

**REKABETİN DEĞİŞEN DOĞASI:
PARADOKSAL BİR İLİŞKİ OLARAK REKABERLİK**

*THE CHANGING NATURE OF COMPETITION:
COOPETITION AS A PARADOXICAL RELATIONSHIP*

Gökben BAYRAMOĞLU*

*Geliş Tarihi: 28.10.2021
(Received)*

*Kabul Tarihi: 01.06.2022
(Accepted)*

ÖZ: Rekabetlik, değer yaratmak amacıyla işletmelerin aynı anda hem rekabet etmeleri hem de işbirliği yapmaları olarak tanımlanabilmektedir. Rekabet ve işbirliği kavramlarının birbirleriyle çelişkili olmasından dolayı rekabetlik ilişkisi, doğası gereği paradoksal bir nitelik taşımaktadır. Bu yeni rekabet ilişkisinde rakipler ne "dost" ne de "düşman" olarak tanımlanamaz. Rekabetlik stratejisi, özellikle Ar-Ge ve yeni ürün geliştirme faaliyetlerinin yoğun olduğu teknoloji temelli sektörlerde çok etkili sonuçlar vermeye birlikte, paradoksal yapısı nedeniyle sürdürülmesi çok zor ve istikrarsız bir ilişkidir. Rekabetlik ilişkisinde birlikte iş yapma ve rakibin önemli iş sırlarını öğreneceğinden korkma gibi hem olumlu hem de olumsuz duygular aynı anda yaşanır ve bu durum yöneticilerin çatışan talepler arasında sıkışıp kalmış gibi hissetmelerine neden olur. Eğer ortaklar bu gerilimi yönetecek becerilere sahip değilse, rekabetlik tam bir kaybet/kaybet durumuna dönüşebilir. Diğer bir deyişle, rekabetliğin başarısı "paradoksal gerilimin" yönetilmesine bağlıdır. Uluslararası literatürde rekabetlik stratejisine olan ilgi her geçen gün artmakta birlikte, ulusal literatürdeki çalışmaların henüz emekleme aşamasında olduğu söylenebilmektedir. Bu çalışmanın amacı, işletmelerin rekabetlik ilişkisine dâhil olma sürecini, bu ilişkinin getirilerini ve katılımcı işletmeler arasındaki gerilimlerin yönetilmesine ilişkin stratejileri açıklamaktır. Böylelikle rekabetlik stratejisinin kavramsal alt yapısını belirli bir sistematik içerisinde ortaya koyarak stratejik yönetim yazınına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet, işbirliği, rekabetlik stratejisi, ortaklaşa rekabet, paradoksal gerilim

ABSTRACT: Coopetition can be defined as businesses competing and cooperating at the same time in to create value. Since the juxtaposition of competition and cooperation is logically contradictory, cooperative relationship is paradoxical. In this new competitive relationship, rivals cannot be defined as either "friend" or "enemy". Although the cooperative strategy gives very effective results especially in technology-based sectors where R&D and new product development activities are intense, it is a very difficult and unstable relationship to maintain due to its paradoxical structure. In a cooperative relationship, both positive and negative emotions are experienced at the same time, such as doing business together and fearing that the competitor will learn important business secrets, which causes managers to feel stuck between conflicting demands. If the partners do not have the skills to manage their tension, the coopetition can turn into a complete lose/lose situation. In other words, the success of coopetition depends on managing the

* Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, gokbenbayramoglu@hitit.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6880-6903.

"paradoxical tension". Although the interest in the cooptition strategy in the international literature is increasing day by day, it can be said that the studies in the national literature are still in the infant stage. Thus, this study aims to contribute to the strategic management literature by revealing the conceptual infrastructure of the competitive strategy in a certain systematic.

Keywords: Competition, cooperation, cooptition strategy, paradoxical tensions.

EXTENDED ABSTRACT

Research Problem

Until now, interactions between businesses have been evaluated from the perspective of either cooperative or competitive behavior, and according to traditional thinking, businesses cooperate or compete with each other to increase their chances of achieving necessary resources. Theories that examine the interactions between businesses from the perspective of "cooperation" fall short of explaining the competition aspect inherent in cooperative association. Competition theories, on the other hand, consider it a zero-sum game in which a "win-lose" approach is key. Cooperating with competitors in such a situation is not recommended as it may result in important, proprietary secrets of the business passing to competitors, which could cause a loss of core capabilities and reduce competitive strength. However, competitive strategies also ignore the cooperation necessary between businesses in order to reach strategic resources. For these reasons, strategies that focus solely on competition or cooperation are insufficient in explaining the tensions inherent in relationships, how managers handle competition-cooperation tensions, and ways to achieve a balance.

Today, we see a new era of business in which cooperation with customers, suppliers, and even competitors is required. Undoubtedly, throughout history businesses have faced the need to cooperate with competitors from time to time, however, a new concept called "cooptition", which defines both cooperation and competition with competitors concurrently, differs from past practices. This new understanding is aimed at collaborating as a means to create a larger pie for all, rather than stiff competition for a one, small slice. Cooptition necessitates cooperation in making the cake, and then competition for distributing the segments. In other words, there has been a transition from the idea of "either war or peace" to the understanding of "*both* war and peace". The paradoxical tension created by competition and cooperation at the same time constitutes the basic dynamic of cooptition.

Cooptition strategy reflects the changing nature of competition and allows businesses to take advantage of both cooperation and competition at the same time, helping to increase the chances of success in the market. However, the inadequacy of theoretical infrastructure on the basic features of competitive strategy and how results affect the parties involved—especially in national literature—becomes an obstacle for cooptition research. Due to such shortcomings, this study aims to explain the process of involvement in the cooptitive relationship by a company, the benefits of this relationship, and strategies for managing the inherent tensions of the competitive relationship.

Research Question

This study was undertaken to answer three basic questions: a) What does cooptition mean and what are the main features that distinguish it from other business strategies? b)

How does the coopetition process affect the behavior of concerned parties? and c) How should the paradoxical nature of coopetition be managed? Thus, this study aims to contribute to strategic management literature by explaining the conceptual infrastructure of coopetition in a systematic way.

Literature Review

Coopetitive strategy is still evolving, with some systematic reviews showing the richness, youth, and diversity of this new field of research. Among the main approaches that form the basis of studies on competitiveness are *game theory* (Brandenburger and Nalebuff, 2020; Lacombe etc., 2011), the *resource-based view* (Bengtsson ve Kock, 2000), *network theory* (Sanou etc., 2016), the *resource dependency theory* (Chiambaretto and Fernandez, 2016), and more recently, *theories of cognition* (Ballou and Pipkin, 1980). On the other hand, it seems far from a topic of interest in Turkish publications. In this context, the study is intended to contribute to available, published literature.

Result and Conclusions

Coopetition strategy entered strategic management literature in the 2000s. It is a method that takes advantage of the benefits of competition and cooperation at the same time, thus increasing the overall performance of the business. However, within this relationship, which is very difficult to maintain and manage due to its nature, it is of vital importance to define "interdependencies" correctly and to manage the related tension. Therefore, paradox management literature is widely employed in developing solution strategies with two main approaches. Firstly, the separation approach suggests that competition and cooperation should be separated spatially, functionally, or geographically, since individuals cannot internalize the paradox. According to this method, businesses compete in some markets and cooperate in others. However, since the principle of separation creates new internal tensions, some scholars propose a level of integration based on the capacity of individuals to combine cooperation and competition. Despite the theoretical contradiction between the principles of separation and integration, recent empirical studies highlight that these two strategies can be combined to efficiently manage collaborative tensions. In this third approach, called "Co-Management", project teams collaborate while rival parent companies compete with each other. However, for such a group to be successful, it is recommended to establish a two-headed management structure and dual management committees. Without this joint management, the employees of both businesses will not be successful in completing joint projects.

Managers should be aware that to achieve the added value expected from the coopetition, they must accept the tension inherent in this relationship rather than trying to suppress or ignore it. Undoubtedly, this acceptance is not something that can be achieved as easily as it is said due to the emotions and indecision experienced by the manager and the employees who must participate in a joint project with competitors. Managers need to mentally internalize the unity of opposites and release their obsession with control, focusing on goal-directed managerial action and common processes which cannot be micro-managed.

1. GİRİŞ

İşletmeler arasındaki ilişki ve etkileşimleri açıklayan teori/araştırmalar, konuya sadece işbirliği ya da rekabet açısından yaklaşmaktadır. İşbirliğini ve rekabeti birbirine zıt olarak kabul eden bu teorilere göre işletme, bazı işletmelerle rekabet halindeyken diğerleriyle işbirliği yapmaktadır. Diğer bir deyişle rekabet ve işbirliği tamamen farklı katılımcılarla yürütülen ayrı süreçlerdir (Bengtsson ve Kock, 2000: 411).

İşletmeler arasındaki ilişkileri açıklamak için sosyolojik teorilere dayanan *işbirliği yaklaşımı*; gereksinim duydukları kaynakların tamamını kontrol etme olanağı olmayan işletmelerin, kaynaklara erişmek için ittifaklar oluşturması gerektiğini ifade etmektedir (Gulati vd., 2000). İttifak teorisi, işletmenin başarısını “ağ içerisindeki kaynaklara” erişebilmesine ve ittifaklarını istikrarlı bir şekilde sürdürebilmek için gerekli yeteneklere sahip olup olmamasına bağlı olarak açıklamaktadır. Bu nedenle işletmeleri, ağı tüm üyeleriyle işbirliğine dayalı güçlü bağlar geliştirmeye teşvik etmektedir (Dyer ve Singh, 1998). Ancak sosyal ağ/ittifak teorileri, işbirliğinin doğasında yer alan rekabeti göz ardı etmektedir (Gulati vd., 2000).

İşletmeler arasındaki ilişkileri *rekabet* boyutundan inceleyen Porter’in *rekabet stratejisi* ve *kaynak tabanlı görüş* ise işletmenin rekabetteki başarısını, oyuna dâhil olan diğer işletmelerin yenilgisi yani değer kaybı olarak görür ve rekabeti “sıfır toplamlı bir oyun” olarak kabul eder (Dagnino ve Padula, 2002). Brandenburger ve Nalebuff (2020: 18), rekabetin bir savaş olarak görüldüğü ve “başarılı olmak yetmez, diğerleri başarısız olmalıdır” diye özetlenebilecek rekabet anlayışının yavaş yavaş geçerliliğini kaybettiğini ifade etmektedir. Müşterilerle konuşmak, tedarikçi işletmelerle birlikte çalışmak, ekipler oluşturmak hatta kimi zaman rakiplerle stratejik ortaklıklar kurmak iş yaşamının yeni normalleri haline gelmektedir. Bu yeni yaklaşımın mottosu ise “*kendi ışığının parlamaya devam etmesini sağlamak için diğerlerinin ışığını söndürmek zorunda değilsiniz*” olarak ifade edilebilmektedir.

Rekabetin kaçınılmazlığını sorguladığı kitabında Kohn (1992: 54), “bir işi iyi yapmaya çalışmanın” ve “diğerlerini piyasadan silmek için uğraşmanın” iki farklı anlayış olduğunu ifade etmektedir. Dolaylı savaş stratejisti olan Basil Liddel Hart “*stratejist, felç etmeyi amaçlamalıdır, öldürmeyi değil*” diyerek savaşta bile dolaylı bir yaklaşımın daha etkili sonuçlar vereceğini ileri sürmektedir (aktaran Freedman, 2013: 245). Düccane Cündioğlu ise “rakip” ve “hasım” arasındaki farka vurgu yapmaktadır. İki işletme birbirine rakiptir ancak hasım yani düşman değildir. Cündioğlu düşmanın varlığını tehdit eden bir unsur olup yok edilmesi gerektiğini; aksi takdirde onun sizi yok edeceğini ifade etmektedir. Ancak rakibin, yok edilmesi değil geçilmesi gerekmektedir. Bunun nasıl olacağı konusunda Sun Tzu’nun “*amacınız, gökkubbenin altındaki herkesi sağlama almak olmalıdır. Böylelikle*

askerleriniz yıpranmaz ve yorulmaz, kazancınız da tam olur. Bu, saldırgan strateji sanatıdır” tavsiyesine kulak vermek yararlı olacaktır. İşletme stratejisi açısından bakıldığında *“herkesi sağlama almak”* pazarın tamamına hâkim olmaya çalışmaktan vazgeçmeyi ifade etmektedir. Aslına bakılırsa pazarın tamamını ele geçirmek için fiyat indirimi üzerinden gerçekleştirilen saldırgan ataklar, ironik bir şekilde pazarın kârlılığını azaltmaktadır. Tıpkı Go oyununda temel hedefin rakibin taşlarını imha etmekten ziyade rakibi kuşatarak en büyük alanı kazanmak olması gibi pazar payı ve endüstriyel hâkimiyette de fiyat indirimleri üzerinden rakibe saldırmaktan ziyade pazarın kârlılığını korumak hedeflenmelidir. Rakiplerini yok ettiklerini zannederken aslında bu süreçte kendilerini yok eden birçok yönetici örneği vardır. Özetle pazar hâkimiyeti uğruna verilen mücadelenin süreç içerisinde sektörün kârlılığını yok etmesine izin verilmemelidir (Mcneilly, 2019: 31).

Rekabet anlayışındaki bu bilişsel değişim, iş hayatında sonsuza dek sürecek kutsal bir barışın ilan edildiği anlamına da gelmemektedir. Hâlâ rakipler ya da tedarikçilerle maliyet mücadeleleri ve fiyat çekişmeleri söz konusudur. Piyasada *“savaş ya da barış değil”*; *“hem savaş hem barış”* şeklinde özetlenebilecek yeni bir durumun hâkim olduğu görülmektedir. İş hayatı; pastayı yaparken işbirliğini, pastayı paylaşırken ise rekabeti gerektirmektedir. *“Eğer savaş pastayı yok ederse; ele geçirilecek bir şey kalmaz, herkes kaybeder”* anlayışının benimsenmesi esastır (Brandenburger ve Nalebuff, 2020: 19). Bu açıdan yaratıcı stratejideki bir iyileşme, büyük olasılıkla daha büyük bir pastaya yol açacaktır. Burger King 1993’ün sonunda gerçekleştirdiği yenilenme sürecinde hizmetlerin geliştirilmesi için rekabeti esas aldığına McDonalds müşterilerine daha fazla seçeneği *“değerli yemekler”* konsepti altında göz doldurucu bir şekilde sunarak bu hamleye karşı cevap vermiştir. Kurucusu David Thomas’ın öncülüğünde Wendy’s ise hazır gıda sektöründe gerçekleşen bu değişime cevap verecek yeni bir pazarlama hamlesi yapmıştır. Diğer bir örnek ise Procter&Gamble yeni ağrı kesicisi olan Aleve’yi piyasaya sürdüğünde kendisinin ve rakiplerinin yaptığı reklam kampanyaları sayesinde ağrı kesici satışlarında önemli bir artış gerçekleştirmeyi başarmıştır (Mcneilly, 2019:17).

Rekaberlik¹ kavramı ilk kez iş dünyası tarafından gündeme getirilmiştir. Novell’in kurucusu Ray Noorda *“aynı anda hem rekabet etmek hem de işbirliği*

¹ Rakiplerle işbirliği yapılması anlamına gelen *“coopetition”* kelimesi işbirliği (cooperation) ve rekabet (competition) kelimelerinin birleştirilmesinden meydana getirilmiştir. Türkçe karşılığı olarak ise üç terimin kullanıldığı görülmektedir: ortaklaşa rekabet, rekabetçi işbirliği ve rekaberlik. Bu açıdan İngilizcedeki enstantaneyi taşıması bakımından rekabet ve beraber kelimelerinin birleşiminden oluşan rekaberlik terimi tercih edilmiştir. Ortaklaşa rekabet ve rekabetçi işbirliği teriminin tercih edildiği yayınlara tartışma ve sonuç kısmında yer verilecektir.

yapmak zorundasınız” diyerek rekabetin değişen dinamiklerine vurgu yapmıştır (Brandenburger ve Nalebuff, 2020: 19). 2000'lerin başından itibaren ise rekaberlik, akademisyenlerin ilgisini çeken bir kavram haline gelmiştir. O zamandan beri konuya olan ilgi, stratejik yönetim ve diğer disiplinlerde artmaya devam etmektedir. İşbirliğinin ve rekabetin faydalarını bir araya getiren rekaberlik stratejisi, işletmelerin pazardaki başarı şanslarını artırmanın ve sosyal/ekonomik olguları analiz etmenin yeni bir yolu haline gelmiştir (Fernandez vd., 2019).

Rekaberlik teorisi hali hazırda gelişmeye devam etmektedir. Bazı sistematik incelemeler, bu yeni araştırma alanının zenginliğini, gençliğini ve çeşitliliğini göstermektedir. Rekaberlik konusunda yapılan çalışmaların temelini oluşturan başlıca yaklaşımlar arasında *oyun teorisi* (Brandenburger ve Nalebuff, 2020; Lacombe vd., 2011); *kaynak temelli görüş* (Bengtsson ve Kock, 2000), *ağ teorisi* (Sanou vd., 2016), *kaynak bağımlılığı teorisi* (Fernandez ve Chiambaretto, 2016) ve daha yakın zamanda *biliş teorilerine* (Ballou & Pipkin, 1980) dayanmaktadır. Türkçe strateji alan yazınında ise ilgi gören bir konu olmaktan henüz çok uzak görünmektedir. Bu bağlamda çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; işletmelerin rekaberlik ilişkisine dâhil olma sürecini, bu ilişkinin getirilerini ve katılımcı işletmeler arasındaki gerilimlerin yönetilmesine ilişkin stratejileri açıklamaktır. Çalışma üç bölümde tanzim edilmiştir: a) rekaberlik ne anlama gelmektedir ve sadece işbirliğine ya da rekabete odaklanan diğer stratejilerden ayrılan temel özellikleri nelerdir? b) rekaberlik süreci, tarafların davranışlarını nasıl etkilemektedir? ve c) rekaberliğin paradoksal yapısı nasıl yönetilmelidir? Böylelikle konunun kavramsal alt yapısını belirli bir sistematik içerisinde ortaya koyarak stratejik yönetim yazınına katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

2. İŞLETMELER ARASINDA REKABET VE İŞBİRLİĞİ İLİŞKİLERİ

Rekaberlik, önemli bir strateji olarak ortaya çıkmadan önce, işletmeler arasındaki ilişkileri tanımlayan geleneksel yaklaşımlar, rekabet ve işbirliğini ayrı ayrı ele almaktaydı (Bouncken vd., 2015). Bu nedenle rekaberlik “*sadece geçici bir moda mı yoksa stratejik düşüncede önemli bir dönüşümü mü temsil ediyor?*” sorusunun yanıtını yine bu teorilerde aramak gerekmektedir (Yami vd., 2010: 1).

Rekabet; bireylerin, grupların ya da milletlerin henüz kimsenin elde edemediği bir şeye ulaşmak için çaba göstermeye başlamasıyla ortaya çıkmaktadır (Listra, 2015: 25). Rekabetin temelinde yer alan fikir; bireylerin, grupların ya da işletmelerin kendi çıkarlarını maksimize etmeleriyle ilgili olup bireyselcilik ve kendini geliştirmeyi içermektedir. Tarafların çıkarları arasındaki farklılık arttıkça gerilim ve çatışmalar da artmaktadır. Yani rekabet, aktörlerin amaçlarına ulaşmaya çalışırken aralarındaki çıkar çatışmalarından kaynaklanan bir gerilim durumudur (Eriksson, 2008). Rekabetçi paradigma, işletmenin hayatta kalmasının rekabet

gücünü geliştirmesine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Daha önce nispeten istikrarlı olan piyasaların, aşırı rekabetçi bir forma dönüşmesiyle birlikte bu ihtiyaç daha da artmıştır. İşletmeler, piyasada mücadele etmek ve hayatta kalmak istiyorlarsa agresif ve aşırı bir rekabetçi davranışı benimsemekten başka çaresi kalmamaktadır (Yami vd., 2010: 1).

Rekabetçi teori bir rakiple; tedarikçi, alıcı veya ortak olarak herhangi bir iletişim içerisinde bulunmayı doğası gereği riskli olarak kabul etmektedir. Çünkü rakiple böyle bir iletişim içerisine girmek, işletmeyi savunmasız kılacak önemli bilgilerin rakip tarafından öğrenilmesine neden olabilmekte ve pazarlık gücünde ya da rekabetin yapısında değişikliklere yol açabilmektedir (Dowling vd., 1996). Ancak sadece rekabete odaklı stratejiler; sektördeki farklı aktörler arasındaki (ikame, yeni girenler, rakipler) stratejik kaynakları elde etmeye yönelik işbirliklerini analiz etmekte yetersiz kalmaktadır (Fernandez vd., 2019).

Konuya işbirliği açısından bakabilmek için ise öncelikle “anlaşma” kavramının tanımlanması gerekmektedir. **Anlaşma**, “iki ya da daha fazla işletmenin ortak bir amaca ulaşmak için kaynaklarını/faaliyetlerini bir araya getirmesini içeren sözleşmeler” olarak tanımlanabilmektedir (Daidj, 2017: 2). İşbirliği, tarafların birbirinin faaliyetlerini tamamlayarak değer yaratabilecekleri bir ilişki yapısını ifade etmekte (Bonel ve Rocco, 2007:71) ve ortak hedeflere bireysel eylemlerden ziyade birlikte ulaşmayı amaçlamaktadır. İşletmeler; stratejik ittifaklar, ağlar ve ortaklıklar aracılığıyla kaynaklarını, yeteneklerini ve riskleri paylaşarak performanslarını arttırabilmektedir (Bouncken vd., 2015).

Bilim insanları, işletmelerin işbirliğinden olduğu kadar rekabetten de kaynaklanan avantajları da elde etmeleri gerektiğini öne sürmektedir. Rekabet avantajları yeni rant yaratan kaynak, beceri ve süreç kombinasyonlarını teşvik ederken; işbirliği ise nadir ve tamamlayıcı kaynaklara erişimi olanaklı kılmaktadır. Eğer işletme, işbirliği ve rekabetin avantajlarından aynı anda yararlanmak istiyorsa hem rekabetçi hem de işbirlikçi davranışları benimsemesi gerekmektedir (Yami vd., 2010: 2). Bunun mümkün olabileceğinin en önemli göstergelerinden biri işbirliğine dayanan stratejik ittifakların %50’den fazlasının aynı sektörlerdeki işletmeler yani rakipler arasında gerçekleştirilmesidir. Bu durum, rekabet ve işbirliğinin sanıldığı kadar birbirini dışlamadığını göstermektedir (Bouncken vd., 2015; Gnyawali ve Park, 2011). Bu görüşlerden hareketle Tablo-1, işletmeler arasındaki çok yönlü ilişkileri özetlemektedir.

Tablo 1: İşletmeler Arasındaki Çok Yönlü İlişkiler

İlişkinin yönü	Bağımlılığın yönü			
	Dikey Alıcı-Satıcı	(1)El-kol değişimi	(3) Dikey çok yönlü ilişkiler (IBM-Intel)	(5)Alıcı ve Satıcı arasında ittifaklar
Yatay İşletmeden-işletmeye	(2) Geleneksel Rekabetçi pazarlar	(4)Yatay çok yönlü ilişkiler Apple-IBM	(6) Rakip olmayan işletmeler arasındaki işbirliği Siecor	

Rekabet

Rekaberlik

İşbirliği

Kaynak: Dowling, M., Roering, W. D., Carlin, B. A., ve Wisniewski, J. (1996). Multifaceted Relationships Under Coopetition: Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2).

Tablo-1’den de görüleceği üzere işletmeler arasında *doğrudan rekabet içerisinde olan alıcı ya da satıcılar arasındaki ilişkiler* (Kutu-3), *rakip olmayan işletmeler arasındaki işbirliği amacıyla gerçekleştirilen lobcilik ve yasal faaliyetler* (Kutu-6) ve *rekabet içerisindeki ortaklar arasında yapılan lisans anlaşmaları, ortaklaşa yatırım ya da konsorsiyum faaliyetleri* (Kutu-4) olmak üzere üç tip ilişki söz konusudur. Üçüncü tip ilişkinin (Kutu-4) bir örneği olarak rekaberlik, “*işbirliği yapan ve aynı zamanda birbirleriyle rekabet eden farklı işletmeler arasında devam eden bir ilişkiyi*” ifade etmektedir (Dowling vd., 1996: 157).

3. REKABERLİK KAVRAMI

Rekaberlik, “*ilişkilerin yatay ya da dikey olmasına bakılmaksızın, aynı anda işbirlikçi ve rekabetçi etkileşimlere dâhil olan iki ya da daha fazla aktör arasındaki paradoksal ilişki*” olarak tanımlanabilmektedir (Chou ve Zolkiewski, 2018: 26). Diğer bir deyişle daha etkili sonuçlar elde etmek için işbirliği ve rekabetin eşzamanlı kullanımını ifade etmektedir.

Rekaberlik ilişkisinde taraflar, yasal ya da örgütsel sınırlar olsa dahi ortak bir vizyon ve hedefe sahiptir. Aralarındaki ilişki, sözlü anlaşmadan ibaret olabileceği gibi lisans anlaşması, ortak yatırım ya da aynı ekosistem içerisinde faaliyet göstermek şeklinde olabilmektedir. Ortaklar karşılıklı bağımlılık ve güven temelinde bilgi alışverişi ve risk/ödül paylaşımı yapmaya istekliken aynı zamanda birbirleriyle de rekabet edebilmektedir. Pozitif toplamlı bir oyun olarak tasarlanan bu stratejik ilişkinin sürdürülmesinde en kritik unsur, “*karşılıklı bağımlılık*”tır. Güven ve bağlılık ruhuna sahip olan taraflar, pastadan daha büyük bir dilim almak için kıran kırana savaşmak yerine kazan-kazan prensibiyle daha büyük bir pasta elde etmek için işbirliği yapmanın daha etkili olacağına inanmaktadır. Bu şekilde yeni değerler ve sinerji yaratmak olanaklı hale gelmektedir (Zineldin, 2004: 783).

Rekaberliğin temelini oluşturan unsurların; *eş zamanlılık, katma değer yaratma ve karmaşık/paradoksal* bir ilişki olduğu söylenebilir. Çalışmanın tamamında sıklıkla vurgulanacağı üzere, rekaberlik “paradoksal” bir ilişkidir. Bu nedenle sadece rekabet ya da işbirliğine odaklanan stratejiler; ilişkilerin doğasındaki gerilimleri anlama, yöneticilerin rekabet-işbirliği paradoksunu nasıl

yöneteceklerini ve dengeyi nasıl sağlayacaklarını açıklama konusunda yetersiz kalmaktadır. Etimolojik kökeni Yunancaya kadar dayanan paradoks, “sağduyu” ya da “öğrenilenler” anlamına gelen kelimelerden üretilmiş olup “sağduyu ya da öğrenilenlere karşıt” anlamına gelmektedir. Latince kökeni itibariyle ise “ortaya çıkan çelişki” anlamındadır. Yani paradoks; görünürde birbirini dışlayan unsurların –istekler, duygular, bakış açıları ve fikirler- aynı anda var olması ve birinden birinin çürütülememesi anlamında kullanılmaktadır (Erol, 2015: 8).

Rekabet ve işbirliği kavramları da ayrı ayrı düşünüldüğünde mantıklı ancak yan yana getirildiğinde irrasyonel, tutarsız hatta saçma görünmektedir (Bengtsson ve Kock, 2014: 182). Birbirleriyle çelişkili olan bu unsurların kavramsal açıdan bütünleştirilmesi için “Yeni Platoncuların” “*coincidentia oppositorum*” olarak nitelendirdikleri karşıtlıkların birlikteliğini içeren bütünleşik bir yaklaşıma gereksinim vardır. Aynı anda hem rekabetçi hem de işbirlikçi olarak düşünmek yönetsel uygulama ve araştırmalarda bilişsel bir değişime işaret etmektedir (Yami vd., 2010, s. 6). Bu bilişsel değişime, ekonomik teorilerin bir kısmı şüpheyle yaklaşırken; bir kısmı da desteklemektedir. Çeşitli teorilerin, rekaberliğe yaklaşım biçimleri Tablo-2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: Ekonomik Teorilerin Bakış Açısından Rekaberlik

Teori	Yaklaşım Biçimi	Yorum
Ekonomik Teori	Olumsuz	Rakipler arasındaki işbirliğini, rekabetin ortadan kaldırılması olarak nitelendirmiştir.
Kaynak-Yetenek Tabanlı Görüş	Olumlu	Rekaberliği, tamamlayıcı bilgileri kombine etmenin ve inovasyonun en iyi yollarından biri olarak kabul etmektedir.
Network Teorisi	Olumlu	İşbirliğinin, aynı endüstri içerisinde tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere sahip olan işletmelerle yapılması gerektiğine vurgu yapmaktadır.
Oyun Teorisi	Olumlu	Rekaberliğin, sadece rekabet ya da sadece işbirliği stratejisinden daha etkili sonuçlar vereceğini ileri sürmektedir.
İşlem Maliyetleri Kuramı	Olumsuz	Rakiplerle, güven temelinde ilişki kurulamayacağını ve bu nedenle işbirliğinin en zor şekli olduğunu ileri sürmektedir.
Temel Yetenekler	Olumsuz	Rakiplerin dâhil olduğu bir öğrenme sürecini riskli olarak kabul etmektedir.

Kaynak: Le Roy, F., Fernandez, A.-S., ve Chiambaretto, P. (2016). From Strategizing Coopetition To Managing Coopetition. A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, & W. Czakon (Dü) içinde, *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*. New York: Routledge Companions.

4. REKABERLİK STRATEJİSİNİN ÜSTÜNLÜKLERİ ve SAKINCALARI

Rakipler arasındaki en karmaşık ve aynı zamanda en avantajlı ilişki türü olan rekaberlik, -şayet paradoksal etkileşimden kaynaklanan gerilim iyi bir şekilde

yönetilebilirse- işbirliği ve rekabetin faydalarından birlikte yararlanmaya olanak sağladığı için eşsiz bir strateji haline gelmektedir (Czakon vd., 2014).

Rekaberliğin en temel yararı, inovasyonla ilgili bilgi asimetrilerinin üstesinden gelinmesine yardımcı olmasıdır. İşletmeler genellikle rakiplerine benzer bir bilgi tabanına sahiptir. Bu ise bilgi paylaşımının ve uyumlaştırmasının daha kolay olmasına olanak sağlayarak yeni bilgi ve ürünlerin üretilmesini destekler. Ayrıca rakip işletmeler, genellikle gelecekteki değişikliklere ilişkin ortak bir algıyı destekleyen ve ilgili tüm taraflar için faydalı/kârlı olan yeniliklerin geliştirilmesine yardımcı olan benzer piyasa koşulları, müşteri ihtiyaçları ve belirsizlik sorunları ile karşı karşıya kalmaktadır (Bouncken vd, 2015). Benzer kaynakları kullanan ve benzer baskılara maruz kalan rakipler arasındaki işbirlikleri, piyasa oyuncuları arasındaki basit ittifaklarla kıyaslandığında işletmelerin yeni teknolojik bilgiler yaratması, bilgi edinmesi ve elde ettiği bilgiyi inovasyon sürecinde kullanmasında çok daha etkilidir. Bu sektörlerde “düşmanla uyumak” ya da “rakiplerle çalışmayı öğrenmek” oldukça önemli hale gelmiştir (Gyawali ve Park, 2009: 650).

Rekaberlik özellikle ürün yaşam döngülerinin kısaldığı, yoğun ar-ge yatırımı gerektiren, birçok teknolojinin iç içe geçtiği ve standartların çok yüksek olduğu teknoloji sektörlerinde daha çok önem taşımaktadır. Bu durumun farkında olan işletmeler rakipleriyle işbirliğine gönüllü olmaktadır. Örneğin Sony Flat ekran, elektronik endüstrisinde iki rakip firma olan Sony ve Samsung tarafından geliştirilmiştir. Dünyanın en yüksek binası Burj Khalifa'nın en tepesinde cep telefonunun mükemmel sinyal alması Birleşik Arap Emirlikleri'nin telekomünikasyon endüstrisinin iki rakip devi Airbus ve Thales'in ürünüdür. Ayrıca çok güçlü rakipler olmalarına rağmen, Air France ve Delta Havayolları daha fazla uçuş noktası, daha kısa bağlantı süresi ve uçuş sırasında mümkün olan en iyi deneyimi sunmak için işbirliği yapmaktadır (Fernandez vd., 2019).

Rekaberliğin inovasyonu arttırıcı etkisi aynı zamanda tedarik zincirinin başarısını da arttırabilir. Satın alınan mal ve hizmetlerin işletmelerin maliyet kalemleri içerisinde önemli bir yer tuttuğu göz önünde bulundurulduğunda satın alma ve işlem yönetişimin rekabet avantajını doğrudan etkilediği rahatlıkla ifade edilebilmektedir (Eriksson, 2008: 426). Tedarik zincirinde, kârlarını maksimize etmek için işletmeler hem birbirleriyle rekabet edebilir hem de işbirliği yapabilirler. İşbirliği aracılığıyla işletmeler, talebi arttırıcı çalışmalara yatırım yaparak ürün talebini etkilemeye çalışmaktadır. Bu bağlamda bir işletme ürün kalitesini/tasarımını geliştirmek için teknolojiye odaklanırken diğer işletme pazarı geliştirmek için satış çabasına yatırım yapabilir. Bu satış çabasının ya da teknolojik yatırımın maliyeti, çaba sarf eden işletme tarafından üstlenilir ancak talebin yükselmesi nedeniyle oluşan fayda her iki işletmeyi de etkiler. Yayılma etkisi sayesinde, bir işletme tarafından inovasyona yapılan yatırım, her iki tedarik zinciri ortasına da fayda sağlayabilir (Gurnani, vd., 2007: 228).

Rekaberlik her ne kadar büyük işletmelerin ar-ge ve üretim aşamalarında gerçekleştirdikleri stratejik ittifaklar olarak görülse de KOBİ'ler için de belirli fırsatlar sağlamaktadır. Gnyawali ve Park (2011), stratejik işbirliklerinin KOBİ'lerin özellikle teknolojik gelişimi açısından önem taşıdığını ifade etmekte ve ittifakların güçlü rakipleri geride bırakma yeteneklerini geliştirmelerini ve yeni pazarlara girişlerini kolaylaştırdığını belirtmektedir.

Luo (2005) ise rekaberlik stratejisini küresel rakipler arasında eş zamanlı gerçekleştirilen işbirliği ve rekabet açısından incelemektedir. Rekaberliğin, küresel pazarlara erişim, büyüme ve kâr arayışında önemli işbirliği fırsatları sunduğuna dikkat çekmektedir. Bu bağlamda rekaberlik yalnızca uluslararası ortak girişimler, dış kaynak sağlama anlaşmaları, lisanslama, francising, Ar-Ge konsorsiyumları, ortak üretim/pazarlama gibi ittifaklarla sınırlı kalmayıp ev sahibi ülkenin endüstrisini geliştirmek gibi her türlü ortak çabayı kapsamaktadır. Altyapı, yerel pazarlara erişim veya adil rekabet baskısı yapma, küresel dağıtım kanallarını paylaşma, yurt içinde/dışında üretim, geliştirme ya da kaynak tedariki için ağ oluşturma gibi küresel rekabet unsurları için rekaberlik stratejisi yoğun olarak kullanılabilir.

Özetle rekaberlik, işletmelerin performansını olumlu yönde etkilemekte ve ar-ge süreçlerinin hızlandırılmasına, maliyetlerin düşürülmesine, ürün ve hizmet yelpazelerinin genişletilmesine ve yüksek düzeyde tüketici memnuniyeti sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Seran vd, 2016).

Cazip üstünlüklerine rağmen rekaberlik, özellikle inovasyon faaliyetleri söz konusu olduğunda akılda tutulması gereken belirli riskler ve zorluklar da taşımaktadır. Rekaberlik, ciddi fırsatçılık ve bilgi sızıntısı riski taşımaktadır (Bouncken vd., 2015).

Ayrıca paradoksal yapısından kaynaklanan riskler nedeniyle rekaberliğe dâhil olma fikrinin ciddi bir analiz sürecinden geçirilmesi ve işbirliği/rekabetin sonuçlarının detaylı bir şekilde hesaplanması gerekmektedir (Zineldin, 2004:781). Çünkü işletmeler arasındaki çok yönlü ilişkilerin doğasında bulunan belirsizlik ve çatışma, rekaberliğin dinamiklerini karmaşık ve istikrarsız bir yapıya dönüştürmektedir (Bengtsson ve Kock, 2000: 411). İlişkilerin doğasındaki belirsizlik, gerçek bir çatışmaya dönüşebilir. Rekaberlik ilişkisindeki işletmelerin, diğerinin nasıl davranması gerektiğine dair beklentileri uyuşmadığında rol belirsizliğine neden olarak "ikilem" yaratır. Bu ikilem; özellikle taraflardan biri işbirliğine önem verirken diğer taraf ilişkinin rekabetçi yönüne odaklandığı zaman belirgin hale gelmektedir. Bu ikilemler, yöneticinin hareket tarzını belirlerken tereddüt etmesine ve işletmenin sağlayacağı katma değer azalmasına neden olmaktadır (Dowlingvd., 1996: 156).

Bu nedenle ortak bir çabanın sonucunda yaratılan bu büyük pastadan, ortakların daha büyük payı kendilerine alma girişimleri dengelenmelidir (Chou ve

Zolkiewski, 2018: 26). Çünkü ortaklığın sağladığı kazançların dağılımının nasıl olacağı, ilişkinin sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımaktadır. İşbirliği, süreç boyunca yeterli bir faydayı garanti etmelidir. Aksi takdirde bağımlılığa, ortaklardan birinin dezavantajlı duruma düşmesine, bir ortağın diğeri üzerinde hâkimiyet kurmasına ya da ortağının aleyhine rekabetçi pozisyonunu güçlendirmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle çok iyi düzenlenmiş yasal sözleşmelere ihtiyaç duyulmaktadır (Daidj, 2017: 2).

Özetlemek gerekirse rekaberlik, kaçınılmaz olarak örgütler arası ilişki tanımlarının ve normlarının sorgulanmasına yol açmaktadır. Bu yeni ilişki türünde rakipler, ne “arkadaş” ne de “düşman” olarak nitelendirilebilir. İşletmeler arası ilişkilerinin bu yeni temsili, bireysel ve kolektif seviyelerde yönetsel sorunlara neden olmaktadır. Doğası gereği istikrarsız ve devingen olan rekaberlik, ne biçim ne de içerik açısından rakiple uzun süreli bir ilişkiyi taahhüt edemez. Yönünü ya da hızını tahmin etmek oldukça güç olduğu için yalnızca dinamik ve zamana bağlı bir olgu olarak kavramsallaştırılabilir. Bu kavramsallaştırma, yöneticileri kontrol takıntısından vazgeçirerek amaca odaklı yönetsel eyleme ve tamamen kontrol edilemeyen ortak süreçlere yönlendirir (Yami vd., 2010:7).

5. REKABERLİĞİN DÜZEYLERİ

Rekaberlik çok yönlü bir kavram olması nedeniyle, çoklu analiz seviyelerinde incelenmelidir. Bu bağlamda rekaberlik stratejisi; mikro-ekonomik (işletme içi ve bireyler/gruplar arası), mezo-ekonomik (işletmeler arası ilişkiler, üretici-tedarikçi ilişkileri) ve makro-ekonomik (ülke, işletmeler toplamı) olmak üzere üç düzeyde gerçekleşebilmektedir (Daidj, 2017: 114). Ancak araştırmaların genellikle mezo-ekonomik düzeyde yani işletmeler arasındaki ilişkiler üzerinde yoğunlaştığı, buna karşın mikro ve makro düzeydeki akademik çalışmaların daha kısıtlı olduğu görülmektedir (Yami vd., 2010:7).

5.1. Mikro Ekonomik Düzey

Mikro ekonomik düzey, bireyler arası ve işletme içi rekaberlik örneklerine odaklanmaktadır. *Bireysel düzeyde* rekabet ve işbirliği koşulları altında insan davranışını açıklayan iki teori bulunmaktadır. Bu teoriler, “*sosyal ilişkilerin temel kanunu*” ve “*oyun teorisi*” dir (Bengtsson vd., 2010: 27). Morton Deutsch (2012) tarafından “*işbirliği ve rekabetin teorisine*” dayanarak geliştirilen “*sosyal ilişkilerin temel kanunu*”, konuyu karşılıklı bağımlılıkların niteliği (olumlu/olumsuz) ve eylemin türü (etkili/etkisiz) açısından ele almaktadır. Buna göre karşılıklı bağımlılık pozitif ve eylemin etkili olması halinde *işbirliği* davranışı; aksi halde yani olumsuz bağımlılık/etkisizlik durumunda ise *rekabet* ilişkileri ön plana çıkmaktadır. Yani insanlar kendi amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan kişilerin eylemlerine *olumlu* buna karşın amaçlarına ulaşmasını engelleyecek ya da kendisine zarar verecek kişilere *olumsuz* bir tutum içerisine

girmektedir. Olumlu tutum işbirliğine; olumsuz tutum ise rekabete neden olmaktadır (Le Roy ve Czakon, 2016).

Oyun teorisi ise bireysel eylemlerin, diğerlerinin kazançlarını/kayıplarını doğrudan etkilediği stratejik etkileşimin geçerli olduğu “tutsak ikilemi” gibi durumlara ışık tutabilmektedir (Okura, 2007: 56). Rekaberlik ilişkisine oyun teorisi açısından konuya yaklaşan Lacombe vd. (2011), rakiplerin daha büyük bir pasta yaratmak için yaptıkları işbirliğinin doğasında yer alan gerilimi anlamak için iki aşamalı bir oyun modellemiştir. İlk aşama pastanın yaratılması ve büyütülmesi; ikinci aşamada ise pastanın paylaşılmasıdır. İlk aşamada tutsak ikilemi söz konusu olup bireyler toplam kazancı artırmak için işbirliği yapmaya çalışmaktadır. Pastanın paylaşıldığı ikinci aşamada ise diktatör oyunu etkili olur ve pasta genellikle en büyük paya sahip ortak tarafından bölünür.

Rekaberlik açısından bakıldığında bireyler arası düzeyde çeşitli gerilimler ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireyler, rekabet ve işbirliği arasında seçim yapma ikilemiyle karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle ortak aynı zamanda rakip olarak algılandığında kişilerin kendilerini konumlandıracağı uygun bir pozisyon bulması zorlaşmaktadır (Le Roy ve Czakon, 2016: 4).

Örgüt içi rekaberlik ise işletme içerisindeki ekipler, birimler ya da projeler arasındaki ilişkileri kapsamaktadır. Günümüz organizasyonlarında alt birimler hem birbirleriyle rekabet etmek hem de işbirliği yapmak zorunda kalmaktadır. Alt birimler açısından rekaberlik teknolojik, eylemsel, örgütsel ve finansal olmak üzere dört alanı kapsamaktadır. **Teknolojik** olarak birimler, pazarda birbirlerinin rekabet üstünlüklerini geliştirmek ve ölçek ekonomisinden yararlanmak için süreç ve ürün yenilikleri hakkındaki bilgilerini paylaşmaktadır. Bu tür bilgiler; yeni buluş, gizli teknik bilgi, ürün geliştirme kılavuzları, karmaşık makine ve donanımlar, üretim süreci planları, teknoloji bilgi sistemi ve program kodları dâhil olmak üzere birçok şekilde olabilir (Luo, 2005: 73). **Eylemsel** olarak rekaberlik ise alt birimlerin birbirlerinden öğrenmesini ve diğer birimlerin geliştirdiği kaynakların kullanılmasını ifade etmektedir (Tsai, 2002). Bu kapsamda birimler arasında dağıtım kanalları, kalite kontrol programları, verimliliği geliştirme çalışmaları, ilişki kurma becerisi, reklam ve tanıtım becerileri, fiyatlandırma stratejileri, müşteri ödeme politikaları, garanti ve hizmet standartları bilgilerini paylaşmaktadır. **Örgütsel** olarak alt birimler paydaşlarıyla ilişkileri geliştirme, işletmenin toplum içerisindeki meşruiyetini iyileştirme, kurumsal yapı ve yönetim deneyimi ya da işe alım süreçleri gibi çeşitli yönetsel deneyimlerin paylaşılması ve kullanılmasında işbirliği yapar. Son olarak **finansal** açıdan rekaberlik, işletme içi finansman, nakit akışının düzenlenmesi gibi konulardaki işbirliğini ifade etmektedir (Luo, 2005: 74). Ancak aynı zamanda bu alt birimler, işletmenin kaynaklarını ve yetkinliklerini kazanmak için birbirleriyle rekabet etmektedir. Özellikle benzer pazarlara hizmet eden birimlerin, elde edeceği kaynaklar ya da

örgüt içerisindeki statüleri diğer birimlerle kıyaslandığında ne kadar performans gösterdiklerine bağlı olduğu durumlarda birimler arasındaki rekabet şiddetlenmektedir (Tsai, 2002).

5.2. Mezo-Ekonomik Düzey

Örgütler arası düzeyde ise rekabetlik araştırmaları, iki ya da daha fazla işletme aynı anda işbirliği ve rekabet halinde olduğunda ortaya çıkan gerilimin anlaşılmasına odaklanmaktadır (Bengtsson vd., 2010: 21). İşletmeler, ortak bir değer yaratmak için işbirliği yapmakta ancak bu değeri paylaşma konusunda rekabet etmektedir. Bu süreç içerisinde işletmeye ilişkin gizli bilgilerin aktarılması ya da sahip olduğu teknolojinin taklit edilme risklerinin bulunması nedeniyle de gerilim ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işletmelerin, ortak hedeflere ulaşmak için stratejik kaynaklarını bir araya getirirken temel yetkinliklerini korumaları gerekmektedir (Le Roy ve Czakon, 2016:4).

Örgütler arası düzeyde rekabetlik, ilk dönemlerde stratejik işbirlikleri (ikili ilişkiler) şeklinde kendini göstermekle birlikte artık network anlayışı yaygınlaşmaya ve işletme ekosistemiyle ilişkilendirilmeye başlanmıştır (Daidj, 2017:114). Bu bağlamda rekabetlik ikili ve network olmak üzere iki şekilde gerçekleştirilebilmektedir (Tablo-3).

Tablo 3: İşletmeler Arasında Rekabetlik Türleri

		İşletme sayısı	
		İki	İkiden fazla
Değer zincirindeki faaliyetlerin sayısı	Tekli	Basit ikili rekabetlik	Basit network rekabetliği
	Çoklu	Karmaşık ikili rekabetlik	Karmaşık network rekabetliği

Kaynak: Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B., Le Roy, F., ve Czakon, W. (2010). Introduction – Coopetition Strategies: Towards a New Form of Inter-organizational Dynamics? S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy (Dü) içinde, *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* (s. 1-19). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.

İkili düzey; iki işletmenin değer zincirinin tek bir aşamasında örneğin ar-ge konsorsiyumu kurması (işbirliği) satışta ise rekabet halinde olmasına (*basit ikili rekabetlik*) ya da değer zincirinin birden fazla aşamasında örneğin ar-ge ve/veya üretim alanında işbirliği yaparken satışta rekabet etmesine (karmaşık ikili rekabetlik) odaklanmaktadır (Dagnino ve Padula, 2002: 14).

Network yaklaşımı “iki ya da daha fazla işletme arasındaki alışveriş ilişkileri” olarak tanımlanabilmektedir (Chou ve Zolkiewski, 2018: 25). Network yaklaşımı, aynı sektördeki farklı ancak tamamlayıcı kaynak ve yeteneklere sahip işletmelerin işbirliği yapmasını tavsiye etmektedir. İşletme, sadece ikili düzeyde değil aynı zamanda endüstri düzeyinde de işbirliği yaparak daha geniş bir bilgi tabanından faydalanabilir ve performansını artırabilir. Bu yaklaşıma göre işletme için temel zorluk, işbirlikçi ağda merkezi aktör haline gelebilmektir. Bu merkezi konum, daha saldırgan ve kârlı hale gelmesi için işletmeye güç verecektir (Le Roy vd., 2016).

5.3. Makro Ekonomik Düzey

Makro düzeyde rekabetlik araştırmaları; ülkeler arası işbirliklerine özellikle sanayi politikalarına odaklanmaktadır. Avrupa Havacılık Savunma ve Uzay (EADS) örneği, Fransa ve Almanya'nın eşzamanlı rekabetçi ve işbirliğine dayalı ilişkileri nasıl başarılı bir şekilde yönettiklerini göstermektedir. Eşzamanlı işbirliği ve rekabet fikri, Fransa'da uygulanan "Rekabetçilik Kutupları" adı verilen bölgesel kalkınma kavramının merkezinde yer almaktadır (Yami vd., 2010: 7). Tablo-4 rekabetliğin düzeyleri, öncülleri ve sonuçlarına ilişkin kısa bir özet sunmaktadır.

Tablo 4: Rekabetliğin Düzeyleri, Öncülleri ve Sonuçları

	Öncülleri	Süreci	Sonuçlar
Bireysel	<ul style="list-style-type: none">• Kültürel eğilimler• Bireysel amaçlar• Ahlaki değerler• Kişilik	İşbirliği yapan bireyler, güven tesis etmeye çalışır. Bu ise ortak bakış açıları ve çıkarlara yol açar. Rekabette, bireyler aktif olarak birbirlerine müdahale ederler ve güven eksikliği, bilgi ve kaynak değişimini kısıtlar. Bununla birlikte, işbirliği ve rekabet arasında dinamik bir denge mümkündür.	<ul style="list-style-type: none">• Yaratıcılık• Sadakat• Verimlilik• Stres
Örgüt içi	<ul style="list-style-type: none">• Bölüm amaçları• Örgütsel değerler• Görevin yapısı• Ekip prosedürleri	Rekabet, alt birimlerin kendi hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanmasına, bilgi saklanmasına ve diğerlerinin hedeflerine ulaşmasını engellemeye neden olacak davranışları tetiklemektedir. Rekabetlik işletmenin; hedeflere ulaşmak için ekiplerin/ bölümlerin koordineli çalışmasını ve kaynak paylaşımını olanaklı kılacak şekilde tasarlanmasına yardımcı olmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">• Pazar bilgisi• Örgütsel koordinasyon• Kâr/zarar• Paylaşılan bilgi/kaynak
Örgütler arası (karşılıklı-ikili)	<ul style="list-style-type: none">• Kaynaklara erişim/paylaşım• Rakibin kazançlarını azaltma• Maliyet yapısı, rekabet odağı, ölçek ekonomisi gibi yapısal koşullarda değişim	Rekabet; tarafların birbirine karşı önyargılı ya da adil/dürüst olmayan davranışlarda bulunmasına ve ortak amaçların gerçekleştirmesine engel olabilir. Rekabette ise karşılıklı çıkarlara duyarlı olmayı, karar süreçlerinin uyumlaştırılmasını ve problemlere çözüm bulunmasını amaçlamaktadır. Verimli bir rekabetlik ilişkisi, dengeli bir güç gerektirmektedir. Bu yüzden uzun süre sürdürmek zor olabilir.	<ul style="list-style-type: none">• Yabancı pazarlara giriş• Bilginin yayılması• Yeni pazarlar, ürünler ve süreçler• İlişkilerin korunması

Network	<ul style="list-style-type: none"> • Ortak çıkarları geliştirmek • Ortak kaynaklar için havuz oluşturmak • Network yapısı ve pozisyonu • Sosyo-kültürel normlar ve yasal düzenlemeler • Teknolojik gelişmeler ve karmaşıklık 	<p>Rekabette bağımlılık, oyuncunun network içerisindeki konumu ve gücüyle ilgili iken; rekabette bağımlılık güvene dayanmaktadır. Rekabette çok yüksek olan çatışmalar, rekabette azalır. Rekabette, aktörler arasında görünmez normlar ve mesafe bulunmaktadır. Kuşkusuz rekabette kendi içerisinde net normları vardır. Doğasındaki karmaşıklık ve çelişkiler nedeniyle rekabette dengeli sağlamak zordur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinasyon • Pazarlarda genişleme • İnovasyon • Farklılaştırma • Bütünleştirme stratejileri
---------	---	--	---

Kaynak: Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Coopetition: New Ideas for a New Paradigm. S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. L. Roy (Dü) içinde, *Coopetition: Winning Strategies 21st Century* (s. 19-39). Massachusetts: Edward Elgar Publishing

Tablo-4'te görüleceği üzere rekabette her düzeyde öncülleri bulunmaktadır. Bu öncüller, daha işbirlikçi ya da daha rekabetçi nitelikler kazanacak şekilde rekabet sürecini biçimlendirmektedir (Bengtsson vd., 2010: 27).

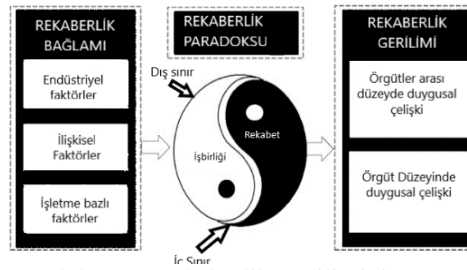
6. REKABERLİKTE GERİLİMİN YÖNETİLMESİ

İşletme performansını artırmakla birlikte rekabet, dengelenmesi oldukça zor bir ilişkidir (Tidström, 2014). Özellikle ortaklar çelişkili hedeflerin peşine düştüğünde ortaya çıkan rekabet gerilimi, örgütsel yaşamdaki karşılaşılabilen diğer gerilimlerden farklıdır. Kilit çalışanları ya da önemli bir müşteriyi rakibe kaptırmanın neden olduğu rekabet gerginliği, olumsuz duygular içerse de paradoksal değildir. Ancak rekabet gerilimi, hem birlikte iş yaparak kârların artmasını sağlamak hem de önemli sırların rakip tarafından öğrenileceğinden korkmak gibi olumlu ve olumsuz duyguların aynı anda yaşanmasına ve yöneticilerin kendilerini çelişkili talepler arasında sıkışmış gibi hissetmesine neden olmaktadır. Eğer ortaklar bu gerilimi yönetmek için gerekli becerilere sahip değilse, rekabet, tamamen bir "kaybet/kaybet" durumuna dönüşebilmektedir (Bengtsson vd., 2016: 21). Bu nedenle rekabet geriliminin anlaşılması için öncelikle paradoksun yapısının anlaşılması gerekmektedir.

Paradoksun karmaşık dünyası, iç ve dış sınır olmak üzere birbirine bağlı ancak aynı zamanda birbiriyle çelişen iki sınır içermektedir. **İç sınırlar**, iki çelişkili öğeyi (rekabet/işbirliği) birbirinden ayırarak "ya/ya da" düşüncesini teşvik eder. **Dış sınır** ise rekabet ve işbirliğini birleştirerek karşıtlıkları yan yana getirir ve "hem/hem de" şeklinde düşünmeyi gerektirir. İşbirliği ve rekabet ikiliğini yan yana getiren dış sınır ve birbirinden ayıran iç sınır meydana geldiğinde, paradoksun doğasında bulunan çelişkiler de ortaya çıkar (Raza-Ullah vd., 2014). Bu çelişkileri oluşturan nedenler arasında (Tidström vd., 2018: 946):

- İşletmelerin faaliyetleri ve stratejik hedefleri arasındaki dengesizlikler,
- İş bölümü veya görevlerin ya da kaynakların tahsisi,
- Bilgi, bilginin paylaşılması ve korunması çabaları sayılabilmektedir.

Paradoksal bakış açısının üç temel unsuru bulunmaktadır (Şekil-1): a) iç ve dış sınırları oluşturan “rekaberlik” bağlamı b) sınırlar ortaya çıktığında oluşan bir rekaberlik paradoksu c) aktörlerin rekabetçi paradoksun sonuçlarını farklı şekillerde yorumlamalarından kaynaklanan gerilim.



Şekil 1: Rekaberlik Paradoksu ve Rekaberlik Geriliminin Kavramsal Bir Modeli

Kaynak: Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The Coopetition Paradox and Tension in Coopetition at Multiple Levels. *Industrial Marketing Management*, 43, s. 189-198. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001

Rekaberlik bağlamı (yani endüstriye, ilişkisel ve işletmeye özgü faktörler), rakip işletmeleri işbirliğine yönlendirdiğinde rekaberlik paradoksunu somutlaştıran iç ve dış sınırları yaratır. Aktörler, paradoksu farklı biçimde değerlendirdiklerinde ise bir gerilim yaratırlar. Rekaberlik ilişkisi, çelişkili bilgilerden kaynaklanan ve “duygusal çelişki” olarak bilinen hem olumlu hem de olumsuz duyguların aynı anda yaşanmasına neden olmaktadır. Duygusal çelişki, hem ilişkide (işletmeler arasında) hem de örgüt içerisinde bireysel ve/veya bölümler arası düzeyde yaşanmaktadır. Çelişkinin yoğunluğu ve kalıcılığı, rekaberlik bağlamına ve ortaya çıkan paradoksa bağlı olarak değişmektedir (Raza-Ullah vd., 2014).

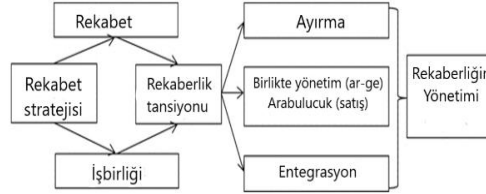
Literatürde paradoksal gerilimleri yönetmeye yönelik iki ana yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım, paradoks çözümü için karşıt güçlerin bölünmesi gerektiği fikrine dayanmaktadır (Poole ve van de Ven, 1989). *Ayırma* yaklaşımı olarak bilinen bu yaklaşım, bireylerin paradoksu içselleştiremeyeceğini ileri sürer. İnsanların bilişsel ve davranışsal açıdan tutarlı olmak istemesi ve bu sağlanamadığında duygusal kaygı ya da savunma mekanizmalarının ortaya çıkması paradoksun zıt boyutlarının ayrılması görüşünü destekleyen güçlü faktörler gibi görünmektedir. Örgütsel düzeyde ise günlük rutinlere ve süreçlere işlemiş örgütsel dinamikler de ayrılma stratejisini destekleyen faktörlerdir. Diğer bir deyişle bireysel ve örgütsel güçler, tutarlılığın sağlanması için paradoksun sadece bir boyutuna odaklanılmasını önermektedir (Le Roy ve Fernandez, 2015: 4). Bu nedenle rekabet ve işbirliğinin mekânsal, işlevsel ya da coğrafi olarak ayrıştırılması

gerektiğini ileri sürmektedir (Fernandez ve Chiambaretto, 2016: 66). Ayırma, yöneticilerin genellikle rahatsızlığa neden olan belirsizliklerle uğraşmasına olanak sağlar. *Zamansal ayırma*, çelişkili talepleri zaman dönemlerine göre düzenlenmesini içerir. *Mekânsal ayırım* ise bir takımın rekabetçi ilişkisinin işbirliği boyutunu yönetirken, diğerinin rekabetçi yönüne odaklanması gibi karşıt taleplerin yapısal olarak ayrılması anlamına gelmektedir (Wilhelm ve Sydow, 2018: 24).

Paradoksun yarattığı gerilimi hafifletmekle birlikte ayırma yaklaşımı, işletmelerin ortak hedeflerine ulaşmak için pazarla ilgili yeteneklerini birleştirme olanağını azaltmaktadır. Özellikle rekabetçi kısımda çalışan kişiler, bu bilgilerden yararlanamazlar (Stadtler ve Van Wassenhove, 2016: 656). Paradoksun sinerji yaratma potansiyelinden yararlanma fırsatını azaltması (Wilhelm ve Sydow, 2018: 25) ve yeni gerilimlere neden olmasından dolayı bazı akademisyenler bireylerin işbirliği ve rekabeti bütünleştirme kapasitesine sahip olduğu görüşüne dayanan *entegrasyon* yaklaşımını önermektedir (Fernandez ve Chiambaretto, 2016: 66).

Ayırma ve bütünleştirme yaklaşımları birlikte, ancak farklı düzeylerde kullanılır. *Ayırma ilkesi*, örgütsel tasarımla ya da en azından iş birimiyle; bütünleştirme *ilkesi* ise bireysel düzeyle ilgilidir. Ayırma ilkesi, bazı projelerin yürütümünde rakiple işbirliği yaparken diğer projelerde aynı rakiple tam bir rekabet içerisinde olmayı ifade etmektedir. Entegrasyon ise insanların rekabetlik paradoksunu az çok bütünleştirebileceği ve bu şekilde dengeli bir zihniyet ve davranışı benimseyebileceği görüşüne dayanmaktadır. Örgütsel tasarım seviyesi ve bireysel seviye arasında ise rakiple ortak projede görevli çalışma grubu yer almaktadır. Bu grup, rakip işletmenin elemanlarıyla birlikte çalışarak teknik bilgilerini, kaynaklarını ve yetkinliklerini paylaşmaktadır. Bu nedenle, rekabetliğin fayda sağlayan çıktılarının yaratıldığı basamaktır. Ancak aynı zamanda işletmenin önemli bilgilerinin rakip tarafından yağmalanması riskini de artırır. Bu nedenle, çalışma grubunun başarısı, rekabetlikten beklenen sonuçların elde edilebilmesi için kritik bir önem taşımaktadır (Le Roy vd., 2016).

Ayırma ve bütünleştirme ilkeleri arasındaki teorik çelişkiye rağmen, son ampirik çalışmalar, işbirliğine dayalı gerilimleri verimli bir şekilde yönetmek için bu iki stratejinin birleştirilebileceğini vurgulamaktadır. “Birlikte Yönetim” adı verilen bu üçüncü yaklaşımda, proje ekipleri işbirliği yaparken, ebeveyn konumunda olan rakip işletmeler ise kendi aralarında rekabet etmektedir. Ancak böyle bir ekibin başarılı olabilmesi için iki başlı bir yönetim yapısı ve ikili bir yönetim komitesinin kurulması tavsiye edilmektedir. Bu ortak yönetim olmadan, her iki rekabetçi işletmenin çalışanları ortak projelerini tamamlamakta başarılı olamazlar (Le Roy ve Fernandez, 2015: 2). Şekil-2 rekabetlik tansiyonunu yönetmek için kullanılan bu stratejileri özetlemektedir.



Şekil 2: Rekaberlikte Gerilimin Yönetilmesi

Kaynak: Le Roy, F., Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2016). From Strategizing Coopetition To Managing Coopetition. A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, & W. Czakon (Dü) içinde, *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*. New York: Routledge Companions.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Stratejik yönetim alan yazınında 2000’li yıllardan itibaren giren rekaberlik stratejisi, rekabetin ve işbirliğinin faydalarından aynı anda yararlanmasını ifade eden ve böylelikle işletmenin performansının artırılmasına olanak veren bir stratejidir.

Rekaberlik stratejisinin en etkin sonuçlar verdiği sektörlerin başında yüksek teknoloji kullanımı gerektiren ve inovasyon çalışmalarının yoğun olduğu sektörler geldiği bilinmektedir. Uygulamada bu durumu destekleyen ampirik çalışmalar olduğu görülmektedir. Örneğin Gyawali ve Park (2009), büyük işletmeler arasındaki rekaberliğin neden ve nasıl meydana geldiğini, katılımcı işletmeleri ve sektörü nasıl etkilediğini araştırdıkları çalışmalarında bu durumu destekleyici yönde kanıtlar elde etmiştir. Samsung ve Sony arasındaki işbirliğinin derinlemesine analizinden elde edilen bulgular ile literatüre dayalı argümanları birleştirerek kavramsal bir çerçeve sunmayı amaçladıkları çalışmada, işbirliğini yönetme sürecinin oldukça zor ancak işletmeler için katma değer yaratma ve teknolojik inovasyonlar geliştirmede çok faydalı olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca büyük işletmeler arasındaki işbirliklerinin, küçük işletmeler için de emsal teşkil ettiğini ve yeni işbirliklerinin gerçekleşmesine ilham olduğunu tespit edilmiştir. Wu (2014), rakiplerle işbirliğinin ürün inovasyonu performansı üzerindeki etkisinde işletmelerin teknolojik kabiliyetinin ve üniversitelerle olan ittifaklarının düzenleyici etkisinin olup olmadığı araştırdığı çalışmada, 1499 Çinli firmanın yeni ürün lansmanlarına ilişkin verileri analiz etmiştir. Elde edilen sonuçlar, işbirliği ile ürün inovasyon performansı arasında çan şeklinde bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Yami ve Nemeh (2014) ise kablosuz telekomünikasyon sektöründe ikili ve çoklu rekaberlik türlerinin yer aldığı beş Celtic-Plus projesiyle (Avrupa Eureka Programı) ilgili bir vaka çalışması yaparak hangi rekaberlik türünün hangi inovasyon türünü desteklediği araştırmıştır. Araştırma sonucunda radikal inovasyon için çoklu rekaberliğin daha uygun olduğu buna karşı kademeli inovasyon için ikili rekaberliklerin daha etkili olduğu tespit edilmiştir.

Rekaberlik stratejisi, küçük işletmeler için de önemli katma değer sağlama potansiyeline sahiptir. Bengtsson ve Johansson (2014), KOBİ'lerin hızlı gelişen endüstrilerde girişimcilik fırsatları yaratmasında rekaberlik stratejisinin etkileri araştırmıştır. Bilgi teknolojisi ve telekomünikasyon endüstrisindeki üç keşifsel vaka analizine dayanan bu çalışmada; KOBİ'lerin büyük işletmelerle rekaberlik ilişkisi kurarak, küçük ölçekte olmanın ve inovatif faaliyetlerin zorluklarıyla baş edebilecekleri ifade edilmektedir. Çalışmada ayrıca KOBİ'lerin bağımsızlıklarını koruyabilecekleri ve rekaberlik ilişkilerini dengeleyebilecekleri teorik bir model de önerilmiştir. Ayrıca meşruiyet oluşturma, çevikliği artırma ve rol esnekliği yaratma yeteneğinin; rekaberlikçi ilişkide dengenin sağlanmasında ve böylece fırsatların yaratılması ve sürdürülmesinde önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Pinasti ve Adawiyah (2016) ise Endonezya'nın Orta Java bölgesindeki KOBİ niteliğinde batık işletmelerine ilişkin yapılan vaka analizine dayalı olarak yaptıkları çalışmanın sonucunda, rakiplerle işbirliğinin KOBİ'lerin büyümesini teşvik edebilecek bir sinerji potansiyeli taşıdığını tespit etmiştir.

Rekaberlik ilişkisi rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip olmakla birlikte, yapısı gereği sürdürülmesi ve yönetilmesi oldukça zor bir ilişkidir. Bu nedenle öncelikle “karşılıklı bağımlılıkların” doğru bir şekilde tanımlanması ve gerilimin yönetilmesi hayati bir önem taşımaktadır.

Yöneticiler, şayet rekaberklikten beklenen katma değeri elde etmek istiyorlarsa bu ilişkinin doğasında bulunan gerilimi bastırmaya ya da görmezden gelmeye çalışmak yerine kabullenmeleri gerektiğinin farkında olmalıdır. Kuşkusuz bu kabullenme, yöneticinin ve rakipleriyle ortak projede çalışmak durumunda kalan çalışanların yaşadığı duygusal gerilim ve kararsızlık nedeniyle söylenildiği kadar kolay başarılabilecek bir şey değildir. Yöneticilerin, zihinsel olarak karşılıkların birlikteliğini içselleştirmeleri ve kontrol takıntısından vazgeçerek amaca yönelik yönetsel eyleme ve kontrol edilemeyen ortak süreçlere odaklanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda Fernandez vd. (2014), rekaberlik geriliminin temel etkenlerini ve gerilimi yönetmeye yönelik yaklaşımları analiz etmek için telekomünikasyon uyduları imalatı sektöründeki Astrium ve Thales arasındaki rekaberlik ilişkisini derinlemesine incelemişlerdir. Ekip içerisindeki gerilimin yönetilmesinden proje yöneticilerin sorumlu olduğu ve bu yöneticilerin örgüt içi ve bireyler arası gerilimi yönettiği bir yapı olduğu ifade etmektedir. Proje yöneticilerinin merkezi olmayan ve stratejik bilgilerin paylaşılması ve korunması amacıyla verilecek kararlarda özerk olduğu varsayılmıştır. Diğer bir deyişle gerilimin yönetilmesinde ayırma stratejinin tercih edildiği saptanmıştır.

Rekaberlik, uluslararası strateji alan yazınında gerek kavramsal gerekse ampirik olarak detaylı bir şekilde incelenmekte olduğu görülmektedir. Türkiye’de yapılan deneysel çalışmalara bakıldığında ise çok fazla çalışmanın olmadığı görülmektedir. Kılınç vd. tarafından 2011 yılında gerçekleştirilen çalışmada,

ortaklaşa rekabetin otel işletmelerinde uygulanma olanakları Kapadokya’da faaliyet gösteren 18 otel yöneticisinin bakış açıları doğrultusunda değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, otel yöneticilerinin, ortaklaşa rekabetin nasıl yapılacağı konusunda henüz yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Demirel vd. (2013), 2001 krizi sonrasında bankacılık sektöründe yaşanan yoğun rekabet dolayısıyla müşterilerine en uygun ürün ve hizmetleri sunmak amacıyla çeşitli çözümler üretmeye çalıştıklarına vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda inovasyonu etkili bir çözüm olarak değerlendiren çalışma, işletme içi ortaklaşa rekabeti hem inovasyon hem de finansal performansı artıran bir strateji olarak değerlendirmektedir.

Sönmez (2018) tarafından yapılan araştırmada, sektör düzeyinde oluşturulan rekabetçi işbirlikçi anlaşmalara odaklanarak tüm tarafların işbirlikçi profillerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda havayolu sektöründeki gerçekleştirilen işbirliği anlaşmalarına dâhil olan işletmelerin işbirlikçi profilleri (anlaşma sayısı, işbirlikçi sayısı ve işbirliği deneyimi) incelenmiştir. Araştırma sonucunda havayolu işletmelerinin, yabancı iştirakçilerle işbirliği yapmayı daha az riskli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Tanrıverdi ve Küçükyılmaz’ın (2018) beş geleneksel havayolu işletmesinin üst düzey yöneticileriyle yaptıkları yarı yapılandırılmış görüşmelere dayanan çalışmalarında ortaklaşa rekabet stratejisini uygulayan havayolu işletmelerinin deneyimlerini araştırmıştır. Ortaklaşa rekabet stratejisinin havayolu sektörünün sürdürülebilirliği için hayati bir öneme sahip olduğu ve rekabet kurullarının havayolu işletmelerine fayda sağlayacak uygulamaların önünü açması gerektiği vurgulanmıştır.

Türkiye’de rekabetlik stratejisini başarılı bir şekilde uygulayan işletmelerin varlığı görülmekle birlikte ulusal stratejik alan yazındaki çalışmaların henüz başlangıç düzeyinde olduğu ifade edilebilmektedir. Bu nedenle bundan sonraki akademik çalışmalarda özellikle Türkiye özelinde gerçekleştirilen başarılı örneklere yer verilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca kavramın, giderek artan işletme ekosistemi ve platform ekonomileriyle ilişkilendirilerek inceleneceği çalışmalara da ihtiyaç bulunduğu ve bu alanda çalışmaların yapılabileceği tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ballou, D. P., & Pipkin, J. S. (1980). Competitive Strategies: a cognitive choice model. *Omega*, s. 53-6. doi:[https://doi.org/10.1016/0305-0483\(80\)90041-9](https://doi.org/10.1016/0305-0483(80)90041-9)
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing Coopetition to Create Opportunities for Small Firms. *International Small Business Journal*, 32(4), s. 401-427. doi:[10.1177/0266242612461288](https://doi.org/10.1177/0266242612461288)
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29, s. 411-426. doi:[https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past Accomplishments and Future Challenges. *Industrial Marketing Management*, s. 180-188. doi:<https://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>

- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Coopetition: New Ideas for a New Paradigm. S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. L. Roy (Dü) içinde, *Coopetition: Winning Strategies 21st Century* (s. 19-39). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The Coopetition Paradox and Tension: The Moderating Role of Coopetition Capability. *Industrial Marketing Management*, 53, s. 19-30. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.008
- Bonel, E., & Rocco, E. (2007). Coopeting to Survive; Surviving Coopetition. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), s. 70-96. doi:https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370204
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a Systematic Review, Synthesis, and Future Research Direction. doi:10.1007/s11846-015-0168-6
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (2020). *Oyun Teorisi ve Ortaklaşa Rekabet*. (L. Cinemre, Çev.) İstanbul: Scala Yayıncılık.
- Chou, H.-H., & Zolkiewski, J. (2018). Coopetition and Value Creation and Appropriation: The Role of Interdependencies, Tensions and Harmony. *Industrial Marketing Management*, 70, s. 25-33. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.014
- Czakon, W., Mucha-Kuś, K., & Rogalski, M. (2014). Coopetition Research Landscape: A Systematic Literature Review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 17, s. 121-150. doi:https://www.researchgate.net/publication/289470140_Coopetition_literature_landscape_-_a_systematic_literature_review_1997-2010
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002). Coopetition Strategy A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. *The European Academy of Management Second Annual Conference - "Innovative Research in Management"*. Stockholm.
- Daidj, N. (2017). *Cooperation, Coopetition and Innovation*. New Jersey-London: ISTE& Wiley.
- Demirel, Y., Keskin, N., Baş, T., & Yıldız, G. (2013). Departmanlar Arası Ortaklaşa Rekabet Stratejisinin İnovasyon ve İnovasyonun Algılanan İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Kamu Bankasında Uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), s. 81-71. https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/213297 adresinden alındı
- Deutsch, M. (2012). A Theory of Cooperation – Competition and Beyond. P. A. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Dü) içinde, *Handbook of Theories of Social Psychology Vol: II*. Los Angeles: Sage.
- Dowling, M., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisniewski, J. (1996). Multifaceted Relationships Under Coopetition: Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2). doi:10.1177/105649269652008
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), s. 660-679.
- Eriksson, P. E. (2008). Achieving Suitable Coopetition in Buyer-Supplier. *Journal of Business-to-Business Marketing Relationships: The Case of AstraZeneca*, 15(4), s. 425-454. doi:10.1080/15470620802325674
- Erol, N. (2015). Okul Yönetiminde Hâkim Olan Paradoksları Yönetme (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing Tensions Related to Information in Coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, s. 66-76. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.010
- Fernandez, A.-S., Chiambaretto, P., Le Roy, F., & Czakon, W. (2019). Coopetition: From Neologism to a New Paradigm. A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, & W. Czakon (Dü)

- çinde, *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*. London, New York: Routledge.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. (2014). Sources and Management of Tension in Co-opetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43, s. 222-235. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.004
- Freedman, L. (2013). *Strateji*. (B. Ç. Dişbudak, & T. Belge, Çev.) İstanbul: Alfa.
- Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (2011). Co-opetition between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation. *Research Policy*, 40, s. 650-663. doi:10.1016/j.respol.2011.01.009
- Gulati, R., Nohira, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, 21, s. 203-215.
- Gurnani, H., Erkoc, M., & Luo, Y. (2007). Impact of Product Pricing and Timing of Investment Decisions on Supply Chain Co-opetition. *European Journal of Operational Research*, 180, s. 228-248. doi:10.1016/j.ejor.2006.02.047
- Gyawali, D. R., & Park, B.-J. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), s. 308-330. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x adresinden alındı
- Kılınç, İ., Ağraş, S., Dabanlı, E., & Okumuş, F. (2011). Belirli Bir Destinasyondaki Otel İşletmeleri Arasında Ortaklaşa Rekabet Mümkün mü? Kapadokya Otellerinden Bulgular. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği*, 8(3).
- Kohn, A. (1992). *No Contest: The Case against Competition*. Boston: Houghton Mifflin.
- Lacomba, J., Lagos, F., & Neugebauer, T. (2011). Who Makes the Pie Bigger? An Experimental Study on Co-opetition. *New Zealand Economic Papers*, 45(1-2), s. 59-68. https://doi.org/10.1080/00779954.2011.556070 adresinden alındı
- Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing Coopetition: the Missing Link between Strategy and Performance. *Industrial Marketing Management*, 53, s. 3-6. http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.005 adresinden alındı
- Le Roy, F., & Fernandez, A.-S. (2015, May). Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team. *British Journal of Management*, 26(4), s. 1-18. doi:10.1111/1467-8551.12095
- Le Roy, F., Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2016). From Strategizing Coopetition To Managing Coopetition. A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, & W. Czakon (Dü) içinde, *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*. New York: Routledge Companions.
- Listra, E. (2015). The Concept of Competition and the Objectives of Competitors. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, s. 25-30. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.398
- Luo, Y. (2005). Toward Coopetition within a Multinational Enterprise: a Perspective from Foreign Subsidiaries. *Journal of World Business*, 40, s. 71-90. doi:10.1016/j.jwb.2004.10.006
- Mcneilly, M. R. (2019). *Sun Tzu ve İşletme Sanatı: Yöneticiler İçin 6 Stratejik İlke*. (M. Demirekin, Çev.) İstanbul: The Kitap.
- Okura, M. (2007). Coopetitive Strategies of Japanese Insurance Firms a Game-Theory Approach. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), s. 53-69. doi:10.2753/IMO0020-8825370203
- Pinasti, M., & Adawiyah, W. R. (2016). Co-opetition to Promote Growth of Batk Smal And Medium Enterprises. *International Journal of Business and Society*, 17(3), s. 401-412. doi:10.33736/ijbs.532.2016

- Poole, M. S., & van de Ven, A. H. (1989, October). Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *The Academy of Management Review*, 14(4), s. 562-578. <https://www.jstor.org/stable/258559> adresinden alındı
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The Coopetition Paradox and Tension in Coopetition at Multiple Levels. *Industrial Marketing Management*, 43, s. 189-198. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- Sanou, F. H., Le Roy, F., & Gnyawali, D. (2016). How Does Centrality in Coopetition Networks Matter? An Empirical Investigation in the Mobile Telephone Industry. *British Journal of Management*, 27, s. 143-160. doi:10.1111/1467-8551.12132
- Seran, T., Pellegrin-Boucher, E., & Gurau, C. (2016). The Management of Coopetitive Tensions within Multi-Unit Organizations. *Industrial Marketing Management*, 53, s. 31-41. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.009>
- Sönmez, R. (2018). Rekabetçi İşbirliği Anlaşmalarında İşbirlikçi Profilin Sektörel Düzeyde Analizi. *Journal of Awareness*, 3(Special Issue). doi:10.26809/joa.2018548649
- Stadtler, L., & Van Wassenhove, L. (2016). Coopetition as a Paradox: Integrative Approaches in a Multi-Company, Cross-Sector Partnership. *Organization Studies*, 37(5), s. 655-685. doi:0.1177/0170840615622066
- Tanrıverdi, G., & Küçükyılmaz, A. (2018). Coopetition Strategy: A Research on Traditional Airlines. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(1), s. 317-333. doi:10.21547/jss.333589
- Tidström, A. (2014). Managing Tensions in Coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43, s. 261-271. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>
- Tidström, A., Ritala, P., & Lainema, K. (2018). Interactional and Procedural Practices in Managing Coopetitive Tensions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), s. 945-957. doi:<https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0125>
- Tsai, W. (2002, May-April). Social Structure of "Coopetition" Within a Multiunit Organization: Coordination,. *Organization Science*, 13(2), s. 179-190. [jstor.org/stable/pdf/3085992.pdf?refreqid=excelsior%3Adc42bb781658d2c213dd0142e7b4e0d2](http://www.jstor.org/stable/pdf/3085992.pdf?refreqid=excelsior%3Adc42bb781658d2c213dd0142e7b4e0d2) adresinden alındı
- Wilhelm, M., & Sydow, J. (2018). Managing Competition in Supplier Networks: A Paradox Perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 54(3), s. 22-41. doi:<https://doi.org/10.1111/jscm.12167>
- Wu, J. (2014). Cooperation with Competitors and Product Innovation: Moderating Effects of Technological Capability and Alliances with Universities. *Industrial Marketing Management*, 43, s. 199-209. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.002> adresinden alındı
- Yami, S., & Nemeh, A. (2014). Organizing Coopetition for Innovation: The Case of Wireless Telecommunication Sector in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43, s. 250-260. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.006> adresinden alındı
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B., Le Roy, F., & Czakon, W. (2010). Introduction – Coopetition Strategies: Towards a New Form of Inter-organizational Dynamics? S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy (Dü) içinde, *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century* (s. 1-19). Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B., Le Roy, F., & Czakon, W. (tarih yok). Introduction – Coopetition Strategies: Towards a New Form of Inter-Organizational Dynamics?
- Zineldin, M. (2004). Co-opetition: The Organisation of the Future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7), s. 780-789. doi:10.1108/02634500410568600