



**STRATEJİK YÖNETİMDE
MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN ÖNEMİ:
TÜRKİYE VE JAPONYA KARŞILAŞTIRMASI**

Hamdi İŞİK

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mesut Atasever

Uşak

Temmuz, 2018

**STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN
ÖNEMİ: TÜRKİYE VE JAPONYA KARŞILAŞTIRMASI**

Hamdi IŞIK

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Ana Bilim Dalı**

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mesut Atasever

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz, 2018

ÖZET

STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN

ÖNEMİ: TÜRKİYE VE JAPONYA KARŞILAŞTIRMASI

HAMDİ IŞIK

İşletme Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2018

Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Mesut Atasever

İşletmelerin başarılı olabilmesi, ayakta kalmaları ve güçlü rekabet edebilmeleri için stratejik olarak yönetilmeleri, stratejik olarak doğru yönetilmek içinde bu alandaki ifadeleri iyi oluşturmaları oldukça önemlidir. Bu bakımdan başarılı işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinin incelenmesi bakımından çalışmanın önemi yadsınamaz.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin stratejik yönetiminde misyon ve vizyon ifadelerinin önemi ile birlikte işletmelerde kullanım şekli ve bu ifadelerde bulunması gerekli unsurlara ne derece yer verildiği konusunda detaylı analiz yapmak, Türk-Japon başarılı işletmelerini bu yönden karşılaştırmaktır. Özellikle işletmelerde misyon ve vizyon ifadeleri oluşturulurken bulundurulması gereken unsurlar konusundaki anlam karmaşasını gidermek ve bu ifadelerin gerçek değerini bulması yönünde bir çalışma yapmaktır.

Kapsam olarak sadece vizyon ve misyon ifadeleri ele alınmıştır. Nitel içerik analizi ve yorumlama yöntemine başvurulmuştur. Çalışma evrenini İstanbul Sanayi Odası 2015 yılı ilk 500 işletmesi ile Japan Times 2015 yılı ilk 200 işletmesi oluşturmaktadır. Bu işletmelerden ilk 100'e girme başarısını göstermiş işletmeler incelenmektedir. Elde edilen bu veriler ışığında içerik analizi ile iki ülke arasında karşılaştırma yapılarak, tablo ve grafikler ile desteklenmektedir. Çalışmanın stratejik yönetim alanında çalışan araştırmacı ve akademisyenlere yararlı olması beklenmektedir. Çalışmada Türk ve Japon işletmelerce misyon ifadesinde felsefe, ürün/hizmet, işletme yetkinliği ve müşteri unsurlarına yarıdan fazla işletme yer vermektedir. Ancak yer/pazar, teknoloji, kârlılık/büyüme/süreklilik, sosyal sorumluluk ve çalışanlar unsuru geri planda kalmıştır. Vizyon için ise; özgün olma,

yönetim felsefesi, gelecek odaklı olma ve işletme imajı önemli görülürken, ilham verici olma ile çekici olma unsurları geri planda kalmıştır. Sonuç olarak Türk ve Japon işletmelerinin misyon ve vizyon ifadelerini oluştururken yer alması gerekli görülen unsurlar konusunda eksiklikler ve karmaşıklık gözlemlenmiştir.

Anahtar kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Misyon, Vizyon, İçerik Analizi



ABSTRACT

STRATEGIC MANAGEMENT IMPORTANCE OF MISSION AND VISION STATEMENTS: COMPARISON OF TURKEY AND JAPAN

Hamdi IŞIK

Department of Educational Sciences

Social Sciences Institutes Uşak University, July, 2018

Advisor: Dr. Öğretim Üyesi Mesut Atasever

It is important for businesses to be strategically managed and form statements in this field in order to survive and compete effectively. In this regard, the assessment of mission and vision statements of successful enterprises is crucial.

The aim of this study is the importance of mission and vision statements of enterprises in strategic management, the way of use them in enterprises, to make detailed analysis about the extent of the required issues in the statements and to compare Turkish and Japanese enterprises from this perspective. Especially, while creating mission and vision expressions in enterprises, it has been tried to find out the true value of these expressions and to eliminate the ambiguity about the elements to be used.

In this study, only the vision and mission statements has been covered. Qualitative content analysis and interpretation method have been applied. 500 leading enterprises of the Istanbul Chamber of Industry in 2015 and 200 enterprises of Japan Times in 2015 form the basis of this study. Of all these enterprises, the ones which were able to enter the top 100 have been evaluated. In the light of the data obtained , the study is supported by tables and graphs by comparing two countries with content analysis.

In the study, the Turkish and Japanese business mission statement includes philosophy, product / service, business competence and more than half of the business elements to the customer. However, the place / market, technology, profitability / growth / continuity, social responsibility and employee element are backward. For the vision; originality, management philosophy, future-orientedness and business image are important, the elements of being inspirational and attractive are back on the planet. The study is expected to be useful for the researchers and the

scholars working in the field of strategic management. In conclusion, the deficiencies and complexity regarding the elements required while forming the mission and vision statements of Turkish and Japanese enterprises have been observed.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Mission, Vision, Content Analysis





UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı 164005045 No' lu öğrencisi Hamdi IŞIK'ın "Başarılı İşletme Örgütlerinin Stratejik Yönetiminde Misyon ve Vizyon İfadelerinin Önemi: Türkiye ve Japonya Örneği" başlıklı tezi/...../..... tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Jüri	Adı Soyadı	İmza
Danışman	:	
Üye	:	
Üye	:	
Üye	:	
Üye	:	

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tezin konusunda, yazılma sürecinde ve ilerleyişinde yardımcı olan, ilgi gösteren ve bana bir model olarak yol gösteren, aynı zamanda üniversite hayatımda lisans öğrenimim boyunca her türlü desteğini esirgemeyen danışmanım, değerli bilim adamı Dr. Öğr. Üyesi Mesut ATASEVER'e sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca lisans öğrenimim ve yüksek lisans öğrenimim boyunca her konuda yardımlarını esirgemeyen ve yol gösteren değerli bilim adamı Doç. Dr. Mustafa SOBA'ya ve Dr. Öğr. Üyesi Ayşenur ALTINAY'a teşekkür ederim.

Son olarak hayatım boyunca bana destek olan, yanımda olan ve sabır gösteren tüm aileme sevgi, hoşgörü ve emeklerinden dolayı teşekkür ederim.

Hamdi IŞIK

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Hamdi IŞIK

Doğum Yeri: Malatya/Akçadağ

Doğum Tarihi: 10.10.1986

Lisans Öğrenimi: Uşak Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi: Uşak Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı

İletişim

e-posta adresi: hamdi.isik@hotmail.com

KISALTMALAR

İSO	: İstanbul Sanayi Odası
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
SWOT	: Üstün taraflar, Zayıf taraflar, Fırsatlar, Tehlike ve Tehditler
FÜTZ	: Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler, Zayıflıklar
GFTZ	: Güçlü yönler, Fırsat, Tehdit, Zayıflık
TÜPRAŞ	: Türkiye Petrol Rafinerileri Anonim Şirketi
İ.İ.B.F	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
A.Ş.	: Anonim Şirketi
SAN.	: Sanayi
TİC.	: Ticaret
LTD.	: Limited Şirketi
INC.	: Anonim
CO.	: Şirket
NO	: Numara
vd.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzeri
&	: ve

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vii
ÖNSÖZ	viii
ÖZGEÇMİŞ	ix
KISALTMALAR	x
İÇİNDEKİLER	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GRAFİKLER	xviii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ İFADELER	3
1.1.STRATEJİ KAVRAMI	3
1.1.1.İşletmeler İçin Stratejinin Önemi.....	5
1.1.2.Yönetimde Stratejinin Özellikleri.....	6
1.2.STRATEJİK YÖNETİM	8
1.2.1.Yönetim Kavramı	8
1.2.2.Stratejik Yönetim Kavramı	9
1.2.3.Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	12
1.2.4.Stratejik Yönetimin Yararları	13
1.3.STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ İFADELER	14
1.3.1.Vizyon.....	14
1.3.2.Misyon	15
1.3.3.Değerler	16
1.3.5.Taktik	18

1.3.6.Politika	19
1.3.7.Paydaşlar	20
1.4.STRATEJİK PLANLAMA	21
1.4.1.Planlama Kavramı.....	21
1.4.2.Stratejik Planlama	22
1.4.3.Stratejik Yönetimde SWOT Analizi	23
1.4.3.1.SWOT Analizi.....	24
1.4.3.2. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi.....	25
1.4.3.3.Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi	26
1.4.3.4.İşletmelerde İç Çevre Analizi.....	27
1.4.3.5.Dış Çevre Analizi	28
1.5.STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI VE KARAR VERME	
TEKNİKLERİ	30
1.5.1.Portföy Analizleri	31
1.5.2.Q-Sort Analizi.....	31
1.5.3.Senaryo Analizi.....	31
1.5.4.Vizyon-Misyon Bildirileri	32
1.5.5.Arama Konferansı.....	33
1.5.6.Delphi Tekniği	34
1.5.7.Nominal Grup Tekniği.....	34
1.5.8.Çoklu Oylama (Multivoting) Tekniği.....	35
1.5.9.Açık Grup Tartışmaları	35
1.5.10.Kalite Çemberleri.....	35
1.5.11.Fayda-Maliyet Analizi	36
1.5.12.Risk Analizi	37
İKİNCİ BÖLÜM	39
STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN ÖNEMİ	
.....	39
2.1.MİSYON İFADESİ	39
2.1.1.Misyon İfadesinin Önemi	41
2.1.2.Misyon İfadesinin Özellikleri	42
2.1.3.Misyon-Strateji İlişkisi	44

2.1.4.Stratejik Yönetimde Misyon İfadesi	45
2.1.5.Misyon İfadesinde Kullanılan Unsurlar.....	46
2.1.5.1.Müşteri Unsuru	49
2.1.5.2.Hizmet/Ürün Unsuru.....	50
2.1.5.3.Yer/Pazar Unsuru	51
2.1.5.4.Teknoloji Unsuru	51
2.1.5.5.Kârlılık, Büyüme ve Süreklilik Unsurları	52
2.1.5.6. Felsefe Unsuru	53
2.1.5.7.İşletmenin Yetkinlik Unsuru	54
2.1.5.8. Sosyal Sorumluluk Unsuru	55
2.1.5.9.Çalışanlar Unsuru.....	56
2.2.VİZYON İFADESİ.....	56
2.2.1.Vizyon İfadesinin Önemi.....	58
2.2.2.Vizyon ifadesinin özellikleri.....	60
2.2.3.Vizyon-Strateji İlişkisi.....	62
2.2.4.Stratejik Yönetimde Vizyon İfadesi	62
2.2.5.Vizyon Oluşumu	63
2.2.5.1.Çekirdek İdeolojiler	64
2.2.5.2.Tasarlanan Gelecek	64
2.2.6.Vizyon İfadesinde Kullanılan Unsurlar	65
2.2.6.1.Özgün Olma	67
2.2.6.2. Yönetim Felsefesi	68
2.2.6.3.Gelecek Odaklı Olması	68
2.2.6.4.İşletmenin İmajı	69
2.2.6.5.Vizyonun İlham verici Olması	70
2.2.6.6.İşletmenin Çekici Olması.....	71
2.3.LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	72
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	77
İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİMİNDE ÖNEMLİ OLAN MİSYON	
VE VİZYON İFADELERİNDE YER ALMASI GEREKLİ GÖRÜLEN	
UNSURLAR	77
3.1.ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ	77

3.2.ÇALIŞMANIN MODELİ	78
3.3.ÇALIŞMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	79
3.4.ÇALIŞMA YÖNTEMİ.....	79
3.5.ÇALIŞMANIN BULGULARI.....	81
3.5.1.Çalışmada Kullanılan İşletmelere Ait Bilgiler.....	81
3.5.2.Türkiye’deki İşletmelerin Misyon İfadesinde Bulunan Unsurlar	88
3.5.3.Japonya’daki İşletmelerin Misyon İfadesinde Bulunan Unsurlar.....	90
3.5.4.Türkiye ve Japonya İşletmelerinin Misyon Unsurlarını Bulundurma Karşılaştırması	93
3.5.4.1.Müşteri unsuru	94
3.5.4.2.Ürün/Hizmet unsuru.....	94
3.5.4.4.Teknoloji unsuru	96
3.5.4.5.Kârlılık/Büyüme/Süreklilik unsuru	96
3.5.4.6.Felsefe unsuru	97
3.5.4.7.Sosyal Sorumluluk	98
3.5.4.8.İşletme Yetkinliği unsuru	99
3.5.4.9.Çalışanlar unsuru.....	99
3.5.5.Türkiye’deki İşletmelerin Vizyon İfadesinde Bulunan Unsurlar	100
3.5.6.Japonya’daki İşletmelerin Vizyon İfadesinde Bulunan Unsurlar	103
3.5.7.Türkiye ve Japonya İşletmelerinin Vizyon Unsurlarını Bulundurma Karşılaştırması	106
3.5.7.1.Özgün Olma unsuru	107
3.5.7.2.Yönetim Felsefesi unsuru.....	108
3.5.7.3.Gelecek Odaklı Olma.....	108
3.5.7.4.İşletmenin İmajı unsuru.....	109
3.5.7.5.İlham Verici Olması.....	110
3.5.7.6.Çekici Olma unsuru.....	111
3.5.8.Türk ve Japon İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin Karşılaştırılması.....	112
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	116
KAYNAKÇA	124

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1.Örnek Swot Matrisi.....	30
Tablo 3.1.İSO 2015 Yılı Üretimden Satışta Türkiye'nin Başarılı İlk 100 İşletmesi .	82
Tablo 3.2.Japan Times 2015 Yılı Üretimden Satışta Japonya'nın Başarılı İlk 100 İşletmesi	85
Tablo 3.3.Türkiye'deki İşletmelerin Misyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar	88
Tablo 3.4.Japonya'daki İşletmelerin Misyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar	90
Tablo 3.5.Türkiye'deki İşletmelerin Vizyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar	100
Tablo 3.6.Japonya'daki İşletmelerin Vizyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar	103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1.Stratejik Yönetimin Temel Araştırma Soruları.....	11
Şekil 1.2.Stratejik Yönetim Araçları ve Karar Verme Teknikleri	38
Şekil 1.3.Misyon Modeli.....	45
Şekil 2.1.Vizyon oluşumu	65
Şekil 3.1.Çalışma Modeli.....	78
Şekil 3.2.Türkiye’deki İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerini Kullanma Oranları	84
Şekil 3.3.Japonya’daki İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerini Kullanma Oranları	87
Şekil 3.4.Müşteri Unsuru karşılaştırması	94
Şekil 3.5.Ürün/Hizmet Unsuru karşılaştırması	95
Şekil 3.6.Yer/pazar Unsuru karşılaştırması.....	95
Şekil 3.7.Teknoloji Unsuru karşılaştırması	96
Şekil 3.8.Kârlılık/Büyüme/Süreklilik Unsuru karşılaştırması	97
Şekil 3.9.Felsefe Unsuru karşılaştırması	97
Şekil 3.10.Sosyal Sorumluluk Unsuru karşılaştırması.....	98
Şekil 3.11.İşletme Yetkinliği Unsuru karşılaştırması	99
Şekil 3.12.Çalışanlar Unsuru karşılaştırması	100
Şekil 3.13.Özgün Olma Unsuru karşılaştırması	107
Şekil 3.14.Yönetim Felsefesi Unsuru karşılaştırması	108
Şekil 3.15.Gelecek Odaklı Olma Unsuru karşılaştırması.....	109
Şekil 3.16.İşletmenin İmajı Unsuru karşılaştırması	109
Şekil 3.17.İlham Verici Olması karşılaştırması	110
Şekil 3.18.Çekici Olma Unsuru karşılaştırması	111

GRAFİKLER

Grafik 3.1.Türkiye’deki İşletmelerin Misyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar.....	93
Grafik 3.2.Japonya’daki İşletmelerin Misyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar.....	93
Grafik 3.3.Türkiye’deki İşletmelerin Vizyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar.....	106
Grafik 3.4.Japonya’daki İşletmelerin Vizyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar.....	106



GİRİŞ

Tüm işletmelerin, özellikle büyük işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve güçlü rakiplerle baş edebilmeleri için stratejik olarak yönetilmeleri ve bunu ciddiye almaları oldukça önemli hale gelmiştir. Stratejik yönetimde işletmelerin iç ve dış analizlerini doğru biçimde yapmaları, üstün ve zayıf yönlerini belirlemeleri, fırsat ve tehditleri fark etmeleri stratejik yönetimi başarıları açısından vazgeçilmezdir. Böylelikle işletmeler rakipleri karşısında daha verimli, etkin ve pazar koşullarına daha hızlı cevap verebilecek konuma geleceklerdir.

Ayrıca işletmenin halihazırda ne iş yaptığı ve görevi olarak tanımlanabilecek olan misyon ile gelecekte nerede olmak istediğini gösteren vizyon ifadeleri de stratejik yönetimin en önemli unsurlarıdır. Misyon ifadesi işletmenin kendisini iyi tanıması ve tanımlaması ile ilgili olup kendisini nereye oturttuğu ile ilgilidir. Vizyon ifadesi ise işletmenin nerede olmalıyız sorusuna verdiği cevap olarak kendisini uzun ve orta vadede görmek istediği yerdir. Bu ifadelerin yeterli ve doğru kullanılması tüm yönetici ve çalışanları etkilemektedir.

Bu çalışmada stratejik planlama ve stratejik yönetim konularının önemli unsurları olan misyon ve vizyon ifadelerini kullanma biçimleri bakımından Türkiye ve Japonya'nın en başarılı işletmeleri ele alınmıştır.

Birinci bölümde konunun teorik alt yapısı oluşturulmuştur ve stratejik yönetimle ilgili kavramlara değinilmiştir. Strateji ve strateji ile ilgili kapsam, stratejik yönetim, stratejik yönetim ile ilgili ifadeler, stratejik planlama ve stratejik karar verme teknikleri detaylı olarak ele alınarak gerekli açıklamalarda bulunulmuştur.

İkinci bölümde ise misyon ve vizyon ifadelerinin tanım ve kapsamı, bu ifadelerin önemi, özellikleri, strateji ile ilişkisi açıklanmıştır. Ayrıca misyon ve vizyon ifadeleri oluşturulurken bulunması gerekli görülen unsurlara detaylı bir şekilde yer verilmiş gerekli açıklamalar ile desteklenmiştir.

Üçüncü bölümde ise başarılı Türk işletmelerinin ve Japon işletmelerinin misyon ve vizyon ifadeleri ele alınarak ayrıntılı olarak nitel analize tabi tutulmuş ve yorumlanmıştır. Nitel analiz uygulanırken işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri

içerik analiz yöntemi şeklinde ele alınmıştır. Türkiye ve Japonya’da başarılı olarak ilk 100’e giren işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri detaylı olarak incelenmiş, bu ifadelerde yer alması gerekli görülen unsurlar gözlemlenerek iki ülke arasındaki karşılaştırma yapılmıştır.

Sonuç ve değerlendirme kısmında ise her iki ülkenin başarılı işletmelerinin misyon ve vizyon ifadelerine nasıl baktıkları, nasıl kullandıkları, ifade eğilimleri, buldurması gerekli görülen unsurların incelenmesi ve diğer birçok yönden karşılaştırmaları yapılmıştır. Bu şekilde iki ülkenin de misyon ve vizyon ifadelerini nasıl oluşturdukları, idealleri, felsefeleri gibi kendileri için önem arz eden gelecek ile ilgili amaç ve hayalleri gözlemlenerek detaylı şekilde açıklanmıştır.

Hem Türk, hem Japon işletmelerinde bir kısmının misyon ve vizyon ifadelerine yer vermemesi, Japon işletmelerinin bir kısmının misyon ve vizyon ifadelerini Japonca paylaşmaları, ayrıca Japon işletmelerin bir kısmının misyon ve vizyon ifadesi yerine felsefe şeklindeki beyanı çalışmayı zorlaştırmıştır. Misyon ve vizyon ifadelerine işletme felsefesi içinde yer vermesi çalışmayı zorlayarak kısıtlamıştır. Diğer çalışmayı zorlaştıran ve kısıtlayan bir unsur ise misyon ve vizyon ifadelerinin gerçekten stratejik yönetim amaçlı mı, yoksa göstermelik mi paylaştığını net olarak belirleme sorunu olmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ İFADELER

Strateji kavramı özellikle askeri bir terim olarak kullanılan kavramdır. Aynı zamanda savunma alanında kullanılan bu kavram zamanla yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Strateji kavramının yönetim alanında kullanılması işletmeler açısından önemlidir. Yönetim alanında kullanılan strateji kavramı, bir işletmenin amaçlarına ulaşmada izleyeceği yollar şeklinde tanımlanmaktadır. İşletmelerin, rakip işletmelere karşı uygulayacakları stratejiler sayesinde stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi disiplinler meydana gelmektedir (Aktan, 1999:5). Bu bakımdan stratejik yönetim alanında önemli bir unsur olan strateji kavramına detayları ile bakmak önem arz etmektedir.

1.1.STRATEJİ KAVRAMI

Literatürde strateji kelimesinin kökenine bakıldığında iki kaynağa dayandığı görülmektedir. İlk olarak Latince ‘çizgi, yol ve yatak’ anlamına gelen ‘stratum’ kavramı, ikincisi ise Yunan general Strategos’un adıyla ilgili bir kavramdır. Belirtilen bu kaynaklarda strateji, general Strategos’un bilgi ve sanatını belirtmek için kullanılmış bir kavramdır. Türkçe’de ise strateji kavramı; götürme, gönderme, gütme ve sürme anlamlarında kullanılmıştır. Strateji bir disiplin olarak düşünüldüğünde gelişimini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 2005:1).

Bir başka ifade ile strateji kelimesi Yunanca ‘Strategeus’ sözcüğünden türetilmiş başkomutan anlamını ifade etmektedir. Strateji, askeri terminolojide “geniş çerçevede-planda hareket yapma” anlamına gelmektedir. Yönetim alanında geleneksel olarak strateji, uzun dönemli planlama olmakla birlikte yöneticilerin işletmeyi hedeflerine yöneltmede uygulamış olduğu faaliyetler olarak ifade edilebilir (Bayraktaroğlu, 2015:379).

Strateji özellikle savunma alanında kullanılmış ve daha sonrasında yönetim alanında da kullanıma girmiştir. Yönetim biliminde strateji, organizasyonların

amaçlarına ulaşabilmesi için izledikleri yol anlamına gelmektedir. Yönetim alanında özellikle işletmelerin rakip işletmelere karşı izleyeceği yollar, stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi kavramların önemini artırmaktadır (Aktan, 1999:5). Başka bir ifade ile strateji, işletme ve çevresini yönlendiren, işletmenin süreç ve içyapısını etkileyen ve kararların alınmasında etkili olan bir kavram olarak ifade edilmektedir. (Simon ve Chris, 2007:2-3).

Strateji, işletmelerin ve diğer bilim dallarının kapsamına askeri literatürden girmiştir. Askeri stratejide amaç mevcut kaynakların ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde kullanılarak zafer elde etmektir. Düşman güçlerin durumlarını, araç gereçlerinin sayılarını, savaş alanının durumu, fırsat ve tehditleri hakkında bilgi edinerek güçlü ve zayıf yönleri belirlemek askeri stratejide önemli faktörlerdir. Bu açıdan işletmeler için strateji bir plan görevi görmektedir. Esas olan ise istediğimiz ve arzuladığımız sonuçlara ulaşmaktır. Ancak strateji, plana göre daha dinamiktir ve işletmelerin ulaşmak istediği sonuçları etkileyerek rakiplerin olası faaliyetlerini göz önünde bulundurur. Kısaca strateji, rakip işletmelerin faaliyetleri gözetilerek, amaçlara ulaşmak için belirlenen, nihai sonuca yönelik uzun dönemli ve dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2007:33).

Strateji, işletmelerin amaçlarına nasıl ulaşabileceğini belirleyen, rakiplerinin faaliyetlerini izlemesini sağlayan uzun dönemli bakış açılarına dayalı kararlar topluluğudur. Bu açıdan işletmelerin hayatta kalması ve başarılı olması iyi bir strateji ile yakından ilgilidir (Tokgöz, 2012:3).

Strateji, rekabet planlarını dikkate alan uzun dönemli planları içerir. Bu bağlamda nereye gitmek istediğimizi ve neden gitmek istediğimizi açıklayan kavramdır. İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmek ve misyonlarını uygulamak için oluşturdukları kapsamlı programları ifade eder. Ayrıca işletmenin söz konusu hedeflerine ulaşabilmesi için kullanması gerekli olan kaynakları yönlendirmede etkin bir görev üstlenmektedir (Şimşek ve Çelik, 2009:31).

Günümüzde her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun beklentilerine yönelmesi sonucunda strateji kavramı bugün psikolojik, sosyal, iktisadi ve yönetim alanını da içerisine almaktadır (Güçlü, 2003:66-67). Dolayısıyla başlangıç aşamasında askeri alanda kullanılan strateji geliştirme ilkeleri yaşanan değişim ve küreselleşme ile birlikte işletmeler için ihtiyaç haline gelmiştir. Çünkü bu söz konusu

ilkeler, ileriye dönük politikalar türetme, örgüt güçlerini bir araya getirerek amaçları doğrultusunda araçların uygunluğunu sağlayabilme ve bu güçlerin etkin kullanımını içermektedir (Bircan, 2002:12).

Giderek gelişen ve büyüyen günümüz işletmeleri içinde buldukları sorunları çözmek ve rekabette üstünlük sağlamak amacıyla strateji kavramını yönetim alanında önemli bir terim haline getirmektedir. Bu bakımdan strateji, stratejik yönetim alanında önemli bir kavram olmaktadır.

1.1.1.İşletmeler İçin Stratejinin Önemi

Günümüzde işletmelerde uygulanması için belirlenen stratejilere bağlı olarak kuruluşun yapısında da değişimler meydana gelmektedir. İşletmede kaynakların ekip çalışmasına bağlı ve dış çevredeki değişimlere hemen cevap verebilecek şekilde tahsis edilmesi gerekmektedir (Özer, 2015:76).

Hangi türden örgüt olursa olsun strateji, amaçlar ile ilgili olduğundan strateji sahibi olmayan işletmeler amaçlarını belirleyememekte ve gerekli kurallardan yoksun olmaktadır. Strateji sahibi olmayan işletmeler kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanma faaliyeti gösteremezler. Aynı zamanda stratejisi olmayan işletmeler mal ve pazar bakımından rekabet avantajından yoksun olmaktadır. Ayrıca bu örgütler hazırlık ve plan yapmadan günlük bilgiler ile kurulmuşlar ve bu doğrultuda hareket etmektedirler. Bu nedenle piyasadaki tehlikelerden hatta önemsiz dalgalanmalardan bile etkilenmektedirler (Akat, 2009:128).

Birçok işletme örgütü değişikliğe gitmeyi gerektirmeyen durumlarda strateji oluşturmaya başlamazlar. Bu nedenle etkin bir strateji uygulamak için zamanlamada hatalar yapılabilir. Oluşturulacak etkin bir strateji değişimin ihtiyaç duyduğu gereksinimleri önceden görerek, ileriye bakmayı ve ona hazırlanmayı gerektirir (Betz, 2010:10). Bir kurumun stratejiye sahip olması ve bu süreçleri etkin bir şekilde gerçekleştirmesi değişen şartlarda var olabilmesinin en önemli koşullarından biridir. Bir örgütün rekabetçi üstünlüğü sağlaması ve devam ettirebilmesi örgütün rakiplerinden daha farklı bir hale gelerek stratejiyi verimli bir şekilde uygulaması ile mümkün olmaktadır. Bu açıdan işletmeler dünyada yaşanan gelişmelere bağlı olarak çevreyle uyum içerisinde olma zorunluluğundadır. Kısacası, rekabete dayalı olan bu ekonomik sistemde strateji gelişimi, yeniliği ve işletme örgütünün çevre ile sürekli uyumunu sağlayan yönetim tekniğidir (Şeker, 2012:10).

İşletmelerin faaliyet gösterdiği bütün fonksiyonel bölümlerde, pazarlarda ve operasyonel kararlar arasında uyum sağlanması, görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi, yönetim yapısını ve kültürünü geliştirmesi için önemlidir (Ölçer, 2013:2). İyi bir stratejiye sahip olan işletme aynı zamanda araştırma ve geliştirme faaliyetlerini planladığından değişimlere karşı hazırlanmış bir sistem içerisinde olmaktadır. Ayrıca alınacak kararlarda hata yapılma ihtimalini en az seviyeye indirmektedir (Akat, 2009:130).

Görüleceği üzere strateji, risk faktörleri çok olan ve değişen çevrede işletmeye yol göstererek rekabet üstünlüğü sağlamak amacı ile işletme ve çevresinde gerekli planlamalar yapılarak kaynakların yeniden düzenlenmesini ifade etmektedir (Şimşek ve Öge, 2007:32). Ayrıca buraya kadar yapılmış olan açıklamalardan yola çıktığımızda strateji aslında başarılı olan faaliyetleri taklit etmek değil, farklı olanı ortaya koyma çalışması olarak ifade edilebilir (Atasever, 2009:135).

1.1.2.Yönetimde Stratejinin Özellikleri

Strateji kelime olarak “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme veya gütme” anlamına gelmektedir. Strateji kavramı uzun yıllar askeri bir terim olarak kullanılmış, askeri anlamda orduların hareketleri, savaşların tasarlanması ve yönetilmesi olarak tanımlanmıştır. Zaman içerisindeki değişim ve yenilikler strateji kavramının farklı alanlarda kullanılmasına olanak tanımıştır. Strateji, sosyal bilimler literatürüne 1930-1940’lı yıllardan itibaren, örgüt yönetimine ise 1950’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmış bir kavramdır (Seymen vd. 2009:247).

Günümüzde işletmelerin faaliyetlerinde uygulamaya çalıştığı stratejik planlama, stratejik yönetim gibi kavramlar etkin stratejilere bağlıdır. Başka bir ifade ile işletmelerin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için yaptığı çalışmalarıdır. İşletme ve yönetim alanında; işletmenin çevresi ile arasında uyum sağlamak ve rakiplere karşı üstünlük sağlamak amacıyla kaynakları etkin kullanma faaliyetlerini kapsar (Göksel, 2013:8).

İşletmelerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde önemli olan strateji, yönetim açısından önemli bir kavram olmakla birlikte stratejik yönetim sürecinde de gerekli olan faaliyetlerin tespitinde önem arz etmektedir (Laskinen vd. 2006).

İşletmelerde yönetim alanında bakıldığında strateji kavramının genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Seymen vd. 2009; Göksel, 2013);

- Strateji amaçlarına bağlı analiz etme sanatıdır.
- Strateji, işletmelerin çevresi ile arasındaki uyumunu sağlar.
- Strateji, işletmenin belirli hareketlerini kapsayan bir bütündür.
- Strateji, işletmenin bütün beşeri ve finansal kaynaklarını etkin şekilde yönetip, faaliyete geçiren kavramdır.
- Strateji, dinamik bir çerçevede işletmenin çalışma alanlarını belirler.
- Strateji, işletmede çalışanları cesaretlendirerek harekete geçiren bir araçtır.
- Strateji, önceden tahmin edilemeyen belirsizlik durumlarına karşı alınan ve işletmenin bütünü kapsayan kararlardır.
- Strateji, işletmenin genel amaçlarını belirleyerek, karışıklık durumlarından işletmeyi kurtaran ve ekonomik anlamda örgütü istenilen seviyeye getiren kararlar bütünüdür.
- Strateji, işletmenin neyi yaptığını ve ne yapmak istediğini belirleyen, amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan yöntemler dizisidir.
- Strateji, işletmenin uzun dönemli amaçlarının belirlenerek, bu amaçlara ulaşmak için kaynak tahsisi yapan ve bu kaynakları etkin yöneten kavramdır.

Yönetim açısından bakıldığında strateji işletmenin çeşitli faaliyetleri arasında meydana gelen sorunları çözüme kavuşturan ve amaçları belirleyen, ekonomik bir düzende işletmenin optimum seviyeye ulaşması ile ilgili kararlar bütünü olarak tanımlanabilir (Demir ve Yılmaz, 2010:71).

Strateji, temeli çok eskiye dayanan bir kavram olarak işletmeler açısından önemli bir kavramdır. Başlangıçta askeri temelli bir terim olan strateji zaman içerisinde değişimler ile birlikte farklı alanlarda kullanılan bir terim haline gelmiştir.

İşletmeler kuruluşları gereği daha iyi bir gelecek arzulamaktadır. Bu bakımdan işletme yönetiminde kullanılacak olan etkin stratejiler, işletme ve çevresi arasında uyum sağlayarak geleceğe yönelik vizyon ve misyonlarını başarılı şekilde uygulama olanağı sunmaktadır. Bu bağlamda piyasada rakipleri karşısında üstün olmak ve yaşamlarını devam ettirebilmek amacını taşımaktadırlar.

1.2.STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesi ve rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilmesi için uygulanan bir yönetim faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan stratejik yönetim kavramına ve stratejik yönetim ile ilgili ifadelerle yakından bakmak önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:32). İşletmelerin etkin yönetiminde kullanılan stratejik yönetimin ifade ve kapsamını daha iyi anlamak, daha iyi açıklayabilmek için stratejik yönetim ile ilgili kavramlara ayrıca yer vermek önem arz etmektedir.

1.2.1.Yönetim Kavramı

İnsanların belirli amaçlar doğrultusunda bir araya geldiği ve iş birliği yaparak oluşturdukları gruplar örgüt olarak tanımlanır. Bu bakımdan ticari ortaklıklardan ziyade dernekler, kulüpler, siyasi partiler, askeri kurumlar ve işletme birimleri birer örgüt niteliği taşıyan kuruluşlardır. En çok rastlanılan örgüt modeli ticari ve gelir etme amacı ile kurulan örgütlerdir. Bu örgütlerin esasını da içinde bulunduğumuz toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmet üreten, toplumsal yararı düşünen örgütler oluşturmaktadır. İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan yönetim kavramı işletmeler açısından da son derece önemlidir. Genel anlamıyla yönetim bir işletmenin amaçları doğrultusunda sahip olduğu kaynakları etkin verimli bir şekilde kullanma süreci olarak tanımlanır (Ülgen ve Mirze, 2007:20-21).

Diğer bir deyişle işletmede amaç ve hedefler doğrultusunda ortak çalışmalar varsa yönetimden bahsedilir. Yönetim kavramında insan unsuru başta olmak üzere tüm üretim faktörlerinin etkin ve verimli kullanılması söz konusudur. Bu üretim faktörleri başta insan kaynakları olmakla birlikte hammadde, teçhizat, yardımcı malzemeler, demirbaşlar vb. faktörlerdir. Yönetim’de bunların uyumlu bir şekilde uygulanması ve uygulatılması sürecini içerir (Şimşek ve Çelik, 2015:4). Yönetim örgütlenmiş ve bir araya gelmiş toplumların yüzyıllar boyunca üzerinde odaklandığı ve ilgi duyduğu bir kavram olarak tanımlanmaktadır. İnsan gücü ve kapasitesinde bir sınır olmasından dolayı, işbirliğine dayalı amaçlara ulaşma önem arz etmektedir. Bu sebepten dolayı insanların ihtiyaç ve gereksinimleri giderme arayışları, onları toplum ve örgütlere yöneltmektedir. Buradan da görüleceği gibi yönetim insan yaşamının ve doğasının etkisi sonucunda gündeme gelmektedir (Akgemci ve Açar, 2013:103).

Yönetim ile ilgili birçok tanımlama yapılmasına rağmen yapılan tanımlamaların kendine özgü bir takım eksik taraflarının bulunduğu ifade edilmektedir. Örneğin; yönetim, bir grup bireyin önceden belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirilmesi, aralarında koordinasyon ve iş birliği çabalarının tümüdür şeklindeki ifade, yönetimi sadece insan ile ilgili bir süreç olarak görmektedir. Oysa yönetim yalnızca insan vasıtası ile belirlenen amaçlara ulaşma değildir. Yönetim, insanlar ile birlikte kaynakları da etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya yönlendirmektir. Bu nedenle yönetim amaçlara ulaşma yolunda parasal kaynakları, demirbaşları ve donanımları birbiri ile uyumlu bir şekilde uygulatma süreci olarak tanımlanabilir (Eren, 2009:3).

Başarının en önemli faktörlerinden biri, etkin bir yönetim uygulamasıdır. Eski tarihlere bakıldığında Mısır'da piramitlerin yapımından Avrupa içlerine kadar devam eden Hun akınları, İstanbul'un fethinden, Atatürk'ün kurtuluş savaşını kazanmasına kadar birçok başarıda parasal kaynaklar, insan emeği, bilgi ve tecrübelerin koordineli bir şekilde yönlendirilmesi faaliyetleri yönetim olgusunu kapsamaktadır (Parlak, 2011:2).

1.2.2.Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim kavramının, yönetim alanına girmesi 1960'lara dayanmaktadır. Chandlerin "Strateji ve Yapısı" (1962) ve Ansoff'un "Kurumsal stratejisi" (1965) bu alanda yapılmış ilk çalışmalar olarak görülmektedir (Kraus ve Kauranen, 2009:39). İşletmeler açısından önemli olan stratejik yönetim kavramı ile ilgili birçok çalışma ve tanımlama yapılmıştır. Bu açıdan stratejik yönetim şu şekillerde tanımlanabilir;

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli inceleme, araştırma, değerlendirme, uygulamaları gözden geçirme ve uygulama aşamasında örgüt içerisindeki motivasyonel ve yapısal önlemleri almayı kapsayan üst yönetimin süreçler toplamıdır (Eren, 1996:12). Bir başka tanıma göre stratejik yönetim, bir işletmenin uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel anlamdaki kararlar bütünüdür. Uzun dönemli stratejik planlama, stratejik uygulama, değerlendirme ve kontrol aşamalarını içerir. Stratejik yönetim ile işletme daha önceki belirlediği amaçlara ulaşmak için etkin stratejiler geliştirir ve bu stratejilerin planlanıp uygulanmasını sağlar (Efil, 2004:16).

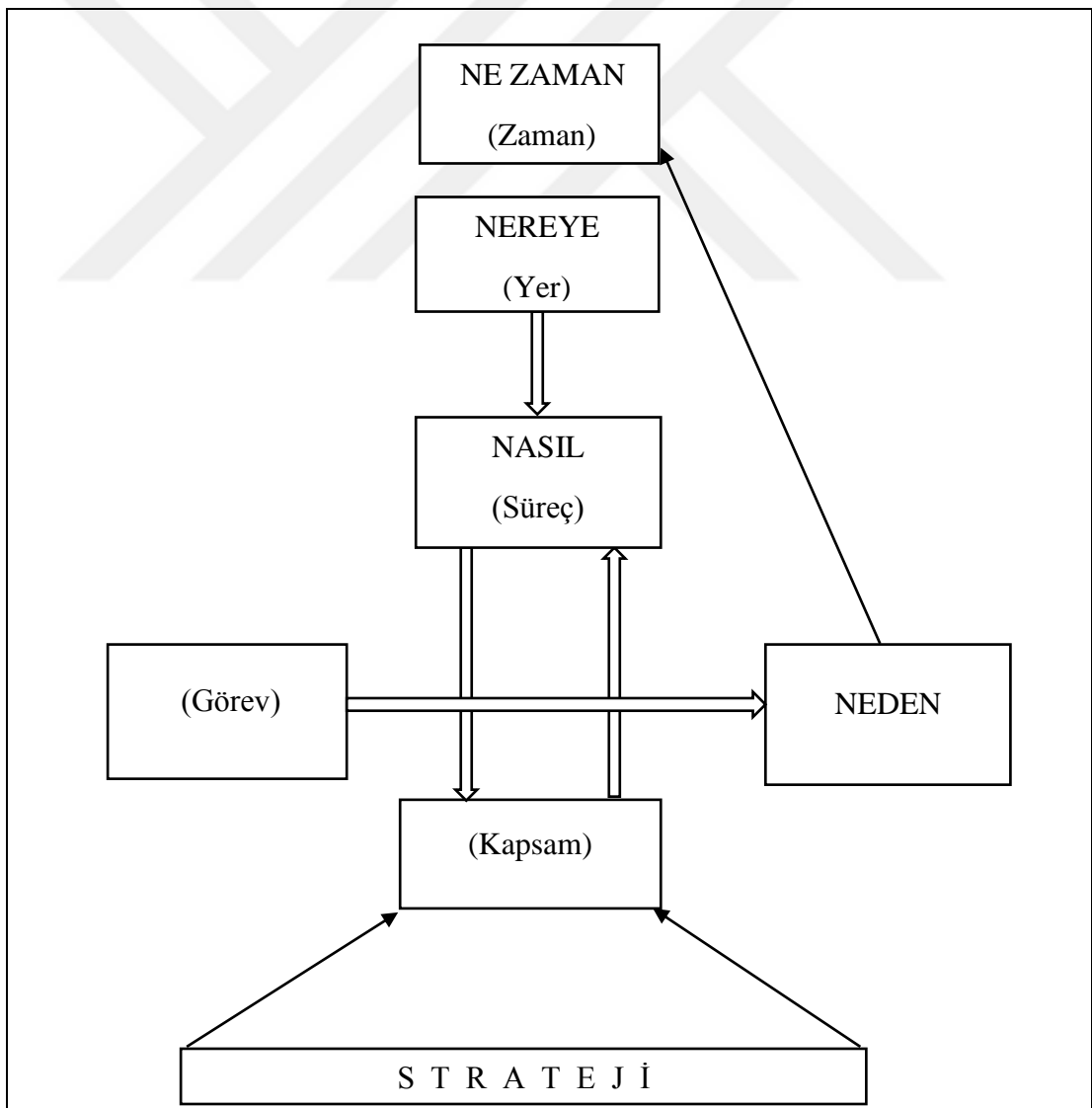
Modernist görüş açısından bakıldığında stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde hayatta kalabilmek, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek ve kârını yüksek tutabilmek adına doğal üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, sermaye, alt yapı, insan sermayesi, hammadde vb. faktörlerin) verimli ve etkin bir şekilde kullanılması olarak tanımlanabilir. Uzun dönemde nihai sonuçlara odaklanır. Bu açıdan hedeflenen sonuçlara ulaşmak için yönetimin önemli dört işlevi olan planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme fonksiyonları kullanılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:27).

Başka bir ifadeyle stratejik yönetim; işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için kararların incelenerek, uygulanması sürecini kapsayan bir sanattır. İşletme içindeki faaliyetlerin yani finansman, muhasebe, AR-GE, üretim ve bilgi işleme gibi sistemlerin uyum içerisinde işletmenin başarılı olmasını amaç edinen bilim olarak da tanımlanabilir (Atasever, 2009:135). Stratejik yönetim bir kurumun üst düzey yöneticileri tarafından üstlenilen, üç farklı ancak birbirleri ile ilişki içinde olan, devamlılık arz eden faaliyetlerin sürekli bir şekilde ayarlanmasıdır (Bayraktaroğlu, 2015:379). İşletme açısından bu üç değişken çevre, üst yönetim değerleri ve kaynakları içerir. Aynı zamanda işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ışığında fırsatlar ve dış tehditlerin değerlendirilmesini diyebiliriz (Bayat, 2008:72).

Stratejik yönetim, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek tehditlere karşı gerekli önlemlerin alınmasını vurgular. Çevresinde gerçekleşen herhangi bir değişiklik için iç ve dış kaynaklar takip edilir. Hedefler değişen koşullara göre gerektirdiği ölçüde belirlenir. İşletmenin sürekli kendisini yenilemesini, rakipleri ile arasındaki farklılıkların belirlenerek yetkinlik kazanmasını sağlamaktadır (Bayraktaroğlu, 2015:379). Genel itibari ile stratejik yönetim kuruluşu belirlediği hedeflere taşıma amacı gütmektedir. Buradaki hedef kelimesi önem taşır. Belirgin hedefi olmayan kuruluşlara nereye gittiğini bilmeyen ve başarısını şansa bağlamış işletmeler diyebiliriz. Günümüzde hedef, başarıya giden yolda zincirin sadece bir halkasıdır. Halkanın daha güçlü bir konuma gelmesi için vizyon, misyon, amaç, yön ve yol gibi kavramlarında iyi bilinmesi gerekmektedir. Stratejik yönetimin başarısı da bu halkaların etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasına bağlıdır. İşletme örgütü bugün nerede?, Biz işletmeyi nereye götürmeyi isteriz? ve işletme örgütü nerede olmalıdır? gibi soruların cevabı aranmaktadır (Ertuna, 2008:11-12). Stratejik yönetimin temelinde bulunan stratejiler, örgütün bütün kademelerince tanınmalı, işletme içi ve dış çevre ile bütünleşmiş olması gerekmektedir. Amaç işletmenin

kârlılık ve risklerini dengeli hale getirmektir. Fakat bu görüldüğü kadar kolay değildir. Onlara gerekli süre tanınmalı ve en hızlı şekilde uygulanması gerekmektedir. Çünkü olabilecek gecikmeler stratejilerin güncelliğini kaybetmesine yol açacaktır (Parlak, 2011:263). Günümüzdeki çevresel değişiklikler işletmeleri değişime ayak uydurma çalışmalarına yönlendirmiştir. Bu açıdan işletmeler yaşamlarını devam ettirebilmek adına sahip olduğu yönetim tarzlarını değiştirerek, yeniliklere karşı uyum sağlayabilen yeni yönetim tarzları geliştirmişlerdir. Bu nedenle mevcut kaynaklarını, olanaklarını, çevresel koşulları, fırsat ve tehditleri en hızlı şekilde inceleyerek belirli stratejiler uygulamalıdır. Bunu yapabilmeleri için de yönetim faaliyetlerini stratejik yönetim kavramı kapsamında yürütmelerini mecburi hale getirmektedir. (Köker, 2005:56).

Şekil 1.1.Stratejik Yönetimin Temel Araştırma Soruları



Kaynak: Aktan, C.C. (1999:8)

1.2.3.Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim daha öncede belirttiğimiz gibi işletmelerde geleceğe yönelik kararların alınması için kullanılan yönetim tekniği olarak tanımlanır. Örgütlerde sadece değişime tepki verme değil aynı zamanda bunları kontrol edebilme ve değişimlere karşı hazırlıklı olma olanağı sunar. Genel itibari ile stratejik yönetimin özelliklerine baktığımızda (Aktan, 1999; Parlak, 2011; Yılmaz, 2003);

- Stratejik yönetimin amacı gelecek odaklı kârlılık ve verimliliği yükseltmektir.
- Vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlar.
- Stratejik yönetim daha çok üst yönetimi ilgilendiren bir faaliyettir.
- Alt kademedeki çalışan personele yol gösterici olma özelliğine sahiptir.
- İşletmelerin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesine olanak sağlar.
- Dış çevredeki fırsat ve tehditlere karşı analiz ve tespit olanağı sağlar.
- Stratejilerin uygulanması ve seçiminde portföy ve rekabet analizlerinden yararlanır.
- Stratejik yönetim işletmede açık bir sistem olarak çevreyi yakından takip eder.
- Bütünü kapsayan, birleştirici ve bütünleştirici özelliğe sahiptir.
- Stratejik düşünmeye yardımcı olur ve işletmeyi bir sistem olarak ele alır.
- Önceden belirlenmiş net ve iyi tanımlanmış hedeflere sahiptir.
- Ekip çalışmasına dayalıdır ve esnekler.
- İşletmenin uzun dönemli amaçları ile ilgilidir.
- İşletmenin tüm finansman ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yönetir.
- İşletmenin faaliyet sahasını belirler ve mevcut stratejilerden seçim yapar.
- İşletmenin içsel koşullarını ve tüm yeteneklerini yansıtan bir analiz yapma işlemidir.

Stratejik yönetim bilhassa tepe yönetimin bir işlevidir. Çünkü işletmenin geleceği ile ilgili olması ve ona bir yön belirlemeye çalışması örgütteki tepe yöneticilerin görev alanı ile ilgilidir. Sadece tepe yöneticisinin vizyon, misyon ve stratejiyi benimsemesi işletmeler için yeterli değildir. Bu ifadeler çalışanlar tarafından da benimsenmeli ve işletmenin ortak amaç hedefleri haline gelmelidir (Dinçer, 2013:37).

1.2.4.Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim kavramı yöneticiye çevreyi analiz etme imkânı vererek fırsat ve tehditleri belirleme olanağı sunar. Bu açıdan işletmenin zayıf ve güçlü yönleri belirlenerek stratejik vizyonu ortaya konulmaktadır. İşte stratejik yönetimin en önemli yararlarından biri yöneticiye uzun dönemli düşünme ufkunu kazandırmasıdır. Buna da genel itibari ile vizyon denilmektedir. Ayrıca stratejik yönetimde değişen çevre koşullarına göre planlamanın zamanında yapılarak esnek davranılmalıdır (Eren, 2005:8).

Genellikle stratejik yönetimi kullanmanın birden çok yararı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi daha doğrusu en önemlisi işletmenin kendine has özelliklerini kontrol altında tutması ve beklentilerini etkileyecek olan faktörleri belirlemesidir. Bu sebeple iç çatışmaların önlenmesi ve işletme kaynaklarının rasyonel kullanılmasına olanak sağlar. İşletmenin çevresel olanaklardan fayda sağlamasını ve dış tehditleri azaltarak, başarısızlıkların giderilmesini amaç edinir (Çelik, 1994:29).

Stratejik yönetim, öncelikli olarak üst yönetimin sorumluluklarını azaltır. En üst basamaktaki yöneticiler problemleri aşmak, hangi hizmet ya da malların kimlere sunulacağına dair stratejik kararlar almak durumundadırlar. Bu durumda da stratejik yönetim sayesinde yöneticiler işletme için önemli olan sorunları öncelik durumuna göre hızlı bir şekilde cevaplama imkanına sahip olmaktadır (Çoban ve Karakaya, 2010:345).

Stratejik yönetim ile gelecek tasarlanır, mali ve beşeri kaynaklar etkin kullanılarak stratejik analizler yapılır. Bu süreçte uygulanacak stratejik yönetim işletme yönetiminde tepe yöneticilerin devamlılık gösteren üç farklı noktanın ayarlanmasını sağlar. Bunlar; tepe yönetimin değerleri, kaynaklar ve çevre olarak ifade edilebilir (Özer, 2015:77).

Stratejik yönetim sayesinde değişen durumlar önceden sezilir ve çıkabilecek sorunlara karşı yöneticilere rehber olur. Ayrıca işletme iletişimini kuvvetlendirerek kaynakların teminini kolaylaştırır ve bütçe ile ilgili kısa dönemli planlamaların gelişimini sağlamaktadır (Güçlü, 2003:75).

Ayrıca işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için karşılıklı kararların gözden geçirilmesini ve uygulanmasını sağlayan bir sanattır diyebiliriz (Atasever, 2009:135).

Buraya kadar yapılan açıklamalardan hareketle stratejik yönetimin işletmelere sağladığı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Seymen vd. 2009:254);

- Stratejik yönetim, işletmenin güçlü ve zayıf taraflarını bilerek fırsat ve tehlikeleri ön görmesine olanak sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmenin gelecekle ilgili hedef ve amaçlarını gerçekleştirebileceği stratejileri açığa çıkarır.
- Stratejik yönetim, amaç ve hedeflere ulaşabilmek için işletmenin bütününün harekete geçmesini sağlar.
- Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur.
- Stratejik yönetim, işletmelerde yöneticilere çözüm odaklı düşünme olanağı sağlar.

1.3.STRATEJİK YÖNETİMLE İLGİLİ İFADELER

Stratejik yönetim işletmenin, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesine yönelik uzun dönemli faaliyetler dizisidir. İşletmenin sadece üstünlük kurmasına bağlı olmayıp yaşamlarını sürdürebilmeleri de etkin bir stratejik yönetim uygulamasına bağlıdır. Stratejik planlama, taktik, politika ve benzer kavramlarla ilişkisi bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:32).

Stratejik yönetim kavramının daha iyi anlaşılması ve gerekli analizlerin rahatça yapılabilmesi için vizyon, misyon ve benzeri kavramlara değinmekte önem arz eder. Stratejik yönetimin temelinde yer alan stratejilerin işletmenin bütün kademelerince benimsenmeli, işletmenin iç ve dış çevresi arasındaki gerekli uyumlar sağlanmalıdır (Parlak, 2011:262).

Stratejik yönetimi daha etkin bir şekilde açıklamak için misyon, vizyon, amaçlar, hedefler, değerler, taktik, politika, paydaşlar ve stratejik planlama gibi kavramlara değinmek gerekmektedir.

1.3.1.Vizyon

Vizyon, genel anlamda işletmelerin gelecekte arzu ettikleri yani kendisini görmek istediği durumdur. Kısacası gelecekte ulaşmak istediği, ulaşmayı planladığı konumunu ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2007:69). Diğer bir deyişle vizyon, gelecekle ilgili biçimlendirilmiş ilham ya da buna benzer var olma sezgileridir. Aslında somut

gelecek görüntüsü olarak tanımlayabiliriz. Başka bir tanımla; vizyon işletmenin gelecekte ne olmak istediğini belirten ifadedir (Akdemir, 2008:13).

Bir başka tanıma göre ise vizyon, lider ya da yöneticilerin daha önce başarılmamış ve düşünülmemiş düşünceleri ortaya çıkarmasıdır. Herhangi bir stratejiyi bağlamayan hayaller olarak da tanımlanabilir. Lider ya da yöneticilerin vizyonu, yaratıcılık ve yeniliğe açık olup olmaması ile ilgili ve başkalarının düşüncelerinden faydalanma derecesini ortaya koyar (Dinler, 2009:2). Vizyon ve misyon ifadeleri arasında birtakım benzerlikler olmasına rağmen, tam anlamıyla benzer ifadeler değildir. Vizyon, gelecek odaklı bir ifade iken misyon işletmenin şimdiki konumundan bahseder. Umutlar, hayaller, fırsat ve tehditlerden oluşan faaliyetlerde geleceğin açıklanması için bilinmeyi doğru gözlemlemek şeklinde de tanımlanır (Doğan, 2002:144-145).

Bir işletmenin başarısının altında yer alan en önemli fonksiyonları arasında vizyon ve misyon kavramları yer almaktadır. Örgütlerin ulaşmak istediği hedef ve amaçları açıklar. Organizasyonların başarılarını sadece vizyon ile sağlamak yetersizdir. Bunların yanında fedakarlık, sabır, kararlılık, planlı ve programlı çok çalışma gerekir (Aktan, 1999:61). Yapılan açıklamalardan da görüldüğü gibi vizyon, işletmelerde tüm çalışanları kapsayan ve işletmenin geleceğini ilgilendiren bir ifadedir. Yani bugünden hareketle geleceğin resmi ve gelecekte olmak istenilen konum anlamına gelmektedir. Tecrübelerden ve somut verilerden yararlanılmaktadır. Bu açıdan işletme geleceği vizyon üzerinden hareketle kurulmaktadır.

1.3.2.Misyon

Misyon, bir işletmenin varoluş amaçlarını ortaya koymak adına tasarlanmış yazılı belgedir. İşletme faaliyetlerine rehberlik eden, genel amaçlarını ortaya koyan ve karar almasında yardım eden yazılı ifadeler olarak tanımlanır (Yüzbaşıoğlu vd. 2016:201). Ayrıca misyon, bir işletmenin veya kişinin yaptığı en iyi iş ya da işlerdir. kısacası işletmenin, kişinin veya kurumun geçmişte ulaştığı ve gelecekte başarıya ulaştığı işler olarak tanımlanabilir. Bu nedenle işletmelerin stratejik unsurlarından biridir (Akdemir, 2008:166).

Misyon, genel hatları ile bir işletmenin varoluş sebebedir. Karar verebilme ve bu kararları uygulayabilme temeline dayanır. Bu bakımdan daha teşvik edici ve harekete geçiren bir yapıda kavramdır. İşletme çalışanları açısından kılavuz özelliği

taşımaktadır (Göksel, 2013:6). Başka bir tanıma göre misyon, işletmelerin gelecekte kendisini görmek istedikleri yerdir. İşletmenin hangi faaliyet alanında ilerleyeceğini, hangi ürün ya da hizmeti sunacağı hususlarını belirleyen kavramdır. Kısacası müşteri kitlesini belirleyerek hedef pazarını ve iş yapma yöntemlerini önceden çizer. Böylece işletme neyi yapacağını bilir ve topluma nasıl katkı sağlayacağı konusunda gelişme fırsatı bulur (Eren, 2005:20).

Misyon, vizyonla beraber işletme başarısına ve stratejik yönetimin etkili olmasına fırsat sunan ve başlangıcını oluşturan önemli bir ifadedir (Dinler, 2009:5). İşletmelere göre yüce bir dava olarak görülmektedir. Bu dava kapsamında başarıyı sağlayanların mutlu olmasına sebep olacaktır. Pek çok sorunla karşı karşıya kalan işletme örgütlerinde, çevredeki sorunlar halledilmeye muhtaçtır. Bu bakımdan misyon oluşturmak işletmelere birçok fırsat sunmaktadır (Ertuna, 2008:89).

Misyon ifadesi bazı kaynaklarda hedef pazarları ve ticari kurallar olarak strateji süreci olarak tanımlanır. Stratejik yönetiminin başlangıç aşamasını oluşturan misyon ifadesi başka bir ifadeye göre; örgüt üyelerine yol gösteren ve örgütü benzerlerinden ayırt etme görevi olan uzun dönemli amaç ya da görev şeklinde tanımlanır (Yurtseven, 1998:26-27).

Tanımlamalardan görüldüğü gibi misyon, bir birey ya da grubun üstlendiği görevlerdir. İşletme açısından bakıldığında çalışanlara yön veren uzun dönemli görevleri ifade etmektedir.

1.3.3.Değerler

Değer sözlük anlamıyla; olaylar ve nesnelerin bir toplum, birey veya sınıf bakımından taşıdığı önemi belirleyen maddi ve sembolik bir amaç, kısacası neyin doğru olduğuna yönelik soyut ölçüler olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2004:57). Başka bir ifadeye göre değerler, işletme kültüründe bulunan inanç ve moral ilkeleridir. Değerler işletmedeki davranış ve kurallara anlam kazandırmaktadır. Aynı zamanda bireylere davranışları konusunda güven vermektedir (Yurtseven, 1998:29).

Değerler işletmede mevcut durumlarını, nesnelere, eylemleri ve diğer bireyleri yargılama ve değerlendirmede kullandığı yöntemler olarak bilinmektedir. Değerler olanı değil, olması gerekeni arzulayan hedefleri kapsamaktadır. Bu hedefler;

saygınlık, dürüstlük ve başarı gibi soyut davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2008:171).

Başka bir ifade ile işletmede çalışan bireylerin davranışlarının o işletmeye yarayıp yaramadığını göstermekte olan kavram değerler diye tanımlanmaktadır. Bunlar; eşitlik, dürüstlük, adalet, milli serveti koruma, devletten vergi kaçırmama vb. kavramlar olarak bilinmektedir. Kısacası değerler, işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için tutarlı davranışlar yol göstermeye yardımcı olan ve yön veren kurallar dizisi olarak ifade edilmektedir (Özevren, 2009:147).

Değerlerler temelde beş temel unsura sahip olmaktadır. Bu temel unsurlar (Doğan, 2013:17-18);

- İnanç ya da kavramla ilgili olarak ifade edilmektedir.
- Arzulanan hedef ya da davranışlarla ilgili olmaktadır.
- Durumların üstünde olan bir kavram olarak bilinmektedir.
- Nispi önemlerine göre düzenlenmektedir.
- Olay ve davranışlar ile seçim ve davranışının değerlendirilmesinde yol göstermektedir.

1.3.4.Amaçlar ve Hedefler

Amaçlar işletmede faaliyetleri belirleyen geleceğe yönelik beklentiler şeklinde ortaya konulabilir. Hedefler ise bir işletmenin mevcut misyonlarını gerçekleştirmek için ulaşmak ya da başarmak istedikleri sonuçlardır. Nitelikleri bakımından hedefler, faaliyetlerin kolayca ölçümüne olanak sağlayan ve misyonlarını somut haline getiren terim olarak bilinir. Fakat işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılan kavramlar üzerinde ortak bir düşünce kurulamamıştır. Ancak birçok araştırmacı ve yazar amaç ve hedef kavramlarını birbirleri yerine kullanabileceği fikrine sahip olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2015:39).

Amaçlar, ‘belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlardır’. İşletme faaliyetlerinde başarılı bir şekilde uygulanan ve gerçekleşmesini arzu ettiğimiz birden fazla sonuç olarak tanımlanır (Ülgen ve Mirze, 2007:32). “Amacımız ne?”, “Neyin gerçekleşmesini istiyoruz?” soruları misyon adı altında amacı açıkça tanımlamaya çalışır. İşletmelerde üretilen mal ve hizmetlerle amaç sağlanır. Ancak

amaçların net bir şekilde açıklanması gerekmektedir. Misyon adı altında amaç belirlendikten daha sonra hedef ulaşılacak yeri belirlemektir (Ertuna, 2008:64).

Amaçlar, belirli bir sürede ulaşılması arzu edilen sonuçlar demektir. Soyut ve somut olabileceği gibi maddi ve manevi, sosyal veya beşeri nitelikte de olabilmektedir. Hedefler ise; önceden belirlenen stratejik amaçların işletmenin tüm bölümlerine göre ayarlanmış ve ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumları ifade etmektedir (Dinçer, 2013:173).

Başka bir ifadeyle amaçlar, kaynakların ve güçlerin hangi yönde ilerleyeceğini dair düşünceleri tanımlayan ve ilerlemenin istikametini belirleyen açıklamalardır. Kısacası amaçlar, işletmenin ulaşmak istediği uzun dönemli sonuçlara odaklanır. Hedefler ise bu amaca ulaşabilmek için amaç yolu üzerindeki değerlendirme ve güç elde etme duraklarıdır. Amaçlara göre daha açık ve belirgin bir özelliğe sahiptirler (Şahin, 2012:26). Tanım ve açıklamalarda görüldüğü gibi amaç belirleme strateji ve stratejik yönetimin başlangıç aşaması gibi görülmektedir. Hedef ise amaçlara ulaşmak için uygulanacak değerlendirme aşamasıdır.

Bir başka yazar ise misyonu, amaçlara ulaşmak için arzuladığı uzun dönemli sonuçlara ve hedeflere ulaşma yolundaki kısa dönemli basamak durumları şeklinde ifade etmiştir. İşletme sosyal bir kurum olduğundan amaçlara ulaşmada bir araçtır. Bu nedenle amaçlar ortadan kalkarsa strateji ve misyon kavramları da ortadan kalkar. Amaçları ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; kısa dönemli bir ya da iki yıllıklar ve uzun dönemli üç ya da dört yıllık dönemler için hazırlanmaktadır. Uzun ya da kısa dönem uygulaması da işletmedeki stratejistler tarafından belirlenmektedir. Ayrıca bir işletme ve çalışanları da farklı amaçlar taşıyabilmektedir. Fakat işletme sisteminde amaçlar ayrı şekilde gerçekleştirilemez. Genel anlamda herkesin üstünde anlaşacağı ortak kararların alınması amaçları geliştirilmesi açısından gereklidir. Amaçlar gerçekçi ve yol gösterici olmalıdır (Eren, 2005:16).

1.3.5.Taktik

Stratejik yönetimlerde çok fazla kullanılan bir terim olmasına rağmen yönetim alan yazında taktik kavramı ile ilgili bilgiler az sayıda bulunmaktadır. Taktik, işletmenin mevcut kaynaklarının verimli ve etkin bir şekilde kullanılması, amaçları ile uyumlu olması için değişen vaziyetlerine uygun şekilde alınan kısa dönemli kararları içerir (Dalay, 2001:173).

Taktikler, stratejilere benzer plan türü olup bu stratejilerin uygulanması aşamasında karşılaşılan rekabet koşulları ve değişen şartlara elverişli olarak yapılan dinamik ve kısa dönemi içeren, nihai sonuca odaklı olmayan kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Teknik ve usul bakımından stratejiden daha ayrıntılı bir yapıya sahiptir (Ülgen ve Mirze, 2007:35). Fakat taktik ve strateji arasındaki temel farklar uygulama döneminde daha belirgin olmaktadır. Taktiksel kararlara oranla stratejik kararlar daha maliyetli olur ve daha fazla kaynak kullanımını gerektirir. Ayrıca taktikler kısa dönemi içerirken, stratejiler süreklilik gösterir (Şahin, 2012:27). Farklı bir ifade ile taktikler, var olan kaynakların etkin kullanımı ve strateji uygulamanın detaylarına yönelik kararları kapsamaktadır (Dinçer, 2013:25).

Stratejilerin bir uzantısı olarak devam eden taktikler stratejilerle bir bütün olmuştur. Buna bağlı olarak taktikler sayesinde olaylar yaşanırken önceden görme ve tedbir alma söz konusudur (Seymen vd. 2009:249). Her stratejiyi uygulamaya koyacak taktik mutlaka gereklidir. Bu yüzden taktikleri stratejiyi gerçekleştiren bir araç olarak tanımlayabiliriz (Güçlü, 2003:69).

1.3.6.Politika

Politika, Yunan kökenli bir kelime olarak “bir işi gözetmek” anlamına gelmektedir. Türkçe literatüründe ise ‘siyaset’ kelimesini karşılayan politika kavramı daha çok kamu yönetimi alanında kullanılmış bir kavramdır. İşletme yönetimi alanında ise yöneticilere yol gösteren, alınacak kararlara kılavuzluk eden bir ifade olarak karşımıza çıkmaktadır (Dinçer, 2013:26). Politikalar genel anlamda yıllık amaçların gerçekleştirilme yöntemleri olarak ifade edilmektedir. Yazılı amaçları ve ilkeleri başarmak için hazırlanmış destek prosedürlerini kapsamaktadır. Ayrıca politikalar karar vermek için kılavuzluk ederek tekrarlanan durumları açıklamaktadır (Fred, 2011:14).

Politika, işletme alanında strateji kavramı ile çokça karıştırılan bir kavramdır. Bunun nedeni bu iki kavramın birbirlerinden ayırt edilmesinin zor olmasıdır. Politika, amaçlara ulaşmak için izlenen yol olarak ifade edilebilir. Strateji ise ileride meydana gelmesi beklenen işletmenin tamamını ilgilendiren kararlar bütünü olarak açıklanabilir. Fakat açıklamalar dikkate alındığında politika ile taktik kavramlarının birbirlerine daha yakın oldukları görülmektedir. Bu açıdan politikalar aslında pratik çözüm sağlayan çarelerdir ve taktik kavramına daha yakın bir terim olarak

tanımlanmaktadır (Eren, 2005:21). Diğer bir ifade ile politika, işletmelerde işlerin nasıl yapılacağını açığa kavuşturan kurallar değildir. Bu nedenle emredici ve kuralcı özellik taşımaz. Bir işletmede çalışanlar işlerin nasıl yapılması gerektiği hususunda bir kılavuza ihtiyaç duyarlar (Ülgen ve Mirze, 2007:35). Bu açıdan politikanın görevi amacı gerçekleştirmek için izlenmesi gereken yolu belirlemektir. Politika karar vermeye veya bireylerin eylemlerine ışık tutan kılavuz olma niteliği gösteren kavramdır (Dalay, 2001:298).

Başka bir ifadeye göre politikalar, hedefe giden yolun tanımlanmasıdır. “Hedeflere giden yolda finansman, üretim, pazarlama ve insan kaynakları politikaları neler olmalıdır? ” şeklinde sorular politikalara örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca politika, işletmelerde iş bölümü yapmanın önemli bir aracıdır. Bu açıklamalardan yola çıkarak politikalar, izlenecek olan yolların açıklanması olduğuna göre kurulan bu yolu aydınlatmak vizyon, gerçekleştirilmek istenen durum misyon, ulaşılmak istenilen yer ise hedefdir. Stratejiler ise belirlenen bu yolda yönü temsil eder. Bu bakımdan “vizyon, misyon, hedef ve stratejiler” işletme politikalarına dahil olan kavramlardır (Ertuna, 2008:67).

1.3.7. Paydaşlar

Paydaş kavramı ilk defa 1960’lı yıllarda kullanılmasına rağmen (Uzunoğlu ve Öksüz, 2010:167) günümüzde kullanılmakta olan anlamıyla ilk defa 1984’de Freeman tarafından bir kurumun hedef ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesini etkileyen veya bu başarıdan etkilenen gruplar ya da bireyler olarak tanımlanmaktadır (Sönmez ve Uğurluoğlu, 2017:224). Freeman 1984’de rekabetçilik tehdidi ve işbirlikçi potansiyelini analiz ederek her bir paydaşın stratejik programları etkileme potansiyeline stratejik bir yanıt oluşturabileceğini öne sürmüştür (Demirel, 2013:151).

Paydaş; kurumların davranışlarından, politikalarından, karar ve uygulamalarından etkilenen ve bu karar, politika, davranış ve uygulamaları etkileyen birey ya da gruplar olarak tanımlanmaktadır (Carroll ve Buchholtz, 2008:84). Paydaş başka bir yazarın ifadesine göre; sermaye, iş, alım gücü, kaynaklar, ağızdan ağıza iletişim gibi kurumun başarısı için zaruri olmasından dolayı kurumun değer yaratmasında önemli olan tüm ilgili grupların paydaş olduğu vurgulanmaktadır (Herman, 2008:53).

Paydaşlar bir işletmenin sahibi, sözleşme tarafları ya da kaynak sağlayıcısı olabilmektedir. Bu nedenle herhangi bir grup paydaş olarak nitelendirilebilir (Becan, 2011:23). Paydaş analizi tüm sektörlerde olduğu gibi stratejik yönetim faaliyetlerinde de kendini gösteren bir önemli bir kavram olmaktadır. İlgili paydaşların kimler olduğu belirlenerek bu paydaşlara yönelik bilgilerin toplanması, bu toplanan verilerin analiz edilerek işletme veya kurum için önemli bilgilere dönüştürülerek daha sonraki dönemlerde alınacak kararlara olumlu yönde katkı yapması beklenmektedir (Brugha ve Varvasovszky, 2000:239).

Freeman'a göre bir kurumun olası paydaşları; hükümet, tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler, medya, rakipler, işletme sahipleri, kuruma özgü gruplar, tüketici hakları savuncuları ve işletme sahipleri olabilmektedir (Sönmez ve Uğurluoğlu, 2017:225). Günümüz de işletme veya kurumların paydaşları ile iyi ilişkiler kurmaları ve paydaşlarına yönelik faaliyetleri stratejik anlamda nasıl yönetileceklerini ve düzenleme yapmalarını bilmeleri kurumların başarı anahtarı olarak kabul edilmektedir (Nielsen ve Thomsen, 2009:3).

1.4.STRATEJİK PLANLAMA

İşletmelerin yönetim işlevlerinden birisi olan planlama kavramı son yıllarda uzun dönemde planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim şeklinde değişime uğramaktadır. Bu bağlamda stratejik planlama, stratejik yönetimin önemli bir unsuru olarak bilinmekte ve bu kavramla ilgili ifadelere değinmek gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:36).

1.4.1.Planlama Kavramı

Planlama, genel olarak sosyal bilimler alanında çok kullanılan ve birçok insan tarafından bilinen güncel bir kavramdır (Parlak, 2011:146). Plan, karar veya kararlar bütünüdür. Bu kararlar ilerleyen süreçte ulaşılmak istenilen durumları tespit etmektedir. Bu açıdan planlama, planı ortaya çıkarmak için kurulan bir süreci ifade eder (Koçel, 2014:187). Planlama en genel tanımı ile ileride yapılacak olan faaliyetlerin önceden belirlenmesidir. Herhangi bir konuda mevcut durum ile gelecekteki durum arasında bir köprü görevi görür. Temel amacı işletmeyi oluşabilecek değişikliklere hazırlamak ve beklenmedik durumlar karşısında nasıl

davranması gerektiğini önceden belirlemektir (Hatipoğlu, 1995:93). Aynı zamanda gelecekteki çalışmaların zamanlarının ve uygulanması gereken yöntemlerin belirlenerek, kaynakların seçilmesi ve hedeflerin tespitidir (Dalay, 2001:294).

Genel anlamda planlama, hangi şeylerin kimler tarafından nerede yapılacağını önceden belirlemektir. Yapılan bu tanımdan hareketle planlama, amaca ulaşmak için hangi işlerin nasıl yapılacağını ve bu işleri hangi sıra ile ne kadar sürede ortaya konulacağını gösteren model olarak tanımlanabilir (Şimşek ve Çelik, 2015:31). Başka bir ifade ile planlama, işletmenin amaçlarını açıklamak ve bu amaçlara ulaşmak için çalışanları uyumlu bir şekilde bütünleştirerek detaylı planlar oluşturma faaliyetleridir (Tengilimoğlu vd. 2012:105).

Yönetim faaliyetleri gerçekleştirilmeden önce yapılacak işlerden birisi etkili bir planlamadır. Çünkü planlama, mevcut durumda var olan birçok alternatif arasından en elverişli olanını seçme sürecidir (Parlak, 2011:147). Bu açıdan bakıldığında yönetim faaliyetlerinin tamamında başarılı olabilmek için planlama yapmak gereklidir. İşletmelerde üst yönetim kademelerinden alt basamaktaki çalışanlara kadar bütün bireylerin yerine getirmesi gereken görevler bulunmaktadır. Başarı ile nereye ulaşılacağı ve hedeflere ulaştıracak olan her türlü kaynak, tedarik ve strateji seçiminde planlama önem arz etmektedir (Genç, 2010:60). Planlama, mantıksal bir yönetim biçiminin temeli olarak görülmektedir. Yöneticiler bu yöntem sayesinde ne yapmak istediğini ve neler yapacağını önceden düşünerek kararlaştırma imkânı elde etmektedir. Bu açıdan planlama, bir çalışma planını önceden belirleyen bir analiz yöntemi olarak bilinmektedir. Bu nedenle planlama, bir hareketi, yürütme sırasında değil de önceden kararlaştırmak olarak tanımlanmaktadır (Akgemci ve Açar, 2013:105).

1.4.2.Stratejik Planlama

1970'li yıllardan başlayarak, askeri bir terim olarak kullanılan strateji kelimesinin işletme literatüre girmesiyle stratejik planlama kavramı ortaya çıkmıştır (Dinçer, 2013:62). Stratejik planlama; bugünden geleceğini garanti altına almak isteyen işletmelerin amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşmasını sağlayacak yöntemleri belirlemektir. Aynı zamanda stratejik planlama kaynakların doğru kullanılmasına rehberlik etmektedir (Göksel, 2013:90). Bu açıdan stratejik planlama bir işletmeyi yönlendirmek ve konumlandırmak için kullanılan bir yöntem olmaktadır (Kriemadis

ve Theakou, 2007:28). Başka bir ifade ile stratejik planlama, işletmede görev alan bireyler ile yöneticilerin desteğine bağlı sonuç odaklı çabaların bütünüdür. Arzu edilen ve ulaşılması mümkün olan bir geleceği ifade eder. Stratejik planlama; hedefler, performans ve işletmenin bütçesiyle ilgili bir kavramdır (Özer, 2017:177). Başka bir ifadeye göre stratejik planlama; işletmenin misyon ve ilkelerinden başlayarak gelecek odaklı vizyon oluşturması, bu vizyonlara uygun amaçlar belirlemek, belirlenen bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak olan hedef ve stratejileri tespit etme ve performanslarını değerlendirme yaklaşımıdır (Atasever, 2009:135) Görüldüğü gibi stratejik planlama ile amaç ve hedeflere nasıl uygun stratejiler belirleniyorsa vizyon ve misyonlar kullanılarak bu amaç ve hedeflerde belirlenir (Bozlağan ve Akçakaya, 2016).

Stratejik planlamanın amacına gerçek anlamda ulaşması için bilgiye ulaşması ve işletme içi iletişimin kuvvetli olması gerekmektedir. Asıl başarısı ise iç ve dış çevrenin ne ölçüde tanındığı ile ilgilidir. Çünkü artan iletişim olanakları ile fikir ve bilgi paylaşımının çoğalmasına bağlı olarak işletme faaliyetlerinde koordinasyon bu şekilde kolaylaşmaktadır (Yiyit ve Çorbacıoğlu, 2014:179). Stratejik planlar sayesinde yöneticiler sistematik ve planlı bir düşünce eğilimi kazanırlar ve günümüzün önemli bir sorunu olan koordinasyon eksikliğini giderirler. Çünkü insan, hedef ve amaç birlikteliğinin sağlanmasına katkı sağlar. Bu bakımdan işletme içinde bir şemsiye görevi üstlenerek kaynaklar ile tüm paydaşları aynı hedefe yönlendirir ve böylece israfın azalmasını sağlar (Gültekin ve Mazı, 2016:454).

Genel bir tanım yapacak olursak stratejik planlama; işletmelerin mevcut çevre ve faaliyet gösterdiği ortamını dikkate alan, kendi geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik misyon ve hedeflerini belirleyerek işletme içi uygulanabilir olan seçenekler arasından en elverişli olanı seçmek üzere yapılan plandır (Demir ve Yılmaz, 2010:72). Stratejik plan; stratejik düşünce ve faaliyetler sayesinde işletmenin geleceğine ışık tutar ve karar vericilerin ne yapmak istedikleri konusunda yardımcı olma görevi görmektedir (Demirdizen, 2012:4).

1.4.3.Stratejik Yönetimde SWOT Analizi

Stratejik yönetim için önemli konulardan birisi SWOT analizidir. Bu analiz, işletmelerin iç ve dış çevresindeki gelişimleri takip ederek değerlendirme imkânı sağlayan bir analiz tekniğidir. Günümüzde yaşanan gelişmeler ve ihtiyaçlardaki

değişimler işletmeleri yaratıcılık ve yenilik yapmaya zorlamıştır. Gerek mevcut pazar yapısında gerekse rakipleri karşısında sadece kâr elde etmek amacı yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda işletmeler, yaşamlarını varlıklarını sürdürebilmeleri adına çevresindeki gelişmeleri de yakından takip etmeleri gereklidir. Bu açıdan güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, fırsatları ve tehditleri analiz etmek son derece önemlidir.

Stratejik yönetimde fırsat ve tehditlere karşı tedbirli olmak için SWOT analizinin etkin kullanımı gerekmektedir. Güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler olarak değerlendirilen SWOT analizini işletmeye etkin uygulamak gerekmektedir (Aktan, 1999:31).

1.4.3.1.SWOT Analizi

SWOT, İngilizce karşılığı olarak "Strengths (üstün taraflar), Weaknesses (zayıf taraflar), Opportunities (fırsatlar), Threat (tehlike ve tehditler)" kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır. Ayrıca SWOT analizini Türkçe karşılığı olarak, "FÜTZ (Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler ve Zayıflıklar)" şeklinde açıklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:160). Bu açıklamalara göre; SWOT analizi işletmelerde fırsat ve tehlikelerin belirlenmesi yöntemiyle zayıf ve güçlü yönlerin analizini temsil etmektedir (Akdemir, 2008:202). İşletmelerde öncelikle iç durum değerlendirilmesi yapılarak, zayıf ve güçlü yönler ortaya konulur. Daha sonrasında dış durum değerlendirilmesi yapılarak işletmenin rakipleri karşısındaki fonksiyonu ve bulunduğu mevcut pazardaki fırsat ve tehditler belirlenmektedir (Göksel, 2013:83).

Ertuna ise "GFTZ" (SWOT) analizi ifadesi olarak ele almıştır. Buradaki GFTZ; güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri ifade eder. Bu analizi kuruluş ve çevre analizi olarak incelemek mümkündür. İşletme kuruluşunda zayıf ve kuvvetli yönler açığa çıkartılarak, çevreden gelen fırsat ve tehditler incelenir. Bu analiz basit gibi görünse de uygulamaya koymak ayrı bir maharet gerektirir. İşletmeler özellikle tarafsız olma konusunda zorlanmaktadır. Çünkü işletme bize ait düşüncesine bağlı olarak güçlü yönlerini abartılı bir şekilde göstermek, zayıf yönlerine ise mazeretler üretmek kolay bir yol olarak görülmektedir. Ayrıca bazı alışkanlıklar gerçeği görmeyi engelleyebilir. Bu bakımdan bazı işletmeler tarafsızlığı sağlamak için

dışarıdan bir danışman kurulu kurmakta ve onların analiz ve görüşlerinden yararlanmaktadır (Ertuna, 2008:39).

Stratejik yönetimin önemli bir fonksiyonu olan SWOT analizi, uygulanması bakımından önemli bir analiz tekniğidir. Bu analiz sayesinde işletmeler kendi iç durum değerlendirmesi ile dış pazar yapısını ve rakiplerinin durumunu kolayca analiz etme imkanı sağlar (Aktan, 1999:33). Çevresel faktörlerin incelenerek işletme geleceği açısından önemli olan fırsat ve tehditlere karşı önlem alma olanağı sağlar. Bu önlemler rakip firmaların atılımları, tüketici tercihlerindeki değişimlerin gözlemlenmesi, işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek alınmaktadır (Bağcı ve Karataş, 2017:737).

Başka bir ifadeye göre; işletme ile çevresi arasındaki bağ iki farklı noktada kesişmektedir. Bunlar; çevre şartları, örgütün kapasitesi ve kabiliyetiyle ilgili noktalardır. SWOT analizindeki temel amaç işletmenin kaynakları ile çevre arasındaki uyumu etkin bir şekilde sağlamaktır. Sürekli değişen çevre şartlarına göre işletmeler fırsatlar (F) ve tehditlere (T) maruz kaldığından, işletmenin üstün yönleri (Ü) ve Zayıf yönleri (Z) bulunmalıdır. Bu açıdan Dinçer, "*SWOT-FÜTZ*" şeklinde ele alarak işletmenin çevresi arasındaki uyum sağlama yönlerini belirtmiştir (Dinçer, 2013:142).

1.4.3.2. Güçlü ve Zayıf Yönlerin Belirlenmesi

Güçlü ve zayıf yönler işletmenin iç çevre analizi kapsamında ortaya çıkarılan ve rakiplerine oranla rekabet üstünlüğü sağladığı yeteneklerdir. İşletmelerin, rakiplerine karşı güçlü ve üstünlüklere sahip olmaları son derece önemlidir. Zayıflıklar ise işletmenin mevcut durumu ve kapasitelerinin rakiplerine kıyasla daha düşük olmasını belirtmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:161).

Akdemir (2008:204)'e göre işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesinde önemli olan faktörler şu şekilde açıklanabilir;

- İşlerdeki küçük sayıda başarı faktörlerinin belirlenmesi
- İşletmenin başarıya ulaşması gerekli konuların kaynak ve imkanlarıyla karşılaştırılması.
- Başarısızlıkları en aza indirecek ya da önleyecek fırsatlardan yararlanabilmek için uygun stratejiler ve kuvvetli yönler belirlemek.

- Çalışmalardaki temel faktörlerin güçlü ve zayıf tarafları ile işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek.

Çevreden gelen fırsatları değerlendirebilmek için işletmenin kapasite ve kaynakları yeterli olmalıdır. Bu nedenle işletme herhangi bir faaliyetle karşılaşmadan önce kendisini iyi bilmeli ve güçlü yönleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Güçlü olmak işletmenin rakiplerine oranla daha verimli ve etkin olmasıdır. Zayıflık ise pazarda rakiplerine oranla daha az verimli olan ve etkin olmayan durumları ifade eder. Daha basit bir ifade ile işletmenin rakiplerine göre kötü olma durumudur. Başarı için işletmelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizini iyi yapmalıdır. Çünkü zayıf tarafların belirlenmesi, uzun dönemli planlama ve stratejilerde zorluklara neden olacak problemler için doğru adım atılmasını sağlamaktadır (Dinçer, 2013). SWOT analizi kapsamında işletmenin iç çevresini ilgilendiren konular güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesidir. İç analiz, işletmenin mevcut kaynakları ve risk faktörlerini belirlemek için yapılması gereken bir yöntemdir. Buradaki temel amaç işletmenin sorunları ve performanslarını göz önünde bulundurarak gelecek odaklı hedeflerine ışık tutmaktır (Çoban ve Karakaya, 2010:348).

1.4.3.3.Fırsat ve Tehlikelerin Belirlenmesi

Fırsatlar amaçların başarılı olması için işletmeye yardımcı olan dış koşullar ve araçlardır. Tehlikeler ise fırsatların simetriği niteliğindedir. Tehlikeler, işletme amaçlarında sorun olabilecek dış güçler ve durumlardır (Akdemir, 2008:202). Stratejiler oluşturulurken işletmeler çevrenin sunduğu fırsatlardan yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için korunma yolları oluşturulmalıdır (Ertuna, 2008:40).

Fırsatlar, dış çevrenin analiz edilmesi sonucunda işletme için ortaya çıkabilecek olumlu unsurlardır. Tehlikeler ise fırsatların aksine işletmenin varlığını devam ettirebilmesine engel olabilecek arzu edilmeyen durumlardır. Bu arzu edilemeyen durumlar işletmenin rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olmaktadır. Bu bakımdan sürekli değişen çevre koşullarına karşı tedbir almak ve fırsatları değerlendirmek işletmeler için önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:160). Başka bir ifade ile fırsat, başarıyı elde etme niteliği taşıyan amaçlar için çevre koşullarının işletmeye meydan okumasıdır. Yeni ürün üretilmesi, dışa açılım ile uluslararası pazarların gündeme gelmesi, maliyetlerin azalması ve ikame mallardaki eksiklikler gibi birçok durum işletme adına fırsat niteliğindedir. Bu

fırsatlar dört yönetim alanında ortaya çıkabilecek durumlardır. Dinçer (2013:143) dört yönetim alanını şu şekilde ifade etmektedir;

- Yönetim etkinliğinin geliştiği durumlarda,
- Rekabet bakımından ayrıcalıkların ortaya çıktığı durumlarda,
- Yeni pazar bölümlerinin oluştuğu durumlarda,
- Yeni mallar, hizmetler, satış ve dağıtım kanallarının geliştiği durumlarda,

Tehdit veya tehlikeler işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinin zor olması durumlarını ifade eder. Çevre değiştikçe işletmeler buna karşılık cevap verme gereği duyar. Gereken cevaplar verilmediği takdirde de çevre arasında mesafeler artar ve işletmeler yok olma durumu ile karşı karşıya kalır. Fakat işletmelerde yönetim, sistematik ve ciddi bir çalışma ile tehlikeleri önceden görerek bu tehdit veya tehlikeleri fırsata çevirebilir (Dinçer, 2013:147). Açıklamalardan da görüldüğü gibi fırsat ve tehditler dış çevre analizi kapsamındadır. Fırsat, herhangi bir faaliyetin gerçekleşmesi için en uygun zaman ve şartların oluşmasını ifade etmektedir. Fırsatların oluşması içinde karşımızda duran fırsatlar nelerdir? ve Çevremizde nasıl gelişmeler yaşanmaktadır? gibi birtakım cevaplanması gereken sorular vardır. Tehditler ise işletme amaçlarını gerçekleştirmek için karşısına çıkan engelleri kapsamaktadır. Tehditlere karşı da tedbirli olabilmek için ise; Rakiplerimiz ne gibi faaliyetlerde bulunuyorlar?, Finansman sorunlarımız var mı? ve Meydana gelen teknolojik değişimler mevcut konumumuzu etkiliyor mu? gibi cevap verilmesi gereken birtakım sorular mevcuttur. Tehditlere karşı tedbir alabilmek için bu soruların cevabı bulunmalıdır (Çoban ve Karakaya, 2010:349).

1.4.3.4.İşletmelerde İç Çevre Analizi

İşletmenin iç çevre analizi alt sistemlerin oluştuğu ortamdır. İşletmenin kurumsal kültürü, finansman, yönetimi, insan kaynakları, pazarlama ve üretim faktörleri işletmenin etkin ve verimliliğinde etkili olmaktadır. Bu faktörler işletmelerin rakipleri karşısındaki üstün yönlerini görmesinde yardımcı olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:65). Çevre analizi stratejik planlama açısından önemli bir analiz tekniğidir. Temel amacı ise çevredeki gelişimleri ve değişimleri izlemek ve uygun şekilde değerlendirebilmektir (Ertuna, 2008:99). İşletmenin üstünlük ve yetersizliklerini belirlemeye yönelik çalışmalardır. Rakiplerine karşı ne ölçüde etkin ve verimli olabileceğini araştırmaya yöneliktir (Şimşek ve Öge, 2007:35).

İşletmelerin iç çevre analizinde sahipler ve yöneticiler, çalışanlar ve işletme kültürü analizi yapılmaktadır. Faaliyet çevresi ise işletmenin faaliyet gösterdiği kurum ve kurallar bütünüdür. Bu sebeple müşteriler, tedarikçiler, rakipler gibi faaliyet alanlarını kapsar (Aktan, 1999:40). İşletmenin kendi içerisinde durum analizi yapılırken geçmiş performanslarının haricinde, zayıf ve güçlü yönlerini de ortaya konulması gerekmektedir. Buradaki asıl amaç sorunlarını ve performansını dikkate alarak potansiyel konumunu belirlemektir. Bu açıdan belirlenen güçlü ve zayıf yönler ile işletme hedeflerine daha başarılı adım atma olanağı bulmaktadır (Çoban ve Karakaya, 2010:348).

Başka bir ifadeye göre; bir işletmenin iç çevre analizinden bahsedilebilmesi için örgütün finansman durumu, pazarlama faaliyetlerinin ve insan kaynaklarının analizi gerekmektedir. İşletmenin iç çevresinde bulunan bu faktörler örgütsel yapı, yönetim, çalışanlar, finansman ve pazarlama faaliyetleri ile etkileşim meydana getirmektedir. İşletme iç çevresi değerlendirildiğinde hissedarlar ve işletme sahiplerinin amacı kârlılık olduğu için yatırımlar karşısında olumlu sonuçlar beklemektedirler (Göksel, 2013:63). İşletmelerde potansiyel yetersizlikler ve zayıflıklar; örgütte stratejik hedeflerin olmayışı, yetenekli yöneticilerin olmaması, çalışanların yetersiz kalması, kurum kültüründeki eksikler ve araştırma ve geliştirme faaliyetlerine verilen önemin eksik olması işletmelerde içsel durumlardır (Aktan, 2008:12).

1.4.3.5.Dış Çevre Analizi

İşletmelerde stratejik yönetim, organizasyonun gelecekteki varlığını sürdürebilmesi ile ilgili kavramdır. Bu durumda da işletme, varlığını devam ettirebilmesi için değişen çevre şartlarına uyum sağlamak durumundadır. İşletmeler için önemli diğer bir analizde dış çevre analizini kapsamaktadır. Dış çevre, işletmenin içinde bulunduğu çevreyle ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2007:80). Başka bir ifadeye göre dış çevre, işletmenin kendisi ile alakalı olan fakat kendi dışındaki faktörlerden meydana gelen çevredir. Bu açıklamadan hareketle bir sistemi kapsayan ve o sistemin dışında kalan her şeyi kapsamaktadır (Dinçer, 2013).

Çevre ilişkileri, bir işletmenin tamamına ve ülkeye yayılacağı gibi uluslararası seviyeye ulaşma olanağı bulunan süreçleri kapsamaktadır. Çünkü işletmeler geliştikçe çevre ile ilgili olan ilişkiler daha kapsamlı ve karmaşık bir

yapıya girer. Bu nedenle ortaya çıkan sorunlar ve karmaşıklıklar işletme ve yöneticileri de etkilemektedir. Bu açıklamalardan hareketle işletmeler ve bu işletmelerdeki yöneticiler stratejik yönetim açısından değişimlerin meydana getireceği fırsat ve tehlikelere karşı dış çevre analizine gereken önemi vermelidir (Serinkan ve Barutçu, 2012:62). Çünkü dış çevre analizi sayesinde işletme, içinde bulunduğu çevreyi tanımlayarak ilişki içinde olacağı muhtemel faktörler arasında tutarlı ve doğru bilgi toplama seviyesine sahip olmaktadır (Çoban ve Karakaya, 2010:349). Ayrıca dış çevre analizinde temel noktalar organizasyon çevresindeki fırsat ve tehditlerin belirlenerek bunların tanımlanmasıdır (Göksel, 2013:67).

Başka bir ifadeye göre ise dış çevre iki grup şeklinde ele alınılmaktadır. Bu iki çevre uzak ve iş çevresini kapsamaktadır. Uzak çevresi denildiğinde, ekonomik, sosyokültürel, politik ve yasal, teknolojik güçleri kapsamaktadır. İş çevresi olarak adlandırılan yakın çevre de, rakipler, tedarikçiler, müşteriler ve tüketicileri kapsar (Songur vd. 2013:79). Bir işletmenin dış çevresi incelenirken üç farklı çevre tanımlanması üzerinde durulduğunu ifade eder. Bunlar (Albenese, 1998:144-145);

- Gerçek dış çevre: işletmenin kendi iç çevresi dışında bulunan işletmeyi ilgilendiren faktörler ve koşullardan meydana gelmektedir. Rakipler, tüketiciler, satıcılar, ekonomik ve teknolojik çevre ile devlet düzenlemelerini kapsamaktadır. İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için çevre ile arasında sürekli bir iletişim kurulması gerekmektedir.
- Algılanan dış çevre: Her yönetici için dış çevre farklı şekillerde algılanmaktadır. İşletme içerisinde meydana gelecek olan bazı durumlar yöneticiler tarafından fırsat ya da tehdit olarak algılanabilmektedir. Burada önemli olan dış çevrenin doğru bir şekilde idrak edilmesidir. Algılanan çevre ve dış çevre arasındaki mesafenin boyutları, stratejik açıklığın meydana getireceği riskleri belirlemektedir.
- Karar alanı veya uygulama çevresi: Yöneticilerin algıladığı çevrenin içinde bulunan tercih ettiği alanı kapsamaktadır. Yönetimin seçtiği strateji, görev ve amaçları ile ilgili alanlardır. Yöneticiler öncelik verdikleri ve önemsedikleri çevre faktörleri içerisinde çaba gösterirler. Bu açıdan işletme kimliği de bu çevre faktörleri tarafından şekillenmektedir.

Tablo 1.1.Örnek Swot Matrisi

FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> - Yeni yatırım teşvik tedbirleri alınması, - Hedef kitledeki nüfus artışı, - KDV oranlarının azalması, - Talep artışı nedeni ile hızlı büyüme olanağı, - Toplum olarak mamullere karşı olumlu bakış açısı kazanılması, - İthal ürünlere karşı sınırlama getirilmesi - Teknolojik yeniliklerinde maliyet azalması, 	<ul style="list-style-type: none"> - Mevcut pazardaki talebin azalması, - İç piyasada rekabetin yoğunlaşması, - Yabancı rakiplerin pazara girişi, - İkame mallardaki fiyatların azalması, - Tüketicilerin korunmasına yönelik yasanın getirdiği ek maliyetler, - Döviz kurlarında meydana gelen değişiklikler,
ÜSTÜNLÜKLER	ZAYIFLIKLAR
<ul style="list-style-type: none"> - Güçlü ve tanınan bir lidere sahip olması, - Etkin bir yönetime sahip olmak, - Uzmanlaşmış stratejik planlama departmanları bulunması, - Üretimde yeni teknoloji kullanımı, - Teknolojik imkanların güçlü olması, - Finansal kaynak bakımından güçlü olmak, - İşçi programlarının düzenlenmesi, 	<ul style="list-style-type: none"> - Bina, araç ve gereçlerin eskimesi, - Yönetimin yetersiz olması, - Stratejik üstünlüğünün olmaması, - Ürün hattındaki zayıflıklar, - Hammadde kaynaklarına olan uzaklık, - Maaş ve ücretlerin güncel olmaması, - Pazarlama becerisindeki yetersizlikler, - Dağıtım kanallarının yetersiz olması,

Kaynak: Ülgen ve Mirze, (2007:166)

1.5.STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI VE KARAR VERME TEKNİKLERİ

Stratejik yönetim; bir işletmenin ne yaptığı, varlık nedeni ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri kapsayan bir yönetim tekniği olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 2008:6). Stratejik yönetimi ilgilendiren ve kapsayan kavramlar stratejik yönetimin uygulanması bakımından önem arz etmektedir. Bu açıdan işletmelerde stratejik yönetim önemini göstermek için stratejik yönetim araçlarını ve karar verme tekniklerini kapsamlı olarak incelemekte yararlı olacaktır.

1.5.1.Portföy Analizleri

1970'lerden bu yana uygulanan portföy analizi, ilişki içinde olan çok sayıdaki işletmenin faaliyetlerini karşılaştırma, önceliklerini belirleme, kazanan ve kaybedenler arasında karar verme imkanı sağlayan analiz olarak ifade edilmektedir (Hussey, 1998:309). Bu analiz tekniği genellikle matrisler ile uygulanır (Aktan, 1999:10). Bu matrisler işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda hangi stratejileri uygulaması ve yatırımlarını hangi alanda kullanması gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır (Çetinkaya, 2006:63).

Portföy analizi işletmede pazar ve rakipler hakkında gerekli bilgilerin toplanmasını gerektirir. Ayrıca bu analizleri uygulayacak olan uzman ve yöneticiler işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gerekmektedir (Eren, 2004:197). Başka bir ifade ile portföy analizi, işletme stratejilerinin belirlenmesine yön vermek amacıyla stratejik iş birimlerinin çeşitli ölçütlerine göre değerlendirilerek işletmeye gelecekte sağlayacağı yararları tahmin etme sürecini kapsamaktadır (Uçar, 1992:353). Kısacası kurumlarda strateji tespitinde kullanılan bir analiz olarak bilinmektedir. Stratejik yönetimde en yaygın olarak kullanılan matrisler; "McKinsey, Pazar Rekabet Matrisi, Büyüme Pazar Matrisi, Hofer Analizi (ürün-yaşam analizi), Ansoff Büyüme Matrisi ve Porter Rekabet Analizlerini" kapsamaktadır (Aktan, 1999:10).

1.5.2.Q-Sort Analizi

Strateji seçiminde alternatiflerin seçimi arasında öncelikli olanları belirlemek için kullanılan analizdir. Q-Sort analizine en az öneme sahip konulardan aralarında değerlendirme yapılarak öncelik durumlarının sıralanması analizi diyebiliriz. Yine alternatifler arasından işletme için önemli olanı seçmek için kullanılan yöntem olarak açıklanmaktadır. Bu seçim yapılırken'de belirli bir önem sırasına tabi tutularak yapılmaktadır (Aktan, 1999:11).

1.5.3.Senaryo Analizi

Senaryo analizi, gelecekte ne olacağına dair şeklindeki yazılı ifadeleri kapsamaktadır. 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak görev yapan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Genel anlamda stratejik yönetimde gelecek odaklı tahmine yönelik kullanılan bir tekniktir (Aktan, 1999:11).

Senaryo analizi, ortaya çıkan olumlu veya olumsuz durumlar karşısında bunları engellemek veya kolaylaştırmak için alternatifler arasından çözümler bulmayı gerektirmektedir (Gültekin ve Aba, 2011:215). Bu bakımdan senaryo analizi, büyük ya da küçük işletmelerde gelecek odaklı belirsizlerin çözümünde kullanılan bir teknik olarak kullanılmaktadır (Sucu, 2010:137).

Bazı durumlar karşısında senaryo analizinden yararlanmak işletmeler açısından önemlidir. Senaryo analizlerinden yararlanılacak durumlar; işletmede belirsizliklerin yüksek olduğu, geçmiş dönemde maliyeti yüksek sayıda sürprizlerin yaşandığı ve rakiplerin senaryo analizi uyguladığını öğrendiği durumlarda şeklinde açıklanmaktadır. Görüleceği üzere senaryo analizi, işletmeler için stratejiler hakkında değerlendirme yapılmasını zorunlu kılan süreç olarak bilinmektedir (Aplak vd. 2011:43).

Başka bir ifade ile senaryo analizi, gelecekte meydana gelebilecek belirsizlikleri anlamak için strateji belirleme sürecinde kullanılması gereken bir araçtır şeklinde ifade edilmektedir (Şahin vd. 2002).

1.5.4. Vizyon-Misyon Bildirileri

Vizyon bildirisi, kuruluşlarda ilke ve amaçların bulunduğu yazılı metinlerdir. Misyon bildirisi ise kuruluşun varlık nedeni ile vizyona ulaşmak için kullanılan ortak değerleri ifade etmektedir. Bazı işletmelerde de vizyon-misyon bildirileri ortak bir doküman içinde kullanılmaktadır (Aktan, 1999:11).

İşletme başarısında sahip olunan işletme vizyonunu çalışan bireylere aktarılması önem arz etmektedir. Bu açıdan sadece sözlü olarak ifade edilen vizyon beyanı kalıcı olmayacağından yazılı olarak aktarılması istenilen başarı için gerekli görülmektedir (Akgemci vd. 2004:6).

Misyon ifadesi ise işletmenin ruhunu yansıttığından dolayı varlık nedenini ortaya koyması ile birlikte işletme için bir güç unsuru olarak görülmektedir. Bu bakımdan misyon bildirimini işletmenin kesintisiz ve benzersiz amacını ifade etmekte olan beyan olarak tanımlanmaktadır (Ateş, 2016:405).

Özellikle işletme başarısında vizyonun çalışanlara yazılı olarak ifade edilmesi gerekmektedir. Çünkü yazılı şekilde bildirilmeyen vizyonlar kısa ömürlü olacağından istenilen başarının sağlanması zor olmaktadır (Akgemci vd. 2004:6).

Her işletmenin yazılı olsun veya olmasın bir misyona sahip olması gerekmektedir. Çünkü misyon, bir işletmenin felsefesi ve çalışanların davranışlarını etkileyen var olma sebebi olarak bilinmektedir. Kısacası bir misyon, işletmelerin uzun vadeli vizyonu, işletmenin ne olduğu ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin açık ve özlü olması gerekli olan bir ifade şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan, 2002:147).

Genel anlamda işletmelerin vizyon ve misyon bildirimlerini çok fazlada abartmamaları gerekmektedir. Aksi halde beklenen fayda elde edilemeyebilir. Bazı işletmelerde işletme kültürü, yazılı kültürden daha etkili olmaktadır. Çünkü gösterişli bir çerçeve içinde yazılı olan sözlerden daha çok önemli olan çerçeve de yer alan sözlere ne ölçüde uyulduğu ve ilkelere ne derece önem verildiği konusunu kapsamaktadır (Özer, 2010:10).

1.5.5.Arama Konferansı

Arama konferansı, 1950'li yıllarda Fred Emery tarafından "Search Conference" ismi ile geliştirilmiş bir yöntem olarak ifade edilmektedir. İşletme veya örgütlerde ortak akıl yürütme fikrine ve gerekçelere dayalı bir yöntem olarak bilinmektedir (Emery, 1996).

Arama konferansı, ortak akıl yürütmeyi amaçlayan bir planlama yöntemi olarak bilinmektedir. İddia sahibi bir gurubun mantıksal çerçeve içerisinde en ideal gerçekleri, stratejileri tasarlaması da denilmektedir. Kısacası ortak görüşmeyi amaçlayan, ortak sorunlara çözüm getirmeye çalışan ve ortak hedefleri seçmeyi sağlayan bir çalışma düzeni olarak bilinmektedir (Arslan, 2010:128).

Kurumlarda ortak fikir ortaya çıkarmaya yönelik katılım tekniği olarak bilinmektedir. Çok çeşitli gerekçelere dayandırılarak yapılabilir. İşletmelerde vizyon ve misyonun belirlenmesi için konferanslar yapılabileceği gibi stratejik planlamada ve kurumun sorunlarının belirlenmesi ve çözümünde de arama konferansları yapılmaktadır. Arama konferansında beyin fırtınası tekniğinden faydalanılarak ortak görüşler oluşturulmaktadır. Arama konferansı kurum dışındaki rahat bir ortamda belli sayıda çalışanın bir araya gelmesiyle oluşur. İlk olarak küçük gruplar şeklinde akıl bulunur ve daha sonrasında bunlar birleştirilerek nihai sonuç üzerinde uzlaşma sağlanmaktadır (Aktan, 1999:11).

1.5.6.Delphi Tekniği

İsmi geleceğe yönelik tahminlerde bulunan Yunanlı eski bir kahin olan Delphi'den alan teknik, Olaf Helmer tarafından geliştirilmiş ve çeşitli alanlara uyarlanarak günümüze kadar ulaşmıştır (Çalık, 2003:171).

Delphi tekniği herhangi bir konuda görüş ayrılıklarının olduğu durumlarda uzlaşma aracı olarak kullanılmaktadır. Uzmanlaşma aracı olarak kullanılan delphi tekniği, problem durumlarında uzman fikirlerini sistematik bir şekilde ele alan teknik olarak bilinmektedir (şahin, 2001:216).

Dalkey ve Halmer'e göre delphi tekniğinin asıl amacı, bir araya gelen uzmanların bir konu ile ilgili sahip oldukları fikirler hakkında en güvenilir şekilde uzmanlaşma sağlanması olarak ifade edilmektedir (Gürbüz, 2016:2).

Delphi tekniği, herhangi bir konuda birçok görüş olduğu zaman hangi görüşün kabul edilmesi veya hangi konuda uzmanlaşma sağlanacağı yönünde karar vermek için geliştirilen bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2011:93-94).

Diğer bir ifadeye göre Delphi tekniği gelecek odaklı tahminlerde kullanılan bir araçtır. Bu teknik ile şletmede herhangi bir problemin çözümü için uzman bireyler tarafından bir arada tartışmalara girmeden ve yüz yüze görüşmeler yapılmadan karar verme ve uzmanlaşma olanağı bulunmaktadır. İşleyiş bakımından ilk olarak problemlere çözüm yolları ve görüşler uzman kişilere yazılı bir form ile gönderilir. Daha sonrasında uzman kişiler bu formları doldurduktan sonra geri gönderim işlemi yapar. Son aşamada ise uzman bireyler ve tüm grup üyelerinin görüş ve önerileri sınıflandırılarak geri gönderilir. Bu işlemler uzmanlaşma olana kadar ve karar verilene kadar devam etmektedir (Aktan, 1999:12).

1.5.7.Nominal Grup Tekniği

Nominal grup tekniği ilk olarak 1975'li yıllarda Delbecq ve arkadaşları tarafından rapor edilen bir yöntemdir. Bu teknik özel bir konu hakkında belirli bir gruptan bilgi almak amacıyla eğitim araştırmalarında kullanılabilen bir grup metodu olarak yönetim biliminde ortaya çıkmış tekniktir (Özdemir, 2008:12). Nominal grup tekniği, yazılı olarak belirlenen bir karar verme tekniği şeklinde ifade edilmektedir (Çalık, 2003:177).

Genel anlamda nominal grup tekniği, grup içerisindeki sorun seçimlerinde herkese karşı eşit hak verilmesini sağlamaktadır. Bu teknikte herkes kendince önemli gördüğü problemleri yazar veya söyler. Bu problemler herkesin görebileceği yere yazılarak iki defa yazılıp yazılmadığı kontrol edilmektedir. Problemlere ayrı ayrı harfler belirlenir ve önem sırasına konularak grup üyelerinin görüşleri alınmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2015:331).

Bu görüşler üzerinde herhangi bir tartışma yapılmadan oylamaya geçilir. Delphi tekniğinden farkı ise nominal grup tekniğinde tüm grup üyeleri bir araya gelerek oylama şeklinde çözümler aranmaktadır. Delphi tekniğinde ise yüz yüze görüşmeler gerçekleşmemektedir (Aktan, 1999:12).

1.5.8.Çoklu Oylama (Multivoting) Tekniği

Çoklu oylama, problemlere ilişkin çözüm alternatiflerinin kişilerin çalışma arkadaşları ile oluşturduğu grup oylaması yoluyla seçilmesi tekniği olarak bilinmektedir. Bu teknikte fikirler oylanarak az sayıda oy alan fikirler elenmektedir (Bayraktaroğlu ve Demir, 2011).

Grup üyeleri çok sayıdaki görüş, önerileri ve konuları birden çok oylama ile en aza indirmeye çalışırlar. Nihai olarak en son kalan öneriler arasından bir seçim yapılmaktadır. Kısacası çoklu oylama, birden fazla oylama ile alınan kararları kapsamaktadır. Genellikle Delphi tekniğinde de çoklu oylama (Multivoting) yönteminden yararlanılmaktadır (Aktan, 1999:12).

1.5.9.Açık Grup Tartışmaları

Kurumlarda gayri resmi ve belirli günlerde bir araya gelen grup tartışmalarının yapılması faaliyetlerine yönelik bir yöntem diyebiliriz. Bu şekilde işletmedeki küçük grupların belirli günlerde bir araya gelerek sorunlar ve çözüm yolları üzerine tartışmalar yapması ile gerçekleştirilen açık grup tartışmaları, uygulanan çalışmalar ile problemlere çözüm yolları getirmek amacıyla yapılan tartışmalardır (Aktan, 1999:13).

1.5.10.Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, ilk olarak 1950'lerden sonra Japon mallarının kalitesiz olduğu şeklindeki düşünceleri değiştirmek ve kaliteyi yükseltmek adına Japonya'da başlatılmış bir yöntem olarak bilinmektedir. İşletmede çalışan ve aynı işle meşgul

olan 4-12 kişi arasında çalışanın mesai saatleri içinde veya daha sonrasında gönüllü bir şekilde bir araya gelerek kalite ve verimliliğin yükseltilmesi konusunda fikirler üretilmesi ile bunların uygulanması esasına dayanmaktadır (Seçim, 1995:102).

İşletmeler ürün ve hizmet kalitesini geliştirerek verimliliklerini artırmak için bu yönteme başvurmaktadır. Kalite çemberi sayesinde işletme rekabet avantajı kazanarak performans ve kârlılık elde etmektedir (Özbay ve Sarıışık, 2015:709).

Kalite çemberi, herhangi bir işletmede etken olma, verimlilik ve kalite gibi sorunları tartışmak ve çözmek için gönüllü bir araya gelmiş bireylerin oluşturduğu guruplar olarak tanımlanmaktadır (Bayazıt, 1998:97).

Diğer bir ifadeyle kalite çemberi, herhangi bir işletmede o iş ile ilgili olan ve tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olan kişilerin oluşturduğu guruplar olarak ifade edilmektedir. Ayrıca haftada bir kez veya daha fazla kalite ve verimlilik gibi konularda karşılaşılan sorunları belirlemek ve bu konuları tartışmak üzere kurulan guruplar olarak tanımlanmaktadır (Çalık, 2003:88).

Bu yöntem toplam kalite yönetiminde de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. İşletmede kalitenin planlanması, geliştirilmesi, uygulama ve kontrolü için bir araya gelmiş gurubun oluşturduğu topluluktur. Bu şekilde ortak bir fikir oluşturulmaya çalışılır. Fakat açık grup tartışmalarına benzer bir yöntem değildir (Aktan, 1999:13).

1.5.11.Fayda-Maliyet Analizi

Bu teknik, işletmenin karar verme öncesinde meydana gelebilecek fayda ve zararları belirleyerek bunların hangisinin daha ağırlıklı olduğunu tespit edilmesi açısından önemlidir. Alternatiflerin belirlendiği aşamada kendileri için muhtemel fayda ve zararlar yazılarak bunlar arasında kıyaslama yapılmaktadır. Kendilerine en çok faydayı sağlayacak alternatifler ön plana alınarak, zarar verecek alternatifler de arka plana atılmaktadır (Bayraktaroğlu ve Demir, 2011).

Fayda maliyet analizi, yatırım projelerinin değerlendirilmesi aşamasında kullanılan bir yöntem olarak bilinmektedir. Yatırım projelerinin fayda-maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel kararların alınmasına yardımcı olmaktadır (Aktan, 1999:13).

Bir başka yazar ise fayda maliyet analizini birçok sosyal amacı içeren projelerde kullanılan yöntem olarak ifade eder. Herhangi bir proje veya politikanın

sosyal maliyet ve faydasının para cinsinden ifade edilmesi ve bunların karşılaştırılması şeklinde tanımlanmaktadır. Kısacası birçok alternatif arasından bunları kıyaslamamız veya maliyet bakımından en yüksek olanı seçmek olarak ifade edilmektedir (Uçkun,2010:129).

Başka bir ifadeye göre; fayda maliyet analizi, çeşitli yatırım alternatifleri içinden ekonomik bağlamda getirisi en yüksek olanı tespit etmek amacıyla tüm maliyet ve faydaların parasal değerle ifade edilerek sistematik bir şekilde karşılaştırılması ve içlerinden en optimal olanını tercih etmek şeklinde açıklanmaktadır (Şataf, 2014:108).

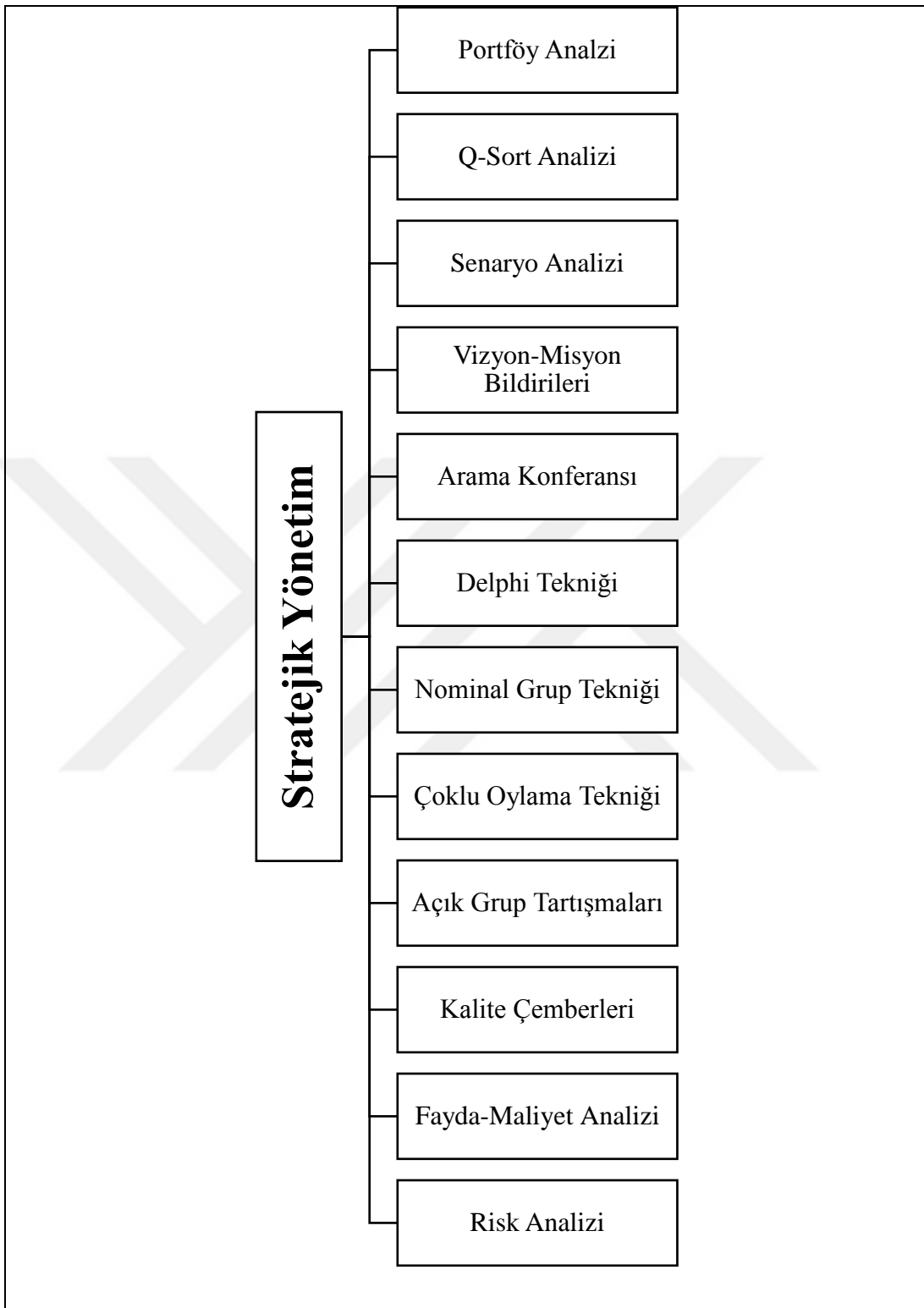
1.5.12.Risk Analizi

Risk, herhangi bir işin geleceği hakkındaki ümit ve beklentilerini başaramayacağına dair bütçe yapılacağı zaman duyulan endişeyi tarif etmek için kullanılan bir kavram olarak bilinmektedir (Uçkun, 2010:128). İşletmeler kendi sorunlarını ortadan kaldırarak faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri için birçok faktöre karşı dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu açıdan özellikle çalışmaların dinamik bir ortamda gerçekleşmesi için risk faktörüne dikkat etmesi gerekli olmaktadır (Onat vd. 2014:25).

Buradan hareketle risk analizi, yapılacak olan yatırımların ne ölçüde riskli olduğunu belirlemeye yönelik yöntem şeklinde açıklanabilir. Özellikle son yıllarda yabancı sermaye yatırımlarında risk analiz yöntemi yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı olan ülkelerin kredi değerlendirmesi ve risk analizlerini yapmakta olan rating organizasyonlarının sayısı hızla artmaktadır (Aktan, 1999:13).

Risk analizi problemlerin önceden belirlenerek yönetilmesi ve planlanması için kullanılan bir süreçtir. Ayrıca tüm riskleri ve bu risklerin yönetilebilmesine yönelik maliyet ve kâr hesaplamalarını ve risklerin kontrol edilebilme derecesi olarak bilinmektedir (Demirel, 2008:11). Risk analizinde öncelik olarak bilgi varlıklarının envanteri çıkartılarak yapılan elemenin ardından zayıf yönler, tehditler ve bunları karşılayan riskler belirlenerek alınması gerekli önlemlere karar verilmektedir. Buradaki asıl amaç risklerin tanımlanması ve bunlara yönelik gerekli tedbirlerin alınmasını ön plana çıkaran risk analizi sürecini başlatma görevi görmektedir (Sucu, 2010:12).

Şekil 1.2.Stratejik Yönetim Araçları ve Karar Verme Teknikleri



Kaynak: Aktan, C. C. (1999:14)

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN ÖNEMİ

Stratejik yönetimin vazgeçilmez bileşenleri olan misyon ve vizyonun doğru, etkili ve stratejik yönetimi destekleyecek biçimde ifade edilmesi gerekmektedir. Bu kavramların ifadesinde biçimsel ve içerik olarak önemli olan noktalara değinilmesi gerekmektedir.

2.1.MİSYON İFADESİ

Misyon kelimesi Redhouse sözlüğünde bir kişi veya topluluğun üstlenmiş olduğu özel görev, temel amaç ve hedef olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetimi açısından bakıldığında ise işletmeye yön veren, anlam kazandıran ve işletmeyi benzerlerinden ayıran ortak değerler olarak nitelendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:175). Misyon, işletmenin uzun dönemde kendisini tanımlaması olarak bilinmektedir. Her işletme yazılı olsun ya da olmasın bir misyona sahip olmalıdır. İşletme veya örgütlerde ileride ne olacaktık ve işimiz ne olmalıdır gibi sorulara karşı cevap aranmaktadır (Genç, 2010:192). Görüleceği üzere misyon kelime kökeni itibariyle bir kişi veya topluluğun üstlenmiş olduğu özel görevleri kapsamaktadır (Dinçer, 2013:10).

Misyon genel hatları ile bir işletmenin var olma sebebi ve yerine getirdiği faaliyetlerin söz konusu işletmenin yöneticisi tarafından yapılan tanımlanmasıdır. Kısacası işletmenin kuruluşu ve kuruluş faaliyetlerinin açıklanması olarak bilinmektedir (Göksel, 2013:6).

Diğer bir ifade ile kendimizi ve işletmemizi adadığımız bir dava ve işletmemizin başarmaya çalıştığı temel görevler olarak nitelendirilmektedir. Özellikle yeni yüzyılda misyon ifadesi önemini giderek artırmıştır. Çünkü insanlık birçok sorun ve tehlike ile karşı karşıyadır. Bu bağlamda pek çok problem çözüm beklemektedir. Bu noktada ise işletmeler misyon oluşturma yoluna gitmektedir

(Ertürk, 2008:89). Görüleceği üzere misyon stratejilerin belirlenmesinden veya kaynak tahsisinden önce açıklanması gereken ifadedir. Bu şekilde işletmeye ne yapacağı ve topluma nasıl bir katkı sağlayacağı konusunda yardımcı olmaktadır (Eren, 2004:8). Bu açıdan bakıldığında misyon işletmede strateji, amaç, değerler ve politikaları kapsamaktadır (Campbell ve Yeung, 1991:16).

Etkili bir şekilde uygulanan bu misyonlar sayesinde de işletme performansı da önemli ölçüde artacaktır (Mutlu ve Karaca, 2017:64). Başka bir ifade ile misyon, işletmenin kendisini ne tür bir işletme olarak gördüğü konusunu kapsamaktadır. Hangi ürün ya da hizmet sektöründe faaliyet gösterdiği, tüketici ve Pazar ihtiyaçları ile teknoloji gereksinimleri gibi bütün konuların birlikte ele alınmasını içerir (Eren, 1999:7). En geniş tanımı ile işletmenin hedefleri doğrultusundaki temel amaçlarını belirler. İşletme içindeki bireyleri sürekli düşünme ve harekete geçirmek için teşvik eder (Walt vd. 2004:207).

Misyon işletmenin faaliyetlerine anlam katan bir ifadedir. Örneğin ticari bir işletmenin misyonunun bulunması bu işletmeye basit para kazanmasının ötesinde bir anlam katmaktadır. Son yıllardaki değişim ve gelişimler işletme içerisinde bir takım değişiklikler meydana getirme ihtiyacını doğurmuştur. Gerek sosyal sorumluluk gerekse de paydaş çıkarları gibi yeni kavramlar yeni misyonları tanımlama olanağı sunuştur (Ertürk, 2008:89). Ayrıca misyon uzun dönemi kapsayan bir süreç içerisinde işletme başarısını artırmaya ve stratejik yönetimin etkili olmasına olanak veren ifadedir. En önemli özelliği ise işletmede tüm çalışanlara ortak bir yol gösterici olmasıdır (Dinçer, 2013:10).

Misyonu işletmede başlangıç olarak düşündüğümüzde işletme kurulurken oluşturulacak stratejiler arasından seçim yapılacağı vakit misyon stratejilere yol gösterici olacaktır (Şahin, 2012:25). Kısacası misyon örgütlerin varoluş nedeni olmak ile birlikte kendisine seçtiği en kapsamlı amaçlardır (Şimşek ve Çelik, 2009:30).

İşletmelerde strateji geliştirme sürecinde faydalanılan misyon ifadesi iç ve dış çevre faaliyetlerinde etkili bir iletişim aracı görevi görmektedir. Dış çevre açısından kuruluşun kimliği ve faaliyetlerin genel hatlarını yansıtmakta, iç çevrede ise çalışanlara kuruluşun amacını açıklamaktadır (Yüzbaşıoğlu vd. 2016:201).

2.1.1.Misyon İfadesinin Önemi

Günümüzde işletmeler daha başarılı olabilmeleri adına işletme içerisinde misyon ifadesine önem vermektedir. Çünkü misyonun tüm çalışanlara yol göstermesi özelliği çalışanların işletmeye karşı daha etkin ve verimli olmalarına olanak sağlamaktadır (Dinçer, 2013:10). Misyonlar örgüte bugün ne olduklarını açıklayarak vizyonlarını gerçekleştirme konusunda yardımcı olmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2011:3). Ayrıca işletmenin başarısını artırarak stratejik yönetimin etkili olmasını sağlayan bir kavramdır. İşletmenin faaliyet alanını, çalışanların müşteriler, hissedarlar ve toplum açısından yöneldiği amaçlardır. Bu bakımdan işletmenin varoluş nedenlerini kapsamaktadır (Dinler, 2009:5). Misyon ifadesi işletme çalışanlarına yön vererek işletmeyi benzerlerinden ayırmaya yarayan bir kavramdır. İşletmede kârlılık ve büyüme gibi stratejik amaçlarının etkili olmasını sağlar. Bu açıdan hem işletme çalışanlarının başarısında hem de işletme başarısında katkısı bulunmaktadır (Doğan, 2002:147).

Misyon sayesinde yöneticiler insan kaynaklarına yönelirler. İşletme bölümleri arasında hedef ve amaç çatışmaları engellenerek örgüt yapı ve stilleri gelişmektedir. Benimsenmiş örgüt misyonları aynı zaman da çalışan performanslarını yükseltmektedir. Çünkü tanımlanmış bir misyon ifadesine sahip olan işletmelerde çalışanlar nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi bilirler ve bu açıdan performansları artış gösterir (Genç, 2010:192). İyi bir misyon kuruluşun hizmetlerini, pazarlarını, felsefesini, ürünleri ve temel teknolojilerini tarif etmektedir. O olmadan işletme ilerleme sağlayamaz ve aynı zamanda müşterileri, tedarikçileri, paydaşları, devlet ile ilişkilerini gerçekleştiremez (Önen, 2017:4).

Görüleceği üzere misyon ifadesi en basit tanımlanması ile işletmenin izlemek istediği yollardır. Bu yollar çalışanlara yön vermek ile birlikte işletmenin nereye gideceğini belirlemektedir. Günümüzde küreselleşme ile birlikte etkisini gösteren değişimler işletmelerde daha fazla performans gerekliliğini ön plana çıkarmıştır. Çünkü işletmelerin var olma ve hayatta kalabilmeleri kârlılık ve verimlilikleri ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda misyonu bulunmayan işletmeler karmaşıklığa düşmektedir. Fakat etkili misyona sahip olan işletmeler yönetici ve çalışanlar arasındaki kurduğu bütünleşme ile geleceğe daha emin adımlarla ilerlemektedir.

Misyon, işletmelerin faaliyet ve varlıklarının nedeni olarak açıklamaktadır. Bu bakımdan vizyonla kıyaslandığında daha gerçekçi bir özellik taşımaktadır. Neyi, nasıl yapacağını belirterek iş görme yöntemlerini tarif etmektedir (Göksel, 2013:6). Buraya kadar yapılan açıklama ve tanımlara göre misyonun önemini şu şekilde sıralayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2007:176);

- İşletmelerde misyon çalışanlara ve stratejistlere istikamet veren bir rehberdir. Stratejik yönetimin en başında ele alınması gereken ifadedir.
- İşletme içi veya dışında sosyal paydaşlara işletme değerleri, felsefesi ve işi ile ilgili tüm faaliyetlerin biçimsel açıklaması özelliğindedir.
- İşletme değerleri, yönetici ve çalışanlar arasında ortak bir bağlayıcı özelliği kazandırmaktadır.
- İşletmenin bütünü açısından değişik iş birimleri ve işletme misyonu arasında uyumlu kendine ait bir misyonu bulunmaktadır.

Misyon açıklamalarına bakıldığında tüm dünyada yöneticiler tarafından çoğunlukla kullanılan bir kavram olma önemine sahiptir. Bu öneminde birden fazla gerekçesi bulunmaktadır. İlk olarak basit gibi görünse de işletme açısından önemli olan sorunları açıklamasıdır. Diğer taraftan ise bütün stratejik faaliyetlerin başlangıç noktasıdır. Ayrıca örgüt üyelerine yol gösterir. Son olarak ise kaynak tahsisi kararlarında işletmeye yardımcı olmaktadır (Ay ve Koca,2012).

2.1.2.Misyon İfadesinin Özellikleri

Misyon ifadesi konusunda birtakım belirsizlikler ve farklı yaklaşımlar bulunsa da temelde iki farklı görüş ile ifade edilmektedir. Bunlardan birincisi günümüzde işletmelerde stratejik bir araç olarak görülmesi daha doğrusu stratejik yönetimin başlangıç aşaması da sayılmasıdır. İkincisi ise iyi bir misyon daha felsefi ve ahlaki bir yapıya sahiptir. İşletmelerin nasıl yönetildiği ve amaçları ile ilgilidir (Daura ve Pers, 2012:22).

İyi veya kötü olgusu herkese göre değişebilen bir şey olduğu için misyon ifadesine iyi ya da kötü demek mümkün görünmemektedir. Bu bakımdan misyon gerçekleştirilme derecesine göre önemlidir. Özellikle başarılı misyonlar paydaşlar tarafından saygı ile karşılanan ve paylaşılan misyonlar olarak bilinmektedir (Ertürk, 2008:90). İşletme geleceği açısından etkili bir misyon uygulamasının gerekliliği

görülmektedir. Şuan ne olduğumuzun yanı sıra gelecekte nasıl ve ne konumda olacağımız sorusu da bu bakımdan önemlidir.

Bu nedenle işletmede faaliyetlere geçildikten on veya yirmi yıl sonra geriye doğru baktığımızda bireylerde en büyük tatmini sağlayacak değerler nelerdir? Gibi sorulara cevap verilmiş olacak ve buda bir gurur kaynağı olacaktır. Bu nedenle değişen dünya şartlarında inançlara bağlı kalmak ve her şeye karşı hazırlıklı olmak gerekmektedir (Dinçer, 2013:10). İşletmelerin varoluş amaçları olarak bilinen misyonun genel özelliklerine baktığımızda şu şekilde sıralayabiliriz (Dinçer, 2013:12; Ertürk, 2008:90);

- İşletmenin sıklıkla değiştiremeyeceği, sürekli bağlı kalması gereken uzun dönemli amaçları kapsamaktadır.
- Misyon süreklilik gösteren ve ulaşılmayan bir ifadedir. Bu nedenle daha iyiye ve üst başarılarla olanak sağlamaktadır.
- Misyon paylaşılan ortak inanç ve değerleri kapsamaktadır. Bu da işletme çalışanlarına ortak bir yol gösterme özelliği olduğunu göstermektedir.
- İşletme personelinin tümünü kapsamaktadır. Bu tepe yönetiminden işçisine, yönetim kurulu başkanından güvenlik görevlisine kadar bütün bireyleri kapsadığını göstermektedir.
- Misyon işletmenin içine doğru değil dışına doğru yönelik faaliyetleri kapsar. Yani ürün değil de Pazar odaklıdır.
- İşletmelere özel ve özgün bir özelliği vardır. Çünkü işletmeyi rakiplerinden ayıran bir yapıya sahiptir.
- Strateji oluşturmaya imkan verdiği için tüm çalışanlara istikamet verir ve onları yönlendirme sürecini kapsamaktadır.
- Bütün değerler paylaşım özelliğine sahip olmalıdır. Bu paylaşım müşteri, çalışan, tedarikçi, çevre yani bütün paydaşları kapsamaktadır.
- Misyon işletmede yapılan işleri iyi ifade etmelidir. Çünkü çalışanlara şevk kazandırarak onları özverili olmaya yönlendirir.

Görüleceği üzere misyonun özelliklerine bakıldığında daha öncede açıkladığımız gibi işletmenin yaptığı işlerin ifade edilmesidir. Müşteriler, ürünler, üretim aşamasında kullanılan teknoloji ve faaliyet göstermiş olduğu pazarlar misyonları açıklamaktadır. Fakat bununda ötesinde işletmeyi diğer işletmelerden

ayıran farklar nelerdir? nasıl farklar olacaktır? İş felsefesi ve işe yaklaşımı gibi unsurların açıklanması misyonların özelliklerini kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:176). Bu bakımdan her işletme örgütü yazılı olsun ya da olmasın misyona ihtiyaç duyarlar. Aksi takdirde işletmelerin geleceği açısından iyi olmayacağı yapılan araştırmalarda da kendini göstermektedir (Walt vd. 2004:213).

2.1.3.Misyon-Strateji İlişkisi

Misyon örgütlerin var olma nedenleri veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2005:20). Andrews'e göre strateji; işletmenin ne olduğunu veya ne olmak istediğini belirleyen amaç, hedef ve görevlerin uygulanmasını kapsamaktadır (Dinçer, 2013:19). Diğer bir deyişle misyon, stratejilere oranla daha geneldir. Ancak strateji misyona göre daha somut kavramdır. Fakat bu kavramların birbirleri ile uyum içinde olmaları gerekmektedir (Dalay, 2001:465). Misyon ifadesi ve strateji kavramı arasında yakın bir ilişki olmakla birlikte bu kavramlar birbirini tamamlamaktadır. Ayrıca misyonu gerçekleştirme yolunda stratejilerin önemli bir payı vardır.

Misyon, stratejilerin açıklanmasından önce yani kaynak tahsisinden önce belirlenmesi gerekli olan konudur. Çünkü bu şekilde işletme neyi yapacağını ve topluma nasıl bir katkı sağlayacağını belirlemektedir. Strateji ise misyona göre daha somut ifadeler ile kaynakların nerelere dağıtılacağını açıklamaktadır (Eren, 2005:20). Dolayısıyla misyon ifadelerinin belirlenmesi işletmede stratejilerin geliştirilmesi ve diğer faaliyetlerin uygulanmasında ilk adım olmaktadır. Çünkü bu şekilde işletme ne yapmak istediğini, faaliyet göstereceği alanları ve kimlere hizmet vereceği gibi birtakım konularda bilgi sahibi olunmasını sağlamaktadır (Yüzbaşıoğlu vd. 2016:32).

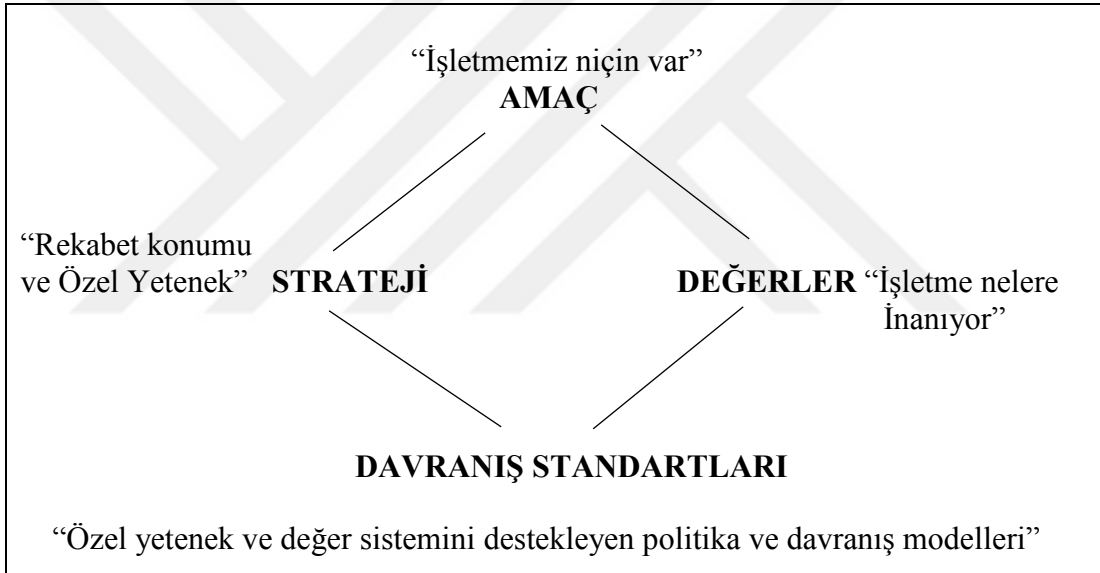
Strateji genel anlamda bir plan olarak tanımlanmaktadır. Çünkü stratejideki temel amaç arzu ettiğimiz sonuca ulaşmaktır. Stratejide işletme ve yaşadığı çevre göz önünde bulundurulur. Ancak plana göre daha dinamik bir yapıda olduğu için rakiplerin incelenmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:33).

Bir işletme hedef ve misyonlarını belirlediği takdirde nereye gideceğini bilir. Ancak buraya ulaşması için izlemesi gereken bir takım yollar ve hazırlıklar olmalıdır. Bu da işletme stratejileri ile oluşmaktadır. Stratejinin buradaki rolü işletmenin amaçlarını gerçekleştirme için izleyeceği yolları belirlemesidir. Fakat stratejiler işletme hedeflerini gerçekleştirme amacının haricinde misyonla da uyumlu

bir yol izlemelidir (Muslu, 2014:158). Bu bakımdan işletmelerde misyon oluşturmak ve bunları uygulamak için gerekli davranışların planlanması gerekmektedir. Ayrıca uyum sağlanması gerçekleştirilen etkili bir misyon uygulaması ile çalışanlar ortak bir hedefe yönlendirilir ve işletme başarısına katkı sağlanmaktadır (Göksel, 2013:7).

Strateji genel anlamda işletmeye ticari bir mantık sunmaktadır. Eğer amaç rakiplerinden daha iyi konuma gelmek ise strateji en iyi olmayı amaçlayan ilkeleri kapsamaktadır. Bu bakımdan rekabet içine girecek olan işletmelerin amaçlarını tanımlar. Misyon ise daha bilimsel bir kavramdır. Genel anlamda misyon ve strateji işletme politikaları ve işletme davranışlarına yol göstermektedir (Yurtseven, 1998:29-30).

Şekil 1.3.Misyon Modeli



Kaynak: Yurtseven, H. R. (1998:29)

2.1.4.Stratejik Yönetimde Misyon İfadesi

Stratejik yönetim; özel sektör, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen üçüncü tip sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin varlık nedenlerini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri gösteren bir yönetim tekniği olarak tanımlanabilir (Aydoğan ve Şensözlü, 2015:60). Misyon ise; gelecekte ulaşılması istenen hedeflere yönelik olan kararlılık ve görevleri temsil etmektedir. Bu sebeple stratejik yönetim misyon ve benzeri ifadelerden faydalanarak gelecek planlaması yapmaktadır (Özer, 2015:75).

Stratejik yönetim sürecinin ilk basamaklarından olan misyon ifadesi işletmede bizim işimiz ne ve işimiz ne olmalıydı gibi sorulara yanıt getirmektedir. Bu anlamda strateji, hedeflenen misyon doğrultusunda tanımlanan bir kavramdır (Yurtseven, 1998:26). İşletmenin var olma sebebini açıklayan misyon ifadesi, işletmenin para kazanma arzusundan daha üstündeki bir amacdır. Çünkü işletme için para kazanarak hayatta kalmak ne kadar önemli ise misyon belirlemek de bir o kadar önemlidir (Kılıç, 2010:90). İşletmeler toplumsal değerlere uygun fonksiyonları yerine getirerek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşrulaştırma eylemi işletmeye misyon yükler. Dolayısıyla işletmeler toplum içinde belirledikleri misyonlarını açık bir ifade ile tanımlamaktadırlar (Dinçer, 2013:55). Bu bakımdan işletmelerde misyon ifadesi, stratejik yönetim kavramıyla yakından ilgilidir. Yani analiz yapma, strateji seçme, yol gösterme ve uygulamada temel bir çatı oluşturmaktadır (Akdemir, 2008:166).

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine ona öngörülen şekilde biçim kazandırmak ve geleceğine sahip çıkmak bütün işletmenin hedefi olur. Özellikle günümüzde de her seviyedeki işletmenin başarılı olabilmesi için stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir (Güçlü, 2003:71). Bir işletme hedef ve misyonlarını belirlediği durumlarda nereye gideceğini iyi bilmektedir. Bu belirlenen yere ulaşabilmesi içinde temel hazırlaması gerekir. Bu temel ise işletme stratejileri ile oluşmaktadır. Fakat stratejiler sadece işletme hedeflerini gerçekleştirebilmek için değil, bununla beraber misyon ile arasında uyum olması gerekmektedir (Muslu, 2014:158).

2.1.5.Misyon İfadesinde Kullanılan Unsurlar

Misyon kelime anlamı bakımından bir birey ya da topluluğun üstlenmiş olduğu özel görevleri içermektedir. İşletme yönetimi açısından bakıldığında işletme üyelerine yön veren, anlam kazandıran ve işletmeyi benzerlerinden ayıran uzun dönemli amaç ve görevler olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2002:147). Misyon ifadesi en genel tanımı ile bir işletmenin varoluş amacını belirlemek için tasarlanan resmi yazılı belgedir. Misyon ifadesi başlangıçta işletmenin amaçlarını belirleyen ürün ve pazar bakımından faaliyet gösterdiği kısıtlı alanları belirlerken, daha sonrasında işletme amaçları ve müşterileri için neyi başarmak istediği görüşlerini kapsamaktadır (Bart ve Hupfer, 2004).

Misyon ifadelerini oluşturan bileşenlerin net bir şekilde belirlenmesi, misyon ifadesi için önem arz etmektedir. Misyon ifadesinin hangi bileşenleri içermesi konusunda ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Araştırmacılara göre iyi bir misyon ifadesinde bulunması gereken farklı unsurlar farklı şekillerde tanımlanmaktadır (Tuhin, 2014:4). Başka bir ifadeye göre misyon, işletmenin var oluş nedenini açıklayan, kime ve nasıl hizmet ettiğini vurgulayan, kolay bir yolla değişim göstermeyen, ideal ve yüz yüze olan, az kelimedenden oluşan bir cümle olarak ifade edilmektedir (Schwartz ve Cohn, 2002:270).

Misyon kavramı ve içeriğine bakıldığında farklı görüş ve hangi unsurları içerdiği konusunda ortak fikir birliği bulunmamaktadır. Örneğin; Bart ve Talone (1998, 1999, 2000) ve Vandijck ve diğerleri (2007) gibi bazı araştırmacılar 20'den fazla unsur belirlerken bazı araştırmacılar ise daha dar bir kapsamdan bakarak basit modeller üstünde durmuşlardır. Bu nedenle misyon unsurları konusunda çok az ortak düşünce bulunmaktadır (Şantaş vd. 2013:68). Misyon ifadesi farklı anlam ve uzunluklarda kullanılmaktadır. Genel anlamda müşterilere sunulan hizmetlerin çekici ve ayırt edilebilir özellikte oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca Kemp ve Dwyer (2003)'e göre faydalı bir misyon ifadesinin ortalama 100 kelimedenden oluşması gerekliliğini ifade etmektedir (Yüzbaşıoğlu vd, 2016:202). Birçok farklı görüşe konu olan misyon ifadesi yaygın bir görüşe göre tutum ve bakış açısından daha fazla bilgi ve ayrıntı içeren belgedir. İyi bir misyon, geliştirebilir özellikte, yönetim yaratıcılığına ihtiyaç duyulmadan alternatif stratejilerin belirlenmesi ve analiz edilmesi bakımından olanak sağlamalıdır (Campell ve Yeung, 1991:10).

Genel anlamda misyon ifadesinin içerdiği bileşenler konusunda literatür taraması yapıldığında farklı görüşler bulunmaktadır. Kotler'e göre, misyon ifadesinin içeriği işletme tarihi, çevresel faktörler, mevcut kaynaklar, özgün yetenekler, yönetici ve hissedarların tercihleri ile oluşmaktadır. Want ise, işletme amaçları, ilkeleri, ortak kimlik, hedefleri, işletme politikaları ve ortak değerleri içermesi gerekmektedir (Köseoğlu, 2008:91). David ve Pearce ise misyon ifadesinin bileşenleri konusunda yaptığı çalışma çerçevesinde çeşitli unsurlar üzerine odaklanmıştır. Bunlar; Müşteriler, Ürün/Hizmet, Yer/Pazar, Teknoloji, Süreklilik/büyüme/kârlılık, Felsefe, Yetkinlik kavramı, Toplum gözünde istenilen imaj ve Çalışanlar şeklinde belirlenmektedir (Pearce ve David, 1987). Özellikle başarılı bir misyon ifadesi; Ürün/Pazar alanı, İşletme değerleri, işletme felsefesi, kritik başarı faktörleri ve

işletme kültüründen oluşmaktadır. Bunların açıklamasına bakıldığında şu şekilde ifade edilmektedir (Piercy ve Morgan, 1994:5).

- Ürün/Pazar alanını, hizmet veya ürünün sunumu ve coğrafi alanlarını oluşturmaktadır.
- İşletme değerleri, çalışanlar ve ekonomik özellikleri oluşturmaktadır.
- Kritik başarı faktörleri ise müşteri ihtiyaç ve istekleri üzerine yoğunlaşarak müşteri tatmini sağlamaktadır.
- İşletme felsefesi ve kültürü ise işletmenin toplumdaki rolü ve toplumsal imaj gibi unsurları oluşturmaktadır.

Abell ise misyon ifadesinde bulunması gereken bileşenleri; Ne yapıyoruz? Kimin için ve Neden? yapıyoruz şeklinde ifade etmektedir (Abell, 2006:312).

Başka bir ifadede incelenen İngiliz işletmelerinde misyon ifadelerine bakıldığında işletmenin uzun vadeli amaçları, performans ve istikametini, daha önceden planlanmış amaçları ve faaliyet alanları ile coğrafi dağılımları şeklinde açıklamaktadır. Yine başka bir çalışmada konu ile ilgili; amaç, hedefler, işletme kimliği, kurumsal politika ve işletme değerleri şeklinde açıklanmaktadır (Alkoç, 2010:10).

Campell ve diğerlerinin yaptığı farklı sektörlerdeki işletmelerin misyon içerikleri analizine göre bakıldığında paydaşlar, ürün/hizmet, kalite, toplumsal imaj, karlılık, alanında en iyisi olmak ve müşteri bileşenleri bulunmaktadır (Campell vd. 2001).

Sağlık kuruluşlarının misyon içeriğini yapan bir araştırmaya göre öncelikli müşteriler, bunun yanı sıra iletişim, hayatta kalma, değerler ve çalışanlar şeklinde ele alınmaktadır. Hava yolları işletmelerinin misyon ifadeleri incelendiğinde benlik kavramı, işletme felsefesi ve müşterilerine yer verdiği gözlemlenmektedir. Ayrıca daha önceleri yapılmış Türkiye’de faaliyet gösteren aile işletmeleri üzerine yapılan bir analizde müşteri, kârlılık, ürün/hizmet ve çalışan bileşenlerine yer verildiği gözlemlenmektedir (Yüzbaşıoğlu vd. 2016:35).

Yurtseven ise yaptığı çalışmada 50 otelin misyon ifadesini incelediğinde ürün/hizmet, organizasyon felsefesi, müşteri ve çalışanlara daha çok yer verildiğini belirtmektedir (Çuhadar ve Özmen, 2008).

2.1.5.1.Müşteri Unsuru

Stratejik yönetim literatürüne bakıldığında müşterilerin işletme stratejilerinin geliştirilmesi açısından ve bunların uygulanarak değerlendirilmesi aşamasında son derece önemli olduğu belirtilmektedir (Pearce ve David, 1987). Müşteriler işletme açısından hizmet veya ürünleri sunan ve karşılığında bir getiri sağlayan gruptur. İş hayatı özellikle müşteriye yöneliktir. Müşteriye odaklanmamış hiçbir iş faaliyeti başarıyı getiremez. Çünkü işletmenin var oluş nedeni müşterilerin tatmin edilerek gerekli istek ve gereksinimlerini karşılamak şeklinde ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:254). Müşteri işletmenin bir marka malını, kişisel veya idari amaçlarını satın alan birey veya kuruluş olarak ifade edilmektedir. İşletmeler açısından müşteri değerleri farklı olabileceği gibi müşterilerinde işletmeden beklentileri farklı olabilmektedir (Demir ve Kırdar, 2007:299).

Başka bir ifadeyle işletmelerin nihai amacı, mevcut müşterileri işletmeye bağlı birer birey yani müşteri şekline dönüştürmektir. Ancak müşterilerin bağlı birer müşteri haline dönüşmesi beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Başanbaş, 2013:6). İşletmelerin geleceğini belirleyen temel unsur müşteri olarak bilinmektedir. Ayakta kalma ve rekabet aracı olarak değerlendirilen müşteri hizmetleri müşteriye işletmeye bağlarken, müşteri alışkanlıklarının devamında da en önemli etkeni oluşturmaktadır. Müşteri; işletmenin belirli bir marka malını, kişisel veya ticari amaçla satın alan kişi olarak bilinmektedir (Midilli, 2011:30). Başka bir ifadeyle ise işletmenin sunmuş olduğu hizmet ve ürünlere değer biçen kişiler olarak bilinmektedir (Erdoğan, 2012:56).

Küreselleşme birlikte değişen dünyada müşteri yapısı iyi analiz edilmeli beklenti ve ihtiyaçları iyi gözlemlenmelidir. İşletmeler ürün ya da hizmetlerini müşterilerine etkin bir şekilde sunabilmek için etkin stratejiler uygulamalıdır. Çünkü küreselleşmenin etkisiyle değişen dünya şartlarında bireylerin ihtiyaç ve istekleri de farklılık göstermektedir. Bu açıdan işletme misyon ifadesini oluştururken müşterilere gereken önemi vermeli ve işletmenin müşterileri kimlerdir? sorusunun cevabı misyon ifadesinin bulunması gerekmektedir. Örnek olarak bir Türk üretim işletmesinin misyon ifadesinde “Amacımız, müşterilerimize kaliteli ve değer yaratan ürünler sunmaktır”, şeklindeki beyanı ile müşteriye vurgu yapmaktadır”(www.bsh-group.com.tr, 2018).

2.1.5.2.Hizmet/Ürün Unsuru

Bir işletmeyi diğer rakip işletmelerden ayıran en önemli unsurlardan biriside sunmuş oldukları hizmet ve ürünlerdir. Daha önce yapılmış olan çalışmalarda da hizmet/ürün unsuru misyon ifadesinde önemli bir yere sahip olmaktadır (Pearce ve David, 1987).

Hizmet kavramı, yaşamın değişik aşamalarında farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin birlikte yaşamlarının doğal bir sonucu olarak (Zengin ve Erdal, 2000:47) hizmet kavramının sistematik olarak teknik biçimde ele alınması ilk defa 1700'lü yıllarda Fransız filozoflar tarafından gündeme getirilmektedir. Bu yıllarda tarım sektörü dışında kalan tüm faaliyet alanları hizmet olarak görülmüştür. Fakat Adam Smith bu eksikliği fark ederek somut elle tutulamayan ürün/mal meydana getirmeyen faaliyetleri hizmet olarak tanımlamaktadır (Midilli, 2011:3).

Genel anlamda hizmet, gereksinimleri karşılamak ve üretildiği andan itibaren tüketilme özelliğine sahip her türlü etkinlikleri kapsamaktadır. Aynı zamanda bir tarafın karşı tarafa sunduğu mülkiyeti gerekli görmeyen soyut hareket ve faaliyetler olarak ifade edilmektedir. Soyut bir kavram olarak bilinen hizmetlerin kendine has özellikleri bulunmakta ve beş duyu organı ile hissedilemeyen, fiziksel özellikler taşımayan ürünlerdir.

Palmer'e göre hizmet, bir grup bireyden başka bir grup bireye önerilen veya sunulan yarar ve aktivite olarak tanımlanmaktadır (Muslu, 2014:22). İşletmeler pazarlara çeşitli ürün ve hizmetleri sunarak müşteri veya örgütlerin, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda gereksinimlerini karşılamaya çalışmaktadırlar Özellikle küreselleşmenin etkisi ile teknoloji alanındaki ilerlemelere bağlı olarak hızlı gelişim süreci yeni kavramların ortaya çıkışını hızlandırmaktadır. Bu nedenle hizmet kavramı içinde genel bir tanımın yapılmasını zora sokmaktadır. Ancak etkili bir misyon ifadesi için hizmet/ürün kavramını yerli yerinde ve etkin bir şekilde kullanmak gerekmektedir. Bu açıdan bir Türk üretim işletmesinin misyon ifadesinde belirttiği gibi;

“Topluma fayda sağlayan yenilikçi otomotiv, ürün ve hizmetleri sunmak”(www.fordotosan.com.tr,2018) şeklindeki ifadesi ürün ve hizmetler kavramına açıkça yer verdiğini göstermektedir.

2.1.5.3.Yer/Pazar Unsuru

Pazar, bir hizmet ya da malın potansiyel müşterilerin oluşturduğu sistemler olarak bilinmektedir. Alıcı ve satıcıyı bir araya getiren ve faaliyetlerin sürmesini sağlayan faktör olarak ta tanımlanmaktadır (Karafakıoğlu, 2006:3). Pazar en genel tanımı ile arz ve talebin bir araya geldiği nokta olarak tanımlanmaktadır. Bir ülkenin uluslararası ticaretini veya herhangi bir yerleşim alanında ki yerini belirlemek içinde kullanılabilir. Başka bir ifade ile Pazar, alıcı ile satıcıların karşılaştığı, herhangi bir ürünün fiyatını belirleyen veya bir ürün/hizmete karşı olan talepleri ifade etmektedir (Ülgen, 2012: 360). Başka bir ifade ile pazar, bir malı almaya karşı istekli ve satın almak için parası hazır olan topluluğu ifade etmektedir (Yükselen, 2008:131).

İşletmeler misyon ifadesini oluştururken müşteri, ürün/hizmet bileşenlerinin yanı sıra rekabet avantajı sağlayacak Pazar anlayışına da gereken önemi vermelidir. Bu bağlamda bir Japon üretim işletmesi pazar kavramının önemini;

“Kalite her zaman birinci önceliğimizdir. Amacımız, kültürümüzün gelişmesine ve ilerlemesine, her koşulda, küresel pazarlara büyük miktarlarda yüksek kaliteli ürünlerimizi sürekli olarak tedarik ederek katkıda bulunmaktır.” (www.rohm.com,2018) şeklinde ifade ederek belirtmiştir.

2.1.5.4.Teknoloji Unsuru

Teknoloji mal ve hizmet üretmek amacı ile eldeki teknik ve bilgilerin kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Can, 1992:61). Gündelik hayatta teknoloji kavramı sıklıkla kullanılmaktadır. İlk olarak herkes tarafından genel kabul görmüş anlamı teknolojinin fiziksel donanımdır. Yani fiziksel anlamda teknolojik aletleri içerirken, kurumsal açıdan bakıldığında teknolojinin kullanıldığı iş koluna göre, öğrenme teknik ve yönetim biçimlerini içermektedir (Karadal ve Türk, 2008:60).

Teknoloji kavramı, ürün ve süreç teknolojileri şeklinde sınıflara ayrılmaktadır. Ürün teknolojileri bakımından hizmet ve ürünlerin geliştirilmesi, süreç bakımından ise üretim sürecini geliştirmek ve desteklemek şeklinde tanımlanmaktadır (Tekin vd. 2003:81). Başka bir ifadeye göre; teknoloji hem ürün ve yaratma hem de bu faktörlerin dağıtım ve üretimi süreçlerinde kullanılan pratik bilgi, yetenek ve tüm teoriklerin bütünüdür (Çetindamar ve Günsel, 2009:6).

Dinçer (2013)'e göre teknoloji modern anlamda genel bir ifadeyle girdileri arzu edilen çıktı ve amaçlara dönüştürmeye yarayan araçlar grubu olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan üç farklı anlam yüklenebilir;

- Fiziki ürünler ve bunların üretim aşamasında kullanılan araçlar(teçhizat, makine, donanım vs.).
- Üretim yönetimini kapsayan faaliyet ve süreçler(program, prosedür, programlar).
- Çıktıyı üretmek adına kullanılan yöntem, araç ve gereçleri uygulama ve geliştirme(know-how, satış tekniği, software program tasarlama vs.).

Rekabet halinde bulunan işletmeler için en son çıkan teknolojiye sahip olma son derece önemlidir. İşletmenin teknoloji ve yeni bir ürünü geliştirerek üretim maliyetlerini düşürmesi işletmeye mevcut sektöründe önemli bir kazanım gerçekleştirmektedir. Bu bakımdan teknoloji kullanma işletmeler açısından önem kazanmaktadır (Muslu, 2014:23).

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte değişen dünya şartlarında özellikle teknoloji alanında ki değişimde kendini göstermektedir. İşletmeler rakipleri karşısında başarılı olabilmeleri ve onlara karşı üstünlük kurabilmeleri için dikkatli olmaları gerekmektedir. Bu açıdan işletmeler misyon ifadesine gereken önemi vermeli ve etkin bir misyon ifadesi oluşturmalarıdır. Teknoloji unsuru açısından bir Japon üretim işletmesinin misyon ifadesinde öncü teknolojilerini belirtmektedir.

“Öncü teknolojilerimiz ve güvenilir hizmet ve desteğimiz aracılığıyla ilham verici bir toplumun gelişimine katkıda bulunmak için çalışmaktayız” (www.tel.com,2018).

2.1.5.5.Kârlılık, Büyüme ve Süreklilik Unsurları

Her işletmenin temelde kârlılık, süreklilik ve büyüme gibi ekonomik temel ideolojileri bulunmaktadır. Değişen dünya şartları altında rakipleri karşısında etkili ve başarılı olabilmeleri için işletmeler süreklilik, büyüme ve kârlılık faaliyetlerine odaklanmalı ve misyon ifadelerinde bunu açıkça belirtmesi gerekmektedir. Bu ifadeler de daha önce yapılmış çalışmalarda önemini göstermektedir (Pearce ve David, 1987).

Kâr işletmede genel anlamda ekonomik amaçların ilk ve temel basamağını oluşturmaktadır (Dinçer, 2013:176).

Kâr işletme sahipleri ya da işletmenin kendisinden daha fazla fayda sağlamak için yönetici ve işçilerin temel güdü duygusunu harekete geçirme ile oluşmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı, bir işe yatırılması planlanan sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki bağlantıdan çıkarılması işlemidir (Eren, 2004:31).

Büyüme satış ve üretimde görülen sayısal artışları kapsamaktadır. İşletmede satış, üretim ve ihracat da ki artış büyüme olarak nitelendirilmektedir. Ayrıca işletmede büyüme amacı çevre karşı daha duyarlı olma, uyabilme ve çevrenin baskısına pazarın genişleme ve gelişmesini sağlamaktadır (Eren, 2004:33).

Ekonomik amaçların üçüncü basamağını oluşturan süreklilik ise işletmenin varlığını devam ettirebilmesi için nihai amacını oluşturmaktadır. İşletmenin hayatta kalabilmesi, varlığını devam ettirebilmesi ve sürekliliğini koruyabilmesi kârlılık ve büyüme amaçlarını da etkin bir şekilde yerine getirmesi gerekmektedir (Dinçer, 2013:182).

Artan rekabet koşulları karşısında varlığını devam ettirebilmesi ve etkin olması için kârlılık, büyüme ve süreklilik amaçlarına gereken önemi vermelidirler. Bu açıdan özellikle işletmeler misyon ifadesini oluştururken bu unsurlara gereken önemi göstermelidirler. Bir Türk üretim işletmesinin misyon ifadesinde de bu gereken önem açıkça belirtilmektedir. “Orman ürünleri sektöründe; sürdürülebilir ve etki yaratan büyümeyi tüm rakiplerinden farklılaşarak gerçekleştirmek, gelecekte hep birlikte büyüyeceği yeteneklere yatırım yapmak, ülke ve paydaş değerini gözeterek global bir oyuncu olmak.”(www.yıldızentegre.com.tr,2018).

2.1.5.6. Felsefe Unsuru

Felsefe genel anlamda olgu, olay ve kavramlar ile ilgili tartışma ve düşünme faaliyeti olarak bilinmektedir. Sürekli maliyet azaltımı, yeni yatırımlar ve dünyaya açılma işletmelerin başlıca felsefesi olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2008:184). Her işletmenin kendine özgü bir sistem ve felsefesi mevcuttur. Bu felsefe daha çok işletmenin arzuları, istekleri, inançları ve değerlerini ifade etmektedir. İşletmelerin misyon ifadelerinde bu değerlere gereken önemi göstermesi gerekmektedir (Muslu, 2014:24).

Başka bir ifadeyle işletmenin tutum, değer, normlar, amacı ve tarihinden meydana gelmektedir. İşletme içinde faaliyet gösteren bireylerin içe ve dışa yönelik tüm davranışların sosyal nedeni ile bunların oluşturulmasını kapsamaktadır (Derin ve Demirel, 2010:158). Diğer bir ifadeyle işletme felsefesi yönetim kuralları ve bunları kapsayan, belirleyen ahlaki değerleri içermektedir. Buradaki ifade de işletmenin anlayışı olarak bilinmektedir (Kuşakçıoğlu, 2003:56).

Değişen dünya şartlarında işletmeler başarılı olabilmek, varlığını devam ettirebilmek ve geleceğe emin adımlarla ilerlemek için etkin bir yönetim modeli uygulamalıdır. İşletmelerin neden var olduğunu açıklayan misyon ifadesinde gerekli unsurları açıkça belirtmektedir.

Örneğin; bir Türk üretim işletmesinin misyon ifadesinde işletme felsefesini vurgulayan bir açıklama kullanmaktadır.

“İyileştirilmiş toplum sağlığı ve çevrenin korunmasının yanı sıra kültür, bilim, teknoloji ve endüstrinin ilerlemesine katkıda bulunan en kaliteli ürünleri ve hizmetleri sunmak için en önde gelen tescilli teknolojileri kullanacağız. En önemli amacımız, dünya çapında insanların yaşam kalitesini arttırmaya yardımcı olmaktır. (www.fujifilmholdings.com.en,2018).

2.1.5.7. İşletmenin Yetkinlik Unsuru

Yetkinlik kelime olarak mükemmel performansın elde edilmesine yönelik ayırt edici beceri, bilgi ve tutumları kapsamaktadır. Başka bir ifade ile yetkinlik, bireyin bir işteki sorumluluk ve rolünün önemli bir bölümünü etkileyen, kabul edilen standartlar ile ölçülebilen beceri, bilgi ve özellikler grubu olarak tanımlanmaktadır (Biçer ve Düztepe, 2003:15). Yetkinlik terimine literatürde bakıldığında eğitim, yönetim, psikoloji ve politika gibi değişik bakış açılarından tanımlandığı görülmektedir.

İşletmeler misyon ifadelerinde rekabet avantajları ile birlikte temel yetkinliklerinin de olduğunu belirtmelidir (Muslu, 2014:24). İşletmenin rekabetçi üstünlük ve temel yetenek avantajlarını ilgilendiren yetkinlik kavramı ile rakipleri karşısında ki farklılıklarını belirtmektedir (Erdoğan, 2012:57).

Yaşanan değişim ve gelişimler ile birlikte işletmelerin rakipleri karşısında daha etkin ve verimli olabilmek için kendilerini rakiplerinden ayırt edecek bir takım

çalışmalar yapması gerekmektedir. Bu açıdan stratejik yönetimlerinde etkili olan misyon ifadesinde bunu net bir şekilde belirtme ihtiyacı doğmaktadır. Bu nedenle bir Türk işletmesi misyon ifadesinde;

“Çevre ve insan odaklı düşünerek, katma değeri yüksek ürünler ve ileri teknolojiler üreten, inovatif yönü güçlü personeller ile ülkemizin kaynaklarını kullanarak üretimimizi mümkün olduğunca en üst seviyelere çıkarmak” (www.tosçelik.com.2018) şeklindeki ifadesi ile yetkinlik alanını belirtmektedir.

2.1.5.8. Sosyal Sorumluluk Unsuru

Sorumluluk, bireyin kendi davranışları veya kendi sorumluluk alanına giren herhangi bir olayın sonuçlarını üstlenmesi durumunu ifade etmektedir. Kurumlar da bireyler gibi içinde yaşadığı ülke, toplum ve uluslararası çevrede ekonomik ve sosyal sorumluluğa sahip olmaktadır. Sosyal sorumluluk anlayışının amacı toplum ve çevreye fayda sağlamak olmalıdır (Vural ve Coşkun, 2011:62).

Kurumsal sosyal sorumluluk ile ilgili birçok tanımlama yapılmaktadır. İşletmelerin toplumdan almış olduğu bazı değerleri tekrardan topluma ulaştırması küresel iş alanında etkili bir kavram olmaktadır. Bu açıdan işletmelerin kâr elde etmelerinin yanında toplum ya da çevresine sağladığı faydalar kurumsal sosyal sorumluluk olarak tanımlanmaktadır (Uzkesici, 2005:71).

Avrupa Komisyonu'nun yaptığı kurumsal sosyal sorumluluk tanımına göre; işletmelerin gönüllülük esasına yönelik yaptığı sosyal ve çevresel meseleleri, işletme faaliyetleriyle bütünleştirdiği bir kavram olarak bilinmektedir (Aktan ve Börü, 2006:8). Bu açıdan sosyal sorumluluk, işletmelerin sadece parasal anlamda kâr sağlaması değil, aynı zamanda bireylere karşı sorumluluk farkındalığı ile faaliyetlerde bulunmasıdır (Erol vd. 2010:59). İşletmelerin toplum içerisinde meydana gelen değişimlerle uyum içinde olması ve sosyal sorumluluk düşüncesi ile faaliyette bulunması uzun vadeli çıkarları açısından kendisine uzun ve sorunsuz bir yaşam çevresi oluşturmaktadır (İşseveroğlu, 2001:59).

Esasında toplum ve çevreye karşı duyarlı ve faydalı olma özelliği gösteren sosyal sorumluluk unsuru işletmelerin geleceği açısından önemli bir kavramdır. Bu nedenle işletmeler var oluş amaçlarını açıklayan misyon ifadesinde sosyal sorumluluk unsuruna açıkça yer vermektedir. Bir Türk üretim işletmesinin misyon

ifadesine bakıldığında; “Halkımızın refahını artırmak yolunda, ülke kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak, yasa ile kendisine verilen yetkiler çerçevesinde güvenilir, ekonomik, kaliteli ve çevreye duyarlı bir şekilde elektrik enerjisi üretmektir.” (www.euas.gov.tr, 2018) toplum ve çevreye karşı duyarlı olduğu açıkça belirtilmektedir.

2.1.5.9.Çalışanlar Unsuru

İşletmede çalışanlar kıymetli bir üretim faktörü olmakla beraber aynı zamanda değerli çıktılar sağlayan önemli faktörlerinden birisi olmaktadır. İşletmede verimi artırmak müşteri memnuniyeti sağlayan ve kâr gibi çıktıları sağlayan çalışanlar işletme açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda işletme için çalışanlar sadece kaynak değil aynı zamanda kıymet olarak ifade edilmektedir (Akıncı, 2011:31).

İşletme çalışanları işletme ürün ya da hizmetlerinin daha iyi veya kötü olduğunu gösteren ve aynı zamanda işletmeye sadakat kazandıran bireyler olarak bilinmektedir(Bayuk ve Küçük, 2008). Ayrıca işletmede üretim faaliyetlerinde görev alan veya bu hizmetleri sergileyen bireyler çalışanlar olarak bilinmektedir (Özdevecioğlu, 2012:164).

İşletmelerde çalışanlar kendi alanlarına giren ve kendilerini etkileyecek her türlü konularda söz sahibi olmak istemektedirler. Çalışanların kararlara katılması çalışanlar ve yöneticiler arasında güven ortamı sağlamaktadır. Bu bakımdan çalışanların yönetim faaliyetlerine katılması işletmenin bugün ki faaliyetleri ile birlikte gelecekteki planlarına kadar her türlü uygulamalarına etkili olmaktadır(Develioğlu ve Çimen, 2012;144). Bir Türk üretim işletmesinin misyon ifadesine bakıldığında “Çalışanlarımız için modern ve güvenli bir çalışma ortamı yaratmak. İşimizin her boyutunda operasyonel mükemmelliğe ulaşmaya çalışmak. Her faaliyetimizle markamızı güçlendirmek” (www.assanaluminyum.com.tr,2018) şeklindeki misyon ifadesi ile çalışanlarına karşı verdiği önemi göstermektedir.

2.2.VİZYON İFADESİ

İngilizcede vision şeklinde ifade edilen kelimenin Türkçe karşılığı vizyondur. Vision kelimesi esas anlamda Hint Avrupa dil ailesinde bilmek ve görmek

anlamlarında kullanılan wid, woid ve weid kelimelerinden türetilmiştir (Alkoç, 2010:26). Ayrıca vizyon kelimesi Latin kökenli bir kelime olup Fransızca'da dile getirildiği şekliyle Türkçede de aynı şekilde dile getirilmektedir. Le Robert Micro'ya göre anlayış, görüş ve kavrayış anlamlarına gelmektedir (Latif ve Muslu, 2015:15). Vizyon ifadesi özellikle 1990'lı yıllardan başlayarak yönetim literatüründe yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Çetin, 2009:96).

Genel itibariyle işletme veya bireylerin kendilerini gelecekte görmeyi arzu ettikleri durumudur. Yani vizyonu işletme veya kişilerin gelecekteki durumlarını sözcüklerle yansıtan resim veya fotoğraf olarak nitelendirebiliriz (Ülgen ve Mirze, 2007:179). Bu açıdan vizyon, işletmenin gelecekte kendini görmek istediği, arzu ettikleri konumlarını kapsayan zihinsel süreçleri içermektedir (Campbell ve Yeung, 1991:145).

Başka bir ifadeye göre; Bir işletmenin vizyonu en basit ifade ile işletme içerisinde bütün çalışanların paylaştığı işletmenin geleceğine ait bir resmi ifade etmektedir. Bu bakımdan vizyon bireysel fanteziden daha çok gelecek ile ilgili beklentiler ve istenilen durumların hangi yollarla sağlanabileceğine ilişkin düşünceleri bir araya getiren zihni bir faaliyettir. Kısacası umutlar, mevcut gerçekler, tehlike ve fırsatlar, hayaller gibi unsurların bir araya gelmesi ile oluşan işletmenin bütününe kapsayan zihni bir bakış açısıdır (Dinçer, 2013:6).

Vizyon, özellikle işletmeyi başarıya götürecek geleceği iyi görmeyi amaçlayan çalışanların, müşterilerin ve paydaşların önem verdiği değerleri iyi algılaması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca vizyonu "Ufuk Üçlüsü" olarak açıklamıştır. Bu üçlü vizyon, paylaşılan değerler ve yaşam felsefi olarak tanımlanmıştır. Esasında paylaşılan değerler ve yaşam felsefesi vizyonun temelini oluşturan ifadelerdir. İşletmelerde yöneticilerin yaşam felsefeleri kendi kültürleri ile işletme kültürüne katacakları kimliğin temel unsurlarıdır. Hayata pozitif bakış açısı göstermeyen işletme örgütleri başarıya gitmede zorlanmaktadır. Ayrıca yaşam felsefesi ile birlikte paylaşılan değerlerde vizyonun temel unsuru sayılmaktadır. Paylaşılan değerler de iş etiği, işletme bütünlüğü, müşteri odaklılık, kalite ve çevre korumacılığı gibi uyumu oluşturmaktadır (Ertuna, 2008:73).

Başka bir ifadeye göre, bir yöneticinin geçmişte henüz başarılmamış ve gelecekte başarmayı düşündükleri kendisine özgü düşüncelerini içermektedir.

Kısacası bir bireyin kendine has görüş açısını ve derinliğini ifade etmektedir (Eren, 2005:18). Aynı zamanda işletmenin bir amaca yönelmesi ve odaklanmasını sağlamakla birlikte yüksek performansın başlangıcı ve odak noktasıdır (Köse, 2010:23). Vizyon, bir işletme için önemli olan öğeleri içermektedir. İşletme hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik zihni modeller olarak bilinmektedir. İşletmenin ihtiyacı olan değişimler, yaratıcı bir öngörü ve zorlamanın etkisi ile ortaya çıkan kavramdır. Bu nedenle vizyon; işletmenin kendisine somut veya maddi bir şeyden çok kazandırmış olduğu değerleri içermektedir (Akdemir, 2008:162).

Vizyon bir işletmenin konumunun öncelikli olan amacıdır. “Ne olmak istiyoruz?” sorusunun yanıtını veren ve işletmenin gittiği yol, sahiplendiği iş konumu ve planladığı yetenekleri açıklamaktadır (Erol ve Kanbur, 2014:154). Başka bir ifadeyle vizyon, somut bir gelecek görüntüsü diyebiliriz. Joseph V. Quigley’e göre ise; vizyon oluşumu üç temel ifade ile gerçekleşmektedir. Bunlar; öncelikle işletmenin değerlerini tespit etmek, misyon ve amaçlarını belirlemek ve son olarak işletmenin hedeflerini gerçekleştirmektir (Akgemci vd. 2004:2). Başka bir ifade ile vizyon, liderin işletme kaynaklarını ve enerjilerini yönlendirdiği hedefler olarak tanımlanmaktadır. Bu bakımdan vizyon mevcut çevrenin dışına çıkmaktır. Ayrıca uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları içermektedir (Doğan, 2002:144).

Görüleceği üzere başarılı işletme örgütlerinin ortak noktalarından bir tanesi de stratejilerini belirlemenin yanı sıra vizyona sahip olmalarıdır. İşletme için gidilmesi gereken yol şeklinde ifade edilen vizyon hedeflere ulaşmadaki araç olarak da tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:179).

Tanımlamalardan görüldüğü gibi vizyon genel anlamda zihinsel bir resim olarak ifade edilmektedir. Bunun sebebi de ulaşılmak istenen hedeflerin sadece sözlü bir şekilde anlatılmaya çalışılması değil, bu ifadenin zihinde canlı canlı sembolü ifade etmesidir. Bu anlamda da temelinde ulaşmak istediği noktaları açıklamak vardır (Atinkurt ve Yılmaz, 2011:4).

2.2.1.Vizyon İfadesinin Önemi

Vizyon işletmenin gelecekte arzuladığı ve ulaşmak istediği yeri ifade etmektedir. Amaçladığı hedeflere ulaşmak için önemli araçlardan biridir. İşletme bir hedef belirlemediğinde kendisini diğer işletmelerden ayıran bir özelliğe sahip

olamaz. Bu bakımdan vizyon bir işletmenin hedefleri doğrultusunda ilerleyerek belirsizlik ve beklenmedik durumlar karşısında ne yapması gerektiği konusunda bilinçli olmasını sağlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:180). Bu nedenle vizyon işletmelerde bilinçli bir felsefi temel oluşturma ve yaşam biçimi şekillerini oluşturma anlamlarını içermektedir (Dinçer, 2013:6).

Başka bir ifadeye göre, işletmelerde bütünleşme ve katkıyı yükseltme vizyon ile sağlanmaktadır. Ayrıca kurumların tümünde bir vizyon ifadesi bulunmaktadır. Bu vizyon ifadesi ile arzulanan gelecek planı şekillendirilerek gerçekleştirme sağlanmaktadır. Bu nedenle unutulmamalıdır ki vizyon, akılda kalan, güzel cümleler içeren, iddialı ve heyecan verici kelime dizisi olarak tanımlanabilir (Akdemir, 2008:163).

Vizyon, lider ve yöneticileri birbirlerinden ayıran özelliklerin tamamı olarak tanımlanabilir. Ulusların ve devletlerin kuruluşları ile ilgili başarılarına bakıldığında liderlerinin birçok örneği mevcuttur. Bunun en güzel örneklerinden birisi Ulu Önder Mustafa Kemal Atatürk'ün ekonomi, demokrasi, eğitim, kültür ve vizyon çalışmaları ile bugünkü Türkiye Cumhuriyeti temellerinin atılmasında ki katkısıdır (Dalay, 2001:458). Bu ifadelere benzer şekilde Ülgen ve Mirze'de vizyonu Mustafa Kemal Atatürk başardığı vizyon örneğiyle birlikte Fatih Sultan Mehmet ve Mahatma Gandhi'nin liderlik özellikleri ile ülke kaderlerini etkilediğini açıklamaktadır. Ayrıca Bill Gates'in Microsoft başarısı ile Vehbi Koç'un Koç Holding de uyguladıkları vizyon düşünceleri işletme başarılarına önemli katkı sağladığı görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:179).

Vizyonlar, işletme personelinin yaptıkları işlere anlam katmalarını sağlayarak yaptıkları işlerden zevk almalarını ve bu sayede işletme ile olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır. Bu sayede de personelin harekete geçirilmesi sağlanır. Ayrıca vizyonlar sayesinde yapılan faaliyetlerin gelecekte meydana getireceği sonuçlar görülerek geçmiş ve gelecek arasında bir köprü görevi kurulmaktadır (Göksel, 2013:4).

Görüleceği üzere vizyon bilinmeyenenden bilinene devam eden zihinsel bakış açısıdır. İşletmenin şuanda sahip olduğu ve gelecek odaklı üst noktalara taşımak istediği kültürel özellikleri de vizyon içeriğinde bulunmaktadır. Bu bakımdan vizyon ifadesi işletmenin tüm bireyleri tarafından etkin bir şekilde paylaşılınca işletme

açısından başarı gerçekleşmektedir. Bu nedenle arzulanan vizyon, işletme standartları, performans ve hedeflerini daha iyi bir seviyeye getirecek yapıda olmalıdır (Aytar ve Soylu, 2017:120).

İşletmeye yön veren vizyon ifadesi amaçlarına ulaşması aşamasında yöneticilere motivasyon sağlamaktadır. Vizyon sahibi olan işletmelerin vizyon sahibi olmayan işletmelere oranla daha başarılı ve verimli oldukları yapılan araştırmalarda da ortaya konulmuştur. Ancak vizyonun işe yaraması ve bu başarısı çalışanlar ile yöneticiler arasındaki vizyon paylaşımına bağlıdır (İnce, 2015:146).

Ayrıca strateji ve hedeflerin belirlenmesinde önemli bir ifadedir. Vizyonsuz bir işletme dümensiz bir gemi olarak görülebilir. Bu sebeple vizyon, hedef ve amaçlar gibi yıldan yıla dalgalanma göstermekten çok kalıcı bir umuttur. Uzun dönemli bir araç olduğundan kısa dönemde ulaşılmaz. Dolayısıyla çevre şartları değişmediği sürece ve vizyon tamamlanmadığı sürece belirlenen vizyonlar değişmemelidir (Ocak vd. 2016:505).

2.2.2. Vizyon ifadesinin özellikleri

Günümüzde oluşan rekabet ortamı işletmelere faaliyetlerinde rakiplerine kıyasla daha planlı hareket etme zorunluluğu getirmektedir. Ayrıca ileride gerçekleştirilecek faaliyetler bugünden planlanarak yönetimde etkin stratejiler oluşturulur. Bu da işletmelere ileride teknik bakımdan daha etkin ve bilinçli hareket etme olanağı sunmaktadır (Göksel, 2008:2). Vizyon özellikleri bakımından gerçekçi olmak ile beraber çalışanlara karşı da esin kaynağı olma özelliğine sahip olmalıdır. İşletmeye ileriye göstermeli, strateji ve amaçları dönüştürebilmelidir (Akgemci vd. 2004:4).

İşletmeler açısından son derece önemli olan vizyon ifadesinin özelliklerine bakıldığında Çetin'e göre (Çetin, 2009:97);

- Müşteri, çalışan ve hissedarlar için uzun dönemde cezbedici olmalıdır.
- Ulaşılabilir yani gerçekçi amaçlara sahip olmalıdır.
- Karar verme aşamasına odaklanmalı açıkça yön göstermelidir.
- Değişen koşullara karşı esnek olma özelliğini taşımalıdır.
- Gelecek odaklı hayal edilebilir olmalıdır.
- Diğer insanlara kolaylıkla iletilebilir olmalıdır.

Eren'e göre vizyonun özelliklerine bakıldığında şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2002:12);

- İşletme veya örgütlerde bütün faaliyetlerin algılanmasını gerektirir.
- Çalışan ve yöneticiler arasında paylaşıldıkça değer kazanır.
- Strateji ve hedeflere yön verir.
- Her lider ve yönetici için ayrı şekilde özeldir.

Kotter ise küreselleşme sürecine bağlı olarak değişimlerin hızını artıracak olan etkili vizyonların özelliklerini şu şekilde özetlemiştir (Akgemci vd. 2004:4-5);

- Etkili bir şekilde uygulanan vizyon ve destek stratejileri problemlerin çözümünde yardımcı olmalıdır.
- Bireylerin kısa dönemli çıkarlarına uygun düşmeyen hareketleri destekleyerek, büyük ölçekli değişikliklerin yapılması için kolaylık sağlamalıdır.
- Çalışanların belirli bir düzen içinde çalışarak motivasyon seviyelerinin yüksek olmasını ve koordinasyonlarının sağlanmasına yardımcı olmalıdır.

Tom peters ise işlemlerde etkin bir vizyon için bazı ilkeler belirlemiştir. Bunlar (Arabacı, 2009:4);

- Birey davranışlarını etkileyici düzeyde olmalıdır.
- Hedefinde her zaman en mükemmeli olmalıdır.
- Yeniliklere karşı açık ve istikrarlı olmalıdır.
- İşletmede çalışanlar arasında yetki devrini amaçlamalıdır.
- Geçmişini iyi bilmeli ve geleceğe etkin bir şekilde hazırlanmalıdır.
- Yeterince açık olmakla birlikte işletmeyi başarıya teşvik etmelidir.

Vizyon birtakım özelliklere sahip olsa da aslında işletmeyi geleceğe yönlendirmede tek başına yeterli seviyede değildir. İşletme üyelerinin amaç, hedef ve misyonlarını da yeterince özümsemelidir. Çünkü işletmenin vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri ile birlikte diğer değerlerinden bütünleşmesiyle oluşmaktadır (Dinler, 2009:5). Vizyon sayesinde işletme hedeflerine yönelerek kaynaklarını etkin kullanır ve sinerji oluşturur. Çalışanlar arasında görev birliği sağlayarak işletme veya örgütte mükemmeliyetçilik duygusunu geliştirir. Kısacası yapılan açıklamalardan da

görüldüğü gibi vizyon ulaşılan yerler ile hedefler arasında bir köprü görevi üstlenmektedir (Genç, 2010:189).

2.2.3.Vizyon-Strateji İlişkisi

Vizyon, bir yönetici için şimdi veya geçmişte başarılmamış ve gelecek zaman içerisinde başarılması hedeflenen orijinal düşünceleri içermektedir. Bu bakımdan bireyin kendine has görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Yöneticinin gelecek ile ilgili olan bütün faaliyetleri tek başına gerçekleştirmesi zor olduğundan çalışanları ile bu konuları konuşarak fikirlerini paylaşmalı ve onları ikna ederek motivasyonlarını sağlamalıdır. Ancak bilinmelidir ki vizyonun zengin olması stratejilerin de zengin olmasını sağlamaktadır. Kısacası vizyon, ham stratejinin, misyon ve amaçların ilham kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2005:18).

Strateji de aynı vizyon gibi işletmenin şimdiki durumundan daha çok geleceği ile ilgilenmektedir. Ancak vizyon daha soyut bir gelecek iken strateji daha somut bir nitelikte gerçekçi istikamet sağlamaktadır. Bu bakımdan strateji ve vizyon arasında hiyerarşik bir ilişki söz konusudur. Belirlenen stratejiler vizyon gerçekleştirmede yardımcı olur. Ancak strateji gelecek odaklı başarılmak istenen amaçlara kaynak ve araç sağlarken, vizyon ise araç ve kaynaklardan bağımsız şekilde gelecek odaklı yol gösterme ile ilgilidir (Dinçer, 2013:16). Strateji, vizyona bağlı bir şekilde formüle edilmektedir. Prosedür anlamında strateji, stratejik amaçların belirlenmesinden daha sonra gerçekleşmektedir. Ancak buradaki amaçları belirlemek yine vizyonla ilgilidir. Bu bakımdan vizyonun ortaya konmasından sonra vizyona paralel olacak şekilde strateji formüle edilmektedir (Akdemir, 2008:193).

Genel anlamda stratejide vizyon gibi işletmenin geleceğini ilgilendiren ifadedir. Vizyon stratejik yönetim sürecinde bir plan olarak görülmektedir. Çünkü vizyonu oluşturmak ve bunu gerçekleştirmek için çeşitli stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca strateji amaç ve araçlar arasında ilişki kurmaktadır (Muslu, 2014:67).

2.2.4.Stratejik Yönetimde Vizyon İfadesi

Bir işletme vizyonu en genel tanımı ile işletmenin tüm çalışanları ile paylaşmış olduğu gelecek odaklı resim olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceği ve istenilen, arzu edilen durumların

hangi yöntemler ile yapılabileceğine dayanan inançları kapsamaktadır (Dinçer, 2013:5).

Bir vizyona sahip olmak ya da vizyon ifadesini oluşturmak günümüz rekabetçi ortamında önemli bir yere sahip olmaktadır. Vizyon ifadesinin oluşumu için önemli bir yere sahip olan ve itici bir güç özelliği gösteren işletmenin geleceğini kontrol edebilme, stratejilere duyulan ihtiyaç vizyon ifadesinin oluşumuna katkı yapmaktadır. Ayrıca çalışanların verimliliğine katkısı, çekicilik, yenilikçiliğin oluşturulması ve öncülük etme gibi itici güçler vizyon oluşumuna katkı sağlamaktadır (Akgemci vd, 2004:4).

Başka bir ifade ile vizyon, gelişigüzel oluşturulan, gelip geçici bir reklam ya da slogan değildir. İşletmenin bugünkü durumundan hareketle, gelecek odaklı işletme hareketlerine yön veren itici bir güç olarak bilinmektedir (Hazır, 1998: 47). Aynı zamanda vizyon, işletmelerin stratejik yönetiminde gelecekte olması gereken durumlarından ziyade yetenek, rekabet özellikleri ve özgün olma durumlarını ifade etmektedir (Alkoç, 2010:27). Bu açıdan stratejik yönetim işletmenin vizyonuna yöneliktir. Geleceğe yönelik uzun dönemli amaçların gelişerek, sonuca ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür (Çoban ve Karakaya, 2010:346).

Stratejik yönetimde vizyon, tüm yönetimin uygulamakta olduğu yönetim tarzının ifade edilmesi olarak bilinmektedir. Bunlar; yaşam felsefesi, vizyon ve paylaşılan değerler olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan stratejik yönetimde vizyon, işletme ve yöneticileri için yaşam felsefesi, vizyon ve değerlerini oluşturan bir gelecek olarak ifade edilmektedir (Ertuna, 2008:73-74). İşletmelerin geleceği açısından önemli bir ifade olan vizyon ile işletmenin değerleri, ulaşmak istediği hedefler ve çalışanlar için ortak bir amaç oluşturmaktadır (Çetin, 2009:97).

En genel açıklama ile işletmelerin stratejik yönetiminde önemli bir ifade olan vizyon, işletmenin bugünü ve geleceği açısından önem arz etmektedir. Çünkü sadece işletmeye yön vermek ile yetinmeyen vizyon ifadesi, işletme hedefleri, değerleri, geleceği ve çalışanlarına da itici bir güç olma özelliği taşımaktadır.

2.2.5.Vizyon Oluşumu

Vizyonun gerekliliğinin farkına varan işletmeler, vizyon belirlemeye yönelik yoğun çalışmalar içerisine girmişlerdir. Ancak işletmelerin, vizyon belirleme

süreçleri farklılık gösterdiğinden, bu dönemde oldukça detaylı ve titiz çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Karaman, 2005:98). Genel anlamda vizyon oluşumu işletmenin neden var olduğu ve neyi temsil ettiğini açıklayan temel (çekirdek) ideolojiler ile işletmenin geleceği ile ilgilenen tasarlanan gelecek idealleri şeklinde oluşmaktadır (Collins ve Porras, 1996).

2.2.5.1.Çekirdek İdeolojiler

Çekirdek (Esas) ideolojiler işletmenin karakterini tanımlama niteliğine sahiptir. Bu işletme karakteri özellikleri teknolojik gelişme, Pazar, ürün, lider veya yönetim şekliinden daha üstün bir özelliğe sahip olmaktadır. Bu unsurlar değişme özelliği gösterebilirken, çekirdek ideolojiler değişim özelliği göstermemektedir (Collins ve Porras, 1996:66).

İşletmede temel hedefler olarak bilinen çekirdek ideoloji amaçlar ve değerler kısmından meydana gelmektedir. Değerler, hedefe ulaşma konusunda çalışan bireyler ve yöneticiler için nelerin önemli olduğunu göstermektedir. Bireysel ve kurumsal belirlenen bu hedeflerin vizyonun bir parçası haline gelmesi her türlü olumsuzluk ve engellere karşı birey ve yöneticileri hedefe daha çok yönlendirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2007:183).

İşletmenin esas amaçları ise, işletmenin varlık nedenini açıklamaktadır. Sadece işletmenin çıktıları veya hedef müşterileri değil, aynı zamanda işletmenin ruhunu tanımlamaktadır. Genel anlamda amaç, tam olarak gerçekleştirilmesi zor olan bir yapıya sahip olmaktadır. Bu bakımdan işletme için de gelişim ve değişimin hiçbir zaman bitmeyeceği anlamını taşımaktadır (Collins ve Porras, 1996:69).

2.2.5.2.Tasarlanan Gelecek

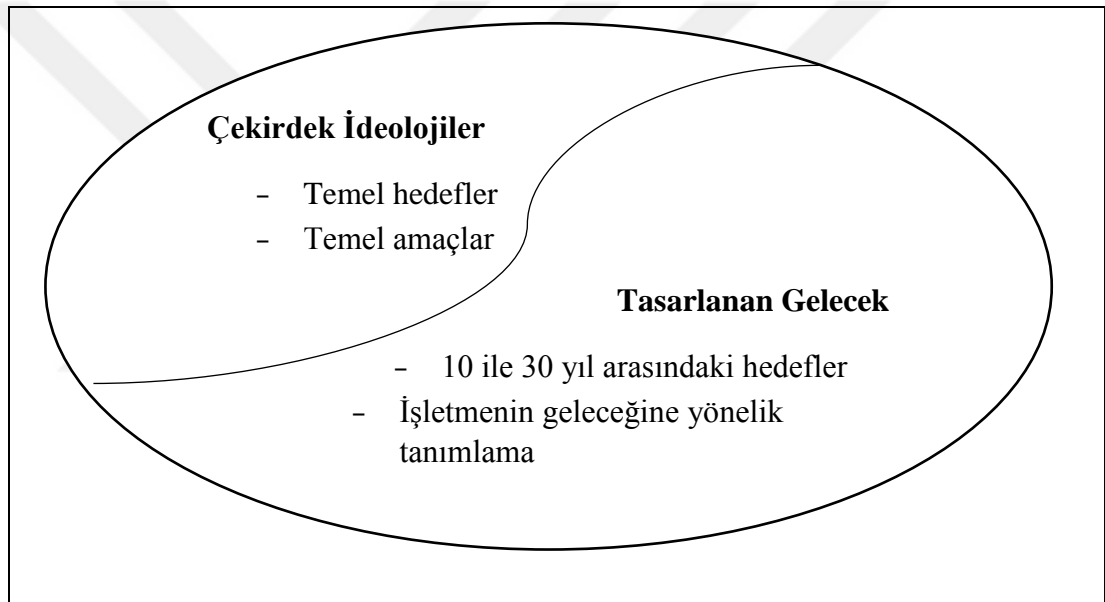
İşletmeler açısından önemli olan vizyon ifadesinin bileşenlerinden ikincisi de tasarlanan gelecek olarak bilinmektedir. İşletmenin uzun vadede gerçekleştirmek istediği hedefleri kapsamaktadır.

Heyecan sağlayan hedefler belirleme yöntemleri, işletmelerin geleceğine yönelik ilerleme sağlamasının önemli adımlarından birisidir. Heyecanlandırıcı hedefler takım ruhunu harekete geçirerek, hedeflerin daha net bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (Collins ve Porras, 1996:74). İşletmenin vizyon ifadesinde anlaşılabilir ve hatırlanabilir bölümü işletmenin gelecekteki

konumuna ait canlı, cazip ve güçlü tanımlama olarak görülmektedir. Bu tanımlama sayesinde işletme, gideceği yönü bilmektedir. Ayrıca çalışanların ne için çalıştıkları konusunun hafızalarında yer etmesini sağlamaktadır (Şantaş vd. 2013:72).

Başka bir ifadeyle tasarlanan gelecek 10 ile 30 yıl arasında başarılması istenen hedefler ve geleceğine yönelik tanımlama olarak bilinmektedir (Muslu, 2014:51). Bu açıdan vizyon ifadesinde tasarlanan gelecek işletmenin gelecek odaklı olarak işletmenin bugünden kendisini resim etmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmede çalışan bireylerin motive olmasını, heyecanlanmasını ve hayaller kurmasını sağlamaktadır.

Şekil 2.1.Vizyon oluşumu



Kaynak: (Collins ve Porras, 1996, s.67)

2.2.6.Vizyon İfadesinde Kullanılan Unsurlar

Temel ideolojiler ve tasarlanan gelecek kavramları vizyon ifadesini tamamlayan iki önemli unsur olarak tanımlanmaktadır. Temel ideolojiler bir işletmenin varlık nedenini açıklayarak ne için çalıştığını belirtmektedir. Tasarlanan gelecek ise, işletmenin gelecekte arzuladığı konumu, başarısı ve ilerleme sağlayacak oluşumlarını kapsamaktadır (Collins ve Porras, 1999:307).

Vizyon kelimesi işletme yönetimi açısından gelecekte ulaşılması istenen durumları ifade etmektedir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009:83).

Başka bir ifade ile işletmenin gelecekte olmak istediği konumun sözcükler ile ifade edilmesi şekli olarak bilinmektedir. Görüleceği üzere vizyon ifadesi mevcut gerçekler ile gelecek de olması istenilen durumların bir araya getirilerek, işletme adına gelecek odaklı arzu edilen konuma gelmeyi ifade etmektedir (Dinler, 2009:2). Gelecek odaklı olan vizyon ifadesi amaçlar ile karıştırılmaktadır. Ancak amaçlar soyut, vizyonlar ise somut özellik taşımaktadır. Bu açıdan somut gelecek görüntüsü olarak tanımlanmaktadır (Çelik, 1997).

Tom Peters ise işletmelerde etkin vizyon için sekiz temel ilke belirlemektedir (Önen, 2017:3);

- Açık olmalı ve işletme başarısını kamçulamalı,
- Bireylerin davranışlarını etkileyecek düzeyde olmalı,
- Her zaman mükemmeli hedeflemeli,
- Her zaman esnek olmalı,
- Yeniliklere karşı açık ve istikrarlı olmalı,
- Çalışanların yetki devrini amaç edinmeli,
- Geçmişini iyi anmalı ve gelecek odaklı olmalı,
- En mükemmeli amaç edinmeli,

İyi bir vizyon ifadesinde, her işletmenin kendine özgü ve diğerlerinden kendini farklı kılacak bir özelliğe sahip olmalıdır. Gelecek odaklı olarak işletmenin iş ve dış çevresinde yapılması gereken bütün faaliyetler önceden göz önüne alınmalıdır. İyi ifade edilmiş olan vizyon ifadesi akılda kalıcı ve kısa, ilham verici ve gelecek odaklı olmalıdır (Özdem, 2011:1873).

Başka bir ifadeyle vizyon, bir dünya görüşü hayat felsefesi olabileceği gibi insanın yüceltilmesi, doğa ve çevrenin korunması ve mutlu bir gelecek için vizyonlarda olabilmektedir. Ayrıca vizyon, işletmede tüm çalışanları motive edici özelliğe sahip olmaktadır (Ertuna, 2008:62). Collins ve Porras vizyonu çekirdek ideolojiler ve tasarlanan gelecek şeklinde açıklarken (Collins ve Porras, 1999:67). Akgemci ve Güleş ise, özgün olma, idealist olma ve gelecek tanımlayıcı olma ilkeleri ile açıklamaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009:14). Başka bir ifadeyle vizyon; yol gösterici, hatırlatıcı, ilham verici, kontrol edici ve özgün olma özelliklerini içermektedir (Erdoğan, 2012:48).

Başka bir ifade ile işletme vizyonu, tüm işletmeye rehberlik edecek yönetim felsefesi, geleceğin tanımı ve etkin bir imaj oluşturarak belirlenmektedir (Dinçer, 2013:7). Bu tanımlamalardan görüldüğü gibi işletmelerde etkili bir vizyon (Ertuna, 2008:81);

- İdealist olmalıdır; yürekten gelen bir istekle oluşturulmalıdır.
- Özgün olmalıdır; işletmeyi rakiplerinden ayırt edecek özellikleri içermelidir.
- Çekici olmalıdır; çalışanlar kadar paydaşların da dikkatini çekmelidir.
- Akılda kalıcı ve kısa olma özelliğine sahip olmalıdır.
- İddialı olmalı ve ilham verici özelliğe sahip olmalıdır.
- Gelecek odaklı olmalıdır.

2.2.6.1.Özgün Olma

Kelime olarak Antik Yunan'da öz anlamını ifade eden "austos" ve eden-yapan anlamını taşıyan 'hents' kelimelerinden türemiş olan özgünlük ifadesi güvenilirlik, gerçeklik, doğruluk anlamlarını taşımaktadır (Demirel ve Yıldız, 2015:84). Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve daha önce düşünülmemiş, başarılmayan ve gelecekte başarılması hedeflenen kendine özgü düşünceleri içermektedir. Kısacası bireyin kendine has görüş açısı ve derinliği ifade etmektedir. Bu bakımdan vizyon, özgün olma özelliğine sahip bir ifade olmaktadır (Eren, 2005:18). Özgün olmak anlam bakımından Türk Dil Kurumunun resmi sitesinde, Yalnız kendine özgü bir nitelik taşıyan ve bir buluş sonucu olan, nitelikleri bakımından benzerlerinden ayrı ve üstün olan şekilde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr,2018).

Vizyon ifadesinde bulunması gereken özgünlük kavramı işletme değerleri açısından benzer işletmelerden farklı olması anlamını taşımaktadır. Bu bakımdan işletmenin genel anlamda belli değerlere sahip olması gerekmektedir. Bir üretim işletmesi;

"Teknoloji, içerik ve hizmetler adına heyecanlı bir tutkuyla, Sony tarafından başarılabilir yeni bir duygunun öncüsü olmak." Şeklindeki vizyon ifadesi ile özgünlüğüne vurgu yapmaktadır (www.sony.com,2018).

2.2.6.2. Yönetim Felsefesi

Türkçe’de felsefe olarak kullanılan sözcük, Grekçe’de philosophia (bilgelik sevgisi) sözcüğünün Arapçaya çevirilmiş halidir. Doğrudan veya dolaylı olarak bilgiye sahip olmaktan çok, bilginin peşine düşmek ve her nerede, kim tarafından ortaya konulmuş olsa bile bilgiye dost olmayı öngörmektedir. Bu bakımdan felsefe; doğal ve doğal olmayan varlık üzerine bilme, tanıma, düşünme, anlama, açıklama ve anlamlandırma eylemi olarak açıklanmaktadır (Topdemir, 2009:120). Yönetim ise kaynakları etkin kullanarak amaçlara ulaşma etkinliği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca yönetim, işletmede insan kaynaklarını performansını artırarak, işletmeye katkı sağlama ve işletmeden yarar elde amacı olarak ifade edilmektedir (Genç, 2010:17). Bu bakımdan yönetim felsefesi; bir işletmeyi, işletmeyi oluşturan unsurları ve bunların sebeplerini inceleyen değerleri içermektedir. Yani temel amaç, değer ve inançları bulmaya çalışan düşünce olarak ifade edilmektedir. Temel amaç ve hedefleri kapsayan yönetim felsefesi ile işletme anlam kazanmaktadır (Dinçer, 2013:7).

Her işletmenin kendine özgü bir sistem ve felsefesi mevcuttur. Bu felsefe daha çok işletmenin inançları istekleri, arzuları ve değerlerini ifade etmektedir (Muslu, 2014:24). İşletmelerde misyon oluşturmada önemli bir yere sahip olan felsefe unsuru işletmelerin vizyonu içinde gerekli görülmektedir. Bu bakımdan bir üretim işletmesi paylamış olduğu bir vizyon ifadesi ile; “Hasta ve sevdiklerine yarar sağlanmak adına, uzun vadeli kararlar aldık:2020’ye kadar Santen’e yaşamakta olan uzmanlanmış bir ecza şirketi olma fikri aşılacaktır. Dünyada aşına olunan yollarda ilerliyoruz, profesyoneller, hastalar, sevdikleriniz ve halk...” (www.santen.com/en,2018) şeklindeki ifadesi ile bir felsefesi olduğunu belirtmektedir.

2.2.6.3. Gelecek Odaklı Olması

Vizyon, gelecekle ilgili tahmin yapmak ile birlikte karar alma sürecini kapsamaktadır. İyi bir vizyon ifadesinin işletmeye yön vermesi ve yol gösterebilmesi için nasıl bir gelecek istediğini net bir şekilde belirtmesi gerekmektedir (Kılıç, 2010:90). İşletmeler açısından gelecekte olmak istedikleri konumları ifade eden uzun dönemli vizyon belirlemesi son derece önem arz etmektedir. Vizyon, uzun dönemde idealde işletme üyelerinin birbirleri ile paylaştıkları ortak bir anlayış üzerine

odaklanmaktadır (Muslu, 2014:65). Vizyon, mevcut ve gerçek olan değildir, arzu edilen gelecek ile ilgili konuları kapsar, ancak bugünü de terk etmek değildir. Gelecekte olunmak istenilen konum ve gerçekleşmesi beklenen gelecek odaklı resim şeklinde ifade edilmektedir. Ayrıca işletmenin gelecek zamanda ki ölçeği hakkında bilgi vererek, öncesinde belirlenen amaç ve hedeflere nasıl ulaşılması gerektiği konusunda yardımcı olmaktadır (Genç, 2010:190).

Vizyon, bir işletmenin ne olacağına yönelik fikir, gelecekteki durumu ve başarısını ilgilendiren bir rüya olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan işletmeye rehberlik eden, gelecek odaklı imajı ve gelecek tahmini şeklinde ifade edilmektedir. Kısacası vizyon, bir işletmenin geleceğinin tasvirini kapsamaktadır (Dinçer, 2013:6-7). Başka bir ifadeyle vizyon, bugünü aşan ve geleceği kapsayan, hayal edilen olasılıkları kapsamaktadır. Gelecek geniş zaman dilimi içerisinde ulaşılması arzu edilen hedeflerin zihinsel tasarımlarının ilk basamağını oluşturmaktadır (Göksel, 2013:3).Diğer bir deyişle vizyon, gelecekte başarılması hedeflenen düşünceleri kapsamaktadır. Bir bireyin kendine özgün olan görüş açılarını ifade etmektedir. Kısacası vizyon gelecek odaklı olay ve düşünceleri içermektedir (Eren, 2005:18). Ertuna ise vizyonu; ulaşılabilir geleceğin zorlayıcı bir imajı olarak görmektedir. Aslında vizyon, ulaşılması zor olan bir beklenti değildir (Ertuna, 2008:74).

Buraya kadar yapılan ifadelerden de görüleceği üzere vizyon, temelde gelecek odaklı bir ifade olmaktadır. Bu açıdan işletmeler vizyon ifadesi oluştururken üstünde durması gerekli olan gelecek odaklı anlayışını taşıması gerekmektedir. Bu nedenle bir üretim işletmesi paylaştığı vizyon ifadesinde “21. Yüzyılda, Türkiye’de LPG'nin adı olan Milangazı, tüm dünyada tanınan bir marka haline getirmek.” (www.milangaz.com.tr.2018) ifadesi ile gelecek odaklı olduğunu açıkça belirtmektedir.

2.2.6.4.İşletmenin İmajı

İmaj kelime olarak birey, işletme ya da tüm durumlar hakkındaki görüşlerin bütünüdür. Genel anlamda bir işletmenin maddi olmayan değerlerine daha az değeri verilmektedir. Ürün, hizmet ürünlerinden ziyade iletişim gibi parasal olmayan değerleri kapsamaktadır. Bu ifadeler genel anlamda işletme imajını kapsamaktadır (Fidan ve Summak, 2001:30). İşletme vizyonun’da önemli bir unsur olarak bilinen imaj, bireylerin belirli bir amaç üzerine odaklanmasını sağlamaktadır.

Etkili bir imaj işletmenin görünen yüzü olarak bilinmektedir. İmajda kapsam olarak amaçlar ve açık bir tanım ifadesi şeklinde iki bütünü kapsamaktadır. Amaçlar işletmenin genel inanç ve değerlerinin dışı yansıyan şekli olarak bilinmektedir. Birey ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağını içeren kısa cümle ile oluşmaktadır. Açık ve net bir tanımlama ise; misyonunun ve diğer amaçlarının gerçekleşmesi durumundaki neler olabileceğini açıklayan unsur olarak bilinmektedir (Dinçer, 2013:7-8).

Özellikle küreselleşmenin etkisiyle rekabetin artması günümüz dünyasında işletmeler açısından müşterilerine değer sunulmadan işletmenin başarılı olması zor görünmektedir. Toplumun bir parçası olan işletmeler toplumun gönlünü kazanması için etkin bir imaja sahip olmalıdır. Etkin bir imaj işletmenin pazarda daha verimli olmasında, çalışanların daha motive olmasında ve ürün pazarlamasında bir takım avantajları elde etmesine yardımcı olmaktadır (Cömert ve Alabacak, 2015:50). Bu açıklamalardan görüleceği üzere iyi bir vizyon ifadesinde işletme imajını açık ve net bir şekilde açıklamaktadır. Bir üretim işletmesi “Bir adım sonrasındaki yeni değerler ve sürekli büyüme, vizyonumuzu gerçekleştirmek için plan dahilinde sabit ve sürdürülebilir büyümeye doğru gelecek dört yılda her seferinde sürekli bir adım ileri atacağız. Büyümeyi beraberinde getiren meydan okuma.” İfadesi ile etkin imajını belirtmektedir (www.jal.com/en.2018).

2.2.6.5.Vizyonun İlham verici Olması

Vizyon genel anlamda ilham verici özelliğe sahip olmaktadır. Çalışanlara işletmenin hedefleri, amaçları, sonuçları konusunda ilham vermektedir (Erdoğan vd. 2012:48). Vizyon, işletmede ve yönetimde motivasyon ve sinerji sağlama görevi görmektedir. Bu nedenle işletmede amaçlara ulaşabilme konusunda çalışanlara güçlü bir dürtü sağlamaktadır. Ancak bunu başarabilmesi içinde işletme içerisinde tüm çalışanlara etkin bir şekilde uygulaması gerekmektedir (Dinçer, 2013:15).

Vizyon, işletmede çalışanların yaptıkları işlere anlam katmalarını sağlayarak zevk almasını ve onları harekete geçirerek ilham almasını sağlamaktadır (Göksel, 2013:4). Vizyonlar, bireylerin deneyimlerine, özelemlerine ve yeteneklerine bağlı olarak oluşturulmaktadır. Vizyonlar ile onları gerçekleştirmeye yönelik amaç ve hedefler bizi harekete geçirerek itici bir güç vermektedir (Akgemci vd. 2004:8). Bu nedenle iyi ifade edilmiş bir vizyon ifadesi; akılda kalıcı ve kısa, gelecek arzusu içermeli ve ilham verici olmalıdır (Altınkurt ve Yılmaz, 2011:4). Başka bir ifadeyle

etkili bir vizyon, çalışanlara motivasyon sağlayarak enerji kazanmalarını, çalışanların yaşamlarına anlam katmasını ve bu sebeple çalışanları daha çok teşvik ederek gelecek için olumlu bir bakış açısı kazanmasını sağlamaktadır (Arabacı, 2007:88).

Yapılan açıklamalar ve tanımlamalardan da görüleceği üzere etkin bir vizyon ifadesi; işletmeye, yönetimine ve çalışanlarını teşvik ederek ve ilham vererek daha etkin bir gelecek kurgulamaktadır. Bu nedenle işletmelerin vizyon ifadesinde ilham verici unsurun bulunması gerekli görülmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkarak bir üretim işletmesinin paylaşmış olduğu vizyon ifadesiyle; “Şirketimizin insan kaynağı potansiyelini teşvik ederek ve en verimli şekilde kullanarak, çalışanlarımızı gelişim, yenilik konularında yüreklendirip yeteneklerini zenginleştirerek mükemmel organizasyon yapısına ulaşmak” (www.hyundai.com.tr,2018) şeklindeki ifadesi ile ilham verici özelliğini göstermektedir.

2.2.6.6.İşletmenin Çekici Olması

Vizyon, genel anlamda gelecek odaklı oluşturulmak istenen en iyi durumların zihinsel bir ifadesi ve işletmenin ulaşmayı arzu ettiği gerçekçi, başarılı, çekici ve güvenilir geleceği şeklinde tanımlanmaktadır (Muslu, 2014:64). Başka bir ifade ile vizyon, işletme amaç ve değerlerinin temel ifadesi olarak bilinmektedir. İşletmenin bugün bulunduğu konumu açık ve net bir şekilde ifade ederek gelecek ile ilgili bir yol haritası oluşturmaktadır. İşletmelerin geleceği açısından önemli bir ifade olan vizyon, inanılır, gerçekçi, destekleyici ve çekici olmaktadır (Kılıç, 2010:89).

Vizyon, işletmelerin geleceğini ve ulaşabileceği hedefleri gösterirken aynı zamanda müşteri, çalışan ve rakiplerin işletmeye karşı bakış açılarını belirlemektedir. Başarılı bir vizyon ifadesi; sade ve anlaşılabilir, realist, kolay anlaşılabilen ve heyecan verici olmalıdır. Bu bakımdan vizyon; özgün, idealist ve çekici olmaktadır (Ateş, 2016:404-405). İşletmelerin geleceği ile ilgilenen vizyon ifadesi, işletme için mümkün olan en iyi değerleri yaratmasını amaçlamaktadır (Papulova, 2014: 13). Bu ifadelerden yola çıkarak işletmelerin vizyon ifadelerinde cazip ve çekici olduğunu belirtmesi önem arz etmektedir. Bu açıdan bir üretim işletmesi vizyon ifadesinde; “Subaru halihazırda bizlerin Prominence 2020 dönem arası yönetim vizyonu dahilinde çalışmakta ve onu otomobil ve hava-uzay sektörlerinde cazip bir küresel markaya büyütmede olduğumuz bir markadır.” Şeklindeki ifadesi ile çekici özelliğine vurgu yapmaktadır (www.subaru.jp/en/2018.).

2.3.LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

Özgün ve başarılı bir misyon ifadesinin oluşturulması konusunda literatürde ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bu konu ile ilgili bir çok öneri ve ifade mevcuttur.

İyi bir misyon ifadesi kısa, akılda kalıcı, esnek ve özgün olmalıdır (Foster, 1993). Başarılı şirketler anlaşılır iyi bir misyon ifadesine sahip iken, başarısız şirketlerinde anlaşılması güç ve karmaşık bir misyon ifadesine sahip olduğu gözlemlenmiştir (Yüzbaşıoğlu vd. 2016). Bu açıdan başarılı bir misyon ifadesinin nasıl ve hangi uzunlukta olacağı konusunda ortak bir fikir ortaya konulmamaktadır (Tuhin, 2014). İyi bir misyon ifadesi müşteri ve çalışanların verilmek istenen mesajı anlayabileceği kapsamda kısa ve öz olması gerekliliği bir çok araştırmacı tarafından savunulmuştur (White, 2006). Bu nedenle ortalama 100 kelimedenden oluşan misyon ifadesinin işletmeler için faydalı olabileceği düşünülmektedir (Kemp ve Dwyer, 2003).

İşletmelerin Misyon İfadelerinde Paydaşlara Yer Var mı?: İmkb Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, başlıklı çalışmada İstanbul Menkul Kıymetler borsasında işlem gören 244 işletmeden 164 işletmenin misyon ifadesine içerik analizi uygulaması yapmıştır. Araştırmada müşteriler, rakipler, devlet, şirket sahipleri, toplum, tedarikçiler, çevre, finansörler ve çalışanlar olmak üzere dokuz paydaş üzerinden analize tabi tutulmaktadır. Bu çalışma sonucunda en fazla müşteri paydaşına yer verildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca hiçbir işletmenin tüm paydaşlara yer verdiği görülmemiştir (Temel ve Köseoğlu, 2015).

Üniversitelerin Misyon İfadelerinin Tematik Olarak İncelenmesi başlıklı çalışmada Türkiye'deki üniversitelerin misyon ifadesinde kullandıkları öğeleri tematik açıdan değerlendirmek, ne sıklıkla kullanıldığı ve benzerliklerini ortaya koymak şeklinde olmuştur. Çalışmada 103 devlet üniversitesi ve 65 vakıf üniversitesinin web sitelerinde yer alan misyon ifadeleri araştırılmıştır. Çalışmada 94 devlet, 46 vakıf üniversitesinin misyon ifadesini kullandığı belirlenmiştir. Çalışmada eğitim ve öğretim hizmeti, toplumsallık, evrensellik, değerler, demokrasi, faaliyet alanı ve Bilim ve teknoloji unsurlarının sıklıkla kullanıldığı belirlenmiştir (Arabacı ve Şener, 2014).

Büyük İşletmelerin Web Sitelerinde Yer Alan Misyon Ve Vizyon İfadelerinin Pazar Odaklılık Açısından İncelenmesi başlıklı çalışmada; Türkiye'nin en büyük 500 işletmesinin internet siteleri incelenerek bunlardan 245 tanesinin tanımlamaları analiz edilmiştir. Firmaların stratejik yönelimlerini açıklayan bu belgelerde pazar odaklı ifade ve göndermelere yer verilme sıklıkları içerik analizine göre değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Tanımlamaların büyük çoğunluğunda faaliyet gösterilen sektörde üretim kaynaklarını verimli kullanıp yüksek kaliteli ürün/hizmet üreterek, müşteri beklentilerini karşılamak ve sektöründe lider bir firma olmak şeklinde belirlenmiştir (Sabuncuoğlu ve Gök, 2008).

Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi: Türk ve Avrupa Havayolu İşletmeleri başlıklı çalışmada Türkiye ve Avrupa havayolu sektöründe yer alan işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinin olması gereken "ideal" misyon ve vizyon unsurları açısından analiz ederek bunların hangi konularda ne kadar karşıladığını ve bu konuda geliştirmeleri gereken noktaları ortaya çıkarmak, aynı zamanda Türk firmalarının Avrupa'daki benzer firmalarla kıyaslamalarını göstermek amacıyla yapılmıştır. Çalışma içerik analiz yöntemiyle iki araştırmacının aynı bildirgeleri ayrı ayrı kodlamaları yoluyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, kodlayıcılar arası güvenilirlik katsayıları vizyon ifadeleri için 0.84, misyon ifadeleri için 0.81 tespit edilmiş olup, Türk firmalarının vizyon ve misyon bileşenlerinin idealden uzak olduğu, bir çok bileşenin hem vizyon hem de misyon açısından yetersiz ve eksik olduğu, Avrupalı firmaların da çoğunlukta vizyon misyon ifadelerinin durumunun Türk firmaları ile benzerlik gösterdiği değerlendirilmiş olup neticede teori ile pratiğin birbirinden uyumsuz olduğu tespit edilerek, stratejik yönetim açısından vizyon ve misyon öneminin anlaşılmadığı, işletmelerin stratejik düşünme, hareket etme yeteneklerinde eksiklik olduğu öngörülerek mevcut ifadelerin rekabet avantajı sağlamada yetersiz kaldığı tespit edilmiştir (Önen, 2017).

Misyon İfadelerinde Kullanılan Öğeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi?: Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma başlıklı çalışmada hastanelerin sahiplik yapısına göre misyon ifadelerindeki öğelerin müşteriler, ürün/pazar, teknoloji, devamlılık, felsefe, yetkinlik, kamu imajı ve çalışanlar unsurlarının kullanımının benzerlik gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlanmaktadır. Bu amaçla kamu ve özel sektör hastanelerinin misyon ifadelerine dokuz öğe dikkate alınarak içerik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda,

hastanelerin mülkiyet yapısına göre misyon ifadelerinde dokuz ögenin kullanımının benzer olduğu çalışma sonucunda belirlenmiştir (Köseoğlu ve Ocak, 2010).

Türkiye-İngiltere Üniversitelerinin Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi İle Karşılaştırılması başlıklı bu çalışmada, Türkiye ve İngiltere'deki üniversitelerin misyon ve vizyon ifadelerinde kullanılan unsurları ortaya çıkarmak ve bunlar arasındaki benzerlik ile farklılıkları belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaçla Türkiye'de 183 ve İngiltere'de 125 üniversitenin internet sitelerinde ifade edilen misyon ve vizyon ifadeleri incelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim araştırma deseni kullanılarak, verileri ise içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Çalışmada, Türkiye ve İngiltere'de bulunan üniversitelerin misyon ve vizyon ifadeleri uzunluğunun literatürde belirtilen farklı görüşlerle uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Her iki ülkedeki üniversitelerin (4-5) kelimedenden (150-250) kelimeye kadar uzanan misyon ve vizyon ifadelerine sahip olduğu görülmüştür. Genel anlamda araştırma odaklılık, girişimcilik, çalışan odaklılık, öğrenci odaklılık, bilimsellik, yenilikçilik, kalite, toplum odaklılık ve öğrenci odaklılık unsurlarının her iki ülke üniversitelerinin misyon ve vizyon ifadelerinde yer aldığı belirlenmiştir. Bu açıdan bakıldığında, üniversitelerin misyon ve vizyon ifadeleri arasında bir farklılık olmadığı göze çarpmıştır. Ancak, İngiliz Üniversitelerinde küresellik ve mükemmellik unsurları ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte, Türkiye'deki üniversitelerin İngiltere'deki üniversitelere göre misyon ve vizyon ifadelerinde değerlere daha sıklıkla yer verdiği görülmüştür (Ocak ve Karabulut, 2017).

Medikal Turizm İşletmelerinde Misyon İfadeleri: Sağlık Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma başlıklı çalışmada bir taraftan konuyla ilgili literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sağlamak, diğer taraftan da sağlık kuruluşlarının sahip oldukları misyon ifadelerinde yer alan unsurların belirlenmesini amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda medikal turizm sektöründe faaliyet gösteren sağlık kuruluşlarının misyon ifadeleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre sağlık kuruluşlarının misyon ifadelerinde yaygın olarak yer verdikleri bileşenlerin; kalite, hasta odaklılık, hedeflenen değerler ve çalışanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine bulgulara göre misyon ifadelerinde en az yer verilen bileşenlerin; fiyat, kimlik, takım çalışması ve erişilebilirlik olduğu belirlenmiştir (Yüzbaşıoğlu ve Doğan, 2016).

Operasyonel Yaklaşım İle Misyon Analizi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört Uluslararası Zincir Otel Örneği” başlıklı çalışmanın temel amacı doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösterdiği belirlenen uluslararası zincir otel işletmesi arasından rastgele belirlenen 4 işletmenin (Hilton Worldwide, Swissotel, Crown Plaza ve Club Med) misyon ifadeleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre Hilton Worldwide, Swissotel ve Crown Plaza otel işletmelerinin misyon ifadelerinin “örgütsel misyon”, Club Med otel işletmesinin misyon ifadelerinin ise “küresel misyon” olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yüzbaşıoğlu vd. 2016).

Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Şirketinin Misyon Ve Vizyon İfadelerine Göre Girişimcilik Özellikleri” başlıklı çalışmasının amacı Türkiye'deki ikinci 500 büyük işletmenin girişimcilik özelliklerini misyon ve vizyon ifadeleri yardımıyla değerlendirmektir. Bu kapsamda işletmelerin girişimcilik özellikleri için anlamlı faktörler tanımlanmış ve ikinci 500 büyük firmanın misyon ve vizyon ifadeleri bu faktörlere göre incelenmiştir. Çalışmada işletmelerin misyon ifadelerinde yenilikçilik, başarı, rekabetçilik ve proaktiflik; vizyon ifadelerinde ise liderlik, başarı, yenilikçilik ve rekabetçilik unsurlarının ön plana çıktığı görülmüştür. Bununla birlikte her bir sektördeki girişimcilik özellikleri hem sektör içinde hem de sektörler arasında farklılık gösterdiği çalışma sonucunda görülmüştür (İnce, 2015).

Türkiye’deki Limanların İnternet Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon Beyanlarının Verimlilik Odaklı İçerik Analizi” başlıklı çalışmada, Türkiye’deki limanların misyon ve vizyon ifadelerinin içerik analizinin yanı sıra bu içeriklerdeki verimlilik yaklaşımlarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışma kapsamında değerlendirilen Türkiye’deki 185 liman içerisinde internet sitesi bulunan 62 liman tesisinden 35 tanesinin misyon ve /veya vizyon beyanında bulunduğu belirlenmiştir. İnternet sitesinde misyon beyanında bulunan 32 liman içerisinde 10 liman işletmesi verimlilik unsuruna yer vermiştir. Ancak vizyon ifadesinde bulunan 35 liman içerisinde sadece 4 liman işletmesi vizyon beyanında verimlilik kavramına yer verirken, hem misyon hem de vizyon ifadesinde verimlilik unsuruna yer veren liman sayısı ise sadece 2 olmuştur (Ateş, 2016).

Yenilikçilik Faktörlerinin Örgütlerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Varlığı; Fortune Türkiye İlk 100 Firma Örneği başlıklı çalışmada örgütsel yenilikçiliğin belirleyicisi olarak kabul edilen faktörler, örgütlerin misyon ve vizyon

ifadelerinde aranmıştır. Çalışma nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi yöntemi ile Fortune Türkiye Dergisi 2013 yılı ilk 100 firmasının misyon ve vizyon ifadelerinde bu unsurların varlığı aranmıştır. Örnekleme oluşturan firmaların misyon ve vizyon ifadelerine göre, firmaların, müşteri taleplerini izleyerek ürün ve hizmet yenilikleri yapma odaklı oldukları, dış bilgi kaynaklarından faydalanma ve kurum içi süreçlerinde yenilik yapma konularında ise yeterli bir odaklanmaya sahip olmadıkları tespit edilmiştir (Kılıç vd. 2014).

Bu çalışmalar ve araştırmalardan da görüleceği üzere stratejik yönetimde önemli olan misyon ve vizyon ifadelerinde bir çok kapsam ve unsur üzerine çalışma yapılmıştır. Misyon ve vizyon ifadelerinde bulunması gerekli görülen kavramlar, sıklıkla tekrar eden unsurlar ve hangi unsurları içerdiği konusunda bir anlam karmaşası bulunmaktadır. Bu çalışmada ise misyon ifadesinde müşteri, ürün/hizmet, yer/pazar, teknoloji, karlılık/büyüme/süreklilik, felsefe, sosyal sorumluk, işletme yetkinliği ve çalışanlar unsurları aranmıştır. Vizyon için ise; özgün olma, yönetim felsefesi, gelecek odaklı olma, işletme imajı, ilham verici olma ve çekici olma unsurları incelenmiştir. Bu çalışma ile işletmelerin stratejik yönetiminde önemli olan misyon ve vizyon ifadelerinde akademik ve bilimsel çerçevede genel kabul görmüş unsurlar üzerine odaklanılmıştır. Ayrıca nitel analize dayalı içerik analizi yöntemi uygulanan bu çalışmada işletmelerin stratejik yönetiminde önemli olan misyon ve vizyon ifadelerinde bulunması gerekli görülen unsurlar incelenerek Türkiye ve Japonya karşılaştırması yapılmıştır. Çalışma ile literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERİN STRATEJİK YÖNETİMİNDE ÖNEMLİ OLAN MİSYON VE VİZYON İFADELERİNDE YER ALMASI GEREKLİ GÖRÜLEN UNSURLAR

Çalışmanın bu bölümünde 2015 yılında Türkiye’de üretimden satışta ilk 100’e girmiş başarılı işletmeler ile Japonya’da üretimden satışta ilk 100’e girmiş başarılı işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri incelenerek misyon ve vizyon ifadelerinde kullanılması gerekli görülen unsurlara ne derece önem verildiğine yönelik Türkiye ve Japonya karşılaştırması yapılacaktır. Çalışmada konu ile ilgili; çalışmanın amacı ve önemi, çalışmanın modeli, kapsam ve sınırlılıkları, yöntem ve bulgularına detaylı bir şekilde yer verilecektir.

3.1.ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim için önem arz eden misyon ve vizyon ifadelerinin iki ülkede başarılı olan işletmelerin bu ifadeleri kullanımını bakımından benzerlik ve farklılıklarını ortaya koyulmasıdır.

Son yıllarda günümüz rekabet ortamında işletmeler sadece kâr elde etmek amacından çok hayatta kalma mücadelesi içine girmektedir. Bu noktada işletmelerin rekabet ortamında kendisini diğer işletmelerden ayıran bir takım avantajları elde etmesi gerekmektedir. Bu bakımdan çalışma stratejik yönetim literatüründe önemli kavramlar olan misyon ve vizyon ifadelerinin etkin kullanımına imkan sağlayarak, işletmelerin kendi plan ve stratejilerini oluşturarak, çalışanların motivasyonu sağlaması açısından önemli olmaktadır.

Çalışanlara gerekli ilham vererek ortak paylaşım fikrini oluşturması, işletmenin geleceğini tasarlaması ve hedeflerine ulaşması gereken bu yolda misyon ve vizyon ifadelerini kullanması bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca bu çalışmada sadece Türkiye’de başarılı olmuş ve belirli bir sıralamaya girmiş işletmelerin yanı sıra Japonya’da başarılı olmuş ve belirli sıralamaya girmiş işletmelerin misyon ve vizyon

ifadeleri incelenmektedir. Farklı ekonomi ve kültüre sahip olan ülkelerin başarılı listesine girmeye hak kazanmış işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinde kullanılması önemli görülen unsurları nasıl kullandıkları, aralarındaki farklılıklar ve benzerlikler gözlemlenerek stratejik yönetim açısından bu ifadelerin kullanılması gerekliliği belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma ile aşağıdaki araştırma sorularına cevap aranmıştır.

1.Stratejik yönetimde önemli olan misyon ve vizyon ifadeleri işletmeler tarafından nasıl kullanılmıştır?

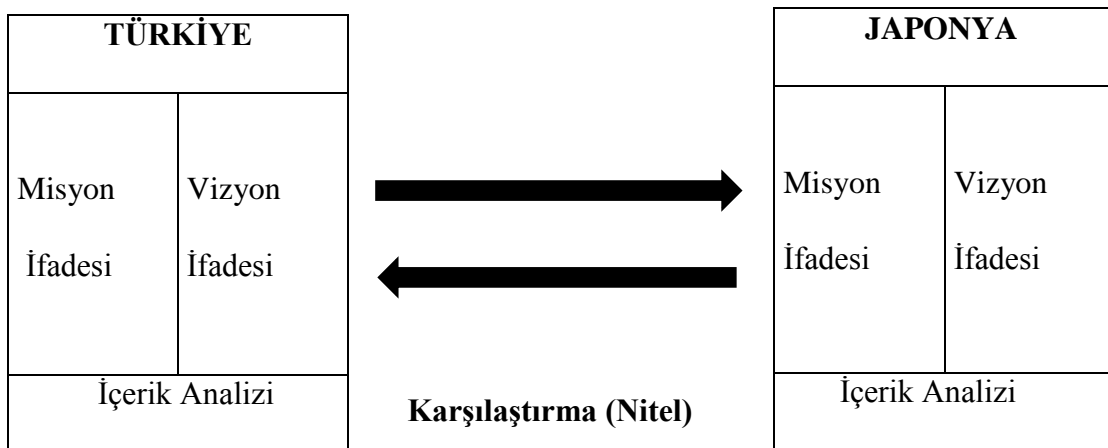
2.Türkiye'deki ve Japonya'daki işletmelerin stratejik yönetiminde önemli olan misyon ve vizyon ifadelerinde literatürde yer alan unsurlara yer vermiş midir?

3.Türk ve Japon işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerine yer verme durumlarının karşılaştırılması nelerdir?

4.Türk ve Japon işletmelerin misyon ve vizyon kullanımı bakımından benzerlikler, farklılıklar, üstünlük ve zayıflıkları nelerdir?

3.2.ÇALIŞMANIN MODELİ

Bu çalışmanın aşağıda bulunan şekildeki çalışma modelinde de görüleceği üzere işletmelerin stratejik yönetiminde önemli kavramlar olan misyon ve vizyon ifadelerinde geçen unsurların Türkiye ve Japonya'daki başarılı ilk 100 işletmenin karşılaştırılması yapılacaktır.



Şekil 3.1.Çalışma Modeli

3.3.ÇALIŞMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Çalışma kapsamında İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından açıklanan 2015 yılı üretimden satış ile ilk 100'e girmiş başarılı işletmeler ile Japonya'da başarılı işletmeler sıralaması yapan prestijli gazetesi "Japan Times" tarafından 2015 yılı üretimden satış ile ilk 100'e girmiş işletmeler incelenmek için kayıt altına alınmıştır. Bahsi geçen işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerini beyan etmeleri durumuna göre kayıt altına alınarak çalışma kapsamı içerisinde değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

Çalışma kapsamında 2015 yılı üretimden satışta ilk 100 işletmenin baz alınması Japon işletme sıralaması yapan en tutarlı bilgilerin Japan Times 2015 yılı verilerinin geçerli görünmesidir. Bu kapsamda çalışmada Türkiye ve Japonya karşılaştırması yapıldığı için Türkiye için de 2015 yılı esas alınmıştır.

Çalışmada Türkiye'de üretimden satışta ilk 100 sıralamasına girerek misyon ifadesini oluşturup beyan eden 74 işletme, vizyon ifadesini oluşturup beyan eden 76 işletme bulunurken, 26 işletmenin misyon ifadesini beyan etmediği, 24 işletmenin ise vizyon ifadesini beyan etmediği ya da işletme tarafından kullanılmadığı tespit edilmiştir. Japonya'daki ilk 100 işletmeye bakıldığında misyon ifadesini oluşturup beyan eden 81 işletme, vizyon ifadesini oluşturup beyan eden 71 işletme bulunurken, 19 işletmenin misyon ifadesini, 29 işletmenin ise vizyon ifadesini beyan etmediği ya da işletme tarafından yer verilmediği tespit edilmiştir.

3.4.ÇALIŞMA YÖNTEMİ

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak ikincil veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Çalışma yöntemi olarak ise nitel analize dayalı içerik analizi ile karşılaştırma yöntemi kullanılacaktır. Çalışmada ikincil veri türü olarak yazılı dokümanlar (kitap, dergi ve raporlar) ve zaman serili çalışmalara İSO ilk 500 işletme içerisinde yer alan ilk 100'e yer verilmiştir. Ayrıca Japan Times ilk 200 işletme içerisinde yer alan ilk 100'e yer verilerek eleştirel kaynak incelemesi ile derlenip çalışmanın teorik yapısını oluşturmak için kullanılmıştır.

Çalışmanın ana evrenini İstanbul Sanayi Odasının 2015 yılı üretimden satış ile ilk 500 başarılı işletmeleri ile Japonya'da başarılı işletme sıralaması yapan prestijli gazetesi Japan Times'in 2015 yılı üretimden satış ile ilk 200 başarılı işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında, bahsi geçen işletmeler ile iletişime

geçilmiş gerek internet üzerinden gerekse basın yayın kuruluşları üzerinden iç ve dış kaynaklara ilan etmiş oldukları misyon ve vizyon ifadeleri kayıt altına alınarak değerlendirilip incelenmiştir.

Yapılan bu nitel çalışmada tüm işletmelere ulaşılmış, misyon ve vizyon ifadelerini beyan etmeyen işletmelere telefon, mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca sadece ana web sitelerindeki ifadeler ile yetinilmeyip yıllık ve dönemlik kurumsal raporları da detaylı bir şekilde analiz edilmiştir. Stratejik yönetiminde misyon ve vizyon ifadesini beyan eden işletmelerin beyan etmeleri durumuna göre belirtilmiştir.

Misyon ve vizyon ifadelerini beyan etmeyen işletmeler ise açıkça belirtilmiştir. Çalışmada başarı göstermiş ve belirli bir sıralamaya girmiş işletmelerin stratejik yönetiminde önemli ifadeler olan misyon ve vizyon ifadelerine yer veren işletmeler ifadeye yer vermişse “+” yer vermemişse “-” şeklinde açıkça belirtilmiştir. Ayrıca misyon ve vizyon ifadelerinde bulunması gerekli görülen unsurlara da yer vermişse “+” yer vermemişse “-” şeklinde belirtilerek gerekli açıklamalar ile desteklenmiştir. Bu çalışmada nitel analiz yöntemi ile içerik analiz yöntemi uygulanarak elde edilen veriler incelenip tablo, şekil ve grafik ile gösterilerek yoruma açık hale getirilmiştir.

Nitel analiz yönteminin herkes tarafından kabul edilebilen bir tanımını yapmak oldukça güç olarak görülmektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı tanım yapmaktan kaçınmaktadır. Etnografî, durumsal araştırma, yorumlama, tanımlama, teori ve içerik analizi gibi kavramlara şemsiye görevi görmektedir. Genel anlamda nitel analiz yöntemini; görüşme, gözlem ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama, olay ve algıların bütüncül ve gerçekçi bir gözlemlerle ele alındığı yöntem olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım, 1999:10).

İçerik analizi, kitle iletişim araçlarının yaygın hale gelmesi ile birlikte akademik çalışmalarda da en çok tercih edilen araştırma yöntemi olarak kullanılmaktadır. Toplumbilimlerinin neredeyse tamamında kullanılmaya başlanmış bir yöntemdir. İlk olarak 16. yüzyılda gazeteler üzerinden yapılmıştır. Disiplinler arası kullanılan içerik analizi yöntemi sosyal bilimler alanında da kendine önemli bir yer edinmiştir. İçerik analizi araştırılmak istenen içeriğin ölçülebilir, nesnel ve doğrulanabilir olmasıyla anlam kazanmaktadır (Çilingir, 2017:149-150).

İçerik analizi; herhangi bir metin ile ilgili içerik toplayarak analiz etme yöntemi olarak tanımlanmaktadır. İçerik analizi denildiğinde akla düşünceler, semboller, resimler, temalar ve iletilebilen sözcükler gelmektedir. Bu açıdan içerik analizi ile her türlü görsel, basılı, elektronik ve diğer türden belge ve dokümanların analizi yapılmaktadır (Krippendorff, 2004:10). İçerik analizi, metinden çıkarılan ifadelerin belirli ve sistematik kurallara dayalı kodlarla bir dizi işlem sonucunda metnin bazı sözcüklerinin daha küçük içerik ile özetlendiği tekrarlanabilir nitel araştırma tekniğidir (Yiğit, 2018:27).

Başka bir tanıma göre içerik analizi, çeşitli metinlerin içeriğini kendini doğrudan okumaya vermeyen, temel öğelerini sınıflandırarak yorumlayan sistematik ve objektif teknik olarak bilinmektedir (Kurulgan ve İspir, 2009:217). En genel tanımıyla içerik analizi, bir metin veya görsel işitsel materyallerin sistematik, nesnel ve niceliksel olarak çözümlenmesine dayalı bir araştırma yöntemi olarak kullanılmaktadır. Değişik bilim dallarında farklı teknik ve biçimlerde kullanılmıştır (Kayaoğlu, 2009:537). İçerik analizi politik bir söylemin istatistiksel anlam bilimi olarak tanımlanmaktadır. İşaretlerin sınıflanması, bu işaretlerin hangi yargıyı içerdiği, açık bir şekilde formüle edilmiş kurallar çerçevesinde araştırmacının ortaya koymuş olduğu yargıları bilimsel anlamda rapor olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır (Koçak ve Arun, 2006:22).

3.5.ÇALIŞMANIN BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen bilgiler ışığında işletmelerin stratejik yönetiminde önemli olan misyon ve vizyon ifadelerinde yer alan ve sıkça tekrar eden unsurlara ait açıklayıcı bilgiler tablo, grafik ve şekiller ile desteklenerek nitel analiz yöntemine dayalı içerik analizi ile gözlemlenerek yorumlanmıştır.

3.5.1.Çalışmada Kullanılan İşletmelere Ait Bilgiler

Çalışma kapsamında İstanbul Sanayi Odası İSO-2015 yılında verilen üretimden satış ile ilk 100'e girerek başarı göstermiş işletmeler ile Japonya'da başarılı işletme sıralaması yapan Japon Times-2015 yılında üretimden satış ile ilk 100'e giren işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerini beyan etmeleri durumuna göre aşağıdaki tabloda açıkça belirtilmiştir.

Tablo 3.1.İSO 2015 Yılı Üretimden Satışta Türkiye'nin Başarılı İlk 100 İşletmesi

TÜRKİYENİN BAŞARILI İLK 100 İŞLETMESİ – 2015			
NO	İŞLETMELER	MİSYON	VİZYON
1	TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	+	+
2	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	+	+
3	Arçelik A.Ş.	-	+
4	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	-	-
5	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	+	+
6	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü	+	+
7	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	-	+
8	Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	+	+
9	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.	-	+
10	İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş.	+	+
11	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	+	+
12	Mercedes-Benz Türk A.Ş.	-	-
13	Aygaz A.Ş.	+	+
14	İstanbul Altın Rafinerisi A.Ş.	+	+
15	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	+	+
16	PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.	+	+
17	Çolakoğlu Metalurji A.Ş.	-	-
18	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	+	+
19	Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.	+	+
20	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	+	+
21	Tosçelik Profil ve Sac Endüstrisi A.Ş.	+	+
22	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	+	-
23	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	+	+
24	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	+	+
25	Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.	-	-
26	Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.	+	+
27	Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.	+	+
28	Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.	-	+
29	Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamulleri A.Ş.	+	+
30	Coca-Cola İçecek A.Ş.	-	+
31	Milangaz LPG Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.	+	+
32	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü.	+	+
33	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara A.Ş.	-	-
34	Kardemir Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	+	+
35	AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.	+	+
36	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.	+	+
37	Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.	-	-
38	Yıldız Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	+	+
39	İpragaz A.Ş.	+	+
40	Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	+	+
41	Kastamonu Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	+	+
42	Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü.	+	+
43	Kroman Çelik Sanayii A.Ş.	+	+
44	Banvit Bandırma Vitaminli Yem Sanayi A.Ş.	+	+
45	Hayat Kimya Sanayi A.Ş.	+	+
46	Yolbulan Baştuğ Metalurji Sanayi A.Ş.	+	+
47	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu	+	+
48	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	+	+
49	Sütaş Süt Ürünleri A.Ş.	+	+
50	Diler Demir Çelik Endüstri ve Ticaret A.Ş.	-	-

NO	İŞLETMELER	MİSYON	VİZYON
51	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.	+	+
52	Abaloğlu Yem-Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.	+	+
53	Brisa Bridgestone Sabancı Lastik San ve Tc. A.Ş.	+	+
54	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	+	+
55	Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş.	+	+
56	Nadir Metal Rafineri San. ve Tic. A.Ş.	+	+
57	Sanko Tekstil İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.	+	+
58	Eren Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	+	+
59	MMK Metalurji San Tic ve Liman İşlet. A.Ş.	+	+
60	Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.	-	-
61	Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	+	+
62	Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.	+	+
63	Soda Sanayii A.Ş.	+	+
64	C.P. Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+
65	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.	+	+
66	JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.	+	+
67	Kaptan Demir Çelik Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	+	+
68	Yazıcı Demir Çelik Sanayi ve Turizm Tic. A.Ş.	-	-
69	HES Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	+	+
70	Namet Gıda San. ve Tic. A.Ş.	+	+
71	TP Endüstriyel ve Ticari Lastikler A.Ş.	-	-
72	Sasa Polyester Sanayi A.Ş.	+	+
73	Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.	+	+
74	Atlas Enerji Üretim A.Ş.	-	-
75	Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ş.	-	-
76	Progıda Tarım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.	-	-
77	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	+	-
78	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	+	+
79	Gülsan Sentetik Dokuma San. ve Tic. A.Ş.	+	+
80	Keskinoğlu Tavukçuluk ve Damızlık San. A.Ş.	+	+
81	Naksan Plastik ve Enerji San. ve Tic. A.Ş.	+	-
82	Bosch Termoteknik Isıtma ve Klima San. A.Ş.	-	+
83	Goodyear Lastikleri T.A.Ş.	-	-
84	Pınar Süt Mamülleri Sanayii A.Ş.	+	+
85	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	+	+
86	Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları San. A.Ş.	+	+
87	Önem Gıda San. ve Tic. A.Ş.	-	-
88	Erdemir Çelik Servis Merkezi San. ve Tic. A.Ş.	+	+
89	MAN Türkiye A.Ş.	+	-
90	ASAŞ Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	+	+
91	İçdaş Elektrik Enerjisi Üretim ve Yatırım A.Ş.	+	+
92	Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.	-	-
93	Noksel Çelik Boru Sanayi A.Ş.	-	-
94	Paşabahçe Cam San. ve Tic. A.Ş.	+	+
95	Türk Prysmian Kablo ve Sistemleri A.Ş.	+	+
96	Temsa Global San. ve Tic. A.Ş.	-	-
97	BEYPI Beypazarı Tarımsal Üretim Pazarlama	-	-
98	Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama	-	-
99	Sarten Ambalaj San. ve Tic. A.Ş.	+	+
100	Kayseri Şeker Fabrikası A.Ş.	+	+

Tablo 3.1’de verilen bilgiler ışığında Türkiye’de üretimden satışta başarılı olarak ilk 100’e girmiş işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerine yer vermeleri

durumuna göre sayısal ve yüzdesel analizi şekil 3.2’de açık bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 3.2. Türkiye’deki İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerini Kullanma Oranları

Türkiye’deki işletmelerin misyon ifadelerini kullanma oranlarına bakıldığında başarılı 100 işletmenin 74 tanesinin (%74) misyon ifadesine yer verirken 26 işletme bu ifadeye (%26) yer vermediği gözlemlenmektedir. Ayrıca vizyon ifadesine 76 işletme (%76) yer verirken, 24 işletme (%24) vizyon ifadesine yer vermemektedir.

Literatür araştırması yapıldığında Türkiye’de işletmelerin geçmişe oranla misyon ve vizyon ifadesine daha fazla yer verdiği görülmektedir. Özellikle küreselleşmenin etkisi ile yaşanan değişimler ve gelişmelere bağlı olarak işletmeler rakipleri karşısında etkili olabilmek için daha verimli bir yönetim uygulamaları gayesi içine girmektedir. Etkili bir yönetim uygulaması gerçekleştirmek isteyen işletmeler özellikle stratejik yönetimlerinde çok önemli bir kavram olan misyon ve vizyon ifadelerine yer vermeye çalıştıkları görülmüştür.

Stratejik yönetimde misyon ve vizyon ifadelerine verilen değer zaman içerisinde arttığı gözlemlenmektedir. Fakat başarılı ilk 100 işletme açısından bakıldığında verilen bu değer daha da artması ve misyon ve vizyon ifadesine yer vermeyen bu işletmelerin gereken önemi vermesi gerekmektedir.

Yapılan çalışma sonucunda misyon ve vizyon ifadesini paylaşan bu işletmelerin misyon ve vizyon ifadesinde akademik çevrece yer verilmesi gerekli görülen unsurlar bakımından detaylı bir şekilde analiz edilerek verilen önem ve eksiklikler yapılan çalışma sonucunda ortaya konulmaktadır. Hem Türkiye işletmeleri için hem de Japon işletmeler için stratejik yönetimde önemli olan misyon ve vizyon ifadeleri içerik analizi ile karşılaştırılmıştır.

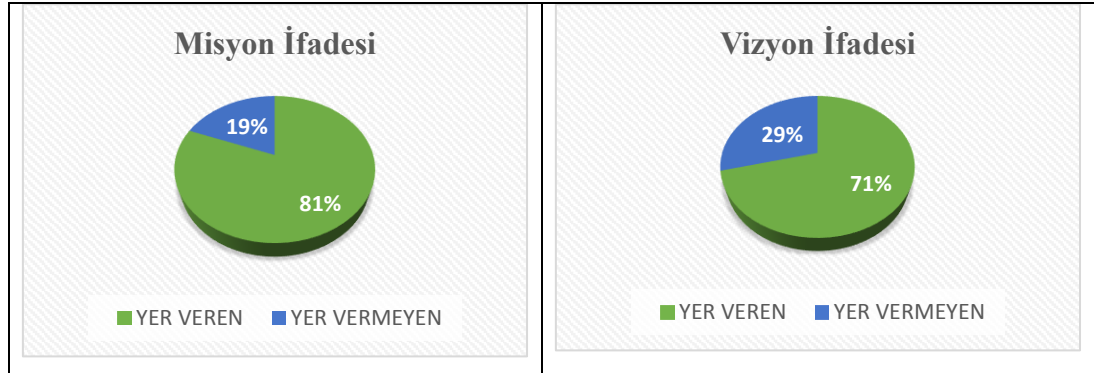
Tablo 3.2.Japan Times 2015 Yılı Üretimden Satışta Japonya'nın Başarılı İlk 100 İşletmesi

JAPONYANIN BAŞARILI İLK 100 İŞLETMESİ- 2015			
NO	İŞLETMELER	MİSYON	VİZYON
1	Fanuc Corporation (Robot Üreticisi)	+	+
2	Nintendo Co. Ltd. (Elektronik)	+	+
3	Shin-Etsu Chemical Co. Ltd. (Kimya, Elektronik)	+	-
4	Sony Corporation (Elektronik)	+	+
5	Subaru Corporation (Otomotiv sanayi, Havacılık Endüstrisi)	+	+
6	Kyocera Corporation's (Elektronik)	+	+
7	Canon Inc. (Elektronik)	+	+
8	Keyence Corporation (Elektronik)	+	+
9	Yahoo Japan Corporation (İnternet Şirketi)	+	+
10	Smc Corporation (Makinalar)	+	+
11	Astellas Pharma Inc. (İlaç Şirketi)	+	+
12	Mitsubishi Motors Corporation (Otomotiv)	-	-
13	Japan Airlines Co. Ltd. (Havacılık Şirketi)	+	+
14	Fast Retailing Co. Ltd. (Perakendecilik)	+	+
15	Hoya Corporation (Hassas Aletler)	+	+
16	Murata Manufacturing Co. Ltd. (Elektronik)	+	+
17	Rohm Co. Ltd. (Elektronik)	+	-
18	Otsuka Holdings Co. Ltd. (İlaç Şirketi)	+	+
19	Fujifilm Holdings Corporation (Elektronik)	+	+
20	Ntt Docomo Inc. (Telekomünikasyon)	+	+
21	Tokyo Electron Ltd.(Elektronik)	+	+
22	Recruit Holdings Co. Ltd. (Reklam Yayın Şirketi)	+	+
23	Santen Pharmaceutical Co. Ltd. (İlaç Şirketi)	+	+
24	Sankyo Co. Ltd. (Makine Üretimi)	+	-
25	Secom Co. Ltd. (Güvenlik Şirketi)	+	+
26	Nitto Denko Corporation (Kimyasal)	+	+
27	Mitsubishi Electric Corporate (Elektronik)	+	+
28	Panasonic Corporation Co. Ltd. (Elektronik)	+	+
29	Seven & i Holdings Co. Ltd. (Perakendecilik)	+	+
30	Taisho Pharmaceutical Holdings (İlaç Şirketi)	+	+
31	Hirose Electric Co Ltd. (Elektronik)	-	-
32	Mitsubishi Tanabe Pharma Corporation(İlaç Şirketi)	+	+
33	Jgc Corporation (Mühendislik)	+	+
34	Shimano Inc. (Eğlence Ürünleri)	+	-
35	FamilyMart Co. Ltd. (Marketler Zinciri)	+	+
36	Bandai Namco Holdings Inc. (Eğlence Şirketi)	+	+
37	Hoshizaki Electric Corporation (Mutfak ve Tic. Buzdolabı)	-	-
38	Oriental Land Co. Ltd. (Eğlence ve Turizm Şirketi)	+	-
39	HitachiHigh-TechnologiesCorporation.(Elektronik)	+	+
40	Alfresa Holdings Corporation (İlaç Toptancısı Şirketi)	+	+
41	Renesas Electronics Corporation (Yarı İletken İmalatçısı)	+	+
42	Makita Corporation (Elektrikli El Aletleri)	+	+
43	Shimamura Co. Ltd. (Parakende Şirketi)	-	-
44	Ono pharmaceutical Co. Ltd. (İlaç Şirketi)	+	+
45	Nippon Television Holdings Inc. (Radyo-Televizyon Şirketi)	+	+
46	Medipal Holdings Corporation (Sağlık ve Gıda Şirketi)	+	+
47	Hakuhoddy Holdings (Reklam ve Halkla İlişkiler)	+	-
48	Suzuken Co. Ltd. (İlaç Şirketi).	+	+
49	Zenkoku Hoshu Co. Ltd. (Kredi Şirketi)	+	+
50	Trend Micro (Siber Güvenlik Savunma Şirketi)	+	+
51	Kao Corporation (Kozmetik Şirketi)	+	+

NO	İŞLETMELER	MİSYON	VİZYON
52	Isuzu Motors Ltd. (Otomotiv)	+	+
53	Nikon Corporation (Dijital Görüntüleme Şirketi)	+	+
54	Suzuki Motor Corporation (Otomotiv)	+	-
55	Mabuchi Motor Corporation (Elektrik Motor Şirketi)	-	-
56	Nippon Paint Holdings Co. Ltd. (Boya ve Kimyasal Şirketi)	+	+
57	Toyo Suisan Corporation (Makine ve Alet Ticaret Şirketi).	+	+
58	Shionogi Inc. (İlaç Şirketi).	+	+
59	Hisamutsu Pharmaceutical Co. Inc. (İlaç Şirketi).	+	+
60	Yamato Kogyo Co. Ltd. (Demir ve Çelik Şirketi)	+	-
61	Koito Manufacturing Co. Ltd. (Otomotiv Şirketi)	-	-
62	Nexon Co., Ltd. (Video Oyun Şirketi).	+	+
63	Omron Corporation (Elektronik).	+	+
64	Rinnai Corporation (Termik Enerji Şirketi)	-	-
65	Nomura Research Institute (Danışmanlık ve BT Danışmanlığı)	+	+
66	Otsuka Pharmaceutical Co. Ltd. (İlaç Şirketi)	+	+
67	J Trust Co. Ltd. (Bankacılık)	+	+
68	Ts Tech Co. Ltd. (Otomotiv)	+	+
69	Jafco Co. Ltd. (Menkul Kıymetler)	+	+
70	Canon Marketing Japan Inc. (Elektronik)	+	+
71	Nissin Foods Holdings Co. Ltd. (Gıda Şirketi)	+	+
72	Square Enix Holdings Co. Ltd. (Video Oyun Şirketi).	+	-
73	Abc-Mart Inc. (Ayakkabı Şirketi).	-	-
74	Mixi Inc.(Sosyal Ağ Hizmeti Şirketi).	+	-
75	Sugiy Holdings Corporation	-	-
76	Dena Co. Ltd. (Oyun ve İnternet Reklamcılığı).	+	+
77	Joyful Honda Co. Ltd. (Perakende Şirketi).	-	+
78	Santen Pharmaceutical Com. Ltd. (İlaç Şirketi).	+	+
79	Obic Corporation Co. Ltd (Bilgi ve İletişim Şirketi)	-	-
80	Token Corporation (İnşaat Şirketi)	-	-
81	Sumitomo Dainippon Pharma (İlaç Şirketi)	+	+
82	Tv Asahi Holdings Corporation (Tv, İletişim Şirketi)	-	-
83	Amada Holdings(Metal İşleme Makina Şirketi)	-	-
84	Hamamatsu Photonics (Elektronik)	+	+
85	Jsr Corporation (Kimyasal Şirket)	+	+
86	Oracle Japan Corporation (Bilgisayar Yazılım Şirketi)	-	-
87	Gree Inc (İnternet Şirketi).	+	+
88	Alpine Electronics Inc. (Elektronik)	+	+
89	Kose Corporation (Kozmetik Şirketi)	+	+
90	Maeda Road Construction Co. Ltd. (İnşaat mühendisliği)	-	-
91	GungHo Online Entertainment Inc. (Video Oyun Şirketi)	+	+
92	Kinden Corporation (Entegre Sistem Mühendisliği)	-	-
93	Kurita Water Industries Ltd. (Su Kimyasalları Şirketi)	+	+
94	Yamaha Motor Co. Ltd. (Motor Taşıt Üreticisi Şirketi)	+	+
95	Maruichi Steel Tube Ltd. (Demir ve Çelik Şirketi)	-	-
96	Alps Electric Co. Ltd. (Elektronik)	+	+
97	Kobayashi Pharmaceutical Co. Ltd. (İlaç Şirketi)	+	+
98	Obic Business Consultants Co. Ltd. (Bilgi ve İletişim)	-	-
99	Kato Sangyo (Gıda Dağıtım Şirketi)	+	-
100	Sega Sammy Holdings (Eğlence, Oyun Makinaları Şirketi)	+	+

Tablo 3.2 de Japonya’da üretimden satış’ta ilk 100’e girmiş işletmelerin özellikle stratejik yönetimde önemli olarak görülen misyon ve vizyon ifadelerine yer

vermeleri durumuna göre sayısal ve yüzdesel oranları aşağıdaki şekil 3.3’de açık bir şekilde gösterilmektedir.



Şekil 3.3. Japonya’daki İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerini Kullanma Oranları

Japonya’daki işletmelerin misyon ifadelerini kullanma oranlarına bakıldığında başarılı 100 işletmenin 81 tanesi (%81) misyon ifadesine yer verirken 19 işletme (%19) bu ifadeye yer vermediği gözlemlenmektedir. Ayrıca bu işletmelerden 71 tanesi (%71) vizyon ifadesine yer verirken 29 işletme (%29) vizyon ifadesini kullanmama yolunu seçmektedir.

Literatür araştırması yapıldığında Japonya’da işletmelerin geçmişe oranla misyon ve vizyon ifadesine daha fazla yer verdiği görülmektedir. Ancak ülke genelinde misyon ve vizyon ifadesi olmayan işletmeler felsefemiz (philosophy) olarak beyan etmişlerdir. Özellikle küreselleşmenin etkisi ile yaşanan değişimler ve gelişmelere bağlı olarak işletmeler rakipleri karşısında etkili olabilmek için etkili ve verimli yönetim uygulamaları gayesi içine girmektedir.

Bu bakımdan stratejik yönetiminde misyon ve vizyon ifadesine verilen değer zaman içerisinde arttığı gözlemlenmektedir. Misyon ve vizyon ifadesi stratejik yönetimi etkin uygulamak isteyen işletmeler açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu ifadelere yer vermeleri konusunda daha duyarlı ve tedbirli olması gerekmektedir.

Başarılı ilk 100 işletme açısından bakıldığında verilen bu değer daha da artması ve misyon ifadesine yer vermeyen bu işletmelerin gerekli önemi vermesi gerekmektedir. Alınan bilgiler doğrultusunda misyon ifadesini paylaşan bu işletmelerin misyon ifadesinde kullandıkları unsurlar detaylı bir şekilde analiz edilerek verilen önem ve eksiklikler analiz sonucunda ortaya konulmaktadır.

3.5.2. Türkiye'deki İşletmelerin Misyon İfadesinde Bulunan Unsurlar

Araştırmada Türkiye'de İstanbul Sanayi Odası (İSO)-2015 yılı üretimden satış'ta ilk 100'e giren işletmelerin misyon ifadeleri içerik analizine göre detaylı olarak incelenerek misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen unsurlar aşağıdaki tablo 3.3'te detaylı olarak gösterilmektedir.

Tablo 3.3. Türkiye'deki İşletmelerin Misyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar

No	Müşteri	Ürün/ Hizmet	Yer/ Pazar	Teknoloji	Kârlılık, Büyüme, Süreklilik	Felsefe	Sosyal Sorumluluk	İşletmenin Yetkinliği	Çalışanlar
1	-	+	-	-	-	+	-	-	-
2	-	+	-	-	-	+	+	-	-
3	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
4	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
5	-	+	-	-	-	+	-	-	-
6	+	+	-	-	-	+	+	+	-
7	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
8	-	-	-	-	-	+	-	-	+
9	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
10	-	+	-	-	+	+	+	+	+
11	+	+	+	+	+	+	-	+	-
12	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
13	-	+	-	-	-	+	+	-	-
14	+	+	+	-	+	+	+	+	-
15	-	+	-	-	+	+	-	+	+
16	+	+	+	+	+	+	+	+	+
17	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
18	+	+	-	-	-	+	-	+	-
19	+	-	-	-	-	+	-	-	-
20	+	+	-	-	-	-	-	+	-
21	-	+	-	-	+	+	+	+	+
22	-	-	-	-	-	+	-	-	+
23	+	+	+	+	+	+	-	+	-
24	+	+	+	-	+	+	-	+	-
25	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
26	+	+	+	+	+	+	-	+	-
27	+	-	+	-	-	+	+	+	+
28	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
29	-	+	+	-	-	+	-	-	+
30	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
31	+	+	-	-	-	+	-	+	-
32	+	+	+	+	+	+	-	+	-
33	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
34	+	+	+	-	-	-	-	+	-
35	+	-	+	-	+	-	-	+	+
36	-	+	+	-	-	+	-	-	-
37	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
38	+	+	+	-	+	+	-	+	+
39	+	+	-	-	+	+	-	+	-
40	+	+	-	-	-	+	+	-	+
41	+	+	+	-	-	+	+	+	+

No	Müşteri	Ürün/ Hizmet	Yer/ Pazar	Teknoloji	Kârlılık, Büyüme, Süreklilik	Felsefe	Sosyal Sorumluluk	İşletmenin Yetkinliği	Çalışanlar
42	-	+	+	-	+	+	-	+	-
43	+	+	+	-	+	+	+	+	-
44	+	+	-	-	-	+	-	-	-
45	+	+	+	-	+	+	-	+	-
46	+	-	-	+	-	+	-	+	-
47	-	+	+	+	+	+	+	+	-
48	-	+	+	-	-	+	+	+	-
49	+	+	-	-	-	+	-	+	-
50	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
51	+	+	+	+	+	+	+	+	+
52	+	+	-	+	+	+	+	+	-
53	-	-	-	-	+	+	-	-	-
54	-	+	+	-	-	-	-	+	-
55	+	+	-	-	-	+	+	+	+
56	+	+	+	+	+	+	+	+	+
57	+	-	+	-	-	+	+	-	-
58	-	+	-	+	-	+	+	+	-
59	-	+	-	-	-	+	-	-	-
60	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
61	+	+	-	-	+	+	+	+	+
62	+	+	-	-	-	+	-	+	+
63	+	+	+	+	-	+	+	+	-
64	+	+	-	-	-	+	-	+	-
65	-	-	-	-	-	+	-	-	-
66	-	+	+	-	-	+	-	+	-
67	-	+	-	+	+	+	+	+	+
68	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
69	-	-	+	+	-	-	-	+	-
70	+	+	+	+	+	+	-	+	-
71	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
72	-	-	+	-	-	-	-	-	-
73	+	+	+	-	+	+	+	+	+
74	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
75	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
76	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
77	+	+	+	-	+	+	+	+	+
78	+	+	+	+	-	-	-	+	-
79	+	-	-	-	-	+	+	-	+
80	-	+	-	-	-	+	+	+	-
81	+	+	+	-	+	+	-	+	-
82	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
83	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
84	+	+	-	-	+	+	-	+	-
85	+	+	-	-	-	+	-	-	-
86	-	+	-	-	+	+	-	+	-
87	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
88	+	+	+	+	+	+	+	+	-
89	-	-	-	-	-	+	-	-	-
90	-	+	+	-	-	+	-	+	-
91	-	+	+	-	+	+	+	+	+
92	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
93	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
94	-	+	-	-	-	+	-	-	-
95	+	+	-	+	+	+	-	+	-
96	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								

No	Müşteri	Ürün/ Hizmet	Yer/ Pazar	Teknoloji	Kârlılık, Büyüme, Süreklilik	Felsefe	Sosyal Sorumluluk	İşletmenin Yetkinliği	Çalışanlar
97	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
98	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
99	-	-	-	+	+	+	+	-	+
100	+	+	+	-	+	+	-	+	+

Tablo 3.3'te görüleceği üzere yapılan çalışma sonucunda Türkiye'de üretimden satış'ta başarılı olarak ilk 100'e girmiş işletmelerden misyon ifadesine yer veren 74 işletmenin misyon ifadesi incelenmiştir. Misyon ifadesine yer veren 74 işletmeden misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen unsurlar nitel analiz yöntemine dayalı içerik analizi ile detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bilimsel ve akademik anlamda misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen müşteri, ürün/hizmet, yer/pazar, teknoloji, kârlılık/büyüme/süreklilik, felsefe, sosyal sorumluluk, işletme yetkinliği ve çalışanlar unsurlarından yer verilenlere “+” yer verilmeyenlere “-” şeklinde belirtilerek açıklanmıştır. Tablo 3.3'de belirtilen bu unsurların sayısı ve yüzdesel analizi Türk ve Japon işletmelerin karşılaştırmasında net bir şekilde detayları ile açıklanmıştır.

3.5.3.Japonya'daki İşletmelerin Misyon İfadesinde Bulunan Unsurlar

Araştırmada Japonya'da Japan Times 2015 yılı üretimden satış'ta ilk 100'e giren işletmelerin stratejik yönetiminde önemli olan misyon ifadesi içerik analizine göre incelenerek misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen unsurlar aşağıdaki tablo 3.4'te gösterilmektedir.

Tablo 3.4.Japonya'daki İşletmelerin Misyon İfadesinde Bulunan Unsurlar

No	Müşteri	Ürün/ Hizmet	Yer/ Pazar	Teknoloji	Kârlılık, Büyüme, Süreklilik	Felsefe	Sosyal Sorumluluk	İşletmenin Yetkinliği	Çalışanlar
1	-	+	-	+	-	+	-	+	-
2	-	+	-	-	-	+	-	+	-
3	-	+	-	+	-	+	-	+	-
4	+	-	-	-	-	-	-	+	-
5	+	-	-	-	-	-	-	+	-
6	-	-	+	-	-	+	-	+	+
7	-	-	-	-	-	+	+	-	-
8	+	+	-	-	+	+	+	+	+
9	+	+	+	+	+	+	+	+	-
10	-	+	+	-	-	+	-	+	-
11	+	-	-	-	+	+	-	+	+
12	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
13	-	+	-	-	-	+	+	+	+
14	+	+	+	-	+	+	+	+	-

No	Müşteri	Ürün/ Hizmet	Yer/ Pazar	Teknoloji	Kârlılık, Büyüme, Süreklilik	Felsefe	Sosyal Sorumluluk	İşletmenin Yetkinliği	Çalışanlar
15	-	-	-	+	-	+	-	-	-
16	-	+	-	+	+	+	+	+	+
17	-	+	+	-	+	+	-	+	-
18	-	-	-	-	-	+	-	-	+
19	+	+	+	+	-	+	+	+	-
20	+	+	-	-	-	+	-	-	+
21	-	+	-	+	-	+	+	+	-
22	-	+	-	-	-	+	+	-	-
23	+	+	-	-	-	+	+	-	+
24	+	+	+	+	+	+	+	+	-
25	+	+	-	-	+	+	-	+	+
26	+	+	-	-	+	+	+	+	+
27	-	+	-	+	+	+	+	+	-
28	-	+	-	-	+	+	+	+	-
29	+	+	-	-	-	+	-	+	+
30	+	+	-	-	-	+	+	+	-
31	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
32	-	+	-	-	-	+	+	-	-
33	+	-	-	-	-	+	+	+	-
34	-	+	-	-	-	+	-	-	-
35	+	-	-	-	-	+	-	-	-
36	+	+	+	-	+	+	+	+	-
37	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
38	-	+	-	-	-	+	-	+	-
39	+	+	+	+	-	+	-	+	-
40	+	+	+	-	-	+	+	+	-
41	+	+	+	-	+	+	+	+	-
42	-	+	-	-	+	+	+	-	-
43	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
44	+	+	+	-	-	+	-	-	+
45	-	+	+	-	-	+	-	+	-
46	+	+	+	-	-	+	-	+	-
47	-	-	-	-	+	+	+	+	-
48	-	+	-	-	-	+	-	-	-
49	+	+	-	-	+	+	+	+	+
50	+	+	-	+	-	+	+	+	-
51	+	+	+	-	+	+	+	+	-
52	-	+	-	-	-	+	-	-	-
53	-	-	-	+	+	+	-	-	-
54	+	+	-	-	+	+	-	+	-
55	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
56	+	+	-	-	+	+	+	+	-
57	-	+	+	-	-	+	-	-	-
58	+	+	+	-	+	+	-	+	-
59	+	+	+	-	+	+	+	+	-
60	+	+	+	+	+	+	-	+	-
61	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
62	+	+	+	+	+	+	-	+	-
63	-	-	-	-	-	+	+	-	-
64	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
65	+	-	-	-	+	+	+	-	-
66	-	+	+	-	-	+	-	+	-
67	+	-	-	-	+	+	+	+	-
68	+	+	-	+	-	+	-	+	-
69	+	+	-	-	-	+	+	+	+

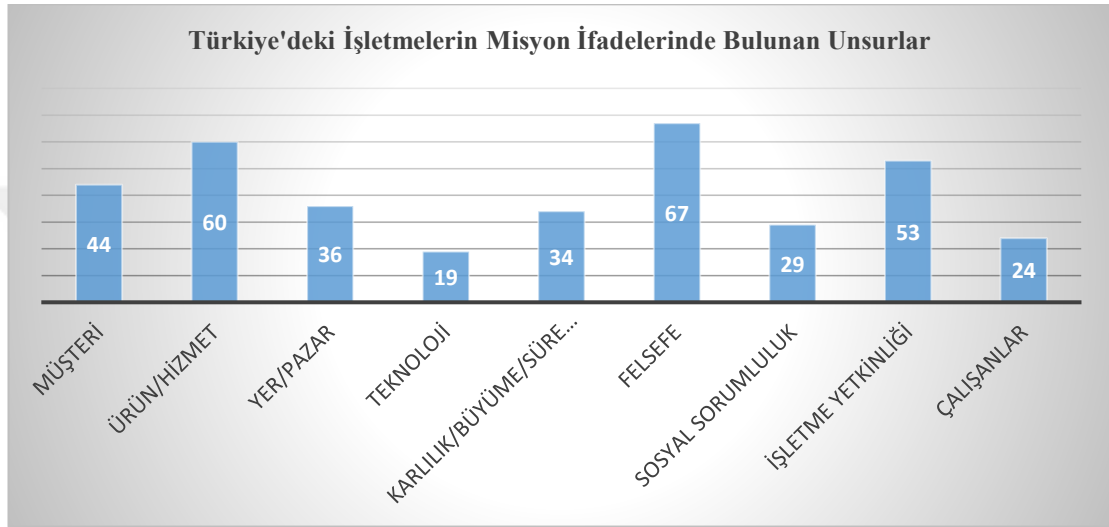
No	Müşteri	Ürün/ Hizmet	Yer/ Pazar	Teknoloji	Kârlılık, Büyüme, Süreklilik	Felsefe	Sosyal Sorumluluk	İşletmenin Yetkinliği	Çalışanlar
70	-	+	-	+	-	+	+	-	-
71	+	+	-	-	-	+	-	-	-
72	+	+	-	-	-	+	-	+	-
73	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
74	-	+	-	-	-	+	-	+	-
75	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
76	-	-	-	-	-	+	-	-	-
77	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
78	+	+	-	-	-	+	+	-	-
79	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
80	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
81	+	+	+	-	-	+	+	-	-
82	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
83	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
84	-	-	-	-	-	+	+	-	-
85	-	+	-	-	-	+	+	+	-
86	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
87	-	+	-	-	-	+	-	-	-
88	+	+	-	-	-	-	-	+	-
89	+	+	+	-	-	+	+	+	-
90	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
91	-	+	-	+	-	+	-	-	-
92	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
93	-	+	-	-	-	+	+	-	-
94	+	+	+	-	-	+	-	+	-
95	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
96	-	+	-	-	-	+	-	+	-
97	+	+	-	-	-	+	-	+	-
98	Misyon ifadesi bulunmamaktadır.								
99	+	-	-	-	-	+	-	-	-
100	+	-	-	-	+	+	-	-	-

Tablo 3.4'te görüleceği üzere yapılan çalışma sonucunda Japonya'da üretimden satış'ta başarılı olarak ilk 100'e girmiş işletmelerden misyon ifadesine yer veren 81 işletmenin misyon ifadesi incelenmiştir. Misyon ifadesine yer veren 81 işletmeden misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen unsurlar nitel analiz yöntemine dayalı içerik analizi ile detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Bilimsel ve akademik anlamda misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen müşteri, ürün/hizmet, yer/pazar, teknoloji, kârlılık/büyüme/süreklilik, felsefe, sosyal sorumluluk, işletme yetkinliği ve çalışanlar unsurlarından yer verilenlere "+" yer verilmeyenlere "-" şeklinde belirtilerek açıklanmıştır. Tablo 3.4'te belirtilen bu unsurların sayısı ve yüzdesel analizi Türk ve Japon işletmelerin karşılaştırmasında net bir şekilde detayları ile açıklanmıştır.

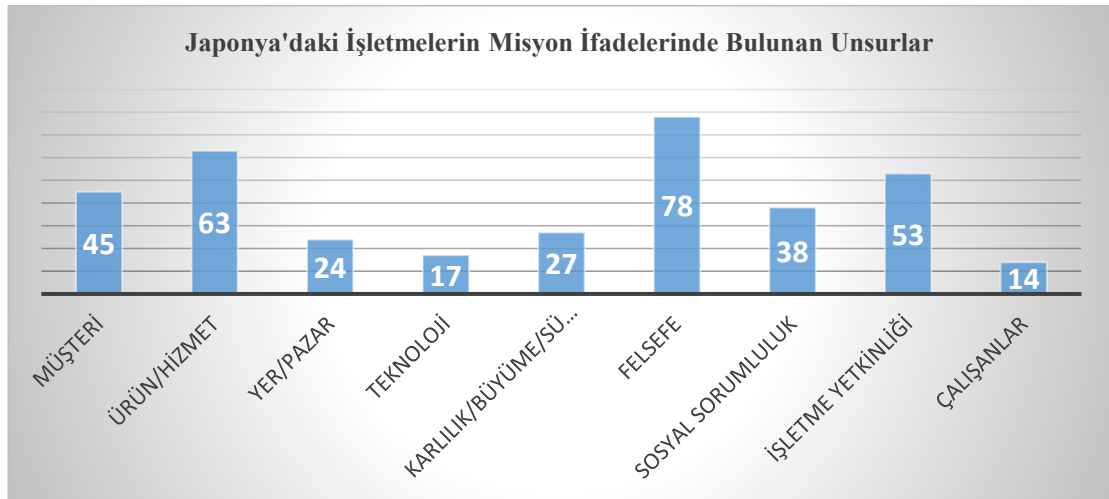
3.5.4. Türkiye ve Japonya İşletmelerinin Misyon Unsurlarını Bulundurma Karşılaştırması

Çalışma kapsamında yapılan içerik analizinde işletmelerin stratejik yönetiminde önemli bir kavram olan misyon ifadesi unsurları detaylı olarak irdelenmektedir. Bu kapsamda Türkiye ve Japonya’da üretimden satış’ta ilk 100’e girmiş işletmelerin misyon ifadelerinde bulunan unsurlara ne derece önem verdiği ve aralarındaki karşılaştırma ile açık bir şekilde ortaya konmaktadır.



Grafik 3.1. Türkiye’deki İşletmelerin Misyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar

Grafik 3.1’de yer alan bilgilerde görüleceği üzere Türkiye’de ilk 100’e girmiş işletmeden misyon ifadesine yer veren 74 işletmenin misyon ifadesinde bulunan unsurların sayısı net olarak belirtilmektedir. Görüleceği üzere misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen unsurlar incelendiğinde düzensiz bir grafik gözlemlenmektedir.



Grafik 3.2. Japonya’daki İşletmelerin Misyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar

Grafik 3.2’de yer alan bilgilerden görüleceği üzere Japonya’da üretimden satış’ta ilk 100’e girmiş işletmelerin misyon ifadesine yer veren 81 işletmenin misyon ifadesinde bulunan unsurların sayısı net olarak belirtilmektedir. Şekilde’de görüleceği üzere misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen unsurlar incelendiğinde düzensiz bir grafik gözlemlenmektedir.

3.5.4.1.Müşteri Unsuru

Aşağıda ki şekil 3.4’te görüleceği üzere Türkiye ve Japonya’da işletmelerin stratejik yönetiminde önemli olan misyon ifadesinde yer verilmesi gerekli görülen unsurlara ne derece yer verip vermediği ve iki ülke arasındaki yüzdesel fark belirtilmektedir.



Şekil 3.4.Müşteri Unsuru karşılaştırması

Türkiye’de başarılı ilk 100’e girmiş işletmeden 74’ü misyon ifadesini paylaşıırken bunlardan 44’ü yani (%59)’u müşteri unsuruna yer vermekte geriye kalan 30’u (%41)’i ise yer vermemektedir. Japonya’da ise ilk 100’e girmiş işletmeden misyon ifadesine yer veren 81 işletme bulunmaktadır. Bunlardan 45’i yani yaklaşık olarak (%51)’i müşteri unsuruna yer vermekte, geriye kalan 36 işletme (%49)’u bu unsura yer vermemektedir.

Toplamda misyon ifadesini paylaşma sayısı Japon işletmelerden fazla olsa da müşteri unsuruna Türkiye’nin Japonya’ya oranla daha fazla yer verdiği gözlemlenmektedir. Genel anlamda her iki ülkedeki işletmelerin kullanım oranları (%50)’nin üstünde olsa da gereken önemin yeterince verilmediği görülmektedir.

3.5.4.2.Ürün/Hizmet Unsuru

Şekil 3.5’te görüleceği üzere Türk ve Japon işletmelerin misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen kavramlara ne derece yer verip vermediği ve iki ülke arasındaki yüzdesel fark belirtilmektedir.



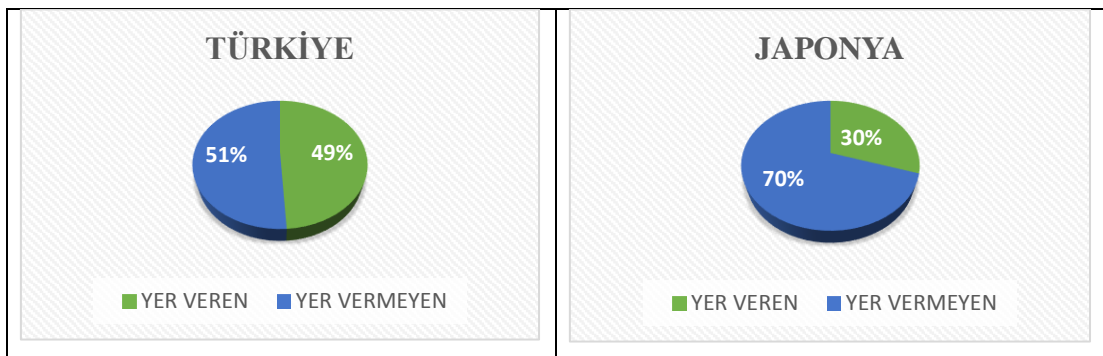
Şekil 3.5. Ürün/Hizmet Unsuru karşılaştırması

Türkiye’de başarılı ilk 100’e girmiş işletmeden 74’ü misyon ifadesini paylaşıırken bunlardan 60 işletme (%81) gibi büyük oranı ürün/hizmet unsuruna yer verirken, geriye kalan 14 işletme (%19) bu unsura yer vermemektedir. Japonya’da ise ilk 100’e girmiş ve misyon ifadesi bulunan 81 işletmeden 63 işletme (%78) bu unsura yer verirken, 18 işletme (%22) bu unsura yer vermemektedir.

Görüleceği üzere bu unsura yer veren işletme sayısı Türkiye ve Japonya’da ilk sıralara giren işletmeler açısından birbirine yakın bir anlam ifade etmektedir. Çok az bir oran ile Türkiye’deki işletmeler daha fazla yer vermesine rağmen her iki ülke içinde verilen önemin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

3.5.4.3. Yer/Pazar Unsuru

Aşağıda ki şekil 3.6’da görüleceği üzere Türk ve Japon işletmelerin misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen kavramlara ne derece yer verip vermediği ve iki ülke arasındaki yüzdesel fark belirtilmektedir.



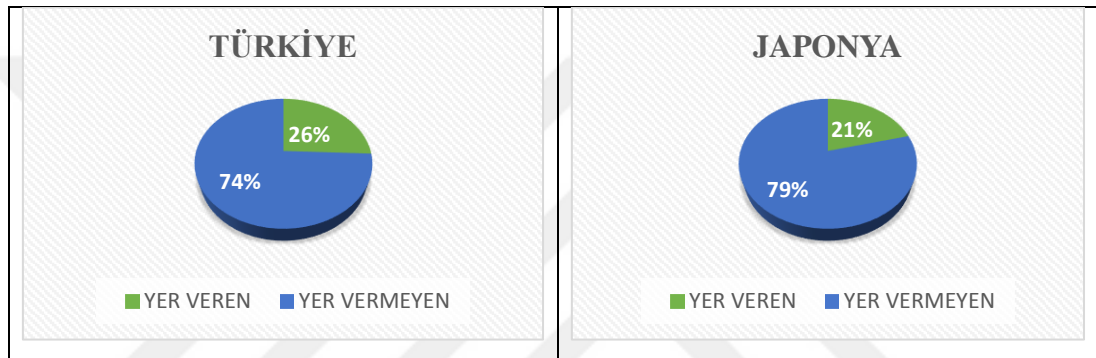
Şekil 3.6. Yer/pazar Unsuru karşılaştırması

Türkiye’de başarılı ilk 100’e girmiş işletmeden 74’ü misyon ifadesini paylaşıırken bunlardan 36 işletme (%49) yer/pazar unsuruna yer verirken, 38 işletme yani (%51) bu unsura yer vermemektir. Japonya’da ise misyon ifadesini paylaşan 81 işletmenin sadece 24’ü (%30) bu unsura yer verirken geriye kalan ve büyük

çoğunluğu oluşturan 57 işletme yaklaşık olarak (%70)'i bu unsura yer vermemektedir. Görüleceği üzere Türkiye'de ilk 100'e girmiş işletmeler, Japonya'ya oranla daha fazla yer vermesine rağmen genel anlamda her iki ülkede de ilklere girmiş başarılı işletmelerin misyon ifadesinde kullanılması önemli olarak görülen yer/pazar unsuruna gereken önem verilmediği görülmektedir.

3.5.4.4.Teknoloji Unsuru

Şekil 3.7'de ifade edildiği gibi Türk ve Japon işletmelerin misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen kavramlara ne derece yer verip vermediği ve iki ülke arasındaki yüzdesel fark belirtilmektedir.



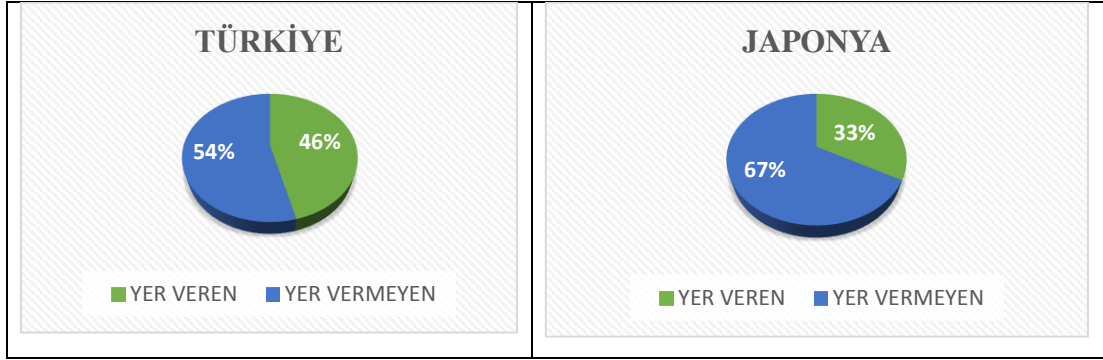
Şekil 3.7. Teknoloji Unsuru karşılaştırması

Türkiye'de başarılı ilk 100'e girmiş işletmeden 74'ü misyon ifadesini paylaşırken bunlardan 19 işletme (%26) teknoloji unsuruna yer verirken, 55'i (%74) bu unsura yer vermeyi tercih etmemektedir.

Japonya'da ise misyon ifadesine yer veren 81 işletmeden 17'si (%21) teknoloji unsuruna yer verirken çoğunluğunu oluşturan 64 işletme (%79) bu unsura yer vermemektedir. Günümüzde yaşanan değişimler ve yeniliklerin beraberinde teknolojiye bir takım yenilikler istemektedir. Bu açıdan işletmeler rakipleri karşısında daha verimli ve etkin olabilmek için teknoloji unsuruna önem vermekle birlikte bunu misyon ifadelerinde açıkça belirtmeleri rekabette bir avantaj sağlayacaktır. Ancak görüleceği üzere hem Türk işletmeler hem de Japon işletmeler bu unsura gereken önemi vermemektedir.

3.5.4.5.Kârlılık/Büyüme/Süreklilik Unsuru

Şekil 3.8'de açıklanmış olan Türk ve Japon işletmelerin misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen kavramlara ne derece yer verip vermediği ve iki ülke arasındaki yüzdesel fark belirtilmektedir.



Şekil 3.8.Kârlılık/Büyüme/Süreklilik Unsuru karşılaştırması

Türkiye’de başarılı ilk 100’e girmiş işletmeden 74’ü misyon ifadesini paylaşırken bunlardan 34’ü (%46) bu unsura yer verirken, 40 işletme (%54) bu unsura yer vermemektedir. Japon işletmeler açısından bakıldığında misyon ifadesine yer veren 81 işletmeden 27’si (%33) bu unsura yer verirken 54 işletme (%67) bu unsura yer vermemektedir.

İşletmelerin aslında temel amaç ve gayeleri olarak bilinen kârlılık/büyüme/süreklilik ideallerini sadece bir amaç bilmeleri değil aynı zamanda bunu akademik çevrece misyon ifadelerinde açıkça belirtmeleri rekabet avantajı sağlayacağından önem arz etmektedir.

Şekil 3.8’de görüleceği üzere misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen kârlılık/büyüme/süreklilik unsuruna yeteri kadar önem verilmemektedir. Ancak bu unsura Japonya daha gelişmiş ve üretim olanakları daha geniş bir ülke olmasına rağmen Türkiye işletmeleri daha fazla yer vermektedir.

3.5.4.6.Felsefe Unsuru

Şekil 3.9’da görüleceği üzere Türk ve Japon işletmelerin misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen kavramlara ne derece yer verip vermediği ve iki ülke arasındaki yüzdesel fark belirtilmektedir.



Şekil 3.9.Felsefe Unsuru karşılaştırması

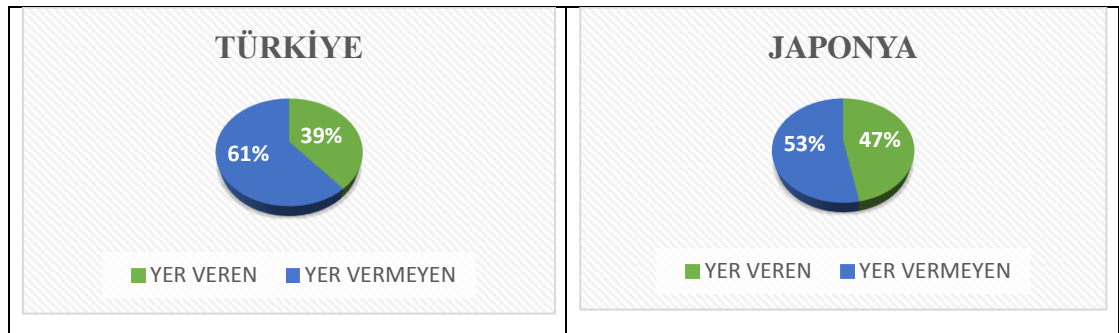
Türkiye’de başarılı ilk 100’e girmiş işletmeden 74’ü misyon ifadesini paylaşıırken bunlardan 67’si yüzdesel olarak büyük çoğunluğunu oluşturan (%91) gibi büyük bir kesimi felsefe unsuruna yer verirken, geriye kalan 7 işletme yaklaşık (%9)’u bu unsura yer vermemektedir.

Japonya’da başarılı ilk 100’e girmiş işletmelerden misyon ifadesine yer veren 81 işletmenin 78’i (%96) felsefe unsuruna yer verirken, geriye kalan ve çok az bir kesimi oluşturan 3 işletme (%4) felsefe unsuruna yer vermemektedir.

Kapsam olarak detaylı analiz sonucunda gerek Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler olsun gerek Japonya’daki işletmelerin felsefe unsuruna verdiği önem net bir şekilde görülmektedir. Aralarında büyük bir fark bulunmamasına rağmen Japon işletmelerin felsefe kullanma konusunda Türkiye’den üstün olduğu gözlemlenmektedir. Hatta misyon ifadesine yer vermeyen Japon işletmeleri misyon beyanı yerine felsefemiz şeklinde beyan kullanarak önem verdiklerini açıkça göstermişlerdir. Ancak bütün işletmeler bakımından bu kadar önemli bir kavram olan felsefe unsuruna az sayıda olsa yer vermeyen işletmelerin bunu tekrar gözden geçirmesi gerektiği gözlemlenmektedir.

3.5.4.7.Sosyal Sorumluluk

Şekil 3.10’da görüleceği üzere Türk ve Japon işletmelerin misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen kavramlara ne derece yer verip vermediği ve iki ülke arasındaki yüzdesel fark belirtilmektedir.



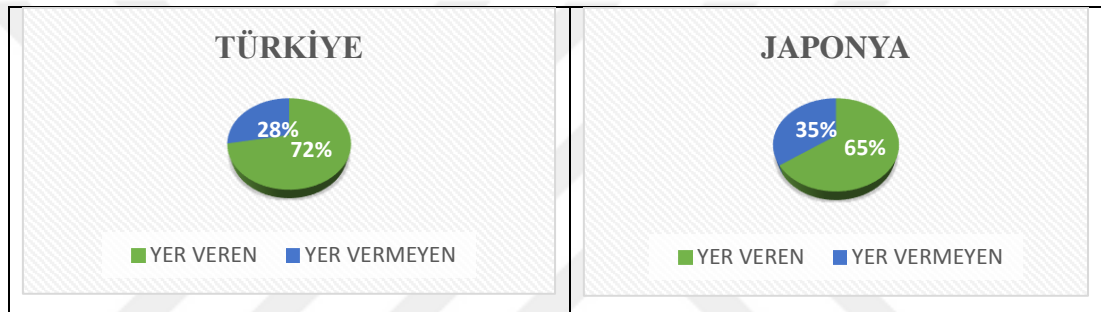
Şekil 3.10.Sosyal Sorumluluk Unsuru karşılaştırması

İşletmelerin misyon ifadesinde bulunması gerekli unsur olan sosyal sorumluluk detaylı olarak analiz edildiğinde Türkiye’de başarılı ilk 100’e girmiş işletmeden 74’ü misyon ifadesini paylaşıırken bunlardan sadece 29’u (%39) bu unsura yer verirken, büyük kısmı oluşturan 45 işletme (%61) bu unsura gereken

önemi vermemektedir. Japon işletmeler açısından analiz edildiğinde ilk 100'e girme başarısı göstermiş işletmelerin 81'i misyon ifadesine yer vermekte ve bunların 38'i (%47) sosyal sorumluluk unsuruna yer vermekte, geriye kalan 43 işletme (%53) bu unsura yer vermemektedir. Kavramsal çerçevede analiz edildiğinde sosyal sorumluluk unsuruna Japon işletmelerin Türk işletmelerine oranla daha fazla yer ve önem verdiği gözlemlenmektedir.

3.5.4.8.İşletme Yetkinliği Unsuru

Şekil 3.11'de görüleceği üzere Türk ve Japon işletmelerin misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen kavramlara ne derece yer verip vermediği ve iki ülke arasındaki yüzdesel fark belirtilmektedir.



Şekil 3.11. İşletme Yetkinliği Unsuru karşılaştırması

Türkiye'de başarılı ilk 100'e girmiş işletmeden 74'ü misyon ifadesini paylaşırken bunlardan büyük çoğunluğunu oluşturan 53 işletmenin (%72) işletmelerini yetkin olarak görürken, 21 işletme (%28) bu unsura yer vermemektedir.

Japonya için gerekli analiz yapıldığında misyon ifadesini kullanan 81 işletmeden 53'ü (%65) bu unsura gerekli değeri gösterirken, geriye kalan 28 işletme (%35) gereken değeri vermemektedir. İşletmeler açısından yeterince önemli olan yetkinlik kavramına Türkiye, Japonya'ya kıyasla daha fazla yer verdiği analiz sonucunda gözlemlenmektedir.

3.5.4.9.Çalışanlar Unsuru

Şekil 3.12'de görüleceği üzere Türk ve Japon işletmelerin misyon ifadesinde bulunması gerekli görülen kavramlara ne derece yer verip vermediği ve iki ülke arasındaki yüzdesel fark belirtilmektedir.



Şekil 3.12. Çalışanlar Unsuru karşılaştırması

Türkiye’de ilk 100’e girme başarısı göstermiş işletmelerden misyon ifadesine yer veren 74 işletmeden sadece 24’ü (%32) yer verirken, 50 işletme (%68) yer vermemektedir. Japonya’da ise misyon ifadesine yer veren 81 işletmeden sadece 14 işletme (%17) yer verirken, 67 işletme (%83) çalışan unsuruna yer vermemektedir.

İşletmelerin tüm faaliyet alanında önemli ve en etkili unsur olan çalışan kavramının önemi gerçeği yadsınamaz. Akademik ve bilimsel çevrece de işletmelerin misyon ifadelerinde çalışan unsuruna yer vermeleri gerektiği söylenmektedir. Ancak görüleceği üzere işletmelerin misyon ifadesi oluşturulurken yer verilmesi gerekli olan unsur olarak bilinen çalışanlara gereken önem verilmemektedir. Türkiye’de ilk 100’e girmiş işletme bu konuda japonya’ya karşı önde görülse bile işletmeler açısından son derece önemli olan çalışanlar unsuru gereken değeri görmemektedir.

3.5.5. Türkiye’deki İşletmelerin Vizyon İfadesinde Bulunan Unsurlar

Araştırmada Türkiye’de İSO 2015 yılı başarılı ilk 100’e giren işletmelerin stratejik yönetiminde önemli olan vizyon ifadeleri içerik analizine göre detaylı olarak incelenerek vizyon ifadesinde bulunan ve bulunmayan unsurlar tablo 3.5 de gösterilmektedir.

Tablo 3.5. Türkiye’deki İşletmelerin Vizyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar

NO	Özgün Olma	Yönetim Felsefesi	Gelecek Odaklı Olma	İşletmenin İmajı	İlham Verici Olma	Çekici Olma
1	+	+	-	+	-	+
2	-	+	+	-	-	-
3	+	+	+	+	-	-
4	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
5	-	+	+	-	-	-
6	+	+	+	+	-	-
7	+	+	+	+	-	+
8	-	+	-	+	+	+

NO	Özgün Olma	Yönetim Felsefesi	Gelecek Odaklı Olma	İşletmenin İmajı	İlham Verici Olma	Çekici Olma
9	-	+	+	+	-	-
10	-	+	+	+	-	-
11	+	+	+	+	-	+
12	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
13	-	+	+	+	-	-
14	+	+	-	+	-	+
15	+	+	-	+	+	-
16	-	+	+	-	-	-
17	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
18	+	+	-	+	+	-
19	-	+	-	+	-	-
20	+	+	-	+	+	-
21	+	+	+	+	-	-
22	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
23	+	+	+	+	-	-
24	+	+	-	+	-	-
25	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
26	+	+	+	+	+	+
27	+	+	-	+	-	-
28	+	+	+	-	-	-
29	+	+	-	+	+	-
30	-	+	-	-	-	-
31	-	+	+	-	-	-
32	+	+	+	+	-	-
33	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
34	+	-	-	+	-	-
35	+	+	+	+	+	+
36	+	+	+	-	-	-
37	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
38	+	+	+	+	+	-
39	+	+	+	+	+	+
40	-	+	-	+	-	+
41	-	+	-	-	-	+
42	+	+	+	+	-	+
43	-	+	+	-	-	-
44	-	+	+	-	-	-
45	-	+	-	-	-	+
46	-	+	+	-	-	+
47	+	+	-	+	-	-
48	-	+	+	-	-	-
49	-	+	+	-	-	+
50	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
51	+	+	-	+	-	-
52	-	+	+	-	-	-
53	-	-	+	-	-	-
54	-	+	-	-	-	+
55	+	+	+	+	-	+
56	+	+	+	+	+	+
57	-	+	+	+	-	+
58	-	+	+	-	-	-
59	+	+	-	-	-	-
60	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
61	+	+	+	+	-	+
62	-	+	-	+	-	-
63	+	+	+	+	-	+

NO	Özgün Olma	Yönetim Felsefesi	Gelecek Odaklı Olma	İşletmenin İmajı	İlham Verici Olma	Çekici Olma
64	+	+	+	+	-	-
65	+	+	+	+	-	+
66	-	+	+	-	-	-
67	-	+	+	-	-	-
68	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
69	+	-	-	-	-	-
70	-	+	+	+	+	-
71	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
72	-	+	-	-	-	-
73	+	+	-	+	+	+
74	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
75	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
76	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
77	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
78	+	+	-	+	+	+
79	+	+	+	+	+	-
80	+	+	+	+	-	-
81	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
82	-	-	-	+	-	+
83	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
84	-	+	+	+	-	-
85	-	+	-	-	-	+
86	-	-	-	+	-	-
87	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
88	-	+	-	+	-	-
89	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
90	+	+	+	-	-	-
91	-	+	+	-	-	-
92	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
93	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
94	+	+	+	+	-	+
95	-	+	-	-	+	-
96	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
97	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
98	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
99	-	+	+	-	-	-
100	-	+	+	-	-	-

Yapılan nitel çalışma sonucunda Türkiye’de başarılı olarak ilk 100’e giren işletmelerden vizyon ifadesine yer veren 76 işletmenin vizyon ifadesi içerik analizi yöntemiyle detaylı olarak gözlemlenmektedir.

Vizyon ifadesini kullanan 76 işletme araştırıldığında vizyon ifadesinde kullanılması gerekli görülen unsurlardan önemli görülenler sırasıyla yönetim felsefesi, işletmenin imajı, gelecek odaklı olması ve özgün olması şeklinde gözlemlenmektedir. Fakat çekici olması ve ilham verici olması unsurları beklenen değeri görmemektedir.

Bilimsel ve akademik anlamda vizyon ifadesinde bulunması gerekli görülen özgün olma, yönetim felsefesi, gelecek odaklı olma, işletme imajı, ilham verici olma ve çekici olma unsurlarından yer verilenlere “+” yer verilmeyenlere “-” şeklinde belirtilerek açıklanmıştır. Tablo 3.5’te belirtilen bu unsurların sayısı ve yüzdesel analizi Türk ve Japon işletmelerin karşılaştırmasında net bir şekilde detayları ile açıklanmıştır.

3.5.6.Japonya’daki İşletmelerin Vizyon İfadesinde Bulunan Unsurlar

Araştırmada Japonya’da Japan Times 2015 yılı başarılı ilk 100’e giren işletmelerin stratejik yönetiminde önemli olan vizyon ifadesi içerik analizine göre incelenerek vizyon ifadesinde bulunan ve bulunmayan unsurlar tablo 3.6’da gösterilmektedir.

Tablo 3.6.Japonya’daki İşletmelerin Vizyon İfadesinde Bulunan Unsurlar

NO	Özgün Olma	Yönetim Felsefesi	Gelecek Odaklı Olma	İşletmenin İmajı	İlham Verici Olma	Çekici Olma
1	-	+	+	-	-	-
2	+	+	-	+	+	-
3	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
4	-	+	-	+	-	-
5	-	-	+	-	+	+
6	+	+	+	+	+	+
7	+	+	+	+	+	+
8	+	-	-	+	-	-
9	-	+	+	-	-	-
10	+	+	+	+	-	+
11	+	-	-	+	-	-
12	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
13	-	+	+	-	-	-
14	+	+	+	+	-	+
15	+	+	+	+	-	+
16	+	+	+	+	+	-
17	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
18	+	+	-	-	-	-
19	+	+	+	+	-	+
20	-	+	+	+	+	-
21	+	-	-	+	-	-
22	-	+	+	-	+	+
23	-	+	+	+	+	-
24	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
25	-	+	+	+	+	-

NO	Özgün Olma	Yönetim Felsefesi	Gelecek Odaklı Olma	İşletmenin İmajı	İlham Verici Olma	Çekici Olma
26	-	+	-	-	+	-
27	-	+	+	+	+	-
28	-	+	+	-	-	-
29	-	+	-	+	-	-
30	+	+	+	+	+	+
31	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
32	-	+	-	-	-	-
33	+	+	-	+	-	-
34	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
35	+	+	+	+	-	+
36	+	+	+	+	-	+
37	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
38	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
39	-	+	-	-	-	-
40	-	+	-	+	-	-
41	-	+	+	-	-	-
42	+	+	+	+	-	+
43	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
44	+	+	+	+	-	-
45	-	+	+	+	+	-
46	+	+	+	+	-	-
47	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
48	+	+	+	+	-	-
49	+	+	+	+	-	-
50	-	-	+	+	-	-
51	-	+	-	-	-	-
52	+	+	-	+	-	-
53	+	+	+	-	-	-
54	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
55	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
56	+	+	+	+	+	+
57	+	+	-	+	-	-
58	+	+	+	+	-	-
59	-	-	-	+	-	-
60	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
61	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
62	+	+	+	+	-	+
63	-	+	+	-	-	-
64	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
65	+	+	+	+	-	-
66	+	+	-	-	-	-
67	+	+	+	+	-	+
68	+	+	+	+	-	+
69	-	+	-	-	-	-
70	-	-	-	+	-	-
71	+	+	-	+	-	-
72	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
73	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
74	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
75	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
76	-	+	-	-	-	-
77	-	+	-	+	+	-
78	-	+	+	+	-	+

NO	Özgün Olma	Yönetim Felsefesi	Gelecek Odaklı Olma	İşletmenin İmajı	İlham Verici Olma	Çekici Olma
79	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
80	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
81	+	+	+	+	+	-
82	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
83	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
84	-	+	-	+	-	-
85	-	+	+	+	+	-
86	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
87	-	+	-	-	-	-
88	-	+	+	+	-	+
89	-	+	+	+	-	-
90	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
91	+	+	+	+	-	-
92	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
93	-	+	-	-	-	-
94	+	+	+	+	-	-
95	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
96	+	+	-	+	-	-
97	+	+	+	+	-	+
98	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
99	Vizyon İfadesi Bulunmamaktadır.					
100	+	+	+	+	+	+

Yapılan çalışma sonucunda Japonya’da başarılı olarak ilk 100’e giren işletmelerden vizyon ifadesine yer veren 71 işletmenin vizyon ifadesi içerik analizi yöntemiyle detaylı olarak gözlemlenmektedir.

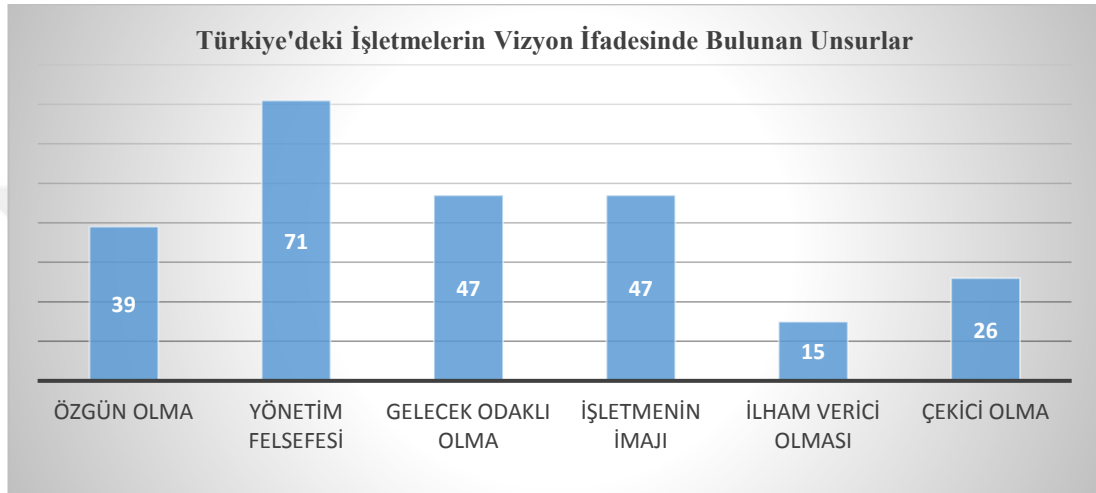
Vizyon ifadesini kullanan 71 işletme araştırıldığında vizyon ifadesinde kullanılması gerekli görülen unsurlardan önemli görülenler sırasıyla yönetim felsefesi, işletmenin imajı, gelecek odaklı olması ve özgün olma şeklinde görülmektedir.

İlham verici olması ve çekici olması unsurlarına yeteri kadar önem verilmediği gözlemlenmektedir. Rekabetin yoğunlaştığı günümüzde işletmelerin müşteri ve çalışanlarına ilham vermeyi ihmal etmesi ve çekici olma özelliğini kullanmaması dikkat çekmektedir.

Bilimsel ve akademik anlamda vizyon ifadesinde bulunması gerekli görülen özgün olma, yönetim felsefesi, gelecek odaklı olma, işletme imajı, ilham verici olma ve çekici olma unsurlarından yer verilenlere “+” yer verilmeyenlere “-” şeklinde belirtilerek açıklanmıştır. Tablo 3.6’da belirtilen bu unsurların sayısı ve yüzdesel analizi Türk ve Japon işletmelerin karşılaştırmasında net bir şekilde detayları ile açıklanmıştır.

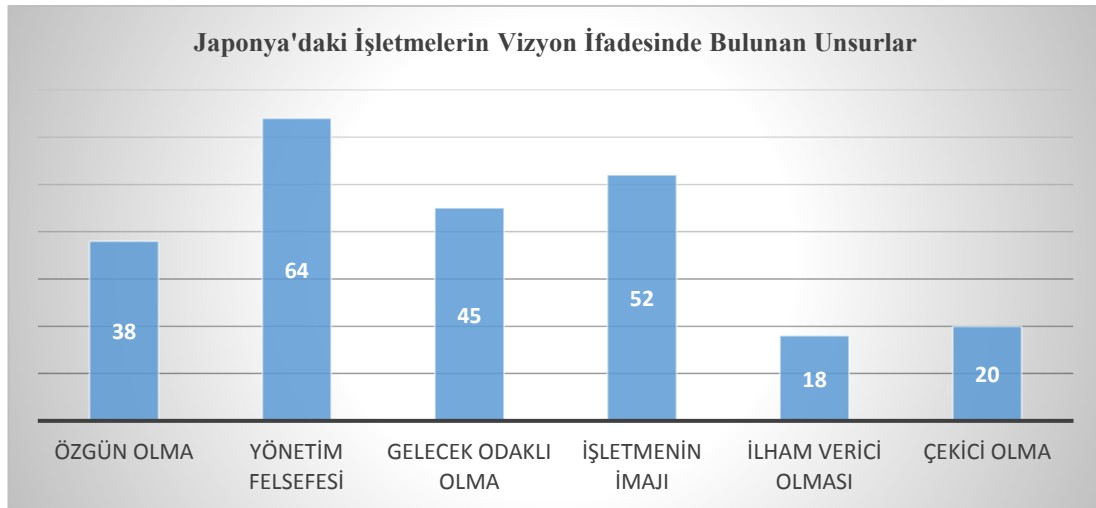
3.5.7. Türkiye ve Japonya İşletmelerinin Vizyon Unsurlarını Bulundurma Karşılaştırması

Çalışma kapsamında yapılan içerik analizinde işletmelerin stratejik yönetiminde önemli bir kavram olan vizyon ifadesinin de bulunması gerekli olan unsurları detaylı olarak irdelenmektedir. Bu kapsamda Türkiye ve Japonya'da ilk 100'e girmiş işletmelerin misyon ifadelerinde bulunan unsurlara ne derece önem verdiği aralarındaki karşılaştırma ile açık bir şekilde ortaya konmaktadır.



Grafik 3.3. Türkiye'deki İşletmelerin Vizyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar

Grafik 3.3'te yer alan bilgiler ışığında Türkiye'de ilk 100'e girmiş işletmelerden vizyon ifadesine yer veren 76 işletmenin vizyon ifadesinde bulunan unsurların sayısı net olarak belirtilmektedir. Vizyon ifadesinde bulunması gerekli görülen unsurlar incelendiğinde düzensiz bir grafik gözlemlenmektedir.

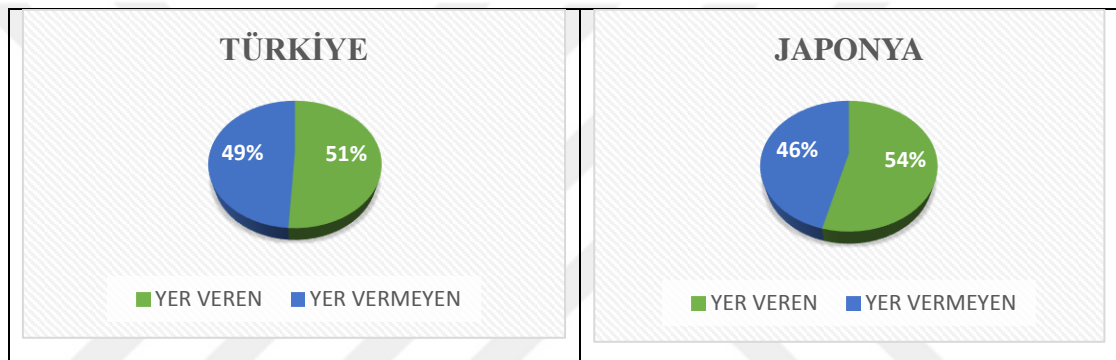


Grafik 3.4. Japonya'daki İşletmelerin Vizyon İfadelerinde Bulunan Unsurlar

Grafik 3.4'te yer alan bilgiler ışığında Japonya'da ilk 100'e girmiş işletmelerden vizyon ifadesine yer veren 71 işletmenin vizyon ifadesinde bulunan unsurların sayısı net olarak belirtilmektedir. Grafik 3.4'te görüleceği üzere vizyon ifadesinde bulunması gerekli görülen unsurlar incelendiğinde düzensiz bir grafik gözlemlenmektedir.

3.5.7.1.Özgün Olma Unsuru

İşletmeler açısından son derece önemli olan ve vizyon ifadesinde bulundurulması gerekli görülen unsurlara Türk ve Japon işletmelerin ne derece önem verildiği karşılaştırılması ve yüzdesel dilimleri şekil 3.13'te detayları ile görülmektedir.



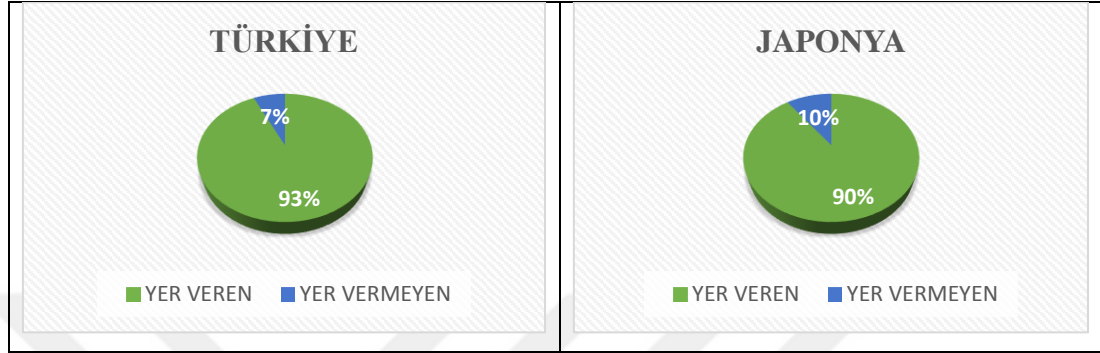
Şekil 3.13.Özgün Olma Unsuru karşılaştırması

Türkiye'de üretimden satış'ta ilk 100 sıralamasına giren işletmelerden vizyon ifadesine yer veren 76 işletmeden 39'u (%51) özgün olma unsuruna yer verirken 37 işletme (%49) yer vermemektedir. Japonya'da ise ilk 100 işletmeden vizyon ifadesine yer veren 71 işletmenin 38'i (%54) yer verirken, geriye kalan 33 işletme (%46) yer vermemektedir. Görüleceği üzere iki ülkede (%50'nin) üstünde ve birbirine yakın değerler izlemektedir.

İşletmelerin ayırt edici özellikleri ve kendine has değerlerini içeren özgün olma konusu stratejik yönetimde önem arz etmektedir. Bu bakımdan işletmeler rekabet avantajı sağlamak adına bu ayırt edilebilecek ve kendisini başka işletmelerden ayırt eden özelliklerine vurgu yapması son derece gerekli görülmektedir. Özgün olma konusunda (%3) gibi küçük bir oranla Japonya, Türkiye'ye oranla daha fazla yer vermektedir. Ancak yapılan içerik analizi de göstermektedir ki iki ülke işletmeleri açısından özgün olma unsuru neredeyse aynı öneme sahip olmakla birlikte beklenen önemi tam anlamıyla karşılamaktadır.

3.5.7.2.Yönetim Felsefesi Unsuru

İşletmeler açısından son derece önemli görülen vizyon ifadesinde bulundurulması gerekli görülen unsurlara Türk ve Japon işletmelerin ne derece önem verildiği karşılaştırılması ve yüzdesel dilimleri şekil 3.14'te detayları ile görülmektedir.



Şekil 3.14. Yönetim Felsefesi Unsuru karşılaştırması

Görüleceği üzere Türkiye'de başarılı ilk 100'e giren işletmelerden vizyon ifadesine yer veren 76 işletmenin büyük bir kısmını oluşturan 71 işletme (%93) yönetim felsefesine önem verirken sadece 5'i (%7) bu unsura önem vermemektedir.

Japonya açısından bakılacak olunursa vizyon ifadesine yer veren 71 işletmeden yine büyük bir kısmını oluşturan 64 işletme (%90) yönetim felsefesine önem verirken, azınlığı oluşturan 7 işletme (%10) oluşturan kısım bu unsura gereken önemi vermemektedir.

Görüleceği üzere yapılan araştırmaya göre; vizyon ifadesi oluşturulurken bulundurulması gerekli görülen yönetim felsefesi unsuruna iki ülke de gereken önemi göstermektedir.

3.5.7.3. Gelecek Odaklı Olma

İşletmeler açısından son derece önemli görülen vizyon ifadesinde bulundurulması gerekli görülen unsurlara Türk ve Japon işletmelerin ne derece önem verildiği karşılaştırılması ve yüzdesel dilimleri şekil 3.15'te detayları ile görülmektedir. Vizyon ifadesinin kendisi olarak görülen gelecek odaklı olma unsuru işletmeler açısından son derece önem arz etmektedir. Ancak bu unsurun beklenen değeri görmediği açık bir şekilde görülmektedir.



Şekil 3.15. Gelecek Odaklı Olma Unsuru karşılaştırması

Türkiye’de ilk 100’e giren işletmelerden vizyon ifadesine yer veren 74 işletmeden 47’si (%62) gelecek odaklı düşünerek bu unsura önem vermekte ancak bu işletmelerden 29’u (%38) önem vermemektedir. Japon işletmelerden ise ilk 100’e girme başarısı göstermiş 71 işletme vizyon ifadesine yer verirken, bunlardan 45’i (%63) gelecek odaklı olma unsuruna yer verirken geriye kalan 26 işletme (%37) bu unsura yer vermemektedir. Görüleceği üzere iki ülke için de neredeyse aynı önemde görülen gelecek odaklı unsura verilen önem ortalamanın üzerinde görülmektedir.

3.5.7.4. İşletmenin İmajı Unsuru

İşletmeler açısından son derece önemli görülen vizyon ifadesinde bulundurulması gerekli görülen unsurlara Türk ve Japon işletmelerin ne derece önem verildiği karşılaştırılması ve yüzdesel dilimleri şekilde detayları ile görülmektedir.



Şekil 3.16. İşletmenin İmajı Unsuru karşılaştırması

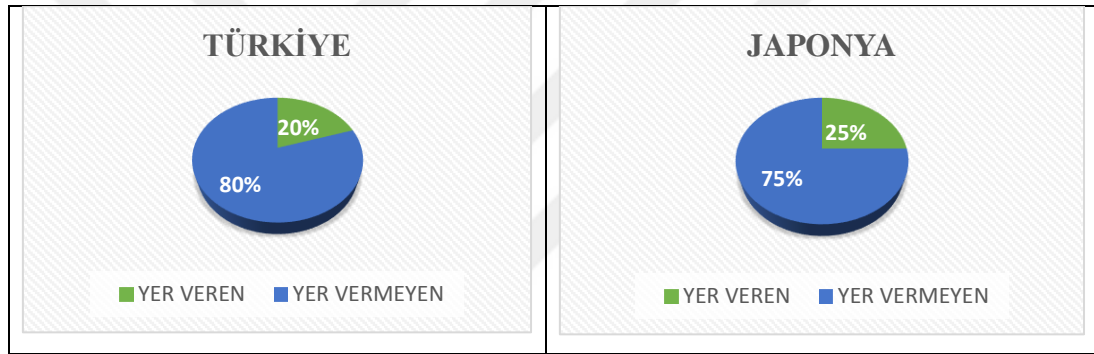
Şekil 3.16’da görüleceği üzere işletmelerin görünen yüzü olarak bilinen işletme imajı unsuruna vizyon ifadesinde yer verme dereceleri açıklanmaktadır. Türkiye’de ilk 100’e giren işletmelerden vizyon ifadesine yer veren 76 işletmeden 47’si (%62) yer verirken, 29 işletme (%38) işletme imajına önem vermemektedir. Japonya için bakıldığında ilk 100’e giren işletmeden çoğunluğunu oluşturan 52

işletme (%73) işletme imajına gereken değeri verirken, azınlık kısmı oluşturan 19 işletme (%27) gereken önemi vermemektedir.

Görüleceği üzere işletmelerin vizyon ifadesini oluştururken yer vermesi gerekli görülen ve işletmeler için önemli olan işletme imajına iki ülke karşılaştırması yapıldığında her iki ülkede azımsanmayacak kadar önem verse de Japonya'nın bu konuda Türkiye'den daha başarılı olduğu açıkça gözlemlenmektedir.

3.5.7.5.İlham Verici Olması

İşletmeler açısından son derece önemli görülen vizyon ifadesinde bulundurulması gerekli görülen unsurlara Türk ve Japon işletmelerin ne derece önem verildiği karşılaştırılması ve yüzdesel dilimleri şekil 3.17'da detayları ile görülmektedir.



Şekil 3.17. İlham Verici Olması karşılaştırması

Şekil 3.17'de görüleceği üzere Türkiye'de ilk 100'e giren işletmeden vizyon ifadesine yer veren 71 işletmeden sadece 15 işletme (%20) yer verirken, büyük çoğunluğunu oluşturan 61 işletme (%80) bu unsura gereken önemi vermemektedir. Japonya için ise ilk 100'e giren işletmeden 18'i (%25) ilham verici olma özelliğine yer verirken, 53 işletme (%75) ilham verici olma konusunda gerekli önemi göstermemektedir. Gerek müşterilerine karşı gerekse çalışanlarına karşı önemli bir unsur olan vizyonun ilham verici özelliğinin işletmeler tarafından kullanılması gerekmektedir. Akademik ve bilimsel çalışmalarda işletmelerin vizyon ifadesinde bulundurulması gerekli görülen ilham verici olma unsuru konusunda işletmelerin daha dikkatli olması gerçeği görülmektedir. Asıl olarak yapılan literatür çalışmasında işletmelerin başarılı vizyon ifadesinde kullanılması gerekli görülen ilham verici olması unsuru iki ülkede de başarılı olarak ilk 100'e girebilmiş işletmelerin vizyon ifadesinde yaklaşık bir düzeyde gereken değeri görmemektedir. Japonya Türkiye'ye

oranla biraz daha önem vermiş gibi görünse de gerek ülke ekonomileri gerekse üretim kapasitesi geniş olan bir ülke şeklinde düşünüldüğünde verdiği önemin yetersiz olduğu görülmektedir.

Türkiye ise gelişmekte olan bir ülke statüsünde olduğundan rekabet avantajını daha fazla elde edebilmesi adına vizyon oluşturma da bu unsura gereken değeri vermelidir.

3.5.7.6.Çekici Olma Unsuru

İşletmeler açısından son derece önemli görülen vizyon ifadesinde bulundurulması gerekli görülen unsurlara Türk ve Japon işletmelerin ne derece önem verildiği karşılaştırılması ve yüzdesel dilimleri şekil 3.18’de detayları ile görülmektedir.



Şekil 3.18.Çekici Olma Unsuru karşılaştırması

Görüleceği üzere işletmelerin vizyon ifadesinde yer vermesi gerekli olarak görülen çekici olma özelliğine verilen önem gözlemlenmektedir.

Türkiye’de ilk 100’e giren işletmelerden vizyon ifadesine yer veren 76 işletmeden sadece 26’sı (%34) yer verirken, 50 işletme (%66) bu unsura yer vermemektedir. Japonya’da ise ilk 100’e girme başarısını göstermiş işletmelerden vizyon ifadesine yer veren 71 işletmeden 20’si (%28) bu unsura yer verirken, 51 işletme (%72) bu unsura yer vermemektedir.

Görüldüğü gibi işletmelerin vizyon ifadesini oluştururken yer vermesi gerekli olan ve rakiplerine karşı üstünlüklerini belli eden çekici olma unsuruna Türkiye, japonya’ya oranla daha fazla yer verse de genel anlamda iki ülkede de gereken önem verilmemektedir.

3.5.8. Türk ve Japon İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin Karşılaştırılması

Günümüzde işletmeler daha verimli ve etkin olabilmek için stratejik planlama ve stratejik yönetime önem vermektedirler. Özellikle stratejik yönetim ile ilgili olan misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulması işletmelerin kendisini tanımlaması, ifade etmesi ve geleceği planlaması bakımından önemlidir. Ancak işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinden fayda sağlayabilmesi bu ifadeleri gerçek değeri ile oluşturmasına bağlıdır. Türkiye ve Japonya'daki işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri araştırıldığında başarılı ilk 100 işletmeden yarısından fazlasının bu ifadelere yer verdiği ve literatür incelendiğinde bu ifadelere yer vermenin arttığı gözlemlenmiştir. Ancak bu ifadelere yer vermeyen Japon işletmeleri felsefemiz şeklinde bir beyan kullanmakta, Türkiye ise herhangi başka bir beyana yer vermemektedir.

İki ülkede de misyon ve vizyon ifadelerinde kullanılması gerekli görülen unsurlar açısından incelendiğinde bir anlam karmaşası görülmektedir. Bu anlam karmaşası bilimin öngörmüş olduğu misyon ve vizyon ifadesinde yer alması gerekli görülen unsurlara göre oluşturulmamış olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle gerek Türk işletmeler gerek Japon işletmelerin bu ifadeleri oluştururken belirli kriterleri gözden geçirmesi gerekliliğini meydana getirmiştir.

İki ülke için de yarısından fazla (%50)'nin üstünde işletme misyon ifadesinde yer verilmesi gerekli görülen unsurlar bakımından felsefe, ürün/hizmet, yetkinlik ve müşteri unsurlarına yer vermektedir. Ancak yer verilmesi gerekli görülen yer/pazar, sosyal sorumluluk, kârlılık/büyüme/süreklilik, teknoloji ve çalışanlar unsurlarına yarısından az (%50)'nin altında işletme yer vermektedir. Bu bakımdan iki ülkede de temel inançları, arzuları, değerleri, sunduğu hizmetler, rekabet avantajları ve ürün/hizmetlerini pazarladığı müşteri unsurlarına önem vererek misyon ifadelerinde yansıtma yolunu tercih etmişlerdir. Fakat faaliyet alanını belli eden yer/pazar, asıl amaçları olan karlılık/büyüme/süreklilik ve sosyal sorumluluk unsurlarına az yer verilmektedir. Özellikle işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak temel teknolojilerini ifade eden teknoloji unsuru ile işletmenin tüm faaliyet alanında etkili olan insan kaynakları yönünden önemli olan çalışanlar unsurları beklenenin çok altında bir değeri ifade ettiği görülmüştür.

Ayrıca iki ülkede de misyon ifadesi oluştururken bazı işletmeler kısa ve akılda kalacak şekilde ifade oluştururken, bazıları ise uzun ve karmaşık bir misyon ifadesi ile asıl amaçlarından uzaklaşacak bir görünüm oluşturdukları gözlemlenmiştir. Genel anlamda işletmeler misyon ifadesinde buldukları sektörlere yönelik unsurlara yer verirken, akademik çevrece yer verilmesi gereken asıl unsurlar tam anlamıyla oluşturulamamıştır.

Türkiye’de işletmelerin misyon ifadesi incelendiğinde en kısa 6 kelimelik 1 cümle ile oluşturulurken, Japonya’da 5 kelimelik 1 cümle ile oluşturulduğu gözlemlenmiştir. Bu da gerek Türk işletmeleri olsun gerek Japon işletmeler için olsun kendini tanıma ya da tanıtma olarak bilinen misyon ifadesini ne kadar etkin oluşturabilirler sorusunu gündeme getirmiştir. Buna karşılık Türkiye’de en uzun misyon ifadesi 175 kelime ile 15 cümle gibi yoğun bir ifade kullanılmıştır. Japonya’da ise en uzun 147 kelime ile 9 cümle şeklinde yoğun bir ifade ile sunulmaktadır. Buradan görüleceği üzere işletmeler misyon ifadesine yer verme konusunda belirli bir kurala uymamaktadır. Bu şekil oluşturulan uzun bir ifade ile vermek istediği mesajı karmaşık hale getirdiği görülmektedir.

İki ülkede de vizyon için bakıldığında; başarılı ilk 100 işletmeden yarından fazlası (%50)’nin üstünde bir oranda işletme yönetim felsefesi, işletmenin imajı, gelecek odaklı olma, özgün olma unsurlarına gereken önemi verirken, ilham verici olma ve özgün olma unsurları (%50)’nin çok altında kalarak beklenen ilgiyi karşılamamaktadır.

İşletmelerin inanç, arzu ve değerlerini yansıtan yönetim felsefesi gerçek değerini görürken, buradaki en büyük eksiklik vizyonun kendisi sayılan gelecek odaklı olma unsuru yarından fazla da olsa vizyon, geleceğe hitap ettiği için yetersiz kalmaktadır. Bu da işletmelerin vizyon ifadesini oluştururken gerekli görülen unsurlar konusunda çalışma yapılmadığı fark edilmektedir. İki ülke işletmeleri imajlarını belli ederken, özgün olma konusunu tam anlamıyla sağlayamamaktadır. Fakat işletmelerin vizyonu açısından bakıldığında ilham verici olma ve çekici olma unsurunun beklenenden az olması iki ülke işletmelerinin de misyonda olduğu gibi vizyonda da bir çalışma yapmadığı tespitini göstermektedir.

Vizyon için ayrı bir bakış açısıyla Türkiye’de en kısa vizyon ifadesi 2 kelime ile kurulurken, Japonya’da 6 kelimelik 1 cümle ile oluşturulmaktadır. Uzun ifade

bakımından Türkiye’de 84 kelime ile 2 cümle şeklinde, Japonya ise 164 kelime ile 12 cümle şeklinde oluşturularak iki ülke içinde anlam karmaşası meydana getirme görülmektedir.

Ayrı ayrı detaylı bir şekilde Türkiye ve Japonya’nın ilk 100 işletmelerinin misyon ve vizyon ifadeleri okunduğunda kısa ve öz şekilde oluşturmayı tam anlamıyla sağlayamadıkları, kısa ifadeye yer verirken anlatmak istediklerini sağlayamadıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca uzun ifadelerle anlam karmaşası oluşturularak asıl amacı dışında ifade verdikleri gözlemlenmiştir. Genel kapsam da ise ifadelerin çoğu anlaşılır nitelikte olsa da yer verilmesi gerekli görülen kavramlar konusunda da ayrı bir anlam karmaşası taşıdı fark edilmektedir.

Çalışma kapsamında iki ülkede de bazı işletmeler sadece misyon ifadesine yer verirken misyonlarında vizyona yönelik açıklamalar yapmaları ya da sadece vizyon ifadesine yer veren işletmelerin vizyonlarında misyona yönelik açıklamalar yapmaları bu konuya karşı yabancı olduklarını göstermektedir. ayrıca misyon olmadan vizyon olmaz düşüncesinden yola çıkarak yetersiz beyan ile kendilerini yeterince ifade edemedikleri gözlemlenmiştir.

Son olarak iki ülke işletmelerinde de misyon ve vizyon ifadesinin tek çatı altında verilmesi bu ifadelere karşı işletmelerin yabancı olduğu, ayrıca yer verilmesi gerekli görülen unsurlar üstünde durulmaması literatür incelemesine göre misyon ve vizyon ifadelerine yer verme oranları artmış olsa bile bu ifadeleri doğru kullanma konusunda gereken önem verilmemektedir.

Genel çalışma kapsamında işletmelerin misyon ve vizyonu incelendiğinde Türk işletmelerin yer vermesi gerekli görülen unsurlar bakımından duyarlı olmadıkları görülse de misyon ve vizyonumuz şeklinde belirtmeleri, bu ifadelere daha açık bir şekilde yer vermeleri olumlu bir davranış olarak görülmektedir. Ancak bu ifadeleri oluştururken daha ezberci yaklaşımları olumsuz bir görüş oluşturmaktadır. Japon işletmeler için bakıldığında misyon ve vizyon ifadelerine felsefemiz başlığı altında, başkan mesajı içeriğinde ya da kurumsal raporlarında farklı farklı beyanlarda bulunması stratejik yönetim açısından önemli olan bu ifadelere gereken önemi göstermiyor imajı olumsuz bir davranış olarak görülmektedir.

Çalışma da beklenenden farklı özellikler çıkması dikkat çekmektedir. Çünkü Japonya gibi ekonomisi gelişmiş bir ülkeye karşı gelişmekte olan Türkiye'nin bazı unsurlarda üstün olması beklenenden farklı sonucu vermektedir. Misyon ve vizyon ifadeleri ne kadar işletme başarısına tek başına yeterli olmadığı bilinse de stratejik yönetim açısından önem arz eden bu ifadeleri kullanabilme beceresi işletmelerin geleceğine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Güçlü bir ekonomi ve yapıya sahip olan Japonya'ya karşı Türkiye'nin üstünlük göstermesi ve geride kalmaması Türk işletmeler için olumlu bir görüş olmaktadır. Türkiye açısından her ne kadar gerçekleşmesi zor misyon ve vizyon ifadesi oluşturulmasına rağmen misyon ve vizyon ifadelerini kullanmaları bakımından daha başarılı olduğu gözden kaçmamaktadır. Japon işletmeler misyon ve vizyon ifadelerini felsefe başlığı ve başkan mesajı altında incelerken, Türk işletmelerin misyon ve vizyon beyanı şeklinde belirtmeleri bu ifadelere daha çok önem verdiği kanısını ortaya çıkarmaktadır.

Ancak buraya kadar yapılan açıklamalardan dolayı yanlış bir görüş oluşturmamak için şu konuyu özellikle belirtmekte fayda olacaktır. İşletmelerin başarısı sadece bu ifadelere yer verilip verilmemesine bağlı değildir. Özellikle ilk 100 işletme açısından bakıldığında misyon ve vizyon ifadesine yer vermemesine rağmen başarılı listesine girmiş işletmeler olduğu fark edilmektedir. Fakat bir işletme için vazgeçilmez olan yönetim anlayışından dolayı işletmeler stratejik bakış açısı ile kendisini geliştirmeli ve stratejik yönetimde önemli bileşenler olan misyon ve vizyonun gerek başarı sırasına etki edeceği gerekse rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlayacağı gerçeğini de göz ardı etmemek gerekmektedir. Çünkü kendisini etkin ifade edebilen bir işletme geleceğe daha sağlam adımlarla ilerleme eğilimi gösterecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Rekabet koşullarının zorlukları, ayakta kalma ve daha fazla kâr edebilmenin yolunun daha verimli ve iyi bir yönetimden geçtiğini, bunu da stratejik planlama ve stratejik yönetim ile gerçekleştireceğini belirtmek gerekir. Bu bakımdan stratejik yönetimin önemli bileşenleri olan misyon ve vizyonu doğru ifade edebilme oldukça önemlidir.

Strateji uygulamaları literatüre ve sonrasında yönetim alanına askeri disiplinden giren, işletmelerin amaçlarına ulaşması adına izleyeceği yolları oluşturan yönetimde son yıllarda daha da önem arz etmektedir. İşletmeler için sağlıklı bir gelecek stratejik yönetim uygulamaları ile gerçekleşmektedir. İşletmelerin özellikle stratejik yönetimlerini iyi uygulayabilmeleri için misyon ve vizyon ifadelerini anlayarak, bilerek ve inanarak oluşturmaları gerekmektedir.

İşletmelerin kendisini tanımlaması ve tanınması olarak bilinen misyon ifadesi ile işletmenin uzun dönemde nerede olmak istediğini açıklayan vizyon ifadesi stratejik yönetim açısından vazgeçilemez bileşenlerdir. Bu ifadeler oluşturulurken iyi bir misyon ve vizyon ifadesinde yer alması gerekli görülen unsurlar incelenmeli ve etkin uygulanması sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde işletmeler, misyon ve vizyon ifadelerindeki anlam karmaşasını ortadan kaldırarak stratejik yönetimlerinde uygulayabilirler. Bu şekilde uygulanan başarılı bir misyon ve vizyon ifadesi de işletmenin rakipleri karşısında başarısına katkı sağlayacaktır.

Bu konu ile ilgili literatür incelendiğinde bulunan çalışmaların odak noktası genellikle misyon ve vizyon ifadelerine işletmelerin ne derece yer verdiği, ayrıca işletmeler açısından yararlarından bahsetmek biçiminde gerçekleşmiştir. Aynı zamanda misyon ve vizyon ifadesinde sıklıkla tekrar edilen kelimeler üzerinde durulmakta ve yer alması gerekli görülen kavramlardan ziyade mevcut kavramlar üzerine odaklanılmaktadır. Bu çalışmada ise, misyon ve vizyon ifadeleri detaylı bir şekilde analiz edilerek incelenmiştir. İşletmelerin misyon ve vizyon ifadelerini kullanmasını, stratejik yönetim literatürü ile karşılaştırarak standartların olup

olmadığı, bu ifadeleri oluştururken yer alması gerekli görülen unsurla ne derece yer verip vermediği ve işletmelerin misyon ile vizyon ifadelerini anlayıp anlamadıkları ortaya konulmaya çalışmıştır. Çalışmada Türk ve Japon işletmeleri karşılaştırılmıştır.

Çalışmada, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen 2015 yılının başarılı ilk 100 işletmesi ile Japonya'nın prestijli gazetesi Japan Times 2015 yılı başarılı ilk 100 işletmesi ele alınmıştır. Başarılı olarak ilk 100'e giren bu işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Genel anlamda hem Türk işletmelerinde hem Japon işletmelerinde misyon ve vizyon ifadelerine yer vermesi bakımından geçmişe oranla bir artış gözlemlenmektedir. Literatür araştırması yapıldığında işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerinden haberdar olduğu ve bunları yazılı bir beyan haline getirmeleri geçmişe oranla artmakta, ancak başarılı ilk 100 işletme açısından bakıldığında bu sayının daha da artırılması gerekliliği fark edilmektedir.

Çalışmada elde edilen veriler ışığında işletmelerin misyon ve vizyon ifadelerini oluştururken bazı işletmelerin bu ifadeleri oluşturmadığı görülmektedir. Türkiye'de 100 işletmeden misyon ifadesi oluşturmayan 26 işletme, Japonya'da ise 19 işletme mevcuttur. Vizyon ifadesini ise, Türkiye'de oluşturmayan 24 işletme bulunurken, Japonya'da 29 işletme vizyon ifadesine yer vermemektedir. Bu sayıların varlığı geçmişe oranla azalmış olsa da misyon ve vizyon ifadesine yer vermeyen işletmeler sayıca azalmış olsa da halen gereken önemin gösterilmediği açıkça görülmektedir. Ayrıca Türkiye'de 5 işletme, Japonya'da ise 2 işletme misyon ve vizyon ifadesini aynı çatı altında toplarken bu ifadelerin birbirinden tamamen farklı olduğu konusunda farkındalıklarının az olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışma sonucunda misyon ve vizyon oluşturma unsurları incelendiğinde misyon için hem Türkiye hem de Japonya'da;

- Müşteri
- Ürün/hizmet
- Yer/Pazar
- Teknoloji
- Kârlılık/büyüme/süreklilik
- Felsefe
- Sosyal sorumluluk

- İşletmenin yetkinliği
- Çalışanlar

Vizyon için ise hem Türkiye, hem de Japonya için;

- Özgün olma
- Yönetim felsefesi
- Gelecek odaklı olma
- İşletmenin imajı
- İlham verici olma
- Çekici olma

İki ülke için de bakıldığında misyon ifadesini oluştururken felsefe, ürün/hizmet, işletme yetkinliği ve müşteri unsurlarına ağırlıkla yer verildiği görülmüştür. İki ülke için de bu unsurların birbirine yakın değerlerde ve aynı önem sırasıyla çıkması ülkelerin geçmişe oranla misyon ifadesi oluştururken bir takım değerleri taşıması gerekliliği konusunda farkındalıklarının artmasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Misyon ifadesinde paylaşılan diğer unsurlar açısından bakılacak olunursa Türkiye için sırasıyla; yer/pazar, kârlılık/büyüme/süreklilik, sosyal sorumluluk, çalışanlar ve teknoloji unsurlarına gerektiği kadar yer verilmediği gözlemlenmiştir. Aynı şekilde Japon işletmeler açısından bakıldığında; sosyal sorumluluk, kârlılık/büyüme/süreklilik, yer/pazar, teknoloji ve çalışanlar unsurlarına gereken önem verilmemektedir. Görüldüğü gibi iki ülke için de önem sırasının dahi değiştiği bu unsurlara gereken önemin verilmediği görülmektedir. Yoğun rekabet ortamının olduğu günümüz şartlarında işletmelerin faaliyet göstereceği yer/pazar unsuruna, yeniliklerin meydana gelmesi ile teknolojinin yenilenmesi ve artmasına karşın işletmelerin teknolojiye unsuruna değer vermemesi gözden kaçmamaktadır. Ayrıca işletmelerin temel amaçlarından biri olan kârlılık/büyüme/süreklilik unsuruna ve topluma, çevreye, insana karşı verilen önemi ifade eden sosyal sorumluluk unsurlarına işletmeler az değinmektedirler. Son olarak ise bir işletme için vazgeçilmez unsur olarak bilinen ve işletmenin bütün faaliyet alanlarında etkili olan, aslında işletmenin en önemli insan kaynağı olan çalışanlar unsuru göz ardı edilmektedir.

Türkiye ve Japonya’da bu unsurlara verilen değer farklı olsa da gerekenden daha az yer verildiği gözlemlenmektedir. Bu unsurlara daha az yer verilmesi işletmelerin kendisini tanımlama veya kendisini adadığı dava olarak bilinen misyon ifadesini oluştururken, bu ifadeye gerekli önemi vermediği anlamına gelmektedir.

Bu çalışmadan görüleceği üzere bazı işletmeler stratejik yönetiminde önemli olarak bilinen misyon ifadesini oluştururken herhangi bir araştırma yada kural belirlememektedir. Araştırma yapılmadan oluşturulan bu misyon ifadelerinin işletmenin halihazırdaki durumunu yansıtmadığı, başarılı ilk 100’e girmiş olsalar dahi kendilerini veya işletmelerini tanımlama yada tanıtmada konusunda duyarsız oldukları çalışma sonucunda ortaya konmaktadır.

İdeal bir misyon ifadesi oluşturulurken incelenen tüm unsurlara yer verilmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında tüm unsurlara Türkiye’de yer veren işletme sayısı üç iken, Japonya’da tüm unsurlara yer veren işletme sayısı sıfırdır. Bu nedenle işletmelerin misyon ifadesini oluştururken literatürden haberdar olmadıkları ve araştırma yapmadıkları analiz sonucunda ortaya konmaktadır. İşletmeler daha çok misyon oluştururken yer verilmesi gereken unsurları değil, işletmenin var oluş amacı ve görevleri ile sınırlı unsurlara daha çok değinerek olması gerekenler bakımından eksik kaldığı görülmüştür.

Özellikle iki ülke için de bakıldığında işletmenin inançları, değerleri, arzuları, tutum amaç ve etik önceliklerinden meydana gelen işletme felsefesi unsuru birinci sırada ve en önem verilen unsur olarak net bir şekilde görülmektedir. Bu unsurun Japonya’da Türkiye’ye oranla daha fazla öneme sahip olduğu da gözlemlenmektedir. Hatta ilk 100’e giren Japon işletmelerinin misyon ifadelerini felsefemiz (philosophy) başlığı altında ele aldığı da göze çarpmaktadır.

Çalışma kapsamında incelenen işletmelerin vizyon ifadelerinde ise; yönetim felsefesi, gelecek odaklı olma, işletme imajı ve özgün olma unsurları iki ülke içinde beklenen değer verilirken, ilham verici olma ve çekici olma özellikleri göz önüne alınmayarak beklenen ilgiyi görmemektedir. Misyon ifadesinde olduğu gibi vizyon ifadesinde de işletmenin inançları, arzuları ve değerlerini yansıtan unsur olarak görülen yönetim felsefesi en çok yer verilen unsur olarak görülmektedir. Japonya açısından bakıldığında felsefe kavramını daha çok kullanan bir ülke olduğunu vizyon beyanında da belli etmektedir. İşletmeler ve işletmelerin web siteleri, yazılı

dokümanları incelendiğinde misyon ifadesinde olduğu gibi vizyon ifadesini de bir çoğunun felsefe (philosophy) başlığı altında ele aldığı gözlemlenmiştir. İşletmelerin gelecek tanımlaması, kendilerini gelecekte görmek istedikleri, hayal ettikleri konum olarak bilinen vizyon ifadesinde Türkiye'nin Japonya'ya oranla daha ulaşılmaz hedefler koyduğu açık şekilde görülmektedir. Gerek ekonomik üstünlük gerekse üretim bakımından Türkiye'ye oranla daha iyi bir konumda olan Japonya'nın vizyon ifadesinde felsefe unsurunda iyi durumda olması normal karşılanırken, Türkiye açısından bakıldığında bu unsura Japonya'dan daha yüksek oranda yer vermesi ulaşılmaması zor hedefler koyduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında literatür ile kıyaslandığında işletme imajı, özgün olma ve gelecek odaklı olma unsurlarının daha önceki çalışmalara oranla gördüğü değer artmaktadır. Fakat ilk 100'e girme başarısı göstermiş işletmeler açısından bakıldığında gereken önemin artırılması gerekliliği görülmüştür. Özellikle vizyon ifadesinde bulunması gerekli görülen ilham verici olması ve çekici olma unsurları iki ülkede de beklenenin altındadır. Yönetim felsefesinden sonra en çok yer verilen unsur olarak görülen işletmenin görünen yüzünü ifade eden ve daha çok parasal olmayan değerleri ele alan işletme imajı unsuru da yer verilmesi gerekli görülen unsur olarak görülmektedir.

Vizyonun açıklaması ve kendisi olarak bilinen gelecek unsuruna incelenen işletmelerin neredeyse yarısına yakınının değinmemesi bir eksiklik olarak görülmektedir. Bu eksiklik özellikle üretim ve ekonomi göstergeleri Türkiye'ye oranla oldukça yüksek olan Japonya'da yer verilmemesi vizyon oluşturma konusundaki eksikliği ortaya koymaktadır. Türkiye için değerlendirildiğinde gelecek odaklı olma unsuru yarıdan fazla işletme vizyonunda yer almaktadır. Ancak üretim olanakları, teknoloji ve ekonomisi düşünüldüğünde Japonya ile aynı değere yakın yer vermesi vizyon ifadesi oluştururken biraz daha ulaşılmaması zor bir gelecek hayali kurduğu gerçeği ortaya koymaktadır.

İşletmeler için son derece önemli olan ve rakiplerine karşı üstünlüğünü belirten, ayırt edici özelliklerini vurgulayan özgün olma unsuruna iki ülkede de yarıdan fazlası yer vermiş olsa da buradaki eksiklik de dikkat çekmektedir. Çünkü özellikle günümüzde yoğun rekabet ortamında işletmelerin rakiplerine karşı etkili olabilmek için bir takım belirgin ayırt edici özellikler ortaya koyması gerekmektedir.

Bunu yansıtmamaları da iki ülke işletmeleri için önemli bir eksiklik olarak görülmektedir.

İşletmelerin gelecek uzun dönemli amaçlarını ifade eden vizyon ifadesinde literatürde sıklıkla yer alan ilham verici olma ve çekici olma unsurlarının göz ardı edildiği, yeterince yer verilmediği gözlemlenmektedir. Rakipleri karşısında hayatta kalabilme ya da başarılı olabilmeleri adına işletmelerin çalışanlara ve müşterilerine ilham vererek, rakiplerine karşı bir farklılık ortaya koyabilmek için çekici olduklarını ortaya koymaları gerekmektedir. İşletmelerin stratejik yönetiminde önemli olan misyon ve vizyon ifadeleri yoğun rekabet ortamında rekabet avantajı sağlamada bir araç olarak kullanıldığı gerçeği yadsınamaz. Bundan dolayı iki ülkede de misyon ve vizyon ifadesi oluştururken literatür araştırması yapılmadığı görülmektedir.

Genel kabul görmüş misyon ve vizyon ifadesinde yer alması gerekli görülen unsurlar konusundaki eksiklikler de bunu destekler niteliktedir. Ayrıca iki ülke içinde karşılaştırma yapıldığında oransal olarak farklılıklar görülse de iki ülkede vizyon ifadesini oluştururken akademik açıdan değil daha çok kendisini popüler olarak gösterme eğilimine girmekte oldukları fark edilmektedir. İki ülke ekonomileri ve üretim imkanları ile teknolojilerini de düşünecek olursak Türkiye'deki işletmelerin bu konuda gerçekleşmesi zor ve daha hayalci bir vizyon oluşturduğu fark edilmektedir.

Çalışma kapsamında Türkiye'de 6 işletmenin sadece misyon ifadesine yer verirken vizyon ifadesine yer vermediği, 4 işletmenin ise sadece vizyon ifadesine yer verirken misyon ifadesine yer vermediği görülmüştür. Japonya'da ise 11 işletme sadece misyon ifadesine yer verirken vizyon ifadesine yer vermemiş, 1 işletme ise vizyon ifadesine yer verirken misyon ifadesine yer vermemektedir.

Görüldüğü gibi bu ifadelerin işletmelerce yeterince anlaşılmadığı gözlemlenmektedir. Çünkü misyon olmadan vizyonun olması yada vizyon olmadan misyonun olması bir eksiklik olarak görülmektedir. Bir işletme ne yaptığını, şundaki durumunu biliyor ve gelecek ile ilgili herhangi bir düşünce ortaya koymuyorsa, planlama yapamıyorsa bu rekabet ortamında ilerlemesi, güvenli bir gelecek kurması düşünülemez. Bu sonuçtan yola çıkarak işletmeler misyon ve vizyon ifadelerine birlikte yer vermeli ve bunu da paydaşları ile paylaşması gerekliliğini göz önüne sermektedir.

Türkiye ve Japonya işletmelerinin, web sitelerinde beyan ettikleri misyon ve vizyon ifadeleri farklı dokümanlarla karşımıza çıkmaktadır. Gerek Türk işletmeler olsun gerek Japon işletmeler olsun misyon ve vizyon ifadelerine ana sayfalarında, kurumsal dönemlik ve yıllık raporlarında, başkan mesajının altında gibi farklı yerlerde yer vermişlerdir. Özellikle Japon işletmeler felsefe başlığı altında misyon ve vizyonlara yer vermekle birlikte, başkanın mesajı altında verme yöntemini kullanmıştır. Bu da gerek bu çalışma için olsun gerek bu ifadelere ulaşmak isteyenler için sorun oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetimi açısından önemli olan misyon ve vizyon ifadelerine işletmelerin bu ifadelere yer verirken belli bir kural oluşturması ulaşmak isteyenler için kolaylık sağlayacaktır. Yapılan bu çalışma sonucunda; gerek Türk işletmeleri olsun gerekse Japon işletmelerin misyon ve vizyon ifadesini oluştururken belirli bir standarda uymadığı tespit edilmiştir. Akademik çevrece uygun görülen misyon ve vizyon ifadelerinde yer alması gerekli görülen unsurlar açısından bir karmaşa söz konusudur.

Türkiye ve Japonya karşılaştırması yapıldığında belirli unsurlar konusunda bir birliktelik söz konusu değildir. Birbirine yakın ve uzak çıkan değerlerden de görüleceği üzere misyon ve vizyon ifadelerinde yer alması gerekli görülen unsurlar düzensiz bir grafik izlemektedir. Daha güçlü bir ekonomiye sahip olan Japonya ile günümüz Türkiye işletmeleri karşılaştırıldığında bazı misyon ve vizyon unsurlarının Türkiye’de yüksek oranda olduğu, bunun yanında Türk işletmelerin gerçeklikten daha uzak misyon ve vizyona sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bu da Türk işletmelerinin misyon ve vizyon ifadesini oluştururken yer alması gerekli görülen unsurlar bakımından değil de daha çok popüler bir görünüme sahip olmak adına yapmış olduğunu göstermektedir.

Genel olarak bakıldığında Türk ve Japon işletmelerin misyon ve vizyon ifadesi oluştururken yer alması gerekli unsurlara yeterince önem vermediği ve ön hazırlıksız olarak bu ifadeleri oluşturdukları gözlemlenmiştir. Bu da yer vermiş oldukları misyon ve vizyon ifadesinin öneminin yeterince anlaşılmadığı daha çok okunduğunda beğenilmesinin amaçlandığı fark edilmektedir.

Bu çalışma kapsamında, elde edilen sonuçlardan yola çıkarak ileride yapılabilecek çalışma ve araştırmalara yönelik öneriler ile işletmelerin misyon ve ifadelerini oluştururken dikkat etmesi gereken öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- İşletmelerin misyon ve vizyon ifadelerine yer verme durumlarının zaman içerisinde daha da artırılması işletmelerin kendisini ifade etme durumlarına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.
- İşletmelerin misyon ve vizyon ifadelerini oluştururken daha kapsamlı bir araştırma yapması, akademik çerçevede bakması işletme yararına olacağı düşünülmektedir.
- İşletmelerin misyon ve vizyon ifadelerini oluştururken yer verilmesi gerekli görülen unsurlara önem vermesinin rekabet avantajı sağlayacağı düşünülmektedir.
- İşletmeler misyon ve vizyon ifadelerini oluştururken, işletmenin tüm faaliyet alanında etkili olan çalışanlara verdiği önemi artırarak misyon ve vizyon ifadelerini onlarla paylaşmalı ve işletme içerisinde koordinasyonu sağlayarak kendilerini daha iyi ifade edebilecek bu unsurları ele almalıdır.
- İşletmeler misyon ve vizyon oluştururken daha çok finans desteği sağlayarak, akademik çevreden yardım almalı, misyon ve vizyon ifadelerini bilimsel açıdan desteklemelidir.
- İşletmeler sadece yöneticiye bağlı kalmadan özellikle çalışan personele gerekli eğitimler verilerek bu sürece dahil edilmelidir. Bu şekilde daha kapsamlı ilerleme ile etkin oluşturulan ifadeler işletmenin karlılık/büyüme/süreklilik sürecine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- İşletmelerin misyon ve vizyon ifadelerini oluştururken anlaşılır, kafa karışıklığına neden olmayacak şekilde oluşturulması önerilir.
- Misyon ve vizyon ifadelerinin zor ama gerçekleştirilebilir olması önerilmektedir.
- Misyon ve vizyon ifadeleri ile işletmelerin diğer tüm dokümanları arasında tutarlılık olması önemli olduğundan dikkat edilmesi gerekliliği önerilmektedir.
- Misyon ve vizyon ifadeleri oluşturulurken en üst düzey yöneticilerden, en alt düzey çalışanlara kadar işletme içerisinde tüm bireylerin haberdar edilmesi hususu önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abell, D. F. (2006). The Future of Strategy is Leadership. *Journal of Business Research*, 59, 310–314.
- Akat, Ö. (2009). *Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama 4. baskı*. Bursa: Dora Yayın Dağıtım.
- Akıncı, Z. (2011). Eleştirel Bir Yaklaşım: İşletmede Çalışanlar Bir “Kaynak” Mı Yoksa Bir “Kıymet” Midir?. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(5), 28-32.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi (birey, kurum, kent ve ülke düzeyinde)*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akgemci, T., Çelik, A. ve Ertuğrul, Ü., G. (2004). Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11. 1-28.
- Akgemci, T., Güleş, H., K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T., Açar, C. C. (2013). Genel İşletmecilik Bilgileri. Sürer, İ. (Ed.), *Yönetim Fonksiyonları*. (s. 102-143). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aktan, C.C. (1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri. İstanbul : TÜGİAD
- Aktan, C. C., Sakal, M. (1999). Kamu Yatırım Projelerinde İsrafı Ortadan Kaldırmak Ve Rasyonel Karar Almak İçin Fayda Maliyet Analizi, *Yeni Türkiye*. 103-119.
- Aktan, C. C., Börü, D. (2006). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Aktan, C. C. (Ed.), *Kurumsal sosyal sorumluluk (işletmeler ve sosyal sorumluluk)*. (s. 6-24). İstanbul: İGİAD Yayını

- Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını*. 22, (4): 4-21.
- Albanese, R. (1998), *Management*. USA: South Western Publishing Company.
- Alkoç, G. P. (2010). *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı. İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme. *Akademik Bakış Dergisi*. 23. 1-15.
- Aplak, H. S., Köse, E., Burmaoğlu, S. (2011). Geleceğe Yönelik Projelerin Senaryo Planlama Tekniği ile Analizi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 41-65.
- Arabacı, İ. B. (2007). Stratejik Planlamada Amaç, Misyon, Vizyon ve Örgütsel Slogan Gerçekleştirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Malatya MLO Örneği. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2(3), 85-98.
- Atasever, M. (2009). Eğitimde verimlilik odaklı stratejik planlama, Ankara: T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, *Eğitimde Stratejik Planlama Makaleler*, 134-140.
- Ateş, A. (2016). Türkiye'deki Limanların İnternet Sitelerinde Yer Alan Misyon ve Vizyon Beyanlarının Verimlilik Odaklı İçerik Analizi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 13(34). 401-415.
- Ay, Ü., Koca, A. İ. (2012). Iso 500 Listesindeki İşletmelerin Misyon, Vizyon ve Değerlerinin İçerik Analizi. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(2), 201-210.
- Aydoğan, E., Şensözlü, Ş. (2015). İşletmelerin Stratejik Yöneliminin Stratejik İşbirliği Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma: Simit Sarayı A.Ş. ve Rella Gıda A.Ş. Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 57-75.

- Aytar, O., Soylu, Ş. (2017). Türk Bankacılık Sektörünün Misyon ve Vizyon İfadelerine Yönelik Bir İçerik Analizi, *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3). 117-131.
- Bağcı, M., Karataş, M. (2017). Muğla Bölgesi Mermer Sektörünün Swot Analiz Araştırması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi*, (17), 736-752.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bart, C., & Hupfer, M. (2004). Mission Statements In Canadian Hospitals. *Journal Of Health Organization And Management*. 18 (2), 92-110.
- Başanbaş, Ş. (2013). Algılanan Kalite İle Müşteri Tatmini Arasındaki İlişki: Filtre Kullanıcıları Üzerine Yapılan Ampirik Bir Çalışma. *Akademik Bakış Dergisi*. (34), 1-21.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yönetimin Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(3). 67-91.
- Bayazıt, Ö. (1998). Toplam Kalite Yönetiminin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 53(1), 95-105.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi (4.Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S., Demir, K. (2011). İşyerinde Karar Verme ve Problem Çözme Teknikleri. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 41-65.
- Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Genişletilmiş 6. Baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bayuk, M. N., Küçük, F. (200). İşletme Çalışanlarının Müşteri Olma Güdüsü Üzerindeki Etkisi. *Journal Of Yasar Universty*. 3, (11). 1576-1578.
- Becan, C. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Paydaş Teorisi ve İletişim Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi: Bankaların Basın Bültenlerine Yönelik Bir İçerik Analizi

- Biçer, G. Ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletme Açısından Önemi. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*. 1, (2). 13-20.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *Planlama Dergisi*. Dpt'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, S. 11-19.
- Bozlağan, R., Akçakaya, O. (2016). Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (3). 99-119.
- Brugha, R., & Varvasovszky, Z. (2000). Stakeholder Analysis: A Review. *Health Policy And Planning*, 15(3), 239-246.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim (2. Baskı)*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Campbell, A. & Yeung, S. (1991). Creating A Sense Of Mission. *Long Range Planing*. 24(4), 10-20.
- Campbell, D., Shrives, P. & Bohmbach-Saager, H. (2001). Voluntary Disclosure Of Mission Statements İn Corporate Annual Reports: Signaling What And To Whom?. *Business And Society Review*. 106(1), 65-87.
- Carroll, A. B.& Buchholz, A. K. (2008). *Business And Society: Ethicsand Stakeholder Management*. Ohio: South Western College Publishing.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1999). *Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak*. (Çev: Z. Çivi.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cömert, M., Alabacak, C. (2015). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Görsel Kriterlerin İşletme İmajına Etkilerinin Araştırılması. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi* (1), 48-61
- Çalık, T. (2003). *Yönetimde Problem Çözme Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, V. (1994). Etkili Bir Okul için Stratejik Yönetim. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. (13), 28-34.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Eğitim Yönetimi Dergisi*. 3(4), 465-474.

- Çetin, S. (2009). Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (22), 95-103.
- Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(3). 57-76.
- Çoban, B., Karakaya, Y., E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *E-Journal Of New World Sciences Academy*. 5(4), 342-352.
- Çuhadar, T., Özmen, H., İ. (2008). Mission Statement İnstitutional Family Businesses: A Content Analysis. *Retrieved March*. 10.
- Dalay, İ. (2001). *Yönetim Ve Organizasyon (İlkeler, Teoriler Ve Stratejiler)*. Adapazarı: Sakarya Üniversitesi.
- Daura, M. A. & Pers, T. (2012). *Purpose, Vision And Mission: A Clarification Of Fundamental Concepts*. Lund Universty.
- David, F. R. (1997). *Concepts Of Strategic Management*. Upper Saddle River. Nj: Prentice Hall.
- Demir, F.O., Kırdar. Y. (2007). Müşteri İlişkileri Yönetimi: Crm. *The Review Of Social Economic And Business Studies*. 7(8), 293-308.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25(1), 69-88
- Demirel, A. G. (2013). Stratejik Yönetimde Paydaşlar Yönetimi Kuramına Giriş: Aracı Yaklaşımlar. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(1), 149-154.
- Demirel, E. (2008). *Basel-İı Kriterleri Çerçevesinde Bankalarda Risk Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Demirel, E. Ü., Yıldız, E. (2015). Marka Özgünlüğünün, Marka Tercihi, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakati Üzerindeki Etkileri: Bilgisayar Markaları Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 11(44), 83-100.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*. (31), 1-23.
- Derin, N., Demirel, E. T. (2010). Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 157-193.
- Develioğlu, K., Çimen M. (2012). Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 4(2), 141-149.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. (9. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon. *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi* (E-Dergi). 5(2), 1-8.
- Doğan, S. (2002). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme Ve Önemi Üzerine Bir Araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*. 35(1), 143-174.
- Doğan, M. (2011). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi* (7.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Doğan, S., Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 81-99.
- Doğan, E.Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Emery, M., & Pulser, R. E. (1996). *The Search Conferance*. San Francisco, Jossey-Bass Inc.
- Erdoğan, Z. (2012). Vizyon ve Misyonun Geliştirilmesi, Taşcı, D., Cemil, U. (Ed.). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Eren, E. (1996). *Stratejik Yönetim (2. Baskı)*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1999). *Stratejik Yönetim (2. Baskı)*. Timur, N. (Ed.). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2004) *Stratejik Yönetim*, N.Timur.(Ed). Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1491, Eskişehir.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (Genişletilmiş 7. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar). (9. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erol, M., Elagöz, İ., Şahbaz, A. (2010). Sosyal Sorumluluk Anlayışının İşletmelerde Algılanma Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Mufad Journal*, (46), 58-65.
- Erol, Y., Kanbur, E. (2014). Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Türkiye'nin İlk 100 Büyük Şirketinin Girişimcilik Özellikleri. *Business And Economics Research Journal*. 5(3), 150-165.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Fidan, M., Summak, M. E. (2001). İşletme Yönetim Felsefesi Gelişimini Etkileyen İki Kavram: Marka ve İmaj Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 1(4), 29-34.
- Fred, D. R. (2011), *Strategic Management: Concepts & Cases*, (13th Edition). Pearson Education.
- Foster, T. R. V. (1993). 101 Great Mission Statements: How The World's Leading Companies Run Their Businesses. London: Kogan Page Limited.
- Genç, N. (2010). *Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Göksel, A., B. (2013). *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi (2. Basım)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23(2), 61-85.

- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Gültekin, N., Aba, E. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Şanlıurfa Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 6(2), 205-226.
- Gültekin, M. C., Mazı, F. (2016). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları İçin Önemi. *Akademik Bakış Dergisi*. (55), 450-464.
- Gürbüz, F. (2016). Stratejik Planlama İçin Erciyes Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Faktörlerinin Delphi Tekniği İle Belirlenerek Ahp İle Analizi. *Erciyes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*. 32(2), 1-20.
- Hatiboğlu, Z. (1995). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Sedok Yayınları.
- Hazır, K. (1998). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Stratejik Vizyon Yaklaşımı: Orta Anadolu Mensucat T.A.Ş.'De Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Hermann, S. P. (2008). "Stakeholder Based Measuring And Management Of Csr And Its Impact On Corporate Reputation."From Customer Retention To A Holistic Stakeholder Management System. Margit Huber, Susanne O'gorman (Der) İçinde. *Berlin: Springer;Verlag:51;61*.
- Hussey, D. (1998). *Strategic Management: From Theory To Implementation*. Butterworth (4.Edition). 309-311.
- İnce, A. R. (2015). Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Şirketinin Misyon ve Vizyon İfadelerine Göre Girişimcilik Özellikleri. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8,(2). 143-155.
- İşseveroğlu, G. (2001). İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi*. 8(2), 56-67.
- Karadal, F., Türk, M. (2008). İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği. *Niğde Üniversitesi İibf Dergisi*. 1(1), 59-71.

- Karafakıoğlu, M. (2006). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Karaman, A. (2005). *Vizyon Yönetimi Nasıl ve Niçin?*. İstanbul: Iq Yayıncılık.
- Kemp, S. & Dwyer, L. (2003). *Mission Statements Of International Airlines: A Content Analysis*. *Tourism Management*, 24, 635-653.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi Dergisi*. 6(13), 82-98.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 15. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Köker, N. E. (2005). *Halkla İlişkiler Etkinliklerinin Stratejik Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Köseoğlu, M. A. (2008) İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Eder? Kobi'lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İibf Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(2), 89.
- Köse, A. (2010). *Stratejik Yönetim (Doğru Düşünmek Doğru Karar Vermek)*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Kraus, S. & Kauranen, I. (2009). Strategic Management And Entrepreneurship: Friends Or Foes?. *Int. Journal Of Business Science And Applied Management*. 4(1).
- Kriemadis, T. & Theakou, E. (2007). Strategic Planning Models İn Public And Non-Profit Sport Organizations. *Sport Management International Journal*. 3(2). 28-37.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis: An Introduction To Its Methodology*. Usa: Sage Publications.
- Kuşakcıoğlu, A. (2003). Marka Kimliği, Kurum Kimliği Ve Aralarındaki Bağntı. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.
- Leskinen L.A., Leskinen, P. Kurttila, M. Kangas, J. & Kajanus, M. (2006). Adapting Modern Strategic Decision Support Tools İn The Parcipatory Strategy

Process –A Case Study Of A Forest Research Station, *Forest Policy And Economics*, (8), 267-278

- Latif, H., Muslu, Ş. (2015). Türk İşletmelerinin Misyon ve Vizyon Kavramlarında Anlam Karmaşası, *İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(78), 12-32.
- Midilli, Ö. (2011). *Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Pazarlamaya Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Muslu, Ş. (2014). *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Kavramlarının Kullanımında Oluşan Karmaşıklık: Türkiye’de İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon, Sakarya,
- Mutlu, E. C., Karaca, D. (2017). Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Misyon İfadeleri Analizi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. (82), 61-75.
- Nielsen, A. E. & Thomsen, C. (2009). “*Investigating Csr Communicationin Smes: A Case Study Among Danish Middle Managers.*” *Business Ethics: A European Review* 18(1): 83;93.
- Ocak, M., Güler, M., Basım, H. N. (2016). Türk Savunma Sanayi Firmaları Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*. 23(2), 504-518.
- Onat, O. K., Akın, O., Eser, D. (2014). İşletmelerde Risk Kavramı Farkındalığı: Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Vizyoner Dergisi*. 5(11), 21-39.
- Önen, V. (2017). Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi: Türk Ve Avrupa Havayolu İşletmeleri. *Usbd Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(6), 1-15.

- Özdem, G. (2011). Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. 11, (4). 1869-1894.
- Özdevecioğlu, M. (2012). *İşletme Ders Kitabı* (3. Baskı). Ankara: M.E.B Yayınları.
- Özdemir, N. (2008). Nominal Grup Tekniği: Öğrenciler Çevre ve Eğitim Dersini Neden Seçtiler?. *On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (26), 11-23.
- Özbay, G., Sarıışık, M. (2015). Kalite Kontrol Çemberleri Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı*. Rusya, 709-716.
- Ölçer, A. (2013). *Çorum İlinde Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetimin Yeri, Önemi ve Geliştirilmesi; Bir İşletme Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çorum.
- Özer, M. A. (2010). İşletmelerin Geleceği İçin Yol Haritası: Vizyon Yönetimi. *Çimento İşveren Dergisi*. 14(6). 4-21.
- Özer, A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *International Journal Of Economic And Administrative Studies*. 7(14), 70-84.
- Özevren, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Papatya, G., Hazır, K. (1999). İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (4), 143-166.
- Papulova, Z. (2014). The Significance Of Vision And Mission Development For Enterprises İn Slovak Republic. *Journal Of Economics, Business And Management*, 2(1). 12-16.
- Parlak, B. (2011). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Pearce, J. & David, F. (1987). Corporate Mission Statement: The Bottom Line. *Academy Of Management Executive*, 1(2). 109-116.
- Piercy, F. N. & Morgan, N. A. (1994), Mission Analysis: An Operational Approach. *Journal Of General Management*. (19), 1-19.
- Seçim, H. (1995). Kalite Çemberlerinin Başarı Koşulları, *Amme İdaresi Dergisi*, 101-114.
- Serinkan, C., Barutçu, S. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Okumuş, F. Koyuncu, M. Günlü E. (Ed.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Seymen, O. A., Bolat, T., Bolat, O. İ., Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Schwartz, R. & Cohn, K. (2002). The Necessity For Physician Involvement İn Strategic Planning İn Healthcare Organizations. *The American Journal Of Surgery*. (184), 269-278.
- Simon, C. & Chris, G. (2008). Strategy And Strategic Management Accounting: An Investigation Of Organizational Configurations. *Manchester Business School Research Seminar – June 18*.
- Songur, C., Top, M., Tekingündüz, S. (2013). Sağlık Sektöründe Gzft (Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) Analizi. *Sağlıkta Kalite ve Performans Dergisi*. (5), 69-100.
- Sönmez, S. ve Uğurluoğlu, Ö. (2017). Sağlık Kurumlarında Paydaş Analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 13(1), 223-245.
- Sucu, M.E. (2010). *Kobilerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.
- Şahin, A. E. (2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. (20), 215-220.
- Şahin, Ş. Ö., Ülengin, F., Ülengin, B. (2002). Senaryo Analizi İçin Dinamik Bir Yaklaşım Önerisi. *Sosyal Bilimler İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*. 1(1), 35-46.

- Şahin, D. M. (2012). Stratejik Yönetime Giriş, Okumuş, F., Koyuncu, M., Günlü, (Ed).*İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (S.13-34). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö., Kandemir, A. (2013). Sağlık Kurumlarında Yönlendirme Stratejileri. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 63-78.
- Şataf, C. (2014). Fayda-Maliyet Analizinde Uygulamada Karşılaşılan Güçlükler: Fayda ve Maliyetin Belirlenebilme Sorunu. *Süleyman Demirel İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1), 107-123.
- Şeker, H. (2012). *Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma ve Şanlıurfa Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Şanlıurfa.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2009). *Yönetim Ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2015). *Yönetim ve Organizasyon (Genişletilmiş 17. Baskı)*. İstanbul: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, Ş. M., Öge, H., S. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik ve Uluslararası Boyutları İle İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tekin, M., Güleş, H., K., Ögüt, A. (2003). *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A., Bektaş, M. (2012). *İşletme Yönetimi (3. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tokgöz, N. (2012). Stratejik Yönetim Ve İlgili Temel Kavramlar. Taşcı, D., Ulukan, C. (Ed). *Stratejik Yönetim* (1. Baskı). (S.3-23). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Topdemir, H. G. (2009). Felsefe Nedir? Bilgi Nedir?. *Türk Kütüphaneciliği* (23)1, 119-133.

- Tuhin, H. M. (2014), Content Analysis Of The Banks Mission Statements: A Study Of Bangladeshi Listed Banks. *Journal Of Management And Science*. 4(1), 30-36.
- Uçar, M. (1992). Stratejik Karar Verme Açısından Portföy Analizi: Bir Uygulama. *Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. (5). 353-373.
- Uçkun, N. (2010). *Yatırımlarda Stratejik Karar Verme Süreci (2. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Uzkesici, N. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılansında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar. *Kurgu Dergisi*. (21), 69-84.
- Uzunoğlu, E. Ve Öksüz, B. (2010). Paydaş Yönetimi Bağlamında Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Markalaşmaya Olan Etkisi. *Marmara İletişim Dergisi*. 17(17), 162-182.
- Ülgen, H., Mirze, S., K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (4. Basım)*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Ülgen, P. (2012). Geç Ortaçağ Avrupasında Pazar ve Panayır İlişkisinin Ticaret Hayatındaki Rolü Ve Türk-İslam Dünyasındakilerle Karşılaştırılması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(21), 360-381.
- Vural, B. A., Çoskun, G. (2011). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Etik. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*. (1), 62-87.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim Ve Bilim Dergisi*. (23).
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 50(51).
- Yiyit, T., Çorbacioğlu, S. (2014). Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 12(24), 171-204.
- Yurtseven, H. R. (1998). Stratejik Yönetim Sürecinde Misyona Kavramı. *Yönetim Dergisi*, 9(29), 26-33.

Yükselen, C. (2008). *Pazarlama-İlke-Yönetim-Örnek-Olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yüzbaşıoğlu, N., Doğan, O. Ve Çevik, B. (2016). Uluslararası Konaklama İşletmelerinin Misyon İfadesi Bileşenlerinin İçerik Analizi İle İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(3), 200-214.

Yüzbaşıoğlu, N., Topsakal, Y., Doğan, O. (2016). Operasyonel Yaklaşım İle Misyon Analizi: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Dört Uluslararası Zincir Otel Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(18). 31-45.

Zengin, E., Erdal, A. (2000). Hizmet Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi. *Journal Of Qafqaz University*. 3(1), 43–56.

Walt, J. L., Kroon, J. & Fourie, B. J. (2004). The Importance Of A Vision And Mission For Small, Medium-Sized And Large Businesses. *South African Journal Of Economic And Management Sciences*, 7,(2). 206–220.

White, D.L. (2006). Mission Statements And Quality Improvement: An Assessment Of The Written Quality Improvement Plans Of The Paramedic Provider Agencies In Los Angeles County, Unpublished Master Thesis, California State University.

<http://www.iso500.org.tr/>, adresinden 20.02.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://toyokeizai.net/articles/-/98426>, adresinden 20.02.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.tupras.com.tr/vizyon-misyon-ve-degerlerimiz>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.fordotosan.com.tr/tr/kurumsal/ford-otosan-hakkinda/vizyon-misyon-ve-stratejilerimiz>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.arcelikas.com/sayfa/78/Vizyon>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.oyak-renault.com/>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.tofas.com.tr/tr/hakkinda/Pages/Misyonumuz.aspx>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.tofas.com.tr/tr/hakkinda/Pages/Vizyonumuz.aspx>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.euas.gov.tr/Sayfalar/Hakkımızda.aspx>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.erdemir.com.tr/kurumsal/2020-vizyonu/>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.hyundai.com/tr/tr/HR/index.html>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.isdemir.com.tr/Sites/1/upload/files/ERDEMIR-06-TR-2131.PDF>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.icdas.com.tr/pages/8825/428/f/tr-TR/Misyonumuz.aspx>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.icdas.com.tr/pages/8826/428/f/tr-TR/Vizyonumuz.aspx>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.vestel.com.tr/misyon-ve-vizyon>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.mercedes-benz.com.tr/passengercars/the-brand/hakkimizda.html>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.aygaz.com.tr/kurumsal/vizyon-misyon>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.iar.com.tr/Kurumsal/vizyon--misyon/4>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.toyotatr.com/?m=p&pid=7>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/2/KURUMSAL-VIZYON-VE-MISYON.aspx>, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.colakoglu.com.tr/>, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.bsh-group.com.tr/page.aspx?id=17>, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.unilever.com.tr/about/index.html>, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.unilever.com.tr/about/who-we-are/our-vision/>, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.turkseker.gov.tr/>, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.toscelik.com.tr/kurumsal/misyon-vizyon.aspx?SectionID=voKCvSPIywgAh06kS9v1sw%3d%3d>, adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://wearebosch.com/index.tr.html>, adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.aselsan.com.tr/tr-tr/hakkimizda/Sayfalar/Vizyon-ve-Misyon.aspx>, adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.turktraktor.com.tr/kurumsal_genel.aspx?id=78, adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.etietieti.com/eti-gida-sanayi-ve-ticaret>, adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.vestel.com.tr/misyon-ve-vizyon>, adresinden 16.03.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.sarkuysan.com/Upload/Document/document_d287ecb502c14d1fb7a9d3aa1db1a6be.pdf, adresinden 16.03.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.borcelik.com/turkce/hakkimizda/misyon_vizyon.aspx, adresinden 16.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.erbakir.com.tr/tr/sayfa.asp?id=2&id2=9>, adresinden 16.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.cci.com.tr/bizi-taniyin>, adresinden 16.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.milangaz.com.tr/index.php/kurumsal/misyon-ve-vizyon.html>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.etimaden.gov.tr/tr/page/kurumsal-vizyonumuz-ve-misyonumuz>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.pmkariyer.com/default.aspx#1>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.kardemir.com/Yonetim.aspx?Sec=Sirket&b=2&Ani=&Lng=tr-TR&W=3>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.aksa.com/tr/kurumsal/vizyon-modeli/aksa-vizyon-modeli/i-3>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.aksa.com/tr/kurumsal/yonetim-kurulu-baskani-mesaji/yonetim-kurulu-baskan-mesaji/i-2>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.tai.com.tr/kurumsal/hakkimizda>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.konyaseker.com.tr/>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.yildizentegre.com/tr/vizyonmisyon>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.ipragaz.com.tr/kurumsal-kurum-kulturu.asp>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.assanaluminyum.com/tr-tr/hakkimizda/misyonumuz>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.assanaluminyum.com/tr-tr/hakkimizda/vizyonumuz>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.kastamonuentegre.com.tr/tr/keas-kurumsal/6/misyon--vizyon>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.caykur.gov.tr/Pages/Kurumsal/KurumHakkinda.aspx?ItemId=2>, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.kromancelik.com.tr/tr/kurumsal/6/misyon>, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.kromancelik.com.tr/tr/kurumsal/5/vizyon>, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=1&id=57, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.hayat.com.tr/hakkimizda/misyon-vizyon.aspx>, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.bastugmetalurji.com.tr/hakkimizda.php?pid=2&pg=vizyon>, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.bastugmetalurji.com.tr/hakkimizda.php?pid=2&pg=vizyon>, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.tki.gov.tr/depo/2017/2016faaliyetraporu.pdf>, adresinden 28.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.borusanmannesmann.com/kurumsal/misyon-vizyon-ve-degerlerimiz/default.aspx>, adresinden 28.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.sutas.com.tr/tr/sutas-hakkinda/bir-bakista-sutas/kisaca-sutas>, adresinden 28.03.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.dilerhld.com/grup.asp?anagrup_no=8, adresinden 28.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.izdemir.com.tr/VizyonMisyon.asp>, adresinden 28.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.abalioglu.com/vizyonmisyondegerler>, adresinden 02.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.brisa.com.tr/kurumsal/brisa-kulturu>, adresinden 02.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.tpao.gov.tr/tp5/?tp=m&id=77>, adresinden 02.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.yucelboru.com.tr/tr/kurumsal/6/misyon>, adresinden 02.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://nadirmetal.com.tr/tr/vizyon-misyon-2/> adresinden 02.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.sanko.com.tr/uploads/files/vizyon.pdf>, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.eren-enerji.com.tr/Content/Media/PDF/vizyon_misyon_degerler.pdf, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.eren-enerji.com.tr/Content/Media/PDF/vizyon_misyon_degerler.pdf, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://mmkturkey.com.tr/vision-mission-and-policies/>, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.enerjisauretim.com.tr/>, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.akcansa.com.tr/vizyon-misyon/>, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.toros.com.tr/tr/toros-kurumsal/hakkinda/vizyon-misyon-ve-degerlerimiz>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.sisecamkimyasallar.com/sites/catalogs/tr/Investor%20Relations/Corporate%20Identity%20and%20Management/Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20%C4%B0lkeleri%20Uyum%20Raporu/Kurumsal-Yonetim-2016.pdf>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.cpturkiye.com/temel-degerlerimiz>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/tr-TR/kurumsal/sirket-vizyonu>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.jti.com/about-us>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.jti.com/about-us>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

http://kaptangroupturkey.com/misyon_vizyon_01.html, adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.dilerhld.com/grup.asp?anagrup_no=3&grup_no=13, adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.hes.com.tr/hes-1-13-firma-profil-vizyon-ve-misyon.html>, adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.namet.com.tr/tr/kurumsal/hakkimizda/>, adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://indpirpos.com/>, adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.sasa.com.tr/Detay.aspx?KategoriId=12>, adresinden 14.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.ulker.com.tr/tr/ulkerle-tanisin>, adresinden 14.04.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.dilerhld.com/grup.asp?anagrup_no=4, adresinden 14.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.senpolic.com.tr/>, adresinden 14.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.progida.com.tr/tr/index.asp>, adresinden 14.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.cimsa.com.tr/tr/kurumsal-profil/misyon/misyon/i-2i>, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.otokar.com.tr/tr/kurumsal/otokar-hakkinda/misyon>, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.otokar.com.tr/tr/kurumsal/otokar-hakkinda/vizyon>, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.gulsanholding.com/misyonumuz>, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.gulsanholding.com/vizyonumuz>, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.keskinoglu.com.tr/8/kurumsal/31/keskinoglu>, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.naksanplastik.com/?page_id=393, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.bosch.com/our-company/sustainability/strategy/vision-and-targets/>, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

https://www.goodyear.eu/tr_tr/consumer/contact-us.html, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.pinar.com.tr/hakkimizda/kurumsal-degerlerimiz/Kurumsal-Degerlerimiz/1513/1632/0>, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.pinar.com.tr/hakkimizda/detay/Vizyonumuz/1511/1625/0>, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.anadoluefes.com.tr/hakkimizda/vizyonumuz-misyonumuz>, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.tezcan.com/tr/kurumsal/7/misyonumuz>, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.tezcan.com/tr/kurumsal/8/vizyonumuz>, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://onemgida.com.tr/tr>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.ersm.com.tr/kurumsal/vizyon-misyon-degerler/>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.man.com.tr/>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.asastr.com/kurumsal/misyon-vizyon-degerler/>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.icdas.com.tr/pages/8825/428/f/tr-TR/Misyonumuz.aspx>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.icdas.com.tr/pages/8826/428/f/tr-TR/Vizyonumuz.aspx>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.besler.com.tr/tr>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.noksel.com.tr/index.php/tr/>, adresinden 26.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.pasabahce.com.tr/tr/hakkimizda/vizyon-ve-misyon>, adresinden 26.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://tr.prysmiangroup.com/tr/misyonumuz-vizyonumuz-degerlerimiz>, adresinden 26.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.temsa.com.tr/>, adresinden 26.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.beypilic.com.tr/>, adresinden 02.05.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.erpilic.com.tr/>, adresinden 02.05.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.sarten.com.tr/misyon-vizyon/>, adresinden 02.05.2018 tarihinde alınmıştır. [2 Mayıs 2018].

<https://www.kayseriseker.com.tr/belgeler/sosyal>, adresinden 02.05.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.fanuc.co.jp/ja/profile/environ/pdf/environreport2017.pdf>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.nintendo.com/corp/mission.jsp>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.shinetsu.co.jp/en/company/profile.html#philosophy>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.sony.net/>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.subaru.co.jp/en/>, adresinden 01.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://global.kyocera.com/>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://busadm600-canon.weebly.com/vision-mission-and-strategies.html>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.keyence.com/>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://about.yahoo.co.jp/info/mission/>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://contents.xjstorage.jp/xcontents/AS00674b/d5ba62b6/52fc/4597/bc63/8b7f8d4fad4d/20170817120835797s.pdf>, adresinden 04.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.astellas.com/en/about/philosophy>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.astellas.com/en/about/vision-and-strategy>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.mitsubishi-motors.com/en/index.html>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.jal.com/en/flight/charter.html>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

https://www.jal.com/en/outline/governance/pdf/governance_report_180228en.pdf, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.fastretailing.com/eng/about/frway/frway.html#mission>, [7 Mart 2018].

<http://www.fastretailing.com/eng/sustainability/vision/stakeholder.html>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.hoya.com/company/mission.html>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.hoyavision.com/>, adresinden 07.03.2018 tarihinde alınmıştır.

https://www.murata.com/eneu/about/company/philosophy?intcid5=com_xxx_xxx_cmn_nv_xxx, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.rohm.com/web/global/company-mission>, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.otsuka.co.jp/en/>, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.fujifilmholdings.com/en/about/philosophy/index.html>, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

https://www.nttdocomo.co.jp/english/corporate/about/philosophy_vision/index.html, adresinden 10.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.tel.com/>, adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://recruit-holdings.com/>, adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.santen.com/en/>, adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.sankyo-corporation.com/company/>, adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.secom.co.jp/english/>, adresinden 13.03.2018 tarihinde alınmıştır.

https://www.nitto.com/eu/en/about_us/access/japan/, adresinden 16.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.mitsubishielectric.com/en/index.html>, adresinden 16.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.panasonic.com/jp/corporate/management/philosophy.html#philosophypage>, adresinden 16.03.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.7andi.com/dbps_data/_template/_user/_SITE_/localhost/_res/en/csr/csrreport/pdf/2008_02.pdf, adresinden 16.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.taisho-holdings.co.jp/en/>, adresinden 16.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.hirose.com/>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.mt-pharma.co.jp/e/>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.jgc.com/en/index.html>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.shimano.com/en/>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.fu-hd.com/english/>, adresinden 19.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.bandainamco.co.jp/en/>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.hoshizaki.com/>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.olc.co.jp/en/index.html>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.hitachi-hightech.com/global/>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.alfresa.com/eng/>, adresinden 22.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.renesas.com/en-hq/about.html>, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.makita.biz/>, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.ono.co.jp/eng/>, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.ntvhd.co.jp/english/>, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

http://v4.eirparts.net/DocumentTemp/20180329_070156536_2yzvw3551xr2ypulvoen3n2r_0.pdf, adresinden 25.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.hakuhodody-holdings.co.jp/english/>, adresinden 28.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.suzuken.co.jp/en/>, adresinden 28.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.zenkoku.co.jp/english/ir/news.php>, adresinden 28.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://apac.trendmicro.com/apac/about-us/csr-report/index.html>, adresinden 28.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.kao.com/global/en/>, adresinden 28.03.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.isuzu.co.jp/world/>, adresinden 02.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.nikon.com/>, adresinden 02.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.globalsuzuki.com/>, adresinden 02.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.toyo-tos.co.jp/>, adresinden 02.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.shionogi.co.jp/en/company/business/guideline.html>, adresinden 02.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://global.hisamitsu/>, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.yamatokogyo.co.jp/yamato/english/index.html>, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.koito.co.jp/english/>, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

https://ir.nexon.co.jp/en/stock/governance/corporate_governance_basic_policy.pdf, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.omron.com/>, adresinden 05.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.nri.com/>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.otsuka.co.jp/en/>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.jt-corp.co.jp/en/company/>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.tstech.co.jp/english/>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.jafco.co.jp/english/ir/>, adresinden 08.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://cweb.canon.jp/eng/corporate/index.html>, adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

https://www.nissin.com/en_jp/, adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.hd.square-enix.com/eng/company/philosophy.html>, adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.abc-mart.co.jp/english/rekishiang.html>, adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://mixi.co.jp/en/company/>, adresinden 11.04.2018 tarihinde alınmıştır.

https://www.drug-sugi.co.jp/hd/ir/ir_english/index.html, adresinden 14.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://dena.com/intl/company/overview/>, adresinden 14.04.2018 tarihinde alınmıştır.

https://www.joyfulhonda.com/company/corporate_vision_en/, adresinden 14.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.santen.com/en/>, adresinden 14.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.obic.co.jp/e/>, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.token.co.jp/about_token/english/, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.ds-pharma.com/>, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.tv-asahihd.co.jp/e/index.html>, adresinden 17.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.amadaholdings.co.jp/en/>, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.hamamatsu.com/us/en/index.html>, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.jsr.co.jp/jsr_e/, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.oracle.com/jp/index.html>, adresinden 20.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://corp.gree.net/jp/en/>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.alpine.com/>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.kose.co.jp/global/en/>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.maeda.co.jp/>, adresinden 23.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.gungho.co.jp/en/>, adresinden 26.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.kinden.co.jp/english/>, adresinden 26.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.kurita.co.jp/english/>, adresinden 26.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://global.yamaha-motor.com/>, adresinden 26.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.maruichikokan.co.jp/english/index.html>, adresinden 29.04.2018 tarihinde alınmıştır.

http://www.alps.com/gps_e/, adresinden 29.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.kobayashi.co.jp/english/>, adresinden 29.04.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.obic.co.jp/e/>, adresinden 02.05.2018 tarihinde alınmıştır.

<http://www.katosangyo.co.jp/en/>, adresinden 02.05.2018 tarihinde alınmıştır.

<https://www.segasammy.co.jp/english/>, adresinden 02.05.2018 tarihinde alınmıştır.