

# STRATEJİK YÖNETİMDE DIŞ ÇEVRE ANALİZİ: KOBİ'LER VE BÜYÜK İŞLETMELER ARASINDA BİR KARŞILAŞTIRMA

Sema YİĞİT\*  
Alperen M. YİĞİT\*\*

## ÖZ

Bu çalışmada dış çevre unsurlarının farklı büyüklükteki firmalar üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla, gıda sektörü ele alınmış ve İSO'nun 2009 verilerine göre açıkladığı ilk 1000 işletme içinde yer alan gıda firmaları ile KOBİ niteliğindeki gıda firmaları arasında karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan istatistiksel analiz sonucu politik, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası çevre faktörlerinin etkisinin işletme büyüklüğüne göre değiştiği; yasal ve doğal çevre unsurlarının etkisinin ise değişmediği tespit edilmiştir. Rekabet çevresi unsurlarında olası rakiplerin tehdidi, ikame malların tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücünün işletme büyüklüğüne göre farklılık gösterdiği; rakipler arası rekabetin şiddetinin ise farklılık göstermediği görülmüştür.

**Anahtar Kavramlar:** Dış çevre analizi, Gıda sektörü

## THE EXTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS IN STRATEGIC MANAGEMENT: A COMPARISON BETWEEN SMALL AND MEDIUM SIZE BUSINESSES AND LARGE BUSINESSES

### ABSTRACT

In this study, it is aimed to investigate external environment factors' impact on different sized companies. With this aim, the food industry is discussed and made a comparison between food companies which in the first 1000 company list according to 2009 data released by ISO and small and medium size businesses in food industry. As a result of the statistical analysis it is determined that politic, economic, sociocultural, demographic, technological and international external factors' effect varies with company size, legal and natural external factors' effect does not vary. In the competitive environment it is revealed that the threat of entry by potential competitors, the threat of substitute products, bargaining power of suppliers, bargaining power of buyers varies with company size, rivalry among competitors does not vary.

**Keywords:** The external environment analysis, Food industry

---

\* Arş. Gör., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

\*\* Arş. Gör., Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü.

*Makalenin kabul tarihi: Nisan 2012.*

## GİRİŞ

İşletmeler çevresinden etkilenen ve çevresini etkileyen açık sistemlerdir. Dolayısıyla işletmeler, tüm karar ve uygulamalarında çevresel etkileri göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Çevresel etkiler işletme içindeki veya dışındaki faktörlerden kaynaklanabilir. Bu yüzden işletmenin geleceğini şekillendiren stratejilerin seçiminde de iç ve dış çevre analizi yapmaları kaçınılmazdır. İç çevre analizinde kaynak ve yetenekler analiz edilirken, dış çevre analizinde çok çeşitli faktörlerin incelenmesi gerekir. İncelenecek bu faktörlerin önemi işletmeler arasında farklılık göstermektedir. Önemlilik farkının tespit edilmesi, stratejik kararların hızlı ve doğru verilmesi için zemin hazırlamaktadır. Bu farklılığı sağlayan önemli etkenlerden biri de işletme büyüklüğüdür. Bu çalışmanın amacı, aynı sektör içinde yer alan işletmelerin büyüklüklerinin, dış çevre faktörlerinin etkisi açısından farklılık taşıyıp taşımadığını araştırmaktır. Bu amaçla araştırma, ülke ekonomisine yaptığı katkı, faaliyette bulunan işletme sayısının fazlalığı ve dünyadaki öneminin giderek artması nedeniyle gıda sektöründe yapılmıştır.

Ülkemizde gelişen ilk sanayi kollarından olan gıda sektörü, EA (European Accreditation)/ IAF (International Accreditation Forum) sınıflandırmasına göre tarımsal ham maddeyi işleyerek gıda, içecek ve tütün ürünleri haline getiren büyük ve birçok düşük kapasiteli küçük ve orta ölçekli işletmelerden oluşmaktadır. Bu kapsamda gıda sektörü incelenirken EA/IAF sınıflandırması esas alınmıştır.

Bu çalışmada öncelikle Türk gıda sektörü tanıtılmış, ardından stratejik yönetimde dış çevre analizine yer verilmiştir. Uygulama bölümünde ise araştırmanın çerçevesini sunan araştırma modeli, örneklemin belirlenmesi ile verilerin toplanmasından oluşan metodoloji ve değişkenlerin frekans değerleri ile hipotezlerin test edilmesinden oluşan analiz sonuçları yer almaktadır. Son kısımda ise bu analizler sonucu elde edilen bulgulara dair kısa bir tartışma bölümü bulunmaktadır.

## I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. TÜRK GIDA SEKTÖRÜ

78 milyon hektar yüzölçümü ile Avrupa ülkeleri arasında yer alan Türkiye, komşu ve AB üyesi ülkeler ile kıyaslandığında, coğrafik yapı ve uygun ekolojik koşullar ile tarımsal üretimde miktar ve ürün çeşitliliği yönünden büyük ve seçeneğe sahip bir potansiyele sahiptir (Bulu vd., 2007:320). Tarımsal hammaddeyi uygun yöntemlerle işleyen, hazırlayan, muhafaza eden ve ambalajlayan bir sanayi dalı olarak tanımlanan gıda sanayi, Türk ekonomisinin başlıca lokomotif sektörleri arasında yer almaktadır (Çopur vd., 2010:1).

2010'da hane halkı tüketim harcamalarının %21,9'u gıda sektörünün sağladığı ürünlere yapılmış olup; sektör imalat sanayi içinde birçok alanda üst sıra-

larda yer alarak önemini korumaktadır (TÜİK, 2011). 2007 yılı verilerine göre imalat sanayi üretimi içinde, üretim içindeki paylarına göre yapılan sıralamada en yüksek paya sahip olan alt sektör; %14,4'lük oranla gıda ürünleri, içecek ve tütün ürünleri sektörüdür. Sektör ayrıca ekonomik katkı açısından bakıldığında da en yüksek paya sahiptir (TÜİK, 2007). Sektörün imalat sanayi toplam katma değeri içindeki payı %20,4'tür ve yine imalat sektörleri içerisinde en yüksek paya sahip alt sektör olma özelliğini korumaktadır (TÜİK, 2002).

Sektörlerin toplam imalat sanayi ihracatı içindeki payı, ihracata odaklanmayı açıklayan önemli bir göstergedir (İSO, 2010). Bu gösterge açısından sektör değerlendirildiğinde gıda sektörünün ihracat içindeki payı %5,3 olup; imalat sanayi sektörler ortalamasının üzerinde olmasına rağmen nispeten düşüktür (TÜİK, 2007). Sektörün ülke ekonomisine yaptığı katkıyı gösterebilen nitelikteki iki gösterge olan toplam istihdam içindeki pay ve üretim içindeki pay açısından gıda sektörü yine ön plana çıkmaktadır. Sektörün istihdam içindeki payı %11,9 olup, giyim eşyası ve tekstil ürünlerinden sonra üçüncü sektördür.

Gıda sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların büyük bir çoğunluğu küçük ve geleneksel usullerle çalışan işletmelerdir ve sektörde önemli miktarda küçük çaplı ve kayıt dışı faaliyette bulunan işletmelere rastlanmaktadır (Bulu vd., 2007:325). 2009 verilerine göre kapasite kullanım oranları, gıda ürünleri imalatı için %68,4, içecek ürünleri imalatı için %64,5 ve tütün ürünleri imalatı için %74,3 olarak gerçekleşmiştir (TOBB, 2010).

İstatistiki veriler göstermektedir ki gıda sektörü Türkiye ekonomisi içerisinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Ayrıca nüfus artışı, küresel iklim değişiklikleri ve kuraklık gibi faktörler de göz önüne alındığında ülkenin stratejik bir sektörü olduğu anlaşılmaktadır.

## B. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Hiçbir örgüt tek başına değildir. Her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Çevre, örgütler üzerinde belirleyici etki yapar ve örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirler (Güçlü, 2003:72). Çevre analizi; kendi iş çevresi ve genel dış çevrelerinin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditleri araştırma, gözlemlenme ve yorumlama sürecidir (Glueck, 1980:48).

Bir işletmenin dış çevresi incelenirken, derinlemesine üç farklı çevre tanımlaması yapılabilir (Albanese, 1998:144–145).

- **Gerçek Dış Çevre:** İşletmenin kendi iç çevresi dışında yer alan işletmeyle ilgili faktör ve şartların tamamından oluşur. Hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre gibi unsurlardan oluşur. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için bu çevreyle sürekli olarak iletişim kurması gerekmektedir.

- **Algılanan Dış Çevre:** Gerçek dış çevreyi her yönetici farklı algılamaktadır. İşletmenin dış çevresinde meydana gelen bir durum, bazı yöneticiler açısından fırsat olarak, bazı yöneticiler tarafından da tehdit olarak algılanabilir. Bu noktada yönetimin başarısını artıracak olan husus; dış çevrenin tam ve doğru olarak algılanmasıdır. Dış çevre ile algılanan çevre arasındaki mesafenin boyutları, stratejik açıklığın doğuracağı riski belirler.
- **Karar Alanı veya Uygulama Çevresi:** Bu ise, yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği alanı ifade eder. Yönetimin seçtiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Çünkü hiç bir işletme, gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyette bulunamaz. Yöneticiler, sadece önemstedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri içinde çaba sarf ederler. İşletmenin kimliği de bu çevre faktörleri tarafından şekillenir.

Dinçer (1998) işletme ile ilgili çevre faktörlerini, en içeriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde olan üç gruba ayırmıştır: i) İşletmeyi doğrudan doğruya etkileyen iç çevresi, ii) İşletmeyi dolaylı etkileyen ulusal çevre ve iii) işletmeyi hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkileyebilen küresel çevre (Dinçer, 1998:168).

Stratejik yönetim sürecinde çevre analizi, Ülgen ve Mirze'ye (2004) göre de, genel/uzak çevre analizinden ve sektör/iş çevresinin analizinden oluşan dış çevre ile işletme içi analizinden oluşan iç çevreden oluşmaktadır.

Genel çevrenin (yakın ve uzak çevrenin) işletmeler üzerinde bazen çok büyük etkisi vardır, ancak işletmenin o çevre üzerindeki etkisi ise çok marjinaldir (Harrison ve John, 2004:21). Genel çevre analizi yapılırken birçok alt çevre faktörünün incelenmesi gerekmektedir. Bu faktörler; politik çevre, yasal çevre, ekonomik çevre, sosyokültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre, uluslararası çevre ve doğal çevredir. Bu çevre faktörleri de yine alt kategorilere ayrılmaktadır. Genel çevre faktörlerine ana başlıklar halinde kısaca değinilecek olursa:

**Politik Çevre Faktörleri:** Politik çevre, örgütün faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamlar ile bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortamdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 82).

**Yasal Çevre:** Devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük ve yönetmeliklerden oluşan ve işletmenin uyması gereken tüm kanunları kapsayan çevredir.

**Ekonomik Çevre:** Milli gelir, enflasyon, para ve maliye politikaları gibi işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen unsurlardan oluşan çevredir.

**Sosyo-kültürel Çevre:** İnsan davranışları ve sosyo-kültürel değerler, işletmeleri etkileyen en önemli bir diğer faktör grubudur. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler sosyal çevreyi oluşturur (Alpugan, 1996:73).

**Demografik Çevre:** Nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili faktörlerden oluşan çevredir.

**Teknolojik Çevre:** İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesine yardım edecek olan yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmeye yol açan faaliyetlerden oluşan bir çevredir (Ülgen ve Mirze, 2004:88).

**Uluslararası Çevre:** İşletmenin bir üst sistemi olan, faaliyette bulunulan ülke dışındaki ekonomik iş birlikleri, savaşlar gibi birçok unsurun yer aldığı çevredir.

**Doğal Çevre:** İşletmenin bulunduğu ülkenin iklimi, arazi yapısı, çevre kirliliği gibi ekolojik faktörlerden oluşan çevredir.

Sektör/iş çevresi analizi ise ana pazarın incelenmesi, sektördeki rekabetin analizi ve esas rakibin analizinden oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Sektördeki rekabet ölçümü Michael E. Porter'ın geliştirdiği 5 güç analizi olarak da bilinen birçok sektöre uygun olan ve yaygın olarak kullanılan yöntemle yapılmaktadır (Luffman vd., 2004:49).

**Olası Rakiplerin Tehdidi:** Sektörlerin çekiciliği pazara yeni girişleri teşvik etmektedir. Pazara yeni girişler yeni kurulan işletmeler ile olabileceği gibi, mevcut sektördeki işletme birleşmeleri veya satın alımları vasıtasıyla da olabilir. Pazara yeni girişlerin olması tehdidi sektöre giriş engellerine bağlıdır. Sektör yapısının bir özelliği olarak sektöre giriş engelleri, sektör karlılığının önemli belirleyicilerindedir. Genel olarak, sektöre giriş engelleri ne kadar yüksekse, sektör karlılığı da o kadar yüksek olma eğilimindedir. Giriş engellerinin yüksekliği ise, giriş maliyetlerine bağlıdır. Giriş maliyetleri ne kadar yüksek olursa, giriş engelleri de o kadar yüksek olacaktır (Barney, 1997:69).

**İkame Ürünlerin Tehdidi:** Aynı müşteri için benzer işlevleri yerine getiren ürünler birbirinin ikamesi olarak kabul edilmektedir. Değişen tüketici eğilimleri neticesinde tüketicilerin ikame ürünlere geçme eğiliminde olmaları, bu geçişin maliyetinin düşük olması veya hiç olmaması, ikame ürünlerin işletmenin mevcut ürünlerinden daha üstün özelliklere sahip olması söz konusu malların tehdidini artıracaktır.

**Müşterilerin Pazarlık Gücü:** Müşterilerin pazarlık gücü, bunların fiyatları düşürme veya daha kaliteli ürünler talep edebilme yeteneklerine işaret etmektedir. Müşteriler, işletmeleri fiyatları düşürmeye veya kaliteyi yükseltmeye zorlayarak, işletmelerin kârlarının, dolayısıyla sektör kârlılığının azalmasına neden olabilirler. İşletmenin satışlarına göre, müşteriler büyük miktarlarda alımlarda bulunması, işletmenin ürünlerinin standart olup alternatiflerinin kolayca bulunuyor olması, müşterinin geriye doğru entegrasyon riskinin var olması, müşterilerin başka işletmeden satın alma maliyetinin düşük olması veya hiç olmaması gibi faktörler müşterilerin pazarlık gücünü artıracaktır.

**Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Müşterilerin tersine tedarikçilerin pazarlık gücü, tedarikçilerin kendi ürünlerinin fiyatlarını yükseltebilme veya kalitesini düşürebilme yeteneklerine işaret etmektedir. Tedarikçiler, işletmeleri, yüksek fiyatları veya düşük kaliteyi kabul etmeye zorlayarak, işletmelerin karlarının, dolayısıyla sektör karlılığının düşmesine neden olabilirler (Porter, 2000:35). Tedarikçinin ürününün alternatifi yoksa veya az bulunuyorsa, işletmenin satın aldığı miktarın tedarikçinin cirosu içindeki payı önemsiz sayılabilecek orandaysa, tedarikçinin işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı yüksekse veya başka tedarikçiye geçme maliyeti fazlaysa tedarikçinin pazarlık gücü yüksektir.

**Rakipler Arası Rekabetin Şiddeti:** Her sektörde genel olarak aynı veya benzer ürünleri aynı müşterilere satmaya çalışan ve bu nedenle birbirleriyle rekabet içinde olan işletmeler bulunmaktadır. Rekabetin şiddeti, sektörde aynı yetenek ve kapasitedeki işletme sayısı fazla ise, pazarın büyüme hızı düşükse, sektörden çıkma engelleri yüksekse, pazara sunulan ürünler standartsa yüksek olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004:100).

Genel çevre ve sektör çevresi faktörleri, alt faktörler ile birlikte Tablo 1’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Dış Çevre Analizi**

Genel/Uzak Çevre Analizi							
Politik Çevre	Yasal Çevre	Ekonomik Çevre	Sosyokültürel Çevre	Demografik Çevre	Teknolojik Çevre	Uluslar arası Çevre	Doğal Çevre
-Devlet ve hükümet rejimleri -Seçim sonuçları -İktidar muhalefet ilişkileri -Güç dengeleri -Politik istikrar veya istikrarsızlık -Politik saygınlık -Resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik dereceleri -Hak arama yöntemleri -Devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimleri -Özelleştirme ve devletleştirme eğilimleri	-Ticaret Hukuku -Borçlar Hukuku -Eşya Hukuku -İcra ve İflas Hukuku -Vergi Hukuku -İş Hukuku	-Enflasyon -Milli gelir -Üretim faktör maliyetleri -Dış ödemeler bilançosu -Para ve maliye politikaları -Konjoktör devreleri	-Değer yargıları -Yaşam biçimleri -Tutumlar -Davranış biçimleri -Olaylara bakış açısı -Kültürel alışkanlıklar	-Nüfusun yapısı -Nüfusun özellikleri -Nüfusun trendleri	-Sektördeki Ar-Ge faaliyetleri -Yeni teknolojilerin ortaya çıkması	-En fazla kayırlan ülke statüsü -Savaş olasılıkları -Ülkelerarası birleşmeler ve ayrılmalar (Politik) -Serbest ticaret bölgeleri -Gümrük birliği anlaşmaları -Ortak pazar anlaşmaları -Ekonomik iş birlikleri -Globalleşme eğilimleri -Ambargo ve kotalar	-İklim değişiklikleri -Arazinin yapısı
Sektör/İş Çevresi Analizi							
<b>Ana Pazarın İncelenmesi</b> -Pazarın yapısı -Pazarın sınırları -Pazarın gelişme hızı veya pazarın hayat evresi		<b>Rekabet Çevresi</b> -Olası rakiplerin tehdidi -İkame ürünlerin tehdidi -Tedarikçilerin pazarlık gücü -Müşterilerin pazarlık gücü -Rakipler arası rekabetin şiddeti			<b>Esas Rakip Analizi</b> -Esas rakibin gelecek ile ilgili amaçları -Esas rakibin oluşturduğu varsayımlar -Esas rakibin hali hazırdaki stratejileri -Esas rakibin sahip olduğu yetenekler		

**Kaynak:** Ülgen ve Mirze, 2004 ve Dinçer, 2003.

## II. LİTERATÜR ÖZETİ

Çevresel faktörlerin etkisinin işletme büyüklüğüne göre değişip değişmediğine yönelik literatürde çeşitli çalışmalar mevcuttur. Schiffer ve Weder'in (2001) yaptıkları çalışmada, büyük firmaların güçleri ve ekonomide önemli yer tutmaları sayesinde politik faktörleri etkilemede daha başarılı oldukları görülmüştür. Böylece küçük işletmelere oranla bu faktörlerden daha az etkilenirler. Tornatzky ve Fleischer (1990) ve Utterback (1994) küçük firmaların çevresel değişikliklere daha iyi cevap vererek büyük firmalardan daha iyi uyum sağla-

dıklarını ifade etmişlerdir. Pleshko ve Nickerson (2007) finansal hizmet sektöründeki büyük ölçekli firmalarla daha küçükleri arasında stratejik bir karşılaştırma yaptıkları çalışmada hem büyük hem de küçük işletmelerin genel olarak çevresel faktörleri algılamaları arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Saridakis vd. (2006) çalışmasında küçük işletmelerin dış çevreyi kontrol edemedikleri için çevresel faktörlerden daha fazla etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Karacaoğlu (2006) Kayseri’de faaliyet gösteren imalat sanayi işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada rekabet çevresini oluşturan faktörlerin etkisinin işletme büyüklüğüne göre değiştiğini göstermiştir.

Araştırma hipotezleri, ilgili literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuş olup bir sonraki bölümde yer almaktadır.

### III. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırma amacına uygun olarak tüm dış çevre faktörlerinin ağırlıklandırılması hedeflenmiştir. Ancak sektör çevresini analiz ederken ana pazarın incelenmesi ve esas rakip analizi her bir işletme için kendine özel bir analiz gerektirdiğinden sektör çevresinin analizinde sadece rekabet analizi unsurları çalışmaya dâhil edilmiştir.

Çalışmada İstanbul Sanayi Odası’nın 2009 verilerine göre açıkladığı Türkiye’nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu içerisinde tespit edilen gıda işletmeleri A grubu işletmeler, belirlenen 5 ilde yer alan KOBİ niteliğindeki gıda işletmeleri ise B Grubu işletmeler olarak isimlendirilecektir. Buna göre oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H<sub>1</sub>: Politik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.
- H<sub>2</sub>: Yasal çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.
- H<sub>3</sub>: Ekonomik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.
- H<sub>4</sub>: Sosyokültürel çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.
- H<sub>5</sub>: Demografik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.
- H<sub>6</sub>: Teknolojik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.
- H<sub>7</sub>: Uluslararası çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.
- H<sub>8</sub>: Doğal çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.



H<sub>9</sub>: A ve B grubundaki işletmeler arasında, olası rakiplerin tehdidi açısından anlamlı bir fark vardır.

H<sub>10</sub>: A ve B grubundaki işletmeler arasında, ikame malların tehdidi açısından anlamlı bir fark vardır.

H<sub>11</sub>: A ve B grubundaki işletmeler arasında, müşterilerin pazarlık gücü açısından anlamlı bir fark vardır.

H<sub>12</sub>: A ve B grubundaki işletmeler arasında, tedarikçilerin pazarlık gücü açısından anlamlı bir fark vardır.

H<sub>13</sub>: A ve B grubundaki işletmeler arasında, rakipler arası rekabetin şiddeti açısından anlamlı bir fark vardır.

#### IV. METODOLOJİ

Metodoloji bölümünde örneklem hakkında kısaca bilgi verilecek sonrasında verilerin toplanması ve analiz yöntemi açıklanacaktır.

##### A. ÖRNEKLEM

Araştırmada A grubu işletmelere ait örneklemi, İstanbul Sanayi Odası'nın 2009 verilerine göre açıkladığı Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu içerisinde, gıda sektöründe yer aldığı tespit edilen 175 işletme oluşturmaktadır. Çalışmaya bu 175 işletmeden 21'i katılmıştır. Anket dönüş oranı %12 olmuştur. B grubu işletmeler için örneklem Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin sanayi veri tabanına kayıtlı KOBİ niteliği taşıyan gıda işletmeleridir. Ancak ilk 1000 firmadan çalışmaya dâhil olan 21 işletme sadece 5 ilden olmuş olup; B grubu işletme için de örneklem bu 5 ilde yer alan 3554 adet KOBİ niteliğindeki işletme olmasının sonuçları daha sağlıklı hale getireceği düşünülmüştür. Bu 5 il; Samsun, Ordu, İstanbul, Balıkesir ve Kayseridir. B grubu işletmelerden 137 tanesine ulaşılmıştır. 137 işletmenin 33'ü çalışmaya katılmıştır. B grubu işletmeler için anket dönüş oranı %24'tür. Toplamda 54 anket elde edilmiştir.

##### B. VERİLERİN TOPLANMASI

Anketler cevaplama kolaylığı açısından internet ortamında hazırlanmıştır. İşletmelere, 2010 yılının Ağustos, Eylül ve Ekim aylarında ön yazı ile birlikte anketin yer aldığı sitenin adresi yollanmıştır. Anketler, geri dönüş oranını yükseltmek için işletmelere belirli periyotlarda tekrar yollanmıştır.

##### C. YÖNTEM

Araştırma kapsamında hazırlanan anketler üç bölümden oluşmaktadır. Cevaplayıcılardan birinci bölümde genel çevreye ait ana faktörlere, ikinci bölümde her bir ana faktörün alt faktörlerine, üçüncü bölümde ise rekabet çevresini oluşturan faktörlere 1-7 (7=en yüksek) arasında puan verilmesi istenmiştir. Genel çevre faktörlerinin alt gruplarının önem derecesini bulabilmek için ana faktör

puanı ile alt faktör puanı çarpılmıştır. Rekabet çevresi faktörleri için ise alt faktör grubu olmadığı için verilen puanlar olduğu gibi kullanılmıştır. Oluşturulan hipotezler istatistiksel analizde yaygın olarak kullanılan t-testi ile analiz edilmiştir. Böylelikle bu iki grup arasında belirtilen faktörler açısından anlamlı bir fark olup olmadığı anlaşılmıştır.

## V. ANALİZ SONUÇLARI

Elde edilen veriler SPSS paket programı yardımıyla çözümlenerek araştırma bulgularına ulaşılmıştır. Öncelikle araştırma yapılan değişkenlerin frekans değerlerine, ardından araştırmancının hipotezlerinin testine yer verilecektir.

### A. DEĞİŞKENLERİN FREKANS DEĞERLERİ

Bu bölümdeki tablolarda değişkenlerin frekans değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 2.** A ve B Grubundaki İşletmeler İçin Genel Çevre Unsurlarının Etki Derecesi (1–7 puan arası)

Genel Çevre Unsuru	A Grubu	B Grubu
Politik çevre	3,95	1,88
Yasal çevre	3,48	3,18
Ekonomik çevre	6,43	3,76
Sosyo-kültürel çevre	4,95	2,73
Demografik çevre	4,90	3,45
Teknolojik çevre	5,14	3,61
Uluslararası çevre	3,95	1,21
Doğal çevre	2,57	2,24

**Tablo 3.** A ve B Grubundaki İşletmeler İçin Rekabet Çevresi Unsurlarının Etki Derecesi (1–7 puan arası)

Rekabet Çevresi Unsuru	A Grubu	B Grubu
Olası rakiplerin tehdidi	4,71	6,52
İkame ürünlerin tehdidi	4,67	6,82
Müşterilerin pazarlık gücü	5,29	6,82
Tedarikçilerin pazarlık gücü	3,19	6,64
Rakipler arası rekabetin şiddeti	5,86	6,06

Politik çevre, yasal çevre gibi ana çevre faktörlerinin ağırlıklılarıyla alt faktörlerin ağırlıkları çarpılarak her bir alt faktörün gıda sektörü için önemlilik değerleri bulunmuştur.

Alt Çevre Unsurları Etki Derecesi = Genel Çevre Unsuru Puanı X Alt Çevre Unsuru Puanı

**Tablo 4.** A ve B Grubu İşletmeler İçin Alt Çevre Unsurlarının Etki Derecesi (Genel Çevre Unsuru Puanı X Alt Çevre Unsuru Puanı)

<b>Rekabet Çevresi Unsuru</b>		
<b>Politik Çevre</b>	<b>A Grubu</b>	<b>B Grubu</b>
Devlet ve hükümet rejimleri	6,96	2,91
Seçim sonuçları	4,70	2,91
İktidar muhalefet ilişkileri	5,83	2,44
Güç dengeleri	8,84	3,65
Politik istikrar veya istikrarsızlık	13,92	8,31
Politik saygınlık	6,21	2,91
Resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik dereceleri	20,31	6,67
Hak arama yöntemleri	20,50	9,68
Devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimleri	20,88	6,09
Özelleştirme ve devletleştirme eğilimleri	9,40	2,39
<b>Yasal Çevre</b>		
Ticaret Hukuku	9,45	6,93
Borçlar Hukuku	17,90	12,53
Eşya Hukuku	6,63	5,60
İcra ve iflas Hukuku	17,73	12,82
Vergi Hukuku	13,59	13,77
İş Hukuku	14,75	16,28
<b>Ekonomik Çevre</b>		
Enflasyon	34,60	21,88
Milli gelir	36,44	16,51
Üretim faktör maliyetleri	41,34	25,64
Dış ödemeler bilançosu	18,37	4,44
Para ve maliye politikaları	25,11	6,28
Konjonktür devreleri	24,50	6,62
<b>Sosyokültürel Çevre</b>		
Değer yargıları	22,86	6,52
Yaşam biçimleri	27,11	7,86
Tutumlar	28,29	7,62
Davranış biçimleri	29,46	8,93
Olaylara bakış açısı	24,51	7,62
Kültürel alışkanlıklar	24,04	7,78
<b>Demografik Çevre</b>		
Nüfusun yapısı	30,33	15,70
Nüfusun özellikleri	31,97	18,60
Nüfusun trendleri	31,50	10,97
<b>Teknolojik Çevre</b>		
Sektördeki Ar-Ge faaliyetleri	32,55	11,48
Yeni teknolojilerin ortaya çıkması	31,82	9,64

Tablo 4'ün devamı

<b>Uluslararası Çevre</b>		
En fazla kayrılan ülke statüsü	9,59	1,46
Savaş olasılıkları	5,83	1,36
Ülkelerarası birleşmeler ve ayrılmalar (Politik)	5,27	1,32
Serbest ticaret bölgeleri	16,55	1,43
Gümrük birliği anlaşmaları	10,35	1,36
Ortak pazar anlaşmaları	11,85	1,46
Ekonomik iş birlikleri	22,76	1,95
Globalleşme eğilimleri	24,83	2,20
Ambargo ve kotalar	25,39	1,46
<b>Doğal Çevre</b>		
İklim değişiklikleri	3,92	4,01
Arazinin yapısı	3,30	3,11

### B. HİPOTEZLERİN TESTİ

Hipotezlerin test edilmesinde bağımsız iki örnekleme karşılaştırmaya imkân tanıyan t-testi uygulanmıştır ve tüm araştırma hipotezlerinin test edilmesinde anlamlılık seviyesi 0,05 olarak kabul edilmiştir. Buna göre:

H<sub>1</sub>: “Politik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Politik çevre unsurlarının etkisi işletme büyüklüğüne göre değişmektedir (Sig.=0,00).

H<sub>2</sub>: “Yasal çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi red edilmiştir. Yasal çevre unsurlarının etkisi işletme büyüklüğüne göre değişmemektedir (Sig.=0,143).

H<sub>3</sub>: “Ekonomik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Ekonomik çevre unsurlarının etkisi işletme büyüklüğüne göre değişmektedir (Sig.=0,00).

H<sub>4</sub>: “Sosyokültürel çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Sosyo-kültürel çevre unsurlarının etkisi işletme büyüklüğüne göre değişmektedir (Sig.=0,00).

H<sub>5</sub>: “Demografik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Demografik çevre unsurlarının etkisi işletme büyüklüğüne göre değişmektedir (Sig.=0,00).

H<sub>6</sub>: “Teknolojik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Teknolojik çevre unsurlarının etkisi işletme büyüklüğüne göre değişmektedir (Sig.=0,00).

H<sub>7</sub> : “Uluslararası çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Uluslararası çevre unsurlarının etkisi işletme büyüklüğüne göre değişmektedir (Sig.=0,00).

H<sub>8</sub>: “H<sub>8</sub>: Doğal çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi red edilmiştir. Doğal çevre unsurlarının etkisi işletme büyüklüğüne göre değişmemektedir (Sig.=0,158).

H<sub>9</sub>: “A ve B grubu işletmeler arasında olası rakiplerin tehdidi açısından anlamlı bir fark vardır.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Olası rakiplerin tehdidi işletme büyüklüğüne göre değişmektedir (Sig.=0,00).

H<sub>10</sub>: “A ve B grubu işletmeler arasında ikame malların tehdidi açısından anlamlı bir fark vardır.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi kabul edilmiştir. İkame malların tehdidi işletme büyüklüğüne göre değişmektedir (Sig.=0,00).

H<sub>11</sub>: “A ve B grubu işletmeler arasında müşterilerin pazarlık gücü açısından anlamlı bir fark vardır.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Müşterilerin pazarlık gücü işletme büyüklüğüne göre değişmektedir (Sig.=0,00).

H<sub>12</sub>: “A ve B grubu işletmeler arasında tedarikçilerin pazarlık gücü açısından anlamlı bir fark vardır.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi kabul edilmiştir. Tedarikçilerin pazarlık gücü işletme büyüklüğüne göre değişmektedir (Sig.=0,00).

H<sub>13</sub>: “A ve B grubu işletmeler arasında rakipler arası rekabetin şiddeti açısından anlamlı bir fark vardır.”

şeklinde kurulan araştırma hipotezi red edilmiştir. Rakipler arası rekabetin şiddeti işletme büyüklüğüne göre değişmemektedir (Sig.=0,329).

Tüm hipotezlere ait test sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5.** Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H <sub>1</sub> : Politik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>2</sub> : Yasal çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.	Red
H <sub>3</sub> : Ekonomik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>4</sub> : Sosyokültürel çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>5</sub> : Demografik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>6</sub> : Teknolojik çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>7</sub> : Uluslararası çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.	Kabul
H <sub>8</sub> : H <sub>8</sub> : Doğal çevre unsurlarının etkisi A ve B grubundaki işletmeler arasında farklılık göstermektedir.	Red
H <sub>9</sub> : A ve B grubu işletmeler arasında olası rakiplerin tehdidi açısından anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H <sub>10</sub> : A ve B grubu işletmeler arasında ikame malların tehdidi açısından anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H <sub>11</sub> : A ve B grubu işletmeler arasında müşterilerin pazarlık gücü açısından anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H <sub>12</sub> : A ve B grubu işletmeler arasında tedarikçilerin pazarlık gücü açısından anlamlı bir fark vardır.	Kabul
H <sub>13</sub> : A ve B grubu işletmeler arasında rakipler arası rekabetin şiddeti açısından anlamlı bir fark vardır.	Red

### TARTIŞMA

Çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre A grubu diye nitelendirilen büyük işletmelerin stratejik planlarını en çok etkileyen faktör, ekonomik çevre faktörleridir. Aynı durum KOBİ niteliğindeki firmalardan oluşan B grubu işletmeler için de geçerlidir. Ancak ekonomik çevre faktörlerinin etkisi iki grup için farklılık göstermektedir. A grubu işletmeler için ekonomik çevre faktörlerinin etkisi B grubu işletmelerden daha fazladır. KOBİ'ler büyük işletmelere göre daha esnek bir yapıya sahiptirler. Bu esnek yapı aslında onların ekonomik dalgalanmalara karşı daha kıvrak olabilmelerini sağlamakta ve talebe hızlı uyum göstererek maliyetleri kontrol edebilme avantajını getirmektedir (Aras, 2007:5).

Üretim faktör maliyetleri her iki grup için de etkisi en yüksek alt faktördür. İşçilik ücretlerinin nispeten düşük olduğu ülkemizde hammadde ve enerji gibi diğer üretim faktörlerinin toplam maliyetlerdeki oranının yüksek olduğu bir çok çalışmada da görülmektedir (Bulu vd.,2007).

A grubu işletmelerin sosyokültürel çevre ve demografik çevre unsurlarından daha fazla etkilendikleri görülmektedir. Bu sonuç zaten büyük işletmelerin yaptıkları pazarlama araştırmaları, tüketici taleplerini öngörme çalışmaları, sosyal sorumluluk faaliyetlerinin artması gibi birçok alanda kendisini belli etmektedir. KOBİ'ler içinse bu tür faaliyetler diğer birçok faktörden sonra gelmektedir.

Teknolojik çevre unsurlarının etkisi her ne kadar A grubu işletmeler için olduğu kadar olmasa da B grubu işletmeler için de oldukça önemlidir. İki grup işletme için önemlilik farklarının fazla olması büyük işletmelerin teknolojik gelişmeleri daha yakından takip etmeleri, bünyelerinde daha fazla sayıda teknolojinin sunduğu fırsatları anlayacak eğitilmiş personellerin bulunması ve yüksek teknoloji gibi pahalı bir edinime ulaşabilme imkânlarının olması ile açıklanabilir. Son yıllarda teknoloji kullanımı, ar-ge çalışmaları, bilgiye erişim ve kullanım konusunda KOBİ'lerin daha zayıf kaldığı gözlenmektedir (Aras, 2007:5).

Yasal çevre unsurlarının etkisinin iki grup işletme arasında farklılık taşımaması beklenmeyen bir sonuçtur. Zira büyük işletmelerin nispeten küçük işletmelere göre, KOBİ'lerde kayıt dışı çalışma oranının daha fazla olması nedeniyle, vergi hukuku, iş hukuku gibi unsurlardan daha çok etkilenmeleri beklenmekteydi. Bu sonucun her sektöre olduğu gibi gıda sektörüne de yönelik devlet denetimlerinin artmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Gıda sektöründe doğal çevre unsurları ayrı bir öneme sahiptir. A ve B grubu işletmeler için söz konusu çevre faktörünün etkisinin farklı çıkması yine beklenmeyen bir sonuçtur. Büyük işletmelerin gerekli hammaddeyi ithalatta karşılama güçlerinin mevcut olması nedeniyle bu gruptakilerin bu çevre faktöründen daha az etkileneceği varsayılmıştı. Ancak analiz sonuçlarına göre her iki grup için etki derecesinin anlamlı bir farklılık taşımadığı görülmüştür.

Elde edilen sonuçlara göre A grubu işletmeler stratejik planlama yaparken politik çevre unsurlarını, B grubu işletmelerden daha fazla göz önünde bulundurmaktadırlar. Bunda büyük işletmelerin birçoğunun yöneticilerinin dernekler ve odalar vasıtasıyla politikanın içinde olmalarının etkisi olduğu düşünülmektedir.

Uluslararası çevre faktörlerinin etkisinin A grubu işletmeler üzerinde daha fazla olması beklenen bir sonuç olup, bu sonuçta ülkemizdeki büyük gıda firmalarının son yıllarda uluslararası pazarlarda daha fazla yer almalarının ve bu yöndeki çabalarının daha da artmasının rolü büyüktür.

Rekabet çevresi unsurlarından olası rakiplerin tehdidinin B grubu işletmeler için daha önemli olduğu görülmüştür. B grubu işletmeler sınırlı Ar-Ge faaliyetleri ile çok fazla farklılaştırma yapamamaktadırlar. Ayrıca yüksek miktarlarda ürün satamadıkları ve yüksek miktarlarda hammadde alamadıkları için de maliyet avantajına sahip olamamaktadırlar. Bu gruptaki işletmelerin çoğu odaklanma stratejisi ile belirli bir bölgesel alanda başarılı olabilmektedir. Bu nedenlerle olası rakiplerin pazara girişini engelleyecek güçleri olmamakta ve bu unsur daha fazla tehdit olarak görülmektedirler.

Yine ikame ürünlerin tehdidi B grubu işletmeler için daha önemlidir. Bu sonucun da yine bu işletmelerin Ar-Ge yatırımlarının az olması yüzünden farklılaştırma yapamamaları ve benzer nedenlerle maliyette lider olamamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tedarikçilerin pazarlık gücü A grubu işletmeler üzerinde B grubundakilerden daha az etkilidir. Çünkü A grubu işletmeler büyüklük avantajları ile tedarikçilerini seçme ve kontrol etme olanağına sahiptirler. Ayrıca tedarikçilerinin cirosu içinde daha fazla pay almaktadırlar. Benzer şekilde müşterilerin pazarlık gücü de A grubu işletmelere karşı nispeten düşüktür.

Rakipler arası rekabetin şiddeti A ve B grubu arasında farklılık taşımamaktadır. Her iki grup da rekabetin şiddetinden yüksek derecede etkilenmektedir.

Bu araştırmada çevre faktörlerinin etkisinin işletme büyüklüğüne göre değişip değişmediği incelenmiştir. Araştırmanın en büyük kısıtı örneklemden veri toplama sıkıntısı nedeniyle az sayıda veri ile çalışılmış olmasıdır. Gelecek çalışmalarda daha fazla veri toplanarak farklı sektörlere yönelik de analizler yapılması çevre faktörlerinin etkilerini daha iyi anlama açısından yararlı olacaktır.

## SONUÇ

Elde edilen bulgulara göre A grubundaki işletmeler için önem derecesi en yüksek genel çevre unsurları sırasıyla; ekonomik çevre, teknolojik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, politik çevre, uluslararası çevre, yasal çevre ve doğal çevre faktörleridir. B grubu işletmeler için önem derecesine göre genel çevre faktörleri şu şekildedir: Ekonomik çevre, teknolojik çevre, demografik çevre, yasal çevre, sosyo-kültürel çevre, doğal çevre, politik çevre ve uluslararası çevredir.

Rekabet çevresi unsurları bağlamında A grubu işletmeler için önem derecesi sıralaması rakipler arası rekabetin şiddeti, müşterilerin pazarlık gücü, olası rakiplerin tehdidi, ikame ürünlerin tehdidi ve tedarikçilerin pazarlık gücü şeklindedir. B grubu işletmeleri için ise sıralama müşterilerin pazarlık gücü, ikame ürünlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, olası rakiplerin tehdidi ve rakipler arası rekabetin şiddeti şeklinde gerçekleşmiştir.

Hipotezlerin test edilmesiyle genel çevre unsurlarından politik çevre, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre, demografik çevre, teknolojik çevre ve uluslararası çevre unsurlarının etkilerinin işletme büyüklüğüne göre değiştiği görüldükçe, yasal çevre ve doğal çevre unsurlarının etkisinin değişmediği görülmüştür.

Rekabet çevresindeki faktörlerde ise olası rakiplerin tehdidi, ikame malların tehdidi, müşterilerin pazarlık gücü ve tedarikçilerin pazarlık gücünün etkisi işletme büyüklüğüne göre değişirken, rakipler arası rekabetin şiddetinin etkisi işletme büyüklüğüne göre farklılık göstermemektedir.



**KAYNAKÇA**

- ALBANESE, Robert; (1988), **Management**, Ohio: South Western Publishing.
- ALPUGAN, Oktay; (1996), **İşletme Bilimine Giriş**, Trabzon: Derya Kitabevi.
- ARAS, Güler; (2007), “Basel II Sürecinde KOBİ'ler İçin Yol Haritası”, **Deloitte CEO/CFO Serisi (Temmuz)**, İnternet Adresi: [http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/turkeytr\\_ceo\\_Basel2KOBiler\\_250707.pdf](http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/turkeytr_ceo_Basel2KOBiler_250707.pdf), Erişim Tarihi:25.12.2011.
- BARNEY, Jay B.; (1997), **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**, New York: Addison- Westley Company.
- BULU, Melih; İ. Hakkı ERASLAN ve Mehmet BARCA; (2007), “Türk Gıda Sektörünün Uluslararası Rekabetçilik Düzeyinin Analizi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 9 (1), ss. 311–335.
- ÇOPUR, Utku; Senem YONAK ve Ayşegül ŞENKOYUNCU; (2010), “Gıda Güvenliği ve Denetim Sistemi”, **Ziraat Mühendisliği VII. Teknik Kongresi**, 11–15 Ocak 2010, Ankara: TMMOB Ziraat Mühendisleri Odası, ss.1127–1137, İnternet Adresi: [http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/6bf16f1f0372a63\\_ek.pdf](http://www.zmo.org.tr/resimler/ekler/6bf16f1f0372a63_ek.pdf), Erişim Tarihi: 30.09.2010.
- DİNÇER, Ömer; (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınevi.
- DİNÇER, Ömer; (2003), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- GLUECK, William F.; (1980), **Business Policy and Strategic Management**, New York: Mc-Graw Hill.
- GÜÇLÜ, Nezehat; (2003), “Stratejik Yönetim”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 23 (2), ss. 61–85.
- HARRISON, Jeffrey S. and Caron H. JOHN; (1998), **Strategic Management of Organizations and Stakeholders**, Second Edition, Ohio: South Western College Publishing.
- İSTANBUL SANAYİ ODASI**; (2010), “İmalat Sanayinin Temel Göstergeler Açısından Yapısal Analizi”, İnternet Adresi: [http://www.iso.org.tr/tr/documents/yayinlar/imalat\\_sanayinin\\_temel.zip](http://www.iso.org.tr/tr/documents/yayinlar/imalat_sanayinin_temel.zip), Erişim tarihi: 01.10.2010.
- KARACAOĞLU, Korhan; (2006), “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- LUFFMAN, George; Edward LEA; Stuart SANDERSON and Brian KENNY; (2004), **Strategic Management: An Analytical Introduction**, Oxford: Blackwell Business.
- PLESHKO, Larry and Inge NICKERSON; (2007), “Strategic Comparisons Of Very Large Firms To Smaller Firms In A Financial Service Industry”, **Academy of Strategic Management Journal**, 6, pp. 105–116.
- PORTER, Michael Everett; (1998), **Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction**, New York: Free Press.
- PORTER, Michael Everett; (2000), **Rekabet Stratejileri; Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Çev.: Gülen ULUBİLGEN, İstanbul: Sistem Yayınları.
- SARIDAKIS, George; Sukanya SEN-GUPTA; Paul EDWARDS and David J. STOREY; (2008), “The Impact of Enterprise Size on Employment Tribunal Incidence and Outcomes: Evidence from Britain”, **British Journal of Industrial Relations**, 46, pp. 469–499.
- SCHIFFER, Mirjam and Beatrice WEDER; (2001), **Firm Size and the Business Environment: Worldwide Survey Results**, Washington: World Bank Publications.
- UTTERBACK, James M.; (1994), **Mastering the Dynamics of Innovation**, Boston: Harvard Business School Press.
- ÜLGEN, Hayri ve Kadri MİRZE; (2004), **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- TORNATZKY, Louis G. and Mitchell FLEISCHER; (1990), **The Process of Technological Innovation**, Lexington: Lexington Books.
- TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU, “Veritabanları”, İnternet Adresi: <http://www.tuik.gov.tr/>, Erişim Tarihi, 23.01.2012.
- TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ, “Sanayi Kapasite Raporu İstatistikleri”, İnternet Adresi: <http://www.tobb.org.tr/BilgiHizmetleri/Sayfalar/SanayiVeritabani.aspx>, Erişim tarihi: 18.01.2012.