

**SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI
VE YAVAŞ İŞLETMECİLİK:
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA
(DOKTORA TEZİ)**

Ozan KAYA

ÇOMÜ-BAP Proje No: 2010/232

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI VE YAVAŞ İŞLETMECİLİK:
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
Ozan KAYA

Tez Danışmanı
Prof. Dr. H. Rıdvan YURTSEVEN

Bu çalışma, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri kapsamında desteklenmiştir.

Proje No: 2010/232

Çanakkale – 2011

TAAHHÜTNAME

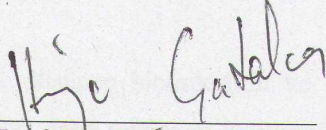
Doktora Tezi/Projesi olarak sunduğum ‘‘Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Yavaş İşletmecilik: Karşılaştırmalı Bir Araştırma’’ adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
20/06/2011
Ozan KAYA

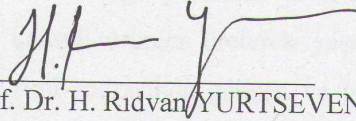
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne
Ozan Kaya'ya ait Sürdürülebilir Rekabet Avantajı ve Yavaş İşletmecilik: Karşılaştırmalı

Bir Araştırma adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı,

DOKTORA TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

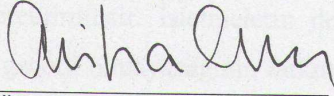


Üye Prof. Dr. Huriye ÇATALCA

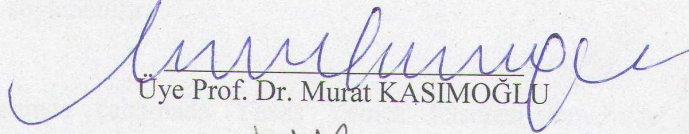


Üye Prof. Dr. H. Rıdvan YURTSEVEN

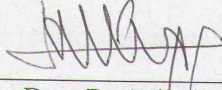
(Danışman)



Üye Prof. Dr. Ali HALICI



Üye Prof. Dr. Murat KASIMOĞLU



Üye Doç. Dr. Mikail EROL

Tez No : 407498
Tez Savunma Tarihi : 11.07.2011

ONAY



Doç.Dr. Hamit PALABIYIK V.

Enstitü Müdürü

26/07/2011

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI VE YAVAŞ İŞLETMECİLİK: KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Küreselleşme sermayenin, düşünce biçimlerinin ve insanların 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 üreterek yaşamlarını sürdürme çabasına girmişlerdir. Ancak Sanayi Devrimi sonrasında gelişen ve genişleyen küresel iş yapma anlayışı kapsamında ortaya çıkan doğal, ekonomik ve kültürel problemler mevcut iş yapma anlayışının sorgulanmasını gerektirmiştir. İşletmelerin de süregelen rekabet ortamında geleneksel yaklaşımların artık geçerli olmayacağını farkına varmasıyla 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 göre işletmecilik anlayışı farklılığı gözetmeksizin yapılan analizlerde; 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. Bu durum yerelliği, ekonomik, sosyo-kültürel ve doğal 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.

SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE AND SLOW BUSINESS: A COMPARATIVE RESEARCH

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 (regardless of differences in business approaches); 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. Furthermore, in today's competitive environment slow business approach which developed basis on locality, economic, socio-cultural and ecologic sustainability is a new alternative for companies and it has revealed the importance of the local dimensions to obtain competitive advantage.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

REKABETİN KÜRESELLEŞMESİ VE KÜRESEL REKABET STRATEJİLERİ

1. Rekabet Ve Rekabet Avantajı Kavramları	3
1.1. Rekabet Avantajını Belirleyen Faktörler	5
1.1.1. Üretim Maliyetleri	6
1.1.2. Teknoloji ve Ar-Ge faaliyetleri	7
1.1.3. Kalite ve Standartlara uygunluk	7
1.1.4. Nitelikli İşgücü	8
1.1.5. Pazar Payı	8
1.1.6. Ürün Kalitesi ve Çeşitliliğinin Arttırılması	9
1.2. Rekabetin Fonksiyonları	9
1.3. Rekabetin Değişen Boyutları	11
1.3.1. Ortaklaşa Rekabet	14
1.3.2. Ürün Kalitesi	14
1.3.3. Rekabet Üstü Olma	15
1.3.4. Yenilik Yaratma	15
1.3.5. Süreklilik ve İstikrar	16
2. Strateji Ve Rekabet Stratejileri	17
2.1. Rekabetin Stratejik Boyutu	18
2.1.1. Stratejik Düşünme	19
2.1.2. Stratejik Niyet	20
2.1.3. Stratejik Mimari	21
2.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yaratmayla İlgili Görüşler	21
2.2.1. Stratejik Pozisyona Dayalı Rekabet Görüşü	22
2.2.2. Kaynaklara Dayalı Rekabet Görüşü	25
2.2.3. Faaliyet Gösterilen Ülke veya Bölgenin Sağlamış Olduğu Rekabet Avantajı Görüşü	27
2.2.4. Dünya Ekonomik Forumu ve Yönetim Geliştirme Enstitüsü Görüşü	29
3. Küreselleşme Ve Küresel Rekabet	31
3.1. Genel Olarak Küreselleşme Olgusu	31
3.2. Küreselleşmenin Göstergeleri	32
3.2.1. Ekonomik Göstergeler	33
3.2.2. Siyasal Göstergeler	34
3.2.3. Kültürel Göstergeler	35
3.2.4. Ekolojik Göstergeler	35

3.2.5. Örgütsel Göstergeler	36
3.2.6. Hız Kültürü ve Tüketim Toplumu	37
3.3. Rekabetin Küreselleşmesi	38
3.3.1. Rekabetin Yoğunlaşması	39
3.3.2. Küresel Rekabetin Farklılığı	40
3.4. Küresel Rekabet Engelleri	41
3.4.1. Ekonomik Engeller	41
3.4.2. Yönetim Engelleri	42
3.4.3. Kurumsal Engeller	42

II. BÖLÜM

YAVAŞ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI VE YAVAŞ YEMEK HAREKETİ

1. Yavaş İşletmecilik Modeli	44
1.1. Yönetim Unsurları	47
1.1.1. Yavaş İşletmecilik Amaçlarının Tanımlanması	47
1.1.2. Yavaş İşletme Stratejileri	49
1.1.3. Yavaş İşletmenin Değerleri ve Becerileri	51
1.2. Örgütsel Yapı	54
1.3. Örgüt İçi Uygulamalar	55
1.4. Örgüt Müşteri İlişkileri	56
1.5. Örgüt Tedarikçi İlişkileri	57
1.6. Örgütün Devlet ve Yerel Toplumla İlişkileri	58
1.7. Örgütün Çevre ve Uluslararası Toplumla İlişkileri	58
2. Yavaş İşletmecilik Anlayışının Hayata Geçirilme Gerekliği	59
3. Yavaş Yemek Hareketi	61
3.1. Yavaş Yemek Hareketinin Temel Unsurları	62
3.1.1. İyi	62
3.1.2. Temiz	62
3.1.3. Adil	63
3.1.4. Yerelleşme	63
3.1.5. Paylaşma	65
3.1.6. Sürdürülebilirlik	66
3.2. Yavaş Yemek Hareketinin İşlevleri	66
3.2.1. Koruma İşlevi	67
3.2.1.1. Bilimsel Araştırmalar	67
3.2.1.2. Yerel Üreticiyi Destekleme	68
3.2.1.3. Yerel Kamu Otoritelerini Destekleme	68
3.2.2. Eğitim İşlevi	69
3.2.2.1. Etkinliklerin Organizasyonu	69
3.2.2.2. Damak Tadı Eğitimi	70
3.2.2.3. Akademik Eğitim	70
4. Yavaş Yemek Ve Yavaşlık Hareketi	71
4.1. Yavaş Yemek Merkezli Hareketler	71
4.1.1. Yavaş Şehirler	71
4.1.2. Yavaş Turizm	73
4.1.3. Yavaş Okul	73
4.1.4. Yavaş Yaşam	74

4.1.5. Yavaş Para	77
4.1.6. Yavaş Tasarım	79
4.2. Zaman Mekan ve Hız	80
4.3. Küresel Kültürde Yavaşlık	82
4.4. Gündelik Yaşam ve Yavaşlık	84

III. BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI VE YAVAŞ İŞLETMECİLİK ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

1. Araştırmanın Konusu	87
2. Araştırmanın Amacı	88
3. Araştırmanın Kapsamı	89
4. Araştırmanın Yöntemi	89
4.1. Araştırmanın Modeli	89
4.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı	90
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	92
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	93
4.5. Araştırmanın Bulguları ve Analizi	97
4.5.1. Araştırmayı Cevaplayanlara İlişkin Bulgular	97
4.5.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Bulgular	99
4.5.3. Araştırma Ölçeğinin Değerlendirilmesi ve Hipotez Testleri	103
SONUÇ VE ÖNERİLER	117
KAYNAKÇA	121
EKLER	140

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
Çev	: Çeviren
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
Ed	: Editör
EFTA	: The European Free Trade Association - Avrupa Serbest Ticaret Birliği
ILO	: International Labour Organization- Uluslararası İşçi Örgütü
IMD	: Institute of Management Development- Yönetim Geliştirme Enstitüsü
ISO	: International Organization for Standardization- Uluslararası Standartlar Örgütü
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
KİT	: Kamu İktisadi Teşkilatı
N	: Number
No	: Numero/Numara
s.	: Sayfa
SBF	: Siyasal Bilimler Fakültesi
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
USA	: United States of America - Amerika Birleşik Devletleri
Vd	: Ve diğerleri
Vb	: Ve benzeri
Vol	: Volume
WEF	: World Economic Forum - Dünya Ekonomik Forumu
WTM	: World Tourism Market- Dünya Turizm Pazarı
www	: World Wide Web

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo No	Tablo İsmi	Sayfa
Tablo 1.1.	Çevre koşullarının Özelliklerinin İşletmelere Yansımaları	12
Tablo 1.2.	Yönetim Geliştirme Enstitüsünün Rekabet Gücü Ölçümünde Kullandığı Ölçütlerin Ana ve Alt Başlıkları	29
Tablo 3.1.	Araştırma Katılımcılarının Ükelere Göre Dağılımı	97
Tablo 3.2.	Anketi Cevaplayan Bireylerin Demografik Özellikleri	98
Tablo 3.3.	Ükelere Göre İşletmelerin Kapasiteleri	99
Tablo 3.4.	Ükelere Göre İşletmelerin Çalışan Sayısı	100
Tablo 3.5.	Ükelere Göre İşletmelerin Faaliyet Süresi	100
Tablo 3.6.	Ükelere Göre İşletmelerin Sertifika Sahiplik Durumları	100
Tablo 3.7.	Ükelere Göre İşletmelerin Menülerindeki Bölgesel Yemek Oranları	101
Tablo 3.8.	Ükelere Göre İşletmelerin Yöresel Ürün Kullanım Oranları	101
Tablo 3.9.	Ükelere Göre İşletmelerin Yöresel Tedarikçilerden Ürün Alma Oranları	102
Tablo 3.10.	Ükelere Göre İşletmelerdeki Bölge Kökenli Çalışanların Toplam Çalışan İçindeki Oranı	102
Tablo 3.11.	İşletme Sahiplerinin Kendilerini İşletmenin Bulunduğu Yerle Özdeşleştirme Durumu	103
Tablo 3.12.	Katılımcıların Performans Ölçeğine İlişkin Yanıtların Ortalamaları	104
Tablo 3.13.	İfadelerin Toplam İstatistiği	105
Tablo 3.14.	İşletmecilik Anlayışı ve Yerel Ürün ve Tedarikçi Kullanımı Arasındaki İlişki	106
Tablo 3.15.	İşletmecilik Anlayışı ve Yerel Ürün ve Tedarikçi Kullanımına İlişkin Çapraz Tablo	107
Tablo 3.16.	İşletmecilik Anlayışı ve Bölgesel Personel Çalıştırma Oranlarına İlişkin Çapraz Tablo	107
Tablo 3.17.	İşletmecilik Anlayışıyla Bölgesel Personel Çalıştırma Oranları Arasındaki	108
Tablo 3.18.	İşletmecilik Anlayışıyla Sertifika Sahipliğine İlişkin Çapraz Tablo	108
Tablo 3.19.	İşletmecilik Anlayışıyla Sertifika Sahipliği Arasındaki İlişki	109
Tablo 3.20.	İşletmecilik Anlayışıyla İşletme Sahibinin Bölgeyi İçselleştirmesine İlişkin Çapraz Tablo	109
Tablo 3.21.	İşletmecilik Anlayışıyla İşletme Sahibinin Bölgeyi İçselleştirmesi Arasındaki İlişki	110
Tablo 3.22.	İşletmecilik Anlayışıyla Menüde Bölgesel Yiyecek Bulundurma Oranına İlişkin Çapraz Tablo	110
Tablo 3.23.	İşletmecilik Anlayışıyla Menüde Bölgesel Yiyecek Bulundurma Oranı Arasındaki İlişki	111
Tablo 3.24.	Yerel Ürün ve Tedarikçi Kullanım Gruplarına göre İşletmelerin Performans Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi	111

Tablo 3.25.	Bölgesel Personel Çalıştırma Gruplarına Göre İşletmelerin Performans Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi Sonucu	112
Tablo 3.26.	İşletmelerin Sertifika Sahipliği Durumuna Göre İşletme Performansına İlişkin Mann Whitney U Testi	113
Tablo 3.27.	İşletme Sahiplerinin Bölgeyi İçselleştirmesiyle İşletme Performansına İlişkin Mann Whitney U Testi	113
Tablo 3.28.	İşletmelerin Menülerinde Bölgesel Yiyecek Bulundurma Oranıyla İşletme Performansı Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi	114
Tablo 3.29.	İşletmecilik Anlayışına Göre İşletme Performans İfadelerindeki Farklılaşma	115
Tablo 3.30.	İşletmecilik Anlayışı ve İşletme Performansına İlişkin Mann Whitney U Testi	116

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No	Şekil İsmi	Sayfa
Şekil 1.1.	Dönemlere Göre Rekabetin Unsurları	13
Şekil 1.2.	Rekabetin Beş Temel Gücü	23
Şekil 1.3.	Üç Jenerik Strateji	24
Şekil 1.4.	Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Temelinde Strateji Geliştirme Süreci	26
Şekil 1.5.	Rekabet Avantajını Belirleyen İşletme Dışı Unsurlar	28
Şekil 1.6.	Rekabetin 12 Dayanağı	30
Şekil 2.1.	Yavaş İşletmecilik Modeli	46
Şekil 2.2.	Zamanın Günlük Yaşam Dağılım Süreci	74
Şekil 2.3.	1980 Yılı Sonrası Yerel Kur Uygulamalarının Yıllık Büyümesi	79
Şekil 3.1.	Araştırma Modeli	90

GİRİŞ

Sanayi devriminden sonra yükselişe geçen ekonomik aktiviteler küreselleşme süreciyle birlikte daha kapsamlı ve yoğun bir hal almıştır. Ekonomik ve kültürel küreselleşme sermayenin, düşünce biçimlerinin ve insanların daha hareketli hale gelmesine neden olmuştur. Bu doğrultuda, özellikle son otuz yılda insan ve mekan daha önce yaşanmamış derecede gerçekleşen bir değişimle yüzleşmiş ve teknolojiye yaşanan gelişmeler öncülüğünde ekonomik ve kültürel unsurlar sınır tanımadan serbest dolaşır hale gelmiştir.

Küreselleşme nedeniyle ortaya çıkan yoğun rekabet ortamında işletmeler hayatta kalabilmek için daha kısa zamanda, daha düşük maliyetli ve daha kaliteli ürünler üretmek zorunda kalmıştır. Bu duruma paralel olarak günümüz çağdaş yaşamında hız; sosyal, kültürel ve ekonomik süreçlerin bütünde geçerli konuma gelmiştir. Sosyal, kültürel ilişkiler ve ekonomik faaliyetler hız ekseninde gerçekleşmektedir. Kimi araştırmacılar bu durumun küresel ölçüde yaşanan kapitalist genişlemenin sonucu olarak ortaya çıktığını ifade etmektedirler (Knox 2005; Eriksen 2001; Scheuerman 2001). Zaman, küresel ekonomik sistemde önemli bir maliyet unsuru olarak görüldüğünden hız, kaçınılmaz bir şekilde yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Hızlı dünya, insanları ve mekânları, uluslararası sanayide, modern teknolojilerde, uluslararası haberler veya olaylarda üretici ve tüketici olarak doğrudan ilgilendirir hale gelmiştir. Ancak yaşanan bu gelişmeler hem yaşadığımız dünyayı hem de küresel ürünlerle birlikte yerel kültürleri tehdit eder durumdadır.

Sanayi devrimi sonrasında gelişen ve genişleyen küresel iş yapma anlayışına paralel olarak ortaya çıkan doğal (doğal çevrenin tahribi, küresel ısınma, vb.), ekonomik (gelir dağılımındaki uçurumlar, yoksulluk, vb.) ve kültürel problemler mevcut iş yapma anlayışının sorgulanmasını gerektirmiştir. Küreselleşme dinamikleriyle tanımlanan günümüz piyasa ekonomisinin, sürdürülebilirlik ve refah açısından sınırlandığı görüldüğünden bu durum sürdürülebilirlik olgusunu gün yüzüne çıkarmıştır. Buna göre işletmeler salt kar ve büyüme amaçlarını bir yana bırakarak sürdürülebilir bir çevre, sosyo-kültürel ve ekonomik hayat için daha dikkatli davranmak zorunda kalmıştır. Nitekim

uluslararası anlaşmalar, yerel ve uluslararası toplumun duyarlılıkla neticisinde bu durum artık işletmeler için bir zorunluluk durumuna gelmiştir. Yoğun rekabet baskısı altında bulunan günümüz işletmeleri hem kendi yaşamlarını sürdürülebilirlik için yeni yollar arama çabasına girmiş hem de sosyo-kültürel ve ekolojik çevreyi gözetmek durumunda kalmışlardır.

Günümüz piyasa koşullarında işletmelerin hayatta kalmalarını sağlayacak en önemli faktör diğerlerinden önde olmalarıyla ilgilidir. Dolayısıyla işletmeler süregelen rekabet ortamında geleneksel yaklaşımların artık geçerli olmayacağını farkına varmasıyla yeni yaklaşımlara yöneldiği ve işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yeni yöntemleri bulmaya ittiği söylenebilir. Bu duruma paralel olarak literatürde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Temel olarak işletme içi ve işletme dışı faktörlere odaklanan bu yaklaşımların ekolojik çevre ve yerel toplum gibi unsurları sistematik olarak kapsam dışında bıraktığını görmekteyiz. Bu nedenle çalışmada küresel iş yapma anlayışının ortaya çıkardığı sorunlara karşı alternatif bir anlayış olan yavaş işletmecilik anlayışı ele alınmıştır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde öncelikle rekabet ve rekabet avantajı kavramlarına değinilmektedir. Daha sonra işletmelerin rekabet avantajını sağlanmasını ve sürdürmesini belirleyen temel faktörler incelenerek literatürde yer alan, sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeyi sağlayan görüşlere yer verilmektedir. Son olarak ise küreselleşme ve küresel rekabet olgusu çerçevesinde küreselleşmenin göstergeleri, rekabetin küreselleşmesi ve işletmelerin karşı karşıya oldukları küresel rekabet engellerine değinilmektedir. İkinci bölümdeyse öncelikle küreselleşme kaynaklı sorunlara karşı bir tepki olarak ortaya çıkan ve Yavaş Yemek anlayışı unsurlarının işletmecilik alanına adapte edilmesiyle ortaya çıkarılan Yavaş İşletmecilik Modeli kurularak; yönetim unsurları, örgütsel yapı ve işletme içi-dışı ilişkilerine değinilecektir. Daha sonra Yavaş Yemek Hareketi ele alınarak; unsurlarına, işlevlerine ve Yavaş Yemek merkezli diğer faaliyetlere yer verilecektir. Çalışmanın son bölümünde ise yavaş işletmecilik anlayışının işletmelerin performansına etkisini ölçmeye ve yavaş işletmecilik anlayışını süreçlerine uygulayan ve uygulamayan işletmelerin performanslarını karşılaştırmaya yönelik olarak ABD ve Türkiye’de yer alan yiyecek içecek işletmelerini kapsayan ampirik bir çalışmaya yer verilmiştir.

I. BÖLÜM

REKABETİN KÜRESELLEŞMESİ VE KÜRESEL REKABET STRATEJİLERİ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler, dünyanın tek kutuplu hale gelmesi, ticaret sınırlarının ortadan kalkması vb. faktörler işletmelerin çevresini hızla değiştirmektedir. Mevcut değişim sürecinde günümüz ekonomik yapılarının en büyük problemi, değişime zamanında tepki verip verememe, diğer bir ifadeyle işletmelerin düşünsel, yapısal ve eylemsel değişiklikleri gerçekleştirememesi noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte işletmelerin yaşamlarının devam ettirebilmesinin en önemli koşulunun değişen iç ve dış çevreye eş zamanlı hatta önlemlerini önceden almış şekilde cevap verebilme yeteneklerine bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Buna ek olarak ticari sınırların ortadan kalkması sonucunda ekonomik hayatta yaşanan gelişmeler rekabet ortamının genişlemesine ve yoğunlaşmasına neden olmuştur. Dolayısıyla işletmelerin mevcut küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri her geçen gün zorlaşmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde öncelikli olarak rekabet ve rekabet avantajı kavramları incelenecektir. Daha sonra işletmelerin rekabet avantajını sağlamasını ve sürdürmesini belirleyen temel faktörler incelenerek literatürde yer alan sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeyi sağlayan görüşlere yer verilmektedir. Son olarak ise küreselleşme ve küresel rekabet olgusu çerçevesinde küreselleşmenin göstergeleri, rekabetin küreselleşmesi ve işletmeleri karşı karşıya oldukları küresel rekabet engellerine değinilmektedir.

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 sonucunda rekabet edebilme yeteneği olarak ifade edilebilecek olan rekabet avantajı kavramı ortaya çıkmış ve bunun artırılmasına yönelik çabalar 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). İktisadî 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 (Özkara 1997: 47). 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 işletmelerin 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; Murmann 2003). Örneğin Hofer ve Schendel (1978) ve Zahra ve Das (1993) rekabet üstünlüğünü kaynak kullanım şekliyle rakipler karşısında elde edilen eşsiz konum olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Day ve Wensley (1988) rekabet üstünlüğünün, sadece üstünlüğün kendisini değil, o üstünlüğün nasıl sağlandığını da tanımlaması gerektiğini belirtmiştir. Dröge, Vickery ve Markland (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: 360) “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.

1.1. Rekabet Avantajını Belirleyen Faktörler

İşletmelerin rekabet avantajını belirleyen birden fazla faktör bulunmaktadır. Ancak bütün sektörler farklı yapıya sahip olduğundan ötürü bu faktörlerin neler olduğunun kesin olarak belirlenmesi mümkün gözükmemektedir. Örneğin kâr marjı düşük olan kâğıt, çelik ya da lastik gibi sektörlerde kalite ve üretim maliyeti yoğunken yüksek kâr marjına sahip petrol ekipmanları, kozmetik ve kişisel bakım ürünleri vb. sektörlerde AR-GE ve teknoloji faaliyetleri daha ön plana çıkmaktadır (Porter 2007). Bu nedenle çalışmada rekabet avantajını belirleyen başlıca faktörlere yer verilmiştir.

1.1.1.Üretim Maliyetleri

Üretim maliyeti, rekabet avantajını belirleyen en önemli faktörlerden biri konumundadır. Üretim maliyetinin azaltılması ürünün maliyet üstünlüğüne kavuşması ürünün rekabetçi bir fiyata sahip olmasına, dolayısıyla işletme kârlılığına ve rekabet avantajının sağlanmasına neden olacaktır.

Maliyet azaltımını, ürünlerin kalitesini bozmaksızın hatta ürün kalitesini artırarak, işletmenin elindeki kaynakların rasyonel kullanımı sayesinde işletme maliyetini oluşturan kalemlerin hangilerinin ne düzeye kadar azaltılabileceğinin araştırılması ve amaç olarak belirlenecek maliyet ya da en uygun yöntem ve tekniklerle olabildiğince düşük düzeyde saptamak kapsamaktadır (Elmacı 1991). İşletmelerde üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlayabilecek bazı önlemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Elmacı 1991; Thompson ve Strickland 1999; Reed, Lemak ve Mero 2000);

- Finansman giderlerini aşağıya çekecek daha iyi nakit akışı, sermaye artırımını, daha az maliyetli kredi sağlanması,
- Hammadde ve malzemenin işletmeye, nihai ürünlerin pazarlara taşınmasında, taşıma giderlerini azaltıcı çeşitli önlemler,
- Enerjii, hammaddeyi ve malzemeyi daha düşük maliyetle sağlama yollarının araştırılması,
- Hükümetlerce alınan vergi iadesi, kurumlar vergisi ve istihsal vergisi indirimleri gibi kararlardan, ekonomik açıdan en iyi şekilde yararlanma yollarının bulunması,
- Maliyet üstünlüğü değerini artıracak, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yoğunlaştırılması,
- Maliyet üstünlüğü değerini artıracak, yatırım ve teknolojilere gidilmesi,
- İmalatın başından sonuna dek her türlü girdinin daha az kullanılması için gerekli önlemlerin alınması,
- Teknolojik kısıtlamalar içinde en ekonomik imalat girdi karışımının mevcut tesisleri yıpratmayacak şekilde belirlenip uygulanması,
- Verimliliği ve kaliteyi artırıcı önlemlerin alınması,
- Nihai ürünlerin pazara taşınmasını daha ekonomik kılacak ve pazarlama personelinin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlayacak önlemlerin alınması.

1.1.2. Teknoloji ve Ar-Ge Faaliyetleri

Teknolojide meydana gelen hızlı değişimler ekonomik, teknik, ticari, finansal, hukuki, psikolojik ve sosyolojik yönlerde küreselleşmeye hız kazandırmıştır (Odyakmaz 2001). Bu durum ulusal ve uluslararası piyasada rekabet avantajı sağlamak ve bu avantajlarını sürekli kılmak isteyen işletmelerin rakiplerine göre daha kaliteli ürünü daha kısa sürede ve daha az maliyetle üretebilecek uygun teknolojiyi seçmeyi zorunlu hale getirmiştir (Doğan 2000; Akın 1998; Yüreğir 2003). Özellikle ürün tasarım ve üretim süreçlerinde kullanılan teknolojinin geliştirilmesi işletmelerin rakipler karşısındaki yenilikçilik ve maliyet gibi faktörleri de tamamlayarak rekabet avantajına dönüşmektedir (Yamin, Gunasekaran ve Mavondo 1999; Adams ve Freedman 2000; Celuch, Kasouf ve Peruvemba 2002) .

Günümüzde üretim teknolojisinin önemi kadar, yapılan Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu da rekabet avantajını etkin kılan önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadece teknolojik yönden geri kalan işletmeler değil, teknolojisi yeni olan işletmeler de gelişmenin sürekli olduğu ve bunun sonucunda yeterli olan teknolojilerinin uzun dönemde avantaj kaybına neden olmaması için Ar-Ge çalışmalarında süreklilik göstermeleri gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle işletmelerin Ar-Ge'ye yeterince kaynak ayırmamaları olası fırsat ve rekabet avantajını kaçırmalarına neden olabilmektedir (Kum 1999).

1.1.3. Kalite ve Standartlara Uygunluk

Teknolojide yaşanan gelişmelerin müşteri beklentilerine yansımaları sonucunda günümüz müşterileri farklı alternatifler arasında seçme şansı bulunan ve daha zor beğenen bir yapı göstermektedir. Yaşanan bu ve benzeri gelişmeler müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek kalite anlayışı ve uygulamalarının benimsendiği ve sürekliliğinin sağlandığı sürece işletmelerin rakipleri karşısında üstünlüklerini koruyabilecekleri anlamına gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere ürünlerini ihraç edebilmeleri, uluslararası standartlara uygun üretim gerçekleştirmelerini gerektirmektedir (Uzay 2005). Örneğin AB ve EFTA (Avrupa Serbest Ticaret Birliği) üyesi ülkeler üreticilerin kusursuzluğunu belgelemesini zorunlu kılmışlardır. Yayınladıkları ISO 9000 Kalite Standartları serisi aranan şartları, bunları tutturabilmek için gerekli yönetim

sisteminin nasıl kurulabileceğini ve sürdürülebileceğini özetlemektedir (Doğan, Marangoz ve Topoyan 2003). Dolayısıyla küresel piyasalarda işletmelerin sahip olduğu standartlar ve sertifikalandırılmış bu standartlar kapsamında üretilen ürünler işletmelerin rekabet avantajını elde etmesinde önemli bir faktör konumuna gelmektedir. Rakip işletmelerden daha kaliteli ürün ve hizmetlerin müşterilere sunulması tüm işletmeler tarafından kabul gören rekabet avantajı yaratacak bir ölçüt olarak kabul edilmektedir (Dess ve Davies 1984; Lynch 1997).

1.1.4. Nitelikli İşgücü

Günümüzün giderek artan rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin toplam üretim maliyetleri içinde niteliksiz işgücü maliyeti azalmaktadır. Mevcut süreçte işçiliğin toplam maliyet içinde ücret düşüklüğünden kaynaklanan gider düşüklüğü bir avantaj konumundan çıkmaktadır (Doğan 2000; Dunnig 1992). İşletmelerin stratejileri doğrultusunda yeni iş gücünün, eğitilmesi, bilgilendirilmesi, süreçler içinde aktif rol almaya ve ortak hedeflere yönlendirilmesi söz konusudur. Dolayısıyla yeni işgücünün bilgi temelli ürün sunma ve bilgiyi kullanabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Sidi 1997). Bu yeteneklere sahip işgücüne yatırım yapmanın marjinal değeri, makine ve tesise yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyük olması işletmelerin insan kaynaklarına ve yönetimine daha fazla özen göstermek durumunda bırakmaktadır. Bu nedenle günümüz piyasalarında en önemli katma değer yaratan unsur olarak görünen nitelikli iş gücü günümüzde ve gelecekte işletmelerin sahip olacakları rekabet avantajının sağlayıcısı durumda olacaktırlar (Stewart 1997)

1.1.5. Pazar Payı

Ulusal ya da uluslararası pazarlara girmeyi düşünen işletmeler hedeflediği pazar payını ve bu hedefine ulaşmak için takip edeceği stratejileri belirlemek zorundadır. Hedeflenen pazar payına sahip olunması işletmeyi rakipleri karşısında avantajlı duruma geçirecektir. Elde edilen pazar payının korunmasında ve geliştirilmesinde pazar araştırması, kalite, ürünün teslim hızı ve satış sonrası hizmetler gibi uygulamalar önem arz etmektedir (Antoncic ve Hisrich 2001). İşletmelerin sahip oldukları pazar payı genel anlamda hazır bir müşteri kitlesini temsil ettiğinden işletmeye rekabet açısından avantajlı

bir durum olarak değerlendirilmektedir. Pazarda rakiplerine kıyasla daha fazla pazar payına sahip olan işletmeler açısından rekabet koşulları, pazara yeni girmekte olan bir işletmeye göre daha avantajlı olacaktır (Doğan, Marangoz ve Topoyan 2003). Ancak işletmelerin salt pazar payına odaklanmaları işletme çevresindeki fırsatların değerlendirilememesine neden olmaktadır. Bu nedenle işletmeler hedeflenen pazar payına yönelik çalışmalarını sürdürürken işletme çevresine karşı farkındalık düzeyini yüksek tutmalıdır (Slywotzky, Morrison ve Andelman 2000).

1.1.6. Ürün Kalitesi ve Çeşitliliğinin Arttırılması

Ürünlerde farklılaşmanın sağlanması ve yüksek kalitede ürünlerin üretilmesi, gelişmekte olan ülkelerin ürünleriyle rekabetten kaçınmak açısından etkin bir yol olarak görülmektedir. Değişen talep şartlarına etkin cevapların verilebilmesi, işletmenin mevcut kapasitesinden maksimum düzeyde yararlanabilmek, firma imajı oluşturulması ve markalaşabilmek için esnek üretim sistemlerine geçiş ve otomasyonun sağlanması da işletmeler için bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Ürünlerde ileri teknoloji kullanılması, çağdaş üretim sistem ve yaklaşımlarının üretim sürecine adaptasyonunun sağlanması yoluyla; ürün çeşitliliği, kalitesi ve maliyetinde yaratılabilecek her türlü iyileştirme ve geliştirme işletmenin iç ve dış pazardaki rekabetçi konumuna olumlu etkiler yapmaktadır.

1.2. Rekabetin Fonksiyonları

Zerenler, Türker ve Şahin (2007: 665) en genel anlamıyla rekabeti, “evrensel kurallara bağlı bir ilişkiler sistemi olarak, doğa bilimlerinde olduğu gibi, kıt kaynakları kullanarak sınırlı bir talebi ekonomik olarak karşılama ve varlığını geliştirerek sürdürebilme yeteneğini kazanmak” olarak tanımlamışlardır. Rekabet, iktisadi faaliyetlerin etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için zorunlu bir stratejik faktör niteliğindedir. Diğer bir ifadeyle rekabet herhangi bir kişi ya da ekonomik birimlerin yürüttüğü iktisadi faaliyetlerin başka kişi ya da ekonomik birimce tamamen engellenmediği/sınırlanmadığı ve iktisadi faaliyetlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilebildiği ideal ortamı sağlamaktadır (Aktan ve Vural 2004). Bu bağlamda piyasada değişim içindeki istek ve ihtiyaçlara rakiplerine göre en uygun tepkiyi verip ürünün fiyat, kalite, tasarım vb. gibi nitelikleriyle sürekli rekabet

etmek ekonomik etkinliği artırmakla birlikte sosyal refahın artmasına da katkıda bulunacaktır.

Üretimde, kaynak dağılımında ve yenilikte etkinliği sağlayarak ve ekonomik refah ve gücün tek bir elde toplanmasını önleyerek demokratik katılımıcılığı ve çoğulculuğu artırdığı için piyasa ekonomilerinde stratejik öneme sahip bir faktör olarak rekabet, kendisinden beklenen çeşitli fonksiyonları yerine getirebilir (Aktan ve Vural 2004). Bu fonksiyonlar aşığıdaki sıralanmaktadır (Kondalkar 2009; Joeques ve Evans 2008; Aktan ve Vural 2004; Eren 2003; Ruben 1980);

- **Gelir Dağılımı Fonksiyonu:** Gelirin dengeli bir biçimde dağılımı, her ekonomi için vazgeçilmez amaçlardan birisidir. Rekabet, ekonomik çaba ve başarıların ödüllendirilmesini sağlayarak verimli olanların elde ettikleri getirinin artmasına neden olmakta ve gelirin ekonomik performansa göre dağılımını sağlamaktadır. Bu nedenle rekabetin derecesi arttıkça gelirin birincil dağılımı daha adil bir hale gelerek gelir dağılımı eşitsizliğinden kaynaklanan sıkıntıların azalmasına ya da yok olmasına yol açar.
- **Kontrol Fonksiyonu:** Rekabet, belirli bir ekonomik gücün piyasayı kontrol etmesini önler. Diğer bir ifadeyle piyasada monopol ya da güç kartellerinin oluşumunu engellemektedir.
- **Kaynak Dağılımı Fonksiyonu:** Ekonomik birimlerin üretim için kullandıkları faktörleri en etkin ve verimli biçimde kullanılmasını sağlanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ekonomilerde verimliliğin ve tasarrufun artırılmasına yol açarak refah artırıcı bir etkiye neden olmaktadır.
- **Yenilik Yaratma Fonksiyonu:** İşletmeler yenilik yoluyla, örgütsel yapılarını, mal ve hizmet üretme metotlarını, kalite anlayışlarını, müşterilerinin beklentilerini karşılama biçimlerini geliştirmekte ve değiştirmektedirler. Firmalar, yenilik yoluyla tüketicilerin tercih edeceği bir malın tek üreticisi olarak geçici bir süre ilk tercih edilen pozisyonu elde ederler. Bu şekilde elde edilen avantaj yoluyla sağlanan kar, yeniliği gerçekleştiren işletmenin yeni yatırımlarda bulunmasını; diğer işletmelerinse kıyaslama ya da lisans alma yoluyla söz konusu işletmeyi takiplerini teşvik ederek yenilik gelişmeyi tetiklemektedir. Bunun yanı sıra rekabet, gelişen teknolojinin, üretim metotlarının ve örgüt biçimlerinin kullanımını zorlamakta, mal

ve hizmet üretiminin her aşamasında ve her alanda yenilikçi bir yapısal dönüşümü teşvik etmektedir.

- **Eşgüdüm Yaratma Fonksiyonu:** Rekabetin olabilmesi için birden fazla tarafın olması gerekmektedir. Taraflar piyasaya elde etmeyi istedikleri amaçlara ulaşabilmek için gelir, gider, üretim ve tüketim planlarını hazırlayarak girerler. Bu planlar yapılırken piyasadaki fiyatlar eşgüdümünde yapılır. Rekabet içindeki ekonomik birimlerde bağımsız karar ve planların koordinasyonu, önce planların fiyatlara, sonra da planların uygulanması aşamasından da, fiyatların planlara uyum sağlama süreci içinde belirlenir. İşte bu uyum süreci sayesinde alınan kararın birbiriyle koordineli hale gelmesi ve bağımsız kararların bir sistem bütününe dönüşmesi sağlanmış olur. Bu şekilde ekonomik birimlerin üretim yöntem, süreçlerinin ve programlarının ekonomik ve teknolojik değişikliklere ve ekonomik kriz ve dalgalanmalara uyum sağlama yeteneğini artırır.
- **Tüketici Refahını Artırma Fonksiyonu:** Rekabet, tüketicilerin talep ettiği ürünlerin üretilmesine yol açarak tüketiciye tercih yapma şansı sunar. Diğer taraftan tüketiciye daha fazla ürün satma çabası içindeki işletmeler verimlilik ve teknik gelişmeler gibi unsurlar sonucunda daha ucuza ve daha kaliteli ürünler üreterek tüketicilerin refahını artırır.

1.3. Rekabetin Değişen Boyutları

Newton'dan bu yana bilim insanları doğayı mekanik bir yapıda kabul etmiş, her durum ve koşul için geçerli olabilecek kuralların mevcut olduğunu öngörmüşlerdir. Bu durum paralelinde örgütler de bu bakış açısıyla gözlemlenmiş ve örgütlerin baskın olduğu bir çevre varsayılmıştır (Kurt 2004). Evreni mekanik bir olgu olarak kabul eden bu anlayışta örgütler de mekanik bir tarzda ele alınmıştır. Newton fiziği temelinde şekillenen klasik yönetim düşüncesinde, işletmenin çevre üzerinde etkin ve belirleyici olduğu varsayılmıştır (Boisot 1998). Statik iş çevresi olarak isimlendirilen bu durumda çevredeki değişimler düzenli, sistemli ve önceden tahmin edilebilir bir yapıda olduğundan işletme çevredeki değişimleri önceden tahmin ederek meydana gelecek değişimler paralelindeki adımlarını düzenli bir şekilde atacaktır (Dekkers 2005). Ancak sanayi toplumunun statik rekabet koşullarını baz alan klasik örgüt teorisi günümüz iş dünyasının içinde bulunduğu

dinamik çevre koşullarının kompleks ve karmaşık yapısına cevap verememektedir (Kurt 2004).

Geleneksel komuta ve kontrol merkezli Newton'cu yaklaşımın günümüz organizasyonlarının karmaşık ve doğrusal olmayan sistemleri karşısında yetersiz kalması sonucunda yönetim bilimi araştırmalarında 1980'li yıllarda doğrusal olmayan dinamik sistemler hakkında çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Gemmil ve Smith 1985; Smith 1986; Nonaka 1988; Priesmeyer ve Baik 1989; Rasmussen ve Mosekilde 1988; Stacey 1992, 1993; Zimmerman 1990). Kuantum fiziği temelinde şekillenen kaos ve karmaşıklık teorisi, doğrusal çalışan alt sistemler olduğunu kabul etmektedir ancak bunların birbirleri ve çevreleri ile etkileşimlerinin doğrusal olmayan sistemleri meydana getirdiğini belirtmektedir. Kaos ve karmaşa teorisine göre, doğrusal olmayan ilişkiler dolayısıyla geçmiş ya da gelecekteki şartların tam olarak öngörülmesi olanaklı değildir. Durgun ve dinamik çevre koşullarının özellikleri ve işletmelere yansımaları Tablo 1.1'de görülmektedir.

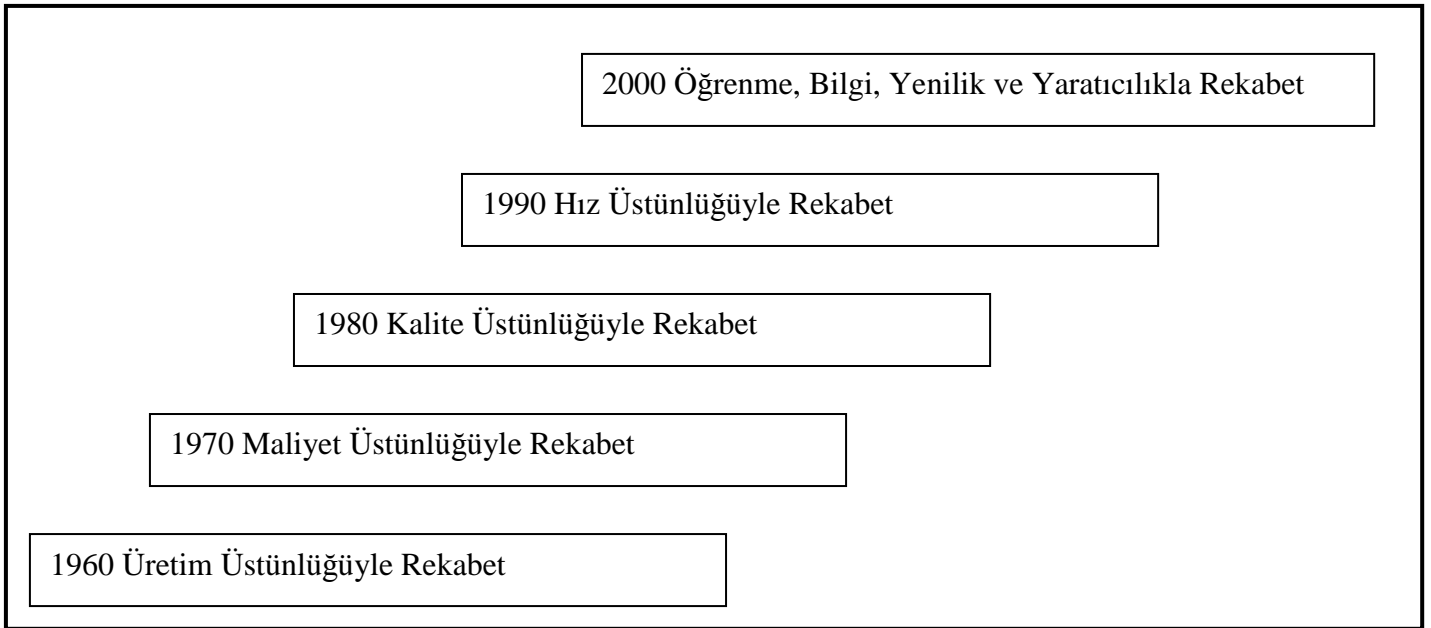
Tablo 1.1. Çevre koşullarının Özelliklerinin İşletmelere Yansımaları

Çevre Koşulları	Özellikleri	İşletmeler yansımaları
Durgun Çevre (Newton'cu Yaklaşım)	Ölçülebilirlik	Ölçülebilen sonuçlara odaklanma
	İnsan çevreye göre baskın	İşletme çevre üzerinde belirleyici
	Mekanik evren	Mekanik örgüt yapısı
	Gelecek tahmin edilebilir	Düzenli değişim yaklaşımı
	Geleceği geçmiş etkiler	Uzun dönemli planlar
	İndirgemeci yaklaşım	Bölgelere odaklanma
	Basit doğrusal sistemler	Örgütsel çıktıları tek değişkene bağlama
Dinamik Çevre (Kuantum'cu Yaklaşım)	Düzensizlik	Karmaşıklık ve Kaos Teorisi
	Tam ölçülemezlik	Bütüncül Bakış Açısı
	Çevre-İnsan Uyumu	Çevre-Örgüt Uyumu
	Düzensizliğin Düzeni Mevcut	Organik Sistemler, Kaotik Yapılar
	Geleceği Geçmiş Belirleyemez	Belirsizlik
	Bütünsel Yaklaşım	Bir Bütün Olarak İş Çevresi
	Karmaşık, Doğrusal Olmayan Sistemler	Karmaşık İş Çevresi
	Kestirilemez Sonuçlar	Gelecek Kestirilemez

Kaynak: Kurt, M. (2004). İşletmelerin Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services Türkiye Örneği, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

Durgun çevre yaklaşımından dinamik çevre yaklaşımına geçiş süreciyle birlikte rekabetin yapısı ve unsurları değişimler göstermiştir. Şekil 1.1’de de görüldüğü üzere 1960’larda üretim miktarı temelinde rekabet yaşanırken işletmeler üretim faktörleri üzerinde yatırımlarını yoğunlaştırmış ve üretimin artırılmasına yönelik yeni yöntem ve yaklaşımlar üzerinde durulmuştur. 1970’li yıllarda ise rekabet maliyet üstünlüğü paralelinde yaşanmıştır. Bu dönemde maliyet ve verimlilik üzerinde yoğunlaşmış ve işletmeler süreçlerde iyileştirme ve iş gören sayısını azaltma çabaları artmıştır. 1980’li yıllarda ise yükselişe geçen Toplam Kalite Yönetimi (TKY) felsefesinin tüm dünya üzerinde yayılım göstermesiyle birlikte kalite, rekabet çabalarının merkezine konumlandırılmıştır. Küreselleşmenin ekonomik alanda hız kazanmasıyla birlikte tüketicilerin ürünlere kolayca ulaşabilmesi amacıyla kaliteli ve düşük maliyetli ürünler temelinde rekabet şekillenmiştir. 1990’li yıllardaysa dünyanın tek kutuplu hale gelmesiyle ve küreselleşmenin tüm dünyayı etkisi altına alması sonucunda düşük maliyet ve kalite temelinde gerçekleşen rekabete hız unsuru da eklenmiştir. 2000’li yıllarda ise iş dünyasında yaşanan değişimlerle birlikte bilgi, öğrenme, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi unsurlar rekabetin merkezine taşınmıştır. Bu süreçte değer yaratma rekabete ilişkin faaliyetlerin sonucu olan çıktıyı temsil etmektedir (Şekil 1.1.).

Şekil 1.1. Dönemlere Göre Rekabetin Unsurları



Özer, P.S. (2001) Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stilllerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yıllardır meydana gelen değişimler sonucunda günümüz işletmeleri küreselleşmenin ve bilgi teknolojilerinin (www) ekonomik sınırları ortadan kardırdığı dünya pazarlarında yoğun rekabet baskısıyla yüz yüze gelmiş durumdadırlar (Tanyeri ve Fırat 2005). Rekabet baskısı altındaki işletmeler artık yapılanı satan olmaktan çıkıp, müşteri yönlü hareket ederek satılabilir olanın yapan haline gelmişlerdir. Bu noktada işletmelerin rekabet avantajını kazanmada, geliştirme ya da korumada sahip olmaları gereken birtakım rekabet unsurları ortaya çıkarmıştır. Ortaklaşa rekabet, ürün kalitesi, rekabet üstü olma, yenilik yaratma, süreklilik ve istikrar gibi rekabet unsurları günümüz rekabetinin unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.3.1. Ortaklaşa Rekabet

İş hayatı, bir işi yaparken işbirliğini, iş paylaşımı da rekabeti gerektirir. Aynı anda hem rekabet etmek hem de işbirliği yapmak yeni dönemde kazanmak ve kaybetmekten daha önemli olmaktadır. Bu birliktelik rekabet ve işbirliğini bir arada kullanılmasını gerektirir. Her ne kadar rekabetin klasik tanımlarında temel unsur aynı amacı gütmek olsa da 21.yüzyılda rekabet formatı yarış ve çekişmeden uzaklaşmış, şimdiki hali olan başarılı olma, ancak gücün birlikteliği yani ortaklaşa rekabet kavramının oluşmasına neden olmuştur (Özdemir 2002). Örneğin Japonya'da çeşitli gıda işletmeleri süper marketlere yarısı boş kamyonlarla ayrı ayrı mal teslimi yapmaktansa taşıma işlemini paylaşmaya karar vermişlerdir. Bunun sonucu olarak da mal teslim giderlerinde %80'e yakın azalma sağlamışlardır (Tanyeri ve Fırat 2005). Bu örnekten de görüleceği üzere yoğun rekabet baskısı altındaki işletmeler kazan-kazan kuralının geçerli olduğu durumlarda rakipleriyle işbirliğine gitmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Ancak bu durum önemli bir karar sürecini içermekte işbirliği ve rekabetin olası sonuçlarını hesaplayabilecek bir yapıya gereksinim duymaktadır.

1.3.2. Ürün Kalitesi

Son 200 yıl boyunca hep talep arzı doğururken, günümüzde arz fazlasının yarattığı baskılar çeşitli ülkelerde farklı derecelerde görülen rekabet şeklinde gelişerek, küreselleşmenin bir göstergesi olarak kendini hissettirmeye başlamıştır (Tikici, Aksoy ve Dizlek 2006). Bu durum tüketiciyi avantajlı konuma getirerek çok farklı seçenekler

arasından en ucuzunu, en kalitelisini, satış sonrası hizmet ağı en geniş ve gelişmiş olanını tercih etme olanağına kavuşmuştur. Bu nedenle günümüz rekabet ortamının temel standardı olarak eğer işletmeler kaliteli ürün sunamıyorlarsa rekabet etmeleri de olanaklı olmayacaktır.

1.3.3. Rekabet Üstü Olma

Küreselleşme süreciyle birlikte en üst düzeyde gerçekleşmeye başlayan rekabet ve giderek karmaşıklaşan rekabet ortamının bir sonucu olarak da rekabet avantajı sağlayabilme, rekabet avantajı yaratan kaynakların/faktörlerin neler olduğu ve bununda ötesinde rekabet üstü olabilmenin yolları, işletmelerin ve ülkelerin temel gündemini oluşturmaktadır. Buna göre ürün, sektör ve rakip farklılığının bulanıklaştığı, üstünlüklerin ve teknolojilerin hızla taklit edilebildiği ve müşteri sadakatinin sürekli beslenmesi gerektiği gerçeği işletmeleri geleneksel rekabetçilikten uzaklaştırıp rekabet üstü olmaya zorlamaktadır.

Rekabet üstü olma stratejisi, rekabetin odağından ürüne ya da sadece müşteriye odaklanmak düşüncesini çekerek yerine müşterinin bütünleşmiş değerlerini yerleştirir. Burada sözü edilen değerler; ürünü, müşteriye ve çevreyi kapsamaktadır. Aynı zamanda da her üçünün birbiriyle olan etkileşimini yansıtır. Müşterilerin değer sistemi ve değerler önceliğiyle işletmenin rekabet stratejilerinin birbirine uyumunun bir göstergesidir (De Bono 1996). Küresel ekonomi, rekabet üstü olmayı, herkesle aynı kulvarda koşmaktan öteye kendini aşma ve farklı olabilme değerini yaratmıştır. Artık herkes fiyatını düşürebilmekte, kalitesini yükseltebilmekte ve hizmette kusursuzlaşabilmektedir. Bu yüzden şimdi yeni değer peşinde koşma zamanıdır. İşletmelerinde bütün bunların farkına vararak küresel ufuklar için vizyonlar geliştirmesi gerekmektedir (Yalçınkaya ve Ertaşan 1998).

1.3.4. Yenilik Yaratma

İşletmelerin rekabetle ilgili bilgi sahibi olmasına paralel olarak öğrenme ihtiyacı da artmaktadır. Bunun temel nedeni bütün işletmelerin avantaj yaratması beklenen bir eylem yapması durumunda o eylem artık rekabet avantajı durumundan çıkmaktadır (Porter 2007). Dolayısıyla günümüzün yoğun rekabet ortamı içinde işletmeler yenilik çalışmalarına

yöneldikleri ölçüde başarılı olabilmektedir. Bu geliştirdikleri yeni ürünlerle ve süreçlerle işletmeler üretim maliyetlerini düşürmekte ve pazar paylarını da arttırabilmektedir (Savaşçı ve Kazançoğlu 2004).

Yenilik bir fikrin buluş aşamasından uygulamaya kadar devam eden araştırma geliştirme ve üretim aşamalarını kapsayan bir süreçtir. Buna göre yeniliğin birbirinin takip eden üç süreci olduğunu söylenebilir. Bunlar; önce yaratıcı ve uygulanabilir bir düşüncenin varlığı, bu düşüncenin uygulanması, uygulanan düşüncenin ise topluma yaygınlaştırılmasıdır. Yenilik herhangi bir yaratıcı düşüncenin ticarileştirilmesi ve yarattığı fayda ile verimliliğin arttırılması olarak değerlendirilmektedir (Savaşçı ve Kazançoğlu 2004).Yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayan fırsatlar olarak da ifade edebileceğimiz yenilik kaynakları, iki grup halinde toplanmaktadır. Birinci grupta beklenmedik gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç ihtiyaçları, sektör ve pazar yapısındaki değişiklikler gibi işletme ya da sektör içerisindeki unsurlar yer almaktadır. İkinci gruptakiler ise demografik yapıdaki değişiklikler, algılama değişiklikleri, yeni bilgi gibi unsurları içeren işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel ortamlarda yer alır (Herrmann 1999). Yenilik, gerek işletme içi gerekse işletme dışı unsurlar nedeniyle olsun yoğun rekabet baskısı altındaki işletmelerin hayatta kalma mücadelesinin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmeler yenilik yarattıkları sürece rekabet avantajına sahip olabilir ya da bu avantajı sürdürebilirler.

1.3.5. Süreklilik ve İstikrar

Değişken bir ortamda faaliyet gösteren işletmelerin örgütsel yapı ve stratejilerinde çeşitli değişimler yaşanabilmektedir. Özellikle, ekonomik ve politik istikrarsızlıklar, teknolojik ilerlemeler, sosyo-kültürel faktörlerdeki değişimlerden işletmeler yoğun bir biçimde etkilenmektedir. Bu etkinin erken uyarı sistemlerinin tasarlanması yoluyla, tehdit ve fırsatların öngörülmesi ve uygun davranışların sergilenmesi sağlanmalıdır. Bu şekilde, işletme faaliyetlerinin sürekliliği ve istikrarı sürdürülebilir. Örgütsel süreklilik ve istikrar yoluyla rekabet gücünde olumlu gelişmeler yaşanabilecektir. İşletmeler küreselleşme sonucunda hızlı hareket etmenin gereği olarak ürettikleri ürünlerin tüketiciye hızla ulaştırması rekabette stratejik öneme sahiptir. Örneğin Chrysler 1995'te belirli modellerde özel sipariş alabileceklerini ve siparişten 16 gün sonra arabaları teslim edebileceklerini iletmişlerdir. Aynı işlem 1994'te 36 gün 1993'te ise 73 gün sürmekteydi. Bu tip pazar yapısı sanayide hızla artmaktadır (Tanyeri ve Fırat 2005).

2. Strateji Ve Rekabet Stratejileri

Günümüzdeki ekonomik, politik, sosyal ve çevresel konuların strateji ve stratejik düşünce üzerine odaklı olduğu açıkça görülmektedir. Stratejik düşünce için bulunulan olgu ya da sorunlara farklı bir düzeyde bakmayı ve yanıt vermeyi gerektirmektedir (Barca 2002). Bu noktada stratejik düşünce, pragmatik ve uygulamalara ait bir alan olarak, ele alınan konular ve amaçlar çerçevesinde farklı şekillerde tanımlanabilmekte ve uygulanabilmektedir. Dolayısıyla, farklı konular ve uygulamalar, hatta sürekli değişim gösterebilen durumlar için kullanılacak genel bir strateji formülasyonu kurulması olanaklı değildir (Kayabaşı 2007). İçinde bulunulan koşullar benzer olsa da kişilikler, beklentiler ve koşulları ortaya çıkaran diğer unsurlarda farklılıklar söz konusu olabildiğinden stratejinin zamana ve mekana karşı duyarlı bir yapıda olduğu söylenebilir (Mintzberg 1987). İşletmelerin çevresel değişimlere uyum yeteneklerinin geliştirilmesiyle yakından ilgili olan strateji, en genel anlamda geleceğe yönelik tahminlerde bulunma ve o tahminler bağlamında ortaya konan hedeflere ulaşmaya ilişkin politika ve planları kapsamaktadır.

Strateji her ne kadar günümüzde çokça kullanılan bir kavram olsa da tanımına ilişkin literatürde bir fikir birliği yoktur. Chandler (1962) organizasyonların yapısı ve stratejileri üzerine yaptığı çalışmada stratejiyi, bir girişimin uzun dönemli temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için eylemlerin uyumlaştırılması ve kaynakların dağıtılması olarak tanımlarken, Porter (1996) stratejiyi benzersiz bir değer karmasına sahip olmak için bilinçli bir şekilde seçilen farklı eylemler bütünü olarak tanımlamıştır. Diğer bir tanımda ise strateji, sürekli ve hızlı bir biçimde değişen çevre koşullarında, bir işletmenin kaynaklarının en etkin bir şekilde nasıl kullanılacağına belirlenmesi olarak ifade edilmiştir (Kayabaşı 2007). Strateji kavramındaki bu farklılıklar, kavramın çok boyutlu bir yapı sergilemesinden kaynaklanmaktadır. Strateji kavramı çeşitli boyutlar çerçevesinde aşağıdaki gibi tanımlanabilir (Papatya 2003);

- Yön Olarak Strateji: Strateji bir yoldur. Dolayısıyla strateji her şeyden önce bir yön belirleme ve yön verme sürecini ifade etmektedir.
- Düşünce Olarak Strateji: Strateji bir düşünme sürecidir ve daha önceden belirlenen bir amaca hazırlanma düşüncesini içermektedir. Bunun nedeni, gelecekteki her

eylemin tasarlanmasıdır. Bu açıdan strateji bilinçli ve sistematik süreçleri içeren amaçları kapsamaktadır.

- Eylem Olarak Strateji: Düşüncelerin eyleme dönüşmesiyle oluşan bir değeri ifade eder; yani strateji sonuç yönlü bir davranıştır.
- Durum Olarak Strateji: Strateji ortam içinde konum belirleme, değişen koşullar karşısında bir durum belirleme sürecidir. Strateji, sürekli değişim içindeki çevrede bir durum arayışıdır.
- Kültür Olarak Strateji: Strateji, bir örgütün çevre içerisinde belli bir alanda konumlandırılması tercihini açıklar. Bu bağlamda strateji, işletmenin çevreye bakışını, düşünce sistemini ve karakterini yansıtmaktadır.

İşletmelerin öncelikli amaçlarını gerçekleştirmek için takip edebilecekleri pek çok stratejik alternatif bulunmaktadır. Bunun temelinde rekabet ortamında işletmenin varlığını devam ettirebilmek ve pazarda daha etkin bir hale gelebilmek olduğu düşünüldüğünde, bu yolda başarılı olmak için uygun stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. Rekabet özelliğine göre stratejiler bu grup içinde önemli bir yere sahiptir. Rekabet stratejilerinin amacı piyasadaki rekabet kurallarına uyum sağlamak ve bu kuralları işletmenin lehine çevirmektedir (Ucal ve Gürsoy 2006). Bu bağlamda rekabet stratejileri aşağıda ifade edilen sorulara yanıtlar aramaktadır;

- Belirli bir ürün pazarında ya da sektörde en iyi şekilde nasıl rekabet edilebilir?
- Mevcut pazar payının artırılması ya da korunması nasıl sağlanabilir?
- Uzun ve kısa vadeli hedefler neler olmalıdır?
- Belirlenen hedeflere nasıl ulaşılabilir?

1.2.1. Rekabetin Stratejik Boyutu

İşletmelerin yaşamsal faaliyetlerini sürdürmeleri ve çevreyle sürekli olarak etkileşim halinde bulunmaları uyum kavramını ön plana çıkarmaktadır. Çevre sürekli değişim gösterdiğinde, çevreyi kontrol edebilecek ve bu değişime uyum sağlayabilecek işletmelerin ve örgütsel yapı bileşenlerinin belirlenmesi stratejik anlamda da önem taşımaktadır. Dolayısıyla işletme tarafından üretilen stratejilerin işletme ve çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, işletmeyi oluşturan birey ve farklı bölümlerin çevreyi farklı seviyelerde algılayabilmeleri nedeni ile farklılaşması söz konusu olabilmektedir. Oluşan stratejilerin

çevre-örgüt etkileşimi bakımından doğru ve uygun tanımlanması ortaya çıkacak uyumun faydasının derecesini de belirleyebilmektedir (Yeloğlu 2008).

Günümüzün daha kısa teknoloji yaşam seyri, sürekli yeni ürün beklentisi, küresel bağımlılıklar, artan rekabet, öngörülemeyen şoklar ve krizler, vb unsurlar kompleks, belirsizlik, istikrarsızlık ve hızlı değişimin egemen olduğu bir iş çevresi yaratmıştır. Bu zorlu koşullar içinde işletmeler rakipleriyle her geçen gün yoğunluğu ve derinliği daha fazla artan rekabet koşulları içinde hayatta kalma mücadelesi vermektedirler (Barca 2002). Küreselleşen ve değişen iş ortamında işletmelerin statik bir süreçte yol almaları, piyasayı ve piyasa koşullarını temel alarak ve kendi kimliklerini pasifize ederek başarılı olmaları artık mümkün görülmemektedir. Rekabet olgusunun stratejik boyutunun önem kazanmasının temelinde rekabetin nitelik değiştirmesi vardır. Bu nedenle işletmelerin rekabet avantajını elde etme ve süreklileştirmek için sadece yakın ve uzak çevrelerini fırsatlar ve tehditler bağlamında anlama ve yorumlama değil, aynı zamanda nelerden etkilendiğinin de (tarih, kültür, yönetim felsefesi vb.) farkında olmayı ve varsayımlarını sürekli rafine etmelerini de gerektirmektedir. Küresel rekabet ortamında işletmelerin düşünme, niyet ve mimari anlayışını içselleştirmesi gerekmektedir (Hamel ve Prahalad 1996; Altuntuğ 2007; Barca 2002).

2.1.1. Stratejik Düşünme

Stratejik düşünce üzerine yapılan çalışmalar sınırlı olmakla birlikte stratejik yönetim literatürü stratejik düşüncenin dar ve geniş kapsamlı tanımların yapılmasını olanaklı kılmıştır. Mintzberg (1994) ve Ohmae (1982) gibi yazarlar dar tanım kapsamında stratejik düşünceyi tanımlarken doğulu, yaratıcı, sentetik, üretken ve farklı düşünce süreçlerinin üzerinde durmaktadır. Geniş tanımdaysa stratejik düşünce sorun çözümede doğulu, yaratıcı, sentetik, üretken ve farklı düşünce yapısıyla batılı, rasyonel analitik ve konverjan (convergent-bir noktada çakışan) birleştirmeye çalışmaktadır (Liedtka 1998; Wilson 1998; Raimond 1996). Stratejik düşünce geniş perspektifte işletmenin vizyon ve misyon gibi üst düzey konularını daha çok ele almaktadır. Buna göre stratejik düşünceyi, stratejik sorunların çözümlenmesinde bireysel ve kurumsal seviyede rasyonel ve üretken düşünce süreçlerinin eşgüdümlendirilmesi olarak tanımlayabiliriz. Stratejik düşünmede, düşünce ve eylem organizasyonun içinde bulunduğu duruma bağlı olarak doğrusal, birbirine geçmiş

(intertwined) ya da ikisinin arasındaki bir noktada olabilir. Stratejilerin günümüze geliş sürecinde elde edilen deneyimler bize bireysel ya da kurumsal temelde geçerli olabilecek tek bir stratejik düşünce formülünün olmadığını göstermiştir.

Stratejik düşüncenin odağındaki temel olgu sorun çözmektedir. Bu bağlamda stratejik düşüncenin oluşabilmesi için organizasyonda değer yaratan sistemin bütünü ve bireylerin bu sistem içindeki rollerini içeren düşünsel (mental) bir resim gerektirmektedir. Bir organizasyon ya da açık sistem müşterilere ya da pazara esnek bir şekilde tepki verebilmelidir. Bunu sağlayabilmek için organizasyon esnek girdilere ihtiyaç duyacaktır. İhtiyaç duyulan girdiler işletmeye ya da içinde faaliyet gösterilen endüstriye göre değişiklik gösterecektir ancak girdileri dört başlık altında genelleyebiliriz. Bu kategoriler esnek teknoloji ya da makineler, esnek çalışanlar, esnek yapılar ve esnek sistem ve süreçlerdir (Ahmed, Hardaker ve Carpenter 1996). Bunlar sağlanarak stratejik düşünmenin gerekliliği olarak gösterilen rekabet avantajı elde edilmesi, rekabeti avantajının süreklileştirilmesi ve ona göre davranış setleri ve uygulamaları gerçekleştirilebilir (Barca 2002).

2.1.2. Stratejik Niyet

Örgütler yeni fırsatlar karşısında stratejik niyet beslemektedir. En temel yeteneklerini belirlemek, bir işletmeye gelecekteki stratejik hareketlerine yön verme açısından uygun bir zemin sağlayacaktır. Yeni fırsatları tanımlamayı öğrenmek için bir işletmenin neye ihtiyacı vardır? Sorusuna verilecek en uygun cevap zihinsel modellere yani liderlerin içselleştirdikleri ve gündelik faaliyetlerinin çoğunu yönlendiren bilişsel şemalar olmalıdır. Hepimizin, değişen dünyaya ayak uydurmak için çok seçenekli şemalara ihtiyacı vardır. Bu şemaların temelindeyse niyetler yatmaktadır. Niyetler, bizim bilgiyi eyleme nasıl dönüştürdüğümüzün bir göstergesidir. Planlanmış her bir davranış, niyetli bir davranış olduğuna göre, stratejik davranışlar da doğal olarak niyetli davranışlardır (Krueger 2000). Bununla birlikte stratejik niyet; hedefin değerinin ifade edilerek çalışanları motive etmesi, liderin bireyler ve takım çalışanları için vakit ayırması, koşulların değişmesi durumunda yeni operasyonel tanımlamalar getirerek istekliliğin desteklenmesi ve kaynak dağılımına rehberlik etmek için niyetin sürekliliğinin kullanılması gibi aktif bir yönetim sürecini kapsamaktadır (Hamel ve Prahalad 1989).

2.1.3. Stratejik Mimari

Bugün bulunulan yerle gelecekte olmak istenilen yeri kalıcı ve somut bir biçimde bağlantılandıran entelektüel bir yapı olarak tanımlanan strateji kavramı (Sulliva ve Harper 1997) kapsamında stratejik düşünmenin avantajlarından faydalanmadığı sürece etkili bir yönetim süreci yaşanamayacağı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Yoğun rekabet ortamında doğru stratejinin tanımlanması yarınla başlar ve geriye bakıp geleceğe götüren kritik yolları belirleme sürecinden oluşur. Bu noktada geleceği kurmayı hedefleyen stratejik mimari anlayışına ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik mimari kavramıyla sadece geleceğin hayal edilmesi değil, aynı zamanda inşa edilmesi gereğine işaret edilmektedir. Dolayısıyla stratejik mimari, gelecekteki kaynaklara erişim felsefesini tanımlayabilmeli ve işletmeye gideceği yolu gösterebilmelidir. İşletme stratejisi, işletmenin durduğu noktayı değil varmak istediği noktayı göstermelidir. İşletmenin stratejik mimarisi, potansiyel değişiklikler, rakiplerin davranışları ve hedefleri, müşteri tercih ve gereksinimleri hakkında sürekli bir analiz ve tutkuyu da beraberinde getirmektedir (Yılmaz 2007).

2.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Yaratmayla İlgili Görüşler

Rekabet sadece mevcut rakipleri değil, gelecekte herhangi bir tarihte sektöre girmeye hazır potansiyel rakipleri de kapsar (Baumol vd. 1982). Dolayısıyla bir firma 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; Oliver 1997; Hoffman 2000). Rekabet avantajının sürdürülebilmesi rekabet avantajlarına odaklanmayı gerektirir. Rekabet gücünü artırmaya odaklanmak da ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilir (Senge 1993). İşletmelerin rekabet avantajını yaratan ve devamlılığını sağlayan unsur ya da unsurlar konusunda stratejik yönetim literatüründe birbirinden farklı hatta kimi zaman birbiriyle çelişen görüşler bulunmaktadır. Bu konuda yer alan başlıca görüşler aşağıda incelenmektedir.

2.2.1. Stratejik Pozisyona Dayalı Rekabet Görüşü

Sürdürülebilir rekabet avantajının yaratılmasına ilişkin görüşlerden ilki ve en fazla kabul göreni Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Bu görüşe göre, işletmenin rekabet avantajının yaratılması ve korunması, işletmenin iç yapısıyla dış yapısı arasında denge kurup bunu sürekli hale getirmesine bağlıdır (Porter 2007). Porter (2007) rekabet stratejisi oluşturmanın temelinde işletmenin çevresiyle olan ilişkilerin bulunduğunu belirtmektedir. İşletmelerin çevreleri, rakipleri ve faaliyet gösterilen pazar sürekli değiştiğinden işletmeler arasındaki rekabeti etkileyen beş güç ya da faktör olarak ifade edilen model, bir pazarın rekabet durumunu belirleyen güçlerin analiz edilmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadır.

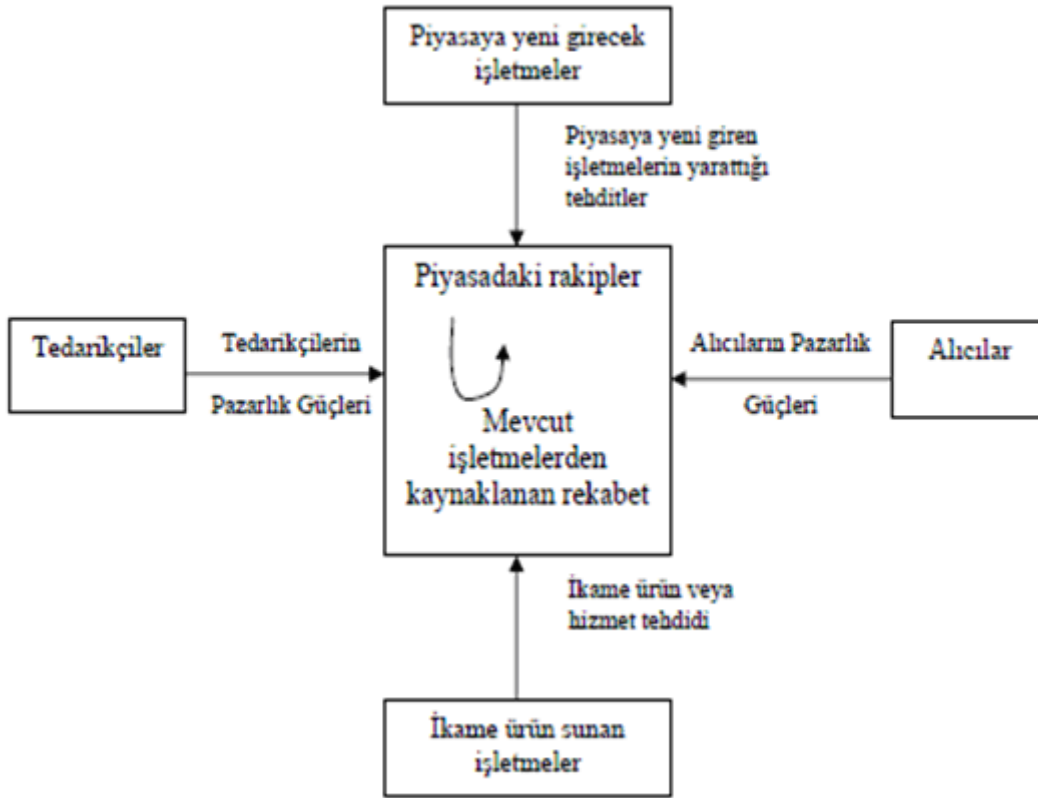
Karlı ve sürdürülebilir bir konum sağlayabilmek için rekabetin beş itici gücü olarak da isimlendirilen modelde yer alan güçler dikkate alınmalıdır. Bu beş gücün bir sektörde rekabet şartlarını analiz etmek için incelenmesi gereklidir. Analiz edilmesi gereken beş güç (Porter 2007; Candemir 2010);

1. Sektördeki Mevcut Rakip İşletmeler Arasındaki Rekabet: İşletmenin faaliyette bulunduğu sektördeki mevcut rekabet yapısı,
2. Potansiyel Giriş Tehdidi: Sektöre yeni girme potansiyeline sahip işletmelerin yarattığı tehditler,
3. İkame Mallar Tehdidi: Faaliyette bulunulan sektör dışındaki ikame ürünlerin işletme üzerinde yarattığı tehditler,
4. Alıcıların Pazarlık Gücü: İşletmenin müşterilerinin sahip olduğu pazarlık gücü sayesinde işletme üzerinde yarattığı baskı ve sektörü yönlendirme kabiliyeti,
5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: İşletmenin ihtiyacı olduğu araç-gereç, hammadde, yarı mamul, işletme malzemesi vb. kaynakları satın aldığı tedarikçilerin, işletme üzerindeki etkisi ve sektörü yönlendirme gücü olarak sıralanabilir

Şekil 1.2.'de yer alan model, stratejinin özellikle dışsal yönüne odaklanarak, sektörde tehdit ve fırsatlara neden olan faktörlerin etkin bir şekilde analiz edilmesini sağlayarak işletmeye katkılar sunmaktadır. Buna göre beş temel güç; pazara yeni girenlerin tehdidi, ikame ürün tehdidi, alıcıların pazarlık güçleri, tedarikçilerin pazarlık güçleri ve pazardaki mevcut rekabetin durumu; bir sektördeki rekabetin, mevcut oyuncuların çok ötesine geçtiği

gerçeğini yansıtmaktadır. Dolayısıyla işletmeler, girilmesi kolay olmayan, tedarikçi ve alıcıların pazarlık güçlerinin düşük olduğu, az sayıda ürün alternatifinin bulunduğu ve yeni işletmelerin az olduğu ya da farklılık yaratabilecek sektörler bularak rekabette güçlü konuma geleceklerdir.

Şekil 1.2. Rekabetin Beş Temel Gücü



Kaynak: Porter, M. E. (2007). **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Dördüncü Basım, (Çev., Gülen ULUBİLGEN), Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Porter'a (2007) göre stratejik pozisyona dayalı görüşün başarılı olabilmesi için öncelikle beş temel güç incelenmeli ve daha sonra uzun vadede bu güçler karşısında savunulabilir bir konum yaratacak ve sektördeki rakipleri devre dışı bırakacak stratejiler oluşturulmalıdır. Porter (2007) bunun üç genel (jenerik) strateji ile başarabileceğini ifade etmektedir. Jenerik stratejilerinden ilki toplam maliyet liderliğidir. Buna göre verimli işletmelerin kurulması, güçlü maliyet düşüşlerinin sağlanması, etkin gider kontrolünün sağlanması ve satış gücü, reklâm vb. alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesinin sağlanmasıyla maliyet liderliği elde edilebilir. Düşük maliyetli bir konuma sahip olmak,

diğer rekabet avantajlarıyla birlikte işletmeye ortalamanın üstünde gelir sağlayabilir. Ayrıca bu konum, işletmeyi rakipler karşısında savunabilme imkânı sağlamaktadır.

İkinci jenerik stratejiyse ürün farklılaşmadır. Bu stratejide amaç ürünü diğerlerinden benzersiz hale getirmektir. Bu konu pek çok biçim alabilir; tasarım ya da marka ismi, teknoloji, satıcı ağı, müşteri hizmetleri vb. biçimler gibi. Farklılaşma stratejisi işletmenin maliyet liderliği stratejisini göz ardı etmesini değil tam tersine maliyet liderliğiyle birlikte müşteri sadakatini sağlamaya ve bunu sürdürmeye yöneliktir. Bu şekilde işletmeler rakiplerin taklitlerine karşı pazara daha dirençli ürünler sürerek avantajlarını sürdürülebilir duruma getirebilirler.

Jenerik stratejilerden sonuncusu bir alıcı grubuna yönelik olan odaklanmadır. Farklılaşma stratejisinde olduğu gibi odaklanmada pek çok farklı biçim alabilmektedir. Ancak farklılaşma ve maliyet liderliği stratejisinin hedefinde tüm sektör varken odaklanma belirli bir kesime yöneliktir. Bu stratejide, işletme rakiplerinin daha geniş bir alanda mücadele etmesi nedeniyle rakiplerinden daha etkin ya da verimli şekilde hizmet edebileceği fikrine dayanmaktadır. Dolayısıyla, işletme belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaşmayı, ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi ya da her ikisini birden başarır.

Şekil 1.3. Üç Jenerik Strateji

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı Benzersizlik	Düşük Maliyetli Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	FARKLI LAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Kaynak: Porter, M. E. (2007). **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Dördüncü Basım, (Çev., Gülen ULUBİLGEN), Sistem Yayıncılık: İstanbul.

2.2.2. Kaynaklara Dayalı Rekabet Görüşü

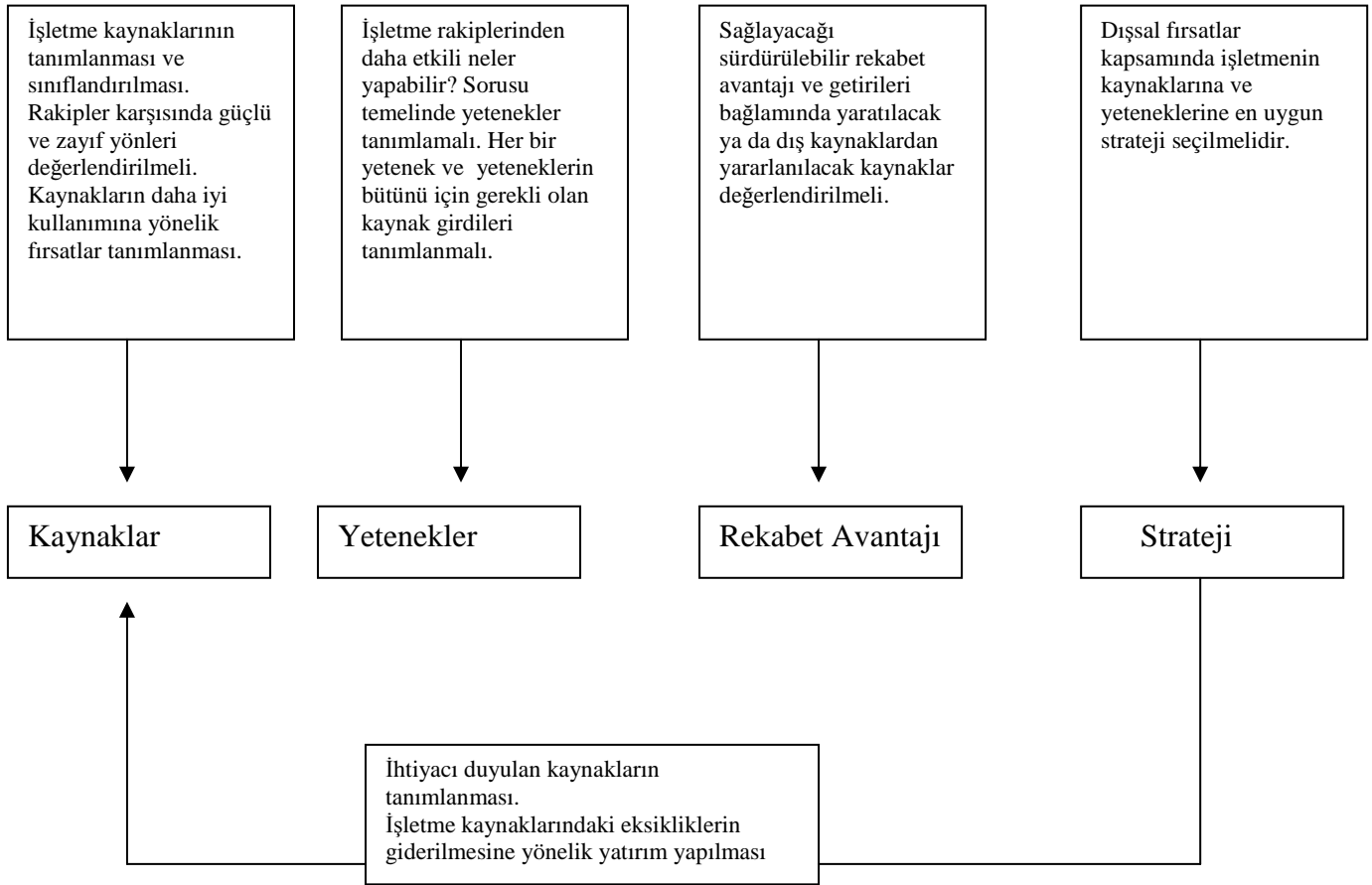
Kaynaklara dayalı rekabet görüşü, işletmenin içsel analiziyle sektörün ve rekabetin dışsal analizini birleştirme üzerinde kurulmuştur (Chaharbaghi ve Lynch 1999). Bu görüş rakiplerin diğerlerine göre neden daha fazla kar ettiğini, temel yetenek fikrinin nasıl uygulamaya geçirildiğini ve uygun çeşitlendirme stratejilerinin nasıl geliştirildiğini açıklamaktadır (Collis ve Montgomery 1995). Kaynaklara dayalı görüş rekabet avantajı yaratmak ve bunu sürdürmek için işletmenin benzersiz kaynaklarını kullanmayı ve geliştirmeyi önererek bu kaynaklarla rekabet avantajının sağlanacağını iddia etmektedir. Bu bağlamda işletmenin sahip olduğu fiziki ve fiziki olmayan kaynaklar işletmeye rekabet avantajı sağlamak ve bu nedenle kendisini daha iyi tanıyan, sahip olduğu değerleri/kaynakları en iyi şekilde koruyan, geliştiren işletmeler rakiplerine karşı üstünlük kurabilirler. Fiziki kaynaklar işletmenin yeri, sahip olduğu hammadde, sermaye yapısı, binası vb. gibi örneklendirilebilir. Fiziki olmayan kaynaklara ise işletmenin imajı, insan kaynakları yönetiminin etkinliği, teknik bilgi (know-how), yöneticilerin etkiliği ve imajı, işletme kültürü, vb. olarak gösterilebilir.

İşletmelerin sahip olduğu bütün kaynaklar sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama potansiyeline sahip değildir. Dolayısıyla bir kaynağın rekabet avantajı sağlaması için bir takım özellikler barındırması gerekmektedir. Bu özellikler (Barney 1991; Seviçin 2006);

- **Değerli Olmalı:** Kaynaklar, taşıdıkları değer oranında önemlidir. Diğer bir ifadeyle kaynaklar maliyetleri düşürdükleri ya da ürünü yaratırken taşıdıkları önem derecesinde değerli olurlar. Bu nedenle kaynaklar sahip oldukları değere paralel olarak rekabet avantajı yaratmada önem kazanmakta ve kullanılmaktadır.
- **Kıt Olmalı:** Bir kaynağın rakip işletmelerde yaygın olarak bulunması o kaynağı anlamsızlaştırmakta ve bir kaynak niteliğinden çıkarmaktadır. Bu yönüyle kaynağı rakiplerde bulunmaması rekabet avantajı sağlama potansiyelini artırmaktadır.
- **Taklitsiz olmalı:** İşletmenin kontrolünde bulunan bir kaynağın taklitsiz olma ya da taklit edilememesi, bu kaynağa sahip olmayan işletmeler tarafından kolayca edinilememesi anlamındadır. Ancak bu sayede kaynak rekabet avantajı yaratabilecektir.

- **İkamesiz Olma:** İkamesiz olma, bir kaynağın yerine onun işlevini sağlayabilecek farklı bir kaynağın konulamaması anlamındadır. Kaynağın benzersizliği ve o kaynağın sahibini de benzersiz yapmakta onu pazarda rakipleri karşısında avantajlı konuma geçirmektedir.

Şekil 1.4. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Temelinde Strateji Geliştirme Süreci



Kaynak: Habbershon, T. G. ve Williams, W. L. (1999). "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, 12(1): 1–26.

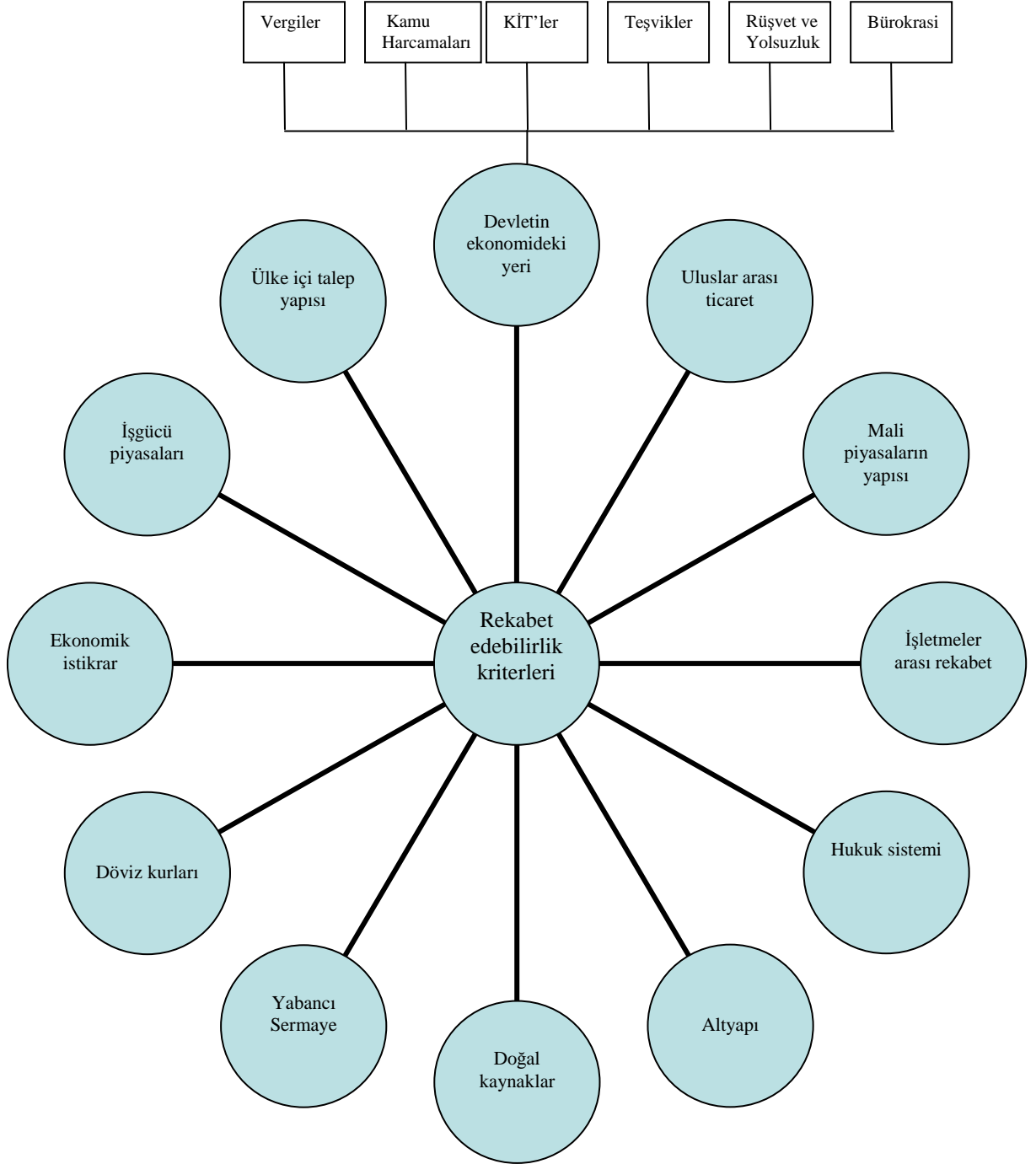
Şekil 1.4.'de görüldüğü üzere sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak isteyen işletmeler öncelikli olarak kendi kullanılabilir kaynaklarını tanımlamalıdır. Daha sonra mevcut ve gelecekte olması muhtemel pazar ortamına yönelik olarak sahip oldukları kaynakları işletmeye özgü ona fayda ve değer sağlayan yeteneklere dönüştürerek rekabet avantajı yaratmalıdırlar. Son olarak da sahip olunan rekabet avantajı ekseninde stratejiler

üretilmelidir. Üretilen stratejilerden elde edilen sonuçlara göre kaynaklardaki ya da yeteneklerdeki eksikler belirlenerek bunların giderilmesi sağlanmalıdır (Habbershon and Williams 1999). Kaynaklara dayalı görüşün öncülerinden olan Hamel ve Prahalad (1994) göre strateji oluşturma sürecinde rekabetin, geleceğe yönelik olması gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre rekabette kilit noktayı işletmenin yarının fırsatlarına ulaşmak için yetenekleri önceden oluşturabilmesi ve mevcut yeteneklerin yeni uygulamalarını bulabilmesi oluşturmaktadır. Eğer bir işletme geleceğin piyasa ortamında ortalama üstü bir kar elde etmek istiyorsa gelecekteki müşteri değerine üst düzeyde katkı sunabilecek yetenekleri oluşturmak durumundadır. Bu temel yetenekleri daha önce belirlemek, günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada en önemli etken olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.3. Faaliyet Gösterilen Ülke ya da Bölgenin Sağlamış Olduğu Rekabet Avantajı Görüşü

Knights ve Morgan (1991) ve Porter (2007) gibi yazarlar sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında faaliyet gösterilen bölge ya da ülkenin önemli bir belirleyici faktör olacağını belirtmektedirler. Buna göre bir bölge ya da ülkenin kaynaklar, ülkenin fiziki konumu, kültürü, insan kaynakları niteliklerin, faktör fiyatları, sahip olduğu örgütsel, yönetsel ya da davranışsal süreçler, yabancı firmalara getirilen sınırlamalar ya da uluslararası antlaşmalardan kaynaklanan ülkenin sahip olduğu öncelikler işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Çiftçi 2004). Whittington (2000) ikinci dünya savaşından sonra ABD ve 1960'lerden sonra Japon işletmelerinin başarılı olmasındaki temel faktörün ülkelerin sahip olduğu yapısal özelliklerin önemli derecede etkili olduğunu belirtmektedir. Şekil 1.5. rekabet avantajını işletme dışında etkileyen unsurları göstermektedir.

Şekil 1.5. Rekabet avantajını Belirleyen İşletme Dışı Unsurlar



Preffer, J. (1995). **Rekabet üstünlüğünün sırrı: İnsan** (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapçılık, İstanbul.

2.2.4. Dünya Ekonomik Forumu ve Yönetim Geliştirme Enstitüsü Görüşü

Sovyetler Birliğinin dağılması ve tek kutuplu bir düzen içerisine girilmesi, finansal serbestleşme süreci, uluslararası işletmelerin sermaye ve yapılarında ortaya çıkan değişimler küresel rekabet avantajının tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle rekabet avantajına ilişkin görüşlere kurumsal bir yön kazandıran Dünya Ekonomik Forumu (World Economic Forum-WEF) ve Yönetim Geliştirme Enstitüsü (Institute of Management Development-IMD) gibi kuruluşların da görüşlerinin incelenmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Kayabaşı 2007).

IMD'ye göre, işletmelerin rekabet gücünü doğrudan ölçme olanağı olmaması nedeniyle rekabet gücünü etkileyen faktörler belirlenir ve ölçülür. Bu doğrultuda, IMD tarafından gerçekleştirilen analizle ülkelerin katma değer oluşturma ve sürdürme yetenekleri ve dolayısıyla firmaların rekabet gücü sıralanır. Buna göre rekabet gücü, büyük ölçüde bir ülkenin sürdürülebilir bir şekilde katma değer üretmesini sağlayan bir ortam oluşturmaya yeteneğine dayanmaktadır. Yönetim Geliştirme Enstitüsü, her yıl düzenli olarak Dünya Rekabet Gücü Raporu yayınlamaktadır. Enstitü 2009 yılı raporunda, 57 ayrı ülkede 329 ölçüt kullanarak rekabet gücü sıralaması oluşturmaktadır. Tablo 1.2.'ye göre IMD rekabet gücü analizini yaparken ölçütleri 4 ana ve 20 alt başlık olarak toplamaktadır (Kayabaşı 2007, www.imd.ch).

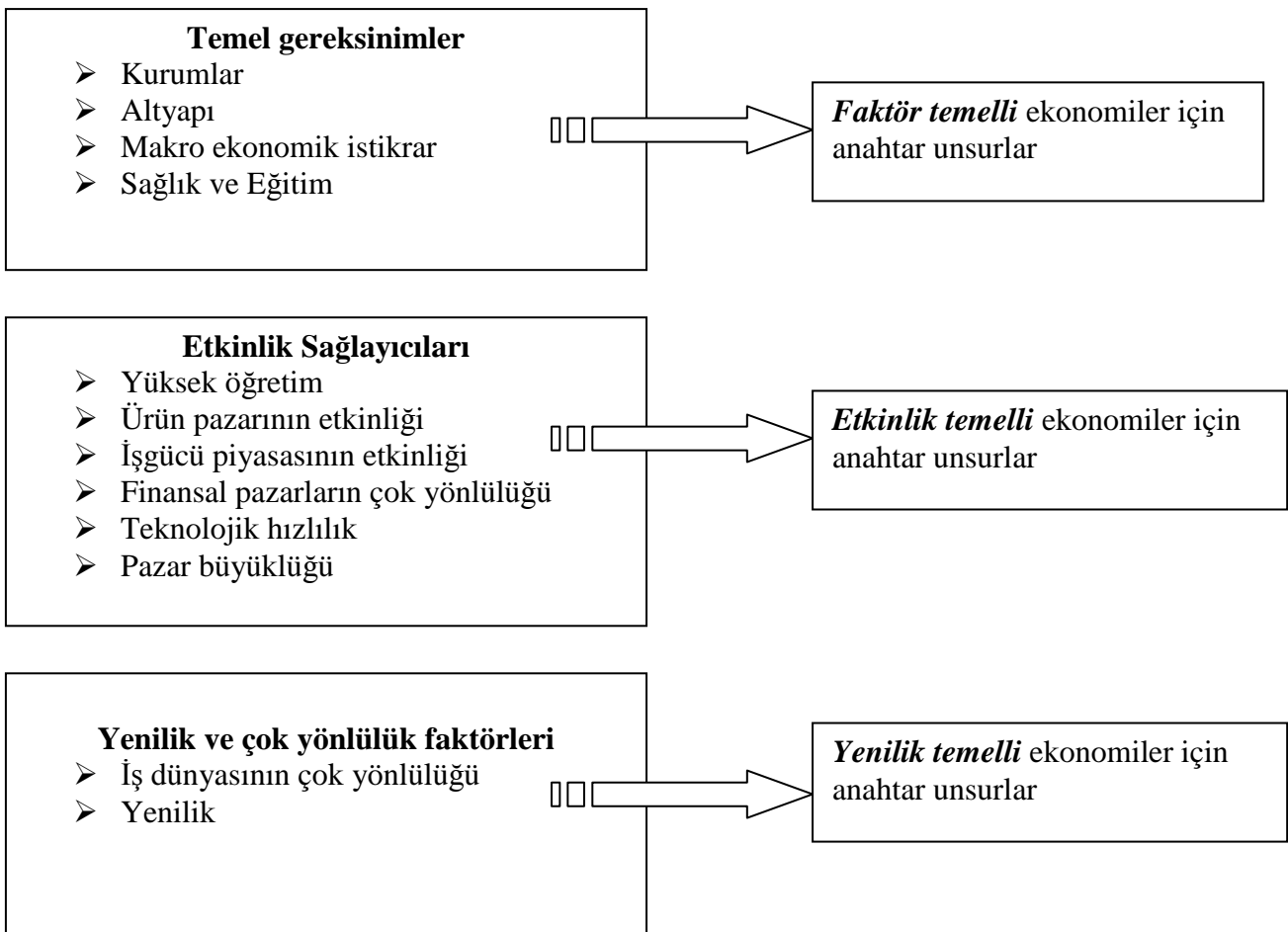
Tablo 1.2. Yönetim Geliştirme Enstitüsünün Rekabet Gücü Ölçümünde Kullandığı Ölçütlerin Ana ve Alt Başlıkları

Ekonomik Performans	Devletin Etkinliği	İş Hayatının Etkinliği	Altyapı
Yurtiçi Üretim	Kamu Maliyesi	Verimlilik	Temel Altyapı
Uluslararası Ticaret	Maliye Politikası	İşgücü Piyasası	Teknolojik Altyapı
Uluslararası Yatırım	Kurumsal Çerçeve	Finans	Bilimsel Altyapı
İstihdam	İş Kanunu	Yönetim Uygulamaları	Çevre ve Sağlık
Fiyatlar	Toplumsal Çerçeve	Tutumlar ve değerler	Eğitim

Kaynak: http://www.imd.ch/research/publications/wcy/Factors_and_criteria.cfm

Dünya Ekonomik Forumu (WEF), küresel rekabet gücü endeksini oluştururken temel olarak ülkelerin kalkınmalarına katkıda bulunan faktörlerden hareket etmekte ve yaptığı endeksle bu ülkeler arasındaki rekabet gücü farklılıklarını ortaya koymaktadır. İlk olarak 1979 yılında oluşturulan rapor 2009-2010 yılında 133 ülkeyi kapsamaktadır. Endeksi oluşturan ölçütlerde yapılan tanıma uygun faktörlerden seçilmiştir. Rapor hazırlanırken, 300'den fazla ekonomik, sosyal, siyasi ölçüt kullanılmıştır. 2009-2010 yılı raporunda bu ölçütler 12 ana başlık altında toplanmıştır (WEF-Global Competitiveness Report 2009: 4).

Şekil 1.6. Rekabetin 12 Dayanağı



Kaynak: World Economic Forum (2009) Global Competitiveness Report 2009-2010, Genova.

3. Küreselleşme Ve Küresel Rekabet

Tarihsel süreç içinde toplumsal ve ekonomik yapının sürekli bir dönüşüm süreci içinde olduğu görülmektedir. Küreselleşmeyle günümüz toplumlarının yaşadıkları değişimi açıklamak için çeşitli platformlarda geniş olarak farklı boyutlarıyla tartışılan bir konu haline gelmiştir. Özellikle bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin hızla ilerleyerek tüm dünyayı birey ve kurumların hızla birbirinden haberdar olmalarına imkan verecek şekilde kuşatmaları, içinde bulunduğumuz yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan küreselleşme kavramının günümüzde artık tamamen hakim bir olgu haline gelmesine neden olmuştur. Bu durum işletmelerin iş yapma biçimlerine, rakipleriyle olan ilişkilerine ve pazardaki konumlarına yansımakta küresel dünyanın iş yapma biçimlerine, rekabet anlayışına ve pazar koşullarına adapte olmalarını bir zorunluluk haline getirmiştir.

3.1. Genel Olarak Küreselleşme Olgusu

Teknoloji ve iletişimde meydana gelen büyük ilerlemelerin etkileyip yönlendirdiği süreçler, küreselleşme kavramı ile açıklanmaya çalışılmaktadır. Bilginin, hammaddenin, mal ve hizmetlerin hızlı bir şekilde uluslararası dolaşımı 20. yy'ın bir özelliğidir. Özellikle 1980'li yıllardan sonra ekonomik ilişkiler gelişip yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüştür. Hemen hemen bütün dünyada bir liberalleşme sürecine girilmiş; kültürler, inançlar ve idealler sınırları aşarak bütünleşmeye doğru adım atmaya başlamıştır (Eren 2005).

Küreselleşme kavramı konusunda üzerinde hemfikir olunan bir tanım yoktur. Günümüzde çoğu noktada etkisi hissedilen bu kavramla ilgili olarak ortak bir tanım yapılamamasında muhakkak ki onun karmaşık, çok yönlü ve dinamik bir süreç oluşunun etkisi vardır. Ancak tanımların çoğalmasında tanım yapılırken ana unsurdan çok, ana unsurun etkilediği alanlar üzerinde durulduğundan tanımlar çoğalmakta ve ortak bir nokta yakalanması zorlaşmaktadır. Küreselleşmenin etkilerinin ekonomiden siyasete kadar geniş bir yelpazede yer alması, sonuçlarından hareketle yapılan tanımların çeşitlenmesine yol açmaktadır. Özdemir'e (1998) göre küreselleşme, ülkeler arasındaki ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmaların çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, bir anlamda maddi ve manevi değerler çerçevesinde oluşmuş

birikimlerini, ulusal sınırları aşarak dünya çapında yayılmasıdır. Geray'sa (1997) iletişim boyutunu ön plana çıkararak, malların, sermayenin, bilginin ve emeğin tek tip düzenleme altında dünya çapında dolaşımı ve bunun giderek ivme kazanmaya yönelmesi şeklinde tanımlanmıştır.

1.3.2. Küreselleşmenin Göstergeleri

Günümüz ülkelerini ve ekosistemleri birbirinden ayıran doğal ya da siyasi sınırların artık anlamı kalmamıştır. Son dönemlerde ekonomik ve ekolojik bütünleşmenin boyutları giderek artmış, her alanda küreselleşmenin etkilerinden söz edilmektedir. Lash ve Urry (1994) küreselleşme sürecinde ülkeler arasındaki dolaşimleri beş alanda açıklamaktadır.

- **Sermayenin serbest dolaşımı:** Günümüzde küreselleşme, uluslararası sermaye hareketlerinin önündeki engellerin giderilmesine yönelik bir süreç olarak yaşanmaktadır.
- **Kişilerin serbest dolaşımı:** Ulaşım ve iletişim olanaklarının artışı ile işgücü- işçi, işveren, uzman, danışman, turist, öğrenci vb. beşeri hareketler hızla artmaktadır.
- **Mal ve hizmetlerin serbest dolaşımı:** Kapitalist tüketim kültürü ile körüklenen mal ve hizmet akışlarıyla, mimarlıktan dekorasyona, giyeceklerimizden yiyeceklerimize, alışkanlıklarımızdan beklentilerimize kadar yansıyan ve sonuçta toplumlarda bir örnekleşmeyi getiren bir süreç yaratılmaktadır. Küreselleşmenin özellikle, kentsel yaşam biçimi ve kent mekanına yönelik etkileri bu alanda yoğunlaşmaktadır. (Post modern yapılar, gökdelenler, büyük alışveriş merkezlerinin yeryüzünde yaygınlaşması vb.)
- **Teknoloji dolaşımı:** Gelişmiş ülke teknolojilerinin yeryüzünde yayılmasını konu alan bir hareket alanıdır. Sanayileşmiş ülkelerin bu konuda küresel bir yarış içinde oldukları bilinmektedir.
- **İletişim olanaklarının gelişmesi sonucu artan bilgi dolaşımı:** 20. yüzyılda baş döndürücü bir hızla gelişen iletişim ve bilişim teknolojileri, uzaklık kavramını ortadan kaldırarak bilgiyi (ve bu arada da tüketim kültürünü) yaygınlaştırmaktadır.

Küreselleşmeyle birlikte ülkeler ya da toplumlar arasındaki bu dolaşımın yanında küreselleşmenin göstergelerini oluşturan farklı boyutları; ekonomik göstergeler, sosyal-demografik göstergeler, kültürel göstergeler, ekolojik göstergeler, örgütsel göstergeler, hız kültürü ve tüketim toplumu şeklinde sıralayabiliriz.

3.2.1. Ekonomik Göstergeler

Küreselleşmeyi ekonomik yönden değerlendiren pek çok düşünür için küreselleşme, tek bir dünya düzeni ya da bütünleşme olarak nitelendirilen bir eğilimi ifade etmektedir. Bir terim olarak dünyayla birlikte hareket etmeyi ifade eden bu sözcüğün, aslında ekonomik bağlamda uluslararası rekabete, yani dışa açılmayı imgelediğini düşündürecek pek çok veri vardır. Bunun temel nedeni, dışa açılmadan bahseden bir görüşün aslında entegrasyon ve karşılıklı bağımlılık gibi sözcüklerle de içeriklendirilen bir bakış açısına sahip olması ve bununla dünyayla birlikte hareket etmek şeklinde sunulmasıdır (Başkan 2005). Bu bağlamda ekonomik küreselleşmeyi, serbest piyasa ekonomisinin, rekabetin, üretim ve tüketim ilişkilerinin uluslararası hale gelmesi şeklinde tanımlayabiliriz (Dikkaya ve Deniz 2006).

1990'lardan itibaren küreselleşmenin hız kazanmasıyla ekonomik anlamda küreselleşmenin teorik ve pratik açıdan algılanması konusunda farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Buna göre ekonomik küreselleşme, artan sınır ötesi karşılıklı bağımlılığa, mal, hizmet ve para piyasalarının bütünleşmesine işaret etmektedir (Narula ve Dunning 2000). Ekonomik faaliyetlerde yaşanan sınır ötesi genişleme, uluslararası ticaret, doğrudan yabancı yatırımlar ve sermaye piyasasında yaşanan gelişmeler şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ulusal ekonomilerin ihracat oranlarının artmasıyla küreselleşmenin ticaret boyutundaki gelişmeler açıkça gözlenmektedir (Dikkaya ve Deniz 2006). Örneğin doğrudan yabancı yatırımların 1980'lerdeki hızlanmasını anlamak için bu yatırımların artış oranıyla dünya ihracat ve dünya üretim hacimlerindeki artış oranı karşılaştırılabilir. 1983-1990 yıllarında doğrudan yabancı yatırımların artış oranı ortalama yılda yüzde 29 olup, dünya ihracat artış oranının üç, dünya üretim artış oranının dört katını aşmıştır. Doğrudan yabancı yatırımların dünya ticaretindeki ve üretimindeki payı giderek artmaktadır. Bir başka örneğe göre ABD ihracatının üçte biri ülke dışındaki ABD şirketlerine gitmektedir. Üçte biri de ABD'ndeki yabancı şirketlerin kendi menşe ülkelerine yaptıkları ihracattır. Bir hesaba göre OECD ülkeleri arasındaki ticaretin yarısından fazlasının şirketlerle bunların sınır ötesi iştirakleri arasındadır (DPT 1995).

İhracata dayalı stratejilerin, firmalar ve hükümetler üzerinde olması sonucunda hükümetler ve firmalar ulusal işletme politikalarını aşarak, dünya çapında gelişen piyasalardaki, teknolojik ilerlemeyi yakalamak, hammadde kaynakları ve yetenekli insan gücünden yararlanmak, dünya çapında rekabet edebilmek ve sonuçta daha geniş bir müşteri kitlesine hizmet sunabilme gayreti içine girmişlerdir (Çatı 2000). Bu sürecin takibinin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde yaşam standardını yükselteceği, ülkelerin, küreselleşmenin önerdiği piyasa uygulamalarını yerine getirmeleri sayesinde küreselleşmiş bir dünyanın oluşumuna katkıda bulunmakta kalmayıp, bu küreselleşmiş dünyada refah, özgürlük, eşitlik ve demokrasinin kendiliğinden, otomatik olarak geldiği bir kalkınmayı da yaşayacakları vurgulanmaktadır (Başkan 2005).

3.2.2. Siyasal Göstergeler

Küreselleşme sürecinin 1980’li yıllarda belirginleşmesinde, bu tarihe kadar uluslararası ilişkilerin hakim düzenleyicisi olan soğuk savaş sisteminin sona ermesinin etkili olduğunu ileri sürmek, yanlış olmasa gerek. Merkezinde ABD ve SSCB’nin yer aldığı iki ayrı toplumsal düzenin neden olduğu çift kutuplu dünya, bir yandan piyasa ekonomisi adına dış ticarete engeller oluşturmuştur. Diğer yandan çift kutuplu dünya, doğuyla batı arasında demografik açıdan geçişi engellemiştir. Soğuk savaşın sona ermesi ile piyasa ekonomisi bütün dünyaya yayılmaya başlamış, özünde taşıdığı “dünya sistemi olma” özelliğiyle küreselleşme sürecinin belirginleşmesine neden olmuştur. Soğuk savaşın tanımlayıcı kavramı bölünmeysen küreselleşmenin tanımlayıcı kavramı bütünleşme olmuştur (Karakuş 2006).

Küreselleşmenin ekonomik sistem yanında siyasal sistemde de etkili olduğunu görülmektedir. Bu durumun, insan hak ve özgürlüklerine dayanan liberal demokrasi, piyasa ekonomisi, barışçılık, yüzyıllardır yerleşmiş “devlet hâkimiyeti” kavramının terk edilmesi sonucunda ortaya çıktığını söyleyebiliriz (Çatı 2000). Dolayısıyla siyasi küreselleşmeyi, serbest piyasa ekonomisi, kamu harcamalarının kısılması, özelleştirme vb. öngören ‘neo-liberal’ politikaların tüm dünyaya yayılması olarak tanımlamak mümkündür (Karakuş 2006).

3.2.3. Kültürel Göstergeler

Kültür, toplumda yaşayan fertlerin değer yargıları, fikirleri, eşyaları, sembolleri ve inançlarını kapsayan değerler bütünü olarak tanımlanabilir. Geline süreçte küreselleşme sözcüğü çoğu noktada olduğu gibi toplumsal değişim ve dönüşümleri de açıklama da kullanılan kavramlardan biri haline gelmiştir. Bunun ilk sebebini küresel dünya ekonomisiyle ulusal ekonomiler arasında kurulan karmaşık bağlar, ikinci olarak iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin mesafeleri yok etmesi, bilgi toplumunun değişen rolü, konumu, dünyadaki insan hareketliliğinin artması küreselleşmenin kültür kavramıyla ilgili yaptığı dönüşümde oynadığı rolü anlamada bizleri az da olsa bir fikir sahibi yapmaktadır.

Teknoloji ve medya sayesinde günümüzün birbirinden etkilenme hızı, neredeyse anlık zaman dilimlerine indirgenmekte, olup bitenler toplumları, ekonomileri ve bireyleri şiddetli biçimde etkilemektedir. Bu durum kültürel küreselleşmeyi gündeme getirmektedir. Bu bağlamda kültürel küreselleşmeyi tek boyutlu bir dünya kültürünün oluşturulması olarak ifade edebiliriz. Günümüz küresel kültürünün temel özellikleriyse popülerite, bireysellik ve yoğun tüketim olarak karşımıza çıkmaktadır (Bergler ve Huntington 2003).

3.2.4. Ekolojik Göstergeler

Küreselleşmeyle birlikte bir yandan çevre değerlerinin uluslararası hareketliliğiyle tüketimi artarken, diğer yandan da çevre kirliliği bölgesel sınırları da aşarak küresel boyutlara ulaşmıştır. Örneğin 1950 yılından bu yana dünyanın nüfusu ikiye katlanırken; küresel ağaç tüketimi 2 katına, su ve tahıl tüketimi 3 katına, çelik ve fosil yakıt tüketimi ise 4 katına çıkmıştır. Biyologlar, gelecek 30 yıl içinde bitki ve hayvan türlerinin 1/5'inin yok olacağını belirtmektedir. Biyolojik çeşitliliğin yok olmasında en etkin güçlerden birisi küreselleşme ve küresel tüketim anlayışı gelmektedir (French 2000).

Küresel üretim ve tüketim artışı paralelinde ortaya çıkan toksik kimyasalların insan ve yaban hayatı üzerindeki etkileri ile ilgili kaygılar, çevreci akımların merkezini oluşturmaktadır. Bu etkilerin uluslararası boyutları da aşarak küresel nitelik taşıdığıysa ancak son dönemlerde anlaşılabilmiştir. Bilim adamları, toksik kimyasalların çok kısa sürede çok uzun mesafeler kat edeceğini belirlemiştir. Örneğin Hindistan'dan yayılan bir

toksik kimyasalın Kuzey Kutbuna 5 gün gibi kısa bir sürede gidebileceğini saptamışlardır (French 2000).

Bununla birlikte son yıllarda tüm dünyanın dikkatini ekonomik faaliyetlerden kaynaklanan sera gazı salınımları sonucu oluşan iklim değişikliği çekmektedir (Gottinger, 1998). Atmosferdeki karbondioksit (CO₂) ve diğer sera gazı birikimlerinde (nitrous oxide (N₂O), methane (CH₄), gases sulphur hexafluoride (SF₆), hydrofluorocarbons (HFCs) ve perfluorocarbons (PFCs)) sanayi devrimi'nden sonra başlayan hızlı büyüme eğilimine koşut olarak, küresel ortalama yüzey sıcaklıklarında belirgin bir artış eğilimi gözlenmektedir (Martinez 2005; Andronova vd. 2007; Labatt ve White 2007). Sanayi devriminden sonra yoğunlaşan ekonomik faaliyetler küreselleşme süreciyle tepe noktaya çıkmıştır. Bu durum tüm dünyanın ekolojik ve biyolojik çeşitliliğini tehdit eder konuma gelmiştir.

3.2.5. Örgütsel Göstergeler

Küreselleşme sürecinin oluşturduğu yeni durumun temelinde, işletmelerin dünyanın bütün bölgelerinde hiçbir kısıtlamaya maruz kalmadan tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmesi çabası yatmaktadır. Dünya geneli tek bir pazar gibi faaliyet gösterebilmek için ülke yönetimlerinin ülke gümrüklerini daha geçirgen bir yapıya dönüştürmeleri arzu edilir. Nitekim bu sürece paralel olarak ülke sınırları daha geçirgen hale gelmekte ve uluslararası ticaretteki serbestlik düzeyi artmaktadır. 1950 yılında 380 milyar dolar olan dünya ticaret hacmi 1997 yılında 5,86 trilyon dolara çıkmıştır. Dünya ticaretindeki bu kadar hızlı artışın sebeplerinden biri gümrük tarifelerindeki düşüştür (Öymen 2000).

Günümüzdeyse işletmeleri küreselleşmeye iten üç önemli faktörün varlığı görmekteyiz. Bunlardan birincisi, haberleşme ve bilgi teknolojisindeki gelişmelerdir. İkinci faktör; uluslararası rekabet ve ulusal sınırların anlamını yitirmesi gibi değişimler olmuştur. Bu gelişmeler işletmelerin kapalı sistem anlayışlarını terk etmeye zorlamış ve ulusal sınırların dışında düşünmeye zorlamıştır. Bu, bir yandan işletmeleri, faaliyetlerinde etkinlik kriterlerini yeniden gözden geçirmeye, bir yandan da değişimlere hemen cevap verecek esnek organizasyon yapılarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Son olarak da insan

haklarında yaşanan gelişmeler ve tüm değişikliklerin temelinde insanın olduğunu savunan yaklaşımların gelişmesi olarak ifade edilebilir (Tutar 2000).

Pek çok alanda kendisini hissettiren küreselleşme olgusu, işletmeleri de farklı boyutlarda etkilemektedir. İşletmelerin yapıları, yönetim anlayışları ve üretim biçimleri gibi pek çok değişik konu ya hızlı bir gelişim süreci içine girmekte ya da tamamen yenilenmektedir. İşletmelerin küreselleşmeyle birlikte yapıları daha fazla etkilenmekte ve değişikliğe uğramaktadır. İşletmeler yönetsel ve örgütsel açıdan; değişim yönetimi, yalın organizasyon, personel güçlendirme, kıyaslama, öğrenen organizasyonlar, sıfır hiyerarşi, stratejik işbirlikleri vb. gibi yeni anlayış ve uygulamalarla küreselleşme sürecine ayak uydurmaya çalışmaktadırlar (Tağraf 2002).

3.2.6. Hız Kültürü ve Tüketim Toplumu

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

Bilgi çağı ya da 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 bu durumun küresel ölçüde yaşanan kapitalist genişlemenin sonucu olarak ortaya çıktığını ifade etmektedirler (Knox 2005; Scheuerman 2001). Zaman, küresel ekonomik sistemde önemli bir maliyet unsuru olarak görüldüğünden hız, kaçınılmaz bir şekilde yaşamın bir parçası haline gelmiştir. Hızlı dünya, insanları ve mekanları, uluslararası endüstride, modern teknolojilerde, uluslararası haberler ya da olaylarda üretici ve tüketici olarak doğrudan ilgilendirir duruma gelmiştir.

Küreselleşme sürecinde, zaman ve mekana ilişkin düşüncelerin modern yaşam gereği olarak yeniden yapılandırıldığı, toplumsal ve ekonomik işlevlerinse “hız kültürü”

kapsamında değerlendirildiği bir gerçeklik olarak sunulduğunu görmekteyiz (Gottschalk 1999). Günümüz dünyasında küreselleşmenin temel olarak üç alanda gerçekleşmekte olduğu gözlemlenmektedir. Bu alanlar ekonomik, politik ve kültürel alanlardır (Jones ve Jones 1999). 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 alandaysa küreselleşme bağlamında ulusal sınıfların zayıflamasıyla diğer bir ifadeyle anlamsızlaşmasıyla sonuçlanmaktadır. Küreselleşmenin yaşandığı son alansa 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 hegemonik anlayışın temel hedefinin mevcut toplumu disipline edilmiş, homojen ve tüketerek farklılaşabileceğine inanan bireylerden oluşan bir topluma dönüştürme çabasında olduğunu ifade etmektedir.

3.3. Rekabetin Küreselleşmesi

Küreselleşmeyle beraber, uluslararası ticareti sınırlayan engellerin ortadan kalkması, uluslararası yatırımların genişlemesine neden olarak uluslararası işletme sayısını artırmış ve bu işletmelerin yeni pazarlara açılmasına neden olmuştur. Bu durum işletmelerin hem ulusal rakipleriyle hem de uluslararası rakipleriyle sürekli rekabet içinde olmalarına zemin hazırlamıştır. Dolayısıyla işletmeler günümüzde daha sıkı ve zorlu bir rekabet ortamı içinde gelişimlerini ve devamlılıklarını sürdürmek durumunda kalmışlardır (Eren 2003).

Rekabetin küreselleşmesiyle birlikte rekabet olgusunun boyutu, yoğunluğu ve özellikleri değişmiştir. Bunun sonucunda da kişisel, kurumsal ve ülkesel anlamda var olan iş bölümü paradigması da değişime uğrayarak daha bireysel ve rekabetçi bir ortam yaratılmıştır. Ülkesel ölçekte bakıldığında kemikleşmiş merkez-çevre ülke ayrımlı üretim ve dağıtım paradigması esneyerek farklı noktalara gelmiştir (Altuntuğ 2007). Dolayısıyla işletmelerin başarılı olmaları için küresel rekabet stratejilerini etkin bir şekilde

kullanabilmelerinin yanı sıra aynı zamanda sürekli bir yenilik ve gelişim içinde olmaları gerektirmektedir. Hız, standartlaşma, ortaklaşa rekabet gibi yeni kavramların ve yaklaşımların değer kazanmasıyla işletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olmaları da zorlaşmıştır. İşletmeler karlarını, pazar paylarını arttırmak ve devamlılıklarını sürdürebilmek için bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri gerekmektedir.

3.3.1. Rekabetin Yoğunlaşması

İçinde bulunduğumuz yüzyılda -daha önce rastlanmayan ölçüde- pazarlar dünya çapında genişlemiş ve ekonomik faaliyetler gittikçe daha fazla uluslararasılaşmıştır. Bu durum işletmeler üzerindeki rekabet baskısını artırarak, kuruluş yeri seçiminden teknoloji seçimine, tedarik kaynakları seçiminden iş gücü seçimine, ödeme ve fiyatlama kararlarına, ar-ge, tasarım, finansman, pazarlama, iş süreçleri, kalite ve dağıtım ağı kararlarına dek birçok alanda işletmeleri etkileyip sınırlandırmaktadır (Aktan ve Vural 2004). İşletmenin rekabet pozisyonunu belirleyebilmesi, önemli ölçüde hedeflediği pazarda var olan rekabet yoğunluğunu doğru bir şekilde analiz edebilmesiyle eşgüdümlüdür. Rekabetin yoğun olduğu pazarlar incelendiğinde, yoğunlaşmanın bazı koşulların var olması halinde arttığı dikkat çekmektedir. Pazarlardaki yoğunlaşmayı artıran başlıca koşullar ise şunlardır (Altuntuğ 2007);

- Pazarın büyüme hızının düşük olması ve giderek daralması nedeniyle faaliyette bulunma sahasını azaltacağından var olan bölümlerde tutunabilmek için işletmeler kıyasıya yarışmaktadır.
- Pazarda mücadele eden işletmelerin gerek kaynaklar gerekse üretim süreçleri ve ürünler açısından birbiriyle olan benzerliklerinin artması sonucunda pazar paylarını korumak isteyen işletmeleri saldırgan politikalar izlemeye itmektir.
- Yoğunlaşma arttıkça, pazardan çıkmak isteyen işletmelerin, yapılan yatırımların fazlalığı ve bu yatırımların sektöre özel olması dolayısıyla bu amaçlarını gerçekleştirememeleri, rekabet şiddetinin hafifletilmesini engellemektedir.
- Ürünlerin homojenlik derecesi yüksekse rekabetçi baskı ve yoğunluk bir hayli yüksek olmaktadır.

Yoğunlaşan rekabet ortamında yer alan işletmeler, en genel anlamda, müşterilere en çok faydayı sağlayan ve en düşük fiyatla, rakip işletmelerden farklı bir içeriği olan ürün ve hizmetlerin sunulması olarak tanımlanan müşteriye değer sağlamayı gerçekleştirmek durumundadırlar. Müşterilerini tatmin ederek bunun sonucunda kâr sağlama yolunu tercih eden pek çok işletme, müşteri tatmininden müşteriye değer sağlamaya doğru yönelmektedir. Günümüzün müşteri merkezli iş dünyasında, değer kavramı pazar tarafından tanımlanmakta ve yine pazar tarafından değerlendirilmektedir. Son yıllarda, rekabet kavramı artan bir şekilde müşteriler için değer yaratmaya yönelmektedir (Tekin ve Çiçek 2005).

3.3.2. Küresel Rekabetin Farklılığı

Küreselleşme rekabete ve rekabet avantajına ilişkin bazı temel özelliklere sahiptir. Bu özellikler küresel rekabetin, işletmenin iş anlayışına ve iş dünyasına bakışına ve rekabet stratejilerine nüfuz ederek farklı boyutlara itmektedir. Küresel rekabetin farklılıklarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Aktan ve Vural 2004);

- Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi uluslararası ticareti, dolaysız sermaye yatırımları, teknoloji ve diğer sermaye transferleri arasındaki karşılıklı bağımlılığı artırmaktadır. Tek bir piyasa haline gelen dünyada artan rekabet sonucunda ayakta kalmak ve başarılı olmak isteyen işletmelerin küresel ölçekte üretim ve faaliyette bulunması; dünyanın her tarafında en düşük fiyat, en yüksek kalite ve en iyi hizmeti sunması ve pazar payını muhafaza etmesini gerektirmektedir.
- Uluslararası rekabetten korunan ulusal pazarlar önemli ölçüde ortadan kalkmakta ve küresel ölçekte faaliyet gösteren pazarlar ortaya çıkmaktadır. Bu pazarlar fiziki ve bir yere bağımlı olmaktan uzaklaşmakta ve sanal pazarlar konumuna gelmektedir. Bu durum dünyada yaşayan herkesi dünyanın her hangi bir yerinde faaliyet gösteren işletmenin potansiyel müşterisi konumuna getirirken, dünyanın her hangi bir yerindeki işletmeyi de rakibi durumuna getirmektedir.
- Küreselleşen piyasalarda rekabet avantajı birden fazla uzmanlaşmış endüstriyel, finansal, teknolojik, ticari, yönetsel ve kültürel yeteneklerin koordinasyonuna ve birlikte çalışmasına bağlıdır.
- Üretimin ve kaynak tedariğinin küreselleşmesi uluslararası düzeyde üretim ve tedarik zincirlerinin oluşmasına neden olmuş ve bu zincirin önemini artırmıştır.

- Tüketici-üretici ilişkilerini de kapsamak üzere ekonomik faaliyetlerin örgütlenmesi daha esnek ve ağa (network) dayalı bir hale gelmiş ve endüstriyel kümelenmeler artmıştır.

3.4. Küresel Rekabet Engelleri

İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmesinde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu engeller işletmelerin küresel piyasalarda faaliyet göstermelerini sınırlamakta ya da yok etmektedir.

3.4.1. Ekonomik Engeller

Ürünün pazara sunumunda ya da üretiminde yer alan yüksek nakliye ya da depolama maliyetlerini en önemli ekonomik engel durumundadır. Buna göre beton, tehlikeli kimyasallar ve gübre gibi yüksek nakliye maliyetleri olan ürünler her pazarda bir tesisin kurulmasını zorunlu hale getirmektedir. Bununla birlikte, kültür, ekonomik gelişme seviyesi, gelir düzeyleri, iklim ve benzeri faktörler nedeniyle, ulusal pazarlar, maliyet, kalite ya da performanstan ödün vermeyi gerektiren tarz, büyüklük ve diğer boyutlar açısından farklı ürün çeşitlerini talep edebilir. Farklı ürün ihtiyaçlarının doğurduğu küresel rekabet engeli, açıkça ürünlerin pazarlara uyacak şekilde değiştirilmesinin maliyetine bağlı olarak işletmeleri zora sokan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır (Kandemir 2003).

Sektörde yer edinmiş dağıtım kanalları küresel rekabeti engelleyebilir. Müşterilerin sayısı çok ve bireysel satın alma miktarı az olduğunda firma başarılı şekilde rekabet etmek için sektörde bulunan bağımsız stoklama kanallarına erişmek isteyebilir. Bu gibi durumlarda, yabancı bir işletme için, korunan dağıtım kanallarını kullanmak zor olabilir. Önemli bir taviz vermedikçe, pazardaki dağıtım kanalları yabancı bir işletmenin ürün yelpazesini yerel ürün yelpazesine değiştirmeye yanaşmayarak işletmelerin karşısına bir rekabet engeli olarak çıkabilirler (Porter 2007).

3.4.2. Yönetim Engelleri

Küresel olarak satılan ürün çeşitleri benzer olsa da, pazarlama görevleri coğrafi olarak değişebilir. Dağıtım kanallarının doğası, pazarlama ortamı ve alıcıya ulaşmanın maliyet-etkili yolları, ülkeden ülkeye o kadar çok değişir ki, küresel rakipler, diğer pazarlardan gelen pazarlama bilgileri kullanılamaz durumda olabilir. Bu durum işletmenin yerel pazarda rakipleri karşısında zorluk çekmesi sonucunu ortaya çıkarabilir (Porter 2007). Bununla birlikte sektörde rekabet etmek için şiddetle yerleştirilmiş, pazarlama, hizmet ya da müşteri etkileşiminin gerektiği diğer yerlerde, firma yerel rakiplerle rekabette entegre olmuş, küresel bir temelde faaliyet göstermekte zorlanabilir. Küresel bir firma, bu fonksiyonları merkezileştirilmemiş birimler aracılığıyla yereni getirebilecek olmasına rağmen, pratikte yönetimle ilgili görevler o kadar karışıktır ki, yerel firma daha fazla tepki gösterme yeteneğine sahip olabilir. Küresel ekonomilere tabi olmayan yoğun yerel pazarlamanın ve dağıtımın çok önemli olduğu yerlerde, küresel firmanın diğer merkezi aktiviteleri tarafından elde edilen faydalar, yerel firma tarafından daha önemli hale gelebilir. Örneğin, küresel bir metal fabrikatörü çok uluslu operasyonlardan üretimle ilgili teknolojik bazı faydalar elde edebilmesine rağmen, yoğun yerel pazarlama, çabuk yanıt vermeye dayanan hizmet ve hızlı iş bitirme yerel firmanın küresel firmayla eşit düzeye gelebileceği ya da onu geçebileceği anlamına gelir (Porter 2007; Kandemir 2003).

3.4.3. Kurumsal Engeller

Küresel rekabete yönelik, yerel firmaları ya da yerel istihdamı koruma amacıyla ortaya çıkan birçok farklı devlet engelleri vardır (Porter 2007):

- Üretimde tasarruflar elde edilmesini sınırlamada, nakliye maliyetleriyle aynı etkiye sahip olan gümrük tarifeleri ve vergiler
- Kotalar
- Devlet ve yarı devlet kurumları (telefon şirketleri, savunma müteahitleri) tarafından yerel firmalardan tercihli tedarik yapılması
- Devletin yerel AR-GE konusundaki ısrarı ya da üründe yerel olarak üretilen bileşenlerin kullanılmasının istenmesi
- Ayrıcalıklı vergi uygulaması, işçilik politikaları ya da yerel firmalara yarar sağlayan diğer işletme kuralları ve düzenlemeleri

- Şirketin merkezinin bulunduğu yerde, devlet tarafından konulan ve uluslararası operasyonlarında kendi firmalarına dezavantaj yaratan, rüşvet kanunları, vergi kanunları ve diğer politikalar.

Küresel rekabet engellerinin son kategorisi, sektördeki ilgili firmaların algılama ya da kaynak sınırlılıklarıyla bağlantılıdır. Küresel rekabet fırsatlarının algılanmasının kendisi bir yeniliktir. Özellikle de şu ana kadar olan yerel aktivitelerin kapsamını alan uluslararası meseleleri içerdiği için ilgili firmalar, gerekli vizyondan yoksun olabilir. Sektörde yer edinme aşamasında, bilgi ve araştırma maliyetleri yüksektir. Ayrıca, dünya ölçeğinde tesislerin inşa edilmesi ya da yeni ulusal pazarlara girişte, başlangıç yatırımları gibi etkinlikler için önemli miktarda kaynağa ihtiyaç duyulabilir. Bu yatırımlar, küresel rekabet için gerekli yönetsel ve teknolojik becerilerin yanında, ilgililerin yeteneklerinin de ötesine geçebilir.

II. BÖLÜM

YAVAŞ İŞLETMECİLİK ANLAYIŞI VE YAVAŞ YEMEK HAREKETİ

Sanayi devriminden sonra artan ekonomik faaliyetler küreselleşme olgusuyla birlikte en düzeye çıkmış, yansımalarının sosyal ve kültürel alanda kendisini göstermesiyle birlikte insanlar ve mekanlar bugüne kadar benzeri yaşanmamış ölçüde gerçekleşen değişimle yüz yüze kalmışlardır. İşletmelerse yoğunlaşan rekabette daha düşük maliyetli ve daha kaliteli ürünler üreterek hayatta kalabilme çabasına girmişlerdir. Ancak bu durum işletmelerin maliyet odaklı anlayışa zorlamış ve kar merkezli bir anlayışla faaliyetlerini sürdürmeye itmiştir.

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 uluslararası 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.

Çalışmanın bu bölümde öncelikle küreselleşme kaynaklı sorunlara karşı bir tepki olarak ortaya çıkan ve Yavaş Yemek anlayışı unsurlarının işletmecilik alanına adapte edilmesiyle ortaya çıkarılan Yavaş İşletmecilik Modeli kurularak; yönetim unsurları, örgütsel yapı ve işletme içi-dışı ilişkilerine değinilecektir. Daha sonra Yavaş Yemek Hareketi ele alınarak; unsurlarına, işlevlerine ve Yavaş Yemek merkezli diğer faaliyetlere yer verilecektir.

1. Yavaş İşletmecilik Modeli

Günümüzün giderek yoğunlaşan rekabet ortamı işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yöntemleri bulmaya itmektedir. Buna paralel olarak, birinci bölümde de ifade edildiği üzere literatürde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu kapsamda, Hannan ve Freeman (1977),

Pfeffer ve Salancik, (1978) ve Porter (1980, 1990) çevresel faktörler üzerinde dururken Galbraith ve Kazanjian (1986), Peters ve Waterman (1982) ve Prahalad ve Hamel (1990) işletmenin içsel yetenekleri üzerinde durmuşlardır. Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasında işletme içi ve işletme dışı faktörler kritik öneme sahip olduğundan iki teorinin kaynak temelli yaklaşım altında toplandığını görmekteyiz (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993; Hooley, Broderick ve Moller 1998; Kaleka 2002). Ancak kaynak temelli yaklaşımın ekolojik çevre ve yerel toplum gibi unsurları sistematik olarak kapsam dışında bıraktığını görmekteyiz.

Diğer taraftan 1986 yılında kurulan Yavaş Yemek Hareketi felsefesi çeşitli araştırmacılar tarafından; yöresel yemeklerin ve yemek kültürünün korunmasıyla (Leitch 2003; Macduff 2006; Panagia 2007; Leitch 2000), sürdürülebilir tüketimin sağlanmasıyla (Merrett vd. 2008), yerel kalkınma alanına yaptığı katkılarla (Pietrykowsk 2004) ve şehir tasarımı ve planlamasıyla ilişkilendirilmiştir (Pink 2007). Bu durum yavaş anlayışının kapsamının genişlemesine kanıt niteliğindedir.

İşletmecilik kapsamındaysa yavaşlık ilk olarak Ward, Holtham ve Bohn (2001) tarafından ele alınmıştır. Araştırmacılar çalışmalarında iş yaşamı temposunda Bilgi (Knowledge) ve Enformasyon (Information) işleri bağlamında işletmelerde yavaşlığın yeri üzerinde durmuşlardır. Marsh'sa (2005) 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.

Şekil 2.1'de geliştirilen modelde Yavaş Yemek felsefesinin temelini oluşturan iyi, temiz ve adil anlayışı işletme içi (çalışanlar, hissedarlar) ve işletme dışı (müşteriler, tedarikçiler, toplum, çevre, devlet) faktörlere konumlandırılacaktır. Oluşturulan model küreselleşmenin ve küresel kültür kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin meydana getirdiği sorunların giderilmesine katkı sağlayacaktır. Literatürde mevcut sorunlara yönelik olarak geliştirilen sürdürülebilir işletmecilik, ekolojik örgüt, yeşil işletmecilik kavramlarından farklı olarak yavaş işletmecilik anlayışı işletme içi ve işletme dışı unsurlara bütüncül bir yaklaşım içinde ele almaktadır. Bu şekilde yerel ekonomilerin

1.1. Yönetim Unsurları

Yavaş işletmeciliğin yönetim unsurları; amaçların tanımlanmasını, yavaş işletmeciliğin stratejilerini ve yavaş işletmenin değerlerini ve becerileri kapsamaktadır.

1.1.1. Yavaş İşletmecilik Amaçlarının Tanımlanması

Örgütlerin amaçları, örgütlerin var olma nedeni olarak tanımlandığı için iç ve dış çevreyle olan ilişkilerini doğrudan etkilemektedir (Daft 2000). Örgütsel amaçlar, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin hususlardır. Dolayısıyla amaçlar işletmenin projelerine ya da planlarına yol gösteren birer faktör oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığını gösteren birer araç görevini de göstermektedir (Eren 2005). Bu nedenle, her örgüt kendine özgü ve diğerlerinden farklı amaçlara dayalı bir şekilde kurulmaktadır. Bu farklılığı göz önünde bulundurmakla beraber ekonomik, çevresel ve sosyo-kültürel sürdürülebilirliğin sağlanması için iyi, temiz ve adil unsurları yavaş işletmecilik yaklaşımının temel unsurları olarak örgütlerin bütün amaçlarında yer almalıdır. Örgütün alanı ve fonksiyonu ne olursa olsun yapılan faaliyetlerin yavaş anlayışının karakterine sahip olarak sürdürülebilirliğe yönelmesi sağlanmalıdır (Çakar 2007).

Geleneksel iş yapma anlayışında karlılık tanımı işletmenin temel faaliyetleri dışındaki eylemleri maliyetleri arttırdıkları için zarara yol açan unsurlar olarak görmektedir (Fineman 2001). Bu durum, yavaş anlayışı kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin örgütün rekabet gücünü zorlaması olgusuyla pekişmektedir. Bu yüzden yöneticiler genel olarak ekonomik, sosyo-kültürel ve çevresel sürdürülebilirliğe yönelik itici ve sorun yaratıcı unsurlar olarak görmektedirler (Fineman 2001; Gallarotti 1995). Günümüzde dezavantaj olarak algılanan bu durum pazardaki genel yönelimin sürdürülebilirlik yönünde olması nedeniyle orta ve uzun vadede işletmelere önemli avantajlar sağlama potansiyeline sahiptir. Bu nedenle öncelikli olarak örgütlerin mevcut yapı, kapsam ve söylemlerinden sıyrılarak yavaş anlayışının değerlerine yönelmeleri gerekmektedir.

Yavaşlık anlayışı kapsamında faaliyet gösteren bir işletmenin vizyonu uzun ekonomik, sosyo-kültürel ve çevresel konulardan ayrı düşünülemez. Sadece finansal kazanca odaklanmakla yetinilmemeli doğal ve sosyo-kültürel çevreyle uyum çabası

amaçların tanımlarında da görülmelidir (The Sloth Club 2008). Sürdürülebilirliğin sağlanması uzun bir süreç olduğundan ötürü bu tanımlar etkin bir şekilde yapılmalıdır, aksi takdirde bireyler amaçlardan sapabilirler. Bu nedenle belirlenen amaçlar bir yandan sürdürülebilirliğe hizmet etme amacına yönelirken diğer yandan da bunun gerçekleşmesi için anlamlı bir bütünleşikliği de hedeflemelidir. Somut ve belirgin hedefler konulması, zaman sınırlarının ve ödüllerin belirlenmesi yoluyla amaçların somutlaştırılması gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır. Aksi takdirde yavaş yaklaşımı örgütte soyut bir olgu olarak kalır ve insanlar yönlerini kaybederler.

Örgütsel amaçları, örgütlerin temelini oluşturan etmenler olsa da günümüz şartlarında sosyal, kültürel, ekonomik ve ekolojik çevreyle bütünleşmemiş amaçların örgüte verebileceği potansiyel zararlar, temel örgütsel amaçların yeniden tanımlanmasını bir gereklilik haline getirmektedir. Dolayısıyla 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. Bu noktada işletmelerde gerçekleşebilecek temel sorun, önceliği karlılığa odaklayan ve diğer olguların beraberinde geliştiğini savunan düşünce yapıları sürdürülebilirlikle ciddi çatışmaların yaşanmasına neden olacaktır. Bu nedenle amaçların belirlenmesi sürecinde köklü bir zihniyet değişimi olarak mevcut sistemin bir tür doğa ve toplum kapitalizmine yönelmesi felsefesi yatmaktadır. Doğa ve toplum kapitalizmi, doğa ve toplumun kapital kaynaklar olarak merkeze alınmasına dayanmakta ve günümüz örgütlerini önemli derecede etkilemektedir. (Çakar 2007; The Sloth Clup 2008). Doğa ve toplum kapitalizmi anlayışının dayalı olduğu dört temel unsur bu noktada örgütlerin amaçlarına yardımcı olacaktır (Lovins, Lovins ve Hawken 1999):

- Mevcut üretim süreçlerindeki israfa yol açan yok edici unsurları düzelterek doğal kaynakların üretkenliğini arttırmak.
- Biyolojiden esinlenen kapalı döngü sistemlere yönelerek atıkları ortadan kaldırmak.
- Ürünleri merkeze alan bir yaklaşım değil ürünlerden sağlanacak olan hizmetlere odaklanan ve onları sunmaya yönelik bir yaklaşım izlemek.

- Doğa ve toplum kaynaklarına yeniden yatırım yaparak doğa ve toplum sermayesini arttırmak.

1.1.2. Yavaş İşletmeciliğin Stratejileri

Strateji bir örgütün amaçlarına ulaşmaya çalışırken örgütün kaynaklarıyla dış çevre arasındaki dinamiklerin yönetilmesi sağlayan yönetsel bir araçtır (Eren 2005; Porter 1990). Sürdürülebilirlik ve yavaş anlayışını kapsayan bir örgüt stratejisi, yalnızca örgütlerle sınırlı olmayan aynı zamanda sektörler, ülkeler ve dünya geneli açısından önem taşıyan küresel bir stratejidir. Mevcut iş yapma anlayışı kapsamında sürdürülebilirliğin sağlanması, günümüz sisteminin korunması ya da sağlamlaştırmasıyla gerçekleştirilemeyeceği ortaya çıkan sosyo-kültürel, ekonomik ve çevresel sorunlar nedeniyle imkânsızdır. Daha öncede belirtildiği üzere yavaş anlayışı öncelikle amaçlarda köklü bir değişikliği gerektirmektedir. Bu noktada esas ihtiyaç duyulan olgu mevcut sisteme uyan bir stratejiden ziyade mevcut sistemin ötesine geçebilecek bir stratejidir (Çakar 2007). Oluşturulacak olan stratejiler örgütün yalnızca sermaye merkezli bir dünyada faaliyet göstermeğini, daha bütüncül bir şekilde sosyo-kültürel ve çevresel bir sistem içinde var olduğunu yansıtan bir eksende olmalıdır (Stead ve Stead 2000). Ancak bu şekilde örgütün genelindeki çalışanlarında yavaş yaklaşımının örgütün bir parçası olarak içselleştirilmesi sağlanabilir. Sonuçta doğası itibariyle çok geniş kapsamlı bir olgu olan yavaş örgüte dönüşüm süreci; örgütün üyeleri üzerinde yapısal bir psikolojik terör oluşturarak onların işlevsel düzeydeki stratejileri geliştirmeleri açısından bir sorun oluşturabilecektir. Bu sorun, ciddi anlamda bütünleşik bir plan izlenerek işlevsel bir şekilde somut stratejiler oluşturulmadığı takdirde örgüte zarar verecektir.

Örgütsel strateji ne kadar kapsamlı olursa olsun eğer muğlak olursa bir yandan örgütün somut eylemlerini engelleme bir yandan da örgüt üyelerinin üzerinde sahip olduğu belirsizlikten kaynaklanan bir terör oluşturma riskine sahiptir. Bu yüzden sağlıklı bir stratejinin geliştirilebilmesi ve gerçekçi bir değerlendirmenin yapılabilmesi iki temel unsur gözden kaçırılmamalıdır (Hopfenbeck 1993; Çakar 2007);

- Çevre üzerinde örgütten dolayı meydana gelen olumsuz etkilerin değerlendirilmesi,
- Örgütün yavaşlık yönelimli davranışlarından dolayı sağladığı avantajların sayısal olarak ifade edilmesi.

Örgütsel stratejiler yalnızca örgüt politikalarını doğrudan belirlediği için değil aynı zamanda uzun vadeli olması nedeniyle de yavaş yaklaşımı için büyük bir önem arz etmektedir. Aksi takdirde örgütün sahip olacağı miyopluk örgütsel etkinliği düşürecektir. Yavaş yaklaşımının strateji üzerindeki etkisinin, üretilen ürünlerin yaşam döngülerinin bütünüyle değerlendirilmesi sonucunu doğurduğu düşünülürse bu doğaldır (Stead ve Stead, 2000). Bununla birlikte yavaş stratejileri klasik anlamda planlamacı bir strateji olarak yürütülemez. Çünkü planlamacı tarzda geliştirilen kurallar bir oranda örgüte yardımcı olmakla beraber, günümüz iş dünyası ve ekolojisindeki değişken ihtiyaçlara cevap verecek güçte değildir. Daha gerçekçi ve daha esnek bir yaklaşım olan evrimsel tarzda, önemli kararların ekseninde gelişen strateji değerlendirmeleri yapılması daha yararlı olacaktır.

Genel olarak örgüt genelindeki stratejiler örgütün varoluş amacını tanımlarken, şirket aşamasında yapılan işler çıkar sahiplerini de göz önünde bulundurmaktadır. İşletme seviyesinde mamul ve hizmetlere yönelik stratejiler geliştirilerek işlevsel seviyedeki faaliyetleri gerçekleştiren departmanlar, takımlar ve bireyler stratejinin diğer aşamalarına bağlanmalıdır. Bununla birlikte, işletmelerin yavaş anlayışı çerçevesindeki stratejilerinin bulunulan sektöre göre yeniden değerlendirilmesi gerekliliği göz ardı edilmemelidir (Orsato 2006). Aksi takdirde, hazır kalıplara göre gelen çevre politikaları, sosyal sorumluk faaliyetleri ve halkla ilişkiler çalışmaları üretim hatlarının pratik gerekleriyle yüz yüze olan üretim hattı yönetici ve çalışanlarının üzerinde büyük bir baskı oluşturarak süreci sekteye uğratabilir (Ramus 2001).

Yavaş anlayışın önemli bir parçası olan kimi çevresel yaklaşımlara günümüz örgütlerinin ağırlıklı olarak yasal otoritenin baskısı sonucu yöneliyor olması da stratejik bir sorun içermekte ve istenilen sonuçlara ulaşılmasına engel olmaktadır. Bu tür durumlarda belli bir noktaya kadar çevresel yönetim başarılabilmiş olsa da bütün olarak bakıldığında ekolojik sürdürülebilirlik idealine yaklaşamadığı göze çarpmaktadır (Purser, Park ve Montuori 1995; Çakar 2007). Çünkü bu tür stratejilerin yapıları itibarıyla tepkisel olmaları, örgütün insiyatifi eline alamayarak yasa-koyucuyu beklemesine yol açabilmektedir. Oysaki örgütsel stratejiler örgütün doğal ve sosyal çevrelerdeki etkilerini ele almanın yanı sıra, mevcut durumun ötesine geçerek örgütün kullandığı çevresel kaynakların yenilenmesine yönelik yollar da sunmalıdır. Bu noktada sektörün gerçekleri ve ekonomik gerçekler göz ardı edilmeden ekonomik temeller ve hükümetin yaklaşımları irdelenerek örgütün yarattığı

ve yaratacağı değerlerin zaman içindeki durumunun bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (Reinhardt 1998). Her ne kadar tek başına yeterli olmasa da kimi örgütler çevresel açıdan öz-düzenlemelerde bulunarak bu süreci güçlendirmeye çalışmaktadır (Walker 2001) .

Örgütler yavaş stratejilere yönelirken, küresel çapta sorunlar olan yoksulluk ve nüfus artışı gibi olguları değerlendirmiyor olması gerçeği de diğer bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Smart 1993). Örgütlerde daha çok yoğunlaşılacak hususlarsa örgütün ürünlerinin ve süreçlerinin çevreye verdiği mevcut zarar ve kendi ülkelerindeki yasal şartlardır. Fakat yavaş stratejiler bu noktada da daha geniş bir bakış açısına ihtiyaç duymaktadır. Çünkü mevcut sistemde görülen ulusal çaptaki çevresel ve toplumsal sorunlarda yapıları itibariyle küresel sorunların birer parçasıdır. Nüfus problemleri gibi politik yanı ağır basan sorunların değerlendirilmesi bireysel olarak örgütleri aşan bir olgu olarak görünebilse de bütüncül yapıda bu tür küresel sorunlar örgütten bağımsız düşünülemez. Bütüncül bakılmadığı takdirde örgütün yaptığı, çevreden bağımsız ve mümkün olmayacak bir hayali yaratmaya yönelik boşuna örgütsel bir çaba olacaktır (Shrivastava, 1995). Bu nedenle yavaşlık diğer örgüt politikalarının bir ek unsuru değil, özü olarak ele alınarak örgütsel stratejiler belirlenmelidir.

1.1.3. Yavaş İşletmenin Değerleri ve Becerileri

Örgütsel değerler, bireylerin örgütlerin karar verecekleri konular hakkındaki görüşlerini yönlendirmek için kullandıkları rehber ve inançlardır (Gibson, Ivanchevich ve Donnely 1997). Değerler sayesinde bireyler herhangi bir durumda tercih edecekleri eylemleri belirleyebildikleri gibi değerlerin yoğunluğuna göre bir önem sırası oluşturabilirler (Robbins 2000). Bu yüzden değerler; yalnızca amaçları tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda kullanılacak yolları da tanımlamayı sağlar. Değerler amaçların oluşturulması ve hayata geçirilmelerinde etkili oldukları gibi aynı zamanda denetlenmelerinde de etkilidirler. Bu yüzden yavaş anlayışına sahip bir örgütün yavaş anlayışı kapsamındaki değerlere sahip olması bir gerekliliktir. Ancak bu şekilde insanların ortak bir anlam geliştirerek örgütte yavaş kültürünün oluşturulması sağlanabilir.

Yapısı itibariyle yavaş yaklaşımı içinde bulunan alanlara göre ciddi farklılıklar göstermektedir. Bu durum kimi sektörlerin doğaları itibariyle çevreye zararlı oldukları

gerçeğiyle de birleşince genel geçer değerlerin belirlenmesinde önemli bir meydan okuma ortaya çıkabilmektedir. Mevcut sistemin doğasından gelen bu zayıflık yavaş yaklaşımını beraberinde belli bir kültürel değişimi gerektirmesiyle bütünleşmektedir. Çünkü mevcut egemen değerler önceki bölümde de ifade edildiği üzere çevre ve toplum karşıtıdır (Petrini 2001; Honore 2004; Shrivastava 1995). Bu karşıtlık kimi istisnalar dışında pek çok farklı örgüt kültüründe ya da örgütsel alt kültürlerde bile üstünde düşünülmemeyen bir ortak kültürel yapıdır (Çakar 2007). Bu direnç noktasının kırılabilmesi için örgütün üyelerinin yavaş anlayışına olan katkılarının değerlendirilmesi ve bu süreci destekleyici değer değişim programları uygulanması gerekmektedir (The Sloth Clup 2008).

Hedeflenen sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için mevcut olanın düzeltilmesi doğru olmakla beraber, aslolanın çevresel, toplumsal ve ekonomik sorunları önceden engellemeye dayalı bir öngörülü yaklaşımın yerleştirilmesi olduğu gözden kaçırılmamalıdır (www.slowfood.com). Bununla beraber çevreye yönelik öngörülü yaklaşımlar izlemeye çalışan örgütlerde bile çevresel politikalar ve uygulamalar arasında farklılıklar görülebiliyor olması değerlerin özellikle alt aşamalara aktarılmasının önemini vurgulamaktadır (Ramus 2001). Yavaş işletmecilik anlayışının gerçekleşebilmesinde örgüt üyelerinin bireysel olarak da büyük etkileri olmaktadır. Özellikle üretim hatlarına daha yakın olan örgütsel bölümlerin hattın gerektirdiklerine ilişkin talepleri yavaş işletmeciliğin uygulanmasına meydan okumakta ve bireysel olarak örgüt üyelerinin inisiyatiflerinin önemi artmaktadır. Bu noktada örgüt üyelerinin yenilikçilikleri sürdürülebilirlik idealini geliştirebilmek için kritik bir unsurdur (Cramer 1998; Wells 2004).

Yavaş işletmecilik değerlerinin yapıları itibariyle sahip oldukları post-modern söylem onların mevcut örgütlerde görülen artan orandaki demokratikleşme eğilimiyle ilişkilendirilmesi sonucunu doğurmaktadır. Bu nedenle, mevcut örgütsel yapılardaki demokratik yaklaşımın hayata geçmesinde karşılaşılan sorunlar, yavaş yaklaşımına yönelim sürecini de derinden etkilemektedir. Özellikle mevcut paradigmaya yönelik izlenen yapı bozumcu yaklaşım açısından bakıldığında doğa ve topluma yönelik işlenen suçlara dayalı üst-anlatının yapısı açıkça görülmektedir. Bu yapının diğer tanımlarla sahip olduğu bağ ise bu noktayı hayati kılmaktadır.

Merkeziyetçi yönetime dayalı tepeden gelen yavaş anlayışı merkezli yönetim ve onu destekleyici insanların atanması yapısı itibarıyla örgütsel hayat için başka bir baskı unsurunun ortaya çıkmasına yol açacaktır. Bu durum kimi vakalarda bir tür örgütsel anti demokratiklik doğmasına da neden olabilir. Böyle bir yaklaşımın yaratabileceği sorunlar ve moral bozukluğunun yanı sıra yavaş yaklaşımının ihtiyaç duyduğu ön kabul insiyatifinin kullanılabilmesini felç etmesi ciddi sorunlar yaratacaktır. Bu noktada yavaş yaklaşımının ihtiyaç duyduğu algılamının ancak örgütün üst aşamalarındaki yöneticiler tarafından değerlendirilebilecek geniş bir bakış açısına ihtiyaç duyduğu söylemi önemli bir karşı nokta olarak ortaya konabilir. Dolayısıyla örgüt yönetiminin büyük resmi görmesi gerekliliği nasıl bir zorunluluksa aynı şekilde örgütün içinde de daha alt seviyede çalışan kişilerin de yaptıkları işin bütününe anlaması da bir zorunluluktur. Bu sayede örgütün üyelerinin klasik bir yabancılaşmanın ötesine geçmekle kalmayarak aynı zamanda yaptıkları işin çevrelerine, ülkelerine ve dünyanın geneline ne gibi etkilerde bulunduğunu anlamaları sağlanabilecektir. Böyle bir amacın yerine getirilebilmesi için yerinden yönetimden başkasını düşünmek hata olacaktır. Örgütün çoğulcu ve katılımcı bir kültüre sahip olması yavaş işletmecilik için hayati öneme sahiptir (Vicker ve Cordey-Hayes 1999).

Yavaş işletmecilik değerlerinin hayata geçirilmesi kişilerin bunu başarabilecek becerilere yani görevlerine bağlı yeterliliklere sahip olmalarıyla doğrudan ilişkilidir (Yurtseven, Kaya ve Harman 2010). Yavaş yaklaşımın kendine özgü dinamik yapısı göreve bağlı becerilerin evrimsel bir dinamikliğe sahip olmasını gerektirmektedir. Ancak bu sayede izlenen yavaş anlayışı kapsamındaki stratejilerin hayata geçirilebileceği gibi kişilerin yavaşlığa yönelik yenilikçi bir yaklaşım izleyebilmesi için gerekli olan alt yapı sağlanabilir (Yurtseven ve Kaya 2010; Shrivastava 1995). Bu da alanın yapısı göz önüne alındığında ciddi anlamda zorlu bir uğraşıdır. Çünkü burada söz konusu olan sadece teknolojik gelişmeler sonucu daha sürdürülebilir tekniklerin öğrenilmesi değildir, aynı zamanda sürdürülebilir gelişmelerin yapısından dolayı mevcut yöntemlerin ve yaklaşımların geçersizleştiği durumlarda mevcut bilgilerden sıyrılarak yeni bilgiler öğrenme gerekliliğidir. Bu yüzden çalışanların yavaş yaklaşımına olan açıklığı ve yeni yaklaşımlara esneklikleri önemli bir unsurdur. Aksi takdirde örgütün sahip olduğu yavaş yaklaşımı anlık bir dalgalanmadan öteye geçemeyecektir. Özellikle teknolojik sıçramaların görüldüğü durumlarda karşılaşılan şartlar örgütleri ciddi anlamda zorlayan meydan okumalar sunmaktadırlar (Ward, Holtham ve Sparknow 2001). Ama bu meydan okumalar

karşılandıkları takdirde de örgütsel gelişme yeni bir aşamaya taşınmakla kalmayıp örgüt ciddi bir rekabet avantajına da ulaşacaktır.

1.2. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı, kalıcı ve resmi olarak onaylanmış örgütsel düzenlemeler ve ilişkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Khandwalla 1977). Yavaş anlayışının örgütte sağlıklı olarak hayata geçebilmesi için bu kalıcılık ve resmiliğe ihtiyacı vardır. Günümüz işletmelerindeki mevcut durum alternatif yönetim biçimlerinin işletmelerde sadece teknik bir şekilde başa çıkabilmelerini olanaksız kılmaktadır (Boon ve Strannegard 2000). Örgütlerin içinde buldukları durumların ve sektörlerin örgütlerin tasarımında ciddi farklılıklar yaratabileceği kesin olmakla birlikte yavaş yaklaşımının hayata geçebilmesi için temel noktaların ifade edilmesi ve örgütsel yapıların bu esaslara göre geliştirilmesi gereklidir.

Örgütlerin yapılanmaları farklı olsalar da yavaş yaklaşımının örgütte gerçekleştirilebilmesi için yapısal olarak yoğunlaşmayı gerektirmektedir. Aksi yöndeki bir yapılanma, örgütün sürdürülebilirlik karşıtı paradigmanın bir parçası olarak kalarak klasik bir örgütten öteye geçememesi sonucunu doğurur. Bu yüzden geliştirilecek olan örgütsel yapıda hedeflenen örgüte dönüşme sürecinin basit bir değişim planı olarak nitelendirilerek ona yönelik hareket edilmesi yanlış bir yaklaşım olacaktır. Burada gereken çevresel açıdan bütüncüllüğün tanımlanmasının yanı sıra alışık olunmayan sürdürülebilirlik örgüt olgularının hayata geçirilmesidir. Bu süreç yavaş yaklaşımının üç temel değişkeni olan iyi, temiz ve adil olma olgularıyla doğrudan ilgilidir. Çünkü yavaş anlayışı bir yandan uzmanlaşma ve gelişmeyi getirirken örgütün süreçleri açısından önemli oranda bütünleşmeyi de gerektirmektedir. Bu yüzden yavaş anlayışının temel felsefesini oluşturan iyi, temiz ve adil olma olguları yavaş işlemeye dönüşüm süreci açısından büyük önem arz etmektedir.

1.3. Örgüt İçi Uygulamalar

Yavaş işletmecilik modelinde temel örgüt içi unsurları çalışanlar, hissedarlar, ürünler ve süreçler oluşturmaktadır. Buna göre çalışanlar örgütün başarısında temel rol üstlenmekte ve işletmelerin başarısı çalışanlarını değerli hissettirme ve memnun etmeyle paralel biçimde gelişmektedir. Çalışanlarla işletme yönetimi arasındaki ilişkinin düzeyi işletmenin doğru işgöreni çekmesini ya da elinde tutmasını sağlayacaktır. Adil bir ücret sisteminin ve çalışma sisteminin olduğu işletmede izlenebilecek temel işgören politikaları; arkadaş-aile politikası gütmeye, sürdürülebilirlik eğitimlerinin verilmesi, işgören katılımına olanak verilmesi, iş ve yaşam dengeleme politikasının güdümesi ve çalışma alanında çeşitliliğe fırsat tanıma olarak sıralanabilir.

Yavaş işletmecilik modelinde süreçler işletmenin her aşamasında önem taşımaktadır. Çevreye, insanlara ve hayvan haklarına zarar vermeyecek üretim tekniklerinin kullanımı iş süreçlerinin vazgeçilmez noktasını oluşturmaktadır. Bununla birlikte kaynak ve enerji verimliliği politikaları işletmede hem süreç maliyetlerini düşürürken hem de çevreye duyarlı iş yapma biçimlerinin içselleştirilmesini sağlayarak çalışanların ve müşterilerin gözünde pozitif imaj ve itibar yükselmesi gibi etkilere neden olacaktır. İşletmede çevre yönetim sistemlerinin kurulması ve sertifikasyonu (ISO 9000, ISO 14001 vb.) atık minimizasyonu, çevresel atıkların kontrolü, sürdürülebilirlik anlayışının örgüte adaptasyonu, geri dönüşüm gibi unsurlar beraberinde getirerek günümüz işletmelerinin yarattığı çevresel sorunların önlenmesini sağlayacaktır (Yurtseven ve Kaya 2010).

Yavaş anlayışı uygulamasın ya da uygulanmasın her işletme sürdürülebilir ve karlı olmayı amaçlamalıdır. Ancak yavaş işletmecilik modeli hem işlemenin sürdürülebilir ve karlı olmasını hem de çevresel ve sosyo-kültürel sürdürülebilirliği amaçlamaktadır. Bu amaçta başarılı olabilmesinin yavaş anlayışını süreçler ve çalışanlar üzerinde uyguladığı gibi ürünlerde de uygulamak durumundadır. Bu aşamadaki başarı kriteri ürünlerin ve hizmetlerin nasıl tasarlandığına ve bunların müşterilere ne derecede etkili ve etkin ulaştırıldığına bağlıdır. Seçilecek lojistik yavaş anlayışı paralelinde iş yapmalı ve sahip olduğu sertifika ve ödüllerle bunu kanıtlamalıdır. Buradaki temel amaç çevreye en az zarar vererek ürün ve hizmetlerin en etkin yoldan müşterilere ulaştırılmasıdır. Bilindiği üzere her ürün çevresel bir etkiye sahiptir. Bu etki sadece ürün satın alındığında ve kullanıldığında

değil kullanım süresi öncesi ve sonrasında da devam etmektedir. Yavaş işletmecilik anlayışı gereği ürünlerin yavaş döngüsü değerlendirilmeli, çevreye daha dost ve daha pazarlanabilir ürünler geliştirilmelidir.

Yavaş işletmecilik modelin diğer bir örgüt içi unsuru olan hissedarlar bilindiği üzere örgütün kurulmasını sağlayan sermaye birikimi riske eden kişi/kişilerdir. Bu noktada çalışanlar, süreçler ve ürünler konusunda uygulanacak politikalar işletmenin yeni bir imaj kazanmalarına neden olacaktır. Böylelikle kazanılan itibar hissedarlar ve müşteriler tarafında işletmeyi daha çok arzu edilen bir konuma getirecektir. Raporlama yavaş işletmecilik modelinde hissedarlar, çalışanlar, müşteriler ve toplumla diyalog kurulabilecek en şeffaf yol olarak seçilmedi. İşletmede oluşturulacak dönemlik sürdürülebilirlik raporları işletmenin sosyo-kültürel, ekonomik ve çevresel performansını paylaşmada en etkin yol olacaktır. Temel olarak bu rapor işletme operasyonları sonucunda ortaya çıkan finansal raporları ve sosyo-kültürel ve çevresel performansı içermektedir. Bu şekilde risk ve fırsatların daha kolay tanımlanması, yavaş işletmecilik uygulamalarının değerlendirilmesi ve yıllık/dönemlik değişimin şeffaf olarak ölçülmesi sağlanabilecektir.

1.4. Örgüt Müşteri İlişkileri

Yavaş işletmecilik modeli Yavaş Yemek felsefesi paralelinde müşterileri ortak üretici (co-producer) olarak kabul etmektedir (Yurtseven ve Kaya 2010). Diğer bir ifadeyle yavaş işletmecilik modelinde müşteriler pasif bir şekilde dış dünyanın satın alma baskılarına maruz kalan ve reklamlara satın alma tepkisi gösteren kitle yerine, satın aldığı ürünün üretim süreçleriyle ilgili bilgi sahibi olan ve satın alma kararlarının sonuçları ve sürecinin farkında olan bireyleri temsil etmektedir.

Günümüzde yeni müşteri grubu olarak isimlendirilen ve insan hakları, adil ticaret uygulamaları, çevre, sürdürülebilir kalkınma ve sosyo-kültürel mirasa önem veren bireyler yavaş işletmeciliğin hedef kitlesini oluşturmaktadır. ABD’de yetişkin müşteri kitlesinin %32,3’ünü oluşturan ve hızla büyüyen bu müşteri kitlesi kendi değerleriyle satın aldıkları ve kullandıkları ürün ve hizmetleri bağdaştırmak istemektedir. ABD’de 227 milyon dolarlık ve dünyada yaklaşık 540 milyon dolarlık pazar büyüklüğüne sahip bu müşteri grubunun temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Puia 2009);

- Kendi değerlerine sahip işletmelerden mal ve hizmet satın almaktadırlar,
- Sürdürülebilir ürünlere %20 daha fazla ödemeye razıdırlar,
- Bu müşteri kitlesi geleneksel reklam kampanyaları yerine, ağızdan ağza reklamlardan daha çok etkilenmektedir.

Yavaş işletmecilik modeli kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde üretilen ürün ve hizmetler ekolojik sisteme zarar vermeyen, adil bir fiyatlamanın yapıldığı ve geri dönüşümü yapılabilir ürünlerden oluşmalıdır. Buna paralel olarak müşterilerin süreçlerle ilgili bilgilendirilmesi işletmenin itibarının yükselmesini ve müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasını sağlayacaktır.

1.5. Örgüt Tedarikçi İlişkileri

Yavaş işletmecilik anlayışında önemli bir parçayı da tedarikçiler oluşturmaktadır. Bu iş anlayışında tedarikçilerin dikkatli seçimi oldukça önemli bir faktördür. Buna göre hammaddenin alınacağı tedarikçilerin sahip olduğu sertifikalar, üretim süreçleri, meşruiyeti, kurumsal itibarı ve ekolojik-sosyo kültürel çevreye duyarlılığı gibi unsurlar önem arz etmektedir (Yurtseven ve Kaya 2010). Yavaş işletmecilik anlayışında yerel üreticinin ve çevrenin korunması önemli bir etmendir. Bu noktada alınacak hammaddelerin en üst düzeyde işletmenin bulunduğu alandaki biyolojik bölgedeki yerel işletmelerden alınarak yerel kalkınmanın sağlanmasında önemli bir nirengi noktası olacaktır. Bu durum hem işletmenin ekonomik sürdürülebilirlik politikasıyla paralellik sağlaması olanaklı hale gelirken hem de hammaddenin taşınmasından kaynaklanan sera gazı salınımlarını minimum düzeye indirerek sürdürülebilir çevre politikasını destekleyecektir. Bununla birlikte tedarikçi seçiminde ekonomik, çevresel ve sosyo-kültürel sürdürülebilirlik kriterlerinin konulması, işletmenin yaratacağı sürdürülebilirlik anlayışının çarpan etkisiyle büyümesine olanak sağlayacaktır.

Tedarikçilerin ve tedarik zincirinin sürdürülebilir olması üretim süreçlerinin her aşamasını değerlendirme, topluma ve çevreye olan etkilerini analiz etme olanağı verecektir. Bu aynı zamanda tedarikçilere bakarak işlemimizin satın aldığı ürünlerle ilgili

topluma ve çevreye yönelik olumsuz etkinin belirlenebilmesini sağlayacaktır. Günümüzde çoğu işletme kurumsal markalarını risklerden korumak için tedarikçilerini kendilerine benzer çevresel sosyal ve ahlaki uygulamaları olan işletmeler arasından seçmektedir. Benzer değerlere sahip tedarikçilerle iş yapma işletmeler arasındaki karşılıklı çalışma ilişkisini güçlendirecektir.

1.6. Örgütün Devlet ve Yerel Toplumla İlişkileri

Yavaş işletmeler işletme ve yerel toplum arasında olumlu diyaloglar kurarak profilinin yükselmesine ve pozitif imajı oluşturmaya çalışmaktadırlar. Yavaş işletmeler vergiler, tüketici hakları, karbon salınım oranları vb. gibi yasal yükümlülüklerini %100 yerine getiren kurumlardır. Bununla birlikte yerel ve ulusal boyutta bağlantılar inşa ederek ve çevredeki insanlardan yeni fikirler ve düşünceler keşfederek sürdürülebilir şekilde toplum ve çevrenin faydası için çalışmanın yeni yolları bulunabilir. Paydaşlar işletmecilik aktivitelerinde etkilenen ve etkileyen gruplar olarak tanımlanmaktadır (Kaya 2008). Paydaşların fikirlerini dikkate alana işletmeler bu grupların işletme hakkındaki düşüncelerini öğrenebilme ve işletmenin temel amaçlarını ve sürdürülebilirlik bağlamındaki eylemlerini ne derecede iyi ilettiğini öğrenebilme şansına sahiptir. Dolayısıyla yavaş işletmecilik anlayışına sahip işletmeler paydaşlarını kurumun aynası olarak görüp onlardan gelen geri bildirimleri işletme süreçlerine adapte edebilmelidir. Yavaş işletmecilik anlayışında yerel toplum ve paydaşlarla iletişim ve ilişkiler aşağıdaki prensipler temelinde gerçekleştirilir;

- İşletmecinin amaçlarına yönelik desteğin sağlanması,
- İşletmenin en önemli yerlere yoğunlaştırılmasının sağlanması,
- Geri bildirim elde etme fırsatlarını değerlendirme,
- Toplumun endişelerini dinlemekte ve işletme imajını güçlü ve sürdürülebilirliğe odaklanmış olarak geliştirmek.

1.7. Örgütün Çevre ve Uluslararası Toplumla İlişkileri

Çevre hammaddeyi ve iş yapılacak alanı sağlamaktadır, toplum ise bunu işletebilmemizi sağlamaktadır. Modelde de (Şekil 2.3) belirtildiği üzere yavaş işletmecilik anlayışı daha az doğal kaynak kullanımını ve çevreye daha az atık bırakmayı

hedeflemektedir. Bu nedenle kullandığı hammaddeler, ürettiği ürünler geri dönüşüm sürecinden geçebilecek niteliktedir. Sürdürülebilirlik eğilimli iş prensipleri çevreye yardımcı birlikte uzun dönemde işletmecilik anlayışında önemli değişikliklere neden olacaktır. İşletmenin kendi organizasyonun değerlendirilmesi ve yavaş anlayışı temelli uygulamaların geliştirilmesi müşterilerin talepleriyle uyumu da beraberinde getirecektir. Çevre yönelimli bu yaklaşım uzun dönemde işletmenin etkinliğini ve maliyet düşüşünü de beraberinde getirecektir.

Uluslararası toplum ve doğal çevrenin sürdürülebilirliği yavaş felsefesinin temelini oluşturmaktadır. Yavaş işletmecilik anlayışında toplumun ihtiyaçları karşılanırken hem toplumun sahip olduğu maddi ve maddi olmayan değerler korunmalı hemde ekolojik çevrenin sürdürülebilirliği sağlanmalıdır (Yurtseven ve Kaya 2010).

2. Yavaş İşletmecilik Anlayışının Hayata Geçirilme Gerekliliği

Kitle iletişim araçlarında ve genel olarak teknolojiye yaşanan gelişmeler öncülüğünde ekonomik ve kültürel unsurlar sınır tanımadan serbest dolaşır hale gelmiştir. Sanayi Devrimiyle birlikte artan ekonomik faaliyetler, küreselleşme süreciyle birlikte daha yoğun ve daha derin bir hal almıştır. İşletmeler yoğun rekabette hayatta kalabilmek için daha düşük maliyetli ve daha kaliteli ürünler üretmek zorunda kalmışlardır. Bu durum hem yaşadığımız dünyayı hem de küresel ürünlerle birlikte yerel kültürleri tehdit eder duruma gelmiştir (Yurtseven ve Kaya 2010). 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. Özellikle Sanayi Devrimi sonrasında genişleyen küresel iş yapma anlayışının genişlemesine paralel olarak ortaya çıkan doğal (doğal çevrenin tahribi, küresel ısınma, vb.) ve sosyo-ekonomik (gelir dağılımındaki uçurumlar, yoksulluk, vb.) problemler mevcut iş yapma anlayışının sorgulanmasını gerektirmektedir. Nitekim uluslararası anlaşmalar vasıtasıyla bu durum artık işletmeler için bir zorunluluk durumuna gelmiştir.

Oysaki günümüz örgütlerinin büyük çoğunluğunun çevreye ve sosyo-kültürel yapıya zarar veren sistemler oldukları gerçeği gün geçtikçe daha geniş kitleler tarafından fark edilir hale gelmiştir. Bu büyük sorunun düzeltilmesi için gösterilen çabalarsa genel olarak

mevcut paradigmaya göre tanımlandıklarından dolayı çözmeyi hedefledikleri sorunlarla başa çıkmakta yetersiz kalmaktadırlar (Çakar 2007). Benzer şekilde ekonominin çevresel ve sosyal konulardan bağımsız biçimde düşünülmemeyeceğini ifade eden günümüzün “yeni ekonomi” yaklaşımındaysa sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi ve yaşam kalitesinin yükseltilmesi için yaşam tarzında, ekonomik ve sosyal sistemlerde köklü değişimlerin yapılmasının gerekli olduğu belirtilmektedir (Jackson 2004). Günümüzde yatırımcılar da yatırım yaptıkları şirketlerden sadece kar değil aynı zamanda topluma olumlu katkıda bulunmalarını ve çevreye zarar vermeden faaliyet göstermelerini talep ederler. Bu yaklaşım daha evvel ortakların sadece ekonomik kar beklentisi olduğu düşüncesinden, bir şirketin sadece ortaklarına değil ancak daha geniş “paydaşlar” grubuna karşı sorumlulukları olduğu kavramına dayanmaktadır. Bu doğrultuda paydaşlar, şirketin müşterileri, tedarikçileri, çalışanları, yasal düzenleyiciler, vergi otoriteleri ve faaliyette bulunulan sosyal çevre gibi büyük bir toplumsal grubu içermektedir. Bu grup işletmenin hayatta kalmasını ve yaptığı tercihlerle işletmenin rekabet avantajı elde etmesini belirleyecek güce sahiptir. Mevcut işletmecilik paradigmasının dışında bütüncül bir yapıya sahip yavaş işletmecilik anlayışı önemli bir alternatif olarak karşımıza çıkmaktadır. Bununla birlikte işletmelerde yavaş işletmecilik ve paralelindeki sürdürülebilirlik anlayışını gerektiren nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz (Yurtseven ve Kaya 2010);

- Öncelikle şirketlerin uluslararası bir yapıda çok büyük organizasyonlar haline gelmeleri onlara toplumsal ve çevresel sorumluluklar da yüklemiştir. Bu geçmişte sadece hükümetlerle ilişkilendirilen alanlarda da şirketlere rol düştüğünü göstermektedir.
- Günümüzdeki entegre iş yapış şekilleri (tedarik zinciri) şirketleri tüm tedarik zinciri sürecinde sorumlu davranmaya itmektir.
- İletişim teknolojilerinin gelişimi, bir şirketle ilgili herhangi bir ülkedeki negatif bir gelişmenin çok kısa bir sürede tüm dünyada etkileşim sağlamasına neden olmuştur. Bu doğrultuda, şirketler faaliyette buldukları tüm coğrafyalarda sorumluluk sahibi olarak davranmak durumuna girmişlerdir.
- Yatırımcılar yatırım kararları alırken şirketlerin sadece finansal performanslarına değil aynı zamanda sosyal ve çevresel performanslarına da bakmaktadır. Orta ve uzun vadede bu doğrultuda çalışan şirketlerin ortaklarına da değer yaratacağı bilinci oluşmuştur.

- Müşteriler ve tüketiciler de artık şirketlerden ürettikleri ürünlerde ve hizmetlerde sorumluluk sahibi olmalarını beklemektedirler. Tüketici bilinçlenmesi belki de günümüzde şirketleri bu alanda davranmaya iten en önemli neden olmaktadır.
- Günümüzde tüm paydaşlar şirketlerden şeffaflık ve kurumsal yönetim beklemektedirler. Toplumun tüm kesimleri şirketlerden şeffaf olmalarını ve hesap verebilir olmalarını beklemektedir. Bu şeffaflık basit mali tabloların açıklanmasından ziyade üretilen ürünler ve hizmetlerin toplumun geneline ve çevreye olan etkilerini de içermektedir.
- Küresel düzeyde meydana gelen iklim değişikliği gibi çevresel felaketler de tüm iş dünyasını bu konularda duyarlı olmaya zorlamaktadır.

3. Yavaş Yemek Hareketi

Carlo Petrini 1986 yılında Roma Piazza di Spagna'da açılan Mc Donalds restoranına tepki olarak Yavaş Yemek (Slow Food) Hareketini başlatmıştır. Kar amacı gütmeyen uluslararası bir organizasyon olarak Yavaş Yemek, küresel dünyanın getirdiği damak tadının standartlaşması, tüketicilerin kullanılması vb. tehditlere karşı etnik ve yerel mutfakları koruyarak, doğal ve özgün üretimi insanlara tanıtmayı amaçlamaktadır (www.slowfood.com).

Yavaş yemek hareketi, kar amacı gütmeyen gönüllü üyeliğe dayanan bir organizasyondur. Dolayısıyla Yavaş Yemek Hareketinin temel amacı, yeme alışkanlıklarının homojen hale gelişinin artmasıyla birlikte kültürel kimliğin kaybedilme tehlikesinin farkında olan müşterilerin, yemek karakterleri ve oluşan değerler hakkında bilgi edinme ihtiyaçlarına yanıt vermektir (Nosi ve Zanni 2004).

Yavaş yemek, 1989 yılında ulusal bir deneyimden uluslararası bir proje haline gelmiştir. Günümüzdeyse 150 ülkeden 100.000'i aşkın üye sayısı, kendi üniversitesi, düzenledikleri konferansları ve 1300 yerel toplulukla Yavaş Yemek Hareketi eko-gastronomi noktasının ötesinde “Yavaş Harekete” dönüşmüştür (www.slowfood.com). Günümüze Yavaş Yemek, yavaş ev, yavaş seyahat, yavaş turizm, yavaş işletmecilik olarak gelen yavaş anlayışının temelinde zaman, mekan, ekolojik çevreyle uyum ve yerel ekonominin ve kültürün korunması yatmaktadır.

3.1. Yavaş Yemek Hareketinin Temel Unsurları

1986 yılında ortaya İtalya’da ortaya çıkan ve 1989 yılında uluslararasılaşarak tüm dünyanın dikkatini çeken Yavaş Yemek Hareketi iyi, temiz, adil, yerelleşme, paylaşma ve sürdürülebilirlik gibi temel kavramlar üzerinde faaliyet göstermektedir.

3.1.1. İyi

Yavaş yemek hareketinde iyi, yiyecek üretimin duygusal niteliklerinden kaynaklanan tatmin duygusunu ve yerel kültürlerin birer parçası olan yiyeceklerin duygular, anılar ve kimlik bilinciyle taşıdığı karmaşık duygusal değeri ifade etmektedir (Slow Food Companion 2008; Slow Food Social Report 2007). Tanımdan da anlaşılacağı üzere iyi olgusunun Yavaş Hareketinde daha çok soyut değerleri ifade ettiğini söyleyebilir. Yavaş Yemek Hareketinin en önemli unsuru olan “iyi” olgusuyla esas olarak kaliteye bağlılık kastedilmektedir. Buna göre iyi yiyecek, tat farkındalığına sahip (kültürel farklılıklar temelinde), doğaya saygılı, yaşam kalitesine ve uygar bir topluma katkı sağlayan etmenleri içermektedir (Yurtseven 2007).

Carlo Petrini’ye göre iyi, damağa ve akla hitap etmelidir. Bununla birlikte iyi politik bir anlamda ifade etmektedir; diğerlerine ve doğaya saygıyı içermeli ve eğer korku, savunma ya da kar elde etme adına iyi tat, bilgi ve zevk insanlardan uzaklaştırılıyorsa “iyi” korunmalıdır (Petrini 2001).

3.1.2. Temiz

Endüstrileşmiş toplumların ortaya çıkardıkları en önemli problemlerden bir tanesi çevrenin düzenli olarak tahrip edilmesidir. Bu durum sadece insanları ve insan ırkının geleceğini değil dünyamızda yaşayan tüm canlıları olumsuz yönde etkilemektedir. Günümüzün iş yapma anlayışının çoğu zaman fiyatlandırma üzerinden rekabet etmesi maliyetleri en aza indirmeye çabasına dönüşmüştür. Gerçekleşen bu rekabet çevresindeyse başlangıç aşamasında yüksek maliyet gerektiren temiz teknolojilerin kullanımı sınırlamakta ya da sembolik seviyelere indirmektedir. Oysaki dünyanın kendini yenileyebilme kapasitesinin üstünde gerçekleşen kirlenme tüm canlıları olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktada Yavaş Yemek Hareketinin temel unsurlarında biri olan temiz ilkesi, ekolojik sisteme zarar vermeyen üretim yöntemlerinin kullanılması, biyolojik

çeşitliliğe saygı duymayı ve gıdanın insan sağlığı için güvenli olmasını kapsamaktadır (www.slowfood.com).

3.1.3. Adil

Yavaş yemek hareketinde adillik ya da adalet kavramı sosyal sürdürülebilirliği içermektedir. Buna göre gıdanın etik olarak sürdürülebilir olmasını, çalışanların sömürmeyen üretim yöntemlerinin kullanılmasını ve iyi ürünlerin dışlanmamasını gerektirmektedir. Bu boyut aynı zamanda, tüketiciler ve üreticiler için adil fiyat uygulamalarının sağlanması anlamına gelmektedir (Yurtseven 2007).

3.1.4. Yerelleşme

Küreselleşme bağlamında olumlu ve olumsuz olarak farklı tartışmalar gündeme gelmekte ve bilim insanları birbirine zıt görüşler sergilemektedir. Ancak küreselleşmenin temel özelliğinin evrenselcilikle yerellik arasındaki gerilim olduğu genelde kabul edilen bir görüştür (İçli 2001). Bu görüş içerisinde; dünyanın giderek küçüldüğü, ulus-devletlerin ve sınıfların eridiği, yerel ve ulusal kültürlerin zayıfladığı, zenginin daha zengin, yoksulun daha yoksul olduğu sıkça sözü edilen noktalar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte küreselleşmenin belki de en çok tartışılması gereken özelliği beraberinde getirdiği benzeşimdir (Tiemstra 2007). Örneğin insanların aynı marka giysileri giymesi, aynı yemeği yemesi ve aynı teknolojileri kullanıyor olması kısacası dünya genelinde aynı sembollerin ve aynı markaların egemen hale gelmesi bu duruma örnek teşkil etmektedir. Mc Donald, Coca-Cola, Benetton, Levis' gibi tüm dünyada şubesi bulunan markalar, değer yargılarını, giyim tarzını, yeme-içme biçimini günden güne standartlaştırmaktadır. Böylesi bir durum yerel özelliklerin ve kültürel kimliklerin eritilerek tek bir dünya kültürüne doğru gidilmesinin önünü açmakta ve küresel kültürün doğmasına neden olmaktadır. Örneğin kültürel küreselleşmeye hız kazandıran önemli etkenlerden biri olan iletişim araçlarındaki gelişmelerle birlikte kitle iletişim araçları ulusal sınırları aşarak küreselleşmesi temel olarak toplumsal hayatta aşağıdaki sonuçları doğurmaktadır (Özyurt 2002).

- a) Tüketim ve kitle kültürünün yayılması,
- b) Hayat tarzlarının giderek tekdüzeleşmesi,
- c) Yerel kültür ve kimliklerin zayıflaması.

Bu sonuçlar batı merkezli ve homojen yapıya sahip bir küresel kültür gerçeğini gün yüzüne çıkarmaktadır. Yavaş anlayışı, bu tartışmanın yerellik kısmına vurgu yaparak yaşam şekillerinin, yaşam alanlarının, giyim anlayışının, yeme-içme biçimi vb. olguların dünya ölçeğinde bütünleşen bir yapı göstermesine karşı çıkmaktadır. Yavaş anlayışı bu yapının yok ettiği ya da dönüştürdüğü yerel özelliklerin yaşar hale gelebilmesini sağlamayı hedeflemektedir.

Modern dönem öncesinde dönemde mekan, bireylerin sosyalleştiği, kendi kimliklerini kazandıkları ve gösterdikleri en önemli alandı ancak günümüz dünyasında küreselleşmenin homojenleştirici etkisiyle mekanlar standartlaşmış, kimliği ve geçmişi olmayan alanlara dönüşmüştür. Havaalanlarının salonları, iş merkezleri ve otel odaları bu alanlara örnek olarak gösterilebilir. Bu gibi yerlerin artışı bireyleri mekansızlaştırma sürecinde dünyanın tek bir mekan, tek küresel bir mekan olarak algılanmasını kolaylaştırmaktadır (Parkins ve Craig 2006).

Yersizleştirme süreci yerelde yaşanmasını reddetmemektedir. Her ne kadar daha küresel bir öze sahip olsalar da bireyler zamanlarının çoğunu yerel alanlarda geçirmektedir. Küreselleşme kapsamında meydana gelen kültürel dönüşümün temelini mahalle bakkalının alışveriş merkezine dönüşmesi oluşturmamaktadır. Bu durum yerel mekanların içine küreselin girmesini sağlamakta en azında paylaşılan değerlerin, bilginin, yerel uygulamaların fark edilmesini zorlaştırmaktadır. Yavaşlığın içerdiği mekan anlayışının özünde yerelin sahip olduğu değerler bulunmaktadır. Yavaşlık kapsamında yerellik, sınırlı bir alanda, sadece o alanda bulunan coğrafi ve yaşamsal değerlerin, bireysel ve sosyal bağların bulunduğu yapıdır. Bu noktada yavaşlık, yaşanılan tecrübelerin sadece o alana özgü olduğuna ve yaşanılanın sadece o alanda anlamlı olacağına dikkat çekmektedir.

Bireylerin çoğu farklı mekanlardan oluşan ve o mekanlar arasında hareket etmeye zorunlu olduğu karışık bir şehirde yaşadığını söylemektedir. Bu durumda yavaş anlayışı yavaşlayarak, yaratıcılığı ve yavaş mekanları günlük yaşamımıza sokmamıza olanak sağlamaktadır. Günümüzün hızlı ve karışık ortamında yavaşlık, zaman ve mekanı birbirine bağlayarak yaşadığımız tecrübelerin farkındalığı üzerine kurulmuştur. Böylelikle yavaşlık sayesinde bireyler birbirinden farklı şeyler yaşamış olacaklardır. Modern günlük yaşam akışının olduğu her yerde yavaş anlayışıyla mekan – zaman farkındalığı sağlanabilir.

Yavaş anlayışının dikkat çektiği nokta her özeli özgün bırakmak, çoğunluğun içerisinde eriyip gitmesini engel olmaktır. Yavaş anlayışı küreselleşmeyi reddetmemektedir tam tersine bize, dünyadaki tüm insanların toplumsal, kültürel, ekonomik, siyasal alanlarda birbiriyle yoğun bir iletişim ve etkileşim sürecine girmelerinin kaçınılmaz olduğunu anlatmakla birlikte, işin kültürel değişme yönüne de dikkat çekmektedir (Yurtseven, Kaya ve Harman 2010).

3.1.5. Paylaşma

Paylaşım ve buna bağlı olarak ortaya çıkan sorunlarının tarihi, insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak, insanlık tarihinde yeni bir toplum düzeninin doğuşuna yol açan, ekonomik ve toplumsal yaşamda yeni bir çağı başlatan, bu nedenle de köklü ve derin değişimleri simgeleyen Sanayi Devrimiyle birlikte paylaşım olgusu kapsamındaki sorunlar daha da artmaya başlamıştır. Sanayi Devrimiyle birlikte insan yaşantısını kolaylaştıran birçok yenilik ve gelişme yaşanmasına rağmen ortaya çıkan köklü değişikliklere bağlı olarak bireyler, paradoksal bir şekilde sosyal yaşantılarında birbirlerinden uzaklaşmışlardır. Öte yandan, Sanayi Devrimiyle birlikte temelleri atılan ve dünya için yeni bir ekonomik sistem olan kapitalizm ile birlikte bireyler arasında ve devletler arasındaysa ekonomik uçurumlar meydana gelmeye başlamıştır (Çoban 2000).

Günümüz işletmelerinin de Sanayi Devriminin meydana getirdiği iş yapma anlayışı paralelinde faaliyet gösterdikleri düşünülürse işletmelerde de paylaşım kültürünün bu sürece paralel olarak değişim gösterdiği, hatta değişimin bu işletmelerin gelişimine bağlı olarak şekillendiği söylenebilir (Çoban 2010). Yavaş anlayışındaysa paylaşım, doğanın verdiği nimetlerin ortak kullanımını, iş yapma anlayışında işe iş paylaşımını, anlayışı, danışmayı, bilgiyi eğlenceyi ve keyif almayı ifade etmektedir. Dolayısıyla paylaşım, zihinsel rahatlık, gönül zenginliği ve güven duygusuyla bağlantılıdır (Yurtseven, Kaya ve Harman 2010).

3.1.6. Sürdürülebilirlik

Kısa ve öz tanımıyla sürdürülebilirlik; sosyo-ekonomik sistemin güncel gereksinimlerinin (taleplerinin), gelecek kuşakların gereksinimlerinin karşılanmasını ipotek altına almayacak, önlemeyecek ya da engellemeyecek şekilde, bugünden karşılanması olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda Yavaş Yemek Hareketi diğer çoğu çevresel hareket gibi sürdürülebilirliği temel prensip olarak ele almaktadır. Bu noktada Yavaş Yemek Hareketini diğerlerinden ayıran en önemli husus çevresel (doğal), ekonomik ve sosyo-kültürel sürdürülebilirliği eş güdümlü olarak desteklemesidir. Nitekim, Yavaş Yemek Hareketinin ortaya çıkış noktası batının beslenme kültürünün diğer toplumlara yayılmasını engellemektir. Bununla birlikte Yavaş Yemek Hareketi geleceğimizin, ancak, erkek ve kadınların, gezegenin ritmine uyum gösteren, geleneksel yöntemlerin hakkını veren, biyolojik çeşitliliğe ve dünyanın her bir farklı yöresindeki kültür ve ekonomiye sıkı sıkıya bağlı gastronomik geleneklere saygı gösteren tekniklerle gıda üretmesiyle güvence altına alınabileceğini ifade etmektedir (www.stgm.org.tr).

3.2. Yavaş Yemek Hareketinin İşlevleri

Yavaş Yemek Hareketinin gerçekleştirdiği eylemlerden yola çıkarak iki temel işleve sahip olduğu söylenebilir. Bunlardan koruma işlevi, yok olma tehlikesi ile yüz yüze olan hayvan, bitki türleri ve tarımsal yöntem ve teknikleri kaydetmek ve korumayı hedeflemektedir. Eğitim işlevi ise temel olarak insanların damak tadı yetilerini geliştirmek ve yemekler hakkında bilgilerini arttırarak eğitim sunmayı amaçlamaktadır.

Birinci işlevi yerine getirirken geniş oranda giriş sağlanabilen resmi veri tabanlarına yerel bilgileri giren bilgi organizatörü olarak işlev görür. Eğitim işleviyle tüketicileri ihtiyaç duyulan bilgi toplama ve bilgiyi anlama yetileriyle donatmaya katkıda bulunur (Nosi ve Zanni 2004).

Koruma etkinlikleri genelde üretici ve yerel otoriteleri hedef alırken ki bu girişimin rekabet gücünü arttırmaya ve sunulan hizmet sisteminin kapsamlı şartlarını geliştirmeye katkıda bulunur, eğitim etkinlikleri talebi hedef alır ve tüketiciyi ürünle ilgili bilgi ve yetilerle donatmayı amaçlar. Operasyonla ilgili etkinlikler yerel sistem içerisinde gerçekleştirildiğinden hem bilginin akışı hem de mevcut aktörler arasındaki ilişkiler bakımından sıkı bir şekilde birbirine bağlı olmalıdırlar. Aslında gelişen bu operatörün bir

başarısı da aynı bilgi ve iletişim kodlarını paylaşan farklı aktörler (tüketiciler, üreticiler, kamu otoriteleri ve medya) arasında ağlar kurabilme yetisine bağlıdır (Yurtseven 2007).

3.2.1. Koruma İşlevi

Koruma işlevi Bilimsel Araştırmaları, Yerel Üreticinin Desteklemesini ve Yerel Kamu Otoritelerinin Desteklemesi unsurlarını kapsamaktadır.

3.2.1.1. Bilimsel Araştırmalar

Biyolojik çeşitliliğin korunması için gerçekleştirilen Ark of Taste aracılığıyla, amaca yönelik hareket eden uzman komisyonlar, yok olma tehlikesiyle yüz yüze geleneksel gıda ürünlerini bulmakla görevlidir. Projelerin amaçları hala bir üretim ve ticari potansiyele sahip, pazardan silinme tehlikesiyle karşı karşıya olan yemekleri yeniden keşfetmek, katalog altına almak, geliştirmek ve tanıtmaktır. İster özgün ister geleneksel olsun bu ürünler mükemmel hissel özelliklere sahiptir, küçük çaplı etkinliklerle üretilir ve gerçek ya da potansiyel bir yok olma tehlikesi gösterir. Komisyonun etkinliklerinin sonuçları ürünlerin karakterlerini (kullanılan gıda malzemesi üretim ve oluşturma yöntemleri, hissel vasıfları, menşei, tarihi ve kültürel değerleri) gösteren veritabanlarını oluşturur ve web sitesi ve özel yayınlar gibi Yavaş Yemeğin medya araçları aracılığıyla yayılır (Nosi ve Zanni 2004).

Kalite odaklı etkinliklerin görünürlüğünü arttırmayı ve korumayı hedefleyen diğer bir teşebbüs de biyolojik çeşitliliğin korunmasını amaçlayan “Yavaş Yemek Ödülünü” oluşturur. Farklı ülkelerden gelen uzmanların oluşturduğu uluslararası bir jüri her yıl tarımsal endüstri sektöründe mükemmeliyet odaklı çalışmalar ve projelerin varlığını gözler önüne çıkarmak için çeşitli sayılarda ödüller verirler. Biyolojik çeşitliliğin yararını güden ve ödüllendirilen etkinlikler ya araştırma, üretim, pazarlama, reklam ya da dokümantasyon alanlarında takip altına alınabilir. Ödül, nakit para ödülü, bu etkinliklerin yayınlanması ve organizasyonlar aracılığıyla belirlenen etkinliğin reklamının yapılmasından oluşur (Yurtseven 2007).

3.2.1.2. Yerel Üreticiyi Destekleme

Ark of Taste çerçevesinde bilimsel araştırmalar daha geniş ve daha karmaşık bir projenin ilk adımını oluşturur. Özgün ve geleneksel gıda ürünlerini korumak için yok olma tehlikesiyle yüz yüze olan yemeğın tespiti ve halka tanıtılması önemli bir ön şart gerektirir. Takip eden mantıklı adım tespit edilen ürünlerin reklamını ve ticarileşmesini desteklemektir. Presidia (İtalya’da 165 ve dünyanı geri kalan bölgelerinde 19 tane) aracılığıyla, Yavaş Yemek üreticilere iş hizmetleri sağlayarak yerel sistem seviyesinde doğrudan müdahalede bulunur. Oldukça odaklanmış danışma şirketleri gibi hareket eden Presidia kaliteli gıda ürünleri için mikro pazarların oluşturulmasını destekleyerek üretim, pazarlama, dağıtım ve finansman alanlarında çalışır. Presidia üretim aletlerini satın almak ve tedarik etmek için fon ve üretim teşvikleri sağlar ve elektronik iş teknolojilerinin yardımıyla da hem GD operatörleri hem de özel satış noktalarını içeren kaliteli gıda ürünleri için pazarlama stratejileri ve yeni dağıtım kanalları belirler (Nosi ve Zanni 2004; Yurseven, Kaya ve Harman 2010).

3.2.1.3. Yerel Kamu Otoritelerini Destekleme

Yerel toplulukların gelişiminin, kendi belirleyici niteliklerinin tanınması ve yayılmasıyla belirli bir kimlik yaratabilme kapasitelerine bağı olduğu prensibinden yola çıkan Yavaş Yemek “Slow Cities (Yavaş Şehirler) Hareketini” kurdu. Bu uluslararası proje mükemmeliyet odaklı bir gelişim yolunu kurumsallaştırmaya karar veren dünyanın her yerinden kasaba ve şehirleri kapsamaktadır. Elle tutulur ve doğrulanabilir hareketlerle kapsam altındaki şehirler, kendi vatandaşlarının yaşam kalitesini geliştirmeyi amaçlayan çevresel ve yapısal siyasetler yürüterek bölgesel kaynakların tercih edilir hale gelmesi yolunda ilerlemelidir. Tamamlanmış etkinlikler bölgeye has bitki ve hayvan türlerinin korunması ve geleneksel çalışma tekniklerinin muhafaza edilmesi yoluyla ekonomiyle uyumlu tarımsal üretimler ve yapay olmayan dönüşüm süreçlerinin geliştirilmesi ve tanıtılmasına yönelik eylemleri kapsamaktadır (Nossi ve Zanni 2004; Yurtseven 2007). Yerel topluluklarda kamu yetkilileri aynı zamanda hem operatörlere hem de vatandaşlara yönelik sistematik iletişim ve eğitim etkinlikleri aracılığıyla “mükemmeliyet kültürünü” yayma görevine de sahiptir.

Şehir ağları içerisinde Yavaş Yemek iki taraflı bir rol oynar; Bir taraftan periyodik olarak şehir yönetimleriyle onların gelişim yollarının homojenliklerinin uyumunu denetler, diğer taraftan yerel yetkililere özellikle gıda ve şarapla ilgili konularda yetenek ve know-how sağlar.

3.2.2. Eğitim İşlevi

Yavaş Yemek Hareketinin eğitim işlevi etkinliklerin organizasyonu, Damak Tadı Eğitimi ve Akademik Eğitim yoluyla gerçekleştirilmektedir.

3.2.2.1. Etkinliklerin Organizasyonu

Convivia (Yerel Topluluklar) seviyesinde (Temmuz 2010 itibariyle dünya çapında Yavaş Yemek hareketine bağlı 1300 yerel topluluk vardı) etkinliklerin organizasyonlarının sistemli bir şekilde yapılması hareket üyelerinin bağlılığını sürdürmeye ve gelen bilgileri kayıt altına almaya katkıda bulunur. Müdahalede bulunan kişilerin gıdayla ilgili aynı ilgi ve tutkuyu paylaştıkları tema yemekleri ya da herhangi bir diğer toplantı olayının organizasyonu, daha iyi ve etkili bir iletişim aracı sunar. Sosyallik, eğlence, hoş zaman geçirmeye yönelik etkinlikler yavaş yemeğin amacına (ki bu kaliteli yemek ve hedonik (kaliteli zevk anlayışı) zevk kültürünü yaymaktır) ulaşmak için kullanabileceği araçlar haline gelirler (www.slowfood.com).

Buna ek olarak ulusal seviyede Yavaş Yemek Hareketine en çok bilinen ve katılan İtalyan yemek fuarının (Peynir ve Salone Del Gusto-Tatma Salonu) ikisini organize eder. Bunlar üreticilerin tüketiciyle buluştuğu önemli olaylardır; üretici mallarını gösterme ve onları tanıtmaya, tüketiciye ürünleri tatma ve onlar hakkında bilgi edinme şansını yakalar. Yemeğin menşei olan bölgenin kamu yetkilileri, yerel dernekleri, oluşumları, dağıtıcıları da kapsayan fuar bilgi paylaşımı ve farklı operatörler arasında iş ilişkileri ortamı yaratmayı kolaylaştırmak için artı fırsatlardır (Yurtseven 2007).

2000 yılında Salone del Gusto'da 80 farklı ülkeden gelen 130.000 ziyaretçi, 250 Laboratori del Gusto'ya (tatma etkinlikleri) katılan 14.200 katılımcı ve 2000 gazeteci vardı. 2002 yılında ise 138.000 ziyaretçi, 311 Laboratori'ye katılan 20.000 katılımcı ve 2.200 gazeteci yer almıştı (Nosi ve Zanni 2004).

3.2.2.2. Damak Tadı Eğitimi

Hissel zevkin kültürel bir konu olduğu prensibinden yola çıkan Yavaş Yemek, okul çağından itibaren kaliteli yemeklere karşı olumlu tutumlar yaratmayı amaçlayarak genç insanlara yönelik belirli eğitim etkinlikleri yürütmektedir. Öğretmenlerin yardımıyla, Yavaş Yemek duyuşal eğitim ve yemek kültürüyle ilgili eğitim etkinlikleri, promosyon ve organizasyon konferansları, öğretmenler ve veliler için kurslar ve çalıştaylar gerçekleştirmektedir. 2002/2003 akademik yılı boyunca Piedmont'da Slow Food ve bölgesel otoriteler her türlü okuldan gelen 700'ü aşkın öğretmeni kapsayan güncelleme kursları düzenlenmiştir. Buna ek olarak yetişkin eğitim projeleri özgün ve geleneksel ürünler ve üretim yöntemleri hakkında bilgilerini derinleştirmek ihtiyacında olan, yemekle ilgili konularda zaten duyarlı olan insanları tatmin etmeyi amaçlamaktadır. 2003'ün başından beri Yavaş Yemek Hareketi derneğın yaklaşık 5.000 üyesini içeren 260 kurs düzenlemiştir (Nosi ve Zanni 2004, www.slowfood.com).

3.2.2.3. Akademik Eğitim

Özgün gıda işinde çalışan operatörlerin çok özel yetilerden yoksun olması sadece üretim teşebbüslerinin değil aynı zamanda kapsamlı yerel ekonomilerin rekabet durumunu alt üst eden önemli sorunlardan biridir. Rekabet edebilir durumda olabilmek için tüm değer zinciri boyunca etkili bir şekilde müdahalede bulunabilen teşebbüsler hazır ve yetili insan kaynakları tarafından yönetilmelidir. Yavaş Yemek Hareketinin akademik eğitim projesinin amacı, satış noktaları farklı tarımsal endüstriyel ve ilgili iş alanları (üretim, pazarlama, dağıtım, iletişim, eğitim, basın, turizm vb) arasında değişiklik gösteren güçlü tarımsal endüstri eğilimine sahip iş profilleri yaratarak insanlara nitelik kazandırmaktır. Yetki düzenlemeleri bakımından Avrupa'yla uyumlu şekilde Gastronomi Bilimleri Üniversitesi üç temel çalışma programı sunmaktadır; tarihi-hümanist, teknolojik-bilimsel ve ekonomik-yönetimsel ve ek olarak iki uzmanlık alanı: gıda ve gastronomik iletişim bilimleri ve gıda üretimi ve dağıtımını teşebbüslerinin yönetimi. Buna ek olarak, eğitim aynı zamanda yüksek lisans gibi lisansüstü programlar, şarap ve gıda ile ilgili konular üzerine seminerler ve monografik kurslar da sunmaktadır (www.slowfood.com).

Projenin son hedefi tarımsal gıda ve ilgili alanlarda kültürel referans noktaları oluşturmaktır. Yavaş Yemek Hareketi basılmış metin, belge, bilimsel taramalardan elde

edilen makaleler ve dünyanın her yerinden gelen oral kayıtları toplamayı ve modern bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak mevcut materyali yaymayı hedeflemektedir.

4. Yavaş Yemek Ve Yavaşlık Hareketi

Çalışmanın bu bölümünde 1986 yılında İtalya’da ortaya çıkan ve iyi, temiz, adil, yerelleşme, paylaşma, sürdürülebilirlik gibi temel kavramlar üzerinde faaliyet gösteren Yavaş Yemek merkezli hareketler ve küresel kültürde yavaşlık zaman mekan ve hız, gündelik yaşam ve yavaşlık olguları incelenecektir.

4.1. Yavaş Yemek Merkezli Hareketler

1986 yılında bireylerin yemek alışkanlıklarını tümüyle değiştirecek olan “fast food” restoranlarına karşı tepki olarak İtalya’da ortaya çıkan ve birçok ülkeye sıçrayan Yavaş Yemek (Slow Food) hareketinin etkisi ve kapsamı her geçen gün artmaktadır. Yerel mutfakları, dolayısıyla bitki, tohum, hayvan ve tarım tekniklerini korumayı hedefleyen Yavaş Yemek Hareketi 1989 yılında uluslararası bir hal alarak tüm dünyada yaklaşık 100.000 üye sayısına ulaşmıştır (Nosi ve Zanni 2004; www.slowfood.com). Yavaş Yemek olarak başlayan bu sivil toplum hareketi günümüzde “yavaş okul”, “yavaş yaşam”, “yavaş para”, “yavaş turizm” ve “yavaş şehirler” olarak kapsamını ve etkisini artırarak büyümeye devam etmektedir.

4.1.1. Yavaş Şehirler

Yavaş Şehir (Slow City-Citta`Slow) hareketi, Yavaş Yemek felsefesini küçük kentlerin şehir tasarımı ve planlamasında kullanmayı amaçlayan uluslararası bir ağdır. Bu ağ günümüzde başta Avrupa olmak üzere diğer kıtalardaki ülkelerde de yaygınlık kazanmaktadır. 2010 Mayıs ayı itibariyle dünya çapında 20 farklı ülkede 135 adet yavaş şehir bulunmaktadır. Bu şehirlerin yaklaşık yarısı İtalya’da yer almaktadır ancak yavaş şehir sayısı Almanya, Türkiye, Norveç, İngiltere, Polonya, Avustralya ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde de hızla artmaktadır (Meile 2008; www.cittaslow.org).

Yavaş şehir, kendi halkının ve ziyaretçilerin yaşam kalitesini artırmak için orijinal fikir, tecrübe ve bilgiyi uluslararası yavaş şehir ağları üzerinden paylaşarak çalışmayı hedef edinmiş bir olgudur. Bu hedeflerden birisi, “fast food” restoran zincirleriyle beraber

yaşamımıza girerek, hızlı bir şekilde Avrupa ve dünyanın diğer bölgelerindeki geleneksel restoranların yerine geçen, “hızlı yaşam” anlayışının genişlemesi karşısında bir sınır yaratmaktadır. Bu amaçla yavaş şehir hareketi 1999 yılında Yavaş Yemek Hareketinin kurucusu Carlo Petrini ve dört kurucu şehrin (Chianti, Orvieto, Bra ve Positano) belediye başkanları ile yavaş şehir sözleşmesini imzalamasıyla doğmuştur (www.cittaslow.net). Mekan temelli yaşam kalitesinin önemini vurgulayan yavaş şehir akımının temel amaçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (www.eslc.org):

- Teknolojiyi kullanarak, yaşamın kaliteli ve çekilebilir olmasını sağlamak,
- Bölgeye özgü değerlerle sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak,
- Yerel ekonomik yaşama katkı yaparak gelir adaletini sağlamak,
- Doğal çevreyi ve tarihi değerleri korumak.

Esasen yavaş şehrin arkasında yatan fikir oldukça basittir. Yavaş şehrin iyi yaşam anlayışını, yerel çevrenin ve gastronomi kaynaklarının kalitesi ve kolektif bir refah için yeni teknolojilerin kullanılması oluşturmaktadır. Bu anlayış, nüfusu 50.000’i aşmayan küçük şehirlerde keyifli bir yaşam sürdürülebilmek için önemli fırsatlar tanımaktadır. Yavaş şehir anlayışı yeni bir hareket olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaklaşık on yıl önce kurulan ağ, İtalya yoğunlukta olarak yaşamını devam ettirmektedir. Dünyadaki yavaş şehirlerin yarıya yakını İtalya’da yer almaktadır. Bununla birlikte İtalya’nın dışındaki pek çok şehrin ilgisi yavaş şehir hareketi üzerine çekilmiştir (Meile 2008).

Çoğu yazar bu hareketi, diğer bir ifadeyle şehirlerarasında kurulan bu ağı, tüketici kültürünün değerlendirilmesi ve sürdürülebilir gelişme biçiminin desteklenmesi yönüyle incelemiştir (Mayer ve Knox 2006; Knox 2005; Pink 2007). Örneğin, Pink (2007) yavaş şehir hareketinin bir şehir planlama anlayışı ötesinde, şehre görme, tat alma, koklama, dokunma ve işitme duyularını kazandıran alternatif bir hareket olduğunu ifade etmektedir. Parkins ve Craig’se (2006) yavaş şehirleri kültürel çalışmalar yönüyle ele alarak, şehirleri sosyal alanlar ve insan ilişkileri bağlamında değerlendirmiştir.

4.1.2. Yavaş Turizm

Yavaş turizm anlayışı, turizm endüstrisinin küresel ve yerel ölçekte ortaya çıkardığı problemlere bir tepki olarak ortaya çıkmıştır (Dickinson 2009). Kitle turizminde farklı olarak yavaş turizm, seyahat edilen destinasyonla bütünleşme, turistlerin yerel tur planları kurabilmesi ve yerel kültürlerin ön plana çıkarılmasıyla ilgilidir (Molz 2009). Yavaş şehir akımının ardından ortaya çıkan yavaş turizm anlayışı Batı Avrupa'nın dikkatini daha çok çektiği görülmektedir. World Tourism Market Global Trends Raporunda yavaş turizm güneş, deniz, kum turizmine önemli bir alternatif olacak ve önümüzdeki beş yıl içinde yıllık yaklaşık %10 büyüme sağlayacaktır (WTM 2007). Bu bağlamda yavaş turizmin temel nitelikleri aşağıdaki gibidir;

- Yerel işletmelerin ve zanaatkarların desteklenmesi,
- Doğal çevrenin korunması ve sürdürülebilir kılınması,
- Kalkınmanın teşvik edilmesi ve yeni teknolojilerin sürdürülebilirlik amacıyla kullanılması,
- Yerel kültürlerin güçlendirilmesi ve geleneklerin korunması,
- Bölgede yaşayanlar ve turistlerin sağlıklı beslenme ve yaşamalarının desteklenmesi,
- Konukseverliğin üst seviyelere çıkarılması,
- Bölgede yaşayanların ve turistlerin toplum içinde aktif katılımlarının sağlanması.

4.1.3. Yavaş Okul

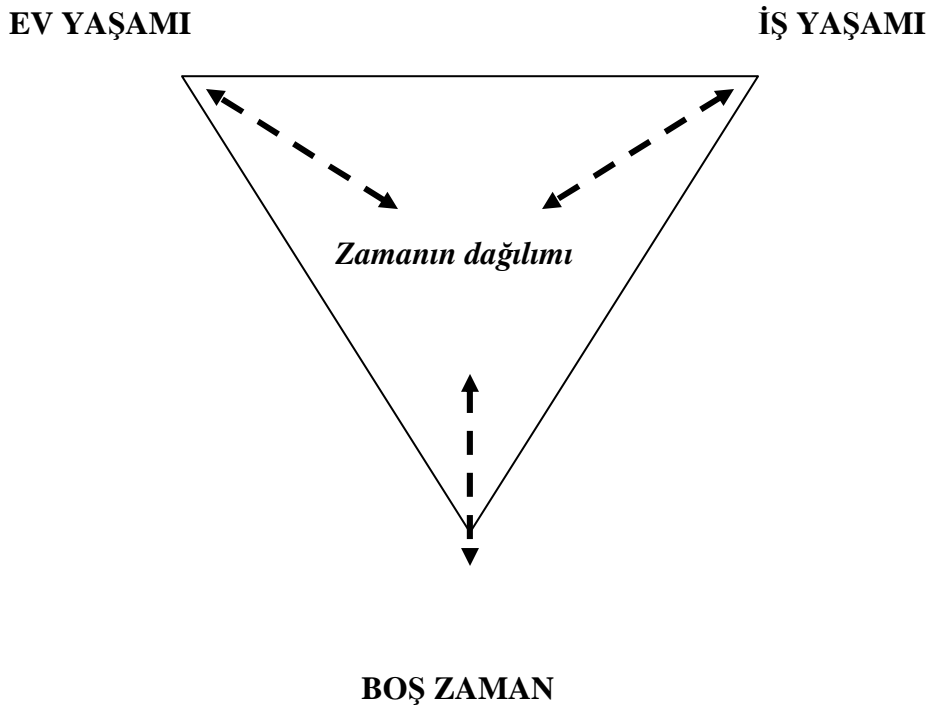
Yavaş okullar ve yavaş eğitim, eğitimin farklı açılara dikkati çekmektedir. Bazıları yavaş okul kavramını okulların yiyecek alanlarına Yavaş Yemek kriterlerinin getirilmesi olarak sınırlarken bazı araştırmacılar yavaş okul kavramına bilgi, gelenekler ve amaçların farklılığı gibi unsurların eğitimle bağdaştırılması olarak açıklamaktadırlar (Holt 2002). Bu yönüyle yavaş okul yaklaşımı günümüz çocuklarının ve gençlerinin farklı bir öğrenme süreçleri ve farklı bir okul yönetimi anlayışıyla yeni bir eğitim programını kapsamaktadır. Bu yönüyle yavaş okul, yavaş anlayışını eğitim sistemine taşımaktadır (www.slowmovement.com).

Anglo-sakson kökenli çoğu batı ülkesinde, kamu yönetimi ve okullar katı kontrol yapılarıyla, standartlaştırılmış eğitim programı kapsamında tekdüze bir çıktı elde etmek istemektedir. Bu yapıda temel öncelik süreçten ziyade elde edilecek çıktı üzerine

yoğunlaşmaktadır. Oysaki süreç, fikirlerin nasıl kavramsallaştırılacağı, öğrenmenin nasıl destekleneceği, öğrenmenin nasıl gerçekleştiği ve öğrenmenin nasıl sevdirileceğini kapsamaktadır. Bu noktada yavaş okul kavramı eğitim sürecindeki çıktılar kadar sürecide önemsemektedir (www.slowfood.com; Holt 2002).

4.1.4. Yavaş Yaşam

Var oluşun hızlı adımları ve sahip olduğumuz zamanda artan meşguliyet duygusu küresel kültürün temel özelliğini oluşturmaktadır. Son 30 yılda çalışma hayatında iş saatlerinin artıp artmadığı üzerine tartışmalar sürerken, hem iş görenler hem de işverenler tarafından günlük yaşamda ivmenin arttığı ortak bir algı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kimi araştırmacılar bu algının çalışma saatlerinin ev yaşamına doğru kayması nedeniyle oluştuğunu, kimileriye kadınların iş hayatına katılımlarının artması nedeniyle işte harcadıkları uzun saatleri telafi edebilmek için ev hayatlarında hızlanmak zorunda kalmalarıyla ilgili olduğunu iddia etmektedirler (Parkins ve Craig 2006). Ev yaşamı, iş yaşamı ve boş zamanla ilgili zaman kaynakları arasındaki ilişkiyi Şekil 2.2’de daha açık biçimde görebiliriz.



Şekil 2.2. Zamanın Günlük Yaşam Dağılım Süreci (Heinonen, Halonen ve Daldoss, 2006)

Günümüz bireylerinin çalışma yaşamlarındaki ya da hızlı süreçlerdeki sorumluluk ve esnekliğin artmasına bağlı olarak ortaya çıkan bir tür “hızlanma hastalığına” yakalandığını söyleyebiliriz. Bu hastalık her şeyin ivmesinin artmasına bir tepki olarak meydana gelmiştir. Hız; verimlilik ve profesyonellikle eşit gibi görülse de yavaşlık, bireylere alternatif değerleri gösterecek bir yol olabilir. İş yaşamında, kişisel yaşamda ve sosyal yaşamda yavaşlığın değerini deklere etmek; zamanın baskın değer sistemine karşı bir konuma yükselmesine neden olacaktır (Parkins ve Craig 2006).

Yavaş yaşam günümüzün hızlı ve değişim halindeki zaman kullanımını anlayışına tepki olarak ortaya çıkan bir anlayıştır. Batı dünyasının hızlı yaşamının aksine yavaş yaşam bireylere yaşamı daha nitelikli hale getirecek ve daha etik yaşamayı sağlayacak değişimin genel içeriğiyle ilgilenmektedir (Parkins ve Craig 2006). Yavaş yaşam anlayışı, 1986 yılında İtalya'nın Roma şehrinde Carlo Petrini tarafından fast-food'un küreselleşmesine karşı gerçekleştirdiği eylemle başlayan Yavaş Yemek Hareketinin izlerini taşımaktadır. Kar amacı gütmeyen gönüllü üyeliğe dayanan bir organizasyon olarak, derneğin asıl niyeti yeme alışkanlıklarının homojen hale gelişinin artmasının yanı sıra kültürel kimliğin kaybedilme tehlikesinin farkında olan bireylerin ihtiyaçlarına, yemek karakterleri ve oluşan değerler hakkında bilgi edinme ihtiyaçlarına yanıt vermektir (Nosi ve Zanni 2004). Bunun yanında, küreselleşmenin pençesindeki ulusal ve yerel toplumların geleneksel yemek kültürünü korumayı ve geliştirmeyi hedeflemektedir. Benzer şekilde yavaş yaşam da bireylere kaygısız ve rahat bir yaşam tarzı oluşmaktan daha çok yerel toplum odaklı bir yaşam tarzı geliştirmeyi hedeflemektedir (Doteuchi 2003).

Yaşamın daha hızlı hale bürünmesi ve artan meşguliyet duygusu günümüz küresel kültürünün en temel özellikleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Parkins and Craig 2006). Eğer zaman kullanımındaki baskının arttığı genel bir kanıya daha fazla zamana, özellikle boş zamana sahip olmak 21. yy. insanının en büyük arzularından biri olduğunu söyleyebiliriz. Yapılan ampirik çalışmalardaysa bireylerin sadece boş zamana sahip olmaktan ziyade, anlamlı şeyler yapabilmek için yeterli zamana sahip olmayı istedikleri ortaya çıkarmıştır (Parkins 2004).

Yavaş yaşam, daha anlamlı olgulara/aktivitelere zaman ayırabilme arzusundan kaynaklanan ve en temel ögesi zaman olan bir tepkidir. Yavaş yaşam, mevcut güncel düzeni değiştirmek için yapılan ve bireylere daha fazla zaman ayıran bilinçli bir eylemdir. Literatürde yer alan Gönüllü Sadelik akımı da zaman anlayışı üzerine kurulmuştur. Ama yavaş yaşam sadece post modern hayatın yavaşlatılmış hali olarak düşünülmemelidir, bu anlayış bireylere küresel kültüründe yavaş öznelerle aracılığıyla izole bir yaşam sunmamaktadır. Bundan ziyade yavaş yaşam uygulamaları günümüz kültüründeki gibi uyumlu olmasa da tedbirli ve bilinçli eylemler bütünüdür. Yavaş yaşam günümüz olgularıyla zamanı daha dikkatli kullanarak ilgilenmektedir. İlgi ve önem arz eden konular üzerinde zaman ayırmak bu anlayışın en temel öğelerinden birini oluşturmaktadır. Dolayısıyla yavaş yaşam, zaman ayırdığımız her bir iş ya da bize tatmin sağlayan her konuda daha dikkatli davranılması olarak ifade edilebilir. Düşünceliliğin ve dikkatli davranmanın bu tür nitelikleri ayrıca hızlı yaşamın olanaksız hale getirdiği değeriyle değiştirilen öğelerin (diğer insanlar, diğer yerler, diğer zamanlar) etik boyutlarının kabul edilmesini de içermektedir (Parkins ve Craig 2006).

Yavaş yaşam uygulamalarını tanımlamada kullanılan dikkate alma, ilgi ve farkındalık terimleri yemek yapma, yürüme, dinlenme vb. yaşamsal uygulamalarla ilişki halindedir. Bu açıdan yavaş yaşam anlayışı yaşamın tüm alanlarıyla ilgili bir anlayıştır. Yavaş yaşam, günlük yaşantımızda gerçekleştirdiğimiz eylemleri daha yavaş bir adımda yapmayı ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile işlerimizi tamamlamak için daha fazla zaman ayırma ve dolayısıyla gün içinde yapılmış işlere daha az zaman ayırma fikri üzerine yoğunlaşmaktadır. Yani hareketlerimizle zamanı yavaşlatma etkisi yaratma sürecidir. Bu süreçte zamanın yavaş anlayışı bağlamında dikkatli kullanımı, bireyin günlük hayatında anlam ve değer taşıyan geçici yavaş olaylar üzerine kurulabilir. Zamanın yavaş kullanımı sadece hızın beraberinde getirdiği olumsuz niteliklerin reddinden ibaret değildir. Aynı zamanda daha ahlaki ve mutlu bir hayat sürdürmekle ilgilidir (Parkins ve Craig 2006).

Zaman bireylerin hayatında giderek daha temel bir değer olmaktadır. İnsanların sahip oldukları değer ve önceliklerinin bakımından zamanlarını neye ayırdıkları, paralarını neye harcadıklarından daha iyi bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bakımdan çalışmada yavaşlığın iş hayatında, aile ve arkadaşlık ilişkilerinde ve küresel kültürde hangi şekillerde uygulanabileceği üzerinde durulacaktır.

4.1.5. Yavaş Para

19. yy. öncesinde tek kur sistemi bilmemekteydi aksine alternatif kur sistemleri 19 yy. öncesinde baskın durumdaydı. Bu döneme kadar farklı kültür ve zaman dönemlerinde balmumu, hayvan postu, hayvan dişi, altın ve gümüş gibi pek çok nesne para olarak kullanılmıştır. Bununla birlikte modern yaşamın başlangıcıyla önce ulusal daha sonrada uluslararası (Euro) parasal bütünleşme yönünde eğilim sergilenmiştir (Yurtseven, Kaya ve Harman 2010).

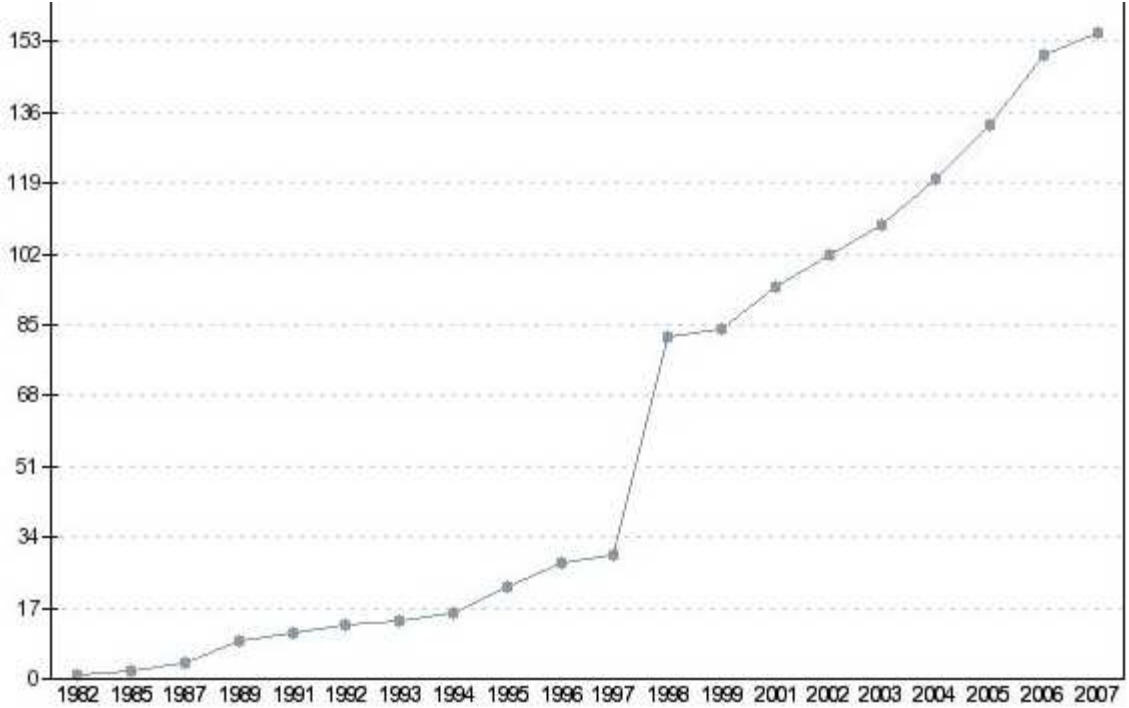
Küresel olarak kabul gören tek bir para biriminin yaratılması geleneksel ekonomi teorisi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Ekonomik küreselleşme, kar maksimizasyonunu sağlamak amacıyla pazardan verimsizlerin silinmesi ve sınırların yok edilmesine yönelik eylemler bütünü olarak ifade edilebilir. Bu anlayış kapsamında ulusal kurlar, yerel kurlar ve diğer değişim mekanizmaları sosyal ve ekonomik maliyetlere zorlayan ve ekonomik büyümeyi engelleyen tarihi birer hata olarak görülmektedir. Oysaki kimi araştırmacılar finansal küreselleşmenin kendisinin ekonomik ve sosyal maliyetleri yükselttiğini öne sürmektedir. Örneğin bölgeler arasında gelir adaletsizliğine sebep olduğu, bölgesel ekonomik egemenliği ve öz güveni azalttığı belirtilmektedir. Ayrıca küreselleşmeyle birlikte işsizlik ve işçi ücretleri üzerindeki ekonomik baskıların politik baskıya neden olarak batı demokrasilerinin ve 1945 sonrası toplumsal sözleşmeyi tehlikeye atabileceği ifade edilmektedir. Ekonomik küreselleşme hız kazanırken alternatif kur ve değişim sistemleri de önemli gelişme kaydederek ticaret temelli değişim sistemlerinden toplum temelli yerel kurlar ve alternatif para birimlerine yönelik eğilim artmıştır (Tibbett 1997).

Sürdürülebilir tüketimi gerçekleştirebilmek amacıyla yeni ekonomik yaklaşım yeni araçların geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. 1980’li yıllar sonrasında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde sosyal, ekonomik ve çevresel ihtiyaçları karşılamak amacıyla ulusal para birimi yanında alternatif kur sistemi olarak ortaya çıkan “yerel kur”, bu araçların geliştirilmesini sağlamak için önerilmektedir. Günümüzde “yavaş para” olarak ifade edilen yerel kur sistemlerinin işlevlerini ve rolünü anlayabilmek için tüm parasal sistemlerin sosyal yapısına bakmak gerekmektedir. Örneğin tüm para sistemlerindeki değişim mekanizmasının tasarımı değişik amaçlar ve özellikler taşımaktadır ve belirli tipteki davranışlara neden olmaktadır (Seyfang 2006).

Ulusal para sistemi ekonomik faaliyetlerle kendini sınırlayan, sosyal ve çevresel yapıdan bağımsız bir durum sergilemektedir. Bu nedenle ekonomik aktivitelerin sosyal, çevresel ve ekonomik sonuçlarını kapsayan yeni bir para sistemi yaratmak ihtiyaca dönüşmüştür. Bu sistem ekonomik yönden daha zayıf görülse de çevresel ve sosyal etkenlerin bu sistemde yer alması daha akılcıdır. Lee ve arkadaşları (2004) yavaş para sisteminin bu kriterleri karşıladığını belirtmektedir. Buna göre yavaş para bölgesel ekonomiyi geliştirici, çevresel ve sosyal yaşamı destekleyici yönüyle sürdürülebilir ekonominin sağlanmasında önemli bir etken olarak görülmelidir.

20. yy. sonrasında ulusal para birimine sahip olmak norm olarak karşımıza çıkmaktadır ancak alternatif para sistemlerinin ekonomik durgunluk zamanlarında reform ve paranın yeniden tasarımına ilişkin çabaları uzun ve zengin bir geçmişe sahiptir. Son zamanlarda gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ekonomik ilişkilerin sosyal alandaki mevcudiyetine ve küreselleşmenin ekonomik, sosyal ve çevresel baskısına toplumsal bir tepki olarak yavaş para sistemleri tekrar ortaya çıkmıştır. Örneğin Meksika, Uruguay, Senegal, Tayland, ABD ve Japonya gibi ülkelerde kullanılan yavaş para uygulamaları hem paranın bölgede kalmasını sağlamakta hem de bölgede dayanışma ekonomisinin gelişmesini sağlamaktadır (Pearson 2003).

Yavaş para sistemlerinin geçmişte birçok örneği bulunmaktadır. Ancak özellikle 1980 yılı sonrasında yavaş para sistemlerinin artış hızının katlanarak arttığını söyleyebiliriz. Şekil 2.3 1980 yılı sonrasındaki yavaş para sistemlerinin artışını göstermektedir. Buna göre en büyük artışın 1998 yılında gerçekleştiğini görmekteyiz (DeMeulenaere 2008).

Şekil 2.3. 1980 Yılı Sonrası Yerel Kur Uygulamalarının Yıllık Büyümesi

Stephen DeMeulenaere ve Albert Flode'un 2004 yılında geliştirdikleri veritabanı, dünya genelindeki yavaş para uygulamalarının tasarımına ve işlevlerine yönelik istatistikleri kapsamaktadır. Buna göre 2007 yılında açıklanan verilere göre dünyadaki yerel kur uygulamalarının dağılımı Şekil 2.3'deki gibidir (DeMeulenaere 2008). 2007 yılı itibariyle dünyada 150'nin üzerinde yerel kur sistemi uygulaması bulunmaktadır.

4.1.6. Yavaş Tasarım

Yavaş tasarım günümüzün üretim ve tüketim üzerine kurulu olan tasarım paradigmasıyla rekabet halindedir. Yavaş tasarım; objelerin, ürünlerin, yerlerin ve binaların yeniden kullanımıyla ilgilenmektedir. Aşağıda yavaş tasarımın prensipleri, süreçleri ve beklenen sonuçlarıyla ilgili temel esaslar verilmiştir. Buna göre yavaş tasarımın üzerine inşa edildiği dört temel nokta bulunmaktadır. Bunlar (Fuad-luke 2002, 2008; www.slowlab.net);

- İnsanların refahını ve mutluluğunu dünyanın ve ekosistemin refahına dayandırmak,
- Yeni bir paradigmaya ulaşabilmek için kendini mevcut ekonomik, politik ve teknolojik düşünce sisteminden ayırıştırmak,

- Mevcut hızlı tasarım paradigmasının panzehiri olarak insanı evrenin merkezi olarak kabul eden yaklaşım (antroposentrik) paralelindeki eylemleri yavaşlatıcı girişimlerde bulunmak,
- Dayanıklılığı keşfede bilmek için fırsatlar sunmak (tasarlanan objeler, alanlar ve imajlar fiziki ve manevi olarak süreklilik arz edebilmeli).

4.2. Zaman Mekan ve Hız

Günümüz toplumlarına tarihte görülmemiş ölçüde hız kazanan teknolojik yenilikler sunulmaktadır. Bu yenilikler, bir yandan binlerce kilometrelik mesafelerin aşılmasını, farklı ülkelerde hatta kıtalarda yaşayan insanların aynı anda birbirleriyle buldukları yerden görüntülü konuşma yapabilmelerini ya da tele-konferansları olanaklı hale getirirken bir yandan da mekanların ortadan kaybolduğu ya da artık anlamını yitirdiği gibi bir izlenim yaratmaktadır. Rönesans ve Sanayi Devriminin zaman-mekan kavramında yarattığı dönüşümün yerini günümüzde küreselleşme sürecinin aldığı düşünülebilir. Gerçekten de zamanın mekanı ele geçirdiği ve sonunda ortadan kaldırdığına ilişkin anlayış kapitalizmin küreselleşme sürecinde yeniden hayat bulmuştur (Yılmaz 2008).

Küreselleşme sürecinde, zaman ve mekana ilişkin düşüncelerin modern yaşam gereği olarak yeniden yapılandırıldığı, toplumsal ve ekonomik işlevlerinse “hız kültürü” kapsamında değerlendirildiği bir gerçeklik olarak sunulduğunu görmekteyiz (Gottschalk 1999). Günümüz dünyasında küreselleşmenin temel olarak üç alanda gerçekleşmekte olduğu gözlemlenmektedir. Bu alanlar ekonomik, politik ve kültürel alanlardır (Jones ve Jones 1999). Ekonomik alanda yaşanan küreselleşme küresel pazarla ilgilidir, malların ve hizmetlerin üretimi, değiş tokuşu, dağıtımını ve tüketimini kapsayan bu alan devletin azalan işlevi ve serbest pazar ekonomisinin artan önemini gündeme getirmektedir. Politik alandaysa küreselleşme bağlamında ulusal sınıfların zayıflamasıyla diğer bir ifadeyle anlamsızlaşmasıyla sonuçlanmaktadır. Küreselleşmenin yaşandığı son alan kültürle 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 hegemonik anlayışın temel hedefinin

mevcut toplumu disipline edilmiş, homojen ve tüketerek farklılaşabileceğine inanan bireylerden oluşan bir topluma dönüştürme çabasında olduğunu ifade etmektedir.

Mekansal dönüşüm sağlayabilmenin ön koşulu insanda ve toplumda dönüşüm gerçekleştirebilmektir. Kitle iletişim araçlarında yaşanan devrim niteliğindeki değişiklikler insanın ve toplumun geçirmesi beklenen dönüşümleri hem mümkün kılmakta hem de bu dönüşümlere hız kazandırmaktadır. Teknolojideki dolayısıyla kitle iletişim araçlarındaki bu gelişme bireyleri bir tür duvar içine atmıştır (Harvey 1999). Bireyler TV, cep telefonu, internet vb nesnelere her tür mekansal alanda kısıtlanmış durumdadır. Esasen bu durum bireylerin neden hiç vakti olmadığını en önemli nedenlerinden biridir. Bireylerin hiç vakti yoktur, çünkü kaçacak yerleri yoktur. Günümüzün özgür bireyleri 24 saat potansiyel tüketici ya da son anda ortaya çıkan bir işi yapabilecek bir iş gören durumuna gelmiştir. Örneğin, şirketler hiç tanınmayan yeni ürünlerini hane ölçeğine taşıyabilmekte ve ürün daha üretim aşamasındayken potansiyel alıcıları uyararak, kendi pazarlarını oluşturabilmektedir. Aynı araç, internet teknolojisiyle bir arada aktif pazarlama tekniği olarak da kullanılabilir ve insanlar alışveriş için bir mekana gitmeden evlerinde alışveriş yapabilmektedir.

Mekanın yok edilmesi anlayışı kimi ülkelerde insanları kapsüllerin içinde uyutma noktasına gelmiştir. Japonya’da ortaya çıkan ve genel olarak “Kapsül Otel” olarak adlandırılan bu konaklama tipi, bireylerin evle iş arasında yolculukta vakit kaybetmesini engellemek amacıyla kurulmaktadır. Genellikle çevresinde iş alanlarının yoğun olduğu yerlerde bulunan bu oteller bireylerin ulaşım için daha az zaman harcaması amacıyla yapılan 2 m - 1 m - 1 m kullanım alanı bulunan odalarıyla en az mekan işgaliyle bu ihtiyacı karşılamak üzere yapılan otel tipidir (www.itravelnet.com). Ev ile iş yaşamı arasında kurulan bu alanlar hızlı yaşam anlayışı temelinde, kaygısız bir şekilde bireyin ev yaşamına doğrudan müdahale etmekte hatta yok etmektedir. Yılmaz (2008) bu durumu bir çelişki olarak ifade etmekte, ileri teknolojiler ve hızlanan ulaşımın mekansızlığa yol açtığı ölçüde bireyleri de, üretim koşullarının gereklerine uygun olarak buldukları yerlerde sabitlediğine ve bu yenilikleri kullanamaz hale getirdiğine dikkat çekmektedir.

Zaman, mekan ve hız konusunda gerçekleştirilen bu tür uygulamalar aile içi sosyal ilişkilerde de parçalanma görüntüsü vermektedir. Günümüz toplumunun hızlı yaşamı

gereği aile hem fiziksel olarak parçalanmakta hem de kitle iletişim teknolojilerinin meydana getirdiği sanal mekanlara koşut olarak yalnızlaşma boyutuyla da ortaya çıkmaktadır. Buradaki ironi kitle iletişim teknolojileri nedeniyle buldukları mekanlardan soyutlaşan bireylerin yalnızlık duygusuna kapılması, bunun sonucunda aynı fiziksel mekanı paylaştığı bireylerle değil yine teknoloji vasıtasıyla başkalarıyla iletişime girme çabalarıdır. Özellikle hız kültürüyle yetişen gençlerin interneti ikili ve aile içi ilişkileri yerine konumlandırmaları giderek artan bu sorunsalın son noktası durumuna gelmektedir.

Kapsül otel örneğinde olduğu gibi Sanayi devrimiyle birlikte çağdaş dünyanın saplantısı haline gelen hız, toplumsal organizasyonların tümünde baskın durumdadır. Bireyleri fast food yemeye, evleri yerine kapsül otellerde yatmaya, her zaman kendisini meşgul hissetmeye ve sürekli tüketim eğiliminde olmasına yol açmaktadır. Ancak yemek yemenin yavaşlığı bile hızlı yaşama direnç göstermede önemli bir yoldur. Yavaşlığı uygun dozda kullanabilen bireyler kendilerini hıza ve hızlı yaşamın getirdiği olumsuz etkileri azaltmayı ya da yok etmeyi sağlayabilirler (Yurtseven 2007).

4.3. Küresel Kültürde Yavaşlık

Bireyselleşme süreçleri tarafından kuşatılan çağımız gündelik yaşamının belirli dinamikleri, bireysel yaşanan tecrübeler ve gittikçe artan küresel yönlendirmeye maruz kalan kültür arasındaki sağlam bağa dikkat çekmektedir. Yavaş yaşamın günümüz biçim ve uygulamaları sadece günlük yaşamımızdaki baskılar yüzünden değil küreselleşme sürecine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Yavaş yemek gibi yavaşlık anlayışıyla donatılan uygulamalar ve organizasyonlar da kendi pozisyonlarını küreselleşme karşısı olarak tanımlamaktadır.

Küreselleşmenin yol açtığı karmaşa sonucunda bireylerin yaşamlarında ortaya çıkan aşırı değişiklikler ve uyumsuzluklar neticesinde yavaş yaşam anlayışı çekici bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin karmaşıklığı, tek bir güç olarak ortaya çıkması ve çok boyutlu bir yapıda gelişmesinden kaynaklanmaktadır (ekonomi, teknoloji, medya ve kültür gibi). Bununla birlikte küreselleşmenin tanımı gereği dünyaya yayılmacı etkisi sonucunda mevcut eşitsizlikler ve fırsatlar üzerinde kurulmaktadır. Küresel kültür kavramı bütünleştirilmiş bir küresel düzen olarak algılanabilir ancak küresel kültür kavramı karmaşık, örtüşen ve standart bir düzen olarak daha kolay anlaşılabilir.

Küreselleşme süreçleri çokuluslu şirketlerin ekonomik gücünün ve kültürel emperyalizmin artışı gibi çok olgularla desteklenmektedir. Ancak küreselleşme paradoksal şekilde sosyal ağların güçlenerek küreselleşmenin tehlikeli etkilerini yoğun şekilde eleştiren yeni sosyal hareketlere dönüşümünü kolaylaştırmıştır. Bu tür sosyal hareketler genellikle günlük yaşamın kalitesine odaklanmakta ve ikinci modernizm olarak adlandırılmaktadır (Beck, Bonss ve Lau 2003). Yavaş anlayışıysa küresel kültürü hem zamansal hem de uzamsal bağlarıyla sorgulamaktadır. Bu konudaki genel kanı küreselleşmenin yaşamı hızlandırıcı bir etkiyle başladığı daha sonra buna zamanı sıkıştırma ile devam ettiği ve en sonunda da coğrafik mesafeleri ortadan kaldırma ile sonuçlandığı yönündedir. Küresel kültür sık sık yeni iletişim ve ulaşım araçlarıyla özleştirilmektedir. Bu tür araçlar zaman ve mekan baskısı altındaki bilginin, insanların, mal ve hizmetlerin ulusal sınırları aşarak tüm dünyada kolayca dolaşmasını sağlamaktadır.

Küresel yaşam içinde yavaş yaşam hayalperest bir anlayış değildir ama geleneksel ötesi toplumlarda zaman ve mekanın aşırı şekilde düzensiz ve heterojen üretiminin sonucu ya da bu duruma bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel anlayışın hâkim olduğu dünyada yavaş yaşam, küreselleşmenin yerelle nasıl içice geçtiğini ve küreselleşmenin özelliği gereği yerel anlayışlara karşı oluşturduğu büyük tehditle ilgilenmektedir. Bununla birlikte, her ne kadar popüler kültür bütün dünyayı iletişim teknolojisi vasıtasıyla etkisi altına almış olsa da, bütün toplumların sosyal hayatına yerleşmediği, yerel kültür kodlarını tamamen silemediği çeşitli çevrelerce tartışılmakla birlikte, asıl sonuçlar henüz tam anlamıyla gözlenememekte ve anlaşılamamaktadır. Çünkü kültür değişimleri ya da kültürel asimilasyon birden bire değil uzun yıllar devam eden bir sürecin sonunda görülmekte ve anlaşılmaktadır. Yine de küreselleşme olgusu içinde ortaya çıkan değişim, sosyal ve kültürel içerikli pek çok değer, yapının, kurumun ve hayat tarzının kaybolmasına ya da yapı ve işlev olarak farklılaşmasına sebep olmaktadır.

Küresel anlayış her ne kadar yereli yok edemese de zapt etmeye çalışmaktadır. Robertson'un (1995) küre-yerelleşme (glokalleşme-glocalization) kavramı bu duruma ilişkin bir kavram olarak geliştirilmiştir. Bu kavram aracılığıyla küreselle yerel arasındaki ilişkide küreselleşme, yerelliğin yaratılması, sonra da içerilmesi şeklinde ifade

edilmektedir. Bu ilişki kavramın mekansal göreliliği de işaret etme avantajından yararlanarak yerelin küreselleşmesi, küreselinde yerelleşmesinin çok farklı biçimler alabileceğini belirtmektedir. Küreselle yerelin ilişkisi küre-yerelleşme kavramının yanı sıra melezleşme kreolizasyon, eklemleme gibi kavramlarla da açıklanmaya çalışılmaktadır.

Yavaş anlayışı uygulamalarının benimsenmesi kültürel farklılıkların önemini yeniden artırarak yerelliğin tekrardan ön plana çıktığı bir dönüşüme neden olacaktır. İngiltere ve Avustralya gibi ülkelerde tarım çiftçi pazarlarının büyümesi ve yeniden önem kazanması yerele dönüşe örnek olarak gösterilebilir. Süpermarketlerin aksine bu pazarlarda insanlar yerel üreticilerle buluşmakta ve yerel ürünleri almaktadır.

4.4. Gündelik Yaşam ve Yavaşlık

Yavaş anlayışı günlük yaşamda gerçekleştirilen eylemleri de kapsamaktadır. Gündelik yaşamın doğası gereği düzenli ve sıradan olduğunu kültürel çalışmalar sık sık dile getirmektedir (Douglas 1971; Miller ve McHoul 1998; Miele 2008). Yavaş anlayışı kapsamındaysa gündelik yaşam mevcut yapıdan kaynaklanan bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Hız baskısı nedeniyle bireylerin gündelik yaşamları zorlaştırılmaktadır. Örneğin, iş yükünün artmasına rağmen aynı süre içinde bireylerden daha dikkatli ve bilinçli davranmaları istenmektedir. Yavaş yaşam günümüzün bu çelişmesini ortadan kaldıracak uygulamalara sahiptir. Yavaş yaşamın gündelik yaşama ilişkin ele aldığı temel noktalardan birisi; tüketimlerimizi, ilişkilerimizi ve diğer gündelik faaliyetlerimizi gerçekleştirdiğimiz ev yaşamıdır.

Ev yaşamı bireylerin mahremiyet, güvenlik, sıcaklık ve konfor gibi temel ihtiyaçlarını karşılarken diğer taraftan özellikle çocuklar ve kadınlar için şiddetin ve uyuşmazlıkların görüldüğü bir yaşam mekanıdır. Modern söylem içinde ev, özgürlüğün bulunduğu ve günümüz mevcudiyetinde medya tarafından iç dizayn, bahçe işleri vb. programlarla metalaştırılan bir alandır.

Evde gerçekleştirilen eylemler dünyadan uzaklaşma değil tam tersine onla ilgilenme anlamına gelmektedir. Örneğin evde sebze yetiştirme ya da yağmur sularının toplanıp tekrardan kullanılması yerel tüketimin sosyal ve çevresel etkileri ve sürdürülebilir bir yaşam sağlamada aracı olarak kullanılabilmesine bir kanıt sağlamaktadır (Parkins ve Craig

2006). Bu tür eylemleri gerçekleştirebilmek için sadece mekan (örneğin bahçe) değil zamanda gereklidir. 21 yy. geçmiş dönemlerin aksine geleceği bize bir boş zaman dönemi olarak göstermemiştir. Bu duruma paralel olarak günlük yaşam, uzun çalışma saatleri, artan hız ve stres altında çoğu birey için bir sorunsala dönüşmüştür. Bunlar geç kapitalizm olarak adlandırılan dönemin gerçekleridir. İş yaşamının mekandan uzaklaşmasıyla, çalışma saatleri uzamış ve şiddetlenmiştir. İletişim teknolojilerindeki gelişim ev ve iş arasındaki sınırları yok etmiş, birçok birey için ev ve iş yaşamı bulanıklaşmış ve birbirinden ayıramaz hale gelmiştir. Bu durum sürekli olarak göreve hazır bireylerin bulunduğu bir çalışma kültürü meydana getirmiştir.

Günümüzde bireylerin iş yaşamlarında gerçekleşen yapı ve talep değişiminin günlük yaşamın diğer alanlarıyla etkileşimi sonucunda iş yaşamı, bir sorunsal olarak gündeme gelmektedir. Sadece iş görenlerin küresel sermayeden taleplerinin artması bağlamında değil temel olarak iş kavramının farklılaşması nedeniyle bu sorunsal ortaya çıkmaktadır. Günümüzün iş yaşamına ilişkin tepkiler (daha az stresli bir yaşam isteği) bireysel yapının dönüşümüne ilişkin kanıtlar olarak gösterilebilir (Parkins ve Craig 2006). Bu tür bireysel kararlar, sosyal yapı ve sosyal ağ içinde çeşitli boyutta fırsat ve risk içerse de daha anlamlı bir yaşam istemeye yönelik tepkiler olarak algılanmalıdır. Yavaş anlayışında bireyler, günlük yaşamlarını yöneterek; yaptıkları işten, boş zamanlarından ve ev yaşamından zevk aldıkları bir noktada yer almaktadır. Daha önce ifade edildiği gibi yavaşlık basitçe işleri ağırdan almak değil temel olarak yapılan eylemlerle ilgilidir. Diğer bir ifadeyle yavaşlık, gündelik yaşamın temposuna ve ilgili alanlara yönelik eylemler bütünüdür. İş, günlük yaşamın önemli bir parçasını oluşturmaktadır ancak yavaş anlayışında insanların tüm gününü işgal eden ve temposuyla bireyin yaptığı işin amacının ve o işin anlamının yok edildiği bir çalışma kültürünü reddetmektedir (Parkins 2004).

Mekan, bireylerin ev ve iş yaşamlarında birincil özelliğe sahip bir olgudur. İnsanlar artan bir şekilde ev ve işlerine ilişkin tercihlerini yaparken o alanın kalitesine bakarak, daha kaliteli olan yer tercih etmekte ve buna göre mekan değişikliği yapmaktadırlar. Belirli bir alanın kalitesine ilişkin düşünce, turizm endüstrisinde ticari hale getirilmektedir. Buna göre İngiltere’de hane halkına yapılan bir araştırmada katılımcıların çoğu tatillerinin temel amacı olarak aile bütünlüğünü korunma ve günlük yaşamın yoğunluğundan uzaklaşma olduğunu yönünde fikir beyan etmişlerdir (Shaw 2001). Yaşamın temposu dünyanın çeşitli

bölgelerinde farklılık göstermektedir ancak bireylerin mekan değişimlerinin temel nedenlerinin daha kaliteli bir yaşama ulaşmak olduğunu söyleyebiliriz.

Genellikle hızlı yaşamın getirdiği stres çalışanlara ilişkin taleplerde daha uzun çalışma saati, verimlilik seviyesinde artış ve esnek çalışma politikalarıyla daha az iş güvenliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya üzerinde başta ILO (International Labour Organization- Uluslararası İşçi Örgütü) olmak üzere çeşitli işçi örgütleri çalışma saatlerinin kısaltılmasını bunun bireylerin gönüllü aktivitelere ve toplumsal yaşama katılmasını sağlayacağını, çalışanlar açısından hem günlük yaşamlarının hem de iş yaşamlarının daha yaşanabilir bir şekil alacağını ifade etmektedirler. Çalışma kültüründe de yavaşlık kimi zaman bir tercih olabilir. Yavaş ekonomi olarak ifade edilen Fransa gibi ülkelerde bunun nasıl yapılabileceğine kanıt olarak gösterilmektedir. Örneğin Fransa'da hafta 35 saatlik çalışma biçimiyle saat bazında hem ABD'den hem de İngiltere'den daha verimli bir konumdadır (Yurtseven, Kaya ve Harman 2010).

III BÖLÜM

SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI VE YAVAŞ İŞLETMECİLİK ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde, yavaş işletmecilik anlayışının işletmelerin performansına etkisini ölçmeye ve yavaş işletmecilik anlayışını süreçlerine uygulayan ve uygulamayan işletmelerin performanslarını karşılaştırmaya yöneliktir. Bu nedenle çalışmanın ampirik kısmında Yavaş Yemek Amerika'ya bağlı bulunan yerel topluluklar tarafından yavaş yemek anlayışıyla üretimlerini gerçekleştirmeleri nedeniyle önerilen yiyecek içecek işletmeleri ve Türkiye'de faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 1. Sınıf Turistik Restoranlar arasında karşılaştırmalı bir alan araştırmaya yönelik bulgular ve değerlendirmeler yer almaktadır. Bu araştırmaya bağlı olarak ulaşılan temel sonuçlar ve geliştirilen öneriler, sonuç kısmında sunulmaktadır.

1. Araştırmanın Konusu

Artan rekabet ortamı işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak yöntemleri bulmaya itmektedir. Buna paralel olarak, literatürde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına yönelik farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Hannan ve Freeman (1977), Pfeffer ve Salancik, (1978) ve Porter (1980, 1990) dışsal (çevresel) faktörler üzerinde dururken Galbraith ve Kazanjian (1986), Peters ve Waterman (1982) ve Prahalad ve Hamel (1990) işletmenin içsel yeteneklerine odaklanmışlardır. Sürdürülebilir rekabet avantajı yaratılmasında işletme içi ve işletme dışı faktörler kritik öneme sahip olduğundan ikinci teorinin kaynak temelli yaklaşım altında toplandığını görmekteyiz (Wernerfelt 1984; Barney 1991; Peteraf 1993; Hooley, Broderick ve Moller 1998; Kaleka 2002). Ancak günümüz rekabet yaklaşımlarının ekolojik çevre ve yerel toplum gibi unsurları sistematik olarak kapsam dışında bırakmaktadır (Hant 1995). Bununla birlikte, literatürde mevcut sorunlara yönelik olarak geliştirilen ekolojik örgüt ve yeşil işletmecilik kavramlarından farklı olarak yavaş işletmecilik anlayışı işletme içi ve işletme dışı unsurlara bütüncül bir yaklaşım içinde ele almaktadır.

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 (Ma 2000; Fahy 2000; Gimenez ve Ventura 2002; Wang ve Lo 2003; Wiklund ve Shepherd 2003; Bowen ve Ostroff 2004; Ray, Barney ve Muhanna 2004). Bu bağlamda, yerel değerlerin kullanılması, yerel topluma destek sağlanması, yaşamın ritminin korunması, ekolojik çevreyle uyum ve tüketicinin bilinçlenme gereksinimlerini destekleyen “Yavaş Yemek” (Slow Food) anlayışının işletmelerin iş yapma biçimlerine adapte edilmesi yoluyla ortaya çıkarılan yavaş işletmecilik anlayışının işletmelerin performansı üzerindeki etkisi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

2. Araştırmanın Amacı

Carlo Petrini 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. Ancak günümüzde 150 ülkeden 100.000’i aşkın üye sayısı, kendi üniversitesi, düzenledikleri konferansları ve 1300 yerel birliktelikle yavaş yemek hareketi eko-gastronomi noktasının ötesinde “yavaş hareketine” dönüşmüştür (www.slowfood.com). 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 araştırmacılar tarafından farklı konularla ilişkilendirilmiştir. Buna göre yavaşlık, yöresel yemeklerin ve yemek kültürünün korunmasıyla (Leitch 2003; Macduff 2006; Panagia 2007; Leitch 2000), sürdürülebilir tüketimin sağlanmasıyla (Mcilvaine-Newsad vd. 2008), yerel kalkınma yaptığı katkılarla (Pietrykowsk 2004) ve şehir tasarımı ve planlamasıyla ilişkilendirilmiştir (Pink 2007) .

İşletmecilik kapsamındaysa yavaşlık ilk olarak Ward, Holtham ve Bohn (2001) tarafından ele alınmıştır. Araştırmacılar çalışmalarında iş yaşamı temposunda Bilgi (Knowledge) ve Enformasyon (Information) işleri bağlamında işletmelerde yavaşlığın yeri üzerinde durmuşlardır. Marsh (2005) işletmeler için sürdürülebilir çalışma biçimi

oluşturulmasında sosyal zamanın, ritmin, zaman oryantasyonunun ve zaman algılamasının yüksek olduğu yavaş işletmeciliğin en uygun yöntem olduğunu vurgulamıştır. İşletmelerde yavaşlığın önemini belirten bu çalışmalarda genel olarak işletme içi uygulamalarda ve sadece zaman boyutuyla ele alındığını görmekteyiz. Bu nedenle, karşılaştırmalı bir nitelik taşıyan bu araştırmanın temel amacını yavaş işletmecilik anlayışı çerçevesinde faaliyet gösteren ve göstermeyen işletmelerin performansları arasındaki farkı ortaya çıkarmak oluşturmaktadır.

3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma yavaş işletmecilik anlayışının işletme performansına etkisini belirlemeye yöneliktir. Alan araştırması yavaş işletmecilik anlayışı 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.

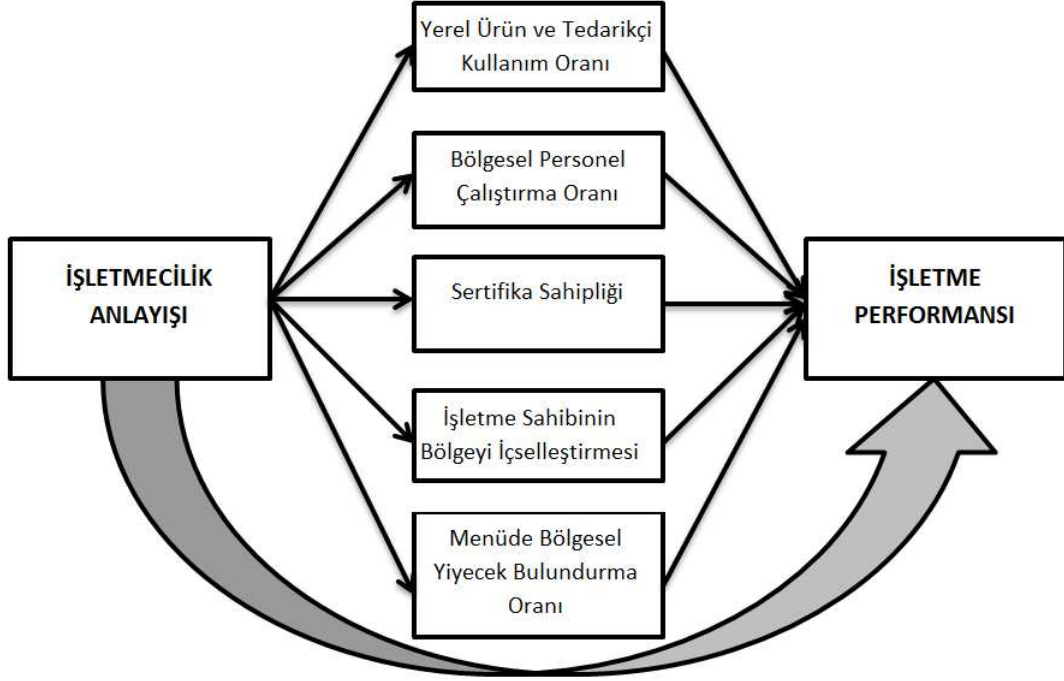
4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında öncelikle araştırma modeli kurulacaktır. Daha sonra veri toplama tekniği ve aracı tanıtılarak araştırma hipotezlerine değinilecektir. Son olarak araştırmanın bulguları ve analizi kısmında araştırmaya dahil edilen örnekleme ilişkin bulgular analiz edilerek hipotezler test edilecektir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modelinde öncelikli olarak işletmecilik anlayışı ile (yavaş işletmecilik anlayışı kapsamında işletmecilik faaliyetlerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesi) işletme performansı arasındaki ilişki değerlendirilmektedir. Daha sonra işletmecilik anlayışının alt değişkenlere etkisi ve bu alt değişkenlerin işletme performansı üzerindeki etkisi çeşitli istatistiksel analiz tekniklerinin uygulanması aracılığıyla test edilecektir. Bu

açından, basit bir şekilde teorik bilgiler doğrultusunda araştırmanın modeli, ulaşılmak istenilen amaçlara yönelik olarak aşağıda Şekil 3.1.'de gösterilebilmektedir



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

4.2. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Çalışmada öncelikle yazın taraması yapılarak ikincil kaynaklardan veri toplanmıştır. Araştırmanın uygulama bölümü mevcut durumun ortaya konmasına yönelik olan nicel yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda bir alan araştırması yapılarak, yazından elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış anket formu kullanılarak veriler elde edilmiştir. Bu teknik, ulaşılmak istenen bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşmaya ve gerekli açıklamaların yapılabilmesine olanak tanıdığından araştırmalarda en çok kullanılan etkili tekniklerden biridir (Balcı 2004).

İşletmelerin performansının değerlendirilmesi çoğu teorik ve ampirik çalışmanın konusu olmuştur. Örneğin 1970'lerin sonu ve 1980'lerin başında işletmelerin performansının değerlendirilmesiyle ilgili yapılan çalışmalarda ortak bir paydaya

ulaşılamamıştır (Dalton vd. 1980; Lenz 1981; Steers 1977 Goodman ve Pennings 1977). İşletmelerin performansına ilişkin yaşanan anlaşmazlığın temel olarak performans değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi (Dalton vd. 1980), bu kriterleri ve değerlendirmeyi kimin yapacağı (Connolly, Conlon, ve Deutsch 1980) ve işletmelerin özelliklerinin ve diğer değişkenlerin performansa olan etkisi konusunda olduğunu görmekteyiz (Hannan, Freeman, ve Meyer 1976; Lenz 1981). Günümüzde de işletmelerin performansını ölçebilmek amacıyla çok farklı kriterler kullanılmaktadır (McNamara, Aime, ve Vaaler 2005; Denrell 2004; Starbuck 2004; 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 ulaşılabılır olmadığını ifade etmektedirler (Madu vd. 1996). Performansla ilgili finansal değerler ulaşılabılır olmasına rağmen çoğu zaman denetlenmedikleri için güvenilir olmayabilmektedir (Beal 2000; Vickery vd. 2003; Lin ve Tseng 2006). Dolayısıyla yapılan çalışmalara baktığımızda genel olarak işletme performansının algılamaya dayalı ölçümlerin kullanıldığını görmekteyiz (Delaney ve Huselid 1996; Harel ve Tzafrir 1999; Ichniowski, Shaw ve Prensushu 1999; Bae ve Lawler 2000; Wan, Ong ve Kok 2002; Takeuchi 2003; Liqun 2004; Hester 2005). Hester'in (2005) de belirttiği gibi algılanan örgütsel performans bir örgütün çalışanlarının kendi işletmelerinin belli alanlardaki durumunu aynı sektördeki diğer işletmelerle kıyaslamaları şeklinde gerçekleşmektedir.

Çalışmada işletme performansını ölçebilmek için kullanılan kriterler beş ana grupta toplanmıştır (Delaney ve Huselid 1996; Harel ve Tzafrir 1999; Ichniowski, Shaw ve Prensushu 1999; Hester 2005; Lin ve Tseng 2006). Buna 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. Son olarak da cevaplayıcının özelliklerini kapsayan 7 soruluk bir bölüm ankete dahil edilmiştir. Anket formu, ön-test amacıyla İstanbul Sultanahmet bölgesindeki 12 lokantaya gönderilmiştir. Seçilen lokantaların Türkiye'deki ana kütlede yer alan işletmelerle benzer özellik taşımasına dikkat edilmiştir. Benzer şekilde ABD'de de Seattle'ın kırsal bölgelerinde yer alan geleneksel 12 lokantaya uygulanmıştır. Seçilen lokantaların ABD'deki ana kütlede yer alan işletmelerle benzer özellik taşımasına dikkat edilmiştir. Yapılan ön-test sonucunda anket formunda anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan her hangi bir madde bulunmamıştır. Cevaplayanların verdiği tepkiler kapsamında sadece küçük şekilsel değişiklikler yapılarak ankete son şekli verilmiştir (Ek 1, Ek 2, Ek 3)

Ön-test sonucundaki yapılan değişikliklerle Türkçe ve İngilizce dillerinde geliştirilen anketin örnekleme 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 (Slow Food Convivia) diyaloga geçilmiş ve kimi bölgelerde işletmelere anket yerel topluluk yetkilileri tarafından gönderilmiştir. ABD'deki işletmelere gönderilen elektronik anket formuna <https://spreadsheets.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dDI2MHRiRFBBRURPZGgyNUZrMnhsR3c6MQ> adresinden ulaşılabilmektedir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Yavaş Yemek Amerika'ya (Slow Food USA) bağlı bulunan yerel topluluklar (Convivia) tarafından Yavaş Yemek anlayışıyla üretimlerini gerçekleştirmeleri nedeniyle önerilen yiyecek içecek hizmeti veren işletmeler 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 938 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 kütleyi % 46,26 oranında temsil ettiği görülmektedir. Örneklem büyüklüğünün %5 hata payı ve %5 güven düzeyinde yeterli olduğu görülmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 49-50).

4.4. 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 anlayışına sahip yöneticiler genellikle ekonomik, sosyo-kültürel ve çevresel sürdürülebilirliğe yönelik eylemleri itici ve sorun yaratıcı unsurlar olarak görmektedir (Fineman, 2001, Gallarotti, 1995). Oysaki toplumsal yapı içerisinde karşılıklı etkileşimin artması, işletmelerin toplumsal kaynakları kullandıklarının bilincine daha fazla varmış olmalarını gerektirmekte 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)

Günümüzde dezavantaj ya da engelleyici olarak algılanan bu durumun pazardaki genel yönelimin sürdürülebilirlik yönünde olması nedeniyle orta ve uzun vadede işletmelere önemli avantajlar sağlama potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Geleneksel iş yapma anlayışına karşı yavaş işletmecilik anlayışı, yerel toplumların üretim süreçlerini, kültürlerini, geleneklerini, uygulamalarını ve yaşadıkları alanları içeren düşünce biçiminden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yavaş işletmecilik güncel sistemleri reddetmemekle beraber sürdürülebilir gelişmenin yerel toplumlarla ve yerel kaynaklarla gerçekleştirilebileceğine inanmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki hipotezleri önermekteyiz.

H 1 a: İşletmecilik Anlayışı İle Yerel Ürün Ve Tedarikçi Kullanım Oranları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır.

H 1 b: İşletmecilik Anlayışı İle Bölgesel Personel Çalıştırma Oranları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır.

H 1 c: İşletmecilik Anlayışı İle Sertifika Sahipliği Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır.

H 1 d: İşletmecilik Anlayışı İle İşletme Sahibinin Bölgeyi İçselleştirmesi Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır.

H 1 e: İşletmecilik Anlayışı İle Menüde Bölgesel Yiyecek Bulundurma Oranı Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır.

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 (Depperu ve Cerrato 2005). Ayrıca çoğu araştırmacı ve uygulayıcı insan kaynakları yönetimi stratejisinin kurumsal başarıyı belirleyici rolü olduğunu belirtmektedir. Literatürde bölgesel çalışanların bağlı buldukları 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 kurulumda 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; Kitso, Martin ve Tyler 2004; Boardman ve Vining 1989; Budd, ve Hirmis 2004).

İşletmeleri çevreleyen faktörlerle uyum içinde olması işletmelerin rekabet edebilirliklerini artırmakta ve işletme performanslarını olumlu etkilemektedir (Depperu ve Cerrato 2005; Cockburn vd. 1999). 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) ve Terziovski vd. (2003) 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 lokanra tercihlerinde restoranların menülerinde buldukları bölgesel yiyeceklerin önemli bir tercih faktörü olduğunu vurgulamaktadırlar. Bu durum günümüz turistlerinin seyahatlerinde yeni gastronomik tecrübeler aradıkları olgusuyla birleştiğinde (Horng ve Tsai 2010) yiyecek içecek işletmelerinin bölgesel ürünleri tüketicilerine sunmasının işletme performansını etkileyebilecek bir durum olarak karşımıza çıkarmaktadır. Bu nedenle aşağıdaki hipotezleri önermekteyiz.

H 2 a: Yerel Ürün Ve Tedarikçi Kullanım Oranları İle İşletme Performansı Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H 2 b: Bölgesel Personel Çalıştırma Oranları İle İşletme Performansı Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H 2 c: Sertifika Sahipliği İle İşletme Performansı Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H 2 d: İşletme Sahibinin Bölgeyi İçselleştirmesi İle İşletme Performansı Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

H 2 e: Menüde Bölgesel Yiyecek Bulundurma Oranı İle İşletme Performansı Arasında Anlamlı Bir İlişki 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 itmektir. 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, hem de ekolojik çevrenin sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. Yavaş işletmeler vergiler, tüketici hakları, karbon salınım oranları vb. gibi yasal yükümlülüklerini yerine getiren kurumlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Yurtseven ve Kaya 2010). Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H 3: İşletmelerin İşletmecilik Anlayışı İle İşletme Performansları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Vardır.

4.5. Araştırmanın Bulguları ve Analizi

Araştırma sonunda elde edilen bulguların analizi anketi cevaplayanlara ve işletmelere yönelik olmak üzere iki başlık altında değerlendirilecektir.

4.5.1. Araştırmayı Cevaplayanlara İlişkin Bulgular

Tablo 3.1. 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 Devletleri'nde bulunmaktadır.

Tablo 3.1. Araştırma Katılımcılarının Ünelere Göre Dağılımı

Ülke	N	%
Amerika Birleşik Devletleri	228	52,5
Türkiye	206	47,5
TOPLAM	434	100,0

Tablo 3.2. anketi cevaplayan bireylerin demografik özelliklerini içermektedir. Buna göre örneklemin tamamı için cinsiyet dağılımında erkeklerin %80,4 oranla kadınlara göre daha yüksek oranda olduğu görülmektedir. Ünelere göre Türkiye'de erkekler %83,5 kadınlar %16,5 oranında ABD'deyse erkekler %68,9 kadınlar %31,1 oranında cevaplamıştır. Yaş gruplarına kapsamında genel olarak anketi cevaplayanların çoğunluğunun (%83,4) 36-55 yaş grubu içinde yer aldığı ve her iki ülkede de benzer dağılımı gösterdiği görülmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim seviyesi %62,2'si lisans düzeyindedir. Bu oran Türkiye'deki katılımcılarda %49,6 oranında ABD'deyse %73,7 oranında gerçekleşmiştir.

Tablo 3.2. Anketi Cevaplayan Bireylerin Demografik Özellikleri

Bileşenler	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
Cinsiyet						
Kadın	34	16,5	51	31,1	85	19,6
Erkek	172	83,5	177	68,9	349	80,4
Yaş						
26-35	22	10,6	12	5,3	34	7,8
36-45	96	46,6	102	44,7	198	45,6
46-55	77	37,4	87	38,2	164	37,8
56-65	9	4,4	24	10,5	33	7,6
66 Üstü	2	1	3	1,3	5	1,2
Eğitim Seviyesi						
İlköğretim	8	3,9	5	2,2	13	3
Lise	76	36,9	36	15,8	112	25,8
Lisans	102	49,5	168	73,7	270	62,2
Lisansüstü	20	9,7	19	8,3	39	9
Pozisyon						
İşletme Sahibi/Ortağı	56	27,2	84	36,8	140	32,3
Müdür	118	57,2	101	44,3	219	50,5
Halkla İlişkiler/Pazarlama	23	11,2	26	11,4	49	11,3
Aşçı Başı/Şef Garson	9	4,4	17	7,5	26	6
Mevcut Pozisyonundaki Çalışma Süresi						
1-6 Yıl	34	16,5	29	12,7	63	14,5
7-12 Yıl	131	63,6	124	54,4	255	58,8
13-18 Yıl	32	15,5	56	24,6	88	20,3
19-24 Yıl	5	2,4	11	4,8	16	3,7
25 Yıl ve Üstü	4	2	8	3,5	12	2,8
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi						
1-6 Yıl	82	39,8	75	32,9	157	36,2
7-12 Yıl	99	48,1	107	46,9	206	47,4
13-18 Yıl	19	9,2	29	12,8	48	11,1
19-24 Yıl	5	2,4	9	3,9	14	3,2
25 Yıl ve Üstü	1	0,5	8	3,5	9	2,1
Turizm Sektöründe Çalışma Süresi						
1-6 Yıl	3	1,5	2	0,9	5	1,2
7-12 Yıl	76	36,9	57	25	133	30,6
13-18 Yıl	67	32,5	100	43,9	167	38,5
19-24 Yıl	37	18	42	18,4	79	18,2
25 Yıl ve Üstü	23	11,1	27	11,8	50	11,5

Tablo 3.2'ye göre ankete cevap verenlerin %50,5'inin (219 kişi) işletme müdürü pozisyonunda olduğu görülmektedir. İkinci sırada %32,3 oranında işletme sahibi ya da ortağı seçeneği gelmektedir. Bunları % 11,3 oranında halkla ilişkiler ya da pazarlama görevlisi ve % 6 oranında aşçı başı ya da şef garson grubu takip etmektedir. Katılımcıların mevcut pozisyonundaki çalışma süresine bakıldığında örneklemin tamamı için genel olarak (%58,8) mevcut pozisyonda çalışma süresi 7-12 yıl arasındadır ve her iki grupta da

(Türkiye: %63,6, ABD %54,4) ağırlıklı olarak 7-12 yıl arasında mevcut pozisyonda görev yaptığı belirlenmiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların her iki grupta da mevcut kurumda çalışma süresi de %47,4'lük oranla 7-12 yıl arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma süresine baktığımızdaysa anket sorularını yanıtlayan katılımcıların %69,1'i 7-18 yıl arasında çalışmıştır ve ülkeler göre dağılımındaysa büyük farklılık görülmemektedir.

4.5.2. Araştırmaya Katılan İşletmelere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerin %52,5'lik oranının 101-200 kişi kapasitesinde olduğu görülmektedir. Tablo 3.3.'de de görüldüğü üzere araştırmaya Türkiye'den katılan işletmelerin ağırlıklı olarak 101-200 (%45,6) ve 201-300 (%32) kapasiteli işletmelerden oluştuğu görülürken. Araştırmaya ABD'den katılan işletme kapasiteleri %58,8 oranında 101-200 kişi ve %29,3 oranında 100 kişiden az kapasitede olduğu görülmektedir. Buna göre ABD'de deki işletmelerin kapasitesinin Türkiye'deki işletmelere göre daha küçük olduğu söylenebilir.

Tablo 3.3. Ükelere Göre İşletmelerin Kapasiteleri (Kişi Sayısı)

Kapasite (Kişi Sayısı)	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
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

Tablo 3.4. Ükelere göre işletmelerde görev yapan çalışan sayısı göstermektedir. İşletmelerdeki çalışan sayısının kapasite paralelinde seyrettiğini görmekteyiz. Araştırmaya katılan tüm işletmelerde çalışan sayısının %60,2 oranla 11-20 çalışan grubunda yoğunlaşmaktadır. Ükelere göre bu oran Türkiye için ağırlığı %64,1 oranıyla 11-20 ve %23,3 oranıyla 21-30 kişi grupları alırken ABD için %60,3 oranıyla 11-20 kişi ve %21,2 oranıyla 10 kişiden az grubunda yoğunluk görülmektedir.

Tablo 3.4. Ükelere Göre İşletmelerin Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
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

Genel olarak işletmelerin faaliyet süresinin 11-20 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Tablo 3.5'e göre işletmelerin faaliyet süresi bakımından gruplar arasında büyük farklılık bulunmadığı söylenebilir.

Tablo 3.5. Ükelere Göre İşletmelerin Faaliyet Süresi

Faaliyet Süresi (Yıl)	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
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

Araştırmada anketi cevaplayanlara görev yaptıkları işletmenin herhangi bir sertifikaya sahip olup olmadıkları sorulmuştur. Tablo 3.6. işletmelerin sertifikaya sahiplik durumlarını bize göstermektedir. Katılımcıların geneline bakıldığında sertifikaya sahiplik durumunun birbirine yakın olduğu görülürken (%47,7 sertifikaya sahip %52,3 sertifikaya sahip değil) gruplara bakıldığında arada oldukça büyük farkın olduğu söylenebilir. Buna göre Türkiye'deki işletmelerin sertifikaya sahiplik oranı %20,4'ken bu oran ABD'deki işletmelerde %72,4'e çıkmaktadır.

Tablo 3.6. Ükelere Göre İşletmelerin Sertifika Sahiplik Durumları

Sertifika Sahiplik Durumu	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
Sertifikaya Sahip	42	20,4	165	72,4	207	47,7
Sertifikaya Sahip Değil	164	79,6	63	27,6	227	52,3

Araştırmadaki önemli değişkenlerden bir tanesini işletmelerin menülerindeki yöresel yemek oranları oluşturmaktadır. Bu değişkende de gruplar arasında büyük farklılık olduğunu görmekteyiz. Tablo 3.7'ye baktığımızda Türkiye'deki işletmelerin menülerindeki bölgesel yemek oranının genel olarak (%55,8) %0 - %25 düzeyinde olduğunu görmekteyiz. Araştırmaya ABD'den katılan işletmelerse menülerinde büyük oranda (%46,9) %75-%100 düzeyi arasında bölgesel yemek bulundurmaktadırlar.

Tablo 3.7. Ükelere Göre İşletmelerin Menülerindeki Bölgesel Yemek Oranları

Menülerdeki Bölgesel yemek oranı (%)	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
%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

İşletmelerin bölgesel ekonomiye katkısını göstermesi ve yöresel değerlerin ön plana çıkarılmasındaki en önemli göstergelerden birisi yöresel ürün ve aracı kullanımınıdır. Bu bağlamda Tablo 3.8. bize işletmelerin üretimde kullandıkları yöresel ürün kullanım oranlarını vermektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin %54,8'i %26-50, %18'i %0-%25, %17'si %75-100 ve %10,2'si %51-%75 oranında üretimlerinde yöresel ürün kullanırken ABD'deki yöresel ürün kullanım düzeyinin daha dengeli dağıldığını söylebilir. Buna göre ABD'deki işletmelerin %34,7'si %26-%50 oranında, %32'si %51-75 oranında, %30,7'si %76-100 oranında ve sadece %2,6'sının %0-25 oranında bölgesel ürün kullandıkları görülmektedir.

Tablo 3.8. Ükelere Göre İşletmelerin Yöresel Ürün Kullanım Oranları

Yöresel Ürün Kullanım Oranı (%)	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
%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

İşletmelerin bölgesel ekonomiye katkılarının önemli göstergelerinden birisi de üretimde kullanılan ürünlerin yöresel tedarikçilerden alma oranıdır. Tablo 3.9. işletmelerin yöresel tedarikçilerden ürün alma oranlarını göstermektedir. Dolayısıyla, Türkiye'deki işletmeler ağırlıklı olarak (%65) %26-50 oranında bölgesel tedarikçilerden ürün almaktayken ABD'deki işletmelerde yoğunluğun daha çok %76-100 (%37,3) ve %51-%75 (%36,4) oranında bölgesel tedarikçilerden ürün alma grubunda olduğunu görmekteyiz.

Tablo 3.9. Ünelere Göre İşletmelerin Yöresel Tedarikçilerden Ürün Alma Oranları

Yöresel Tedarikçilerden Ürün Alma Oranı (%)	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
%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

Tablo 3.10 işletmelerde görev yapan bölge kökenli çalışanların toplam çalışanlara oranını göstermektedir. Türkiye'deki işletmelerin %42,2'si %0-%25 oranında, %30,7'si %25,01-%50 oranında, %18,4'ü %75,01-%100 oranında ve %8,7'si %50,01-%75 oranında bölge kökenli personel çalıştırmaktadır. ABD'deki işletmelerde bu oranlar; %32'si %75,01-%100 oranında, , %25,1'i %25,01-%50 oranında, %22,4'ü %0-%25 oranında ve %20,5'i %50,01-%75 oranında bölge kökenli çalışanlara işletmelerinde yer vermektedirler.

Tablo 3.10. Ünelere Göre İşletmelerdeki Bölge Kökenli Çalışanların Toplam Çalışan İçindeki Oranı

Bölgesel Çalışanların Toplam Çalışan İçindeki Oranı (%)	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
%0-%25	87	42,2	10	4,3	97	22,4
%25,01-%50	63	30,7	46	20,2	109	25,1
%50,01-%75	18	8,7	71	31,2	89	20,5
%75,01-%100	38	18,4	101	44,3	139	32

Yavaş işletmecilik anlayışının önemli göstergelerinden bir tanesi işletme sahiplerinin kendilerini bölgeye ait hissetmeleridir. Aidiyet duygusunun sağlanması işletmeyi salt kar elde etmeye yarayan ticari bir araç olarak değilde bölgenin gelişmesine ve sürdürülebilir kılınmasına katkı sağlayacak bir araç olarak görmelerini sağlayacaktır. Bu bakımdan tablo 3.11 bize işletme sahiplerinin kendilerini işletmelerin bulunduğu yerle özdeşleştirip özdeşleştirmedigini göstermektedir. Genel dağılıma bakıldığında oranların birbirine yakında olduğu görmekteyiz (%55,76-%44,24) ancak ülkelere göre bu oranlar birbirinden oldukça uzaklaşmaktadır. Türkiye'deki işletme sahiplerinin %26,7'si kendini işletmenin bulunduğu yerle özdeşleştirirken, bu durum ABD'de %82'ye yükselmektedir.

Tablo 3.11. İşletme Sahiplerinin Kendilerini İşletmenin Bulunduğu Yerle Özdeşleştirme Durumu

	Türkiye		ABD		TOPLAM	
	n	%	n	%	N	%
Kendisini İşletmenin bulunduğu yerle özdeşleştirenler	55	26,7	187	82	242	55,76
Kendisini İşletmenin bulunduğu yerle özdeşleştirmeyenler	151	73,3	41	18	192	44,24

3.4.5.3. 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 3.12'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 3.12. Katılımcıların Performans Ölçeğine İlişkin Yanıtların Ortalamaları (N:434)

İfade No	İfadeler	*Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
1	Müşterilerin memnuniyet düzeyi	4,33	0,663
2	Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme	3,97	0,751
3	İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı	3,96	0,844
4	Konuk şikâyetleri	3,55	1,258
5	Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)	3,93	0,943
6	Müşteriye verilen hizmet kalitesi	3,95	0,878
7	Genel olarak finansal performans	3,75	1,064
8	İşletme kârındaki son üç yıldır artış	3,60	1,180
9	İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış	3,68	1,126
10	Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)	3,54	1,172
11	Son üç yıldır pazar payındaki artış	3,60	1,147
12	Son üç yıldır satışlardaki artış	3,61	1,159
13	Yerel toplumla ilişkiler	3,88	1,040
14	Sivil toplum kuruluşlarıyla	3,96	0,998
15	İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar	3,83	1,004
16	İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)	3,99	0,965
17	İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)	3,78	0,979
18	Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği	3,86	0,921
19	Personelin iş tatmini (memnuniyeti)	3,91	0,975
20	Nitelikli personelin işletmeye çekme becerisi	3,96	0,878
21	Nitelikli personelin işletmede tutabilme becerisi	4,00	0,989
22	Yönetim ile personelin arasındaki ilişkiler	3,95	0,924
23	Personelin kendi arasındaki genel ilişkiler	4,00	0,891
24	Personelin verimliliği	3,95	0,913
25	Personelin işe devamsızlığı	3,61	1,263
26	İş gücü devir oranı	3,92	0,926
27	Personelin işletmeye bağlılığı	3,92	0,939

* 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)

Tablo 3.13. İfadelerin Toplam İstatistiği

İfade no	İfade silinirse oluşan ölçek ortalaması	İfade silinirse oluşan ölçek varyansı	İfade silindiğinde oluşan Cronbach alpha
1	99,78	383,34	0,967
2	100,13	379,84	0,967
3	100,15	374,70	0,966
4	100,56	364,21	0,966
5	100,17	370,36	0,966
6	100,16	372,54	0,966
7	100,36	362,77	0,965
8	100,51	358,58	0,965
9	100,42	362,60	0,965
10	100,56	359,11	0,965
11	100,51	360,64	0,965
12	100,49	360,34	0,965
13	100,22	365,06	0,965
14	100,14	366,90	0,965
15	100,28	366,55	0,965
16	100,12	366,62	0,965
17	100,33	367,32	0,965
18	100,25	369,29	0,965
19	100,19	368,07	0,965
20	100,15	372,03	0,966
21	100,11	369,1	0,966
22	100,16	371,44	0,966
23	100,11	374,03	0,966
24	100,15	371,27	0,966
25	100,50	364,04	0,967
26	100,19	371,14	0,966
27	100,19	371,56	0,966

Tablo 3.13. ifadelerin toplam istatistiğini göstermektedir. Buna göre, 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 karşılaştırılmasındaysa Ki-Kare testi kullanılmıştır. Hipotez testlerine geçmeden önce belirtmemiz gereken en önemli nokta ABD’den araştırmaya 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.

Tablo 3.14’da yer alan sonuçlara göre H 1 a hipotezi kabul edilir. Buna göre İşletmecilik anlayışıyla Yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranları arasında anlamlı bir farklılık vardır. Diğer bir ifadeyle yavaş işletmecilik anlayışı kapsamında faaliyet gösteren işletmeler göstermeyenler arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir ($X^2=77,109$; $p<0,001$)

Tablo 3.14. İşletmecilik Anlayışı ve Yerel Ürün ve Tedarikçi Kullanımı Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson Ki-Kare	77,109	3	,000
Olabilirlik Oranı	80,838	3	,000
Doğrusal İlişki	63,942	1	,000
Örnekleme Hacmi	434		

Tablo 3.15’ deki oransal verilere göre yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin %67,1’i, %50.01 üzerinde yöresel hammadde ve yerel aracı kullanırken yavaş işletmecilik kapsamı dışında faaliyet gösteren işletmelerin %73,3’ü, %0 - %50 oranında yerel ürün ve tedarikçi kullanmaktadır. Bu veriler bize yavaş işletmecilik anlayışıyla faaliyet gösteren işletmelerin yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranlarının geleneksel anlayışla faaliyet gösteren işletmelere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.15. İşletmecilik Anlayışı ve Yerel Ürün ve Tedarikçi Kullanımına İlişkin Çapraz Tablo

Gruplar (İşletmecilik anlayışı)	Yöresel ürün ve tedarikçi kullanım oranları				Toplam	
	%0-%25	%25.01- %50	%50.01- %75	%75.01- %100		
Geleneksel	Frekans	36	115	25	30	206
	Beklenen Gözlem	20,4	86,9	47,9	50,8	206,0
	Grup içindeki %	17,5%	55,8%	12,1%	14,6%	100,0%
	Toplam içindeki %	8,3%	26,5%	5,8%	6,9%	47,5%
Yavaş	Frekans	7	68	76	77	228
	Beklenen Gözlem	22,6	96,1	53,1	56,2	228,0
	Grup içindeki %	3,1%	29,8%	33,3%	33,8%	100,0%
	Toplam içindeki %	1,6%	15,7%	17,5%	17,7%	52,5%
Toplam	Frekans	43	183	101	107	434
	Beklenen Frekans	43,0	183,0	101,0	107,0	434,0
	Grup içindeki %	9,9%	42,2%	23,3%	24,7%	100,0%
	Toplam içindeki %	9,9%	42,2%	23,3%	24,7%	100,0%

Tablo 3.16 gruplara toplam çalışan içindeki bölgesel personel çalıştırma oranlarını göstermektedir. Buradaki temel amaç gruplara göre bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Tablo3.16'ya baktığımızda yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet göstermeyen işletmelerin %42,2'si %0 -%25 arasında bölge kökenli personel çalıştırırken, yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet gösteren işletmelerde %0- %25 arasında bölge kökenli personel çalıştırma oranı 4,4 olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte em yüksek oranı %44,3 - %76-%100 oranında personel çalıştırma grubu almıştır. Ki-kare sonuçları da çapraz tabloyla paralellik taşımaktadır ($X^2=123,092$; $p<0,001$). Buna göre, yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet gösteren ve göstermeyen işletmeler arasında anlamlı fark görülmektedir.

Tablo 3.16. İşletmecilik Anlayışı ve Bölgesel Personel Çalıştırma Oranlarına İlişkin Çapraz Tablo

Gruplar (İşletmecilik anlayışı)	Bölgesel personel çalıştırma oranları				Toplam	
	%0-%25	%26-%50	%51-%75	%76-100		
Geleneksel	Frekans	87	63	18	38	206
	Beklenen Gözlem	46,0	51,7	42,2	66,0	206,0
	Grup içindeki %	42,2%	30,6%	8,7%	18,4%	100,0%
	Toplam içindeki %	20,0%	14,5%	4,1%	8,8%	47,5%
Yavaş	Frekans	10	46	71	101	228
	Beklenen Gözlem	51,0	57,3	46,8	73,0	228,0
	Grup içindeki %	4,4%	20,2%	31,1%	44,3%	100,0%
	Toplam içindeki %	2,3%	10,6%	16,4%	23,3%	52,5%
Toplam	Frekans		109	89	139	434
	Beklenen Frekans		109,0	89,0	139,0	434,0
	Grup içindeki %		25,1%	20,5%	32,0%	100,0%
	Toplam içindeki %		25,1%	20,5%	32,0%	100,0%

Tablo 3.17'deki Ki-kare sonuçları da çapraz tabloyla paralellik taşımaktadır ($X^2=123,092$; $p<0,001$). Dolayısıyla, yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet gösteren ve göstermeyen işletmeler arasında anlamlı fark görülmektedir. Buna göre H 1 b hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 3. 17. İşletmecilik Anlayışıyla Bölgesel Personel Çalıştırma Oranları Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson Ki-Kare	123,092	3	,000
Olabilirlik Oranı	135,022	3	,000
Doğrusal İlişki	102,315	1	,000
Örneklem Hacmi	434		

Tablo 3.18. işletmelerin ISO 9001, Ohsas 18000, ISO 14001 vb. gibi sertifikalara sahip olup olmadıkları sorusuna yavaş işletmecilik anlayışı kapsamında faaliyet gösteren ve göstermeyen işletmeler arasında fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır. Buna göre Tablo 3.18'e baktığımızda yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet göstermeyen işletmelerin %72,4'ünün sertifikaya sahip olduğu görmekteyiz. Bu durum yavaş işletmecilik anlayışı kapsamında faaliyet göstermeyen işletmelerdeyse tam tersi bir sonuç vermektedir. Bu bağlamda yavaş işletmecilik anlayışı dışında faaliyet gösteren işletmelerde sertifika sahipliği oranı %20,4 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.18. İşletmecilik Anlayışıyla Sertifika Sahipliğine İlişkin Çapraz Tablo

Gruplar (İşletmecilik anlayışı)	Sertifika		Toplam	
	Var	Yok		
Geleneksel	Frekans	42	164	206
	Beklenen Gözlem	98,3	107,7	206,0
	Grup içindeki %	20,4%	79,6%	100,0%
	Toplam içindeki %	9,7%	37,8%	47,5%
Yavaş	Frekans	165	63	228
	Beklenen Gözlem	108,7	119,3	228,0
	Grup içindeki %	72,4%	27,6%	100,0%
	Toplam içindeki %	38,0%	14,5%	52,5%
Toplam	Frekans	207	227	434
	Beklenen Frekans	207,0	227,0	434,0
	Grup içindeki %		52,3%	100,0%
	Toplam içindeki %		52,3%	100,0%

Gruplar arasındaki farkın istatistiksel anlamlılığı Ki-kare testiyle analiz edilmiştir (Tablo 3.19). Bu bağlamda göre yavaş işletmecilik anlayışı kapsamında faaliyet gösteren işletmeler göstermeyenler arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir ($X^2=117,211$; $p<0,001$). Bu durum H 1 c hipotezinin Kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 3.19. İşletmecilik Anlayışıyla Sertifika Sahipliği Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Çift yönlü anlamlılık	Tek yönlü anlamlılık
Pearson Ki-Kare	117,211(b)	1	,000		
Devamlılık düzeltmesi	115,137	1	,000		
Olabilirlik Oranı	123,581	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Doğrusal İlişki	116,941	1	,000		
Örneklem Hacmi	434				

Tablo 3.20. işletme sahiplerinin kendilerini işletmenin bulunduğu bölgeyi hissedip hissetmedikleri sorusuna yavaş işletmecilik anlayışı kapsamında faaliyet gösteren ve göstermeyen işletmeler arasında fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır. Tablo 3.20'de görüldüğü üzere yavaş işletmecilik anlayışıyla faaliyet gösteren işletme sahiplerinin büyük oranı %77,3 kendilerini bölge kökenli olarak ifade ederken bu oran yavaş işletmecilik kapsamı dışındaki faaliyet gösteren işletme sahiplerinde sadece % 22,7 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 3.20. İşletmecilik Anlayışıyla İşletme Sahibinin Bölgeyi İçselleştirmesine İlişkin Çapraz Tablo

Gruplar (İşletmecilik anlayışı)	Bölgeyi içselleştirme durumu		Toplam	
	Bölgeyi içselleştiren	Bölgeyi içselleştirmeyen		
Geleneksel	Frekans	55	151	206
	Beklenen Gözlem	114,9	91,1	206,0
	Grup içindeki %	26,7%	73,3%	100,0%
	Toplam içindeki %	12,7%	34,8%	47,5%
Yavaş	Frekans	187	41	228
	Beklenen Gözlem	127,1	100,9	228,0
	Grup içindeki %	82,0%	18,0%	100,0%
	Toplam içindeki %	43,1%	9,4%	52,5%
Toplam	Frekans		192	434
	Beklenen Frekans		192,0	434,0
	Grup içindeki %		44,2%	100,0%
	Toplam içindeki %		44,2%	100,0%

Tablo 3.21'deki ki kare sonuçlarına göre yavaş işletmecilik anlayışı kapsamında faaliyet gösteren işletmeler göstermeyenler arasında 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir farklılık göstermektedir ($X^2=117,211$; $p<0,001$). Bu durum H 1 d hipotezinin Kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 3.21. İşletmecilik Anlayışıyla İşletme Sahibinin Bölgeyi İçselleştirmesi Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Çift yönlü anlamlılık	Tek yönlü anlamlılık
Pearson Ki-Kare	134,251(b)	1	,000		
Devamlılık düzeltmesi	132,017	1	,000		
Olabilirlik Oranı	141,985	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Doğrusal İlişki	133,941	1	,000		
Örnekleme Hacmi	434				

Tablo 3.22 gruplara işletmelerin menülerinde yer alan yöresel yemeklerin menüde yer alan toplam yemeklere olan oranını göstermektedir. Buradaki temel amaç gruplara göre bir farklılık olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Tablo 3.22'ye baktığımızda yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet göstermeyen işletmelerin %55,8'si %0 - %25 arasında menülerinde yöresel yemek bulundururken, yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet gösteren işletmelerdeyse %0 - %25 arasında yöresel yemek bulundurma oranı %2,6 olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte en yüksek oranı %46,9 - %76-%100 yöresel yemek bulundurma grubu almıştır.

Tablo 3.22. İşletmecilik Anlayışıyla Menüde Bölgesel Yiyecek Bulundurma Oranına İlişkin Çabraz Tablo

Gruplar (İşletmecilik anlayışı)	Bölgesel Yemek Oranı				Toplam	
	%0-%25	%26-%50	%51-%75	%76-%100		
Geleneksel	Frekans	115	32	21	38	206
	Beklenen Gözlem	57,4	30,9	48,9	68,8	206,0
	Grup içindeki %	55,8%	15,5%	10,2%	18,4%	100,0%
	Toplam içindeki %	26,5%	7,4%	4,8%	8,8%	47,5%
Yavaş	Frekans	6	33	82	107	228
	Beklenen Gözlem	63,6	34,1	54,1	76,2	228,0
	Grup içindeki %	2,6%	14,5%	36,0%	46,9%	100,0%
	Toplam içindeki %	1,4%	7,6%	18,9%	24,7%	52,5%
Toplam	Frekans		65	103	145	434
	Beklenen Frekans		65,0	103,0	145,0	434,0
	Grup içindeki %		15,0%	23,7%	33,4%	100,0%
	Toplam içindeki %		15,0%	23,7%	33,4%	100,0%

Tablo 3.23 Ki-kare sonuçları da çapraz tabloyla paralellik taşımaktadır ($X^2=166,479$; $p<0,001$). Bu bağlamda yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet gösteren ve göstermeyen işletmeler arasında anlamlı fark görülmekte ve yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet gösteren işletmeler menülerinde daha çok yöresel yemek bulundurmaktadır. Bu durum H 1 e hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 3.23. İşletmecilik Anlayışıyla Menüde Bölgesel Yiyecek Bulundurma Oranı Arasındaki İlişki

	Değer	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
Pearson Ki-Kare	166,479	3	,000
Olabilirlik Oranı	191,703	3	,000
Doğrusal İlişki	136,669	1	,000
Örnek Hacmi	434		

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 dağım 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 3.24’de görüldüğü üzere katılımcıların yerel ürün ve tedarikçi kullanımına ilişkin yüzdelik olarak verdiği cevaplar kategorileştirilerek 4 grup oluşturulmuştur (1= %0-%25, 2= %25,01-%50, 3=50,01-%75 ve 4 %75,01-%100).

Tablo 3.24. 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 3.25. 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 3.25’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 bulduran 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 3.26’da 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 performansına 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 3.26. 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	64530,00	3987	.000
Sertifikaya Sahip değil	227	131,56	29865,00		
Toplam	434				

Tablo 3.27 İşletme sahiplerinin kendilerini işletmenin bulunduğu bölgeyi hissedip hissetmeyenlerle bu işletmelerin performansları arasında fark olup olmadığını ortaya çıkarmak için hazırlanmıştır. Buna göre Tablo 3.27'de görüldüğü üzere kendilerini işletmenin bulunduğu bölgeyi hisseden işletme sahiplerinin işletme performansları arasında fark bulunmuştur ($U=6304,50$, $p<0,001$). Bu bağlamda kendilerini işletmenin bulunduğu bölgeyi hisseden işletme sahiplerinin işletmelerinin ortalama sıralama puanı 287,45'ken kendilerini işletmenin bulunduğu bölgeye ait hissetmeyen işletme sahiplerinin işletmelerinin performansına 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 3.27. 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 ölçeğinden aldıkların puanların Kruskal Wallis H testi sonuçları Tablo 3.28’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 H 2 e hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3.28. İşletmelerin Menülerinde Bölgesel Yiyecek Bulundurma Oranı ile İşletme Performansı Ortalamalarına İlişkin Kruskal Wallis H Testi

İşletmelerin Menülerinde Bölgesel Yiyecek Bulundurma 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 3.29 İşletmecilik anlayışına göre işletme performans ifadelerindeki farklılaşmayı göstermektedir.

Tablo 3.29. İşletmecilik Anlayışına Göre İşletme Performans İfadelerindeki Farklılaşma

	Gruplar	N	Ortalama	Standart sapma
İfade 1	Geleneksel	206	4,1359	,67785
	Yavaş	228	4,5175	,59709
İfade 2	Geleneksel	206	3,7670	,84627
	Yavaş	228	4,1711	,59487
İfade 3	Geleneksel	206	3,5340	,83011
	Yavaş	228	4,3553	,64427
İfade 4	Geleneksel	206	2,6117	1,05676
	Yavaş	228	4,3991	,69827
İfade 5	Geleneksel	206	3,4515	,92924
	Yavaş	228	4,3772	,71350
İfade 6	Geleneksel	206	3,4903	,84818
	Yavaş	228	4,3684	,67378
İfade 7	Geleneksel	206	3,1553	,97538
	Yavaş	228	4,2939	,82716
İfade 8	Geleneksel	206	2,8689	1,01564
	Yavaş	228	4,2675	,89216
İfade 9	Geleneksel	206	3,0097	1,01207
	Yavaş	228	4,3026	,83460
İfade 10	Geleneksel	206	2,8689	,98640
	Yavaş	228	4,1623	,97320
İfade 11	Geleneksel	206	2,9563	1,01838
	Yavaş	228	4,1842	,92509
İfade 12	Geleneksel	206	3,0243	1,03801
	Yavaş	228	4,1579	,98963
İfade 13	Geleneksel	206	3,2427	,97246
	Yavaş	228	4,4737	,69878
İfade 14	Geleneksel	206	3,3738	,92715
	Yavaş	228	4,5044	,71791
İfade 15	Geleneksel	206	3,2913	,89586
	Yavaş	228	4,3202	,83330
İfade 16	Geleneksel	206	3,4223	,88966
	ABD	228	4,5044	,71175
İfade 17	Geleneksel	206	3,2476	,90088
	Yavaş	228	4,2675	,77596
İfade 18	Geleneksel	206	3,3495	,84633
	Yavaş	228	4,3246	,72093
İfade 19	Geleneksel	206	3,4126	,90507
	Yavaş	228	4,3772	,79525
İfade 20	Geleneksel	206	3,5097	,86527
	Yavaş	228	4,3684	,66721
İfade 21	Geleneksel	206	3,4563	1,02911
	Yavaş	228	4,4912	,63309
İfade 22	Geleneksel	206	3,5485	,86958
	Yavaş	228	4,3246	,81284

Ifade 23	Geleneksel	206	3,6699	,97168
	Yavaş	228	4,2982	,68886
Ifade 24	Geleneksel	206	3,5340	,89241
	Yavaş	228	4,3421	,74891
Ifade 25	Geleneksel	206	2,7573	1,11719
	Yavaş	228	4,3816	,81236
Ifade 26	Geleneksel	206	3,4660	,95576
	ABD	228	4,3421	,66808
Ifade 27	Geleneksel	206	3,5340	,86465
	Yavaş	228	4,2763	,86435

Tablo 3.29 işletmecilik anlayışına göre katılımcıların performans ölçümüne yönelik ifadelerle verdiği tepkiler görülmektedir. Çalışmada bu bölümünde yavaş işletmecilik anlayışına sahip olan ve olmayan işletmelerin toplam performans değerleri üzerindeki farkı görmek amacıyla Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Tablo 3.30. 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 3.30'da 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 performansa ilişkin ortalama puanı 301,41'ken yavaş işletmecilik kapsamında faaliyet göstermeyen (geleneksel) işletmelerin performansa 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 paradigmalarda rekabet etmek ve rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük sağlamak mümkün olmamaktadır.

Geçmişten günümüze dek rekabet alanında değerlendirebilecek 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 irdemeleri 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. Ancak yavaş anlayışındaysa 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 kazanca 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 ve geleneksel işletmecilik anlayışıyla faaliyet gösteren işletmeler arasında karşılaştırmalı bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmada sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli göstergelerinden biri olan örgütsel performans kriterleri üzerinden değerlendirilme yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikli olarak işletmecilik anlayışına göre gruplanan işletmelerin yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranları, bölgesel personel çalıştırma oranları, sertifika sahipliği, işletme sahibinin bölgeyi içselleştirme durumu ve menüde bölgesel yiyecek bulundurma oranına göre karşılaştırılmıştır.

Yapılan analizler doğrultusunda yavaş işletmelerin daha yüksek yerel ürün ve tedarikçi kullanım oranına sahip oldukları, daha yüksek oranda bölgesel personel çalıştırdıkları, sertifika sahipliği durumunun daha yüksek olduğu, işletme sahibinin bölgeyi içselleştirme durumunun daha yüksek olduğu ve menüde bölgesel yiyecek bulundurma

oranının daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun işletmecilik anlayışının farklılaştırdığı örgütsel değer, amaç ve stratejilerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmada yapılan analizlerde işletmecilik anlayışı farklılığı gözetmeksizin yapılan analizlerdeyse 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 ölçütleri kapsamında da yüksek performansla sonuçlandığı görülmektedir. Bunun işletmenin iç ve dış unsurlarının beklentileri yönünde amaçlar, stratejiler, değerler ve becerilere sahip olmasıyla bağdaştırabiliriz. İkinci bölümde oluşturulan yavaş işletmecilik modeli (Şekil 2.3) sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyen işletmeler için bir pusula niteliğindedir. Modeldeki ilişki biçimleri temel olarak işletmenin içinde bulunduğu sektörler ya da işletmenin büyüklüğüne göre değişebilse de esas olarak iyi, temiz, adil, sürdürülebilirlik ve yerellik anlayışını barındırmalıdır.

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 işletmecilik 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 modeli açısından irdelenmelidir.

KAYNAKÇA

- Adams, C.E. ve Freeman, C. (2000). "Communities of Practice: Bridging Technology and Knowledge Assessments", *Journal of Knowledge Management*, 4(1):38-43.
- Ahmed P.K., Hardaker G. ve Carpenter M. (1996). "Integrated flexibility-key to competition in a turbulent environment", *Long Range Planning*, 29(4):562-571.
- Akın, B. (1998). "Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerine Etkileri", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1):239-253
- Aktan, C. C. ve Vural, İ. Y. (2004). *Yeni Ekonomik ve Rekabet*. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Yayın No: 253: Ankara.
- Altuntuğ, N. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Andronova, N. vd., (2007). "The Concept Of Climate Sensitivity: History And Development". In Michael E. Schlesinger, Et all. Eds. *Human-Induced Climate Change An Interdisciplinary Assessment*: s. 5-17, Cambridge University Press, New York.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001) "Intrapreneurship: Construct Refinement And Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*,16: 495-527
- Babakri, K. A.,Bennett, R.A., Rao, S., ve Franchetti, W. (2004). "Recycling Performance Of Firms Before And After Adoption Of The Iso 14001 Standard", *Journal of Cleaner Production*, 12: 633-637.
- Bae, J. ve Lawler, J. J. (2000). "Organizational and HRM Strategies In Korea : Impact on Firm Performance In An Emerging Economy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43(3): 502-517.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem Teknik ve İlkeler*, Pegem Yayıncılık: Ankara.
- Barca, M. (2002). Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği. İçinde *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (ed. İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altunışık) s.2-26, Beta Yayıncılık: İstanbul.

- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Başkan, N. (2005). "Çeşitli Bağlılarıyla Küreselleşme Sözcüğünün Anlamları: Küreselleşme Olgusuna Felsefi Bakış" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bursa.
- Baumol, W. J., Panzar, J. C. ve Willig, R.D. (1982). *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich.
- Beal, M.R. (2000). "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38 (1): 27-47.
- Beck, U., Bonss, W. ve Lau, B. (2003). "The Theory of Reflexive Modernization: Problematic, Hypotheses and Research Programme", *Theory, Culture and Society*, 20(2): 1– 33
- Bergler, L.P. ve Huntington S.P. (2003). *Bir Küre Bin Küreselleşme* (Çev. Ayla Ortaç), Kitap Yayınevi: İstanbul.
- Beşirov, İ. (2007). "Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme", (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Isparta.
- Boardman, A. ve Vining, A. R. (1989). "Ownership And Performance in Competitive Environments: A Comparison Of The Performance Of Private, Mixed, and State-Owned Enterprises", *Journal Law Economics*, 32: 1-33
- Boisot, M.H. (1998). *Knowledge Assets*, New York: Oxford University Press.
- Boons, F. ve Strannegard, L. (2000). "Organizations Coping with Natural Environment. A Laboratory for Institutionalization?." *International Studies of Management & Organization*. 30(3): 7-17.
- Budd, L. ve Hirmis, A (2004). "Conceptual Framework For Regional Competitiveness", *Regional Studies*, 38 (9): 1015-1028.
- Bowen, D. E., ve 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.
- Candemir, A. (2010). "Perakendecilik Sektöründe Kent Bakkalların Rekabet Gücünün Analizi: İzmir Örneği", *Ege Akademik Bakış*, 10 (1): 211-238.

- Celuch, K. G., Kasouf, C. J. ve Peruvemba, V. (2002). "The Effects Of Perceived Market And Learning Orientation On Assessed Organizational Capabilities", *Industrial Marketing Management*. Vol.31: 545-554
- Chaharbaghi, K ve Lynch, R. (1999). "Sustainable Competitive Advantage: Towards a Dynamic Resource-Based Strategy", *Management Decition*, 37 (1): 45-50.
- Chandler, A. J. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- 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.
- Cockburn, J., Siggel, E., Coulibaly, M. ve Vézina, S. (1999). "Measuring competitiveness And Its Sources: The Case Of Mali's Manufacturing Sector", *Canadian Journal of Development Studies*, 20 (3): 491-519.
- Collis, D. J. ve Montgomery, C. A. (1995). "Competing On Resorces: Strategy In The 1990's", *Harvard Business Review*, 73(July-Agust): 118-128.
- Connolly, T., Conlon, E. J., ve Deutsch, S. J. (1980). "Organizational Effectiveness: A Multiple Constituency Approach", *Academy of Management Review*, 5: 211-217
- Cramer, J. (1998). "Environmental Management: From Fit to Stretch". *Business Strategy and Environment*. 7: 162-172.
- Çakar, U. (2007). "Ekolojik Örgüt Modeli Önerisi: Epistemolojik Yaklaşım" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir.
- Çatı, K. (2000). "Küreselleşen Dünyada Uluslararası Pazarlama Açısından Kültür" *Pazarlama Dünyası*, sayı: 2000-01, Ocak/Şubat: 42-46.
- Çiftçi, H. (2004). *İktisadi Gelişmede Uluslararası Rekabet ve Ulusal Kurumların Dinamiği*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Çoban, Ö. (2010). "Paylaşım Olgusunda Meydana Gelen Değişiklikler Ve Günümüz Sosyal Ve İş Yaşamına İzdüşümleri", *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(1): 345-359.
- Day, G.S. ve Wensley, R. (1988). "Assessing Advantage: A Framework For Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, 52 (2), 1-20.
- Daft, R.L. (2000). *Management*. Dryden Press: USA.

- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., ve Porter, L. W. (1980). "Organization Structure And Performance: A Critical Review". *Academy of Management Review*, 5: 49-64.
- De Bono, E. (1996). *Rekabet Üstü* (Çev. Oya Özel), Remzi Kitabevi: İstanbul.
- Dekkers, R. (2005). *Evolution Organization and the Dynamics of the Environment*. Springer: Newyork.
- Delaney, J. T. ve Huselid, M. A. (1996). "The Impact of Human Resource Management Practices On Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, 39(4): 949-969
- Demeulenaere, S. (2008). 2007 "Annual Report Of The Worldwide Database of Complementary Currency Systems", *International Journal Of Community Currency Research*, Vol 12: 2-19.
- Denrell, J. (2004). "The Performance Of Performance". *Journal of Management and Governance*, 8 (4): 345–349.
- Depperu, D. ve Cerrato, D. (2005). *Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures*. Working Paper No.. 32, Dipartimento Scienze Sociali - Sezione Economia Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza.
- Dess, G. G. ve Davies, P. S. (1984). "Porter's Generic Strategies As Determinants Of Strategic Group Membership And Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, 27(3):467 –488.
- Dickinson, J. (2009). Adapting Tourism For a Lower Carbon Future: A Slow Travel Approach. *Transport And Tourism: Challenges, Issues And Conflicts Proceedings Of The Travel And Tourism Research Association Europe*, Rotterdam / Breda, the Netherlands 22-24 april: 32-45.
- Dikkaya, M., ve Deniz F. (2006). "Ekonomik Küreselleşmenin Yol Açtığı Problemler Teorik Bir Bakış", *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (3): 163-181.
- Doğan, Ö. İ. (2000) "Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı:1.
- Doğan, Ö. İ., Marangoz, M. ve Topoyan, M. (2003). "İşletmelerin İç ve Dış Pazarlarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2): 114–139.
- Doteuchi, A. (2003). *The Changing Face of Suburban New Towns —Seeking the "Slow Life" for an Ultra-Aging Society*. Japan: NLI Research.

- Douglas, J. D. (1971). Understanding Everyday Life: Toward the Reconstruction of Sociological Knowledge. İçinde. J. D. Douglas (editör), *Understanding Everyday Life* (s.3-44). London: Routledge and Kegan Paul.
- Dröge, C., Vickery, S. ve Markland, R.E. (1995). "Sources and Outcomes of Competitive Advantage: An Exploratory Study in The Furniture İndustry", *Decision Sciences*, 25 (5-6): 669-689.
- DPT (1995). *Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler Alt Komisyon Raporu*, Kitap 2, Yayın No: 2375.
- Elmacı, O. (1991). *İmalat Endüstrisi İşletmelerinde Maliyet Azaltımı ve Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Yayın No:378, Eskişehir.
- Enteleca Research and Consultancy (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.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşım*, Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, Beta Yayım: İstanbul.
- Eren, V. (2003). "Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumlaştırılması ve Rekabet Mekanizmaları", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(4): 83-105
- Fahy, J. (2000). "The Resource-Based View Of The Firm: Some Stumbling-Blocks On The Road To Understanding Sustainable Competitive Advantage", *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4): 94–104.
- Fineman, S. (2001). "Fashioning the Environment." *Organization*. 8(1): 17-31.
- French, H.(2000). *Vanishing Borders- Protecting the Planet in the Age of Globalization*, Worldwatch Institute Book, USA.
- Fuad-Luke, A (2008) "Slow Design", s.361-363 içinde Ehrloff and Marshall ed., *Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology*, Birkhäuser, Basel.
- Fuad-Luke, A (2002) 'Slow Design': A paradigm shift in design philosophy?, Development by Design, Bangalore, India, 01-02 December 2002.
- 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.
- Galbraith. J. ve Kazanjian. R. (1986). *Strategy implementation*. St. Paul. MN: West.

- Gemmil, G. ve Smith, C. (1995). "A Dissipative Structure Model of Organization Transformation", *Human Relations*, 38(8):751-766.
- Geray, H. (1997). *İletişim, Bilgi Toplumu ve Küreselleşme*, 3. Baskı, İmge Kitabevi: Ankara.
- Gibson, J.L., Ivanchevich, J.M., Donnelly Jr., J.H. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Process*. Irwin McGraw-Hill: ABD.
- Gimenez, C., ve Ventura, A. (2002). "Supply chain management as a competitive advantage in the Spanish grocery sector." Published Working Paper. No. 2, 04/2002, Universitat Pompeu Fabra' (UPF), Barcelona, Spain.
- Gleick, J. (1999). *Faster: The Acceleration of Just About Everything*, New York: Pantheon Books.
- Goodman, P. S. ve Pennings, J. M., (1977). Perspectives And Issues: An Introduction. İçinde P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco, Cal.: Jossey-Bass, 1-12.
- Gottinger, H. (1998). "A Simple Endogenous Model of Economic Activity and Climate Change". *Metroeconomica*, 49 (2): 139-168.
- 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", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi)Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Habbershon, T. G. and Williams, W. L. (1999). "A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms", *Family Business Review*, 12(1): 1-26.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). *Geleceği Kazanmak* (Çev. Zülfü Dicleli), İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Hamel, G. ve C. K. Prahalad. (1994). *Competing for the Future*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1989). "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, May-June: 63-76.
- Hannan. M.. ve Freeman. J. (1977). "The population ecology of organizations." *American Journal of Sociology*. 82: 929-964.
- Hannan, M. T., Freeman, J. ve 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.
- Harel, G. H. ve Tzafirir, S. S. (1999). "The Effect of Human Resource Management Practices On The Perceptions of Organizational and Market Performance of The Firm", *Human Resource Management*, 38(3): 185-200.
- Harvey, D. (1999). *Postmodernliğin Durumu*. İstanbul: Metis Yayınları Hofer, C.W. ve Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing, St.Paul, Minnesota.
- Heinonen, S., Halonen M. ve Daldoss L. (2006). "Slow Housing – Competitive Edge for Innovative Living Environments", *Fennia* 184 (1): 91–104.
- Herrmann, D. K. (1999). "Tracking Systems As A Catalyst For Incremental Innovation". *Management Decision*, 37(10): 786-791.
- Hester, L. J. (2005). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: A Perspective of The Resource-Based View of the Firm, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Business Administration Management, Nova Southeastern University, H. Wayne School of Business and Entrepreneurship, USA.
- Hoffman, A (2000). *Competitive Environmental Strategy: A Guide to the Changing Business Landscape*, Island Press, Washington, DC.
- Holt, M. (2002). "Its time to start slow school movement", *Phi Delta Kappan*, 84 (4): 265-271.
- Honore, C. (2004). *Inpraise of Slow: How a Worldwide Movement is Challenging the Cult of Speed*. Toronto: Vintage Canada.
- Hooley, G., A. Broderick ve K. Moller (1998). "Competitive Positioning and the Resource-Based View of the Firm." *Journal of Strategic Marketing*, 6 (2): 97- 115.
- Hopfenbeck, W. (1993). *The Green Management Revolution: Lessons in Environmental Excellence*. Prentice-Hall: İngiltere.
- Horng, J.-S., (Simon) Tsai, C.-T., (2010). "Government Websites For Promoting East Asian Culinary Tourism: A Crossnational Analysis." *Tourism Management*, 31 (1): 74-85.
- Hu, Y.-S., (1995). "The International Transferability Of The Firm's Advantages", *California Management Review*, 37 (4): 73-88.

- Ichniowsky, C., Shaw, C. ve Prennushi, G. (1997). "The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines", *The American Review*, 87(3): 291-313.
- İçli, G. (2001). "Küreselleşme ve Kültür." *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2): 163-172.
- Joekes, S. ve Evans, F. (2008). *Competition and Development: The Power of Competitive Markets*. International Development Research Centre, Ottawa, Canada.
- Jones, M. ve Jones, E. (1999). *Mass Media*. London: Mac Millan Pres.
- Kaleka, A. (2002). "Resources and Capabilities Driving Competitive Advantage in Export Markets: Guidelines for Industrial Exporters", *Industrial Marketing Management*, 31(3): 273-283.
- Kandemir, T. (2003). Küresel Rekabet Ortamında Birleşme ve Satın Almaların İşletmeler Üzerine Finansal Etkisi ve İMKB'deki Birleşmeler Üzerine Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Karakuş, F. (2006). "Küreselleşme Sürecinin Sosyal Politikalar üzerindeki Etkileri ve Türkiye Örneği" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Ankara.
- Kaya, O. (2008). "Companies Responses to Climate Change: The Case of Turkey". *European Journal of Social Sciences*, 7(2): 66-76.
- Kayabaşı, A. (2007). İşletmelerin Rekabet Gücünün Geliştirilmesinde Lojistik Faaliyetlerin Performansının Arttırılması: Üretim İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich: USA.
- Kitson, M., Martin, R. ve Tyler, P. (2004). "Regional competitiveness: An Elusive Yet Key concept?" *Regional Studies*, 38(9): 991-999.
- Knights, D. ve Morgan, G. (1991). "Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique", *Organisation Studies*, 12(2): 251-273.
- Knox, P. L. (2005). "Creating Ordinary Places: Slow Cities in a Fast World", *Journal of Urban Design*, 10 (1): 1-11.
- Kondalkar, V. G. (2009). *Organization Effectiveness and Change Management*. PHI Learning Limited, New Delhi.

- Krueger, N. F. (2000) "The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3): 5-23
- Kum, H. (1999). "Rekabet Gücünü Belirleyen Faktörler: Yeni Yaklaşımlar", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14: 165-179
- Kurt, M. (2004). "İşletmelerin Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Servces Türkiye Örneği", (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Labatt, S. ve White, R. R. (2007). *Carbon Finance: The Financial Implications Of Climate Change*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- Lam, S.K.Simon ve Yeung, C.K. Joseph (2010). "Staff Localization And Environmental Uncertainty On Firm Performance in China." *Asia Pacific Journal of Management*, 27: 677-695.
- Lash, S. ve Urry, L. (1994). *Globalization and Localization: Economies of Signs and Spaces*, London.
- Lee, R., Leyshon, A., Aldridge, T., Tooke, J., Williams, C. ve Thrift, N. (2004). "Making Geographies and Histories? Constructing Local Circuits of Value," *Society and Space*, 22(4): 595-617.
- Leitch, A. (2003). "Slow Food and the Politics of Pork Fat: Italian Food and European Identity", *Ethnos* 68(4): 437-462.
- Leitch, A. (2000). "The Social Life Of Lardo," *The Asia Pacific Journal of Anthropology*, 1(1): 103-118.
- Lenz, R. T. (1981). "Determinants Of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review", *Strategic Management Journal*, 2, 131-154.
- Liedtka, J.M. (1998). "Strategic Thinking: Can It Be Tought", *Long Range Planning*, 31 (1): 120-129.
- Ligun, W. (2004). An Examination of Strategic Human Resource Management and Firm Performance in China, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Management Chinese University of Hong Kong.
- Lipschutz, D. R. (2002). *The Clash of Governmentalities: The Fall of the UN Republic and America's Reach for Imperium*. University of Sussex.

- Lin, C., ve 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.
- Lovins, A.B., Lovins, L.H., Hawken, P. (1999). "A Road Map for Natural Capitalism". *Harvard Business Review*. May-June: 145-158.
- Lynch, R. (1997). *Corporate Strategy*, Pitman Publishing, Great Britain
- Ma, H. (2000). "Competitive advantage and firm performance". *Competitiveness Review*, 10(2): 16-28
- Macduff, I. (2006). "Your Pace or Mine? Culture, Time and Negotiation", *Negotiation Journal* January : 31-45.
- Madu, C. N., Kuei, C. H. ve 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" s. 1362-1371, içinde *Innovation And The Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies* (ed. Miriam Cunningham), IOS Press.
- Martinez, L. H. (2005). "Post Industrial Revolution Human Activity And Climate Change: Why The United States Must Implement Mandatory Limits On Industrial Greenhouse Gas Emissions", *Journal of Land Use*, 20 (2): 407-426.
- Mayer, H. and Knox, P. L. (2006). "Slow Cities: Sustainable Places in a Fast World". *Journal of Urban Affairs*, 28(4), 321–334.
- McIlvaine-Newsad, H., Ch.D. Merrett, W. Maakestad ve P. McLaughlin (2008). "Slow food lessons in the fast food Midwest", *Southern Rural Sociology* ,23(1): 72-93.
- McNamara, G., Aime, F. ve Vaaler, M. (2005). "Is Performance Driven by Industry- or Firm-Specific Factors? A Response to Hawawini, Subramaniam and Verdin." *Strategic Management Journal*, 26, 1075–1081.
- Merrett, C. D., McIlvaine-Newsad, H., Maakestad,W. ve McLaughlin P. (2008). "Slow Food Lessons in the Fast Food Midwest". *Southern Rural Sociology* 23, (1): 72-93.
- Miele, M. (2008). "CittàSlow: Producing Slowness Against the Fast Life". *Space and Polity*,12 (1): 135 – 156.
- Miller, T. ve McHoul A. W. (1998). *Popular Culture and Everyday Life*. London: Sage.

- Mintzberg, H. (1987). "Crafting Strategy". İçinde Montgomery C. A. ve Porter, M. (ed.), *Strategy Seeking and Securing Competitive Advantage*, ss: 403-420. Harvard Business Review Book: USA.
- Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, January-February: 107-114.
- Molz, J. G. (2009). "Representing Pace In Tourism Mobilities: Staycations, Slow Travel and The Amazing Race," *Journal of Tourism and Cultural Change*, 7 (4): 270-286.
- Murmann, J.P. (2003). *Knowledge and Competitive Advantage: The Co-evolution of Firms, Technology, and National Institutions*, Cambridge University Press, NY.
- Narula, R. ve Dunning J. H. (2000). "Industrial Development, Globalization and Multinational Enterprises: New Realities for Developing Countries," *Oxford Development Studies*, 18(2): 141-167.
- Nonaka, I. (1988). "Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms", *California Management Reviews*, 30(3):57-73.
- Nosi, C. ve Zanni, L. (2004). "Moving From Typical Products to Food Related Services The Slow Food Case as a New Business Paradigm", *British Food Journal*, 106 (10/11): 779-792.
- Ohmae, K. (1982). *Mind of Strategist*. New York: McGraw-Hill.
- Okumuş, F.(2002). "Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratma Ve Koruma", T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri, Ankara, 12-14 Nisan 2002.
- Oliver, C. (1997). "Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views", *Strategic Management Journal*, 18 (9): 697-713.
- Orsato, R.J. (2006). "Competitive Environmental Strategies: When Does It Pay to be Green?". *California Management Review*. 48(2): 127-143.
- Öymen, O. (2000). *Geleceği Yakalamak*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*, Ankara: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, F. T. (2002). "İşletmelerde Yönetmel Rekabet Matrisinin Oluşturulması: Kazan Kazan Modelinin Kurulması", (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Özdemir, S. (1998). *Medya Emperyalizmi ve Küreselleşme*, Timaş Yayınları: İstanbul.

- Özer, P.S. (2001) Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stilllerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özkara, B. (1997). “Rekabet Modellerinin Değişimi Ve Sanayi işletmelerinde Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(1): 47-71.
- Özyurt, C. (2002). “Küreselleşme Sürecinde Kimlik ve Farklılaşma”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Panagia, D. (2007). “You're Eating Too Fast!” On Disequilibrium and an Ethos of Convivium”, *Journal for Cultural Research*, 11(3): 177 — 201.
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlılık Görüşü*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Parkins, W. (2004). “Out of Time Fast Subjects and Slow Living.” *Time & Society*, 13 (2-3): 363-382.
- Parkins, W. ve Craig G. (2006). *Slow Living*. Oxford: Berg Publishers.
- Pearson, R. (2003). “Argentina’s Barter Network: New Currency For New Times?” *Bulletin of Latin American Research*, 22: 214–230.
- Peteraf, M. A. (1993). “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191.
- Peters, T., ve Waterman, R. (1982). *In Search Of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Petrini, C. (2001). *Slow Food: The Case For Taste*. Columbia University Press: New York.
- Pfeffer, J. ve Salancik, J. (1978). *The External Control Of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Pietrykowski, B. (2007). “Exploring New Directions for Research in the Radical Political Economy of Consumption.” *Review of Radical Political Economics*, 39 (2): 257-283.
- Pietrykowski, B. (2004). “You Are What You Eat: The Social Economy of the Slow Food Movement.” *Review of Social Economy*, 12(3): 307-321.
- 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. E. (2007). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Dördüncü Basım, (Çev. Gülen ULUBİLGİN), Sistem Yayıncılık: İstanbul.

- Porter, M. (1996). "What is Strategy", *Harvard Business Review*. November-December: 61-78.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage Of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K. ve Hamel. G. (1990). "The Core Competence Of The Corporation", *Harvard Business Review*. 68(3):79-91.
- Preffer, J. (1995). *Rekabet üstünlüğünün sırrı: İnsan* (Çev. Sinem Gül), Sabah Kitapçılık. San. ve Tic. A.Ş., İstanbul.
- Priesmeyer, H.R. ve Baik, K. (1989). "Discovering the Patterns of Chaos", *Planning Review*, 17 (6):14-21.
- Puia, G.M. (2009). "The Sustainability-Diversification Dilemma". *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 1(4): 389-401.
- Purser, R.E., Park, C., Montuori, A. (1995). "Limits to Anthropocentrism: Toward an Ecocentric Organization Paradigm.?" *Academy of Management Review*. 20(4): 1053-1089.
- Raimond, P. (1996). "Two Styles Of Foresight: Are We Predicting The Future Or Inventing It?", *Long Range Planning*, 29(2):208-214.
- Ramus, C.A. (2001). "Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability", *California Management Review*. 43(3): 85-105.
- Rasmussen, D. R. ve Mosekilde, E. (1988). "Bifurcations and Chaos in Generic Management Model", *European Journal of Operational Research*, 35: 80-88.
- Ray, G., Barney, J. B. ve Muhanna, W. A. (2004). "Capabilities, Business Processes, And Competitive Advantage: Choosing The Dependent Variable in Empirical Tests Of The Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 25: 23-37.
- Reed, R., Lemak, D. J. ve Mero, N.P. (2000). "Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage", *Journal of Quality Management*, 5(1): 5-26.
- Reinhardt, F.L. (1998). "Environmental Product Differentiation." *California Management Review*. 40(4): 43-73.
- Ruben, H.L. (1980). *Competing: Understanding and Winning the Strategic Games We All Play*. Lippincott & Crowell: US.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Application*. Prentice-Hall:USA.

- Robertson, R. (1995). Global Modernities. İçinde Featherstone, M, S. Lasch, R. Robertson (editörler), *Glocalisation: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity*, (s. 25–44). London: Sage.
- Savaşçı, İ. ve Kazançoğlu, Y. (2004). “Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü”, 3.ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir: 517-526.
- 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.
- Sekeran, Uma (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Newyork: John Wiley and Sons.
- Senge, P. M (1993). *Beşinci Disiplin*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Seviçin, A. (2006). “Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (Ağustos): 109-124.
- Seyfang, G. (2006). “Sustainable Consumption, The New Economics and Community Currencies: Developing New Institutions For Environmental Governance.” *Regional Studies*, 40 (7): 781–791
- Shaw, J. (2001). Timespace: Geographies of Temporality. İçinde J. May and N. Thrift (ed.), *Winning Territory: Changing Place To Change Pace* (ss.120–132), London: Routledge.
- Shrivastava, P. (1995). “The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability.” *Academy of Management Review*. 20(4): 936-960.
- Sidi, V. (1997). “21. Yüzyıla Girerken Değişim ve Bilgi Çağı”, *Human Resources Dergisi*, 1:7-15.
- Slow Food Companion, (2008). Slow Food Companion Report, Italy.
- Slow Food Social Report (2007). Slow Food Social Report, Italy.
- Slywotzky, A. J., Morrison, D.J. ve Andelman, B. (2000). *Kar Bölgesi: Stratejik İş Tasarımı Yarının Karları Nasıl Oluşturur?*, (Çev: Ebru Kılıç), Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Smart, B. (1993). *Beyond Compliance: A New Industry View of the Environment*. World Resources Institute: ABD.

- Smith, C. (1986). "Transformation and Regeneration in Social Systems: A Dissipative Structure Perspective", *Systems Research*, 3(4):203-213.
- Stacey, R.D. (1993). *Strategic Management and Organizational Dynamics*, Pitman Publishing, London.
- Stacey, R.D. (1992). *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*, London:Kogan Page.
- Starbuck, W. H. (2004). "Methodological Challenges Posed By Measures Of Performance". *Journal of Management and Governance*, 8(4): 337-343.
- Stead, J.G. ve Stead, E. (2000). "Eco-Enterprise Strategy: Standing for Sustainability", *Journal of Business Ethics*. 24: 313-329.
- Steers, R. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. Pacific Palisades, Cal.: Goodyear.
- Stewart, T. A. (1997). *Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği* (Çev:Nurettin Elhüseyni), Mess Yayıncılık, İstanbul.
- Sulliva, R. G. ve Harper, M. V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz*, (Çev. Ayşe Bilge Dicleli). Boyener Yayınları, İstanbul.
- Tağraf, H. (2002). "Küreselleşme Süreci ve Çok Uluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi", *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(2): 33-47.
- Takeuchi, R. (2003). How Do We Get From There To Here? Understanding the Black Box in Strategic HRM Research Resource- Based and Social Exchange Perspectives, Dissertation Submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park in Partial Fullfillment of the Requirements for the Degree of the Doctor of Philosophy, USA.
- Tan, L. P. (2005). "Implementing ISO 14001: Is It Beneficial For Firms in Newly Industrialized Malaysia?". *Journal of Cleaner Production*, 13: 397-404.
- Tanyeri, M. ve Fırat, A. (2005). "Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)", *DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3): 268-279.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2005). "İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama", V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım 2005, 63-68, İstanbul.
- Terziovski, M., Power, D. ve Sohal, A. M. (2003). "The Longitudinal Effects Of Iso 9000 Certification Process On Business Performance". *European Journal of Operational Research*, 146: 580-595.

- Thompson, A. A. ve Strickland, A. J. (1999). *Strategic Management: Concepts and Cases*, McGraw-Hill Comp. Inc., 11.Edition, Singapore
- Tibbett, R. (1997). "Alternative Currencies: A Challenge to Globalisation." *New Political Economy*, 2 (1): 127–135.
- Tiemstra, J. P. (2007). "The Social Economics of Globalization." *Forum for Social Economics*, 36 (2): 143–159.
- Tikici, M., Aksoy, A. ve Dizlek, V. C. (2006) "Küresel Rekabet Karşısında Malatya'da Dayanımlı Tüketim Malı Ticareti Yapan Firmaların Uyguladıkları Rekabet Stratejileri", 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, 327-335, 15-17 Haziran 2006, Tokat.
- Tutar, H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayıncılık: İstanbul.
- Tütüncü, Özkan (2001). *Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatminini Ölçülmesi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Uzay, N. (2005). "Tekstil ve Giyim Sektöründe Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Kayseri Tekstil ve Giyim Sanayiinde Uygulama", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (1): 59-82
- Vickers, I. ve Cordey-Hayes, M. (1999). "Cleaner Production and Organizational Learning." *Technology Analysis and Strategic Management*. 11(1): 75-94.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C. ve Calantone, R. (2003). "The Effects Of An Integrative Supply Chain Strategy On Customer Service And Financial Performance: An Analysis Of Direct Versus Indirect Relationships", *Journal of Operations Management*, Vol. 24(1): 523-539.
- Walker, W. D. (2001). *An Institutional Analysis of Environmental Self-Regulation*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Michigan State University.
- Wan, D. Ong, C. H. ve Kok, V. (2002). "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance in Singapore", *Compensation Benefits*, Vol. 34, No. 33:33-42.
- Wang, Y., ve Lo, H. (2003). "Customer-Focused Performance And The Dynamic Model For Competence Building And Leveraging: A Resource-Based View." *Journal of Management Development*, 22(6): 483–526.
- Ward, V., Holtham, C. ve Bohn, M. (2001). "Slow Company – How Procrastination And Delay Improve The Quality Of Knowledge, Collaboration And Understanding" Palermo, Spacing And Timing Conference, Palermo

- Whittington, R. (2000). *What is Strategy and Does it Matter?*. London: Thomson Business Press.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wells, P. (2004). "Creating Sustainable Business Models: The Case of the Automotive Industry." *Management Review*. December: 15-24.
- Wiklund, J., ve Shepherd, D. (2003). "Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, And The Performance Of Small And Medium-Sized Businesses." *Strategic Management Journal*, 24, 1307–1314.
- Wilson, I. (1998). "Strategic Planning For The Millennium: Resolving The Dilemma", *Long Range Planning*, 31(4): 507-513.
- World Economic Forum. (2009). Global Competitiveness Report 2009-2010, Genova.
- Yalçınkaya, T. ve Ertaştan, B. (1998). "Türkiye’de Piyasa Ekonomisi ve Rekabet Anlayışının Dış Ticaret Üzerine Yansımaları - Sorunlar ve Öneriler", *İGEME'den Bakış Dergisi*, 2(8):2-37.
- Yamin, S., Gunasekaran, A. ve Mavondo, F. T. (1999). "Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage And Organizational Performance: An Empirical Analysis". *Technovation*, 19: 507-518.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Yeloğlu, H. O. (2008). "Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigurasyonlar: Koşulbağımlılık Kuramı, Konfigurasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler", *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2): 155-170.
- Yılmaz, G. (2008). "Kapitalizmde Zaman-Mekân Sıkışması." *Çalışma ve Toplum*, 17 (2): 155–172.
- Yurtseven, H. R. (2007). *Slow Food ve Gökçeada: Yönetmel Bir Yaklaşım*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yurtseven, H. R. ve 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. ve 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.
- Yurtseven, H. R., Kaya, O. ve Harman, S. (2010). *Yavaş Hareketi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüreğir, O.H. (2003). "Türkiye'deki Tekstil İşletmelerinde Bilgi ve Bilişimin Yeri", *Standart* 42 (497): 29-50.
- Zahra, S.A. ve Das, S.R. (1993). "Building competitive advantage on manufacturing resources", *Long Range Planning*, 26 (2): 90-100.
- Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme(Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17: 653-667.
- Zimmerman, B.J. (1990). Nonequilibrium: The Flipside of Strategic Processes, Working Paper, York University, Faculty of Administrative Studies, Canada.

İnternet Kaynakları

Institute of Management Development,

[www.imd.chhttp://www.imd.ch/research/publications/wcy/Factors_and_criteria.cfm](http://www.imd.ch/research/publications/wcy/Factors_and_criteria.cfm)

Odyakmaz, N. (2001). Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma, http://www.bilgiyonetimi.org/BT_kuresellesme.htm. Erişim Tarihi: 05.04.2010

The sloth club, (2008). Slow Business Will Change The World. www.slothclub.org. Erişim Tarihi: 05.04.2010.

Ucal, M. ve Gürsoy, B. (2006). İşletmelerde Rekabet Stratejileri ve Geleceğe Yönelik Politikalar. <http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/760-isletmelerde-rekabet-stratejileri-ve-gelecege-yonelik-politikalar.html>. Erişim Tarihi. 12.01.2010.

WTM. (2007). *Global Trends Report*. www.wtmlondon.com Erişim Tarihi: 05.07.2010

www.yigm.kulturturizm.gov.tr/belge/1-91521/turizm-isletmesi-belgeli-turizm-tesisleri-bilgileri-yay-.html E.T. 10.11.2010

www.cittaslow.org Erişim Tarihi: 05.07.2010

www.cittaslow.net Erişim Tarihi: 08.02.2010

www.eslc.org Erişim Tarihi: 15.12.2009

www.itravelnet.com Erişim Tarihi: 01.05.2010

www.slowfood.com. Erişim Tarihi: 14.04.2010

www.slowfoodusa.org/index.php/local_chapters Erişim Tarihi: 17.11.2010

www.slowlab.net Erişim Tarihi 22.04.2010

www.slowmovement.com Erişim Tarihi: 25.08.2010

www.stgm.org.tr Erişim Tarihi: 12.03.2010

Yılmaz, M. L. (2007). Futurist Yönetim ve Hayal Mühendisliği,

<http://www.kto.org.tr/tr/dergi/dergiyazioku.asp?yno=1048&ano=74>. Erişim Tarihi:
04.12.2009.

EKLER

Ek 1. Türkçe Anket Formu

Sayın katılımcı

Elinizdeki anketin amacı, işletmelerin performansına yavaş işletmecilik anlayışının (Slow Food kökenli işletmecilik anlayışı) etkisini ölçmektir. Elde edilen veriler, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda devam etmekte olduğum Doktora Tezi için kullanılacaktır. Sorulara yanıt verirken, sizin için en doğru seçeneği "X" işareti ile işaretleyiniz. Yardımlarınız ve ilginiz için teşekkür ederim

Arş. Gör. Ozan Kaya
 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
 Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
 E-posta: ozankaya@comu.edu.tr
 Tel: +90.286.2180018-2506
 Fax: +90.286.2127414
 GSM: +90.555.5650469

1. Cinsiyetiniz : () Bayan () Bay

2. Yaşınız : _____

3. Eğitim durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisans Üstü

4. Göreviniz : _____

5. Ne kadar süredir bu pozisyonda görev yapıyorsunuz? : ____ (Yıl) ____ (Ay)

6. Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz? : ____ (Yıl) ____ (Ay)

7. Ne kadar süredir turizm sektöründe çalışıyorsunuz? : ____ (Yıl) ____ (Ay)

8. İşletmeniz hangi ilde bulunmaktadır?: _____

9. İşletme sahibi/sahipleri kendilerini nereli (memleket) olarak ifade etmektedir?: _____

10. İşletmenizin kapasitesi(kişi sayısı): _____

11. İşletmenizin personel sayısı: _____

12. İşletmenizde çalışan personelin kaç tanesi faaliyet gösterdiğiniz bölge kökenlidir? _____

13. İşletmeniz ne kadar süredir faaliyette bulunuyor? _____

14. Eğer varsa işletmenizin sahip olduğu sertifikalar nelerdir? (Lütfen belirtiniz)

15. Menüizde yer alan toplam yiyecek sayısı? ____ adet
16. Menüizde yer alan yerel (faaliyet gösterdiğiniz bölgeye özgü) yiyecek sayısı? ____ adet
17. Üretimde kullandığınız ürünlerin ortalama olarak yüzde kaç faaliyet gösterdiğiniz yörede üretilmektedir? % ____
18. Üretimde kullandığınız ürünlerin ortalama olarak yüzde kaç bölgesel satıcılardan almaktasınız? % _____

19. Lütfen işletmenizin performansını (başarısını) bölgenizdeki rakip işletmeler (sizinle aynı nitelikteki restoranlar) ile kıyaslayarak değerlendiriniz.

		Rakiplerden çok daha kötü/düşük	Rakiplerden daha kötü/düşük	Rakiplerle aynı	Rakiplerden daha iyi/yüksek	Rakiplerden çok daha iyi/yüksek
19.1	Müşterilerin memnuniyet düzeyi					
19.2	Başarılı yeni mal ve hizmet geliştirme					
19.3	İşletmenin tüketiciler gözündeki imaj ve itibarı					
19.4	Konuk şikâyetleri					
19.5	Müşteri sadakati (tekrar müşteri oranı)					
19.6	Müşteriye verilen hizmet kalitesi					
19.7	Genel olarak finansal performans					
19.8	İşletme kârındaki son üç yıldır artış					
19.9	İşletme gelirlerindeki son üç yıldır artış					
19.10	Net kâr marjınız (net kâr/net satışlar x 100)					
19.11	Son üç yıldır pazar payındaki artış					
19.12	Son üç yıldır satışlardaki artış					
19.13	Yerel toplumla ilişkiler					
19.14	Sivil toplum kuruluşlarıyla (STK)					
19.15	İşletmemizde tüketicilere sağlanan haklar					
19.16	İşletmemizin çevreye duyarlılık seviyesi (çevreyi koruma bilinci)					
19.17	İşletmemizde yaratılan istihdam seviyesi (istihdam edilen personel sayısı)					
19.18	Sunulan hizmet ve hitap edilen pazar çeşitliliği					
19.19	Personelin iş tatmini (memnuniyeti)					
19.20	Nitelikli personelin işletmeye çekme becerisi					
19.21	Nitelikli personelin işletmede tutabilme becerisi					
19.22	Yönetim ile personelin arasındaki ilişkiler					
19.23	Personelin kendi arasındaki genel ilişkiler					
19.24	Personelin verimliliği					
19.25	Personelin ise devamsızlığı					
19.26	İş gücü devir oranı					
19.27	Personelin işletmeye bağlılığı					

Analiz Sonuçlarını veya bunlar dışında bilgi / doküman edinmek istiyorsanız lütfen e-mail adresinizi yazınız@.....

İlginiz ve Desteğiniz İçin Teşekkürler

Ek 2. İngilizce Anket Formu

Dear participant

The purpose of the questionnaire is to understand the effects of the slow business concept on organizational performance. The data obtained will only be used for a PhD thesis written by a student who is studying at Çanakkale Onsekiz Mart University Social Science Institute, Department of Business Administration. Please tick (X) the box that best expresses your opinion. Your opinions are very important for us.

Thank you for participating in this study.

Res. Asst. Ozan Kaya

Canakkale Onsekiz Mart University
School of Tourism and Hotel Management
Canakkale TURKEY
E-mail: ozankaya@comu.edu.tr
Tel : +90.286.2180018-2506
Fax : +90.286.2127414
GSM : +90.555.5650469

1. Gender: () Female () Male
2. Your Age: _____
3. Education level: () Primary School () High School () Graduate () Post graduate
4. What is your position in your company: _____
5. How long have you been working in this position? : _____(Year)_____ (Month)_____
6. How long have you been working in this company? : _____(Year)_____ (Month)_____
7. How long have you been working in tourism/service sector? _____(Year)_____ (Month)_____
8. Where is your Company (State & City)? _____
9. Where is/are your owner(s) from? _____
10. What is the capacity of your company (Number of People): _____
11. Total number of employees in your company: _____
12. How many inhabitants of the city/town where your company is located are employed by your company?_____
13. How long has your company been in business? _____ Years.
14. Please indicate the certificates that your company owns.

15. Total number of food items in your menu? ____ Item
16. Number of local food items in your menu? ____ Item
17. What is the average percentage of regionally produced raw materials used by your company? ____%
18. What is the average percentage of bought from local suppliers and used by your? ____%

19. Please compare your organization's performance with other organizations that do the same kind of work.		Much Worse Than Competitors	Worse Than Competitors	Same with Competitors	Better Than Competitors	Much Better Than Competitors
19.1	Level of customer or client satisfaction					
19.2	Development of new products, services or programs					
19.3	The image and reputation of your company					
19.4	Amount of customer complaint					
19.5	Customer loyalty (level of repeat costumer)					
19.6	Service quality					
19.7	Overall financial performance					
19.8	Profit growth over the past three years					
19.9	Income growth over the past three years					
19.10	Net profit margin (net profit (after taxes)/net revenue x 100)					
19.11	Market share growth over the past three years					
19.12	Sales growth over the past three years					
19.13	Relations with community					
19.14	Relations with Non-governmental organizations (NGO)					
19.15	Consumer rights					
19.16	Level of environmental sensitivity (protection of environment)					
19.17	Number of employees					
19.18	Variety of products and services					
19.19	Employee satisfaction					
19.20	The ability to attract essential employees					
19.21	The ability to retain essential employees					
19.22	Employee relations with management					
19.23	Relations among employees					
19.24	Productivity of employees					
19.25	Absenteeism level					
19.26	Turnover level					
19.27	Employee commitment level					

If you would like to learn more about this research please write down your e-mail adres

.....@.....

EK 3 Online Anket Formu Görseli

Slow Business Survey

Dear participant

The purpose of the questionnaire is to understand the effects of the slow business concept on organizational performance. The data obtained will only be used for a PhD thesis written by a student who is studying at Çanakkale Onsekiz Mart University Social Science Institute, Department of Business Administration. Please tick (X) the box that best expresses your opinion. Your opinions are very important for us.

Thank you for participating in this study.

Res. Asst. Ozan Kaya

Canakkale Onsekiz Mart University

School of Tourism and Hotel Management

Canakkale TURKEY

E-mail: ozankaya@comu.edu.tr ozankaya4@gmail.com

Tel : +90.286.2180018-2506

Fax : +90.286.2127414

GSM : +90.555.5650469

*** Required**

Gender *

Female

male

Your Age *

Education Level *

Primary School

High School

Graduate

Post graduate

What is your position in your company? *

How long have you been working in this position: *

Please specify as year and mount. Expl "10 years 5 mounts"

How long have you been working in this company? *

Please specify as year and mount. Expl "10 years 5 mounts"

How long have you been working in tourism/service sector? *

Please specify as year and mount. Expl "10 years 5 mounts"

Where is your Company (State & City)? *

Where is/are your owner(s) from? *

What is the capacity of your company (Number of People) *

Total number of employer in your company? *

How many inhabitants of the city/town where your company is located are employed by your company? *

How long has your company been in business? *

Please indicate the certificates that your company owns

Expl: ISO 9001, ISO 14001 etc

Total number of food items in your menu? *

Number of local food items in your menu? *

What is the average percentage of regionally produced raw materials used by your company? *

Expl: 40%

What is the average percentage of bought from local suppliers and used by your company? *

Expl: 40%

[Continue](#)

Please compare your organization's performance with other organizations that do the same kind of work. *

	1 Much Worse Than Competitors	2 Worse Than Competitors	3 Same with Competitors	4 Better Than Competitors	5 Much Better Than Competitors
Level of customer or client satisfaction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Development of new products, services or programs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The image and reputation of your company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amount of customer complaint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Customer loyalty (level of repeat customer)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Service quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Overall financial performance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profit growth over the past three years	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Income growth over the past three years	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Net profit margin (net profit (after taxes)/net revenue x 100)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Market share growth over the past three years	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sales growth over the past three years	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relations with community	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Relations with Non-governmental organizations (NGO)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consumer rights	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Level of environmental sensitivity (protection of environment)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Number of employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variety of products and services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employee satisfaction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The ability to attract essential employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The ability to retain essential employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employee relations with management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relations among employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productivity of employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Absenteeism level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turnover level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Employee commitment level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

If you would like to learn more about this research please write down your e-mail adres