

HİPERREKABETÇİ SEKTÖRLER VE İŞLETME STRATEJİLERİ

Dr. Binali DOĞAN

M.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent

I-GİRİŞ

Yönetim literatüründe üzerinde en çok durulan konulardan biri strateji konusudur. Strateji ile ilgili çalışmalar ele alındığında 1960'lı yıllardan başlayarak günümüze kadar konunun, önce çözümleyici ve düzgüsel çözümleyici sonra da, betimleyici yaklaşımlarla ele alındığı görülmektedir (1). Çalışmaların yoğunluk kazandığı dönem ise 1970-1980 dönemidir. Bu nedenle Hackman ve Silva 1970-1980 dönemini farklı bir yaklaşımla çağdaş yönetim düşüncesinin evrimleşmesinde "stratejik yönetim dönemi" olarak tanımlamaktadırlar (2). Ancak stratejik yönetim ile ilgili bu çalışmaların ağırlık noktasını SWOT (işletmenin zayıf ve güçlü yanları ile çevredeki tehlike ve fırsatlar) analizleri oluşturmuştur. Konunun ele alınışında bütün dönemlerde ana çerçeve olarak, hep mevcut durumun analizi esas alınmıştır. Sektörel ve durumsal koşulların analizi mevcut durumla sınırlı olmuştur. Sürekli değişen özellikte olduğu vurgulanmış olmakla birlikte çevre, analizlere statik bir unsur olarak dahil edilmiştir. Porter'ın uluslararası rekabete ilişkin dinamik modeli bir istisna olarak kabul edilmektedir (3). Çevre, genellikle statik veya sistematik bir biçimde evrimleşen bir süreç olarak düşünülmüştür. Bu nedenle de bu yaklaşımlar ve yaklaşımların önerdiği modeller, statik modeller olarak kabul edilmekte ve eleştirilmektedir (4).

Gerçekten de bu modeller, klasik ve neo-klasik iktisadi düşüncenin ana çerçevesini oluşturduğu bir rekabet anlayışına dayanarak işletmeler için stratejiler önermekte veya stratejik analizlere girmektedirler. Bu analiz çerçevesinde üzerinde durulması gereken birinci nokta, oligopol özellikler taşıyan sektörler ile ilgilidir. Oligopol rekabet koşullarının var olduğu sektörler ise genellikle ihmal edilmektedir. Genel kanı, oligopol sektörlerde rekabetin genellikle, yüzeysel bir biçimde ve ağırlıklı olarak dağıtım kanallarına, ambalaj ve mamul farklılaştırmaya ya da tanıtım hizmetine yönelik olduğu düşünülmektedir; fiyat ve maliyet ilişkisine yönelik rekabetin gerçek nitelikte rekabet olmadığı varsayılmaktadır. Gilbert ve Strebel ile Porter'ın rekabete yönelik sektör analizlerinde değer yaratma zincirinin farklı halkalarının ele alınmış olması bu ana çerçevenin dışında düşünülmemektedirler (5)(3). Bunun nedeni, değer yaratma zincirinin herhangi bir halkasında teknolojik yenilikler ve yeni yöntemlerin uygulanmasının farklı bir stratejik davranış gerektirdiğinin dikkate

alınmamış olmasıdır. Son yıllardaki devlet müdahalelerinin belli anlamda gittikçe sınırlandığı buna karşılık küresel etik'in önem kazandığı, tüketici bilincinin gittikçe geliştiği, buna paralel olarak çoğulcu toplum yapısının önemli mesafe aldığı dünyamızda oligopol sektörlerde de rekabet, eskisine oranla farklı bir nitelikte ortaya çıktığı savunulmaktadır.

İkinci olarak üzerinde durulması gereken konu ise, sektörlerin ve bu sektörlerdeki rekabet biçimlerinin incelenmesi ile ilgilidir. Belirli işletme stratejilerine göre sektör koşulları ele alınırken genellikle talep yönlü bir yaklaşım ağırlık kazanır. Çıkış noktası olarak talep ve talep özellikleri ele alınır. Arz ise bir yönüyle talebin karşılanması diğer yönüyle giriş stratejileri ve giriş engelleri ile sınırlı olarak ele alınır. Strateji konusundaki son çalışmalarda ise ağırlıklı olarak arz yönü ağırlık kazanmıştır. Schumpeter'in "kapitalizmin yaratıcı yıkıcılığı" olarak tanımladığı ve 1950 de ileri sürdüğü bir düşüncenin günümüzde yaygın bir gelişme olduğu kanısına varılmıştır. Bu kanıya paralel olarak işletme stratejilerinde bir takım yeni görüşler ortaya çıkmıştır.

Bu yazının amacı bu konudaki gelişmeleri, dayandığı temel kavramlar çerçevesinde özetlemek ve buna yönelik işletme stratejilerini ele almaktır. Bu nedenle aşağıda önce Schumpeter'in savunduğu kuramsal temele dayanan hiperrekabetçi sektörler kavramı ana hatları ile ele alınacak sonra da bu sektörlerle yönelik işletme stratejileri üzerinde durulacaktır.

II-HİPERREKABET VE HİPERREKABETÇİ SEKTÖRLER

Strateji konusundaki bu yeni düşüncelerin anahtar kavramları, hiperrekabet, hiperrekabetçi sektörler, hiperrekabetçi kayma, sektörün dinamiklik özelliği gibi kavramlardır. Bu kavramların kuramsal temeli Schumpeter'in kuramsal görüşlerine dayanır. Teknoloji ve yeni yöntemlerin uygulanması ile rekabet sürecinde meydana gelen temel değişiklikler, Schumpeter'in 1950 yılında ortaya attığı düşüncenin 1990'lı yıllarda yeniden keşfi ile sonuçlanmış ve strateji geliştirme konusundaki temel referans çerçevesi olmuştur. Bunun nedeni değer yaratma zincirinin her hangi bir halkasında teknolojik veya yöntem değişikliğinin rekabetin niteliğinde meydana getirebileceği nitelik değişmesidir. Başka bir ifade ile teknolojik veya yöntem değişikliği, işletmelere fiyat-

maliyet baskısı dışında başka bir stratejik olanak sunmaktadır:

II.1-Hiperrekabet Kavramı

Hiperrekabet kavramı, Schumpeter'in "kapitalizmin yaratıcı yıkıcılığı" anlayışına dayanmaktadır. Bu kuramsal düşüncenin üç ana özelliği vardır (4). Birincisi, kapitalizm sürekli değişen bir süreç olarak kabul edilmektedir. Yani kapitalizmin itici gücü kendisini değiştirebilme yeteneğinde yatar. İkincisi, ekonomik yapıdaki değişme, dışsal nedenlerle değil, bizatihi kapitalist girişimciliğin kendisi tarafından gerçekleştirilir. Üçüncüsü ise, rekabetin kapitalizmin temel özelliği olduğu ve rekabetin bir çok değişik biçimde ortaya çıkacağı biçimindeki düşüncedir. Rekabetin bir çok biçimde ortaya çıkması, işletmelerin önüne rekabet konusunda çok sayıda seçenek sunması anlamındadır. Buna göre kapitalist sürecin, önüne birtakım engeller çıktığında eski yapıyı yıkmaya pahasına kendine çıkış yolu bulacağı ve bu yolun gelişmeye olanak sağladığı biçimindeki düşüncedir. Buna göre rekabetçi değişme konusundaki seçeneklerin ve gelişmenin kaynağı yeni teknoloji ve yöntemlerdir. Aslında belli ekonomik ve toplumsal koşullar içinde örgütler için daima birtakım stratejik seçeneklerin mevcut olduğu, örgüt ve yönetim literatüründe üzerinde sıkça üzerinde durulan konu olmuştur (6)(7)(8).

Schumpeter'in görüşlerinden hareketle strateji konusunun temel çerçevesi rekabet olarak kabul edilmektedir. Rekabet konusundaki çalışmalar ele alındığında eskisinden farklı olarak rekabetin iki yönü üzerinde durulmaktadır. (4)(9). Birinci yön, rekabetin statik yönüdür. Rekabetin statik yönü belli bir teknolojiye dayanması ile açıklanmaktadır. Teknoloji geniş anlamda, hem üretim teknolojisi hem de değer yaratma zincirinin her hangi bir halkasında kullanılan teknoloji ve/veya yöntemleri kapsar. Statik ve sistematik evrimleşme gösteren bir teknolojiye dayanan bir rekabetin muhtemel iki sonucu vardır. Rekabetin statik bir teknolojiye dayanarak devam etmesi durumunda muhtemel sonuçlardan biri, rekabetin kaçınılmaz olarak işletme üzerinde fiyat-maliyet yönünde bir baskı oluşturmasıdır. Gilbert ve Strebelle'e göre rekabette "oyunun kuralı" ya aynı değerdeki malın fiyatını düşürmek, ya da aynı fiyattaki malın değerini yükseltmektir. (5). Rekabet statik bir çerçevede düşünüldüğünde işletme üzerinde fiyat-maliyet baskısı kaçınılmaz görünmektedir. İkinci muhtemel sonuç ise, oligopolcü sektörlerde işletmeler arası ittifakın olması durumunda sektör liderliğini elinde bulunduran işletmenin hakimiyeti nedeniyle bir müddet sonra rekabetin şiddetlenmesi kaçınılmaz hale gelecektir. Örneğin Japon bira sektöründe ortaya çıkan rekabetçi gelişme buna tipik bir örnek olarak gösterilmektedir (4). Her iki durumda da fiyat-maliyet yönündeki baskı kaçınılmaz hale gelecek ve sonuçta işletmelerin stratejik varlıklarında bir azalmaya neden olacaktır. Bu durum,

işletmelere yeni teknolojiler veya yöntemler geliştirme konusunda itici bir güç verecektir.

Rekabetin ikinci yönü ise dinamikliktir. Dinamik rekabet, üretim öncesi aşamadan başlayıp satış sonrası aşamaya uzanan değer yaratma zincirinin her hangi bir halkasında yeni teknolojilerin ve/veya yöntemlerin kullanılması yoluyla bu halkalardaki değer yaratma niteliğinde önemli değişikliklerin ortaya çıkması ve sonuçta stratejik varlıklarda artış yaratma sürecidir. Değer yaratma zincirinin her hangi bir halkasında yeni teknoloji veya yöntemlerin kullanılması Gilbert ve Strebelle ile Porter tarafından da ele alınmıştır. Ancak yeni teknolojiler veya yöntemlerin uygulanması rekabet sürecinde temel işletme davranışlarına yönelik temel niteliksel değişme olarak düşünülmemiştir. Değişiklik daha çok ürün hayat devresi çerçevesinde ele alınmıştır. Görüldüğü üzere dinamik rekabetin ana çerçevesi teknolojik gelişmelerin değer yaratma zincirinin her hangi bir halkasında yarattığı önemli artıştır. Bunun anlamı, işletmeler için teknoloji ve yöntem değişikliğinin stratejik bir seçenek sunmasıdır. Başka bir ifadeyle bu, işletme üzerindeki fiyat-maliyet baskısına alternatif bir davranış seçeneği sunar. Bu özelliği ile rekabet, statik bir evrimleşme değil, işletmelere fiyat-maliyet baskısı dışında seçenekler sunan dinamik bir özellik gösterir. Bunun sağlanması işletmelere fiyat düşürmeden ya da maliyet artışına neden olmadan varlıklarını artırma olanağı sağlar. Böylesine bir stratejik seçeneğin işletme üzerindeki baskısı ise, yeni teknoloji ve yöntemlerin geliştirilmesi yoluyla yeni ürün üretme konusundaki yarattığı gerilimdir. Yani devamlı olarak sektörde yeni teknoloji, yeni yöntem ve yeni ürün biçiminde gerilimli bir davranış sözkonusu olacaktır. Bu Vanketramen'in altı stratejik davranış boyutlarından "öncülük davranış boyutu" na denk düşer (10).

Hiperrekabet kavramı, rekabetin üç özelliği ile açıklanmaktadır. Hiperrekabetin ortaya çıkabilmesi için öncelikle, rekabet yapısında marjinal olmayan bir değişimin meydana gelmesi gerekir. Bu değer yaratma zincirinin her hangi bir halkasında yeni teknoloji veya yöntemlerin kullanılması ile olacaktır. İkinci olarak birinci özelliğe bağlı olarak önemli örgütsel değişmelerin ortaya çıkmasıdır. Sürekli olarak yeni teknolojiler ve yeni yöntemlerin kullanılması ancak buna uygun bir örgütsel yapıyla mümkündür. Üçüncü olarak, işletme performans ve rekabet pozisyonundaki önemli değişimlerdir (4). Eğer rekabet bu üç özelliği gösteriyorsa o takdirde hiperrekabet olarak kabul edilmektedir. Bu özelliklerin ortaya çıkması ise rekabetin dinamik yönüyle ilgilidir.

II.2-Hiperrekabetçi Sektörler

Thomas, ABD imalat sanayi ile ilgili yaptığı araştırmada, rekabetin statik yapıdan dinamik yapıya doğru kaydığı sonucuna varmıştır. Thomas'a göre rekabetin bu niteliksel değişmesi, strateji ile ilgili çoğu modellerde ihmal edilmiştir. Rekabetteki bu statik

yapıdan dinamik yapıya olan niteliksel değişimleri işletme stratejilerinde de değişmelere neden olmaktadır. Bir sektörün, yeni stratejik varlıklar yaratma özelliği göstermesi onun dinamiklik özelliği olarak tanımlanmaktadır (9).

Thomas bir sektörün dinamik olmasını üç koşulla açıklamaktadır. Hiperrekabetçi sektörlerin dinamik olmasının temel koşulu, bu sektörlerin dinamik rekabete yol açacak yapısal özelliklere sahip olmasıdır. Öyle görünüyor ki, bir sektörde var olan rekabet biçimi eğer işletmeler üzerinde fiyat-maliyet yönünde bir baskı yaratmıyorsa bu sektörlerde dinamik rekabetin ortaya çıkması sözkonusu değildir. Başka bir ifadeyle bir sektörde yeni stratejik olanaklar yaratma eğilimi taşıması durumunda ancak o sektörün dinamiklik özelliği taşıdığı varsayılmaktadır. Thomas, bu dinamiklik özelliğini temel olarak rekabetçi sektörleri üç gurup altında toplamaktadır. Eğer bir sektörün stratejik olanaklar yaratma eğilimi düşük ise var olan rekabet statik rekabettir ve bu sektörde rekabet yoluyla stratejik olanaklar yaratması son derece güçtür. Eğer bir sektörün stratejik olanaklar yaratma eğilimi orta düzeyde ise, bu sektörler kısmi dinamik kısmi statik rekabet özelliği gösteren sektörlerdir ve bu sektörlerde işletmelerin rekabet yoluyla stratejik varlıklar yaratması kısmen mümkündür. Eğer bir sektörün stratejik varlıklar yaratma olanağı yüksek ise o takdirde bu sektörlerin dinamiklik özelliği yüksektir ve bunlar hiperrekabetçi sektörler olarak kabul edilmektedirler.

Sektörün dinamiklik özelliği göstermesinin ikinci koşulu, bir sektörün statik rekabet yapısından dinamik bir yapıya geçmesiyle birlikte, rekabet daha da dinamikleşir ve bu özellik tüm sektörün genel özelliği haline gelir. Üçüncü olarak, hiperrekabetçi davranışlar, işletmeler arası rekabetin temel rekabet araçları haline dönüşmesidir.

Thomas'a göre sektörleri dinamiklik özelliğinin ortaya çıkmasında temel faktörler olarak, arz ve talebin özellikleri, sektörün bilgi düzeyi ve sektöre giriş koşulları sayılmaktadır. Arz talep özellikleri ile arz ve talebin birbirini iterek yeniliği beslemesi, yani, işletmelerin yeni teknolojilere yönelmelerini sağlayacak yenilikleri ödüllendirecek büyüklükte talep potansiyelinin varlığı ve talebin inelastikliği bir faktör olarak kabul edilir. Aksi durumda işletmelerin yeni teknolojiler kullanarak yeni ürünlere yönelmesi zor olacaktır. Bununla beraber üreticilerin kullandığı teknolojilerin yeni ürünler üretilmesine olanak verecek kadar sofistike bir özellik göstermesi gerekir. Sektörün bilgi düzeyi, genel olarak bir sektördeki yenilik yapmaya yönelik işgücünün oranı ve bu sektördeki verimliliğin artma oranları sayılmaktadır. Yenilik yapmaya yönelik işgücünün oranının ve verimlilik büyüme oranının düşük olması halinde sektörün dinamiklik özelliği göstermesi mümkün olmayacaktır. Giriş koşulları ise, sektördeki yoğunlaşma düzeyi ile pazar yapısının dinamikliğini ifade eder.

Bir sektörün dinamiklik özelliğinin nihai belirleyicisi ise işletmeler arası rekabette, rekabetin hangi araçlarla yerine getirildiğidir. İşletmeler arası rekabetin fiyata, pazar payına veya yeni ürün geliştirmeye yönelik olması farklı sonuçlar doğurur. Pazar payı ve fiyata yönelik rekabet genellikle stratejik işletme kaynakları üzerinde olumsuz bir etki yaratır. Buna karşılık yeni ürün geliştirme biçimindeki bir rekabetin ise birbirine zıt sonuçları olabilir. Yeni ürün geliştirmeye yönelik stratejiler kısa dönemde madde ve malzeme fiyatlarında beklenmeyen bir artışla sonuçlanabilir. Bu, işletme varlıkları üzerinde başlangıçta olumsuz bir etki yaratır. Ancak uzun dönemde yeni stratejik olanaklar yaratır.

III-HİPERREKABETÇİ SEKTÖRLERDE İŞLETME STRATEJİLERİ

İşletme stratejileri esas itibari ile işletmeye rekabet koşullarında avantaj sağlayacak bir konumun seçimine yönelik süreçleri içerir. Bu nedenle stratejiler öz olarak rekabet temeli üzerinde "oyunu kuralı" esasları çerçevesinde formüle edilmektedir. Rekabet özde ya aynı değerdeki bir malın fiyatını düşürmek ya da aynı fiyattaki bir malın değerini yükseltmek biçiminde var olur biçimindeki düşünceyi içeren oyunun kuralı çok sayıda işletmenin faaliyette bulunduğu giriş çıkış engellerinin düşük olduğu sektörler için genel bir eğilimdir. Bu sektörlerle yönelik olarak öngörülen stratejiler giriş stratejileri olarak adlandırılmaktadır. Bu çerçevede içinde düşünülmüş olmaları nedeniyle işletme stratejileri, sektöre göre düşük getiriye yönelik maliyet liderliği, yüksek getiriye yönelik farklılaşma ve her ikisini de kapsayan belli mal veya pazara yönelik yoğunlaşma stratejileri (11)(12), veya Gilbert ve Strebek'in aynı varsayımlarla savundukları maliyet veya değere yönelik tek boyutlu stratejiler ile bir stratejiden diğerine geçişe yönelik öncü stratejileridir (5).

İşletme stratejilerini davranış boyutuyla ele alındığında iki ana grupta toplanmaktadır. Tepkisel davranış nitelikli olanlar, bunlar savunmacı ve çözümleyici stratejik davranış boyutları olarak ele alınmaktadır ve öz olarak işletmelerin fiyat-maliyet baskısı altında maliyet liderliğine yönelik davranışlardır. Etkisel nitelikte olanlar ise risk yüklenimli, gelecek yönelimli ve öncülük stratejik davranış boyutları olarak kavramlaştırılmıştır. Bunlar öz olarak farklılaşma yönlü stratejilere yönelik davranış boyutlarıdır (10). Ancak tüm bu işletme stratejileri statik rekabete yönelik öngörülen stratejiler olarak kabul edilmektedir.

Hiperrekabetçi sektörlerdeki rekabetin incelemelerinde ön plana çıkan nokta "oyunun kuralı"nın irdelenmesidir. Genel varsayım şudur. Nispeten sınırlı sayıda işletmenin faaliyette bulunduğu bu sektörlerde, oyunun kuralı yani malın değerine veya fiyatına yönelik rekabet uzun dönemde geçerli olmayacaktır. Fiyat-maliyet yönündeki baskı uzun dönemde işletmenin stratejik

varlıklarını azaltıcı yönde etki yaratmaktadır. Bu nedenle işletmeler yeni teknolojiler ve yeni yöntemlerle yeni ürünlere yönelerek bu baskıdan uzak stratejik seçenekler peşindedir. Günümüzde büyüyen işletme olanakları, bilginin üretim sürecindeki kullanılma olanakları (13), küresel rekabet ve küresel etik (14), sofistike teknolojilerin kullanılma olanakları (15)(16) ve çoğulcu toplum yapısı ile tüketicilerin istek ve ihtiyaçları sürekli yeniliklere ve yeni ürünlere cevap verecek bir talep yaratma özelliğindedir. Bu işletmeler fiyat-maliyet baskısı dışında yeni ürün yeni pazar seçenekleri sunar.

Bütün bu nedenlerle hiperrekabetçi sektörlerdeki rekabet dinamiklik özelliği göstermekte ve dolayısıyla işletme stratejileri davranışsal nitelikleri itibari ile etkilidir. Etkisel nitelikteki stratejik davranış boyutları genel olarak gelecek yönelimli, risk yüklenimli ve ağırlıklı olarak öncülük olarak ortaya çıkmaktadır. Öncülük stratejik davranışı ile işletme, avantajlı bir konum elde etmek için sürekli olarak yeni ürünlerle sektörde ilk olmanın avantajını yakalamaya çalışmaktadır. Değer yaratma zincirinin her hangi bir halkasında yeni teknoloji veya yöntemler işletmelere bu olanağı sağlayacaktır.

IV-ETKİSEL STRATEJİLERİN ÖZELLİKLERİ

Thurrow, yeni ekonomik düzenin iki temel değişkeninin teknoloji ve ideoloji olduğunu savunmaktadır (17). Yeni dünya ekonomik yapısı için tartışma götürse de işletme stratejileri için geçerliliği savunulabilecek bir görüştür. Teknolojinin yatırımın getirisini artıracak işletme stratejilerine nasıl etkide bulunduğu yukarıda açıklanmaya çalışıldı. İdeoloji ise işletmelerin fiyat-maliyet baskısı dışında etkilisel stratejiler aracılığıyla yatırımın getirisini artırmak hakkındaki inançları ile ilgilidir.

Hamel ve Prahalad, rekabete ilişkin işletme stratejilerini teknolojik gelişmeler ve yönetim anlayışı çerçevesinde incelerken yeni strateji paradigmasının oluştuğunu vurgulamaktadırlar. Yazarlara göre yeni strateji paradigmasının ana hatları şöyledir (18):

1) Rekabet yarışı, örgütsel değişime değil, sektörel dönüşüme; Pazar payına değil, ağırlıklı olarak fırsat payına yöneliktir.

2) Geleceğe yönelme davranışlarında, belli konuma değil, öngörüye; uyum değil, gerilim ön planda gelir.

3) Öncülük düşüncesi, mevcut sektör yapısı içinde değil, geleceğin sektör yapısını biçimlendirmeye, yani sektörün var olan kuralları içinde rekabet değil, geleceğin sektörlerinde kuralları koymaya yönelik rekabet

biçiminin benimsenmesi. Diğer yönden ürün liderliği için değil, temel yeteneklerde liderlik için rekabet.

Yazarlara göre bu çerçeve içinde gelecek için rekabetin temel aşamaları ise şöyle sayılmaktadır: Birinci aşama, sektörde öngörü ve fikir liderliği için rekabet aşamasıdır. İkinci aşama, ilerleme yollarını kısaltmak için rekabet aşamasıdır. Takip eden aşama ise Pazar konumu ve Pazar payı için rekabettir. Bu aşama alternatif teknolojilerin uygulanmasının ve buna bağlı olarak farklı ürünlerin üretilmesine ilişkin rekabetin sonuçlandığı bu nedenle dikkatler, değer, maliyet, fiyat ve satış sonrası hizmetlere bu nedenle de Pazar payı ve Pazar konumuna yönelmiştir (18).

Özetlenecek olursa hiperrekabetçi sektörlerdeki stratejilerin temel özelliği, oyunun kuralı gereği değil, değer yaratma zincirinin her hangi bir halkasında yeni teknolojiler ve/veya yöntemler uygulayarak öncülük yolu ile yatırımın getirisini artırmak ve fiyat maliyet baskısından kurtulma yönündedir. Bu eğilim içinde bulunan işletmelerin avantaj yaratma çabaları, özünde sektörde yeni avantajlar yaratma biçiminde olmaktadır. İşletme davranışı, sektördeki kuralları izleme biçiminde değil, kural koyma anlayışına dayanmaktadır. Rekabet mevcut ürünün ötesinde bir özellik göstererek genel olarak firma rekabeti niteliğini taşır.

KAYNAKLAR

- [1]-DOĞAN, Binali, İbrahim Anıl. (1992) *Stratejik Davranışların Oluşum Süreçleri (Endüstri İşletmelerinde Stratejik Davranış Boyutları ve Performans İlişkisi Üzerine Bir Araştırma)*, Marmara Üniversitesi İstatistik ve Kantitatif Araştırma Merkezi (ISKAR), İstanbul, 1992.
- [2]-HACKMAN, Craig R., Michael A.Silva. (1990) *Gelecek 500: Yarının Organizasyonlarını Bugünden Yaratmak*, (Çev:Hüseyin Kanbur), İstanbul, İnkılap Kitabevi.
- [3]-PORTER, Michael. E.. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, New York, The Free Press.
- [4]-CRAIG, Tim. (1996) *The Japanese Beer Wars: Initiating and Responding to Hypercompetition in New Product Development*, *Organization Science*, 7/3, 302-321.
- [5]-GILBERT, Xavier, Paul Strebel. (1988) *Developing Competitive Advantage. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, (Der: James Brian Quinn, Henry Mintzberg ve Robert M. James), London, Prentice-Hall Int. Inc.

- [6]-CHİLD, John. (1973) Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 18/2. 168-185.
- (1997) Strategic Choice in the Analysis of Action. Structure. Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18/1. 43-76.
- [7]-OLİVER, Christine. (1988) The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 33/12. 543-561.
- [8]-HREBİNIAK, Lawrence G., William F. Joyce. (1985) Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, (30). 336-349.
- [9]-THOMAS, L.G.. (1996) The Two Faces of Competition: Dynamic Resourfulness and the Hypercompetitive Shift. *Organization Science*, 7/3. 221-242.
- [10]-VENKATRAMAN, N. (1989) Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality and Measurement. *Management Science*, 35/8. 942-962.
- [11]-PORTER, Michael, E.. (1988) Generic Competitive Strategies. *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, (Der: James Brian Quinn, Henry Mintzberg ve Robert M. James). London, Prentice-Hall Int. Inc.
- [12]-PARKER, Barbara, Marilyn M. Helms. (1992) Generic Strategies and Firm Performance in a Decline Industry. *Management International Review*, 32/1. 23-39.
- [13]-DRUCKER, Peter F.. (1993) *Kapitalist Ötesi Toplum*. (Çev: Belkıs Çorakçı). İstanbul. İnkılap Kitabevi.
- [14]-TUNG, Rosalie L. Edwin L. Miller. (1990) Managing in the Twenty-first Century: The Need for Global Orientation. *Management International Review*, 30/1. 5-18.
- [15]-MCKENNA, John F.. (1991) Management in the 21st Century: A Modest Proposal. *Sam Advanced Management Journal*, (Autumn). 5-8.
- [16]-SNOW, Charles C., Raymond E. Miles, Henry J. Coleman. (1992) Managing 21st Century Network Organizations. *Organizational Dynamics*, 5-19.
- [17]-THUROW, Lester C.. (1997) *Kapitalizmin Geleceği*. 2.B.. (Çev: Mustafa Küpüşoğlu. Red: S.Demirtaş-N.İlseven). İstanbul. Sabah yayımları.
- [18]-HAMEL, Gary, C.K. Prahalad. (1996) *Geleceği Kazanmak*. (Çev: Zülfü Dicleli). İstanbul. İnkılap Kitabevi.