

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI VE YAVAŞ İŞLETMECİLİK: ABD VE TÜRKİYE'DEKİ YİYECEK İÇECEK İŞLETMELERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA¹

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE AND SLOW BUSINESS: A COMPARATIVE RESEARCH ON FOOD AND BEVERAGE COMPANIES IN TURKEY AND USA

Ozan KAYA¹, H. Rıdvan YURTSEVEN²

¹Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Y.O.

²Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gökçeada Uygulamalı Bilimler Y.O.

Özet: Küreselleşme sermayenin, düşünce biçimlerinin ve insanlann daha hareketli hale gelmesine neden olarak piyasaları daha rekabetçi konuma getirmiştir. Bu duruma paralel işletmeler daha yoğun rekabetin bulunduğu günümüz piyasalarında daha kısa zamanda, daha düşük maliyetli ve daha kaliteli ürünler üretirek yaşamlarını sürdürme çabasına girmişlerdir. Ancak Sanayi Devrimi sonrasında gelişen ve genişleyen küresel iş yapma anlayışı kapsamında olarak ortaya çıkan doğal, ekonomik ve kültürel problemler mevcut iş yapma anlayışının sorgulanmasını gerektirmiştir. İşletmelerin de süregelen rekabet ortamında geleneksel yaklaşımların artık geçerli olmayacağını farkına vamasıyla yeni yaklaşımlara yöneldiği ve işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yeni yöntemleri bulmaya ittiği söylenebilir. Bu kapsamda çalışmada Yavaş Yemek felsefesi temelinde geliştirilen yavaş işletmecilik anlayışının işletme performanslarına etkisini anlamaya çalışan bir alan araştırması yapılmıştır. Türkiye'de 206 ABD'de 228 yiyecek içecek işletmesini kapsayan araştırmanın temel amacı işletmecilik anlayışına göre işletme performanslarının karşılaştırılmasıdır. Araştırma sonuçlarına daha yüksek yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranına sahip olan, daha yüksek oranda bölgesel personel çalıştıran, sertifikaya sahip, menüde bölgesel yiyecek bulundurma oranının daha yüksek olduğu ve bölgeyi içselleştirmiş girişimcilerin işletmelerinin performanslarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu değişkenlerin günümüz rekabet koşullarında işletmelerin performanslarıyla yakından ilgili olduğu belirlenmiştir. İşletmecilik anlayışları bakımından işletmelerin performansları değerlendirildiğindeyse yavaş işletmecilik anlayışıyla yönetilen işletmelerin daha yüksek performansa sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Yavaş İşletmecilik, Yavaş Yemek, İşletme Performansı

Abstract: Markets have become more competitive by affects of globalization on capital, ideas and people mobility. As parallel to this situation companies in today's markets where the competition is more intense have engaged in efforts to sustain their lives by producing high quality products, in less time with lower cost. However, revealed ecological, economic and cultural problems which resulted from global business concept that developed and expanded after Industrial Revolution have required to existing business practices into question. In current competitive environment companies' realized the useless of traditional approaches and they looked forward to find new approaches which will provide them sustainable competitive advantage. In this context, this study includes a field research to understand affects of slow business that developed basis on Slow Food movement to companies' performance. Main purpose of field research which covers 206 food and beverage companies in Turkey and 228 in USA to compare performance of companies based on business approaches. The results of research; Companies which have higher local products and supplier utilization rate, companies which have higher rate regional staff, companies where has certificate, companies where have higher rate regional foods in their menus, and the companies where their entrepreneurs internalized the region have higher organizational performance than others. Therefore, in today's competitive environment these variables were determined as closely related to the performance of companies'. When companies' performances compared by business approaches, results show that slow business companies have higher performance than traditional business companies.

Keywords: Sustainable Competitive Advantages, Slow Business, Slow Food, Organizational Performance.

1 Bu makale, doktora tezi olarak hazırladığımız "Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Yavaş İşletmecilik: Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı çalışmaya dayanmaktadır.

1. GİRİŞ

Geçtiğimiz son 30 yılda insan ve mekân bugüne kadar benzeri yaşanmamış ölçüde ve olağan dışı oranda gerçekleşen bir değişimle yüz yüze kalmışlardır (Knox, 2005). Kitle iletişim araçlarında ve genel olarak teknolojiye yaşanan gelişmeler öncülüğünde ekonomik ve kültürel unsurların sınır tanımadan serbest dolaşır hale gelmiştir. Ekonomik ve kültürel küreselleşme olarak da ifade edilen bu durum hız dünyasını yaratmıştır.

Bilgi çağı veya yeni ekonomi olarak adlandırılan günümüz çağdaş yaşamında hız, sosyal, kültürel ve ekonomik süreçlerin bütünde geçerli konuma gelmiştir. Sosyal ve kültürel ilişkiler, ekonomik olaylar hız ekseninde gerçekleşmektedir. James Gleick (1999) günümüz dünyasını “her şeyin hızlandığı yer” olarak tanımlamaktadır. Kimi araştırmacılar ise bu durumun küresel ölçüde yaşanan kapitalist genişlemenin sonucu olarak ortaya çıktığını ifade etmektedirler (Knox, 2005). Zaman, küresel ekonomik sistemde önemli bir maliyet unsuru olarak görüldüğünden hız, kaçınılmaz bir şekilde yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Hızlı dünya, insanları ve mekânları, uluslar arası endüstride, modern teknolojilerde, uluslararası haberler veya olaylarda üretici ve tüketici olarak doğrudan ilgilendirir duruma gelmiştir. Bu bağlamda küresel dünya, insanların ve mekânların sahip olduğu yerel değerleri öğütürerek standart bir anlayış getirme çabasına dönüşmüştür.

Küreselleşme sürecinde, zaman ve mekâna ilişkin düşüncelerin modern yaşam gereği olarak yeniden yapılandırıldığı, toplumsal ve ekonomik işlevlerin ise “hız kültürü” kapsamında değerlendirildiği bir gerçeklik olarak sunulduğunu görmekteyiz (Gottschalk, 1999). Günümüz dünyasında küresel-

leşmenin temel olarak üç alanda gerçekleşmekte olduğu gözlemlenmektedir. Bu alanlar ekonomik, politik ve kültürel alanlardır. Ekonomik alanda yaşanan küreselleşme küresel pazarla ilgilidir, malların ve hizmetlerin üretimi, değiş tokuşu, dağıtımı ve tüketimini kapsayan bu alan devletin azalan işlevi ve serbest pazar ekonomisinin artan önemini gündeme getirmektedir. Politik alanda ise küreselleşme bağlamında ulusal sınırların zayıflamasıyla diğer bir ifadeyle anlamsızlaşmasıyla sonuçlanmaktadır. Küreselleşmenin yaşandığı son alan ise kültürel alanla ilgilidir. Bu alanda küreselleşmenin sonuçları yerel kültürler ve kimlikler olgusunu kapsamaktadır. Ekonominin, politikaların ve kültürün baskın bir yön (batı dünyası) hegemonyasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan standartlaşma gerçeği dünya toplumlarının kullandıkları nesnelere aynılaşmasına neden olmuştur. Fast-food yemekler, coca-cola, internet teknolojisi (www), cep telefonları vb. dünyanın her yerinde geçerli ve bulunabilir konuma gelmiştir. Lipschutz (2002) bu hegamonik anlayışın temel hedefinin mevcut toplumu disipline edilmiş, homojen ve tüketerek farklılaşabileceğine inanan bireylerden oluşan bir topluma dönüştürme çabasında olduğunu ifade etmektedir.

Yaşanan bu gelişmeler hem yaşadığımız dünyayı hem de küresel ürünlerle birlikte yerel kültürleri tehdit eder duruma gelmiştir. Yaşanan bu gelişmeler sürdürülebilirlik olgusunu gün yüzüne çıkarmıştır. Buna göre işletmeler salt kar ve büyüme amaçlarının bir yana bırakarak sürdürülebilir bir çevre ve ekonomik hayat için daha dikkatli davranmak zorunda kalmıştır. Bu bağlamda mevcut iş yapma anlayışının ilk alternatiflerinden biri “Budist Ekonomi” modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Schumacher’in (1968: 1) küçük güzeldir (small is

beatiful) ilkesiyle oluşturduğu “Budist Ekonomi” modelinde ekonominin insan ve doğanın uyumuna dikkat çekmedir. Bu bağlamda Schumacher’e (1968) göre yerel kaynakların yerel ihtiyaçlar için üretilmesi bir zorunluluktur ancak bu şekilde kıt kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanacağını savunmaktadır. Benzer şekilde ekonominin çevresel ve sosyal konulardan bağımsız biçimde düşünülmemeyeceğini ifade eden günümüzün yeni ekonomi yaklaşımında ise sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi için yaşam tarzında, ekonomik ve sosyal sistemlerde köklü değişimlerin yapılmasının gerekli olduğu belirtilmektedir.

Bu bağlamda çalışmada ise öncelikli olarak rekabet ve rekabet avantajı kavramlarına, sürdürülebilir rekabet avantajı ve işletmelerin performansına değinilecektir. Daha sonra günümüzde iş yapma anlayışına bir alternatif olarak ortaya yavaş hareketi ve yavaş işletmecilik konularına irdelenecektir. Çalışmanın son bölümünde ise yavaş işletmecilik anlayışının işletmelerin performansına etkisini ölçmeye yönelik olarak, yavaş işletmecilik anlayışını süreçlerine uygulayan ve uygulamayan işletmelerin performanslarını karşılaştıran bir alan araştırmasına yer verilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Rekabet ve Rekabet Avantajı Kavramları

Dünya pazarlarının küreselleşme eğilimi, teknolojiye yaşanan hızlı ilerlemeler, bilinçli tüketiciler gibi nedenler başta olmak üzere çeşitli unsurlar günümüz işletmeciliğini dinamik bir yapı içerisine sokmaktadır. İşletmeler için bu yapı içerisindeki en önemli sorun aynı ya da ikame ürünü üreten ve pazarlayan rakiplerle mücadele etmektir. İş

dinamikleri değişmiş ve rekabetin yenilenen yüzü işletmeleri yeni arayışlara zorlamaktadır. İşletmelerin hayatta kalabilmesi rakiplerle rekabet etme zorunluluğunu, işletmelerin rekabet olgusuna büyük önem vermelerini ve rakiplerine karşı bazı rekabet avantajlarını elde etme çabalarına yöneltmiştir. Bu çabalar sonucu rekabet edebilme yeteneği yani rekabet avantajı kavramı ortaya çıkmış ve bunun artırılması çabaları günümüzde oldukça yoğunlaşmıştır.

Rekabet sıkça kullanılan bir kavram olsa da ülke, işletme, grup ya da bireysel açıdan amaç farklılıkları nedeniyle çok çeşitli anlamların yüklendiği bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet genel olarak, aynı üstünlükleri, aynı başarıları elde etmeyi amaçlayan ülkeler, gruplar, bireyler, işletmeler ve arasındaki yarışma ya da mücadele biçiminde ifade edilebilir (Gökdere, 1995: 40). Rekabetin amacı, daha çok güç ve kazanç elde etmektir. Bu nedenle rekabetin en çok uygulama alanı olarak iktisadi alanlar gösterilebilir (Beşirov, 2007). İktisadi anlamda rekabet, daha elverişli fiyatlar, daha iyi satış koşulları ya da daha iyi kalitede mal ve hizmet üreterek, müşterilerini kendilerine çekmeye çalışan tüccar, ya da sanayicilerin karşılaştıkları durumlar olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle rekabet, işletmelerin varlığını sürdürmek ve başarılı olmak için rakipleriyle yaptığı yarıştır. Porter (1996) ise rekabeti farklı şekilde aktiviteler meydana getirecek ya da pazardan büyük bir kar alabilmek için rakiplerden farklı aktiviteler gerçekleştirecek seçimler yapma işi olarak tanımlamaktadır. Buna göre işletmeler içinde faaliyet gösterdikleri sektörde başarılı olabilmeleri için geliştirdikleri rekabet stratejisiyle diğerlerine göre fark yaratması gerekmektedir.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere rekabet içinde bulunulan koşullarda rakipleri yenmek ya da rakiplere nazaran ön planda bulunmak üzerine kuruludur. Ancak De Bono (1996) günümüz iş dünyasında rekabeti her ne kadar ayakta kalmanın temel çizgisi olarak gösterse de rekabetin tek başına yeterli olmayacağını belirtmektedir. Bu bağlamda işletmelerin başarıya ulaşmaları için rekabeti aşarak rekabet üstü olması gerektiğini belirtmektedir.

Diğer bir ifadeyle işletmelerin diğer işletmeler karşısında sunmuş oldukları ürünler sayesinde rakiplerin, potansiyel müşterilerin, işletmenin sahip ve ortaklarının gözünde oluşturduğu maddi ve manevi üstünlükler sağlaması gerekmektedir (Lynch, 1997). Bu durum işletmelerin rakiplerine nazaran bir takım avantajlarının olması gerektiği gerçeğini gün yüzüne çıkarmaktadır. Rekabet avantajı olarak isimlendirilen bu olguyla açıklamaya yönelik olarak ekonomistler, sosyologlar ve yönetim bilimciler farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir (Barney, 1991). Örneğin Zahra ve Das (1993) rekabet üstünlüğünü kaynak kullanım şekliyle rakipler karşısında elde edilen eşsiz konum olarak tanımlamıştır. Dröge, vd. (1995) rekabet üstünlüğünün beceri ya da kaynaklardaki üstünlüklerle ve performans çıktılarındaki üstünlüklerle ilgili olduğunu ifade etmiştir. Rekabet olgusundaki temel öge rakiplerdir. Bu nedenle rekabet üstünlüğü, stratejik bir grup, belirli bir pazar ya da sektörde yer alan rakipler karşısında elde edilen üstünlük olarak tanımlanabilir (Hu, 1995). Okumuş (2002) “bir işletmenin, diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlükler” olarak ifade edilmektedir. Barney (1991) ise rekabet avantajını mevcut

ya da potansiyel rakipler tarafından eş zamanlı olarak uygulanamayan değer yaratan stratejiler olarak belirtmektedir. Bu noktada Barney (1991) rekabetin sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte herhangi bir tarihte sektöre girmeye hazır potansiyel rakipleri de kapsadığı üzerinde durarak rekabet avantajı kavramını geliştirmiştir. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere rekabet avantajı çok boyutlu bir yapı sergilemektedir ve işletmeler için yaşamsal öneme sahiptir. Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajını elde etmesini ve sürdürmesini sağlayan faktörler üzerine yapılan araştırmalar her geçen gün artmaktadır.

2.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve İşletme Performansının Ölçümü

Rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte herhangi bir tarihte sektöre girmeye hazır potansiyel rakipleri de kapsar. Dolayısıyla bir işletme mevcut ve potansiyel rakiplerinden herhangi biri tarafından eş zamanlı olarak uygulanmayan, değer yaratan bir strateji uyguladığında ve diğer firmalar bu stratejinin avantajlarını kopyalayamadıklarında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlar (Barney, 1991). Rekabet avantajının sürdürülebilmesi rekabet avantajlarına odaklanmayı gerektirir. Rekabet avantajına odaklanmak da ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilir (Senge, 1993).

Artan rekabet ortamı işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yöntemleri bulmaya itmektir. Buna paralel olarak literatürde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Hannan ve Freeman (1977), Pfeffer ve Salancik, (1978) ve Porter (1980) çevresel faktörler üzerinde dururken Galbraith ve Kazanjian (1986) ve Prahalad ve Hamel (1990) işletmenin içsel yetenekleri

üzerinde durmuşlardır. Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasında işletme içi ve işletme dışı faktörler kritik öneme sahip olduğundan ikinci teorinin kaynak temelli yaklaşım altında toplandığını görmekteyiz (Barney, 1991; Kaleka, 2002). Ancak kaynak temelli yaklaşımın ekolojik çevre ve yerel toplum gibi unsurları sistematik olarak kapsam dışında bıraktığını görmekteyiz (Hant, 1995). Bununla birlikte, literatürde mevcut sorunlara yönelik olarak geliştirilen ekolojik örgüt ve yeşil işletmecilik kavramları da işletme içi ve işletme dışı unsurlara bütüncül ele alamamaktadır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı ve işletme performansı karmaşık bir ilişkiyi barındıran iki farklı yapıdır. Bununla birlikte, literatürde yapılan çalışmalar rekabet avantajı ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Bowen ve Ostroff, 2004).

İşletmelerin performansının ölçümü çoğu teorik ve ampirik çalışmanın konusu olmuştur. Örneğin 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında işletmelerin performansının ölçümüyle ilgili yapılan çalışmalarda ortak bir paydaya ulaşılamamıştır (Dalton, vd., 1980). İşletmelerin performansına ilişkin yaşanan anlaşmazlığın temel olarak performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, bu kriterleri ve değerlendirmeyi kimin yapacağı ve işletmelerin özelliklerinin ve diğer değişkenlerin performansa olan etkisi konusunda olduğunu görmekteyiz (Hannan, vd., 1976). Günümüzde de işletme performansını ölçebilmek amacıyla çok farklı kriterler kullanılmaktadır (Lin ve Tseng, 2006). Araştırmacılar bu tür çalışmalarda genellikle subjektif ölçütler yerine objektif ölçütler kullanmak isteseler de objektif performans verisi işletmelerin bu bilgileri paylaşmadaki isteksizliğinden dolayı

genellikle ulaşılabilir olmadığını ifade etmektedirler (Madu, vd., 1996). Performansla ilgili finansal değerlerse ulaşılabilir olmasına rağmen çok zaman denetlenmedikleri için güvenilir olmayabiliyorlar (Lin ve Tseng, 2006). Dolayısıyla yapılan çalışmalara baktığımızda genel olarak işletme performansının algılamaya dayalı ölçümlerinin kullanıldığını görmekteyiz. Hester'in (2005) de belirttiği gibi algılanan işletme performansı bir örgütün çalışanlarının kendi işletmelerinin belli alanlardaki durumunu aynı sektördeki diğer işletmelerle kıyaslamaları şeklinde gerçekleşmektedir

2.2. Yavaş Hareketi ve Yavaş İşletmecilik Anlayışı

Carlo Petrini ise 1986 yılında Roma'ya bir fast-food restoranın açılmasını protesto edip yavaş yemek (slow food) hareketi başlatarak küresel dünyanın getirdiği bu tehditlere karşı etnik ve yerel mutfakları korumak, doğal ve özgün üretimi insanlara tanıtmayı amaçlamıştır (www.slowfood.com). 1989 yılında uluslararasılaşarak tüm dünyanın dikkatini çeken Yavaş Yemek Hareketi iyi, temiz, adil, yerelleşme, paylaşma ve sürdürülebilirlik gibi temel kavramlar üzerinde faaliyet göstermektedir.

Günümüzde 132 ülkeden 100.000'i aşkın üye sayısı, kendi üniversitesi, düzenledikleri konferansları ve 1003 yerel birliktelikle yavaş yemek hareketi eko-gastronomi noktasının ötesinde “yavaş hareketine” dönüşmüştür. Günümüze yavaş yemek, yavaş ev, yavaş seyahat, yavaş işletmecilik olarak gelen yavaş anlayışının temelinde zaman, mekân, ekolojik denge ve yerel ekonominin ve kültürün korunması yatmaktadır.

Yavaşlık çeşitli araştırmacılar tarafından farklı konularla ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda yavaşlık, yöresel yemeklerin ve yemek kültürünün

korunmasıyla (Macduff, 2006), sürdürülebilir tüketimin sağlanmasıyla (Merrett, Maakestad ve McLaughli, 2008), yerel kalkınma yaptığı katkılarla (Pietrykowsk, 2004) ve şehir tasarımı ve planlamasıyla ilişkilendirilmiştir (Pink, 2007). İşletmecilik bağlamında ise yavaşlık ilk olarak Ward, vd., (2001) tarafından ele alınmıştır. Araştırmacılar çalışmalarında iş yaşamı temposunda Bilgi (Knowledge) ve Enformasyon (Information) işleri bağlamında işletmelerde yavaşlığın yeri üzerinde durmuşlardır. Marsh (2005) ise işletmeler için sürdürülebilir çalışma biçimi oluşturulmasında sosyal zamanın, ritmin, zaman oryantasyonunun ve zaman algılamasının yüksek olduğu yavaş işletmeciliği en uygun yöntem olduğunu vurgulamıştır. İşletmelerde yavaşlığın önemini belirten bu çalışmalarda genel olarak işletme içi uygulamalarda ve sadece zaman boyutuyla ele alındığını görmekteyiz.

1990 sonrasında dünyada hüküm süren iş yapma anlayışına paralel olarak ortaya çıkan doğal ve sosyo-ekonomik sorunlar mevcut iş yapma anlayışının sorgulanmasını gerektirmiştir. Çünkü, yaşanan gelişmeler hem yaşadığımız dünyayı hem de küresel ürünlerle birlikte yerel kültürleri ve ekonomileri tehdit eder duruma gelmiştir. Yerel ve uluslar arası toplumun duyarlılıklarının artması sürdürülebilirlik olgusunu gün yüzüne çıkarmıştır. Buna göre işletmeler salt kar ve büyüme amaçlarının bir yana bırakarak sürdürülebilir bir çevre ve ekonomik hayat için daha dikkatli davranmak zorunda kalmıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan yavaş işletmecilik anlayışı yavaş yemek felsefesinin temelini oluşturan iyi, temiz ve adil anlayışını işletme içi (çalışanlar, hissedarlar) ve işletme dışı (müşteriler, tedarikçiler, toplum, çevre, devlet) faktörlere konumlandırmaktadır.

Bu şekilde yerel ekonomilerin desteklenmesi, yerel değerlerin kullanılması, ekolojik çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması, toplumun ve müşterilerin tatmininin sağlanması gibi konularda işletmelere yön vermesi açısından önem arz etmektedir (Yurtseven ve Kaya, 2010).

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Karşılaştırmalı bir nitelik taşıyan bu araştırmanın temel amacını yavaş işletmecilik anlayışını çerçevesinde faaliyet gösteren ve göstermeyen işletmelerin performansları arasındaki farkı ortaya çıkarmak oluşturmaktadır. Alan araştırması yavaş işletmecilik anlayışıyla kapsamında işletme faaliyetlerini sürdüren ve sürdürmeyen işletmelerin performanslarını karşılaştırmak üzerine kuruludur. Bu nedenle araştırmanın kapsamını Yavaş Yemek Amerika'ya (Slow Food USA) bağlı bulunan yerel topluluklar (Convivia) tarafından yavaş yemek anlayışıyla üretimlerini gerçekleştirdikleri nedeniyle önerilen yiyecek içecek hizmeti veren işletmeleri ve Türkiye'de faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 1. Sınıf Turistik Restoranlar oluşturmaktadır. Sayısal olarak ana kütle Türkiye'de 410 (<http://yigm.kulturturizm.gov.tr/belge/1-91521/turizm-isletmesi-belgeli-turizm-tesisleri-bilgileri-yay-.html>) Amerika Birleşik Devletlerindeyse (ABD) 528 işletmeyi (http://www.slowfoodusa.org/index.php/local_chapters) kapsamaktadır. Buna göre araştırmanın evrenini toplamda 939 işletme oluşturmaktadır. Uygulama sonunda Türkiye'den 206 ABD'dense 228 kullanılabilir anket formuna ulaşılmıştır. Böylece 434 işletmeden oluşan bir örneklem elde edilmiştir. Bu örneklem ana kütleli % 46,21 oranında temsil ettiği görülmektedir. Örneklem büyüklüğünün %5 hata payı ve %5

güven düzeyinde yeterli olduğu görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

3.2. Veri Toplama Aracı

Çalışmada organizasyon performansını ölçebilmek için kullanılan kriterler beş ana grupta toplanmıştır (Shaw ve Prennushi, 1999; Hester, 2005; Lin ve Tseng, 2006). Bu göre işletmeler çalışanlar, finansal, örgütsel, tüketiciler ve toplumsal performans boyutlarıyla değerlendirmeye alınmıştır. İşletme performansını değerlendirme ölçeği toplamda 27 ifadeyi kapsamaktadır. Anket formunu cevaplayanlardan kendi işletmelerinin performansının aynı işi yapan diğer işletmelerle kıyaslanmasına dayalı olarak cevaplamaları istenmiştir. Buna göre derecelendirme : “1= Rakiplerden çok daha kötü/düşük; 2= Rakiplerden daha kötü/düşük; 3= Rakiplerle aynı; 4= Rakiplerden daha iyi/yüksek; 5= Rakiplerden çok daha iyi/yüksek” şeklindedir.

İşletme performansını değerlendirme ölçeğinin yanı sıra anket formunda işletmenin ve girişimcinin özellikleriyle tedarik süreçlerindeki tercihlerini belirlemeye yönelik 11 soru yer almaktadır. Anket formu, ön-test amacıyla İstanbul Sultanahmet bölgesindeki 12 restorana gönderilmiştir. Seçilen restoranların Türkiye’deki ana küttelede yer alan işletmelerle benzer özellik taşımasına dikkat edilmiştir. Benzer şekilde ABD’de de Seattle’ın kırsal bölgelerinde yer alan geleneksel 12 restorana uygulanmıştır. Seçilen restoranların ABD’deki ana küttelede yer alan işletmelerle benzer özellik taşımasına dikkat edilmiştir. Yapılan ön-test sonucunda anket formunda anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılabilir her hangi bir madde bulunmamıştır. Cevaplayanların verdiği tepkiler kapsamında sadece küçük şekilsel değişiklikler yapılarak ankete son şekli verilmiştir.

Ön-test sonucundaki yapılan değişikliklerle Türkçe ve İngilizce dillerinde geliştirilen anketin örneklemeye uygulanması Şubat 2010 başlamış ve Nisan 2010 tarihinde bitirilmiştir. Araştırmanın Türkiye bölümünde Turizm İşletme Belgeli 1. Sınıf Turistik Lokantaların yoğun olarak bulunduğu (259 işletme) İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde yüz yüze yöntemiyle, zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle diğer illerde telefon, e-mail ve fax yoluyla uygulanmıştır. Araştırmanın ABD bölümündeki işletmelereyse anket formu elektronik ortamda gönderilerek anketi yanıtlamaları istenmiştir. Bu noktada daha çok tepki elde edebilmek için işletmelerin bağlı oldukları yerel topluluklarla (Convivia) diyaloga geçilmiş ve kimi bölgelerde işletmelere anket yerel topluluk yetkilileri tarafından gönderilmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Küreselleşme dinamikleriyle tanımlanan günümüz pazar ekonomisi, sürdürülebilirlik ve refah açısından sınırlandırılmıştır. Merkezileşen üretim süreçlerinin yarattığı olumsuz sonuçlar günümüz tüketicilerinin dikkatini çekmekte ve kendilerine alternatif yollar aramaktadırlar. Bununla birlikte geleneksel iş yapma anlayışındaki karlılık tanımı işletmenin temel faaliyetleri dışındaki eylemleri maliyetleri arttırdıkları için zarara yol açan unsurlar olarak görmektedir (Fineman, 2001). Dolayısıyla geleneksel iş yapma anlayışının sahip yöneticiler genellikle ekonomik, sosyo-kültürel ve çevresel sürdürülebilirliğe yönelik eylemleri itici ve sorun yaratıcı unsurlar olarak görmektedirler (Fineman, 2001, Gallarotti, 1995). Oysaki toplumsal yapı içerisinde karşılıklı etkileşimin artması, işletmelerin toplumsal kaynakları kullandıklarının bilincine daha fazla varmış olmalarını gerektir-

mekte ve işletmelerin topluma karşı ekonomik sorumluluklarının yanında sosyal, çevresel ve kültürel dokuya sorumluluklarının da artmasına yol açmaktadır. Örneğin günümüz işletmelerinin sosyal sorumluluklarının artmış olması, işletmelerin ekonomik faaliyetlerini, bir takım sınırlamalar içerisinde yerine getirmelerini gerekli kılmaktadır (Erbaşlar, 2007).

İşletmelerin sahip olduğu yerel değerler ve işletme performansı arasında pek çok ortak nokta bulunmaktadır. Buna göre yöresel ürün ve tedarikçi kullanımı hem taşıma maliyetlerinin azaltılması yönünden finansal performansı hem de taşımacılık nedeniyle oluşacak karbon salınımını engellemesi yönünden çevresel performansı olumlu yönden etkilemektedir. Ayrıca çoğu araştırmacı ve uygulayıcı insan kaynakları yönetimi stratejisinin kurumsal başarıyı belirleyici rolü olduğunu belirtmektedir. Literatürde bölgesel çalışanların bağlı oldukları işletmeye sayısız faydası olduğu ifade edilmektedir (Lam and Yeung, 2010). Bölgesel çalışanlar sahip oldukları yerel bilgi ve tecrübeyle değerli bir kaynak olarak görülmekte ve başarılı yerel iş ağlarının kurulmada öncü rol üstlendikleri görülmektedir (Wernerfelt, 1984). Bununla birlikte bölgesel çalışanların sosyo-kültürel özellikleri işletmenin yapısını etkileyerek işletmenin bölgeyle bütünleşik şekle bürünmesine yardımcı olmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalarda sadece personelin değil işletme sahibinin de bölge kökenli olmasının yöresel kaynakların etkin kullanımında, iş bağlantılarının daha kuvvetli kurulmasında ve işletme çevresiyle işletmenin uyum içerisinde faaliyet göstermesine neden olduğu görülmektedir (Lam and Yeung, 2010).

İşletmeleri çevreleyen faktörlerle uyum içinde olması işletmelerin rekabet edebilirliklerini artırmakta ve işletme performanslarını olumlu etkilemektedir. Günümüz piyasalarında artan çevresel, sosyal ve kültürel duyarlılıklar işletmelerin bu faktörlere karşı duyarlılığını kanıtlama zorunluluğu getirmektedir. Bu noktada işletmelerin sahip oldukları yetenekleri ve duyarlılıkları rakiplere, tüketicilere, tedarikçilere ve hükümete göstermeleri noktasında bağımsız kuruluşlarca verilen sertifikalar yardım etmektedir. Günümüzde çevresel yönetim, kalite yönetimi, tüketici memnuniyeti ve çalışanlara yönelik işletmenin sahip oldukları yetkinlikleri gösteren pek çok sertifika programı bulunmaktadır. Chavan (2005) işletmeler çerçevesinde yönetim sistemlerini değerlendirmiş ve çevre yönetim sistemlerinin işletmelerin hem iş etkinliklerini hem de çevresel performanslarını artırmada çok güçlü bir araç olabileceği konusunda çalışmalar yapmıştır. Tan (2005) çalışmasında ISO 14001 ve benzeri sertifika programlarının işletmelerde şeffaflığın artırılmasına, pazarlama avantajlarını, maliyetlerin azaltılmasına ve işletmenin imajına olumlu etkilediğini sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan Babakri vd. (2004) sertifikaya sahip olan işletmelerin performanslarının diğer işletmelere göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

İşletme performansını etkileyen faktörlerden bir diğeri de işletmelerin buldukları bölgeye özgü ürünler üretmesidir. Özellikle yiyecek içecek sektöründe işletmelerin buldukları bölgenin sahip olduğu kültürün göstergesi olarak bölgesel yiyecekleri tüketicilerine sunmaları önemli bir çekicilik faktörüdür (Yurtseven ve Kaya, 2009). Enteleca Research ve Consultancy (2000) yaptığı araştırmada İngiltere'yi ziyaret eden turistlerin %72'sinin bölgesel yiyecek ve içeceklerle ilgilendiğini ve

restoran tercihlerinde restoranların menülerindeki bulundukları bölgesel yiyeceklerin önemli bir tercih faktörü olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu durum günümüz turistlerinin seyahatlerinde yeni gastronomik tecrübeler aradıkları olgusuyla birleştiğinde yiyecek içecek işletmelerinin bölgesel ürünleri tüketicilerine sunmasının işletme performansını etkileyebilecek bir durum olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki hipotezleri önermekteyiz.

H^{1a}: Yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranları ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H^{1b}: Bölgesel personel çalıştırma oranları ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H^{1c}: Sertifika sahipliği ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır

H^{1d}: İşletme sahibinin bölgeyi içselleştirmesi ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H^{1e}: Menüde bölgesel yiyecek bulundurma oranı ile işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmelerin yönetim anlayışları onların kaderlerini belirlemektedir. Küreselleşmenin ve küresel kültür kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin meydana

getirdiği yerel ve küresel sorunlar günümüz işletmelerini alternatifler aramaya itmektedir. Geleneksel iş yapma anlayışıyla devam eden işletmelerse toplumların ve ekonomik piyasanın seçiciliğine takılarak rekabette arka plana düşmektedirler. Rekabet avantajının önemli göstergelerinden bir tanesi işletmelerin performanslarıdır.

Yavaş işletmecilik anlayışında toplumun ihtiyaçları karşılanırken hem toplumun sahip olduğu maddi ve maddi olmayan değerler korunmalı hemde ekolojik çevrenin sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. Yavaş işletmeler vergiler, tüketici hakları, karbon salınım oranları vb. gibi yasal yükümlülüklerini yerine getiren kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Yurtseven ve Kaya, 2010). Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H²: İşletmelerin işletmecilik anlayışı ile işletme performansları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.4. Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Bulgular

Tablo1. Araştırmaya katılan işletmelerin ülkelere göre dağılımlarını göstermektedir. Buna göre araştırmaya toplamda 434 işletme katılmıştır. Bu işletmelerin 206'sı (%47,5) Türkiye'de 228'i (%52,5) Amerika Birleşik Devletlerinde bulunmaktadır.

Tablo1: Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Veriler

	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
Kapasite (Kişi Sayısı)						
100'den Az	10	4,9	67	29,3	77	17,7
101-200	94	45,6	134	58,8	228	52,5
201-300	66	32	25	11,0	91	21
301-400	20	9,7	2	0,9	22	5,1
401'den Fazla	16	7,8	-	-	16	3,7

Çalışan sayısı						
10'den Az	13	6,3	79	34,7	92	21,2
11-20	132	64,1	129	56,5	261	60,2
21-30	48	23,3	19	8,3	67	15,4
31'den Fazla	13	6,3	1	0,5	14	3,2
Faaliyet Süresi (Yıl)						
10'den Az	91	44,2	72	31,5	163	37,6
11-20	94	45,6	113	49,6	207	47,7
21-30	15	7,3	30	13,2	45	10,3
31'den Fazla	6	2,9	13	5,7	19	4,4
Menülerdeki Bölgesel yemek oranı (%)						
%0-%25	115	55,8	6	2,6	121	27,9
%25,01-%50	32	15,5	33	14,5	65	15
%50,01-%75	21	10,2	82	36	103	23,7
%75,01-%100	38	18,4	107	46,9	145	33,4
Yöresel Ürün Kullanım Oranı (%)						
%0-%25	37	18	6	2,6	43	9,9
%26-%50	113	54,8	79	34,7	192	44,2
%51-%75	21	10,2	73	32	94	21,7
%76-%100	35	17	70	30,7	105	24,2
Yöresel Tedarikçilerden Ürün Alma Oranı (%)						
%0-%25	19	9,2	8	3,5	27	6,2
%26-%50	134	65	52	22,8	186	42,9
%51-%75	23	11,2	83	36,4	106	24,4
%76-%100	30	14,6	85	37,3	115	26,5
Bölgesel Çalışanların Toplam Çalışan İçindeki Oranı (%)						
%0-%25						
%25,01-%50	87	42,2	10	4,3	97	22,4
%50,01-%75	63	30,7	46	20,2	109	25,1
%75,01-%100	18	8,7	71	31,2	89	20,5
	38	18,4	101	44,3	139	32
İşletme Sahiplerinin Kendilerini İşletmenin Bulunduğu Yerle Özdeşleştirme Durumu						
Evet	55	26,7	187	82	242	55,76
Hayır	151	73,3	41	18	192	44,24
Sertifika Sahiplik Durumu						
Sertifikaya Sahip	42	20,4	165	72,4	207	47,7
Sertifikaya Sahip Değil	164	79,6	63	27,6	227	52,3

3.5. Araştırma Ölçeğinin Değerlendirilmesi ve Hipotez Testleri

Araştırmada 27 ifadenin yer aldığı ölçek aracılığıyla katılımcıların çalıştıkları/sahip oldukları işletmelerin performanslarını rakip işletmelere göre değerlendirmeleri istenmiştir. Buna göre

Likert tipinde bir ölçek oluşturulmuştur (1: Rakiplerden çok daha kötü/düşük'den 5: Rakiplerden çok daha iyi/yüksek=5'e), puanın yüksek olması işletmenin performansının rakiplerinden daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bunun için öncelikle, Tablo 2'de yer alan ölçeğin güvenilirliği test edilmiş ve Cronbach Alpha değeri 0,967 olarak bulunmuştur. Bu oran kabul

edilebilir sınırlar içerisinde ve oldukça güvenilir olarak görülmektedir (Özdamar, 2002; Sekaran, 2000; Tütüncü, 2001). Araştırmaya katılan iki grubun ortalamalarına göre en yüksek değerleri 1, 21 ve 23 numaralı ifadeler alırken en düşük ortalamayı 10 numaralı ifade almaktadır. Ayrıca ölçekte yer alan tüm ifadelerin ortalaması 3,856 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Gruplara göre Performans Ölçeğine İlişkin Yanıtları (N:434)

İfadeler	Genel Ortalama	Gruplar	N	Ortalama	Standart sapma
1. Müşterilerin memnuniyet düzeyi	4,33	Geleneksel	206	4,1359	,67785
		Yavaş	228	4,5175	,59709
2. Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	3,97	Geleneksel	206	3,7670	,84627
		Yavaş	228	4,1711	,59487
3. İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	3,96	Geleneksel	206	3,5340	,83011
		Yavaş	228	4,3553	,64427
4. Konuk şikâyetleri	3,55	Geleneksel	206	2,6117	1,05676
		Yavaş	228	4,3991	,69827
5. Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	3,93	Geleneksel	206	3,4515	,92924
		Yavaş	228	4,3772	,71350
6. Müşteriye verilen hizmet kalitesi	3,95	Geleneksel	206	3,4903	,84818
		Yavaş	228	4,3684	,67378
7. Genel olarak finansal performans	3,75	Geleneksel	206	3,1553	,97538
		Yavaş	228	4,2939	,82716
8. İşletme kârındaki son üç yıldır artış	3,60	Geleneksel	206	2,8689	1,01564
		Yavaş	228	4,2675	,89216
9. İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış	3,68	Geleneksel	206	3,0097	1,01207
		Yavaş	228	4,3026	,83460
10. Net kâr marjımız (net kâr/net satışlar x 100)	3,54	Geleneksel	206	2,8689	,98640
		Yavaş	228	4,1623	,97320
11. Son üç yıldır pazar payındaki artış	3,59	Geleneksel	206	2,9563	1,01838
		Yavaş	228	4,1842	,92509

12.Son üç yıldır satışlardaki artış	3,61	Geleneksel	206	3,0243	1,03801
		Yavaş	228	4,1579	,98963
13.Yerel toplumla ilişkiler	3,88	Geleneksel	206	3,2427	,97246
		Yavaş	228	4,4737	,69878
14.Sivil toplum kuruluşlarıyla	3,96	Geleneksel	206	3,3738	,92715
		Yavaş	228	4,5044	,71791
15.İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	3,83	Geleneksel	206	3,2913	,89586
		Yavaş	228	4,3202	,83330
16.İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	3,99	Geleneksel	206	3,4223	,88966
		ABD	228	4,5044	,71175
17.İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	3,78	Geleneksel	206	3,2476	,90088
		Yavaş	228	4,2675	,77596
18.Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	3,86	Geleneksel	206	3,3495	,84633
		Yavaş	228	4,3246	,72093
19.Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	3,91	Geleneksel	206	3,4126	,90507
		Yavaş	228	4,3772	,79525
20.Nitelikli personelin işletmeye çekme becerisi	3,96	Geleneksel	206	3,5097	,86527
		Yavaş	228	4,3684	,66721
21.Nitelikli personelin işletmede tutabilme becerisi	4,00	Geleneksel	206	3,4563	1,02911
		Yavaş	228	4,4912	,63309
22.Yönetim ile personelin arasındaki ilişkiler	3,95	Geleneksel	206	3,5485	,86958
		Yavaş	228	4,3246	,81284
23.Personelin kendi arasındaki genel ilişkiler	4,00	Geleneksel	206	3,6699	,97168
		Yavaş	228	4,2982	,68886
24.Personelin verimliliği	3,95	Geleneksel	206	3,5340	,89241
		Yavaş	228	4,3421	,74891
25.Personelin işe devamsızlığı	3,61	Geleneksel	206	2,7573	1,11719
		Yavaş	228	4,3816	,81236
26.İş gücü devir oranı	3,92	Geleneksel	206	3,4660	,95576
		Yavaş	228	4,3421	,66808
27.Personelin işletmeye bağlılığı	3,92	Geleneksel	206	3,5340	,86465
		Yavaş	228	4,2763	,86435

* Aritmetik ortalama likert tipi beşli ölçek üzerinden hesaplanmıştır (Rakiplerden çok

daha kötü/düşük=1, Rakiplerden daha kötü/düşük=2, Rakiplerle aynı=3, Rakiplerden daha

iyi/yüksek=4, Rakiplerden çok daha iyi/yüksek=5)

Ölçekteki ifadelerin toplam istatistiğine baktığımızda, ölçekte çıkarılacak herhangi bir soru yoktur dolayısıyla, tüm sorular gereklidir. Ayrıca çalışmada soru ortalamalarının birbirlerine eşit olup olmadığı “Hotelling T kare” seçeneğiyle değerlendirilmiştir. Hotelling T kare testi soruların katılımcılar tarafından aynı yaklaşımla algılanıp algılanmadığını, soruların zorluk derecelerinin birbirine eşit olup olmadığını belirtmektedir (Özdamar, 1999). Test sonucunda ölçekteki bütün sorular anlamlı bulunmuştur (Hotelling T-Kare: 403,291, F:15,340 ve $p<0,001$). Bununla birlikte ölçekte yer alan sorular toplanabilirliği “Tukey Toplanabilirlik” testiyle (Tukey’s test of additivity) değerlendirilmiş ve ölçekte yer alan soruların bir toplamsal ölçek oluşturacak biçimde hazırlandığı ortaya çıkmıştır ($F=464,769$, $p<0.001$). Çalışmada, performans ölçümlerine ilişkin puanları normal dağılıma uygunlukları Kolmogorov-Smirnov testiyle incelenmiş ve normal dağılmadıkları görülmüştür (Kolmogorov-Smirnov Z, 4,351; $p=.000$; $P<0.05$). Bu nedenle değişkenlere ilişkin ikili grup karşılaştırmalarında Mann-Whitney U testi, ikiden fazla grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi ve kategorik değişkenlerin karşılaştırılmasında Ki-Kare testi kullanılmıştır. Hipotez testlerine geçmeden önce belirtmemiz gereken en önemli nokta ABD’den araştırma-

ya katılan tüm işletmelerin yavaş işletmecilik anlayışıyla faaliyet gösterdikleri varsayımıyla hareket edilmiştir. Bu kapsamda yavaş yemek ABD’de bulunan yerel toplulukların yavaş yemek anlayışı kapsamında faaliyet göstermeleri nedeniyle önerilen ve yerel toplulukların internet sayfalarında isimlerine ve iletişim bilgilerine yer verilen işletmeler örnekleme dahil edilmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde çeşitli parametrelerle işletmelerin performansları arasındaki ilişki araştırılacaktır. Bu nedenle istatistiksel değerlendirme yaparken ikili grup karşılaştırmalarında Mann Whitney U ikiden fazla grup Karşılaştırmalarındaysa Kruskal Wallis H testleri kullanılmıştır. Mann-Whitney U testi, bağımsız iki örneklem testleri arasında en yaygın kullanıma sahip tekniktir. Bu testte, birbirinden bağımsız iki grubun ya da örneklemin bağımlı değişkene ilişkin ölçümlerini karşılaştırarak dağımı arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006). Kruskal Wallis H testi, 2 ya da daha çok örneklem ortalamasının birbirlerinden anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmektedir (Büyüköztürk, 2007). Tablo 3’de görüldüğü üzere katılımcıların yerel ürün ve tedarikçi kullanımına ilişkin yüzdeler olarak verdiği cevaplar kategorileştirilerek 4 grup oluşturulmuştur (1= %0-%25, 2= %25,01-%50, 3=50,01-%75 ve 4 %75,01-%100).

Tablo 3: Yerel Ürün ve Tedarikçi Kullanım Gruplarına göre İşletmelerin Performans Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Yerel ürün ve tedarikçi kullanım grupları	N	Sıra ortalaması	sd	X ²	Anlamlılık
1,00	43	92,70	3	217,975	.000
2,00	183	143,26			
3,00	101	298,44			
4,00	107	318,22			
Toplam	434				

Yerel ürün ve tedarikçi kullanım gruplarının işletme performansına ilişkin ölçekte aldıkları puanların Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre araştırmaya katılan işletmelerin performanslarının yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir [$X^2(3)=217,975, p<.001$]. Bu bulgu, yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranlarının işletme performansı

üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu gösterir. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında en yüksek performans değerini en çok yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranına sahip işletmelere ait olduğu görülmektedir, bunu 3 (50,01-%75), 2 (%25,01-%50) ve 1 (%0-%25) grupların izlediği görülmektedir. Bu durum H 2 a hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 4. Bölgesel Personel Çalıştırma Gruplarına Göre İşletmelerin Performans Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu

Bölgesel personel çalıştırma grupları	N	Sıra ortalaması	sd	X ²	Anlamlılık
1,00	97	96,72	3	246,436	.000
2,00	109	140,41			
3,00	89	290,33			
4,00	139	315,61			
Toplam	434				

İşletmelerin bölgesel personel çalıştırma oranları ve işletme performansı ölçeğinden aldıkları puanların Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 4’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin performanslarının bölgesel personel çalıştırma gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir [$X^2(3)=246,436 p<.001$]. Bu bağlamda, bölgesel personel çalıştırma oranlarının işletme performansı üzerinde farklı etkilere

sahip olduğunu gösterir. Grup sıra ortalamaları dikkate alındığında en yüksek performans değerini en çok bölgesel çalışan bulunduran işletmelerin sahip işletmelere olduğu belirlenmiştir (4. Grup %76-100) görülmektedir, bunu 3 (50-%75), 2 (%26-%51) ve 1 (%0-%25) grupların izlediği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle bölgesel personel çalıştırma oranıyla işletme performansı arasında

doğru orantı bulunmaktadır. Bu durum H 2 b hipotezinin Kabul edildiğini göstermektedir.

İşletmelerin sertifika sahipliği durumu ve işletme performansı ölçeğinden aldıkları puanların Mann Whitney U testi sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir. Buna göre, sertifikaya sahip olan işletmelerle olmayan işletmelerin performansları arasında fark bulunmuştur ($U=3982$, $p<0,001$). Buna göre

ISO 14001, OHSAS 18001 vb sertifikaya sahip olan işletmelerin ortalama sıralama 311,74’ken sertifikaya sahip olmayan işletmelerin ortalama sıralama işletmelerin performansa ilişkin ortalama puanı 131,56 olarak gerçekleşmiştir. Diğer bir ifadeyle sertifikaya sahip olan işletmeler sertifikaya sahip olmayanlara göre daha iyi bir performans sergilemektedirler. Bu durum h2 c hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 5. İşletmelerin Sertifika Sahipliği Durumuna Göre İşletme Performansına İlişkin Mann Whitney U Testi

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıra toplamı	U	Anlamlılık
Sertifikaya Sahip	207	311,74	64530,0	3987	.000
Sertifikaya Sahip değil	227	131,56	29865,0		
Toplam	434				

Tablo 6 İşletme sahiplerinin kendilerini işletmenin bulunduğu bölgesi hissedip hissetmeyenlerle bu işletmelerin performansları arasında fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır. Buna göre Tablo 6’da görüldüğü üzere kendilerini işletmenin bulunduğu bölgesi hisseden işletme sahiplerinin işletme performansları arasında fark bulunmuştur ($U=6304,50$, $p<0,001$). Bu bağlamda kendilerini işletmenin bulunduğu bölgesi hisseden işletme sahiplerinin işletmelerinin

ortalama sıralama puanı 287,45’ken kendilerini işletmenin bulunduğu bölgeye ait hissetmeyen işletme sahiplerinin işletmelerinin performansa ilişkin ortalama sıralama puanı 129,34 olarak görülmüştür. Bu durum kendilerini bölgeyle özleştirmiş ya da kendilerini o bölgeye ait hisseden işletme sahiplerinin işletmelerinin diğer gruba göre daha iyi bir performansa sahip olduklarını göstermektedir. Buna göre H 2 d hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6. İşletme Sahiplerinin Bölgeyi İçselleştirmesiyle İşletme Performansına İlişkin Mann Whitney U Testi

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıra toplamı	U	Anlamlılık
Bölgeyi içselleştirmiş	242	287,45	69562,50	6304,50	.000
Bölgeyi içselleştirmemiş	192	129,34	24832,50		
Toplam	434				

İşletmelerin menülerinde bölgesel yiyecek bulundurma oranı ve işletme performansı ölçeceğinden aldıkları puanların Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 7’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin performanslarının menülerinde bölgesel yiyecek bulundurma oranlarına göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir [$X^2(3)= 288,268, p<.001$]. Bu bağlamda, işletmelerin menülerinde bölgesel yiyecek bulundurma oranlarının işletme performansı üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu görülmektedir. Grup

sıra ortalamaları dikkate alındığında en yüksek performans değerini menülerinde en çok bölgesel yiyecek bulunduran işletmelerin sahip işletmelere olduğu belirlenmiştir (4. Grup %75,01-100) görülmektedir, bunu 3 (50,01-%75), 2 (%25,01-%50) ve 1 (%0-%25) grupların izlediği görülmektedir. Buna göre menülerinde bölgesel yiyecek bulundurma oranı arttıkça işletme performansının da yükseldiği gözlemlenmiştir. Buna göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7. İşletmelerin Menülerinde Bölgesel Yiyecek Bulundurma Oranı ile İşletme Performansı Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

Bölgesel personel çalıştırma grupları	N	Sıra ortalaması	sd	X ²	Anlamlılık
1,00	121	89,08	3	288,368	.000
2,00	65	123,22			
3,00	103	285,59			
4,00	145	318,56			
Toplam	434				

Çalışmanın temel amacını araştırmaya katılan işletmelerin işletmecilik anlayışıyla işletme performansı arasındaki farklılaşmayı ortaya çıkarmak oluşturmaktadır. Diğer bir ifadeyle yavaş işletmecilik anlayışı ve geleneksel işletmecilik anlayışla faaliyet gösteren işletmelerin performansları arasındaki farkın belirlenmesidir. Bu

bağlamda Tablo 8 İşletmecilik anlayışına göre işletme performans ifadelerindeki farklılaşmayı göstermektedir. Çalışmada bu bölümünde yavaş işletmecilik anlayışına sahip olan ve olmayan işletmelerin toplam performans skorları üzerindeki farkı görmek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 8. İşletmecilik Anlayışı ve İşletme Performansına İlişkin Mann Whitney U Testi

Gruplar	N	Sıra Ortalaması	Sıra toplamı	U	Anlamlılık
Geleneksel	206	124,62	25672,50	4351,50	.000
Yavaş	228	301,41	68722,50		
Toplam	434				

Tablo 8’de görüldüğü üzere yavaş işletmecilik anlayışı kapsamında faaliyet gösteren işletmeler göstermeyenler arasında anlamlı fark bulunmuştur ($U=4351,5$, $p<0,001$). Buna göre yavaş işletmelik kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin performansına ilişkin ortalama puanı 301,41’ken yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet göstermeyen (geleneksel) işletmelerin performansına ilişkin ortalama puanı 124,62 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum H 3 hipotezinin kabul edildiğini ve yavaşlık işletmecilik kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin diğer gruba göre daha iyi performans gösterdiğini kanıtlamaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmelerin çevresini kuşatan çevresel belirsizlik ve karmaşıklık iş ortamını ve işletmeleri derinden etkilemektedir. İşletmeler söz konusu ortamda yapılarını ve süreçlerini değiştirmek ve dönüştürerek varlıklarını sürdürmek istemektedir. İş yaşamındaki bu durum rekabet olgusunu günümüzde üzerinde en fazla araştırma yapılan konulardan bir tanesi olarak karşımıza çıkarmaktadır. Rekabetin niteliğinde ve çevresel faktörlerde gerçekleşen büyük değişimler işletmelerin rekabette üst noktalara gelebilmek için farklı özellikler yaratmalarını ve mevcut özelliklerini etkili bir şekilde geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü artık eski paradigmalara rekabet etmek ve rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük sağlamak mümkün olmamaktadır.

Geçmişten günümüze dek rekabet alanında değerlendirilecek tüm faaliyetlerin geliştirilmesi yönünde çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bunlar temelde pazardaki değişimlerin sürekli analiz

edilerek adaptasyonun ve müşteri memnuniyetinin sağlanması yönünde işletmelere önemli katkılar sağlamıştır. Başarılı işletmeler olarak değerlendirilen ve çevre koşullarının gerektirdiği örgütsel yapı, süreç ve yönetim anlayışını kurup işlerlik kazandıranlar işletmelerin, rekabetin zorunlu kıldığı yetenek ve özelliklere sahip oldukları ve güncel yönetsel yaklaşımlardan azami derecede faydalandıkları göz ardı edilemeyecek bir durumdur. Bu doğrultuda, işletmelerin çevresel değişkenleri özellikle zorlukları çok iyi analiz etmeleri önem arz etmektedir. Ayrıca, çevresel değişimlerin kaynağı olan iş dinamikleri de ayrıntılı irdelemeleri gerekmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için bugünün rekabet kaynakları üzerinden değil, gelecekteki rekabet kaynakları üzerine yoğunlaşmaları daha anlamlı olacaktır. Gelecek üzerine yoğunlaşmak bilgiye, analize, senteze dayalı küresel ve yerel dinamikler arasında seçim yapabilmek için farklı bir bakış açısıyla bakabilmeyi gerektirmektedir. İşletmelerin geleceğini görebilmeleri için yeni rekabet koşullarında, rekabeti etkileyen temel unsur olarak müşteri değeri yaratma ve sürdürülebilirlik üzerine tüm süreçlerini yeniden yapılandırmaları ve bu doğrultuda faaliyet gerçekleştirmeleri önemli olmaktadır.

Yeni rekabet koşullarında, benzersiz ve farklı olabilmek yeni rekabet modellerini gerekli kılmaktadır. Söz konusu yeni rekabet modelleri işletmeler arasında geleceği yaratmak için işbirliğini ve sürdürülebilirliği esas alan yavaş işletmecilik yaklaşımıdır. Bu amaçla geliştirdiğimiz kavramsal modelde işletmelerin ekonomik, sosyo-kültürel ve çevresel sürdürülebilirlik temelinde göstermelerinin

sağlanabilmesi için örgütsel yönetim unsurları, yapı ve etkililik ölçütleri yerellik ve sürdürülebilirlik kapsamında yeniden ele alınmaktadır. Ancak böyle bir model dahilinde işletmeler için sürdürülebilirlik metaforik bir olgu olmaktan öteye geçerek gerçekten yaşayan bir kavram olması sağlanabilir. Bu güne kadar işletmecilik teorileri genel olarak işletme odaklı (içsel) ve çevresel (dışsal) odaklı olarak ele alınmaktaydı yavaş anlayışında ise yerel kaynaklar ve sürdürülebilirlik çerçevesinde işletmenin içsel analizi ile sektörün ve rekabet ortamının dışsal analizi birleştirilmiştir. Bu noktada yavaşlık anlayışı kapsamında faaliyet gösteren bir işletmenin vizyonu ekonomik, sosyo-kültürel ve çevresel konulardan ayrı düşünülemez. Dolayısıyla, finansal kazanç odaklanmakla yetinilmemeli doğal ve sosyo-kültürel çevreyle uyum çabası amaçların tanımlarında da görülmeli ve işletme yönetiminin sadece sosyal sorumluluğa ya da çevreye yönelik belirli faaliyetlerle sınırlı kalmayıp, bütüncül bir şekilde örgütün geneline yayması gerekmektedir. Ancak bu şekilde iyi, temiz ve adil yaklaşımı örgütün bütününe yayılarak ve amaçlara sindirilerek yavaş işletmecilik anlayışı gerçekleştirilebilir.

Çalışmada yavaş işletmecilik kapsamında ve geleneksel işletmecilik anlayışıyla faaliyet gösteren işletmeler arasında karşılaştırmalı bir araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmada sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli göstergelerden biri olan örgütsel performans kriterleri üzerinden değerlendirilmiştir yapılmıştır. Buna göre öncelikli olarak yavaş işletmecilik anlayışında önemli kriterler olan; yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranları, bölgesel personel çalıştırma oranları, sertifika sahipliği, işletme sahibinin bölgeyi içselleştirme durumu ve menüde bölgesel

yiyecek bulundurma oranıyla işletme performansı karşılaştırılmıştır.

Yapılan analizlere göre; daha yüksek yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranına sahip olan, daha yüksek oranda bölgesel personel çalıştıran, sertifikaya sahip, menüde bölgesel yiyecek bulundurma oranının daha yüksek olduğu ve bölgeyi içselleştirmiş girişimcilerin işletmelerin performanslarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu değişkenlerin günümüz rekabet koşullarında işletmelerin performanslarıyla yakından ilgili olduğu belirlenmiştir. İşletmecilik anlayışları bakımından işletmelerin performansları değerlendirildiğindeyse yavaş işletmecilik anlayışıyla yönetilen işletmelerin daha yüksek performansa sahip olduğu görülmüştür ($U=4351.5$, $p<0,001$). Bu durum yerelliği, ekonomik, sosyo-kültürel ve ekolojik sürdürülebilirliği esas alan yavaş işletmecilik anlayışının günümüz rekabet koşullarında işletmeler için yeni bir alternatif olduğu gerçeğini ve rekabet avantajlarının elde edilmesinde yerel boyutların önemini ortaya çıkarmıştır.

Yavaş işletmecilik mevcut paradigmanın ötesinde yer alan bir yönetim anlayışıdır. Ancak mevcut yönetim paradigmasının ölçütlerine kapsamında da yüksek performansla sonuçlandığı görülmektedir. Bunun işletmenin iç ve dış unsurlarının beklentileri yönünde amaçlar, stratejiler, değerler ve becerilere sahip olmasıyla bağdaştırabiliriz.

Gerçekleştirilen araştırma konuyla ilgili olarak alanda yapılan öncü bir çalışma niteliği taşımakla birlikte yapılan çalışmanın bir takım kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın en önemli kısıtı Yavaş Yemek ABD'ye bağlı faaliyet gösteren yerel topluluklar tarafından yavaş yemek felsefesine göre önerilen işletmelerin tamamının yavaş işlet-

mecilik anlayışına göre faaliyetlerinin sürdürdüğü varsayımıyla araştırmaya dahil edilmesidir. Bu durumun temel sebebi ülkemizde yavaş yemek anlayışının yeterince genişlememiş olması, zaman ve maliyet kısıtlarının bulunmasıdır. Araştırmanın diğer bir kısıtı yapılan alan araştırmasına dahil edilen örneklemin sadece yiyecek içecek hizmetleri veriyor olmasıdır.

Çalışmada yapılan kuramsal incelemeler ve alan araştırması ışığında alana ilişkin gelecekte yapılacak çalışmalara yönelik şu önerilerde bulunulabilir;

- Yavaş işletmecilik olarak kavramsallaştırılan yaklaşımın irdelenmesine ve geliştirilmesine yönelik farklı sektörlerde yeni çalışmalar yapılmalıdır.
- Geliştirilen yavaş işletmecilik modeli kapsamında işletmelerin modele uygunluğu sınıflandırabilecek bir ölçek geliştirilmeli ve işletmeler arası karşılaştırmalar bu kapsamda yapılmalıdır.
- Yavaş yaklaşımına ilişkin ülkelerin kültürel değerlerinin yavaş işletmecilik anlayışı açısından irdelenmelidir.
- Yavaş işletmecilik anlayışının işletme performansına etkisini daha objektif verilere göre değerlendirilebilir.

KAYNAKLAR

BABAKRI, K.A., BENNETT, R.A., RAO, S., FRANCHETTI, W., (2004). Recycling Performance of Firms Before and After Adoption of the ISO 14001 Standard, Journal of Cleaner Production, 12: 633-637.

BARNEY, J.B., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, 17(1): 99-120

BEŞİROV, İ., (2007). Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

BOWEN, D.E., OSTROFF, C., (2004). Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system, Academy of Management Review, 29(2): 203-221.

CHAVAN, M., (2005). An Appraisal of Environment Management Systems: A Competitive Advantage for Small Businesses, Management Environmental Quality: An International Journal, Vol.16(5): 444-463.

DALTON, D.R., TODOR, W.D., SPENDOLINI, M.J., FIELDING, G.J., PORTER, L.W., (1980). Organization Structure And Performance: A Critical Review, Academy of Management Review, 5: 49-64.

DE BONO, E., (1996). Rekabet Üstü (Çeviren: Oya Özel), Remzi Kitabevi: İstanbul

DRÖGE, C., VICKERY, S., MARKLAND, R.E., (1995). Sources and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in the Furniture Industry, Decision Sciences, 25 (5-6): 669-689.

ENTELECARESEARCHANDCONSULTANCY (2000). Tourists' Attitudes Towards Regional and Local Foods, Prepared for the Ministry of Agriculture, Fisheries and Food and the

- Countryside Agency by Enteleca Research and Consultancy, London:MAFF
- ERBAŞLAR, G., (2007).** Yeşil Pazarlama, Paradoks, 3(1):1-12.
- FINEMAN, S., (2001).** Fashioning the Environment, Organization. 8(1): 17-31.
- GALBRAITH. J., KAZANJIAN. R., (1986).** Strategy Implementation. St. Paul. MN: West
- GALLAROTTI, G.M., (1995).** It Pays to be Green: The Managerial Incentive Structure and Environmentally Sound Strategies, Columbia Journal of World Business, 30(4): 38-58.
- GLEICK, J., (1999).** Faster: The Acceleration of Just About Everything, New York: Pantheon Books.
- GOTTSCHALK, S., (1999).** Speed Culture: Fast Strategies in Televised Commercial Ads, Qualitative Sociology, 22 (4): 311-329.
- GÖKDERE, H., (1995).** Küçük Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Rekabet Gücünün Arttırılmasında Kooperatiflesmenin Rolü ve Önemi, Yüksek lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- HANNAN. M., FREEMAN. J., (1977).** The Population Ecology of Organizations, American Journal of Sociology, 82: 929-964.
- HANNAN, M.T., FREEMAN, J., MEYER, J.W., (1976).** Specification of Models for Organizational Effectiveness, American Sociological Review, 41: 136-143.
- HANT, S.L., (1995).** A Natural- Resource- Based View of the Firm, Academy of Management Review, 20 (4): 986-1014.
- HESTER, L.J., (2005).** The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: A Perspective of The Resource-Based View of the Firm, Doktora Tezi, Nova Southeastern University, H. Wayne School of Business and Entrepreneurship, USA.
- KALEKA, A., (2002).** Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters, Industrial Marketing Management, 31(3): 273-283
- KNOX, P.L., (2005).** Creating Ordinary Places: Slow Cities in a Fast World, Journal of Urban Design, 10 (1): 1–11
- LAM, S.K.S., YEUNG, C.K.J., (2010).** Staff localization and environmental uncertainty on firm performance in China, Asia Pacific Journal of Management 27: 677-695.
- LIN, C., TSENG, H., (2006).** Identifying the Pivotal Role of Participation Strategies and Information Technology Application for Supply Chain Excellence, Industrial management & Data Systems, 106: 739-756.
- LIPSCHUTZ, D.R., (2002).** The Clash of Governmentalities: The Fall of the UN Republic and America's Reach for Imperium. University of Sussex.
- LYNCH, R., (1997).** Corporate Strategy, Pitman Publishing, Great Britain

- MACDUFF, I, (2006).** Your Pace or Mine? Culture, Time and Negotiation, Negotiation Journal, January: 31-45.
- MADU, C.N, KUEI, C.H, JACOB, R.A., (1996).** An Empirical Assessment of the Influence of Quality Dimensions on Organizational Performance, Internal Journal of Production Research, Vol. 34: 1943-1962.
- MARSH, J., (2005).** Sustainable Workstyles and Ambient Intelligence, ss. 1362-1371, içinde Innovation and the knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies (ed. Miriam Cunningham), IOS Press.
- MERRETT, C.D., MCILVAINE-NEWSAD, H., MAAKESTAD,W., MCLAUGHLIN P. (2008).** Slow Food Lessons in the Fast Food Midwest, Southern Rural Sociology 23(1): 72-93.
- OKUMUŞ, F, (2002).** Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratma ve Koruma, T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri, Ankara, 12-14 Nisan 2002.
- PFEFFER, J., SALANCIK, J., (1978).** The External Control of Organizations. New York: Harper & Row
- PINK, S., (2007).** Sensing Citta`Slow: Slow Living and the Constitution of the Sensory City, The Senses and Society, 2(1): 59–77.
- PORTER, M., (1996).** What is Strategy, Harvard Business Review. November-December: 61-78.
- PORTER, M., (1980).** Competitive Strategy. New York: Free Press.
- PRAHALAD, C.K., HAMEL. G., (1990).** The Core Competence Of The Corporation. Harvard Business Review. 68(3):79-91
- SCHEUERMAN, W.E., (2001).** Rules and Networks. İçinde R. P. Appelbaum, W. L. Felstiner, V. Gessner (Editörler), Global Law in Our High Speed Economy, (ss.103–121), Oxford: Hart Publishing.
- SENGE, P M., (1993).** Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- TAN, L.P, (2005).** Implementing ISO 14001: Is It Beneficial for Firms in Newly Industrialized Malaysia?, Journal of Cleaner Production, 13, 397-404.
- WARD, V., HOLTHAM, C., BOHN, M., (2001).** Slow Company – How Procrastination and Delay Improve The Quality of Knowledge, Collaboration And Understanding, Palermo, Spacing and Timing Conference, Palermo.
- WERNERFELT, B., (1984).** A Resource-Based View of the Firm, Strategic Management Journal, 5(2), 171-180
- YAZICIOĞLU, Y., ERDOĞAN, S., (2004).** Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Detay Yayıncılık
- YURTSEVEN, H R., KAYA, O., (2010).** Could Slow Business Be An Alternative To Obtain Sustainability?, 6th International Symposium on Business Administration: Global Economic Crisis and Changes-Resstructuring Business System: Strategic Perspectives for Local, National and Global Actors, Karvina, Silesian University in Opava.

YURTSEVEN, H.R., KAYA, O., (2009). Local Food in Local Menus: The Case of Gokceada, International Conference on Tourism Development and Management. 11-14 Sep., Kos Island, Greece.

ZAHRA, S.A., DAS, S.R., (1993). Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources, Long Range Planning, 26 (2): 90-100.