

**STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN DENİZLİ'DE FAALİYET  
GÖSTEREN İŞLETMELERDE VİZYON VE MİSYON  
BİLDİRGELERİNİN ANALİZİ ve BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Yüksek Lisans Dönem Projesi  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı**

**Murat ULUSOY**

**Danışman: Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU**

**Ocak 2020  
DENİZLİ**

## YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı öğrencisi Murat ULUSOY tarafından hazırlanan “Stratejik Yönetim Açısından Denizli’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirgelerinin Analizi ve Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..22/01/2020 tarih ve ..03/01... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Ahmet BARDAKCI

Müdür

Bu dönem projesinin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.

Murat ULUSOY



## ÖN SÖZ

Bu projenin hazırlanması sırasında; akademik danışmanım olarak vermiş olduğu destek ve ufuk açıcı yorumları sebebiyle değerli hocam Sn. Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu'na, yapılan saha araştırmasındaki mülakatların analizine katkısı ve yeni bakış açılarının ortaya çıkmasına sağladığı destek için değerli hocam Sn. Prof. Dr. Ayşe İrmış'e ve mülakat yaptığım ve görüştüğüm işletme yöneticilerine kıymetli zamanlarını ayırarak çalışmaya verdikleri cevaplar ile katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Ayrıca, zaman planlaması yaparken tercihlerimi okul ve araştırmalar yönünde kullandığım için hayat paydaşlarımdan ve ilk öğretmenim olan annem Saide Ulusoy ile diğer hayat paydaşım oğlum Hikmet Kağan Ulusoy'a da tüm öğretim süresi boyunca gösterdikleri hoşgörü ve toleranslarından dolayı çok teşekkür ederim.

## ÖZET

### STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN DENİZLİ'DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE VİZYON VE MİSYON BİLDİRGELERİNİN ANALİZİ ve BİR ARAŞTIRMA

Ulusoy, Murat  
Dönem Projesi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Tezsiz Yüksek Lisans Programı  
Proje Yöneticisi: Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu  
Ocak 2020, IX+90 sayfa

Son 20-30 yıllık dönemde teknolojiye ortaya çıkan yenilik ve ilerlemeler hem dünyada tüketici beklentilerini değiştirmiş hem de firmaların klasik iş yapma usullerini yıkarak, firmalar arası var olan yoğun rekabeti farklı bir boyuta taşımış ve işletmeleri hiç tanımadığı coğrafyalardan gelen rakiplerle rekabet etmek zorunda bırakmıştır. Ortaya çıkan yeni rekabet şartları işletmeleri yeni iş modelleri kurmaya zorlamıştır. Geleceği tahmin etmenin ve iş yapmanın zorlaştığı bu ortamda yönetim bilimlerinin ortak noktasını oluşturan stratejik yönetimin amacı işletmelerin geleceği doğru tahmin etmelerine ve uzun vadede hayatta kalmalarına katkıda bulunmak olarak şekillenmiştir. Bu çalışmada stratejik yönetimin başlangıcı ve temel noktası olan vizyon ve misyon bildirelerinin oluşturulması ve uygulanmasındaki titizliğin önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Stratejik yönetim açısından işletmelerin doğru işi yapmaları, gelecekte olmak istedikleri yeri doğru belirlemeleri ve belirlenen hedeflere giden doğru yolları bulmaları gereklidir. Çalışmada, işletmelerin rakipleri ile rekabet edebilmesinin ve uzun vadede hayatta kalmasının gerekli şartlarının bu kapsamda olduğuna yönelik farkındalık amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında 2018 verilerine göre İSO ilk 500 listesinde yer alan ve 10 yaş üzeri Denizli Sanayi Odasına kayıtlı 10 firmadan web sayfalarında vizyon ve misyon bildireleri bulunan 8 firmanın vizyon ve misyon bildireleri literatüre göre incelenerek betimsel analiz ve içerik analizleri yapılmış ve yorumlanmıştır. Daha sonra aynı firmaların tepe yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmış ve tepe yöneticileri ile mülakatlar yapılarak vizyon ve misyon bildirelerindeki hedefleri ile bugünkü durumları karşılaştırılarak firmaların vizyon ve misyon bildirelerindeki hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirdikleri ve ulaşamadıkları hedefleri varsa da bunların sebeplerinin araştırılması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler: Strateji, Hedefler, Vizyon, Misyon**

## ABSTRACT

### **AN ANALYSIS UNDER STRATEGIC MANAGEMENT PERSPECTIVE OF THE VISION AND MISSION STATEMENTS OF THE ENTERPRISES IN DENIZLI AND A RESEARCH**

Ulusoy, Murat  
Term Project  
Business Administration Department  
Management and Organization Programme  
Adviser of Term Project: Prof.Dr.Feyzullah Eroğlu  
January 2020, IX+90 Pages

**Innovations and advancements which have emerged in the last 20-30 years have led to a shift in consumer expectations across the globe and have destroyed classic business practices. They have also carried the intense competition between companies to a new level, forcing firms to compete with competitors from geographical locations they had never previously encountered. This study will emphasise the importance of precision in the creation and implementation of vision and mission statements, which are the starting point and central feature of strategic management. In terms of strategic management, enterprises need to take the correct approach on this issue in order to determine where they want to be in the future and to find the right path to reaching their objectives. The analysis will consist of a descriptive analysis and a content analysis examining and interpreting the literature on available 8 companies which have vision and mission statements on their websites, out of a set of 10 companies which have a place on the top 500 ISO list 2018 and which have been registered in Denizli Chamber of Industry for over 10 years. Furthermore, an attempt was made to reach the top executives of the same companies by interview, to compare the objectives of their vision and mission statements with the current situation in the companies are for the purpose of investigating the extent to which the companies' objectives as set out in the statements had been achieved and if not, the reasons why they had not been achieved.**

**Keywords : Strategy, Objectives, Vision, Mission**

## İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ.....	viii
SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	ix
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK YÖNETİM KAPSAMINDA MİSYON VE VİZYON

1.1. Strateji Kavramı.....	5
1.2. İşletme ve Askeri Strateji Tanımı.....	5
1.3. Strateji Kavramının Yönetim Tarihindeki Gelişme Evreleri.....	6
1.4. Stratejik Yönetim Tanımı.....	8
1.5. Önemli Stratejik Yönetim Kavramları.....	8
1.5.1. Vizyon ve Misyon Bildirgeleri.....	9
1.5.2. Değerler.....	9
1.5.3. Stratejiler.....	10
1.5.4. Politikalar.....	11
1.5.5. Taktikler.....	11
1.5.6. Dış Fırsatlar ve Tehditler.....	12
1.5.7. Güçlü ve Zayıf Yönler.....	13
1.5.8. Uzun Dönemli Hedefler.....	13
1.5.9. Yıllık Hedefler.....	14
1.5.10. Rekabet Avantajı.....	14
1.5.11. Kritik Başarı Faktörleri.....	15
1.5.12. Stratejistler.....	15
1.6. Stratejik Yönetim Modeli.....	16
1.7. Stratejik Çevre Analizi.....	18
1.7.1. Dış Çevre Analizi.....	18
1.7.1.1. Siyasi Faktörler.....	19
1.7.1.2. Ekonomik Koşullar.....	20

1.7.1.3. Sosyo-Kültürel Faktörler.....	20
1.7.1.4. Teknolojik Faktörler .....	21
1.7.1.5. Çevresel Faktörler .....	21
1.7.1.6. Hukuki Faktörler .....	22
1.7.2. Endüstri Çevre Analizi.....	22
1.8. İç Çevre Analizi.....	23
1.9. Stratejik Yönetiminin Faydaları .....	24
1.9.1. Finansal Faydaları.....	24
1.9.2. Finansal Olmayan Faydaları.....	25
1.10. Misyon Kavramı .....	25
1.11. İşletme Misyonu Tanımı .....	26
1.12. Misyon Bildirgesinin Önemi ve Faydaları .....	30
1.12.1. Misyon Bildirgesi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki.....	34
1.13. Misyon Bildirgesinin Özellikleri.....	35
1.14. Misyon Bildirgesinin Unsurları.....	37
1.14.1. Misyon Bildirgeleri Yazma.....	39
1.15. Misyon Bildirgeleri Örnekleri ve Değerlendirilmesi .....	40
1.16. Vizyon Kavramı .....	41
1.17. İşletme Vizyonu Tanımı .....	41
1.18. Vizyon Bildirgesinin Önemi ve Faydaları.....	42
1.18.1. Vizyon Bildirgesini İçselleştirmenin Önemi .....	43
1.19. Vizyon Bildirgesinin Özellikleri .....	44
1.20. Vizyon Bildirgesi Örnekleri ve Değerlendirilmesi.....	45
1.21. Vizyon ve Misyon Bildirgeleri Geliştirilmesi Süreci.....	46

## İKİNCİ BÖLÜM

### DENİZLİ'DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER'DE VİZYON VE MİSYON BİLDİRGELERİNİN ANALİZİ VE BİR ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Amacı .....	49
2.2. Araştırmanın Kapsamı.....	49
2.3. Araştırmanın Önemi .....	50
2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	50
2.5. Araştırmanın Yöntemi .....	50



2.6. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Yorumları .....	55
TARTIŞMA VE SONUÇ.....	77
KAYNAKLAR.....	83
EKLER .....	87
ÖZGEÇMİŞ.....	90

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Stratejik Kararların Oluşumunu Etkileyen Dış ve İç Faktörler.....	17
Şekil 2. Bir Firmanın Dış Çevre Unsurları .....	19
Şekil 3.İşletmenin Gelecek Konumlandırması İle İlgili Olarak Oluşturulan Model .....	57
Şekil 4. İşletmenin Rekabet Unsurları İle İlgili Olarak oluşturulan Model .....	60
Şekil 5. İşletmenin Değerleri İle İlgili Olarak Oluşturulan Model .....	64
Şekil 6. İşletmenin İş Tanımları İle İlgili Olarak Oluşturulan Model.....	66
Şekil 7. İşletmenin Kendine Ait Düşünceleri İle İlgili Olarak Oluşturulan Model.....	71
Şekil 8. İşletmenin Değer ve Felsefesi İle İlgili Olarak Oluşturulan Model.....	74

## TABLolar DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Boyut: Vizyon, Tema: İşletmenin Kendini Gelecek Konumlandırması.....	57
Tablo 2. Boyut: Vizyon, Tema: İşletmenin Rekabet Unsurları .....	60
Tablo 3. Boyut: Vizyon, Tema: İşletmenin Değerleri.....	65
Tablo 4. Boyut: Misyon, Tema: İş tanımları.....	66
Tablo 5. Boyut: Misyon, Tema: İşletmenin Kendine Ait Düşünceleri .....	72
Tablo 6. Boyut: Misyon, Tema: Değer ve Felsefe .....	75

## SİMGE VE KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme
İSO	İstanbul Sanayi Odası
DSO	Denizli Sanayi Odası (Denizli Chamber of Commerce)
NASA	National Aeronautics and Space Administration (Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi)
SWOT	Strengths (Güçlü Yönler), Weaknesses (Zayıf Yönler), Opportunities (Fırsatlar), Threats (Tehditler)

## GİRİŞ

Son 20-30 yıl içinde teknolojide hızlı değişimler ve ilerlemeler ortaya çıkmıştır. Bu gelişmeler endüstrilerdeki üretim ve pazarlama yapılarını değiştirmiş ve dünyadaki üretim miktarı hızla artarken tüketici talepleri daha karmaşık hale gelmiş ve ürün yaşam döngüsünün kısalmasına sebep olmuştur.

Rekabetin giderek arttığı bu koşullarda firmaların uzun dönemli hayatta kalma şansları da giderek zorlaşmıştır. Çünkü firmalar artık hiç tanımadığı coğrafyalardaki üreticiler ile rekabet etmek ve sürekli kendini yenilemek zorunda kalmaktadır.

Firmaların uzun dönemli hayatta kalmaları için gerekli doğru kararları almalarına destek sağlayan stratejik yönetim tüm yönetim bilimlerinin ortak noktasıdır. Temeli askeri stratejiye dayanan stratejik yönetimin öncelikli amacı işletmelere rakipleri karşısında rekabet avantajı kazandırmaktır. Bu sebeple askeri stratejide olduğu gibi kendi güçlü yanlarını kullanarak rakiplerin zayıf yanlarından fırsatlar oluşturmaya çalışır. İşletmeler tesadüfi başarıdan ziyade değişime uyum sağlayarak ve sürekli ileriye gitmeye çalışarak fırsatlar yaratır ve bu fırsatlardan fayda elde etmeye çalışır. Bir anlamda gelecek odaklı doğru bir strateji oluşturmaya çalışır. Çünkü strateji doğru değilse yani kaynaklar doğru yönde ve doğru şekilde kullanılmıyorsa verimlilikteki artış onu başarıya taşımayabilir.

Stratejik yönetimin temellerini hedefler, vizyon ve misyon bildireleri oluşturur ve proaktif bir yönetim tarzı tercih edilir. Örgütlerin başarısı için gerekli olan hedeflerin ölçülebilir, mantıklı ve motive edici olması gerekmektedir. Hedefler belirlenirken örgütün sahip olduğu vizyon ve misyon bildirelerinden yola çıkılır. Çünkü stratejik yönetimin örgüt için ortaya koyduğu “ne iş yapıyoruz” ve “gelecekte nerede olmak istiyoruz” sorularının cevabı misyon ve vizyon bildireleri ile cevaplanabilir.

İşletmenin “var olma sebebini” açıklayan misyon bildireleri, nihai amaç ve hedeflere açıklık kazandırmaktadır. Böylece işletme misyon açıklaması yaparken hangi ürünü, hangi pazarda ve hangi alıcılara ulaştırmak istediğine de netlik kazandırmış olur. Bunun sonucu olarak hem iç paydaşlar hem de dış paydaşlar işletmenin yönü hakkında bilgi sahibi olmuş olur.

Aynı zamanda misyon, çalışanlarına işlerini yürütürken nasıl hareket edeceklerine yönelik yardımcı olacak değerler ve iş felsefesi ortaya koyarken işletmenin

aynı işi yapan rakiplerinden farkını da açığa çıkarır. İşletme stratejisini oluştururken, misyon bildirgesinden yola çıkarak bir çalışma yapar ve ortaya çıkan strateji alternatifleri arasında kendi misyonu ile uyumlu olan stratejiyi tercih eder. Sahip olduğu kaynakları bu yöne doğru yönlendirmiş olur. Bir anlamda işletmenin sahip olduğu potansiyeline rota çizer.

Açık bir vizyon bildirgesi ile “gelecekte ne olmak” istiyoruz sorusuna cevap aranır. Vizyon ifadesi firmanın gelecekte olmak istediği yerin resmini çizer ve paydaşlar ile bir anlamda uzun dönemli işbirliğinin yazılı sözleşmesi yapılır.

Değerli bir stratejik yönetim aracı olan vizyon bildireleri firmalar için gelecek odaklıdır. Hem özgün hem de ayırt edici özelliği ile kapsamlı bir misyon bildirgesinin hazırlanmasına uygun zemin hazırlar.

Misyon ve vizyon bildirelerinin doğru ve açıklayıcı olması paydaşlar açısından da önemli kabul edilmektedir. Örneğin hissedarlar için işletmenin varlığı vazgeçilmez görülür. İşletmenin varlığı hem kâr payları hem de toplumsal statüleri için gereklidir. İşletmenin hâlihazırdaki mevcudiyeti ve gelecekte varlığını sürdürme gücü onların kâr payları açısından önemli kabul edilirken işletmenin değer ve felsefeleri sosyal statülerinde bir referans kaynağıdır.

İş görenler açısından misyon bir taraftan işletmenin varlık sebebini ve onu diğer işletmelerden ayırt edici özelliklerini belirtirken, bir taraftan da iş görenlere neden o işletmede çalıştıklarına dair vurgu yapmaktadır. İş görenlerin neden o işletmede var olduklarını bilmeleri işe ve hatta örgüte yabancılaşmalarını da önemli ölçüde azaltacaktır. Aynı zamanda işletmelerin vizyonu iş görenlerin kendilerini gelecekte o işletmede görmelerinde ve şekillendirmelerinde de rol oynamaktadır.

Benzer durum işletmelerin müşterileri ve tedarikçileri için de söz konusudur. Müşteriler işletmenin varlık sebebi kadar neden bir başka işletmeden değil de o işletmeden ürün satın aldıklarını işletmenin misyonuyla anlamlandırdıkları gibi gelecekte de işletmenin hedeflerini görüp kendi vizyonlarına yön verebilir hatta kendi vizyonları ile işletmenin vizyonları arasında ilişki kurabilirler.

Tedarikçiler (ürün tedarikçileri, finansal kaynak tedarikçileri, iş gören tedarikçileri vb.) ise işletmenin varlık sebebini misyonuyla algılayıp ve gelecekteki var

olma gayesini vizyonuyla şekillendirip, hem hâlihazırdaki zamanda hem de gelecekte işletmeye sunacakları ürün, hizmet ve imkânları oluştururlar. Bir tedarikçi firma için işletmenin şimdiki ve gelecekteki varlığı o firmanın pazardaki sürdürülebilir rekabet gücü açısından da önem arz eder.

Devlet, toplum ve ekolojik çevre açısından ise işletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri, o toplum içerisinde neden var olduğu, gelecekte nasıl bir hâl alacağını, topluma ve devlete olan katkılarının ne şekilde ve hangi yönde olacağını göstermektedir. İşletmelerin ekolojik çevreye mevcut ve gelecekteki muhtemel etkileri yönünden vizyon ve misyon bildireleri bilgi vermektedir.

Bütün bunların ötesinde vizyon ve misyon bildireleri paydaşlarının her birine değer ve felsefeleriyle neden tercih edilmeleri gerektiği ve onlarla beraber var olmaları gerektiğini açıklamaktadır. İşletmelerin değer ve felsefeleri onları diğer işletmelerden ayıran ve onlara kimlik kazandıran vazgeçilmez unsurlardır.

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yöntemi kullanılarak firmaların web sayfaları incelenerek döküman analizi ve firma tepe yöneticileri ile görüşülerek mülakat yoluyla veri toplanmıştır. Firmaların vizyon ve misyon bildirelerindeki hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirip gerçekleştiremedikleri ve gerçekleştirilemeyen hedeflerin sebeplerini araştırmak anket yoluyla soru-cevap şeklinde sağlıklı veri toplanamayacağı için nicel araştırma yöntemi kullanılmamıştır.

Bu çalışma iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde literatür taraması yer almaktadır. İkinci bölümünde ise alan araştırması bulunmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, stratejik yönetim üzerine literatür taraması yapılmıştır. Stratejik yönetimin tanımı, tarihi gelişme evreleri incelenerek stratejik yönetimle yakından ilgili kavramların tanımları yapılmıştır. Daha sonra, stratejik yönetim modeli, stratejik çevre analizi ve stratejik yönetimin faydaları konuları üzerinde durulmuştur.

Aynı bölümde misyon kavramları üzerine literatür çalışması yapılarak misyon kavramı ve önemi, misyon bildirelerinin özellikleri ve hazırlanma şekli ile misyon unsurları anlatılarak küresel firmaların örnek misyon bildireleri verilerek literatüre göre değerlendirmesi yapılmıştır.

Aynı şekilde çalışmanın birinci bölümünde vizyon kavramı ve tanımı, vizyon bildirgesi hazırlamanın ve içselleştirmenin önemi anlatılarak, küresel firmalardan örnek vizyon bildireleri örnek verilerek literatüre göre değerlendirmesi yapılmıştır.

Çalışmanın İkinci bölümünde 2018 İSO (İstanbul Sanayi Odası) verilerine göre ilk 500 listesine giren ve DSO (Denizli Sanayi Odası)'na kayıtlı olup, en az 10 yıldır varlıklarını devam ettiren firmaların vizyon ve misyon bildirelerinin doküman analizi ile görüşmeyi kabul eden firmalarla yapılan mülakatların analizleri yer almaktadır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. STRATEJİK YÖNETİM KAPSAMINDA MİSYON VE VİZYON

#### 1.1. Strateji Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre strateji kelimesinin anlamı, bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak açıklanmaktadır (Tdk web sitesi, erişim: 01/12/19).

Webster's New World Dictionary sözlüğüne göre strateji kelimesinin anlamı, düşmanla esas karşılaşma öncesi birlikleri en avantajlı duruma manevra yaptırma ve yüksek çaplı askeri birlikleri planlama ve yönlendirme bilimidir (David, 2011:21).

#### 1.2. İşletme ve Askeri Strateji Tanımı

Stratejik yönetimin altında güçlü bir askeri miras bulunmaktadır. Hedefler, misyon, güçlü yanlar ve zayıf yanlar gibi terimler ilk olarak savaş alanındaki problemleri işaret etmek için geliştirildi. Strateji kelimesi, Yunanca **strategos** kelimesinden gelir. **Strategos**, askeri bir generale işaret eder ve **stratos** (ordu) ile **ago** (yönlendirmek) kelimelerini birleştirir. Stratejik planlamanın tarihi askeriyede başlamıştır. İş ve askeri stratejilerin her ikisinin de esas amacı rekabet avantajı sağlamaktır. Birçok yönüyle, iş stratejisi askeri strateji gibidir. Bu sebeple, askeri stratejistlerin yüzyıllar boyunca öğrendiklerinden bugün iş stratejistleri faydalanmaktadır (David, 2011:21).

Gerek iş gerekse askeri strateji, her ikisi de kendi güçlü yanlarını kullanarak rakiplerinin zayıf yanlarından faydalanmaya çalışır. Eğer bir organizasyonun tüm stratejisi yanlış ise, verimlilik onun başarıya ulaşmasına yeterli gelmeyebilir. İş veya askeri başarı genellikle tesadüfen elde edilen başarıyı yeterli görmez. Onlara göre başarı, değişen iç ve dış çevre koşullarına sürekli dikkat ile bu koşullara uygun çalışmaların formüle edilerek uygulanmasının ürünüdür (David, 2011:21).

Hem iş hem de askeri organizasyonlar değişime uyum sağlamalı ve başarılı olmak için sürekli olarak daha ileriye gitmelidir. Fakat çevre ve rekabet koşulları değişimi dayatmasına rağmen firmalar genellikle stratejilerini değiştirmemektedirler (David, 2011:21-22).

### **1.3. Strateji Kavramının Yönetim Tarihindeki Gelişme Evreleri**

Strateji teorisi, genellikle uygulamanın arkasından gecikmeli olarak ilerleme kaydetmiş ve dünyada ki gelişmelere uyum sağlamak için sıklıkla evrim geçirmiştir. Strateji kavramı tarihinin, 1945'ten günümüze olan dönemde dört evrede geliştiği kabul edilir. Bu evreler değişen sosyo-ekonomik çevre tarafından işletmelere yüklenen ve sürekli değişen problemlere göre tanımlanır (Drejer, 2002:4-22)

Birinci evre; 1945 ten 1960'ların sonlarına kadar olan dönemdir. Bu dönemde, ekonomik şartlar nispeten istikrarlı, anlamak için basit ve genişleyici idi. Birçok ekonomi savaşla tükenmişti. 1945'te, üretim düzeyi savaş öncesi dönemin oldukça altındaydı. Bu dönemde, dünya ekonomisindeki toplam talep toplam arzdan daha fazla olmaya meyilli idi. Gözle görülür bir bastırılmış talep vardı. Aynı zamanda da kullanılmayan bir kapasite vardı. İşletmelerin hızlıca amacı oluşan bu talebe cevap vermektir. Ortaya çıkan bu tüketici talebini tatmin etmek çok kolaydı, yani bir bakıma bir şeyler üretmek hiçbir şey üretmemekten daha iyi anlayışı egemendi.

Böyle bir ortamda stratejinin amacı, ekonomik kaynakları arzdaki oluşan bu hızlı genişlemeye uygun bir biçimde kullanmaktır. Yani, savaş sonrası toparlanmayı sağlamak ve sonrasında mevcut teknolojiyi kullanarak bastırılmış yatırım ve tüketici talebini karşılamaktır. Bu dönem boyunca, ekonomik öncelikler açık ve net olduğu için uzun dönem planlama stratejinin kalbi olarak kabul edildi.

Strateji, yönetim bilimi çalışmalarının ayrı bir dalı olarak 1965 yılında iki önemli kitabın yayınlanması ile doğdu. İlki, Learned, Christensen, Andrews ve Guth tarafından yazılan İşletme Politikası- Metin ve Vakalar (1965), ikincisi ise Ansoff tarafından yazıldı, Kurumsal Strateji (1965).

İkinci evre: 1960'ların sonundan 1970'lerin sonuna kadar, daha hızlı ve yoğun bir değişim vardı, fakat bu değişim tahmin edilebiliyordu. Çoğu gelişmiş ekonomi

teknolojiyi kullanıyordu. Özellikle çeşitli emtiaları ve iş gücünü içeren enflasyonist baskılar ortaya çıkmaya başlamıştı. Fakat hala bu baskı kontrol altına alınabiliyordu.

Bu dönemde arz talebe yetişmeye başladı ve hatta talebin önüne geçti. Tüketici daha ayırt edici oldu. Kâr artışı elde etmek için tüketici ihtiyacını karşılamak önemli oldu. Strateji, hedeflenen alanlara kaynakları yönlendirmek için daha ilgili oldu. Strateji tanımı değişmeye başladı ve değişen çevreye uyum sağlamak için işletmenin faaliyet gösterdiği çevre içindeki arzu edilen ürünleri karşılamaya çalışmaya başladı.

Stratejik düşüncedeki diğer bir gelişme, yeni danışmanlık şirketlerinin ortaya çıkıyor olmasıydı. Boston Consulting Group bu dönemde faaliyetlerine başlamıştır.

Diğer danışmanlık şirketi olan General Electric ile bağlantılı Mc Kinsey de, strateji oluşturulmasına yönelik birçok tekniğe öncülük etti ve geliştirdi.

Üçüncü evre: 1970'lerin ortasından 1980'lerin ortasına kadar değişimin kesintili olduğu bir dönem oldu. Bu dönemde önce petrol fiyatlarındaki şoklarla sonrasında ise gelişmekte olan ülkelerdeki borç krizleri ile karşılaşıldı. Enflasyon hızlandı ve büyüme yavaşladı. 1950 ve 1960'lar daki kolay kazanımlar tükendiği için büyüme oranı geçici olarak yavaşladı.

Rekabet avantajı geliştirmek için iyi bir stratejinin temel ihtiyacı nakit akışına da dikkat ederek kaynakları iyi dağıtmaktır.

Strateji gelişimine 1980'lerde Michael Porter en çok katkıda bulunan isimdir. Porter, bu dönemde strateji teori ve uygulamasına diğer teorisyen ve uygulamacılardan daha fazla katkıda bulunmuştur. Porter, 1980 de Rekabet Stratejisi kitabını yayınladı ve sonrasında onu bu konuya kapsamlı yaklaşımı olan bir dizi kitap serisi takip etti.

Dördüncü evre: Nihai olarak 1980'lerde değişim sadece kesintili değildi aynı zamanda onunda ötesinde tahminde edilemiyordu. Çünkü iletişim araçlarındaki gelişmeler ve bilgi devrimin den dolayı konuya yeni ve daha karışık yönler eklendi.

1990'larda büyüme önce hızlandı, fakat deflasyon eğilimlerinde başlangıcı vardı. Fazla kapasite ekonominin değişik sektörlerinde ortaya çıktı. Strateji için hükümet düzenlemesi, çelişen ekonomik koşullar, hızlıca değişen teknoloji, çevreci

taleplerinde içinde bulunduğu farklı problemleri yönetmek ve birleştirmek ihtiyacı ortaya çıktı.

#### **1.4. Stratejik Yönetim Tanımı**

Stratejik yönetim, bir örgütün hedeflerine ulaşmasını mümkün kılan çapraz fonksiyonel kararların formüle edilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sanatı ve bilimidir. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, stratejik yönetim örgütsel başarıya ulaşmak için yönetimi, pazarlamayı, finansı, muhasebeyi, üretimi, operasyonları, araştırma ve geliştirme ile bilgi sistemlerini birbirine bağlama üzerine odaklanır (David, 2011:33).

Stratejik yönetimin amacı, gelecek için yeni ve farklı fırsatlar yaratmak ve bu fırsatlardan fayda elde etmektir (David, 2011:6).

Stratejik yönetimde hedefler, vizyon ve misyon çerçevesinde oluşturulur ve proaktif bir yönetim tarzı tercih edilir. Firmanın çevresinde oluşan olaylara göre konum alıp uyum sağlamakdan ziyade olayları değiştirebilecek kararlar almayı tercih eder. Bu sebeple, stratejik yönetimin yönü hep ileriye doğrudur ve gelecek üzerine çalışmalar yapar. Geçmişin başarısızlıklarından ders çıkarır ve gelecek için rotasını bir yönde oluşturmaya çalışır (Ertuna, 2008:35).

#### **1.5. Önemli Stratejik Yönetim Kavramları**

Stratejik yönetimde anlaşılması gereken önemli kavramlar bulunmaktadır. Bu kavramları iki grupta toplayabiliriz.

Birinci grupta bulunan kavramlar stratejik yönetimin asli kavramlarıdır;

- Vizyon ve misyon bildireleri,
- Değerler,
- Stratejiler,
- Politikalar,
- Taktikler,

İkinci grupta ise stratejik yönetim kavramı ile yakından ilgili diğer kavramlar bulunmaktadır;

- Dış fırsatlar ve tehditler,
- Güçlü ve zayıf yönler,
- Uzun dönem hedefler,
- Yıllık hedefler,
- Rekabet avantajı,
- Kritik başarı faktörleri,
- Stratejistler,

### **1.5.1. Vizyon ve Misyon Bildirgeleri**

Bugün birçok örgüt “ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap veren bir vizyon bildirgesi hazırlamaktadır. Bir vizyon bildirgesi hazırlamak, genellikle bir misyon bildirgesinin önünden gelir ve stratejik yönetimin ilk adımı olarak görülür. Bir çok vizyon ifadesi basit bir cümleden oluşur (David, 2011:11).

Misyon ifadeleri, yapılan işi benzer firmalardan ayıran ve örgütün var olma amacının kalıcı ifadeleridir. Misyon ifadesi, firmanın “işimiz nedir?” sorusuna cevap verir (Pearce ve David, 1987:109).

Vizyon ve misyon bildirgeleri konusu ilerleyen bölümlerde ilgili başlıklarda detaylı olarak anlatılacaktır.

### **1.5.2. Değerler**

Temel değerler olarak ta adlandırılır. Bir firmanın değerleri, firmanın çalışanlarından işlerini yürütürken göstermeleri beklenen inançlar ve davranışsal formlar kümesidir (Gamble vd., 2015:21).

Temel değerlerin belirlenmesi ve ifade edilmesi stratejik yönetime önemli katkı sağlar. Çünkü, temel değerler örgütün vizyon, misyon ve kurumsal kimliğini destekler. Ortaya konan değerler, kurum kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive olmasında oldukça etkilidir (Ertuna, 2008:82)

Kalite, güvenilirlik, tarafsızlık, şeffaflık, kişisel verilerde gizlilik değerlere örnek olarak verilebilir (Ertuna, 2008:82).

Çok sayıda firmanın sahip olduğu değer sayısı dört ile sekiz arasındadır (Gamble vd., 2015:21).

Kodak firmasının sahip olduğu değerler (Gamble vd, 2015:21),

- Bireylerin onuruna saygı,
- Bütünlük,
- Şüphesiz güven,
- Sürekli güvenilirlik,
- Devamlı iyileşme ve kişisel yenileme,
- Bireyin açık kutlanması,
- Takım başarıları,

### 1.5.3. Stratejiler

Stratejiler, uzun dönemli hedeflere ulaşmak için araçlardır. İş stratejilerine örnek olarak, coğrafi genişleme, çeşitlendirme, ürün geliştirme, pazar penetrasyonu ve joint venture verilebilir (David, 2011:13).

Stratejiler, üst yönetim kararlarına ve firma kaynaklarına ihtiyaç duyan potansiyel aksiyonlardır. Bir örgütün uzun dönem yani en azından beş yıllık refahını etkiler. Bu sebeple gelecek odaklıdır. Aynı zamanda, stratejiler çok işlevli ve çok bölümlü sonuçları olacağı için firmaları etkileyen hem dış hem de iç faktörlere dikkat edilmesi gerekir. Hedeflerin zorlayıcı, ölçülebilir, mantıklı, uyumlu ve açık olması gerekir (David, 2011:13).

Aşağıda örnek olarak General Electric firmasının stratejisi verilmektedir,

General Elektrik firması elektrikli cihazlar işini 3.30 milyar dolara İsveç merkezli Electrolux AB firmasına sattı. Satıştan sonra General Electric güç türbinleri ve uçak motorları gibi endüstriyel ekipmanların üretimine odaklandı. Böylece, 1899'da

Thomas Edison tarafından kurulan General Electric bir enerji firması olarak asıl işine geri dönmüştür (David, 2011:13).

#### **1.5.4. Politikalar**

Politikalar, yıllık hedeflere ulaşmak için gerekli araçlardır. Politikalar, belirlenmiş yıllık hedeflere ulaşmak için yapılan çabaları destekleyen kurallar ve prosedürlerdir. Politikalar, karar alıcılara rehberlik eder (David, 2011:14).

Yani, hedeflere ulaşabilmek için izleyeceğimiz insan kaynakları ve finansman politikalarımız neler olacaktır? Üretimi desteklemek için hangi teknolojiler takip edilecektir? Ürün kimliği nasıl olacaktır? Ürün geliştirmek için nasıl bir yatırım yapılacaktır? Pazarlama konusunda izlenecek politikalar nasıl olacaktır? Markayı geliştirmek için neler yapılacaktır? (Özer, 2008:66-67)

Yıllık hedefler gibi, politikalar strateji uygulamasında önemlidir. Çünkü organizasyonun çalışanlarından ve yöneticilerinden beklentilerinin taslağını çizer. Politikalar, örgüt içi departmanlar arasındaki tutarlılık ve koordinasyona imkan verir (David, 2011:13).

#### **1.5.5. Taktikler**

Taktik, usül ve teknik açıdan strateji ile kıyaslandığı zaman daha çok ayrıntı içermektedir. Stratejide, imkan ve kaynakların dağıtımı ile ilgili plan yapılmaktadır. Taktik ise, bu kaynakların harekete geçirilmesi ile ilgilidir (Eren ve Özdemirci, 2018:74). Çünkü stratejinin oluşturduğu istikamet içerisinde her işletmenin kendisi için rekabetçi avantajlar oluşturacak eylemler gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu kısa vadeli amaçlara ulaşmak için yapılan eylemlere taktik denilmektedir. Örneğin, iletişim araçlarında reklam verilmesi veya bankaların düşük faizli tüketici kredisi vermesi gibi (Pearce ve Robinson, 2011:14) .

Dolayısı ile taktikler, daha özel fikir ve uygulamalardır. Genel stratejiye hizmet eden bir bütünün parçasıdır. Bazı durumlarda taktikler, uygulama esnasında oluşur ve strateji gibi genel amaca hizmet ediyor olmasına rağmen ilk anda stratejiye aykırıda gözükülebilir. Mesela, bir savaş esnasında ordunun toparlanmak için ani olarak geri çekilmesi gibi (Eren ve Özdemirci, 2018:74).

### 1.5.6. Dış Fırsatlar ve Tehditler

Dış fırsatlar ve tehditler, ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, çevresel, siyasi, kanunla ilgili, hükümetle ilgili, rekabet trendleri ile ilgili, teknoloji ile ilgili ve bir örgütün gelecekte zarar görebileceği veya faydalanabileceği olayları içerir. Fırsatlar ve tehditler büyük ölçüde bir örgütün kontrolünün dışındadır. Bu sebepten dolayı dışsal olarak tanımlanır. Aşağıda dış tehditlere ve fırsatlara örnekler vardır (David, 2011:11-12).

- Tüketicilerin çevre ile uyumlu üretim ve ürün talep etmesi,
- Pazarlama faaliyetlerinin hızlıca internete yöneliyor olması,
- Gıda fiyatlarındaki artış,
- Petroldeki aşırı arzın benzin ve doğal gaz fiyatlarını aşağıya itiyor olması,
- Küresel ölçekte işsizlik oranının yüksek kalması,
- Faiz oranlarının artışı,
- Ürün yaşam döngüsünün kısılması,
- Kışların her zamankinden daha soğuk ve yazların ise daha sıcak olması,
- Rakiplerin piyasaya yeni ürünler sunması,
- Birçok ülkede doğum oranlarının azalıyor olması,
- Zengin ve fakir arasındaki farkın artması,
- Sosyal medyadaki iletişimin oldukça genişlemesi,

Dış trendler ve olaylar farklı bir ürün veya hizmet talebi oluşturduğu için yeni bir tüketici modeli yaratıyor. Örneğin, online yolu ile oluşan aşındırma tuğla ve harç satışları aynı endüstrideki bir çok firma için ciddi tehdit oluşturuyor. Bir rakibin güçlülüğü bir tehdit olabileceği gibi bir rakibin zayıflığı da bir fırsat oluşturabilir.

Stratejik yönetimdeki temel ilke firmaların strateji üretirken dış tehditlerin etkisini azaltırken, dış fırsatlarının avantajını elde etmeleridir. Bu sebeple dış tehditleri tanımlama, izleme ve değerlendirme süreci başarı için gereklidir. Dış bilgiyi araştırma, toplama ve özümseme sürecine çevresel tarama veya endüstri analizi de denir.



### 1.5.7. Güçlü ve Zayıf Yönler

Güçlü ve zayıf yönler, bir örgütün iyi veya kötü performans gösterdiği ve kontrol edebildiği faaliyetleridir. Bu faaliyetler bir firmanın yaptığı işin yönetiminde, pazarlama faaliyetlerinde, finans/muhasebesinde, üretim/operasyonlarında, araştırma ve geliştirmesinde veya yönetim bilgi sistemlerinde ortaya çıkabilir. Örgütün yaptığı işte güçlü ve zayıf yanlarını tanımlamak ve değerlendirmek önemli bir stratejik yönetim faaliyetidir. Örgütler güçlü yönlere dayanan ve zayıf yönleri eleyen bir stratejiyi takip etmeye çalışmalıdır (David, 2011:12).

### 1.5.8. Uzun Dönemli Hedefler

Hedefler, bir örgütün temel misyonuna ulaşmak için aradığı belli sonuçlardır. Uzun dönem genellikle bir yıldan daha uzun bir süreyi ifade eder. Hedefler bir organizasyonun başarısı için gereklidir. Çünkü, hedefler yön belirtir, değerlendirmeye yardım eder, sinerji yaratır, öncelikleri ortaya çıkartır, koordinasyona odaklanır ve faaliyetleri etkili planlama, organize etme, motive etme ve kontrol etmeye ölçü sağlar. Hedefler, yol gösterici, ölçülebilir, uyumlu, mantıklı ve açık olmalıdır (David, 2011:13).

Uzun dönem hedeflere aşağıdaki şekilde örnekler verilebilir (Gamble vd., 2015:24),

- X oranında pazar payı elde etmek,
- X oranda müşteri tatminine ulaşmak,
- X oranda yeni müşteriye ulaşmak,
- Gelecek üç yıl içinde x sayıda yeni ürünü pazara sürmek,
- Ürün geliştirme sürelerini x aydan x aya düşürmek,
- Yeni ürünlerden gelen satış yüzdesini x orana artırmak,
- Takım çalışmasını daha çok birimi dahil ettiğin x sayıda proje ile iyileştirmek,

Aşağıda uzun dönem hedefleri için örnekler bulunmaktadır,

Pepsi Co. firmasının hedefleri (Gamble vd, 2015:24);

- Üst segmentte büyümeyi artırmak,

- Atıştırmalıklar, içecekler ve beslenme işlerimizi daha iyi yapmak ve bytmek,
- 2015 yılına kadar üretim birimi başına su kullanım verimliliğini %20 iyileştirmek,
- 2015 yılı sonuna kadar üretim birimi başına elektrik verimliliğini %20 iyileştirmek,
- Finansal esnekliği, uygun faiz oranlarındaki kredi piyasalarına ve küresel sermayeye ulaşmak için hazır muhafaza etmek,

Walgreens firmasının hedefleri (Gamble vd, 2015:24) ;

- 2012’de 72 milyar usd olan gelirleri 2016’da 130 milyar usd’nin üstüne çıkarmak,
- 2012’de 3,50 milyar usd olan faaliyet gelirini 2016’da 8.50-9.00 milyar usd’ye artırmak,
- 2012’de 4.40 milyar usd olan faaliyet nakit akışını 2016’da yaklaşık olarak 8 milyar usd’ye artırmak,

### **1.5.9. Yıllık Hedefler**

Yıllık hedefler, örgütün uzun süreli hedeflerine ulaşmak için takip ettiği kk adımlardır. Uzun dönemli hedeflerde olduğu gibi, yıllık hedeflerinde yönlendirici, ölçülebilir, realistik ve uyumlu olması gerekir (David, 2011:13).

### **1.5.10. Rekabet Avantajı**

Stratejik yönetim, tamamiyle rekabet avantajı kazanmak ve onu devam ettirmek ile ilgilidir. Bu terim, rakip firmalar ile kıyas edildiğinde bir firmanın özellikle iyi yaptığı bir faaliyeti tanımlamak için kullanılır. Rekabet avantajı kavramı, firmanın sahip olduğu fakat rakip firmaların sahip olmak istediği ama olamadığı bir kaynakla ilgili olarak ta kullanılır (David, 2011:9).

Daha az sabit varlıklara sahip olmakta bir firma için rekabet avantajı olabilir. Mesela, Apple’ın kendine ait üretim tesisleri yoktur. Fakat rakibi Sony’nin 57 adet üretim tesisi vardır. Apple sözleşmeli üreticilerine dayanarak hemen hemen tn ürünlerin üretimini organize eder. Sony kendi işletmesini çalıştırır. Daha az sayıda sabit varlığa sahip olmak Apple’ın finansal olarak güçlü olmasını sağlar (David, 2011:9).

Genel olarak bir firma rekabet avantajını faaliyetlerinde belli bir süre devam ettirebilir. Çünkü rakipler o avantajı taklit etmeye çalışırlar. Bu sebeple, o avantaja sadece sahip olmak yeterli değildir. Firma, sahip olduğu rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirmek için çabalamalıdır. Bunun içinde sürekli olarak dış çevredeki oluşan gelişmelerdeki değişmelere uyum sağlamalı ve bu faktörlerden kendi çıkarına yararlanacak stratejileri etkin bir şekilde formüle etmeli, uygulamalı ve değerlendirmelidir (David, 2011:9).

### **1.5.11. Kritik Başarı Faktörleri**

Stratejik yönetim süreci için kritik başarı faktörlerinin bulunması önemlidir. Bu faktörler örgütü başarıya götüren faktörlerdir. Firmayı başarı yada başarısızlığa taşır. Bu faktörlerde güçlü olunması durumunda firma başarıya doğru gidecektir (Ertuna, 2008:37-38).

Kritik başarı faktörlerinin bulunması kolay değildir. Herkes tarafından bilinen ve belli olan faktörleri değil, bilinmeyen faktörleri bulmak önemlidir (Ertuna, 2008:37-38).

Kritik başarı faktörü müşteri odaklıdır ve neden müşterinin o firmanın ürün yada hizmetini seçtiği ile ilgilidir. Bu sebeple strateji hazırlarken kritik başarı faktörleri bilinmeli ve yeni faktörlerde tespit edilmelidir (Ertuna, 2008:37-38).

### **1.5.12. Stratejistler**

Stratejistler, bir örgütün başarısından yada başarısızlığından en çok sorumlu olan kişilerdir. İşyeri sahibi, girişimci, rektör, yönetim kurulu başkanı, yönetici direktör gibi farklı ünvanlara sahip olabilirler. London Business School da örgütsel davranış profesörü ve aynı zamanda Building Leaders (inşa eden liderler)'in yazarı olan Jay Conger'a göre, "Tüm stratejistler öğrenme konusunda önde gelen kişi olmaları gerekir. Çünkü değişim zamanında yaşıyoruz. Eğer liderlerimiz bu dönemde üst düzeyde değişime uyumlu modeller değilse, sonrasında firmalarımız değişime uyum sağlamakta zorlanacaktır" (David, 2011:10).

Rekabet ortamında faaliyet gösteren her örgütün tepe yöneticisi ve yakın çalışma arkadaşları ile bunlara danışmanlık görevi gören uzmanlar kurulu veya komiteler, bir anlamda "stratejist" konumunda olan kişilerdir.

Stratejistler, bir örgütün bilgi toplamasına, analiz etmesine ve organize etmesine yardım ederler. Stratejistler, endüstri ve rekabet trendlerini izler, tahmine dayalı modeller ve senaryo analizleri geliştirir, kurumsal ve bölümsel performansı değerlendirir, gelişmekte olan piyasa fırsatlarını görür, iş tehditlerini tanımlar ve yaratıcı aksiyon planları geliştirir (David, 2011:37-38).

### **1.6. Stratejik Yönetim Modeli**

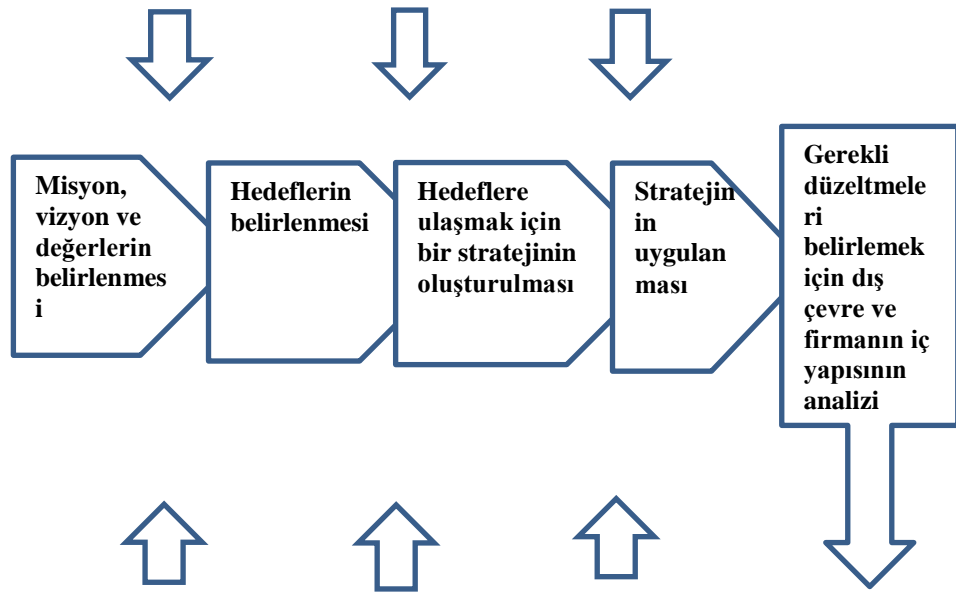
Stratejik yönetim süreci, bir model kullanılarak çalışılabilir ve uygulanabilir. Aşağıda stratejik yönetim süreci için örnek model bulunmaktadır. Bu model başarıyı garanti etmez fakat stratejileri geliştirirken, uygularken ve kontrol ederken net ve pratik bir yaklaşımı temsil eder. Modelde aşağıdaki üç soruya cevap vardır (David, 2011:14-15),

- Şu anda neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- İsteğimiz yere nasıl gideceğiz?

Bir örgütün vizyon, misyon, hedefler ve stratejilerini tanımlamak stratejik yönetimin önemli başlangıç noktasıdır. Çünkü firmanın bugün içinde bulunduğu durum strateji oluşturmasını engelleyebilir.

Stratejik yönetim süreci dinamik ve devamlıdır. Unsurlarından birinde oluşan değişim diğer unsurların birinde veya tamamında değişimi gerektirebilir.

Stratejik yönetim uygulaması genel olarak büyük firmalarda ve iyi yapılandırılmış işletmelerde daha resmidir. Yani katılımcılar, sorumluluklar, yetki ve yaklaşımlar belirgin ve özel hale getirilir. Firmalar karışık ve hızlıca değişen çevrede rekabet ettikleri için stratejik planlamada daha çok belirgin olmayı tercih etmektedirler. Çünkü böyle firmalar, çok sayıda ürüne, pazara, bölüme ve teknolojiye sahiptir (Pearce, 2000:8) .



**Şekil 1.** Stratejik Kararların Oluşumunu Etkileyen Dış ve İç Faktörler (Gamble vd., 2015:15).

Dış faktörlerin tespit edilmesi için bazı örnek sorular aşağıdadır (Gamble vd., 2015:15),

- Firmanın bugünkü stratejik yönü, büyüme ve karlılık için cazip fırsatlar sunuyor mu?
- Endüstrideki değişimi yönlendiren faktörler nelerdir? Bu etkenlerin firmanın beklentileri üzerinde ne tür etkileri olacak?
- Endüstrideki rakipler nasıl konumlanıyor? Ve ne türde stratejik hareketler yapmaları muhtemeldir?
- Gelecekte rekabet başarısının anahtar faktörleri nelerdir?

İç faktörlerin tespit edilmesi için bazı örnek sorular aşağıdadır (Gamble vd., 2015:15),

- Firmanın, müşteri açısından tercih edilebilecek değer önerisi var mı?
- Firmanın, rekabet için önemli kaynak ve imkanları nelerdir?
- Bu kaynak ve imkanlar sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için yeterli midir?

- Firmanın maliyetleri, önemli rakiplerle rekabet etmeye uygun mudur?
- Firmanın rekabet yeteneği önemli rakiplerden daha güçlü müdür veya daha zayıf mıdır?

### **1.7. Stratejik Çevre Analizi**

Stratejik yönetim, bir örgütün içinde bulunduğu çevrede uzun dönemde meydana gelecek değişimleri öngörmesi, takip etmesi ve bu değişiklere uyum sağlayarak faaliyetlerini kesintisiz devam edebilmesi yönünde çalışmalar yaparak uygulamaya yönelik gerekli kararlar dizisinin alınmasını destekler. Çünkü firmanın içinde bulunduğu çevre işletme performansını etkilemektedir (Çoşkun, 2016:82).

Çevre analizi, dış çevre (genel çevre) analizi ve yakın çevre (endüstri çevresi) olarak üçe ayrılır. Aralarındaki en büyük fark, dış çevre faktörleri işletmelerin kısa dönemden çok uzun dönemli kararlarının üzerinde etkilidir (Eren ve Özdemirci, 2018:217).

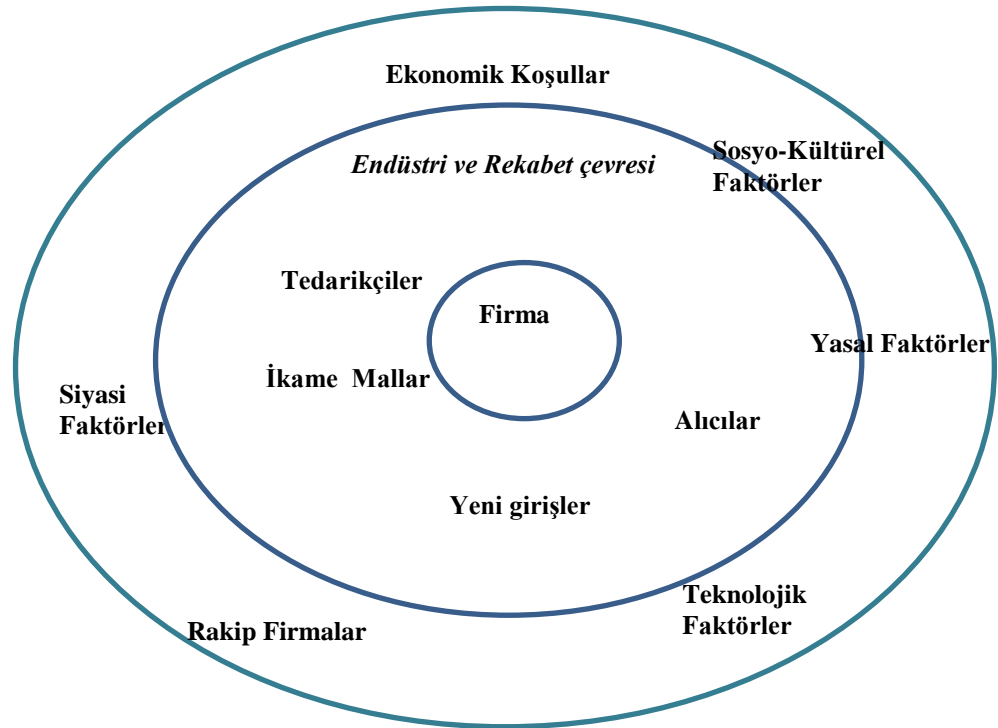
#### **1.7.1. Dış Çevre Analizi**

Bir firmanın dış çevresi; genel ekonomik koşullar, sosyo-kültürel normlar, siyasi faktörler, hukuki faktörler, çevresel faktörler ve teknolojik faktörleri içeren makro çevresel faktörlerden oluşmaktadır. Çevresel faktörlerdeki altı unsur arasındaki stratejik ilişki PESTEL analizi ile açıklanır (Gamble vd., 2015:38-40). Bu analiz ile elde edilen bilgiler örgüt yöneticilerinin, gelecek için tahminlerde bulunarak, reaktif yada proaktif kararlar almasına yardımcı olacaktır (Çoşkun, 2016:82).

Bir firmanın strateji seçimi üzerinde makro çevresel faktörlerin etkisi küçük yada büyük olabilir. Fakat, çevresel faktörler yavaşça değişse veya firmanın iş durumu üzerine düşük etkisi olsa dahi dikkatle takip edilmesi gerekir. Örneğin, motor üreticileri stratejilerini hazırlarken tüketicilerin karbon emisyonları ve yüksek benzin fiyatları üzerine olan endişelerini dikkate almaları gerekir. Yaşam tarzındaki değişmeler, sağlıklı beslenme konusundaki tutumlar, işlenmiş gıda ve restoran sektörlerinde rekabet eden firmaların stratejilerinin şekillendirilmesinde etkili olmaktadır. Firma yöneticileri dış çevre taraması yaparken, potansiyel gelişmelere karşı uyanık olmalı ve bu gelişmeleri

değerlendirerek firmanın yönünü ve stratejisini ihtiyaç duyulduğu şekilde yönlendirmelidir (Gamble vd, 2015:40).

PESTEL (political factors, economic conditions, sociocultural factors technological factors, environmental factors, legal factors) analizi aşağıdaki faktörleri içermektedir;



**Şekil 2.** Bir Firmanın Dış Çevre Unsurları (Gamble vd., 2015:39)

### 1.7.1.1. Siyasi Faktörler

Bu faktörler, devletin müdahil olduğu dereceye kadar olan siyasi politikaları ve süreçleri içerir. Siyasi faktörlerden bazıları, vergi politikası, maliye politikası, tarifeler, siyasi iklim ve merkez bankası gibi kurumların gücüdür. Örneğin, siyasi otoritenin uyguladığı enerji politikası enerji üreticilerini ve bu enerjiyi yoğun kullananları etkilemektedir (Gamble vd., 2015:39). Dolayısı ile o ekonomideki ilgili düzenleme firmalar için fırsat olabileceği gibi tehdit unsuru da oluşturabilmektedir. Bu sebepten

ötürü firmalar stratejilerini oluştururken ve uygularken siyasi kurumların alacağı kararları dikkatle takip etmesi gerekmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018:228).

### **1.7.1.2. Ekonomik Koşullar**

Ekonomik koşullar, genel ekonomik iklim ve faiz oranları, döviz kurları, işsizlik oranı, büyüme oranı, ticaret açığı veya fazlası, tasarruf oranı gibi faktörleri içerir. Mesela, inşaat sektörü ekonomide darboğaz olduğu dönemlerde gerilerken, düşük faiz oranlarından da olumlu etkilenir (Gamble vd., 2015:39).

Aynı şekilde, gayri safi milli hasıladaki artış yani ekonominin büyümesi tüketicilerin tüketim harcamalarını artırabileceğine ve ekonominin iyiye doğru gittiğine dair bir göstergedir (Eren ve Özdemirci, 2018:218).

### **1.7.1.3. Sosyo-Kültürel Faktörler**

Sosyo-kültürel faktörler, sektörler üzerinde etkisi olan sosyal değerler, tutumlar, kültürel faktörler ve nüfus hacmi, yaş dağılımı, büyüme oranı gibi demografik faktörlerdir. Sosyo-kültürel faktörler bölgeye göre ve zaman içerisinde değişebilir. Örneğin, sağlıklı yaşam üzerine oluşan bir trend, atıştırmalık gıda ve alkol tüketimini azaltıp, spor ekipmanlarına ve egzersiz kulüplerine olan talebi artırabilir (Gamble vd., 2015:39).

Bir diğer sosyo-kültürel faktöre örnek olarak günümüzdeki aile yapısında ortaya çıkan değişimi verebiliriz. Bireyler yalnız yaşamayı tercih etmekte ve geç evlenerek daha ileriki yaşlarda çocuk sahibi olmaktadır. Gelişmiş ülkeler ile kısmen de gelişmekte olan ülkelerde ki kadınların ekonomik özgürlüklerini kazanmaları ile birlikte kadın ve erkeğin toplum içindeki rolleri değişime uğramaktadır. Ortaya çıkan bu değişimin sonucu olarak toplumların yeme-içme alışkanlıklarından başlayarak birçok alandaki tüketim alışkanlıkları değişmektedir. Bu değişimin sonuçlarından beyaz eşya, konut, turizm gibi bir çok sektör etkilenmektedir (Eren ve Özdemirci, 2018:232).



#### 1.7.1.4. Teknolojik Faktörler

Teknolojik faktörler, genetik mühendisliği ve nano teknoloji gibi toplum üzerinde geniş etkileme potansiyeli olan teknolojik değişim ve teknik gelişmelerdir. Araştırma ve geliştirme gibi bilgiyi oluşturan ve teknoloji kullanımını içeren kurumları içermektedir (Gamble vd., 2015:39).

Bir ülkenin sahip olduğu teknolojiyi değerlendirmek için, telekomünikasyon ve ulaşım altyapısına, yüksek teknoloji üretecek yetişmiş insan kaynağına, bilgi birikimine ve kamu kurumları ile finans kuruluşlarının da bünyelerinde teknolojiyi ne kadar uyguladıklarına da bakılmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018:251).

İş dünyasındaki teknolojik gelişmeler, ürünlerde ve süreçlerde getirdiği farklılıkların yanı sıra rekabet avantajının işletmeler arasında yer değiştirmesine de sebep olmaktadır. Teknolojik gelişmeleri takip edemeyen işletmeler rekabet avantajını kaybederken, teknolojideki gelişmeleri yakından izleyen ve bu gelişmeleri bünyelerinde uygulayan işletmeler rekabet üstünlüğüne sahip olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018:76)

#### 1.7.1.5. Çevresel Faktörler

İklim, iklim değişikliği ve su yetersizliği gibi ekolojik ve çevresel faktörleri içerir. Bu faktörlerin sigortacılık, çiftçilik, enerji üretimi ve turizm üzerinde direk olarak etkileri vardır. Ulaştırma gibi diğer bazı sektörlerde de dolaylı etkileri olabilir (Gamble vd., 2015:40).

Günümüzde, gelişmiş toplumlarda çevrenin korunmasına yönelik oluşan bilinçten dolayı çevre ile ilgili sorunlara hukuksal çareler aranmaktadır. Bu sebeple, gerek hükümetlerin gerekse de yerel yönetimlerin hızla tedbirler aldıkları görülmektedir. Faaliyetleri ile çevreye zarar veren işletmeler hukuksal yaptırımlar ile karşı karşıya gelmekte ve ayrıca tüketiciler açısından itibar kaybına uğramaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018:256).

### 1.7.1.6. Hukuki Faktörler

Bu faktörler, firmaların uyması gereken kanunlar ve düzenlemelerdir. Tüketici hakları, çalışma kanunu, çalışma sağlığı, asgari ücret düzenlemeleri örnek verilebilir (Gamble vd., 2015:40).

Emek, sermaye ve girişimcilik gibi üretim faktörleri artık dünyada serbestçe dolaşabilmekte ve başka ülkelerde yatırım yaparak ekonomik faaliyetlerde bulunabilmektedir. Bu sebeple, işletmeler kendi ülkelerindeki uymak zorunda oldukları kanunların yanı sıra bu ekonomik faaliyetlerini yürüttükleri ülkelerinde yasal düzenlemelerini de bilmek ve uygulamak zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2018:70)

### 1.7.2. Endüstri Çevre Analizi

Bir endüstriyi benzeri ürünleri üreten ve birbirine rakip olan firmaların oluşturduğu küme olarak tanımlayabiliriz. Ancak sektörde ortaya çıkan rekabetin tek belirleyicisi bu değildir. O sektöre hammadde, yarı-mamül ve emek gibi girdi sağlayan tedarikçiler ile o sektördeki ürünleri satın alan müşteriler, ikame malı üretenler yada potansiyel yatırımcılarda ilgili sektördeki rekabetin yoğunluğu ve niteliği üzerinde etkili olacaktır (Çoşkun, 2016:88).

Firmanın faaliyette bulunduğu endüstriyi yakın çevre yada sektörel çevre olarak tanımlayabiliriz. Yakın çevrede işletmelerin günlük faaliyetlerini doğrudan etkileyen faktörler bulunmaktadır. Yakın çevrede fırsatlar olduğu gibi tehditlerde bulunmaktadır (Eren ve Özdemirci, 2018:257).

İşletme seviyesinde strateji belirlerken, stratejistler çoğunlukla içinde buldukları sektöre ve o sektörü yakından ilgilendiren sektörlere odaklanarak o sektörde “nasıl sürdürülebilir olunur” ve “nasıl ortalamanın üzerinde kâr elde edilebilir” sorularının cevaplarını bulmaya çalışırlar (Çoşkun, 2016:88).

Dolayısı ile bir işletmenin içinde bulunduğu sektörde başarılı olabilmesi için iki seçeneği vardır. Birincisi, çevreye uyum sağlayacak şekilde yani reaktif olarak strateji geliştirmek. İkincisi, içinde bulunduğu sektördeki şartları değiştirecek şekilde yani proaktif olarak strateji geliştirmek (Çoşkun, 2016:88).

Endüstri çevresi analizinde en yaygın kullanılan yöntemlerden birisi, Porter'ın geliştirdiği ve endüstride firmaya yönelik fırsat ve tehditlerin incelendiği “Beş Güç Modeli” dir (Porter, 2008:86-104). Porter, bu tekniğinde, bir pazarın analizi için beş değişkenin incelenerek analiz yapılabileceğini söylemektedir. Bu analiz, aynı zamanda bir pazara girip girmeme kararı verilmesini de sağlamaktadır. Bu sebeple, beş güç analizi stratejik kararların temelini oluşturmakta ve yöneticilerin bir pazara girerken mutlaka yapmaları gereken bir analiz özelliği taşımaktadır. Porter'ın pazar analizinin beş temel unsuru aşağıdadır (Eren ve Özdemirci, 2018:257).

- Tedarikçilerin (satıcıların) pazarlık gücü,
- Müşterilerin (alıcıların) pazarlık gücü,
- İkame ürün ve hizmetlerin tehlikesi,
- Potansiyel rakiplerin tehdidi,
- Mevcut rakipler arasındaki rekabetin şiddeti,

Yukarıdaki beş faktörden ilk dördü, sonuncu faktör olan pazardaki pazarda ki rekabetin şiddetini belirlemektedir.

### **1.8. İç Çevre Analizi**

İşletme içi çevre analizindeki amaç, işletmenin rakipleri ile kıyası yapıldığı zaman hangi yönlerinin üstün, hangi yönlerinin zayıf olduğunun bulunmasıdır (Çoşkun, 2016:72). Yani bir anlamda işletmenin mevcut durumunu, sahip olduğu varlıkları ve yetenekleri belirleme sürecidir. Dolayısıyla bu analiz sürecinde hem işletmenin mevcut durumu ortaya çıkar, hem de işletme rakipleri ile kıyas edilme imkanı olur (Ülgen ve Mirze, 2018:132).

Etkili bir iç çevre analizinde beş önemli konunun ele alınması gerekir (Ülgen ve Mirze, 2018:132).

- İşletmenin sahip olduğu varlık ve yeteneklerinin ortaya çıkarılması,
- Bu varlık ve yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilip edilemeyeceği,  
Yani bir anlamda işletmeye özgü “temel yetenekler” olup olmadıklarının tespiti,

- İşletmenin sahip olduğu bu varlık ve yeteneklerin işletmenin rekabet ettiği firmaların sahip olduğu varlık ve yetenekler ile karşılaştırılıp işletmenin “üstünlük” ve “zayıflıklar”ın belirlenmesi,
- İşletmenin mali ve temel faaliyetlerinin sektör ortalamaları ve rakiplerle kıyas edilerek durumunun belirlenmesi,
- Kritik başarı faktörlerinin ortaya çıkarılması,

İşletme içi çevre analizinde en çok kullanılan üç stratejik yönetim tekniği vardır,

1. SWOT analizi
2. Kaynaklar ve yetenekler analizi
3. Değer zincir analizi

### **1.9. Stratejik Yönetiminin Faydaları**

Stratejik yönetim, bir firmanın kendi geleceğini belirlerken daha proaktif olmasını sağlar ve firmanın etrafında olup bitenlere tepki vermesinden ziyade olayları başlatmasını ve etkilemesini sağlar. Böylece kendi kaderi üzerinde kontrol uygulayabilirler (David, 2011:16).

Geçmiş uygulamalarda stratejik yönetimin esas faydasının, kurumun mantıklı, rasyonel ve sistematik olarak daha iyi strateji oluşturmasına yardım etmek olduğu görülmüştür. Bu durum kesinlikle stratejik yönetimin önde gelen faydası olarak devam etmektedir (Langley, 1998:42).

#### **1.9.1. Finansal Faydaları**

Stratejik yönetimi kullanan firmalar satışlarda, karlılıkta ve verimlilikte kullanmayanlara göre önemli iyileştirmeler elde etmektedirler. Yüksek performans gösteren firmalar gelecekte dış ve iç çevrelerinde oluşacak değişimlere hazırlanmak için stratejik planlamayı kullanmaya meyillidirler. Aksine faaliyetlerin de zayıf performans gösteren firmalar ise genellikle kısa vadeli bakış açısına sahiptir ve gelecekteki koşullar hakkında doğru tahminlerde bulunmaları zorlaşır (David, 2011:16)

### 1.9.2. Finansal Olmayan Faydaları

Stratejik yönetim, dış tehdidin erken farkındalığı, rakiplerin stratejilerinin doğru algılanması, çalışanların verimliliğinde artış, değişime direncin azaltılması gibi gözle görülür faydalar sağlar. Stratejik yönetim, firmanın problemlerden kaçınma yeteneğini iyileştirir. Çünkü firmadaki tüm bölümlerdeki yöneticiler arasında diyalogu ve ortak çalışmayı teşvik eder (David, 2011:18)

Stratejik yönetimin finansal olmayan faydaları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Greenley, 1986:106)

- Fırsatların teşhisine, öncelik verilmesine ve kullanılmasına izin verir,
- Yönetimsel problemlere objektif bir bakış açısı sağlar,
- Faaliyetlerin kontrol ve koordinasyonuna destek verir,
- Beklenmedik koşulların ve değişimlerin etkisini minimize eder,
- Hedefleri desteklemek için kararların daha iyi alınmasını sağlar,
- Fırsatlardan faydalanmak için kaynakların ve zamanın daha etkin kullanılmasını sağlar,
- Çalışanlar arasındaki iç iletişime rehberlik eder,
- Çalışanların davranışlarını belli yönde toplar,
- Bireysel sorumlulukların netleşmesini sağlar,
- İleriye doğru düşünmeyi destekler,
- Değişime yönelik olumlu bir tutumu teşvik eder,

### 1.10. Misyon Kavramı

Misyon kelimesinin anlamı Redhouse sözlüğünde karşımıza “bir kişi veya topluluğun taşımakta olduğu özel görev, temel arzu, nihai hedef veya amaç” olarak karşımıza çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018:168).

Türk Dil Kurumuna göre misyon, “görev” ve “amaç” kelimeleri ile açıklanır (Erdoğan vd., 2014:52) .

### 1.11. İşletme Misyonu Tanımı

İşletme misyonu ise işletmenin “var olma sebebini” açıklayan bir tanım olarak kullanılmaktadır (Erdoğan vd, 2014:52) .

Bir diğer tanımda ise işletme yönetimine göre misyon “bir örgüte istikamet vermek ve faaliyetlerine anlam yüklemek için hazırlanan ve o örgütü rakiplerinden ayıran görev ve değerler” olarak açıklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018:168-169) .

Bu açıdan misyon “hayatta olma sebebini” belirttiği bir işletme veya örgütün nihai amaç ve hedefini açıklamaktadır. İşletme misyonu ile örgüt hangi alıcılara, hangi pazarlarda, hangi üretim prosesleri ile sunduğu mal ve hizmetleri açıklar. Ayrıca, bu faaliyetleri sürdürürken rehber edindiği iş felsefesi, taşıdığı değerler ile birlikte kendisini rakiplerinden ayıran özelliklerin neler olduğunun cevaplarını da o kurumun misyonun da bulabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2018:168-169).

Strateji formülasyonu safhasına başlarken işletme için belirlenmiş olan misyon yani işletme misyonu önemli bir çıkış noktasıdır. Çünkü, işletmelerin stratejilerini belirlerken ve bu farklı stratejiler arasından tercih yaparken, işletmenin taşıdığı misyon gerçekleştirilmek istenen stratejilere yön verecektir (Pearce, 1982:15-24).

Bir işletmenin sahip olduğu misyonu “iyi” yada “kötü” şeklinde değerlendirmeye çalışmak doğru değildir. “İyi” ve “kötü” kavramları görecelidir. Önemli olan nokta işletmenin sahip olduğu misyona ulaşıp ulaşılamadığına verilen cevaptır. Başarılı misyonlar tüm “paydaşlar” tarafından paylaşılır ve saygı duyulur (Ertuna, 2008:90).

Misyon bildireleri üzerine bugün sahip olduğumuz düşünce, büyük ölçüde Peter Drucker’ın 1970’li yılların ortalarında General Motors’da öncülük ettiği çalışmalarda, 22 kitabında ve yüzlerce makalesinde ortaya çıkan kılavuzlara dayanır. Drucker “işimiz nedir” sorusu ile “misyonumuz nedir” sorusunu sormanın eş anlamlı olduğuna inanır (David ve David, 2017:160).

Bir örgütü diğer benzer işletmelerden ayıran kalıcı bir amaç ifadesi olan misyon bildirgesi, bir örgütün var olmaya ilişkin sebebini deklasyonudur. Misyon, eksen soru olan “yaptığımız iş nedir” e cevap verir. Açık bir misyon ifadesi aynı zamanda

etkin bir şekilde hedefleri oluşturmak ve stratejileri formüle etmek için gereklidir (David ve David, 2017:160).

Yeri geldiğinde bir inancın, bir maksadın, bir felsefenin, iş prensiplerinin beyanı veya “işimizi tanımlamak” olarak adlandırılan misyon ifadesi, bir organizasyonun ne olmak istediğini ve kime hizmet etmek istediğini açığa çıkartır. Stratejistler yazıya aktarmasalar bile, her örgütün var olmak için bir sebebi vardır (David ve David, 2017:160).

Bir firmanın yeni bir iş geliştirmesi veya devam edegelen işinin istikametinin yenilenmesi durumunda da stratejik pozisyonunu düzenleyecek olan önde gelen amaçlarını ve felsefesini ortaya koymalıdır. Firmayı rakiplerinden ayıran, ürettiği ürünler ve rekabet ettiği pazarlar açısından faaliyetlerinin içeriğini yönlendirecek olan esaslar şirketin misyonun da tanımlanmaktadır (Pearce ve Robinson, 2011:21).

İşletme misyonunda, firmadaki stratejik kararları alan kişilerin iş felsefesi, firma imajına ve firmanın kendisine dair düşünceleri, firmanın ürettiği ürün ve hizmetler ile firmanın hizmet edip, cevap vermeye çalıştığı müşteri ihtiyaçları vardır (Pearce ve Robinson, 2011:21). Kısaca, bir misyon firmanın rekabet ve hizmet etmek istediği iş yada işleri belirtir (Hitt vd., 2007:20).

Sonuç olarak, işletme misyonu, firmanın üzerinde ciddiyetle durduğu ürün, pazar ve teknolojik araçları tarif eder ve böylece firmadaki stratejik karar verenlerin değerlerini ve önceliklerini ortaya çıkarır (Pearce ve Robinson, 2011:21).

Literatürde konu ile ilgili olarak yapılan bir diğer tanımda ise örgütsel misyon da örgütün ürettiği malın veya hizmetin çeşitleri ile hangi müşterilere ulaşmak istediği ve hangi değerlere sahip olduğu gibi bilgiler olmalıdır. Örgütsel misyon, örgütsel yönün çok geniş ifadesidir (Certo ve Peter, 1991:66).

Yukarıda da açıklandığı gibi misyon bildirelerinin bir kısmı firmanın yaptığı işi açıklamaktadır. Yani firmanın müşterileri, firmada üretilen ürünler, üretim esnasında kullanılan teknoloji ve prosesler ile ilgili açıklamalar misyon bildirgesinde bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018:169).

Fakat, bunların dışında misyon bildirgesinde başka içeriklerde vardır. Mesela, firmayı rakiplerinden ayıran yönü nedir? veya rakiplerinden nasıl ayrışacaktır?

Faaliyetini devam ettirirken taşıdığı iş değerleri, iş felsefesi veya iş yaklaşımı yani güncel ifadeyle “iş tarzı” nasıl olacaktır? Bu konuların dahil olması ile misyon ifadesi bütün hale gelecektir (Ülgen ve Mirze, 2018:169).

Bu yöndeki katkılarıyla misyon bildireleri sadece strateji oluşturulmasını sağlamayacak aynı zamanda firmada kurumsal kültürün gelişmesini ve firmadaki ortamın aile atmosferinin şekillenmesini destekleyecektir. Böylece çalışanlar misyonuna değer verdikleri firmalarda çalışmayı tercih edecek ve firma ile kendi geleceğini ortak etmeye çalışacaklardır (Ertuna, 2008:90).

Aynı pazara ve müşterilere hizmet veren firmalar genellikle aynı işleri yapmaktadırlar. Örneğin, etrafımıza baktığımız çok sayıda süpermarket, perakende sektöründe yada turizm ve konaklama sektöründe çok sayıda firma vardır. Bu firmaların neredeyse tamamı aynı işleri yapmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2018:169).

Fakat daha yakından incelendiği zaman aynı işleri yapsalar bile aralarında farklılıklar olduğu görülmektedir. Firmaların işe olan yaklaşımları, işi yürütürken içselleştirdikleri felsefeleri, buldukları lokasyonlar, müşteriye olan tutumları, kalite anlayışları, işlerindeki hassasiyetler ve göz ardı ettiği konuların farklı olduğu görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2018:169).

İşte bu konuları da yürütülen işin tanımına ilave ettiğimiz zaman, o firmanın varlık nedeni, kurulmasındaki amaç, neye ulaşmak istediği, rakiplerine göre sahip olduğu farklar ortaya çıkmış olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2018:169).

Bunların dışında firma misyonun geliştirilmesine etkisi olan başka amaçlar ve faaliyet gösterilen çevredeki şartlarda vardır. Bu sebepten dolayı misyon bildirgesi firmanın faaliyette olduğu alana göre değişik özellikler içerebilir. Örneğin, General Electric’in amaçları ile ilgili olarak resmi ifadesinde “Dünya genelinde en rekabetçi yatırım haline gelmek” şeklinde tanımlandığı gibi çok geniş bir ifade kullanılabilir (Schermerhorn, 1996:162) .

Bu sebepten dolayı General Electric, havacılık, plastik, enerji ve dönüşüm sistemleri gibi çok sayıda değişik alanlarda fırsatları takip etmektedir. Böyle bir misyon tanımı mantıksız gözükse de çok sayıdaki farklı alanlardaki yatırımların aslında aralarında



bir ilişki olduğu ve misyon tarafından da desteklendiği görülür (Schermerhorn, 1996:162).

İşletme misyon bildirgesinin oluşturulmasına sebep olan dışarıdan bir güç yoktur ve misyonu hazırlamak hem zamana ihtiyaç duyar hem de yorucudur. Ayrıca, misyon belli bir takım emirler düzenlemek yerine, amaçları ve stratejileri yansıtır. Çoğunlukla misyon bildireleri ölçülebilir hedefler yerine, firmanın tarzını, bakış açısını ve yöneldiği yönü içermektedir (Pearce ve Robinson, 2011:21).

Misyon bildirgesinde, ilgili paydaşların şirketin uzun vadeli performansından beklentilerine cevap verecek şekilde bir mesaj vardır. Misyon bildirgesinin oluşumunda bulunan yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri, şirketi bütünleştirici bir amaç oluşturmaya çalışırlar. Bunun sonucu olarak ta stratejik amacın belirlenmesine ve karar alınmasına uygun zemin oluşur. Genellikle misyon aşağıdaki soruların cevaplarını içerir (Pearce ve Robinson, 2011:21-22).

- Şirketin varlık sebebi?
- Hedeflenen ekonomik amaçlar?
- Kalite, şirket imajı ve kimliğimiz açısından iş felsefemiz nedir?
- Sahip olduğumuz temel becerilerimiz ve rakiplerimize avantajlarımız nelerdir?
- Hizmet ettiğimiz müşterilere neler sunuyoruz ve sunabiliriz?

Hissedarlara, firma çalışanlarına, topluluklara, faaliyette bulunduğumuz çevreye ve sosyal sorunlara ve rakiplere karşı sorumluluklarımızı nasıl görmekteyiz? Yakın zaman içinde ortaya çıkan gelişmeler, toplumun şirketlerden beklentilerini artırdı. Ortaya yeni kavramlar çıktı. Bunlar, “şirketlerin sorumluluğu”, “sürdürülebilir büyüme” ve “paydaş çıkarları” gibi firmaların tüm insanlara, insanlığa ve çevreye olan sorumluluklarını vurgulamaya başladı ve bunun sonucu olarak da misyon bildirelerinin yeniden tanımlanması ihtiyacı ortaya çıktı (Ertuna, 2008:89).

Firmaların büyümesi sonucu yada pazardaki oluşan yoğun rekabet sebebiyle mevcut pazarını veya pazarlarını değiştirmesi ile teknolojisini yenilemesi gerekebilir. Bunun sonucu olarak ta misyon bildirgesinin yeniden oluşturulması ihtiyacı ortaya çıkar. Yeniden oluşturulan misyon bildirgesi özgün misyonun tüm unsurlarını içerecektir. Üretilen ürün ve hizmetleri, rekabet edilecek pazarları ve hizmet edilecek müşterileri gruplarını, üretimde ve teslimatta yararlanılan teknolojiyi, şirketin büyüme

ve hayatta kalması üzerine kaygılarını, şirketteki yönetim felsefesini, şirketin kamusal imajını ve şirketin bağları olan kişilerin ona verdiği kimliği ifade edecektir (Pearce ve Robinson, 2011:22).

Sonuç olarak bir misyon bildirgesi oluşturulduğu zaman (Ertuna, 2008:90):

- Firmadaki tüm çalışanlara yön vermelidir,
- Çalışanlar tarafından paylaşılan değerler tanımlarını içermelidir,
- Yapılan işin önemini yansıtmalıdır,
- Çalışanları motive eden ve aynı yöne yönlendirmelidir,

İşletme misyonu ile ilgili bir diğer önemli noktaya değinmek gerekir. Misyon, stratejik yönetim sürecinde stratejik analiz safhasından önce dikkate alınıp, tanımlandığı ve yapılacak analizlere başlangıç noktası oluşturduğu gibi aynı zamanda mevcut durumun değerlendirilmesinde etkili bir kontrol mekanizması görevini de görebilir. Başka bir ifadeyle, yapılacak analizler sonucunda, firmanın mevcut misyonu ile varlığını sürdüremeyeceği ortaya çıkabilir. Varlığını devam ettirse bile çeşitli sebeplerden ötürü, mesela pazarda daralma veya rekabet üstünlüğünün ortadan kalkması gibi firmayı zora sokan durumlarda mevcut misyonunu revize etmesi veya tamamen yeni bir misyonla faaliyetlerini devam ettirmesi gerekebilir. Misyondaki bu değişiklik küçük veya önemsiz olabileceği gibi, yapılan işi tamamen değiştirecek çapta da olabilir. Bunun dışında, iş değerlerindeki, iş felsefesi ve tutumlarındaki ileriye doğru pozitif değişimlerde misyonu değiştirmeyi gerektiren nedenlerdir (Ülgen ve Mirze, 2018:55).

### **1.12. Misyon Bildirgesinin Önemi ve Faydaları**

İşletme misyonunun işletmelere önde gelen katkısı, işletmedeki tüm işgörenlere işletmenin yönü ile ilgili olarak sahiplenebileceği bir istikamet göstermesidir. Yani işletme misyonu, çalışanlar açısından işletme takdir edilip, gururlanacakları hangi işi yapmaktadır? şeklinde bir soruya cevap verir veya kuruluşundan on veya yirmi yıl gibi belli bir zaman aralığı geçtikten sonra ulaştıkları noktayı incelediklerinde, üyelere memnuniyet verici bir durum oluşmasını sağlar (Champel ve Young, 1991:10-14).

İşletme misyonunun bir diğer özelliği ise, kurumu rakiplerinden yani aynı işi yapanlardan ayırmasıdır. Böylelikle, örgüt yöneticilerinin ve çalışanların iş bilincine

sahip olmalarına ve örgütsel amaç ile stratejilerin de oluşturulmasına zemin hazırlar (Champel ve Young, 1991:10-14)

Bu sebepten dolayı, etkin bir stratejik yönetim aracı olan misyonun belirlenmesi büyük bir önem taşımaktadır. Yönetimdeki yetki ve sorumluluk sahibi kişilerin kendilerinden ziyade, çalışanların kurumun sahip olduğu misyon için çalışmasını ve koşturmasını sağlamalıdır. Çünkü, bir misyon bildirgesi çalışanlar tarafından ne kadar özümseiyor ve isabetli ifadeleri kapsıyorsa başarı şansıda o kadar yüksek olacaktır (Ertuna, 2008:90).

Örgütsel misyonu hazırlamak yönetimin işinin önemli bir parçasıdır. Çünkü resmi olarak ifade edilmiş örgütsel bir misyonun varlığı, genellikle örgütün ona ulaşmasını mümkün kılar. Yazılı hale getirilmiş bir misyonun kuruma faydaları aşağıdadır (Certo ve Peter, 1991:66-68).

- Misyon kurumdaki gayretlerin belli bir yönde odaklanmasına destek olur. Çünkü misyon, organizasyonun ulaşmaya çalıştığı hedefleri açık hale getirir. Hedefleri akılda tutmakla, tüm organizasyon üyelerinin bu hedeflere ulaşmak için kararlı bir çabayla beraber çalışmasını sağlar.
- Misyon kurumun birbiriyle çelişen hedeflerin peşinde koşmayacağını garanti eder. Çünkü birbiriyle bağdaşmayan amaçlar olduğu zaman kurum birbiriyle uyumsuz ve farklı yönlerde hareket eder. Sağlam bir misyon ifadesi geliştirildiği zaman yönetim, kurumun net ve uyumlu amaçlar üzerine temelini inşa edildiğini kontrol edebilir.
- Örgütsel kaynakların mantıklı bir şekilde dağılımı için genel anlamda kılavuzluk eder. Örgütler, çeşitli kaynakları kullanarak mal ve hizmet üretirler ve bunları müşterilere hazır hale getirirler. Bu kaynaklar işin finansmanı, insan kaynakları, hammaddeler ve teçhizattır. Düzenli şekilde geliştirilmiş bir misyon örgütün hangi kaynağa ulaşması gerektiğine ve bu kaynakların nasıl dağıtılması gerektiği yönünde yol gösterir.
- Örgütün içindeki iş sorumluluklarının genel alanlarını belirler. Çalışanlar belli mal ve hizmetleri üretmek için örgüt içinde belli görevleri yerine getirirler.

Dolayısı ile bir kurumun içinde var olması gereken iş çeşitlerine ait genel rehber örgüte ait misyon bildiriminde bulunmaktadır.

- Örgütsel hedeflerin gelişimi için bir temel teşkil eder (Daniels vd., 1984:292-307). Stratejik yönetim modelinde, örgütsel hedefler örgütsel misyona dayanmalıdır. Çünkü, bir örgütsel misyon ifadesi, örgütün genel amacının taslağını ortaya çıkartır. Düzenli olarak oluşturulmuş örgütsel hedefler örgütsel misyon ile uyum içindedir. Örgütsel misyonun kesin ifadeleri ile uyumsuz olarak geliştirilmiş olan herhangi bir hedef iptal veya revize edilmelidir.

Her firmanın bir varlık sebebi yani misyonu vardır. Ama firmalar her zaman bu misyonlarını belgelere aktarmazlar. Mesela, çok sayıda küçük firmanın da kendine göre yazılı olmayan bir misyonu vardır. Yani çalışanlar, işlerini yürütürken referans olarak aldığı bir düşünce, iş yönetimi yaklaşımı, iş değerleri ve felsefesi vardır. İşyeri sahibinin kişisel tecrübelerine dayanarak oluşan bu birikim, diğer çalışanlar tarafından benimsenir ve uygulanır (Ülgen ve Mirze, 2018:54).

Büyük firmalar ise misyon ifadelerini büyük ölçüde yazılı olarak paylaşırlar. Çünkü uğraştıkları işi, hassasiyet gösterdikleri değerleri, felsefelerini ve tutumlarını topluma ifade etmeye ihtiyaç duyarlar. Misyon bildireleri firmanın çalışanlarına işlerin yürütülmesi anlamında yol gösterirken, topluma da firmanın işini, değerlerini ve felsefesini bildirir. Böylelikle firma rakiplerinden farklı olduğu konuları da açıklamış olur (Ülgen ve Mirze, 2018:54).

Vizyon ve misyon ifadelerinin geliştirilmesinde yönetici ve çalışan düzeyindeki katılımlar işin başarısına bir fark getirebilir (David, 2011:47).

King ve Cleland, aşağıdaki faydaları elde etmek için organizasyonların dikkatli olarak yazılı bir misyon bildirgesi geliştirmesini tavsiye eder (King ve Cleland, 1979:124).

- Örgütsel amaç üzerine fikir birliği sağlar,
- Örgütsel kaynakların dağıtımı hakkında bir standart ve temel sağlar,
- Örgütün içinde genel bir hava yada iklim oluşmasını sağlar,
- Örgütsel amacı tarif etmek için bireylere ve örgütsel faaliyetlerde daha ileriye gidemeyenlere ana fikir olarak hizmet eder,

- Örgütteki sorumlu birimlere görev dağılımının yapıldığı bir iş yapısında hedeflerin açıklanması imkanını verir,
- Örgütsel amaçları özel hale getirir ve bu amaçların maliyet, zaman ve performans parametrelerinin ölçüldüğü ve değerlendirildiği hedeflere dönüştürür,

Kapsamlı bir misyon bildirgesi geliştirmenin diğer bir faydası yöneticiler arasındaki farklı görüşlerin ortaya çıkarılmasını ve bu farklılıkların belli bir süre içinde çözülmesine imkan verebilir. “İşimiz nedir” sorusu tartışmaya sebep olabilir. Bu soruyu sormak genellikle örgütteki stratejistler arasındaki görüş farklarını açığa çıkarır. Uzun süre birlikte çalışmış ve birbirlerini bildiklerini düşünen bireyler birdenbire ciddi görüş ayrılıklarına sahip olduklarının farkına varırlar. Önemli fikirler üzerine müzakere, uzlaşma ve nihai fikir birliğine insanlar daha çok belli strateji formülasyonu aktivitelerine odaklanmadan önce ihtiyaç duyulur (David, 2011:48).

Şayet bir kurumun stratejistleri arasında örgütün misyon bildirimleri üzerinde bu gözle görülür görüş farklılığı çözülmez ise sorunlara sebep olabilir (David, 2011:48).

Genellikle, stratejistler vizyon ve misyon bildirimlerini örgütler sıkıntıya girdiği zaman geliştirirler. Sorunlu dönemlerde vizyon ve misyon bildirelerini geliştirmek ve bunu paylaşmak şüphesiz gözle görülür sonuçlar ortaya çıkarabilir ve gerilemeyi tersine bile çevirebilir. Ancak bir vizyon ve misyon bildirgesi geliştirmek için sorunlu zamanı beklemek hem bir kumardır ve bu durum yönetimin sorumsuz olduğunu ortaya çıkartır. Drucker’a göre, “Ne olmak istiyoruz” ve “İşimiz nedir” sorusu ciddi bir şekilde soracağımız en önemli zaman, firmanın başarılı olduğu zamanlardır (David, 2011:48).

Kapsamlı ve heyecan verici bir vizyon ve misyon ifadesi geliştirmeyen örgüt mevcut ve potansiyel paydaşlara kendini olumlu olarak tanıtmaya fırsatını kaçırmaz. Bütün örgütler müşterilere, çalışanlara ve yöneticilere ihtiyaç duyarlar. Çoğu firmada finansörlere, tedarikçilere ve dağıtım kanallarına ihtiyaçları vardır. Vizyon ve misyon bildireleri önemli iç ve dış paydaşlar ile iletişim kurmak için etkili araçlardır. Stratejik yönetimin araçları olarak bu ifadelerin esas faydası, bir firmanın nihai amaçlarının tanımlanmasından çıkarılmasıdır (David, 2011:49) .

### 1.12.1. Misyon Bildirgesi ve Firma Performansı Arasındaki İlişki

Literatürde etkin bir stratejik yönetim için misyon ifadelerinin önemi ve getirileri iyi bir şekilde belirtilmiş olmasına rağmen, araştırma sonuçları karışıktır (David ve David, 2017:162)

Yapılan araştırmalara göre, firmaların % 60 'ının resmi bir misyon bildirgesine sahip oldukları ve yüksek performans ortaya koyan firmaların, düşük performansa sahip firmalara göre firmalara göre daha iyi ve gelişmiş misyon bildireleri oluşturdukları görülmüştür (David, 1989:10).

Rarick ve Vitton, yaptıkları araştırmada resmileştirilmiş misyon bildirimine sahip olan firmaların öz sermayelerindeki ortalama artışın resmileştirilmiş bir misyon ifadesi olmayanların ortalama artışının iki kat olduğunu bulmuştur (Rarick ve Vitton, 1995:11).

Bart ve Baetz, misyon ifadeleri ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki buldu (Bart ve Baetz, 1998:823).

Business Week'in 1999 yılında yayınladığı rapora göre misyon bildireleri kullanan firmaların bazı mali göstergeleri misyon bildireleri kullanmayan firmalara göre %30 daha çok getiriye sahip olduğunu ortaya koydu. Ancak, bazı araştırmalarda bir misyon bildirgesine sahip olmanın direkt olarak mali performansa olumlu katkısı olmadığını ortaya koydu (Ağustos, 1999:F12).

Misyon ifadeleri üzerine 20 yıllık deneysel bir meta analiz araştırmasına göre misyon ifadeleri ile örgütün mali sonuçları arasında küçük bir pozitif ilişki buldu (Desmidth vd., 2011:468) .

Fakat, pazarlama alanında 2013 yılında yapılan bir araştırma, örgütün misyon bildirgesinin bulunması halinde müşteri tatmini ile örgütsel performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koydu (Devasagayam vd., 2013:1-8) .

Şüphesiz, araştırmacılar çalışmalarında, yöneticilerin giderek artan bir şekilde müşteri tatminini değerli bir taşınmaz değer olarak görmeye eğilimli olduklarını tespit etti (Luo vd., 2012:745).

Böylelikle müşteri perspektifinden tasarlanan misyon bildirelerinin müşteri tatminini artırarak örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi olabilir. Eğer müşteri perspektifinden yazılırsa, misyon bildireleri örgüt çalışanlarını, satış personelinin ve yöneticileri iyi bir müşteri hizmeti sağlamaya teşvik edebilir. Bu durumda, şüphesiz misyon ifadeleri misyonlarını başarmış olur (David ve David, 2014:95-109).

### **1.13. Misyon Bildirgesinin Özellikleri**

Bir misyon bildirgesi belli detayların ifadesinden daha ötesinde bir mesajdır. O bir anlamda dış görünüşün ve tarzın ifade edilme şeklidir. Misyon bildirgesi, genellikle en azından iki önemli sebep için faaliyet alanını genişçe ifade eder (David 2011:49).

İlki, iyi bir misyon bildirgesi gereksiz ve boğucu yönetim yaratıcılığına gerek duymadan, ulaşılabilir farklı hedeflerin ve stratejilerin oluşturulması ve göz önüne alınmasına imkan verir. Çünkü aşırı kendine özgülük, örgütün yaratıcı büyüme potansiyelini sınırlandırabilir. Ancak, stratejik alternatifleri dışarıda tutacak oldukça geniş bir misyon ifadesi de işlevsiz olabilir (David 2011:49). Örneğin, herhangi bir teknoloji firmasının misyon bildirgesi gıda üreticiliği çeşitlendirmesine imkan vermemelidir.

İkincisi, iyi bir misyon bildirgesi bir örgütün çeşitli paydaşlar, bireyler yada grupların firmadan farklı beklentilerini etkili bir şekilde uzlaştıracak ve onlara cazip gelecek kadar geniş olabilmelidir. Yani, misyon ifadesi uzlaştırıcı olmalıdır (David 2011:49).

Misyon ifadesindeki kendine özgülük ve genelleme arasındaki ince denge zordur, ama gene de denemeye değerdir (David, 2011:50).

Çoğu misyon bildireleri yüksek düzeyde soyutlama içinde ifade edilir. Misyon bildireleri soyut amaçları ifade etmekten ziyade işletmeye rehberlik edecek felsefeyi, genel yönü, motivasyonu ve imajı ifade etmek için tasarlanır (David, 2011:50)

Faaliyet alanının geniş olmamasının yanı sıra, etkili bir misyon ifadesinin çok uzun olmaması yani 150 kelimedenden daha az olması tavsiye edilir. Etkili bir misyon ifadesi bir kurum hakkında olumlu his ve duygular uyandırmalıdır. Okuyanları faaliyete

geçirme anlamında motive edecek şekilde ilham verebilmelidir. Bir misyon ifadesi kalıcı olmalıdır. Bunların tamamı bir misyon ifadesinin arzu edilen özellikleridir. Etkili bir misyon ifadesi toplumun tüm sosyoekonomik gruplarına firmanın başarılı, yönünün olduğu ile zaman, destek ve yatırım fırsatı verilmesine değer izlenimi verebilmelidir (David ve David, 2017:164).

Tüm bu özellikleri aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

- Faaliyet alanı geniş olmamalı, parasal tutarlar, sayılar, yüzdeler, oranlar, hedefler içermemelidir,
- 150 kelimedenden az olmalıdır,
- İlham vermelidir,
- Firmanın ürünlerinin faydasını tanımlamalıdır,
- Firmanın sosyal ve çevresel açıdan sorumlu olduğunu açığa çıkarmalıdır. Dokuz unsur içermelidir; müşteriler, ürünler veya hizmetler, piyasalar, teknoloji, hayatta kalma/büyüme/karlılık için endişe, felsefe, ayırıcı öz-yetkinlik, kamu imajı için ilgi, çalışanlar için ilgi içermelidir,
- Uzlaşmacıdır,
- Sürdürebilirdir,

Misyon, ileriye yönelik dış ve iç analizlere dayalı büyüme istikametleri ve stratejiler hakkında kanaatler yansıtır. Misyon ifadesi alternatif stratejiler arasında seçim yapmak için yönlendirici kriterler sağlamalıdır. Açık bir misyon ifadesi stratejik seçenekler oluşturma ve tarama için temel oluşturmalıdır. Misyon ifadesi, en çok söz verilen büyüme istikametleri ve daha az söz verilenler arasında kanaat oluşturmaya izin verebilmelidir (David ve David, 2017:164-165).

Buraya kadar olan bölümde misyon ifadelerinin özelliklerini bir tarzın ifade edilmesi bakış açısından incelenmiştir, bundan sonraki kısımda müşteri tatmini açısından literatürdeki yorumlar aşağıda aktarılmıştır.

İyi bir misyon ifadesi bir kurumun maksadını, müşterilerini, ürünlerini veya hizmetlerini, pazarlarını, felsefesini ve temel teknolojisini tanımlar (David, 2011:50).

Aynı şekilde iyi bir misyon ifadesi müşterilerin beklentilerini yansıtmalıdır. Örgütlerin temel çalışma felsefesi bir ürün geliştirmeye yada bir pazar bulmaya



çalışmaktan öte, müşterilerin ihtiyaçlarını tanımlamalı ve sonrada bu ihtiyaçları karşılamak için bir ürün veya hizmet sağlamalıdır (David, 2011:50).

#### 1.14. Misyon Bildirgesinin Unsurları

Misyon ifadeleri uzunluk, içerik, format ve kendine özgünlük açısından çeşitlilik gösterir. Çoğu stratejik yönetim uygulamacıları ve akademisyenler etkili bir misyon ifadesinin burada verilen dokuz unsuru içermesi gerektiğini düşünür. Çünkü, bir misyon ifadesi genellikle stratejik yönetim sürecinin en çok görünür ve kamusal parçasıdır. Misyon ifadesi yukarıda saydığımız özelliklerine ilaveten aşağıdaki dokuz unsuru da içermelidir (David ve David, 2017:164-165).

- Müşteriler: Firmanın müşterileri kimlerdir?
- Ürünler veya hizmetler: Firmanın ana ürünleri veya hizmetleri nelerdir?
- Piyasalar: Firma faaliyetlerini nerede yürütmektedir?
- Teknoloji: Firma güncel teknolojileri kullanıyor mu?
- Hayatta kalma, büyüme ve karlılık: Firma finansal güce ve büyümeye kendini adanmış mıdır?
- Felsefesi: Firmanın temel inançları, istekleri, değerleri ve etik öncelikleri nelerdir?
- Ayırıcı öz yetkinlik: Firmanın önde gelen rekabet avantajı nedir?
- Kamu imajı: Firma sosyal ve çevresel endişelerle ilgilimidir?
- Çalışanlar: Çalışanlar firma için değerli bir varlık mıdır?

Literatürdeki ilgili çalışmalarda, misyon ifadesinde belli başlı konuların olmasına rağmen yine de içerdiği bilgi türlerinin azda olsa kurumdan kuruma değişebileceği ifade edilir. Bu konular örgütsel misyon bildirisinde olabileceği gibi bildiriye eşlik eden dökümanlar içinde de olabilir. Bu konular aşağıdaki başlıkları içerir (Certo ve Peter, 1991:68-69):

- Firma ürün veya hizmeti: Bu bilgi firmanın müşterilerine teklif ettiği, firma tarafından üretilen mal veya hizmetleri kapsar.

- Pazar: Bu bilgi kurumun müşterilerini tanımlar. Bu müşteriler kimlerdir? ve nerede yaşarlar? Soruları genel temalardır.
- Teknoloji: Bu bilgi genellikle malları ve hizmetleri üretmek için kullanılan araçları, makineleri, malzemeleri, teknikleri ve prosesleri içerir.
- Firma hedefleri: Çoğu misyon bildireleri firma hedeflerine genel atıfta bulunurlar. Birçok firma için, bunlar devam eden kârlılık ve büyüme içinde hayatta kalma niyetini içerir.
- Firma felsefesi: Firma felsefesi bildireleri, genellikle firmanın misyon bildiresinin bir parçası olarak görülür. Firma felsefesi, örgüt çalışanlarının örgütün işini yönetirken kendilerine rehberlik eden temel inanışları ve değerleri yansıtır.
- Firma öz-yetkinliği: Misyon bildireleri, kaçınılmaz bir şekilde firmanın öz-yetkinliğine ait bilgiyi içerir. Firma öz-yetkinliği firmanın kendi görüşüdür yada kendini ifade etmesidir. Firma bu öz-yetkinliğini, piyasada ayakta kalmak için güçlü ve zayıf yanları ile rekabeti ve kabiliyetini değerlendirerek belirler.
- Kamu imajı: Misyon bildireleri genellikle firmanın kamuda bırakmak istediği izlenim şekline dolaylı veya dolaysız atıfta bulunurlar. Fakat sonuçta imaj kamu tarafından verilir.

Bir misyon bildiresinde müşterilerin önemli bir unsur olduğunu belirtmek için basitçe müşteri yada sadece tüketici kelimelerini dahil etmek, bildirenin müşteri açısından yazıldığını nitelemez. Bildirenin hedef müşterileri daha açık bir şekilde belirli hale getirmesine ihtiyaç duyulur (David ve David, 2017:166).

Aşağıda denizcilik sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin müşteri perspektifinden yazılmış bir misyon ifadesinin unsurları bulunmaktadır (David vd., 2014: 95-109):

- Müşteriler: Müşterilerimiz, balık tutma heyecanını ve macerayı arayan açık hava tutkunlarıdır.
- Ürünler ve hizmetler: Hızlı, temiz botlar, ihtiyaç duyulan yem ve kancalar ve hayatınız için anılar oluşturacağınız ilk arkadaşlıklar sağlıyoruz.
- Pazarlar: Hızlı filomuz ve temiz gemilerimiz tüm Florida körfezi sahilinde çalışır.

- Teknoloji: Gemilerimiz müşterilerine balık tutmaktan ziyade rahatça yakalamayı sağlayan en yeni güvenlik ve balık bulma teçhizatları ile donatılmıştır.
- Hayatta kalma, büyüme ve karlılık: Fiyatlarımız yüksek çalışan morali ile birlikte müşterilerimize harika değer ve işverenlere kabul edilebilir bir geri dönüş sunmak için mümkün oldukça düşüktür.
- Felsefe: Her gemi, üzerindeki sloganımız altın kuralı takip etmekte olduğu gibi tüm müşterilerimize en üst nezaketi ve ilgiyi gösteririz.
- Kişisel yetkinlik: Müşteri eğlencesi ve emniyeti için sektördeki en tecrübeli personeli istihdam ederiz.
- Kamu imajı: Gemilerimiz çevre dostu motorlar kullanır ve faaliyette bulunduğumuz tüm topluluklara aynı turistleri tekrar getirmeye çabalarız.
- Çalışanlar: Suyun içindeki ve dışındaki tüm çalışanlarımız müşterilere harika bir vakit geçirmesine yardımcı olma misyonu ile çalışırlar.

#### **1.14.1. Misyon Bildirgeleri Yazma**

Belirli bir organizasyon için en iyi misyon bildirgesi yoktur. Bu sebepten dolayı misyon bildirgeleri irdelendiği zaman iyi kanaate ulaşılmaya ihtiyaç duyulur.

İdeal bir misyon bildirgesinde, ürünlere ve çalışanlara verilen önemi yansıtan bir ifadeden daha fazlasının olması gerekir. Çünkü bildirge müşteri merkezli, bilgilendirici, ilham verici ve devamlılık gibi ifadelerle paydaşları da motive etmelidir (David ve David, 2017:166-167).

İdeal bir misyon bildirgesi yazarken aşağıdaki konulara yeterince tanımlayıcı olmalıdır (Gamble vd., 2015:20).

- Firmanın ürünlerini ve hizmetlerini belirtmelidir,
- Tatmin etmek için aradığı müşteri ihtiyaçlarını belirtmelidir,
- Hizmet etmeye çalıştığı pazarları ve müşteri gruplarını belirtmelidir,
- Memnun etmeye çalıştığı müşterilere olan yaklaşımını belirtmelidir,
- Firmaya kendi kimliğini vermelidir,

Genellikle firmalar misyonlarını basitçe kâr etmek olarak ifade ederler. Bu ifade yanlış yönlendiricidir. Daha doğrusu kâr bir firmanın hedefinden veya ne yaptığının ötesinde bir anlama sahiptir. Kısaca, kâr etmek her ticari işletmenin açık niyetidir. Örneğin, BMW, Netflix, Shell Oil, Procter & Gamble, Google ve Mc Donald's gibi firmalar hissedarları için kâr elde etmeye çaba gösterirler. Fakat, konu “biz kimiz” ve “ne yapıyoruz” a gelince işleri ile ilgili esaslar tamamiyle farklıdır (Gamble vd., 2015:20-21).

### 1.15. Misyon Bildirgeleri Örnekleri ve Değerlendirilmesi

Misyon unsurları eksik ve tam olarak yazılmış iki farklı küresel şirkete ait misyon bildirge örnekleri aşağıda bulunmaktadır. Unsurlara ait açıklamalar parantez içinde verilmiştir (David ve David, 2017:167-168).

1.örnek: 62 kelimedenden oluşmaktadır ve müşteriler, öz-yetkinlik ve teknoloji unsurları misyon bildirgesinde eksiktir.

Pepsi Co: Biz Pepsi Co'yu dünyanın (**pazar**) kaliteli gıda ve içecek (**ürün**) odaklı üstün tüketici ürünleri firması yapmayı arzuluyoruz. Çalışanlarımıza (**çalışanlar**), iş ortaklarımıza ve içinde faaliyet gösterdiğimiz toplumlara (**kamu imajı**) zenginlik ve büyüme fırsatları sağladığımız için yatırımcılarımıza (**karlılık**) uygun finansal getiriler üretmeyi arıyoruz. Ve yaptığımız her şeyde, dürüstlük, açıklık, adalet ve bütünlükle (**felsefe**) hareket etmeye çalışacağız.

2.örnek: 85 kelimedenden oluşmaktadır ve dokuz unsurun tamamına misyon bildirgesinde değinilmiştir.

Crocs Inc: Crocs olarak ürettiğimiz tüm ayakkabı modellerinde (**ürün**) etkili rahatlığı, eğlenceyi ve inovasyonu sağlamaya kendimizi adıyoruz. Croslite teknolojisi (**teknoloji ve öz yetkinlik**) sayesinde tüm gün boyunca, erkek, bayan ve çocuklara (**müşteri**) güvenilir ve kalıcı rahatlık sağlıyoruz. Tüm dünyada (**pazar**) markamızı genişletmeyi ve maliyetlerimizi düşürmeye (**karlılık**) çalışıyoruz. Ve bunu yaparken paketsiz ayakkabılarımız ile çevreyi (**kamu imajı**) koruyoruz. Tüm çalışanlarımızı

(**çalışanlar**) ve paydaşlarımızı önemsemeye çabaladığımız gibi yaptığımız her şeyde iyi etik iyi iştir inancına (**felsefe**) bağlı kalıyoruz

### 1.16. Vizyon Kavramı

Türk Dil Kurumuna göre vizyon, “görünüm”, “ülkü”, “sağgörü” ve “ileri görüş” kelimeleri ile açıklanmaktadır (Tdk web sitesi, erişim: 23/10/19). Etimolojik olarak incelendiğinde ise vizyon kelimesi, Latince de görmek anlamını taşıyan “vide” ve İngilizce “vision” kelimesi ile gene aynı anlamı ifade etmektedir. Ayrıca, “Vision” kelimesinin Hint-Avrupa dil ailesinde “weid”, “woid” ve “wid” kelimeleri ile görmek ve bilmek anlamına geldiği ifade edilmektedir (Alkoç, 2010:26).

Leonhard’a göre ise vizyon, Latince “videra” fiilinden türemiş olan “vision” dur. Uyanık olmak, kavramak, anlamak anlamlarını taşımaktadır. Almancadaki bilmek anlamını taşıyan “wissen” ve “weise” kelimeleri de aynı kelimedenden türetilmiştir (Yıldırım, 2003:26). Bu bağlamda vizyon geleceği görmek, anlamak ve onunla ilgili düşünebilmeyi içine alan bir kavramdır.

### 1.17. İşletme Vizyonu Tanımı

Bir örgütteki yöneticilerin, firmanın uzun dönemde ulaşmaya çabaladığı temel bir vizyon üzerine anlaşmaları çok önemlidir. Vizyon ifadesi, temel bir soruya yani “ne olmak istiyoruz” sorusuna cevap vermelidir. Açık bir vizyon ifadesi, kapsamlı bir misyon bildirgesi hazırlamak için zemin hazırlar. Bir çok örgüt hem vizyon hem de misyon ifadesine sahiptir. Fakat vizyon bildirgesi önce ve başta hazırlanmalıdır. Vizyon ifadesi kısa ve tercihen bir cümle olmalıdır. Ayrıca mümkün olduğu kadar çok sayıda yöneticinin vizyon ifadesinin hazırlanmasına katkı vermesi sağlanmalıdır (David, 2011:43).

Vizyon, bir firmanın gelecekte ne olmak istediğinin resmi olarak tanımlanmasıdır. Yani geniş anlamda, nihai olarak neye ulaşmak istediğini ifade etmektedir (Hitt vd., 2006:32-34). İşletmeler vizyon oluştururken paydaşlarına gelecekte nerede olmak istediklerine dair de bilgi vererek, onlarla uzun dönemli

işbirliğini anlamlandıırırlar. Bu işbirliğinin oluşturulmasında vizyon bildirgesinin hazırlanması oldukça önemlidir. Çünkü vizyon bildirgesi işletme ile onun paydaşları arasında yazılı bir sözleşme gibi fonksiyon görür.

Geleceğe odaklanan ve işletmeler için yön tayin edici olan vizyon bildireleri, hedefler ve amaçlarda olduğu gibi dönemsel şartlardan etkilenerak değişime uğramaz ve gelecekte ulaşılmak istenen yer için hep canlı kalarak işletmeye yol gösterir (Erdoğan vd., 2014:47)

Vizyon bildirgesi bir örgütün ideal tanımını ifade eder ve arzulanan geleceğe şekil verir. Bir diğer anlamıyla vizyon bildirgesi firmanın gelecek yıllar içinde nihai olarak nerede olmak istediğinin yönünü işaret eder. Vizyon, insanların kendilerinden ne yapmalarının beklendiğini hissetmelerine yardım eden tutku ile düşünmenin büyük resmidir (Kaihl, 2005:69-76). Çünkü firmanın vizyonu yalın, pozitif ve duygu yüklü olursa insanlar ne yapmaları gerektiğini düşünürler (Deutschman, 2005:53-62).

### **1.18. Vizyon Bildirgesinin Önemi ve Faydaları**

Strateji formülasyonu sürecinin başlangıcında, bir firmanın kıdemli yöneticilerinin üzerinde zaman harcadığı belli başlı konular vardır. Bu konular, firmanın hangi doğrultuda yol alması gerektiği ile piyasa konumlanması ve gelecek performansına ait öngörüler, firmanın ürün teklifleri, içinde bulunduğu piyasalar, hizmet verdiği müşteriler veya firmanın kullandığı teknolojiyi değiştirmesiyle daha iyi hale gelip gelmeyeceği gibi konulardır (Gamble J.E., ve Peterf A.M., 2015:16).

Firmanın yönü ve gelecekteki ürün-müşteri-pazar-teknoloji odağı üzerine üst yönetimin düşünceleri firma için stratejik vizyonu oluşturur. Açıkça ifade edilmiş bir stratejik vizyon “nereye gidiyoruz” hakkında yönetimin özlemlerini paydaşlara aktarır ve ortak bir yönde firma çalışanlarının enerjilerini yönlendirmesine yardım eder (David ve David, 2017:159).

Vizyon ve misyondan önce kârın önde gelen şirket motivasyon unsuru olduğu iddia edilebilir. Fakat kâr etmek tek başına insanları motive etmek için yeterli değildir (Raudsepp, 1960:7).

Kâr, firmanın çoğu paydaşları tarafından negatif algılanır. Örneğin, çalışanların kâra bakış açısı, onların elde ettikleri fakat sonrasında yönetimin kullandığı ve bunun bir kısmını da paydaşlara dağıttıkları şeklindedir. Bu algı istenmemesine ve yönetimi rahatsız etmesine rağmen, bu durum işgücünü etkin bir şekilde motive etmek için hem vizyona hem de kâra birlikte ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (David ve David, 2017:159).

Bir organizasyon için iyi tasarlanmış vizyonlar hem ayırıcı özelliğe sahiptir hem de örgüt için özeldir. Bu tarz vizyonlar “küresel bir lider olacağız veya hizmet verdiğimiz her pazarda müşterilerin birinci tercihi olacağız” gibi yüzlerce örgütün kullandığı genel ve iyi hissettiren ifadelerden kaçınırlar (Davidson, 2002).

### **1.18.1. Vizyon Bildirgesini İçselleştirmenin Önemi**

Bir vizyon alt kademelere yani daha düşük düzeydeki yöneticilere veya çalışanlara iletilmediği sürece örgüte katkısı düşük kalacaktır. Karar alıcılarının ve çalışanların vizyonu bilmesi ve o vizyona yönetimin adanmışlığını gözlemlemesi gerekir. Aksi takdirde vizyonun karar alıcılara yön ve çalışanlara uzun dönem stratejik amaca ulaşmak için enerji verebilmesi zor olacaktır. Vizyonu kurum üyelerine iletmek demek, “kurumun nereye gittiğini ve sebebini” yazıya aktarmak ve sonra bu bildirgeyi tüm organizasyona dağıtmak demektir. İdeal olan yöntem ise, yöneticilerin çalışanların dikkatini çekecek tarzda kurumun vizyonunu iletmeleridir (Davidson, 2002).

Vizyonun çalışanlar tarafından içselleştirilmesine örgüt kültürünün katkısı çok büyüktür. Örgüt kültürü sayesinde iş görenler vizyona sahip çıkacak ve gerçekleştirilmesi için birlikte hareket ederek hayata geçirilmesine çalışacaklardır (Erdoğan vd., 2014:47)

Firma çalışanlarına vizyonu etkili bir biçimde aktarma konusu yöneticilerin nereye gittikleri ile ilgili olarak kolayca hatırlanan bir slogan yakaladıkları zaman desteklenmiş olur. Bazı kurumlar kısa bir paragraf içinde vizyonunu toparlar. Mesela, Nike’ın vizyon sloganı “Dünyadaki her atlete inovasyon ve ilham getirmek” tir. Mayo Clinic’in vizyonu “Her gün her hastaya en iyi bakım” dır (Gamble ve Peterf ,2015:18).

İyice düşünülmüş ve etkin bir şekilde iletilmiş vizyon bildirgesinin faydaları,

- Üst yöneticilerin kendi görüşlerinin firmanın uzun dönemi hakkında billurlaşmasını sağlar,
- Tüm seviyedeki yöneticiler tarafından hedefsiz karar alma riskini azaltır,
- Vizyonun gerçekleştirilmesi için çalışanların desteğinin kazanılmasına yardım edecek bir araçtır,
- Alt düzeydeki yöneticilere, bölüm misyonlarının şekillendirilmesi için bir fenerdir,
- Bir kuruma geleceğini hazırlamasına yardımcı olur,

### **1.19. Vizyon Bildirgesinin Özellikleri**

Değerli bir stratejik yönetim aracı olarak vizyon, yönetimin gelecekte işin nasıl görünmesini istediğini anlatmalı ve yöneticilere stratejik kararlar almalarında bir referans noktası olmalıdır. Çünkü firma liderlerinin firmanın bugün olduğu yerin ötesinde, gelecek için almasını tasarladıkları konum hakkında kesin bir şeyler söylemesi gerekir (Gamble ve Peterf , 2015:16-17).

Web sayfalarında yada yıllık raporlarda, şaşırtıcı sayıda vizyon bildirgesinin belirsiz veya firmanın gelecek ürün-pazar-müşteri-teknoloji odağı konusunda açığa bir şey çıkarmadığı yada bunlar hakkında çok az şeyler söylediği görülür. Bazıları herhangi bir endüstrideki herhangi bir firmanın ifadelerini kullanır. Çoğu halkla ilişkiler bildirgesi gibi okunur ve resmi bir vizyon bildirgesine sahip olmak moda olduğu için birisinin ortaya attığı hoşça kelimeler vardır (Davidson, 2002) .

Etkin ifade edilmiş vizyon bildirelerinin özellikleri (Kotter, 1996:72);

- Grafik: Yönetimin yaratmaya çalıştığı firma türü ve firmanın kontrol altında tutmaya çalıştığı piyasa konumunun bir resmini çizer.
- Yönlü: İleriye bakıyor mu? Firmanın geleceğe hazırlanmasına yardım edecek ürün-pazar-müşteri-teknoloji değişimleri çeşitlerini ve yönetimin planladığı stratejik rotayı tarif eder.
- Odaklı: Kaynakları dağıtmak ve yöneticilere karar almada rehberlik sağlarken yeterince özel midir?
- Esnek: Pazarlardaki, müşteri tercihlerindeki veya teknolojideki değişen durumlara yönetimin uyum sağlamasını zorlaştıracak kadar odaklı değildir.



- Ulaşılabilir: Firmanın mantıklı bir şekilde ulaşmayı ümit edebileceği bir mesafededir.
- Arzu edilebilir: Yön rotasının, neden iyi iş anlamına geldiğini gösterir.
- İletmesi kolaydır: 5-10 dakika içerisinde açıklanabilir ve ideal olarak ta basit ve ezberlenebilir bir “slogan” a indirgenebilir (Mesela, Henry Ford’un meşhur vizyonu “ Her garajda bir araba” gibi)

Firma vizyon bildirgelerinde görülen genel kusurlar aşağıda verilmiştir (Davidson, 2002 ve Robert, 1998).

- Belirsizlik veya noksanlık: Firmanın nereye gittiği veya gelecek için ne yaptığı hakkında netlik yetersizdir.
- İleriye doğru bakmamak: Yönetimin, firmanın bugünkü ürün-pazar-müşteri-teknoloji odağını nasıl değiştirmeyi tasarladığını veya tasarlayıp tasarlamadığını göstermiyordur.
- Aşırı geniş: Çok sayıda içerik olması yani firmanın birçok yönde faaliyet göstermesi, çok sayıda fırsatı kovalaması veya çok sayıda işe girmesidir.
- Yumuşak veya ilham vermeyen: Firma çalışanlarına motivasyon verecek etkide değildir veya firmanın yönü hakkında hissedara güven verecek bir heyecan uyandırmaz.
- Ayırıcı değildir: Firmaya özgü bir kimlik vermiyordur ve ayrıca değişik endüstrilerdeki herhangi bir firma tarafından kullanılabilir (hatta aynı pazara hitap eden rakipleri tarafından) .
- Üstünlüklerine aşırı güvenen: Tanınan bir lider olmak, küresel veya dünya çapında bir lider veya müşterilerin ilk tercihi gibi ayrımların ötesinde firmanın stratejik yönü hakkında özel bir ifadesi olmamasıdır

### **1.20. Vizyon Bildirgesi Örnekleri ve Değerlendirilmesi**

Konunun daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmak için aşağıda bazı global şirketlerin vizyon bildirgeleri ve literatüre göre değerlendirilmeleri bulunmaktadır (Gamble ve Peterf , 2015:19).

Coca Cola: Vizyonumuz, yol haritamıza iskelet olarak hizmet eder ve aynı zamanda devamlılığı olan kaliteli büyümeye ulaşmayı devam ettirmek için başarmaya ihtiyacımız olan şeyleri tanımlayarak işimizin her yönüne rehberlik eder.

- İnsanlar: İnsanların orada çalıştıkları zaman için en iyi olabilecekleri ilhamını veren harika bir yer olmak.
- Portföy: İnsanların arzularını ve ihtiyaçlarını tatmin eden kaliteli içecek markalarını dünyaya getirmek.
- Ortaklar: Birlikte karşılıklı ve kalıcı bir değer yaratan, tedarikçiler ve müşterilerden oluşan kazanan bir networkü beslemek.
- Gezegen: Sürdürülebilir toplulukların oluşmasına ve desteklenmesine yardım ederek fark yaratan sorumlu bir vatandaş olmak.
- Kâr: Tüm sorumluluklarımızın bilincinde olarak hisse sahiplerimizin uzun dönem getirilerini maksimize etmek.
- Verimlilik: Oldukça etkili, yalın ve hızlı hareket eden bir örgüt olmak.

Olumlu yanları: Odaklı, esnek, ulaşılabilir, arzulanabilir.

Eksiklikler: Uzun, gelecek bakışı yok.

Heinz: Heyecan verici ve sürdürülebilir bir gelecek tanımlıyoruz. Ona ulaşmak için yol yaratıyoruz.

Olumlu yanları: Yön odaklı ve esnek.

Eksiklikler: Sıradan ve ilham vermiyor, aşırı geniş, belirsiz, fark yaratmıyor.

### **1.21. Vizyon ve Misyon Bildirgeleri Geliştirilmesi Süreci**

Belkide, vizyon ve misyonu en iyi şekilde anlayabileceğimiz dönem, işin ilk ortaya çıktığı zamana odaklanmaktır. Başlangıçta, yeni bir iş basitçe fikirler topluluğudur. Yeni bir işi başlatmak, kâr edilebilen bir fiyat ile uygun teknolojileri kullanarak hedef pazarlardaki tüketicilere ürettiği ürünleri veya hizmetleri teklif eden yeni bir örgütün sahip olduğu inançlar kümesine dayanır. Genel olarak yeni bir iş sahibi, işletmesinin taşıdığı felsefenin kamu imajında olumlu karşılanacağına ve hedef pazarlarda iş konseptinin benimseneceğini düşünür (David ve David, 2017:158).

Yeni bir işin başlangıcında var olan o iş hakkındaki inançlar kümesi yazıya aktarıldığı zaman, ortaya çıkan belge vizyon ve misyon bildirelerine temel teşkil edecek görüşlerin aynasıdır. İş büyüdükçe, yöneticiler veya işin sahipleri kuruluştaki inançlar kümesini revize etme ihtiyacı duyarlar. Fakat bu orijinal fikirler genellikle vizyon ve misyonun revize edilmiş bildireleri olarak yansıtılırlar (David ve David, 2017:158).

Vizyon ve misyon ifadeleri genellikle yıllık raporların ön sayfalarında bulunur ve ilgili yerlere gönderilen firma bilgileri ile dağıtılır. Bu bildireler kredi talepleri, tedarikçi anlaşmaları, çalışanlarla olan sözleşmelerde, iş planlarında ve müşteri hizmet anlaşmaları gibi çok sayıda iç raporun bir parçasıdır (David ve David, 2017:158).

Çalışanlar ve yöneticiler bir firma için birlikte vizyon ve misyon bildirelerini oluşturdukları zaman, ortaya çıkan dokümanlar onların kendi içlerindeki kişisel vizyonlarını ve kendi gelecekleri hakkındaki düşüncelerini yansıtır. Paylaşılan vizyon, çalışanları günlük işin monotonluğunun dışına çekebilen ortak ilgiler yaratır ve onları fırsatlar ve maceraların olduğu yeni bir dünyanın içine koyar (David ve David, 2017:159).

Bazı stratejistler, her gününü, hemen her anını yönetimsel ve taktiksel konularla ilgili harcarlar ve hedefleri hazırlamak ve stratejileri uygulamak için telaş ederlerken vizyon ve misyon bildirelerini hazırlamayı gözden kaçırlar. Bu sorun büyük firmalar arasında da çok yaygındır. Amerika Birleşik Devletleri'nde çok sayıda şirketin resmi bir vizyon ve misyon ifadesi hazırlamadığı görülmektedir. (David, 1989:90-92). Ancak giderek artan sayıda örgüt bu bildirelerini hazırlamaktadır (David ve David, 2017:161). Mesela, küresel ekonomik resesyon çok sayıda firmanın yönünü değiştirmesine sebep oldu ve bundan dolayı firmalar vizyon ve misyon bildirelerini değiştiriyorlar (David, 2011:42).

Stratejik yönetim modelinde, açık vizyon ve misyon bildirelerine alternatif stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasından önce ihtiyaç duyulur. Mümkün olduğu kadar çok sayıda yönetici bu bildirelerin geliştirilmesi sürecine katılmalıdır. Çünkü sürecin içinde yer aldıkları zaman insanlar kendilerini örgüte adarlar (David ve David, 2017:161).

Vizyon ve misyon bildirgesi hazırlamak için sıklıkla kullanılan bir yöntem, ilk önce bu bildirgeler hakkında çeşitli makaleler seçmek ve bu makaleleri tüm yöneticilere dağıtarak bir ön bilgi oluşması için onlardan okumalarını istemektir. Daha sonrada yöneticilerden örgüt için kişisel olarak vizyon ve misyon bildirgelerini yazmalarını talep etmektedir. Sonrasında, üst yöneticilerden oluşan bir komite bu bildirgeleri tek bir evrakta birleştirmeli ve bu evrağı tüm yöneticilere dağıtmalıdır. Arkasından ise, evrak üzerinde revize yapabilmek için toplantı düzenlenir ve bildirgelerde gerekli değişiklik, ekleme ve çıkarma işlemi yapılır. Tüm yöneticilerin içeriğine katkıda bulunduğu ve desteklediği düzeyde belgeler oluşursa, örgütler strateji formülasyonu, uygulaması ve değerlendirme faaliyetlerine yöneticilerin desteğini kolaylıkla sağlayabilirler. Böylece, vizyon ve misyon bildirgelerini hazırlama süreci, stratejistler için firma içindeki tüm yöneticilerden ihtiyaç duyulan desteği sağlamak için büyük bir fırsat oluşturuyor (David ve David, 2017:161).

Vizyon ve misyon bildirgelerinin hazırlanması sırasında, bazı örgütler varolan ifadelerini değiştirmek ve geliştirmek için yöneticilerden oluşan tartışma grupları oluştururlar. Bazı örgütler ise, süreci yönetmeleri ve taslağı oluşturmaları için dışarıdan danışman çağırırlar. Bildirgelerin hazırlanması için dışarıdan gelen kişi önyargısız olacağı için yönetici komitesinden veya iç bir gruptan daha etkin bir şekilde süreci yönetebilir. Belgeler son şeklini aldıktan sonra, vizyon ve misyon bildirgeleri örgütün tüm yöneticilerine, çalışanlarına ve dışarıya aktarılır (David ve David, 2017:161).

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. DENİZLİ'DE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELER'DE VİZYON VE MİSYON BİLDİRGELERİNİN ANALİZİ VE BİR ARAŞTIRMA

#### 2.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın birinci amacı faaliyetlerinin tamamını ya da bir kısmını Denizli'de gerçekleştiren ve 2018 yılı verilerine göre İSO 500 listesinde yer alan ve faaliyetlerini en az 10 yıldır sürdüren Denizli Sanayi Odasına kayıtlı işletmelerin vizyon ve misyon bildirelerinin teoride yer alan vizyon ve misyon tanımına uygunluğunu araştırmaktır. Bu bağlamda işletmelerin web sayfalarında yer alan vizyon ve misyon bildireleri analiz edilmiştir. Teoriyle ne derece uygunluk gösterdiğine dair yorumlar yapılmıştır. Araştırmanın ikinci amacı web sitelerindeki vizyon ve misyon bildireleri analiz edilen işletmelerin, vizyon ve misyonlarının gerçekliğe dönüşüp dönüşmediğini ve beyan ettikleri bildirelere uyup uymadığını incelemek aradaki farkları tespit etmek ve sebeplerini araştırmaktır. Araştırmanın üçüncü amacı ise vizyon ve misyonla ilgili işletmedeki süreci ortaya koyabilmektir. İkinci ve üçüncü amaç doğrultusunda örneklemdaki işletmelerin üst düzey yöneticileriyle mülakatlar yapılmıştır.

#### 2.2. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın kuramsal kısmında vizyon ve misyon kavramları tanım ve içerikleri açısından incelenmiştir. Araştırma kısmında ise nitel araştırma yöntemi kapsamında doküman analizi ve işletme yöneticileriyle mülakat çalışması yapılmıştır. Araştırmanın Evreni Denizli'deki 2018 yılı verilerine göre İSO 500'e giren DSO'ya kayıtlı 10 yaş ve üzeri işletmelerdir. Doküman ve mülakat verileri betimsel analiz ve içerik analizi yapılarak yorumlanmıştır.

### 2.3. Araştırmanın Önemi

Günümüz işletmelerinin varlıklarının devamlılığı onların paydaşlarına ‘varlık sebeplerini’ ve ‘gelecekte nasıl var olmak istediklerini’ beyan etmeleri ve bu beyan doğrultusunda da faaliyet göstermeleriyle mümkün olmaktadır. İşletmelerin varlık sebepleri misyon ile açıklanırken, gelecekte kendileri için çizdikleri resim de vizyonla anlam bulmaktadır. Bu sebeple işletmelerin hem mevcut hem de gelecekteki varlıklarının devamlılığı için paydaşlarına kendilerini doğru ve gerçekçi ifade etmeleri önemlidir. Vizyon ve misyon kavram ve tanımlarının sadece slogandan ibaret olması işletmelerin başarılarına gölge düşürmekte ve paydaşlarının güvenini azaltmaktadır. Ayrıca işletmenin de kendi varlığına ve geleceğine inanması onun, vizyon ve misyonunu rasyonel bir bakış açısıyla belirlemesini gerektirir. Bu açıdan yapılacak olan çalışmanın işletmelere vizyon ve misyonlarını belirlerken ve paydaşlarına bu konuda bilgi verirken nasıl bir içerik oluşturduklarını göstermek açısından ve işletmelerin kendi yönlerini doğru ifade etmelerine yardımcı olmak açısından önemli görülmektedir.

### 2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın en büyük sınırlılığı evren ve örneklem belirlenirken 2018 verilerin göre İSO 500’e giren işletmelerden sadece 10 yaş ve üzeri Denizli’de faaliyet gösterenlerin seçilmiş olmasıdır. İSO 500 listesinde yer alan işletmelerin Türkiye genelinde dağınık olması ideal evrene ulaşılmasını zorlaştırmaktadır. Araştırmada doküman analizinin yanı sıra yapılması arzu edilen bir diğer teknik de mülakat çalışması olmuştur. İşletmelerin üst düzey yöneticileriyle yapılmak istenilen mülakatlar betimsel analiz ve içerik analiziyle değerlendirilip yorumlanmak istenmiştir.

### 2.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada ilk önce literatür taraması yapılmış. Çalışmanın konusunu oluşturan kavramlar literatürdeki kaynaklarda incelenerek çalışmanın birinci bölümü oluşturulmuştur. Araştırmanın ikinci kısmını alan araştırması oluşturmaktadır. Alan araştırmasında 2018 yılı verilerine göre İSO 500’e giren ve faaliyetlerini en az 10 yıldır devam ettiren işletmelerden Denizli’de yer alanlar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Denizli’de 2018 yılı İSO 500 listesine girerek, bu kriterlere uyan 10

işletme bulunmaktadır. İşletmelerden iki tanesinin web sitesinde vizyon ve misyon bildireleri yer almamaktadır. Bu sebeple sadece 8 işletme araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu işletmelerin her biri önce harfle kodlanmıştır. Harfle kodlanan işletmelerin tanımları şunlardır:

A1: Elektrolitik bakır iletken sektöründe üretim yapan A şirketi 1981 yılında kurulmuş ve şu anda alanında Türkiye'nin en büyük üretim tesislerinden birine sahiptir. Başta ABD, İtalya, Almanya olmak üzere NASA dahil çok sayıda ileri teknoloji uygulayıcılarının bakır iletken ihtiyacını karşılamaktadır. Her yıl İSO'nun yayınladığı ilk 500 listesinde ön sıralarda yer almaktadır. ABD'de bir pazarlama şirketi bulunmaktadır ve kendi alanında Türkiye'den ABD'ye yapılan ihracatta en önde yer almaktadır.

A1 firmasının web sayfasındaki vizyon bildirgesi; “10 yıl içinde küresel ölçekte, iletken ve bağlantılı sektörlerde, yenilikçi, yönlendirici ve tercih edilen, hedef ürünler ve pazarlarda lider olmaktır” ([www.f1.com.tr](http://www.f1.com.tr), erişim:07/11/2019).

A1 firmasının web sayfasındaki misyon bildirgesi; “Çağdaş yönetim sistemlerini uygulayarak, dünyadaki bakır iletken sektörlerine kaliteli ürün ve hizmetler sunarak paydaşlar için değer yaratmaktır” ([www.f1.com.tr](http://www.f1.com.tr), erişim:07/11/2019).

A1 firmasında mülakat yapılan A2 kişisi, firmada kalite güvence müdürüdür ve 30 yıldır firmada çalışmaktadır. Mülakat süresi 19 dakika 29 saniyedir.

B1: Türkiye'nin ilk yem üreticisi olarak 1969 yılında kurulmuştur. Yem, piliç eti ve balık üretimi sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Yem sanayiinde Türkiye'nin değişik bölgelerinde 8 üretim tesisi ve 500'ü aşkın bayisi bulunmaktadır. Piliç eti sektöründe 30 dan fazla ülkeye ihracat yapmakta olan B şirketi bünyesinde 3000 den fazla çalışanı istihdam etmektedir.

B1 firmasının web sayfasındaki vizyon bildirgesi; “Değer kattığı her alanda, fark yaratan ve yaşam kalitesini artıran evrensel güç olmak” ([www.b1.com](http://www.b1.com), erişim:07/11/2019).

B1 firmasının web sayfasındaki misyon bildirgesi; “Müşteri memnuniyetini ilke edinen, yetkin ve yenilikçi insan kaynakları ile ileri teknolojiyi kullanarak, yaşam

kalitesine önem verenler için insana ve doğaya duyarlı bir şekilde sağlıklı ve güvenli hayvansal gıda üretimini sağlamak’’ ([www.b1.com](http://www.b1.com), erişim:07/11/2019).

C1: İzmir bölgesinde bulunan yıllık 800 000 ton kapasitesine sahip fabrikalarında; enerji, ulaşım, madencilik, tünel, gemi inşa, tarım ve yapısal çelik sektörlerine demir-çelik ürünlerinin üretimi, geliştirilmesi, satış ve dağıtım, ithalat, ihracat ve lojistik faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Türkiye’nin en büyük 50 ihracatçısı arasında olup, Ege Bölge’sinin en büyük ihracatçısıdır.

C1 firmasının web sayfasındaki vizyon bildirgesi; Üstün ürün ve hizmet kalitesi ile sektörün yenilikçi, güçlü, güvenilir, saygın, çevreye ve insana duyarlı lider şirketi olmaktır’’ ([www.c1.com](http://www.c1.com), erişim:07/11/2019).

C1 firmasının web sayfasındaki misyon bildirgesi; Toplumsal sorumluluk ve çevre bilinciyle paydaşlarımızı organizasyonumuzun bir parçası görerek; sürdürülebilir ürün ve hizmet kalitemiz ve yenilikçi yapımızla rekabet gücümüzü artırmak’’([www.c1.com](http://www.c1.com), erişim:07/11/2019).

D1: Demir-çelik sektöründe faaliyet gösteren D şirketi 1969 yılında kurulmuştur. Denizli ve İzmir de üretim tesisleri bulunmaktadır ve toplamda 650 den fazla kişi istihdam etmektedir.

D1 firmasının web sayfasındaki vizyon bildirgesi; “İleri teknolojimiz ve dinamik organizasyon yapımız ile ürün çeşitliliğimizi ve hizmet kalitemizi geliştirerek dünyada demir-çelik pazarında aranan ve tercih edilen firma olmak’’ ([www.d1.com.tr](http://www.d1.com.tr), erişim:07/11/2019).

D1 firmasının web sayfasındaki misyon bildirgesi; “Çalışanlarımızın katılımı ile müşterilerimizin memnuniyetini sağlayarak çevreye ve topluma fark yaratıp, hayata değer katmak’’ ([www.d1.com.tr](http://www.d1.com.tr), erişim:04/11/2019).

E1: Türkiye’ nin ilk entegre tekstil tesislerinden biri olarak 1958 yılında kuruldu. 1962 yılında üretime geçti. E1 şirketi ABD ne Türkiye den en çok çarşaf ihracatı yapan şirkettir. Ayrıca, Avrupa’da ki ev tekstili ürünleri alıcılarının siparişlerinin üretimini yapmaktadır. 500 000 m2 alan içinde 4250 çalışanı ile üretim gerçekleştirmektedir.



E1 firmasının web sayfasındaki vizyon bildirgesi; “Uluslararası geçerliliği olan yenilikçi yönetim ve denetim sistemlerini kullanarak tüm dünyaya birinci kalite ürün tedarik etmek/ üretmek” ([www.e1.com](http://www.e1.com), erişim:07/11/2019).

E1 firmasının web sayfasındaki misyon bildirgesi;

“Koşulsuz müşteri memnuniyeti,  
Teknolojik gelişmeleri yakından takip ve uygulama,  
Üstün kalitede üretim,  
Sürekli desen tasarımı,  
İyi yetişmiş insan gücü,  
Çevreye ve insana saygı,  
İlkeleri doğrultusunda çalışarak ev tekstili sektöründe en iyi olmak”  
([www.e1.com](http://www.e1.com), erişim:07/11/2019).

F1: 1997 yılında yılın da kurulan F şirketi süt ve süt ürünleri üretmektedir. Ayrıca, bünyesinde 1 yem fabrikası da bulunmaktadır. 2011 yılında Fortune tarafından Türkiye'nin en hızlı büyüyen şirketi seçildi. Üretim tesislerinde 150 beyaz yakalı ve 813 maki yakalı, toplamda 963 çalışan istihdam edilmektedir.

F1 firmasının web sayfasındaki vizyon bildirgesi; “İyilik, sağlık, kalite ve lezzet denince akla gelen ilk süt ürünleri markası olmak” ([www.fl.com.tr](http://www.fl.com.tr), erişim:07/11/2019).

F1 firmasının web sayfasındaki misyon bildirgesi; “İnsan sağlığı ve mutluluğunu her şeyden önde tutarak, kaliteli ve lezzetli ürünler üretip, bu ürünlerle her eve iyilik, sağlık dağıtmaktır” ([www.fl.com](http://www.fl.com), erişim:07/11/2019).

F1 firmasında F2 ve F3 kişileri ile 13 dakika 3 saniye süren mülakat yapılmıştır. F2 kişisi 1 yıldır firmada insan kaynakları müdürü olarak çalışmaktadır. 21 yıldır aynı alanda meslek tecrübesine sahiptir. F3 kişisi insan kaynakları departmanında yönetici olarak görev yapmaktadır.

G1: 1952 yılında kurulan G şirketi kablo sektöründe faaliyet göstermektedir.

G1 firmasının web sayfasındaki vizyon bildirgesi; Ürün, hizmet, güven ve kalite çemberlerine verdiği, farklılıklar yaratarak, dürüst ve ilkeli, rekabet koşulları içerisinde kalıcı üstünlük sağlayarak enerji kablosu pazarında vazgeçilmeyen ticari paydaş olmak’’ ([www.g1.com.tr](http://www.g1.com.tr), erişim:07/11/2019).

G1 firmasının web sayfasındaki misyon bildirgesi; “Çağdaş yönetim sistemlerini uygulayarak, enerji kablosu pazarında, sektörün ve paydaşlarımızın değişen ihtiyaçları göz önüne alınarak teknik detaylara verdiğimiz önem ve özen ile birlikte taleplerinin karşılanmasında öncü ve yaratıcı çözümler bulmak, kurumsal bir yapı ile müşterilerimizi farklı hissettirecek değerde kaliteli ürün sunmak’’ ([www.g1.com](http://www.g1.com), erişim:07/11/2019).

H1: 1992 yılında kurulan H şirketi kablo sektöründe faaliyet göstermektedir.

H1 firmasının web sayfasındaki vizyon bildirgesi; “Bağımsız bir şirket olan H1, etik değerlere verdiği önemle, kalite ve çevre yönetim sistemlerini uygulamadaki titizlik ve etkinliğiyle, kaliteden ödün vermeyen kararlarıyla, şeffaf ve gelişime açık organizasyonel yapısıyla çalışanlarını güçlendirerek sağlıklarına, güvenliklerine ve çevreye karşı saygılı, üstün yetenekli ve tecrübeli kadrosuyla, rekabet gücü yüksek, güvenilir ve çözüm üretici bir firma olarak önde gelen kablo üretici ve ihracatçısıdır’’ ([www.h1.com.tr](http://www.h1.com.tr), erişim:07/11/2019).

H1 firmasının web sayfasındaki misyon bildirgesi; “Teknik ve ticari deneyimimizle, kablo endüstrisinde üstün kaliteli ürünlerimiz ve servisimizle müşterilerimize, hissedarlarımıza ve çalışanlarımıza sürekli artan değerler sağlamayı taahhüt ederiz’’ ([www.h1.com.tr](http://www.h1.com.tr) erişim:07/11/2019).

Her bir işletmenin web sitesinden vizyon ve misyon bildireleri alınarak betimsel analize ve içerik analizine tâbi tutulmuştur. Betimsel analiz yapılırken vizyon ve misyon analizinde yer alan ifadeler belirlenmiş ve bunlar kodlanmıştır. Daha sonra kodlar teoriye uygun olarak gruplandırılmış ve temalar haline getirilmiştir. İçerik analizinde ise betimlenen ifade ve kavramlar işletmeler açısından ele alınarak yorumlanmıştır.

## 2.6. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Yorumları

Araştırma bulgularının ilk değerlendirmesi her bir işletmenin vizyon ve misyon bildirelerini karşılaştırarak yapılmıştır. İşletmelerin vizyon bildireleri ve misyon bildireleri arasında tutarlılıkların olması işletmelerin mevcut durumları ile gelecekte kendilerini konumlandıkları durumlarının da tutarlı ve anlamlı olması açısından önemlidir.

A1 işletmesinin vizyon bildireesindeki “hedef ürünler ve pazarlar” ifadesi ile firmanın belirli ürünler ve pazarlarda odaklanmaya çalışarak öncü firma olmak istediği ifade edilmektedir. Buna karşılık misyon bildireesindeki “dünyadaki bakır iletken kullanan sektörlerle” ifadesi ile ürün ve pazar odaklı bir pazarlama anlayışından öte pazar/sektör konusunda genelleme yapılmaktadır. Ayrıca A1 işletmesinin vizyon bildireesindeki “yaratıcı, yönlendirici ve tercih edilen” ibaresi, işletmenin misyon bildireesinde “çağdaş yönetim sistemlerini uygulayarak” ifadesiyle de yönlendirilmiştir. Başka bir ifadeyle A1 işletmesi gelecekte “yaratıcı, yönlendirici ve tercih edilen, hedef ürün ve pazarlarını” hâlihazırdaki çağdaş yönetim sistemleriyle gerçekleştireceğine vurgu yapmaktadır.

B1 işletmesinin vizyon bildireesindeki “değer kattığı her alanda” ile firmanın değişik sektörlerde faaliyet gösterdiği ve fark yaratarak değişik kesimlere ulaşacağı belirtilirken, misyon bildireesinde ise faaliyet alanını hayvansal gıda üretimi ile sınırlandırmaktadır. Aynı zamanda B1 işletmesinin vizyon bildireesindeki “yaşam kalitesini artıran” ibaresi kullanılmaktadır. B1 işletmesi gelecekte yaşam kalitesini artırmanın yolunu misyon bildireesinde “insana ve doğaya duyarlı bir şekilde sağlıklı ve güvenli hayvansal gıda üretimi” ile gerçekleştireceğini beyan etmektedir.

C1 işletmesinin vizyon bildireesindeki “üstün ürün ve hizmet kalitesi” ifadesinin karşılığı misyon bildireesinde “sürdürülebilir ürün ve hizmet kalitesi” şeklinde bulunmaktadır. Bu iki ifadeden firmanın “üstün” ve “sürdürülebilir” kavramlarını eş değer gördüğü anlaşılmaktadır.

D1 işletmesi vizyon bildireesinde “aranan ve tercih edilen firma olma” arzusunu, misyon bildireesinde “çevreye ve topluma fark yaratıp, hayata değer katmak” ifadesiyle pekiştirmiştir. Ancak, D1 işletmesinin vizyon ifadesindeki “ileri teknoloji ve dinamik

organizasyon yapımız” ifadesi ile sürece verdiği önemi ifade eden firma, misyon bildirgesinde ise süreci daha dar kapsamda değerlendirerek sadece “çalışanlarımızın katılımı” ifadesini kullanmıştır.

E1 işletmesinin vizyon bildirgesinde “tüm dünyaya birinci kalite ürün tedarik etmek/üretmek” hedefine sahip olan firma, misyon bildirgesindeki “ev tekstili sektöründe en iyi olmak” ifadesi ile tedarikçiliğin dışında başka bir hedefinin de olduğu izlenimini uyandırmaktadır. Ayrıca, misyon ifadesindeki üstün kalite ifadesi de vizyon bildirgesindeki “tüm dünyaya birinci kalite ürün tedarik etmek/üretmek” ifadesi ile örtüşmemektedir.

F1 firmasının vizyon ve misyon bildireleri arasında farklılık yoktur.

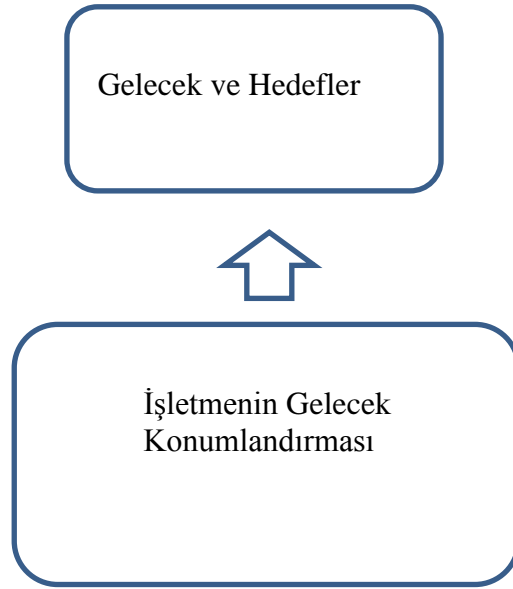
G1 firmasının vizyon bildirgesindeki “enerji kablosu pazarında” ifadesi ile pazarlama ve dağıtım şirketi olduğu anlaşılmaktadır. Fakat, misyon bildirgesindeki “enerji kablosu üretim pazarında” ifadesi ile üretici olduğunu teyit etmektedir.

H1 firmasının vizyon ve misyon bildireleri arasında farklılık yoktur.

Araştırma analizinin ikinci kısmını boyutlandırma, temalandırma ve kodlama oluşturmaktadır. Yapılan araştırmada iki boyut oluşmuştur. İlk boyut vizyon boyutudur. Vizyon boyutu çerçevesinde ‘işletmenin kendini gelecek konumlandırması’ (Tablo 1), ‘işletmenin rekabet unsurları’ (Tablo 2) ve ‘işletmenin değerleri’ (Tablo 3) olarak 3 tema oluşturulmuştur. ‘İşletmenin kendini gelecek konumlandırması’ (Tablo 1) temasında ‘gelecek ve hedefler’ kodu oluşturularak ifadeler belirtilmiştir. ‘İşletmenin rekabet unsurları’ (Tablo 2) temasında ‘sektör/pazar’, ‘ürün/hizmet’, süreç/teknoloji’, ‘farklılık’ başlıkları ile kodlar oluşturulmuş ve ifadeler belirtilmiştir. ‘İşletmenin değerleri’ (Tablo 3) temasında ‘değerler’ başlığı ile kod oluşturulmuş ve ifadeler belirtilmiştir.

İkinci boyut misyon boyutudur. Misyon boyutu çerçevesinde ‘iş tanımları’ (Tablo 4), ‘işletmenin kendisine ait düşünceler’ (Tablo 5) ve ‘değer ve felsefe’ (Tablo 6) temaları oluşturulmuştur. ‘İş tanımları’ (Tablo 4) temasında ‘ süreç/teknoloji’, ‘sektör/pazar’ ve ‘ürün’ başlıkları altında kodlar oluşturulmuş ve ifadeler belirtilmiştir. ‘İşletmenin kendisine ait düşünceler’ (Tablo 5) temasında ‘paydaşlarla yarattığı farklılık’ ve ‘rekabetle yarattığı farklılık’ kodları oluşturulmuş ve ifadeler belirtilmiştir.

'Değer ve felsefe' (Tablo 6) boyutunda 'değerler' ve 'toplum ve çevre' kodları oluşturulmuş ve ifadeler belirtilmiştir.



**Şekil 3.** İşletmenin Gelecek Konumlandırması İle İlgili Olarak Oluşturulan Model

**Tablo 1.** Boyut: Vizyon, Tema: İşletmenin Gelecek Konumlandırması

TEMA	KODLAR	İFADELER
İşletmenin Gelecek Konumlandırması	Gelecek ve Hedefler	<p>A1: 10 yıl içinde küresel ölçekte,  A1: Hedef ürünler ve pazarlarda lider olmaktır.  A2:..... biz dünya şirketi olmakla neyi kast ediyoruz? Dünyanın herhangi bir yerinde üretim, satış yapabilen bir firma olmak istiyoruz.  B1: Evrensel güç olmak.  C1: Lider şirket olmak.  D1: Dünyada demir-çelik pazarında aranan ve tercih edilen firma olmak.  E1: Tüm dünyaya birinci kalite ürün tedarik etmek/üretmek.  F1: İyilik, sağlık, kalite ve lezzet denince akla gelen ilk süt ürünleri markası olmaktır.</p>

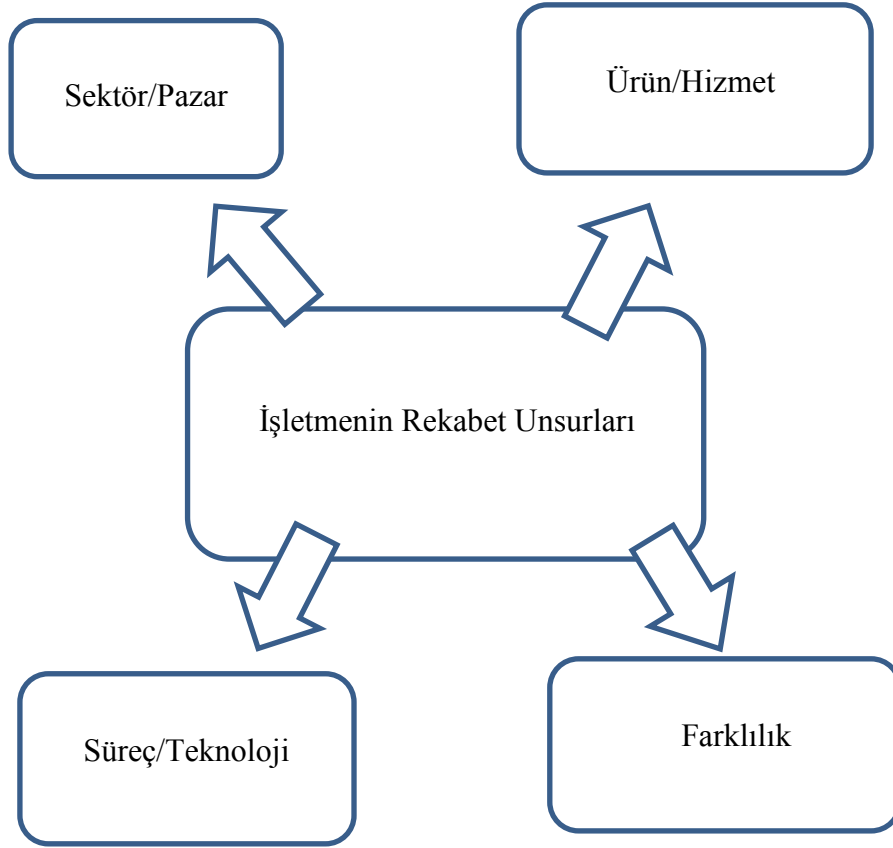
		<p>G1:...vazgeçilmeyen ticari paydaş olmak.</p> <p>H1: ...güvenilir ve çözüm üretici bir firma olarak önde gelen kablo üreticisi ve ihracatçısıdır.</p> <p>F2:...gıda ürünleri üretiyoruz, aslında geleceğin kuşaklarını yetiştiriyoruz, burada da bize tabi çok büyük görevler düşüyor, tabi ki bütün hedeflerimiz buna yönelik, vizyon ve misyonumuzla bunları paralel olarak işliyoruz ve şu andaki tüm yapıda, üretim yapımız, buradaki organizasyon mavi yaka olsun beyaz yaka olsun bu hedef için koşuyor.</p> <p>F2:... kendi içinizde bunu içselleştirdiğinizde yani bunu iyi yapıyorum, ben bu işi yapıyorum demeniz kendinize bile çok önemli, tabii ki F1 markası da sektörde bir numaralı olmak için mücadele ediyor. Yani bu kesinlikle zaten, bunu yapamazsanız bunu gelecek kuşaklara aktarmanızda bu şirketi ileriye götürmenizde çok olası değil, bu hedef için aslında koşmalısınız.</p> <p>F2: Biz insan kaynakları olarak ta aslında hep F3 ile görüştüğümüzde hep gelecek hep gelecek bizim en büyük şeyimiz gelecek insan kaynağını buraya hem alma hem de tutundurma için çabalıyoruz. En büyük zaten bizim stratejik hedefimiz de bu.</p>
--	--	---

Araştırma örneklemindeki işletmelerin hepsi de geleceğe yönelik bir konumlandırma ve hedef belirlemişlerdir. Fakat bu hedefler A1, C1, D1, G1 ve H1 işletmelerinde çok genel ifadeler ile belirtilmiş ve rakipler ile diğer sektörlerdeki işletmeler tarafından da kullanılabilir moda kelimeleri içeren ifadelerdir, işletme için özgünlük ve heyecan yaratmamaktadır. F1 işletmesinin ise bu sıradanlığı iyilik, sağlık, kalite ve lezzet kelimeleri ile bir ölçüde bozmaya ve özgünlük kazanmaya çalıştığı görülmektedir. B1 işletmesi ise hedefini oldukça geniş tutmuştur. E1 işletmesinin de vizyon bildirgesinden gelecekte marka alıcılar için üretime yönelik iyi bir tedarikçi olarak kalmayı hedefleyerek işletmesine yön verdiği anlaşılmaktadır. A1 işletmesinin

ise vizyon ifadesine zaman sınırlaması koyması, mevcut vizyona 10 yıl içinde ulaşmak istediği ve sonrası için yeni bir vizyona sahip olacağı anlamı taşımaktadır.

A1 işletmesinden A2 kişi ile yapılan mülakatta kullandıkları kavramların tanımlarını yaparak tam olarak neyi anlatmaya çalıştıklarını ifade etmiştir. A1 işletmesinin 2017'den önceki vizyonunda “dünya şirketi olmak” hedeflenmiştir. A2 kişisi, 2017 öncesinde kullandıkları vizyon bildirgesindeki “dünya şirketi olmak” ifadesinin ne anlama geldiğini açıklayarak kavramların içini doldurduklarını ve böylece tüm paydaşların aynı hedefe aynı anlayışta bakmalarını sağlamaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Dünyanın herhangi bir yerinde üretim ve satış yapabilen bir şirket olma hedeflerini gerçekleştirdikleri için artık yeni bir şeyler söylemek gerektiğini düşünerek 2017 yılında vizyon ve misyon bildirelerinde revizyona gitmişlerdir. Her iki vizyon ve A2 kişisiyle yapılan mülakatlardaki ifadeler değerlendirmeye alındığında; 2017'deki vizyon ifadelerinde dünya şirketi gibi nispeten muğlak bir kavramdan günümüz pazarları açısından daha belirgin olan ve daha sık kullanılan küresel ölçekte bir firma ibaresine geçildiği görülmektedir. Ayrıca küresel ölçeğe ulaşma konusunda da kendilerine 10 yıllık daha hedefli bir zaman aralığı belirlemişlerdir.

F1 işletmesinden F2 kişisiyle yapılan mülakatta da geleceğin kuşaklarını yetiştirmek üzere odaklandıkları, işletmenin bütün çalışanlarını bunun için yönlendirdikleri ve sektörde bu bağlamda mücadele ettikleri ve ifade edilmiştir. Aynı zamanda da şirketin geleceğe taşınabilmesinin alanında en iyi olmak hedefiyle mümkün olduğu vurgulanmıştır. Ürettiği gıda ürünlerini dağıtım kanalları ile nihai tüketiciye ulaştırmaya çalışan F1 işletmesinde gelecek yönlü bakış açısının oldukça gündem konusu olduğu ve bunun içinde insan kaynakları departmanının kendi stratejik hedefinde bu paralelde olduğu F2 kişisi ile yapılan mülakatta öğrenilmiştir.



**Şekil 4.** İşletmenin Rekabet Unsurları İle İlgili Olarak Oluşturulan Model

**Tablo 2.** Boyut: Vizyon Tema: İşletmenin Rekabet Unsurları

TEMA	KODLAR	İFADELER
	Sektör/Pazar	A1: Küresel ölçekte iletken ve bağlantılı sektörlerde, D1: Dünyada demir çelik pazarında, E1: Tüm dünya, G1: Enerji kablosu üretim pazarı,



İşletmenin Rekabet Unsurları	Ürün/Hizmet	<p>C1: Üstün ürün ve hizmet kalitesi, E1: Birinci kalite ürün tedarik etmek/üretmek, F1: İyilik, sağlık, kalite ve lezzet denince akla gelen ilk süt ürünleri markası olmak. F2: ..gıda ürünleri üretiyoruz, aslında geleceğin kuşaklarını yetiştiriyoruz, burada da bize tabi çok büyük görevler düşüyor.</p>
	Süreç/Teknoloji	<p>A1: Yenilikçi, yönlendirici ve tercih edilen, A2: O bir günlük çalıştay gibiydi, çok farklı gruplar önerilerle geldi. Dolayısıyla bu sadece vizyon-misyon güncelleme çalışması değildi, aynı zamanda bizim SWOT analizi de içinde yer alıyordu. Kuvvetli yönlerimiz neler, tehditler, fırsatlar, zayıf yönler gibi hepsi değerlendirildi. Tabii bu arada da mevcut durum ve gelecekte olmak istediğimiz konuşulduğu için.. A2: ...stratejilerinizi, kısa vadeli hedeflerinizi, uzun vadeli hedeflerinizi belirliyorsunuz. Dolayısıyla buna etken nedir? Sektördeki değişimler, dünyadaki gelişmelerdir. A1'in kazandığı yetkinliklerdir zaman içerisinde, biraz da pazar sizi buna zorlar. A2: ...misyon çok fazla değişmiyor biliyorsunuz, kuruluş nedeniniz belli, ama vizyonunuz değişiyor, ..... Bunu artık biz buralara da girmeliyiz dediğimiz noktada bunu portföyünüze aldıysanız buna ilişkin yatırımlar yapmanız lazım, buna ilişkin hedefleri belirlemeniz lazım, pazarı bulmanız lazım ya da işgücü yetkinliğini buna göre yetiştirmeniz gerekiyor. B1: Fark yaratan ve yaşam kalitesini artıran, C1: Sektörün yenilikçi, güçlü, güvenilir ve saygın,</p>

		<p>çevreye ve insana duyarlı,</p> <p>D1: İleri teknoloji ve organizasyon yapımız ile, ürün çeşitliliği ve hizmet kalitemizi geliştirmek,</p> <p>E1: Uluslararası geçerliliği olan yenilikçi yönetim ve denetim sistemlerini kullanarak,</p> <p>H1: Kalite ve çevre yönetim sistemlerini uygulamadaki titizlik ve etkinliğiyle, kaliteden ödün vermeyen kararlarıyla, şeffaf ve gelişime açık organizasyon yapısıyla çalışanlarını güçlendirerek, güvenliklerine ve çevreye karşı saygılı, üstün yetenekli ve tecrübeli kadrosuyla, rekabet gücü yüksek, güvenilir ve çözüm üretici bir firma olarak önde gelen kablo üreticisi ve ihracatçısıdır.</p>
	Farklılık	<p>A2: Birde bu vizyona ulaşılabilirlikte önemli, yani çok iyi tanımlamak lazım. Lider, tamam lider ama dünyada küresel ölçekte kime göre neye göre, yani bütün şirketler hepsi aynı organizasyonlar değil, farklılıklar var, büyüklükler olarak. Dolayısıyla o önemli, kişilere doğru mesajı verme açısından. Yoksa kişilerin kafasında farklı bir resim, farklı bir çerçeve çıkabilir.</p> <p>B1: Değer kattığı her alanda fark yaratarak,</p> <p>G1: Ürün, hizmet ve kalite çemberlerine verdiği önemle farklılıklar yaratarak,</p> <p>G1: Dürüst ve ilkeli rekabet koşulları içerisinde kalıcı üstünlük sağlayarak,</p> <p>H1:Bağımsız bir şirket olmak,</p> <p>H1:...rekabet gücü yüksek, güvenilir ve çözüm üretici bir firma...</p>

İşletmelerin vizyon bildirelerinde A1, D1, E1 ve G1 işletmeleri hedeflediği sektör ve pazarlar için vurgu yapmıştır. A1, D1 ve E1 işletmeleri pazar olarak dünya pazarını hedeflerken, G1 işletmesi sadece faaliyet gösterdiği sektörü yani enerji kablosu üretim pazarı ifadesini kullanmış, pazarın boyutu yada hedeflediği coğrafya hakkında bir ayırımında bulunmamıştır.

İşletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlere yönelik ifadeler C1, E1 ve F1 işletmelerinin vizyon bildirelerinde görülmektedir. Her üç firma da ürün ve hizmet kalitelerini genel ifadeler ile ön plan çıkarmaya çalışmıştır, firmaya özgü ayırt edilebilen bir kalite vurgusu yoktur.

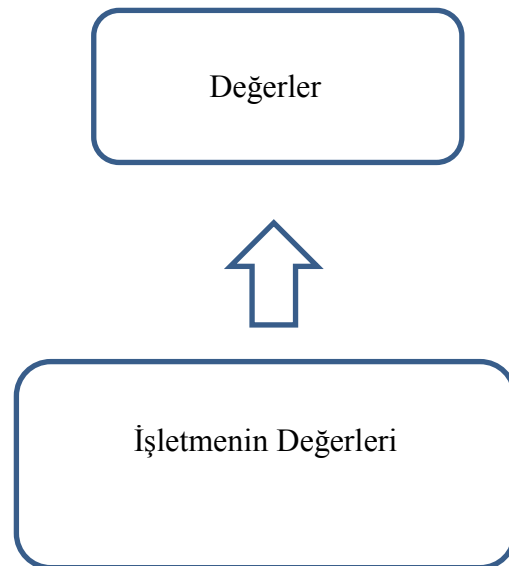
F1 işletmesinden F2 kişi ile yapılan mülakatta ürettikleri gıda ürünün çocukluktan itibaren herkesin hayatında önemli bir yerinin olduğu ve böylece kuşakların sağlıklı yetişmesine katkıda buldukları ifade ederek ürettikleri ürünün insan hayatı için önemine vurgu yapılmıştır.

İşletmelerin vizyon bildireleri süreç ve teknoloji yönüyle incelendiğinde A1, C1 ve E1 işletmeleri yenilikçi olmak gibi genel ifadelere, B1 işletmesi farklılığa, D1 işletmesi de ileri teknolojiye önem vermektedir. H1 işletmesinin süreç ve teknoloji ifadeleri çok uzundur, belli bir yöne odak değildir.

A1 işletmesinden A2 kişisi ile yapılan mülakatta 2017 yılında yapılan bir günlük çalıştayda hem vizyon-misyon bildirelerinin revizyonu hem de SWOT analizi yapılarak mevcut durum ve gelecekte olmak istenilen yer, sektördeki değişimler, dünyadaki gelişmeler dikkate alınarak süreci değiştirmeye veya iyileştirmeye yönelik kararlar alınıyor. A2 kişinin ifadelerine göre A1 işletmesinde bir günlük kısa bir zaman dilimini kapsayan çalıştay ile yapılmış olsa bile A1 işletmesinin paydaşlarının SWOT analizi kapsamında vizyon ve misyonla ilgili fikirleri değerlendirmeye alınarak 2017 yılından itibaren kabul edilen vizyon ve misyon bildireleri geliştirilmiştir. Bu durum, her ne kadar vizyon ve misyonunun son haline üst düzey yöneticiler karar veriyor olsalar da, A1 işletmesinin, gelecekte paydaşlarını kendilerini nerede gördüklerini belirlemesi açısından önemli bir faaliyettir.

İşletmelerin vizyon bildirgelerindeki farklılık ifadeleri B1, G1 ve H1 işletmelerinde görülmektedir. B1 firması değer kattığı her alanda farklı olmayı hedeflemektedir, ifade çok yönlüdür ve odak bir alanı yoktur. G1 işletmesi süreç ve ürün/hizmette rakiplerine göre kalıcı üstünlük sağlamayı hedeflemektedir, fakat bu farklılığı şarta bağlayarak dürüst ve ilkeli rekabet koşullarını ön plana çıkarmaktadır. H1 firması da bağımsız bir şirket olmayı farklılık olarak ifade etmektedir fakat bağımsız olmaktan neyi kast ettiği tam olarak anlaşılamamaktadır.

A1 işletmesinden A2 kişisi ile yapılan mülakatta sektördeki şirketlerin hepsinin aynı özellikler gösteren organizasyonlar olmadığı, büyüklükler olarak farklılıklarının olduğu ifade edilmiştir. Dolayısı ile misyon ve vizyon bildirgeleri belirlenirken işletmelerin kendi özellikleri de dikkate alınarak kişilere doğru mesaj verilmesi gerektiği, aksi takdirde kişilerin kafasında farklı resim ve mesajların ortaya çıkacağı vurgulanmıştır.

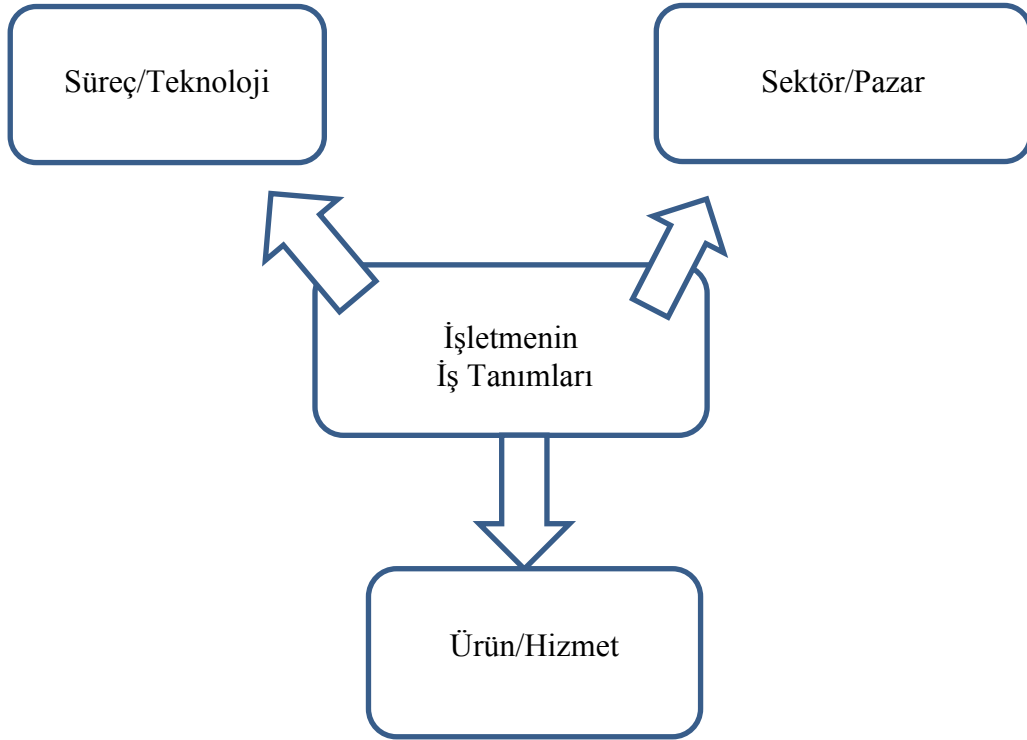


**Şekil 5.** İşletmenin Değerleri İle İlgili Olarak Oluşturulan Model

**Tablo 3.** Boyut: Vizyon, Tema: İşletmenin Değerleri

TEMA	KODLAR	İFADELER
İşletmenin Değerleri	Değerler	<p>B1: Yaşam kalitesini artıran,</p> <p>C1: Güvenilir, saygın ve çevreye ve insana duyarlı,</p> <p>F1: İyilik, sağlık, kalite ve lezzet denince akla gelen,</p> <p>G1: Dürüst ve ilkeli,</p> <p>H1: Etik değerlere verdiği önemle,</p> <p>H1: Kaliteden önem vermeyen kararlarıyla,</p> <p>H1: Şeffaf ve gelişime açık organizasyon yapısı,</p> <p>H1: Güvenilir ve çözüm üretici bir firma,</p>

B1, C1, F1, G1 ve H1 işletmelerinin vizyon bildirelerinde değişik açılardan hem çalışanlarına işlerini yürütürken yön gösterecek ilkeler hakkında hem de kamu imajına verdiği önemi de içeren ifadeler yer almaktadır. B1, C1, F1, H1 firmalarının vizyon ifadelerindeki değerler daha çok kamu imajına, G1, H1 firmalarının vizyon bildirelerindeki değerler üzerine ifadeleri çoğunlukla çalışanlarına ve iş süreçlerine yöneliktir.



**Şekil 6.** İşletmenin İş Tanımları İle İlgili Olarak Oluşturulan Model

**Tablo 4.** Boyut: Misyon Tema: İşletmenin İş tanımları

TEMA	KODLAR	İFADELER
		<p>A1: Çağdaş yönetim sistemlerini uygulayarak,</p> <p>A2: Stratejik planlarda her yıl gözden geçiriliyor. Tabii ki çok radikal değişiklik olabildiği gibi yani bu aralarda bahsettiğim gibi, onun dışında normal önümüzdeki 3 yıl, 5 yıl ne yapmayı planlıyoruz, ne satmayı planlıyoruz, bu planladığımız şeyler için iş gücüne ihtiyaç var mı? Makina-ekipman yatırımına ihtiyaç var mı?</p> <p>A2: Stratejik planlar kuruluşlar için olmaz olmaz şeylerden biri. Ama son yıllarda dünya o kadar genişleyen, o kadar esnek, yani şartlar çok</p>

<p>İşletmenin İş Tanımları</p>	<p>Süreç/Teknoloji</p>	<p>değişken olduğu için bazı şeyler çok kısa sürede değişebiliyor. Gözden geçirmek onun için gerekli. Yani bugün için 5 yıl sonra hedeflediğiniz bir şey, 2 yıl, 3 yıl sonra tamamen ortadan kalkabiliyor.</p> <p>A2: Dolayısıyla, bizim bulunduğumuz çevrede ve de satış yaptığımız, var olduğumuz pazarlardaki gerekliliklere uygun çalışmalıyız.</p> <p>Yasa, yönetmeliklerden tutun da müşterinin özel istek ve beklentilerini karşılamak anlamında, yani çağdaş yönetim sistemleri değimiz bu .</p> <p>B1: İleri teknoloji kullanarak,</p> <p>C1: Yenilikçi yapımızla rekabet gücümüzü artırmak,</p> <p>D1: Çalışanlarımızın katılımı ile müşterilerimizin memnuniyetini sağlamak,</p> <p>E1: Teknolojik gelişmeleri yakından takip ve uygulama,</p> <p>E1: Üstün kalitede üretim,</p> <p>E1: Sürekli yeni desen tasarımı,</p> <p>F2:..._fabrikamızın her tarafında vizyon ve misyonu hem insanlara görsel olarak ta göstermeye çalışıyoruz hem de benimsetmeye çalışıyoruz, kalite süreçlerimize üretim süreçlerimizde bunları hayatın içine sokmaya çalışıyoruz.</p> <p>F2:...özellikle sağlıklı ürünler için çok önemli bizde Ar-ge'miz zaten bunun içinde bu sağlıklı ürünler özellikle insan beslenmesi ile ilgili, özellikle çocuk beslenmesi sonra yetişkin beslenmesi. Bunlarla ilgili çalışmaları var F1'in, çokta oturuyor aslında bizim hedeflerimize.</p> <p>F2: Özellikle mavi yaka eğitimleri bizim için</p>
------------------------------------	------------------------	---

	<p>Sektör/Pazar</p>	<p>önemli, inşallah onu da önümüzdeki yıl bütçede bir şey yaparsak onunla da ilgili mavi yaka eğitimleri, özellikle onları yapmaya çalışıyoruz. Tabii bunlarda aslında bizim o açıdan markamıza yönelik o özellikle bu ürünü üreten alttaki en önemli kişileri aslında biraz daha işin içine sokmak, hem yaptıkları işin ne kadar kıymetli olduğunu onlara anlatmak hem de modern teknikleri onlara kullandırmak.</p> <p>G1: Çağdaş yönetim sistemlerini uygulayarak, G1: Teknik detaylara verdiğimiz önem ve özen ile birlikte, G1: Sektörün ve paydaşlarımızın değişen ihtiyaçları göz önüne alınarak, G1: Kurumsal yapı ile müşterilerimizi farklı hissettirecek değerinde kaliteli ürün sunmak, H1: Teknik ve ticari deneyimimizle,</p> <p>A1: Dünyadaki bakır ve iletken sektörler, A2: Biz dünyanın hemen her yerine, Çin hariç satış yapıyoruz. Ama her yere satış yapmak gibi bir şeyimiz yok, bizim için hedef pazarlar dediğimiz biz hangi pazarda olmak istiyoruz, hangi sektörlerle hizmet etmek istiyoruz, sonuçta burası bir ticari kuruluş kârlı olabileceğimiz bizi geliştirecek sektörlerde olmayı tercih ediyoruz.</p> <p>B1: Sağlıklı ve güvenli hayvansal gıda üretimi yapmak, E1: Ev tekstili sektöründe en iyi olmak, G1: Enerji kablosu üretim pazarında, H1: Kablo endüstrisi,</p>



	Ürün/Hizmet	A1: Kaliteli ürün ve hizmetler sunmak, C1: Sürdürülebilir ürün ve hizmet kalitemiz, F1: Kaliteli ve lezzetli ürünler üretmek, F2:.. gıda ürünleri üretiyoruz, F2: .. birde temel bir gıda, insan sağlığı için yararları olan, işte çocuk olduğumuzdan beri süt hepimizin hayatında çok kıymetli, G1: Kurumsal bir yapı ile müşterilerimizi farklı hissettirecek değerde kaliteli ürün sunmak, H1: Üstün kaliteli ürünlerimiz ve servisimiz
--	-------------	--

A1, B1, C1, D1, E1, G1 ve H1 İşletmelerinin misyon ifadeleri, yönettikleri süreç veya kullandıkları teknoloji ile ilgili olarak incelendiğinde ileri teknoloji veya teknolojik gelişme gibi aynı sektördeki diğer bir işletmenin de ulaşmasının mümkün olduğu veya teknik ve ticari deneyim gibi rakip bir işletmede görülmesi mümkün olan genel ifadeleri içermektedir. Bu ifadelerden işletmelerin rakiplerine kıyasla sahip olduğu ayırt edici bir yeteneğe veya rekabet avantajı sağlayacak başarı faktörüne sahip olduklarına dair bir fikir elde edilememektedir. F1 işletmesinin misyon bildirgesinde kullandıkları teknolojiye dair bir ifade bulunmamaktadır.

A1 işletmesinden A2 kişisi ile yapılan mülakatta dünyadaki şartların çok değişken olduğu için stratejik planları her yıl gözden geçirdiklerini ve gelecek 3-5 yılda neler yapacaklarını planladıklarını ve buna göre iş gücü ve makine-ekipman yatırımı yaptıklarını ifade etmiştir. Bazen de bu planlanan hedeflerin 2-3 yılda değiştiği vurgulanmıştır. Bununla birlikte, üretim yaptıkları çevrede ve satış yaptıkları pazarlardaki yasa ve yönetmeliklere uyduklarını, müşterinin özel istek ve beklentilerini karşılamaya çalıştıklarını ifade etmiştir. Bunun dışında da ürünlerin kalitesi ve sürdürülebilirliği için gerekli uluslararası geçerliliği olan kalite belgesi ve denetim standartlarını uyguladıklarını ifade etmiş, böylelikle işletmede çağdaş yönetim sistemlerini uyguladıklarını söylemiştir. Mülakattaki ifadeler dikkate alındığında görülmektedir ki, 'çağdaş yönetim sistemleri' denilirken kastedilen şey literatürde ki

daha geniş ve sistematik bir çerçeve olmayıp, sadece pazarda varlıklarını sürdürebilmek için uymaları gereken kurallar ve standartlardır. A2 kişisi yapılan mülakatlarda mevcut standartları ve bunlarla ilgili görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir:

*“Çevreye yarattığı olumsuz etkileri minimize etmek için, çevreyi düşünen bir kuruluş olarak, çevre yönetim sistemini kurmalıyım, ürünlerimin kalitesi, tercih edilir olması ve sürekliliği anlamında ISO 9001 kalite yönetim sistemi, otomotiv sektörüne çalışıyorum 16949 otomotiv kalite yönetim sistemi, büyük bir şirketiz, global bir pazardayız, artık e-ticaret çok fazla demek ki 27001 bilgi güvenliği sistemi, artık geldiğimiz dünyada enerji, doğal kaynaklar çok daha ön planda demek ki 5001 enerji yönetim sistemi gibi, yani bunu çoğaltabiliriz, en sonunda yeni alışım dediğimiz şeylerde de demiryolu, hızlı trenler için iris 22163 standardı şu anda ona başlıyoruz. Dolayısıyla, bizim bulunduğumuz çevrede ve de satış yaptığımız var olduğumuz pazarlardaki gerekliliklere uygun çalışmalıyız, yasa, yönetmeliklerden tutunda müşterinin özel istek, beklentilerini karşılamak anlamında, yani çağdaş yönetim sistemleri dediğimiz de bu”.*

F1 işletmesinden F2 kişisi ile yapılan mülakatta fabrikada vizyon ve misyon bildirelerini görsel olarak çalışanlara benimseterek bu değerleri kalite ve üretim süreçlerinin içine dahil ettiklerini, ayrıca ar-ge çalışmalarına önem vererek mavi yaka eğitimleri ile çalışanlarına yapıkları işin önemini anlattıklarını ve onlara modern teknikleri kullanırmaya çalıştıkları ifade edilmiştir

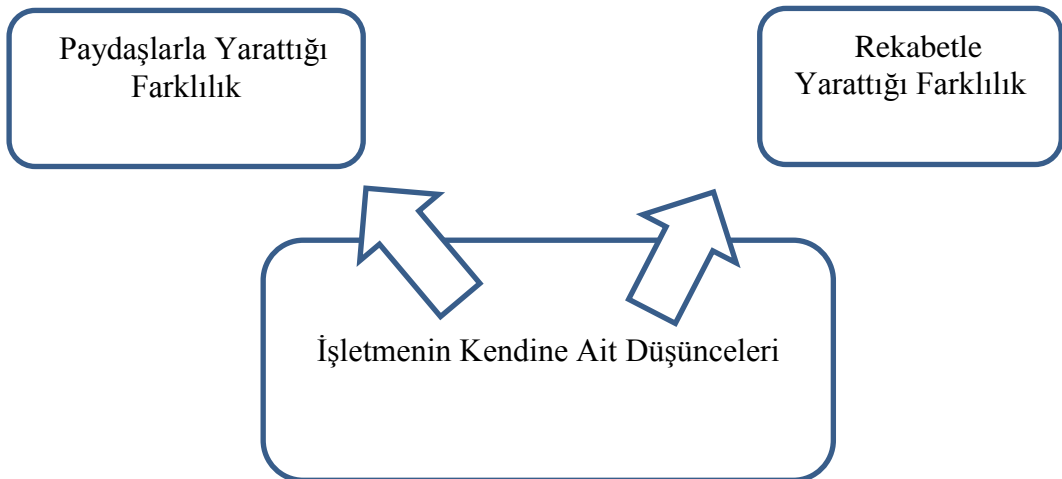
Misyon ifadeleri işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör ve hedeflediği pazar açısından incelendiğinde, sekiz işletmeden A1, B1, E1, G1, H1, işletmeleri hangi sektörlerde faaliyette bulduklarını belirtmelerine rağmen, sadece A1 işletmesi misyon ifadesinde hitap ettiği veya ulaşmaya çalıştığı coğrafyaya vurgu yapmıştır. A1 işletmesinden A2 kişisi ile yapılan mülakatta da dünyanın her tarafına satış yapma yeteneğine sahip olduklarını fakat hedef pazar ve sektörlerin kendilerini geliştirecek ve kâr etmelerini sağlayacak özellikte olması gerektiğini ifade etmiştir.

A1, C1, F1, G1 ve E1 işletmelerinin misyon bildirelerinde ürettikleri ürünün tanımına yönelik ifadeleri bulunmaktadır. A1 ve F1 işletmeleri ürettikleri ürünün kalitesine yönelik özel bir tanımlama yapmamıştır. Ürettiği ürün veya hizmetini farklılaştırmaya çalışan C1, F1, G1 ve H1 işletmelerinden, haddecilik faaliyetini yürüten C1 işletmesi ürettikleri ürün ve hizmetlere “sürdürülebilir” tanımı yapmış, gıda

sektöründe ve nihai tüketiciye yönelik faaliyet gösteren F1 işletmesi ise ürünlerine “lezzetli” ibaresini koyarak daha genel bir nitelik belirtirken, kablo sektöründe faaliyet gösteren G1 işletmesi ise müşterilerine kendilerini ürün kalitesiyle “farklı hissettirmeyi” amaçlamış, kablo sektöründe faaliyet gösteren H1 işletmesi ise ürün ve hizmet kalitesinin “üstün” olduğunu vurgulayarak ayırt edilebilen bir ürün veya hizmet özelliği ortaya koymaya çalışmıştır. Misyon bildirgelerindeki ürün ifadelerinden firmaların tam olarak neyi ürettiklerine dair bir veri elde edilememiştir.

A1 işletmesinden A2 kişisi ile yapılan mülakatta dünyadaki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan talebi karşılamak üzere standartlara uygun kalitede ürün üretildiği ifade edilmiştir. Örneğin, otomotiv endüstrisindeki sera gazı salınımında %20 azaltma hedefi çalışmaları paralelinde otomobili oluşturan parçaların hafif malzemelerden üretilmesi yönündeki talebe daha hafif iletkenler üretmeye çalışarak cevap verdikleri ifade edilmiştir.

F1 işletmesinden F2 kişisi ile yapılan mülakatta ürettikleri ürünün gelecek kuşakların yetişmesinde önemli bir yeri olan temel bir gıda ürünü olduğu ifade edilmiştir.



**Şekil 7.** İşletmenin Kendine Ait Düşünceleri İle İlgili Olarak Oluşturulan Model

**Tablo: 5** Boyut: Misyon Tema: İşletmenin Kendine Ait Düşünceler

TEMA	KODLAR	İFADELER
İşletmenin Kendine Ait Düşünceleri	Paydaşlarla Yarattığı Farklılık	<p>A1: Paydaşlar için değer yaratmak,</p> <p>A2: Tabii bu sonuçta ticari bir kuruluş, kârlı olabileceğimiz, bizi geliştirecek sektörlerde olmayı tercih ediyoruz.</p> <p>A2: Kaliteli bir ürün, sürdürülebilir bir ürün için çalışana ihtiyacınız var. Çalışanın sağlıklı, güvenli bir ortamda çalışmasına ihtiyaç var. Kendisini mutlu, buraya ait hissetmeye ihtiyacı var. Hepsi birbirinden bağımsız değil aslında.</p> <p>B1: Yetkin ve yenilikçi insan kaynakları,</p> <p>B1: Yaşam kalitesine önem verenler için,</p> <p>C1:Paydaşlarımızı organizasyonumuzun bir parçası görerek,</p> <p>C1: Yenilikçi yapımızla rekabet gücümüzü artırmak,</p> <p>D1: Çalışanlarımızın katılımı ile müşterilerimizin memnuniyetini sağlamak,</p> <p>E1: İyi yetişmiş insan gücü,</p> <p>F1: Bu ürünlerle her eve iyilik, sağlık dağıtmak.</p> <p>F2: ..özellikle yönetim takımında yeni, dışarıdan insan kaynağı takviyemiz de oldu yönetici kadrosuna hem teknik üretim kadrolarına teknik kadrolara, aslında o hedef için koşuyoruz, o kesinlikle değişmiyor. Şu an aslında vizyon ve misyonumuza çok uygun şekilde organizasyonu geliştirmeye çalışıyoruz.</p> <p>F2:.. gıda ürünleri üretiyoruz, aslında</p>

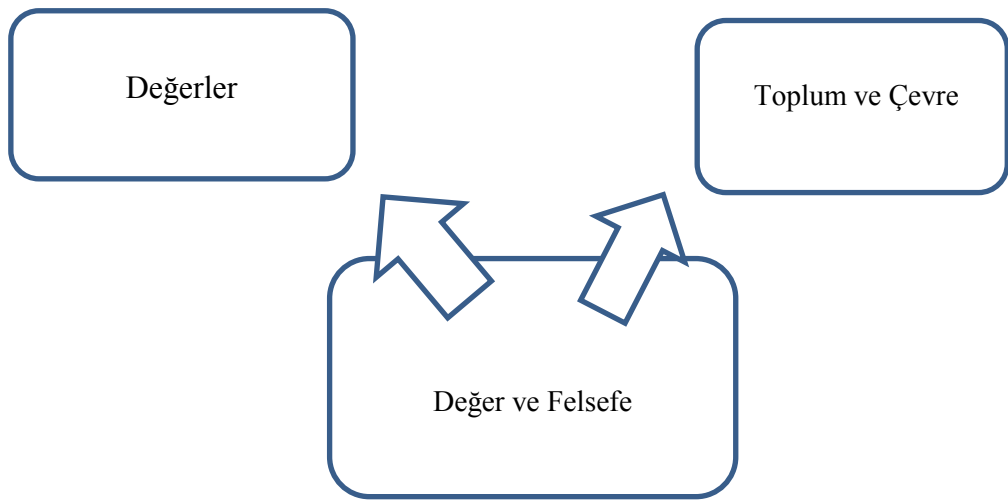
		<p>geleceğin kuşaklarını yetiştiriyoruz, burada da bize tabi çok büyük görevler düşüyor</p> <p>F2: Özellikle mavi yaka eğitimleri bizim için önemli, inşallah onu da önümüzdeki yıl bütçede bir şey yaparsak onunla da ilgili mavi yaka eğitimleri, özellikle onları yapmaya çalışıyoruz. Tabii bunlarda aslında bizim o açıdan markamıza yönelik o özellikle bu ürünü üreten alttaki en önemli kişileri aslında biraz daha işin içine sokmak, yaptıkları işine kadar kıymetli olduğunu onlara anlatmak hem de modern teknikleri onlarla kullandırmak.</p> <p>H1: Müşterilerimize, hissedarlarımıza ve çalışanlarımıza sürekli artan değerler sağlamak,</p>
	<p>Rekabetle Yarattığı Farklılık</p>	<p>C1: Yenilikçi yapımızla rekabet gücümüzü artırmak,</p> <p>D1: Çevreye ve topluma fark yaratmak,</p> <p>G1: Taleplerin karşılanmasında öncü ve yaratıcı çözümler sunmak,</p> <p>G1: Kurumsal bir yapı ile müşterilerimizi farklı hissettirecek değerde kaliteli ürün sunmak</p>

İşletmelerin misyon ifadeleri paydaşlar açısından incelendiğinde yedi işletmenin her birinde paydaşlar veya paydaşları oluşturan unsurlardan en az birine vurgu yapılmıştır. Aynı zamanda yedi işletmeden dördünde de (B1, D1, E1, H1) büyük ölçüde insan kaynakları üzerinde durulmuştur. A1 ile C1 işletmelerinde ise genel olarak bütün paydaşlar ifadesi kullanılmıştır. H1 işletmesi ise yukarıda da ifade edildiği gibi

çalışanlarının yanı sıra müşterilerini ve hissedarlarını da paydaş olarak ayrıca belirtmiş ve bu üç gruba değer yaratılmasını ifade etmiştir.

A1 işletmesinin misyon bildirgesinde “paydaşlar için değer yaratma” ifadesi yer almaktadır. Keza, A1 işletmesinden A2 kişisi ile yapılan mülakatta kendisini geliştirecek sektörleri ve kârlı sektörleri tercih ederek hem kendini geleceğe taşımaya çalıştığı hem de hissedarların beklentilerine önem verdiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda çalışanlarının sağlıklı ve güvenli bir ortamda çalışmalarına önem verdiklerini ifade ederek bir anlamda onların işletmeye olan aidiyet hislerine önem verdiklerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde F1 işletmesinden F2 kişisi ile yapılan mülakatta da vizyon ve misyon bildirelerine uygun olarak organizasyonun geliştiği, müşterilerinin gelecek kuşaklar olduğu, gelecek hedeflerine göre insan kaynağı planlaması yaptıklarını ve çalışanların eğitimlerine önem verdikleri ifade edilmiştir.

İşletmelerin misyon ifadeleri rekabetteki farklılığa bakış açısından incelendiğinde C1, D1 ve G1 işletmelerinin farklılığa vurgu yaptığı görülmüştür. C1 işletmesi yenilikçi yapısıyla, D1 işletmesi çevreye ve topluma rekabette fark yarattığını düşünmektedir. Sadece G1 işletmesi öncü ve yaratıcı çözümler ifadesi ile sahip olduğu rekabet unsurunu diğerlerine göre daha belirleyici ifade etmiştir. Ayrıca G1 bu ifadesini, “müşterilerimizi farklı hissettirecek değerde kaliteli ürün sunmak” ifadesiyle pekiştirmekte ve bunun da kurumsal bir yapı ile mümkün olacağını belirtmektedir.



**Şekil 8.** İşletmenin Değer ve Felsefesi İle İlgili Olarak Oluşturulan Model

**Tablo 6.** Boyut: Misyon Tema: Değer ve Felsefe

TEMA	KODLAR	İFADELER
Değer ve Felsefe	Değerler	A2: Çağdaş yönetim sisteminde kastımız şu, yani ben çalışanlarına değer veren bir kuruluş olarak, çalışan sağlığı ve iş yönetimi ve güvenlik sistemlerini kurar ve ona uygun çalışırım. Çevreye yarattığı olumsuz etkileri minimize etmek için, çevreyi düşünen bir kuruluş olarak çevre yönetim sistemimi kurmalıyım, B1: Müşteri memnuniyetini ilke edinen, E1: Koşulsuz müşteri memnuniyeti, E1: İlkeleri doğrultusunda çalışmak, F1: İnsan sağlığı ve mutluluğunu her şeyden önde tutmak, D1: Hayata değer katmak,
	Toplum ve Çevre	B1: İnsana ve doğaya duyarlı bir şekilde, C1: Toplumsal sorumluluk ve çevre bilinci, E1: Çevreye ve insana saygı,

A1 işletmesinden A2 kişisi ile yapılan mülakatta çalışanlarının çalışma şartlarına önem verdikleri ve çevreye yönelik hassasiyet taşıdıklarını ve bu doğrultuda üretim şartlarından kaynaklanan çevreye olumsuz etkileri minimum düzeye indirmeye çalıştıkları ifade edilmiştir.

Misyon ifadeleri değerler yönüyle incelediğinde, B1, E1, F1 ve D1 işletmelerinin her birinin çalışanlarına işlerine yükleyebilecekleri anlamları ya da nasıl hareket edeceklerine yol gösterici olan ilkeler önerdiği görülmektedir. B1 ve E1 için esas olan değer müşteriye memnun etmektir. Ancak E1 işletmesine göre bu memnuniyet sağlanırken işletmenin ilkeleri doğrultusunda çalışması öngörülmektedir. Bir gıda işletmesi olan F1 için ise önce insan sağlığının daha sonra da insan mutluluğunun sağlanması gereklidir. B1, E1 ve F1 işletmelerine göre çok daha genel bir değer D1

işletmesi tarafından oluşturulmuş. “Hayata değer katma” gibi daha bütün ve genel bir slogan oluşturulmuştur.

Misyon ifadeleri toplum ve çevre hassasiyeti yönüyle incelendiğinde ise sadece B1,C1 ve E1 işletmelerinin oluşturduğu misyon bildirelerinde bu yönde bir duyarlılığın olduğu görülmektedir. B1, C1 ve E1 işletmeleri kamu imajı kaygısı taşıdığı görülmektedir. Her üç işletmede de insan ve çevreyle ilgili oluşmuş bir duyarlılık olmakla beraber C1 işletmesinde bu duyarlılık insan bütünlüğünü çağrıştıran “toplumsal sorumluluk” kavramıyla, E1 işletmesi ise çevreye ve insana gösterilen “saygı” kavramı vurgusuyla dikkat çekmektedir.



## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmanın birkaç amacı bulunmaktadır. İlk Denizli Sanayi Odasına kayıtlı ve faaliyetleri büyük ölçüde Denizli’de bulunan veya Denizli’den yürütülen işletmelerin stratejik yönetim açısından oluşturulan vizyon ve misyon bildirelerinin içeriklerini ve birbiriyle olan tutarlılıklarını literatüre uygunluk açısından değerlendirmektir. İkicisi bu işletmelerdeki vizyon ve misyon bildirelerinin oluşturulması süreçlerini anlamaya çalışarak oluşturulan vizyon ve misyon bildirelerinin çalışanlar tarafından nasıl içselleştirildiğini öğrenmektir. Üçüncü ve son olarak vizyon ve misyon bildirelerinin içerdiği hedefler ile işletmelerin bugün ulaştıkları noktayı karşılaştırmak, yani işletmelerin vizyon ve misyon ifadelerindeki hedeflerinin ne kadarını gerçekleştirebildiklerini öğrenmek ve tam olarak gerçekleştiremiyorlarsa, ulaşılan hedeflerle ulaşılamayan hedefler arasındaki açıklığın sebeplerini öğrenmeye çalışmaktır.

Bu sebeple çalışmanın ilk bölümü literatür taramasına ayrılmıştır. İlk bölümde literatür taramasına bağlı olarak stratejik yönetimin tanımı ve stratejik yönetimle yakından ilgili temel kavramlar ile içinde bulunduğumuz dönemde işletmelerin mevcut faaliyetleri ile gelecekte yürütmeyi planladığı faaliyetleri üzerinde çok büyük etkiye sahip olan çevrenin nasıl analiz edileceği üzerine literatür kapsamında bilgi verilmiştir.

İlk bölümünde yine literatür araştırmasında önce misyon tanımı yapılarak misyon bildirgesinin önemi, unsurları ve nasıl oluşturulacağı anlatılmıştır. Sonrasında vizyon bildirgesinin tanımı, önemi, oluşturulması ve içselleştirmesi süreci ile ilgili olarak bilgi verilmiştir.

İkinci ve son bölümde ise nitel araştırma yöntemi kullanılarak alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması kapsamında önce doküman analizi gerçekleştirilmiş, daha sonra da görüşmeyi kabul eden iki işletmenin üst düzey yöneticileriyle mülakat çalışması yapılmıştır. Araştırmada ilk önce literatür dikkate alınarak vizyon ve misyon boyutları oluşturulmuştur. Doküman analizi kısmında, işletmelerin web sayfaları incelenerek vizyon ve misyon boyutları oluşturulmuştur. İşletmelerin misyon ve vizyon ifadeleri dikkate alınarak kodlama yapılmış ve bu kodlar temalar altında gruplandırılmıştır. Daha sonra vizyon ve misyon bildirelerinin literatüre uygunluğu incelenerek betimsel analiz yapılmış ve içerik analizi ile yorumlanmıştır. Bunu takiben

randevu alınabilen iki firmanın tepe yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış mülakat tekniği ile yapılan görüşmelerdeki ifadeler de vizyon ve misyon boyutu kapsamında, kodlanmış, bu kodlar doküman analizi kodlarıyla beraber temalara ayrılarak gruplandırılmıştır. Sonrasında da bütün kodlar ifadeler ve temalar bağlamında yorumlanmıştır.

Mülakat çalışmasına başlamadan önce işletmelerle iletişim kurulmuş ve mülakat yapabilmek için randevu talep edilmiştir. İşletmelerden iki tanesi mülakat yapmayı kabul etmiş olup, her iki firmanın da İnsan Kaynakları ve Kalite Güvence tepe yöneticileriyle mülakat gerçekleştirilmiştir. Ancak telefonla yapılan görüşmede mülakat yapmayı kabul eden işletmeye randevu saatinde gidilmiş olmasına rağmen, ses kaydı almanın şirket kuralları gereği uygun olmadığı öne sürülerek mülakat yapılamamış, soruların kendisine internet aracılığıyla gönderilmesi durumunda her bir soruya yazılı cevap verileceği taahhüt edilmiştir. Sorular, işletmenin İnsan Kaynakları yöneticisinin bu talebi üzerine, e-posta yoluyla gönderilmiş, söz verilen günlerde cevap gelmediği için de hatırlatmalar yapılmıştır. Ancak araştırmacıya, işlerinin çok olduğu ve sorulara cevap verebilmek için daha uzun bir zamana ihtiyaçları olduğu ifade edilmiştir, sonrasında da ilgili sorulara herhangi bir cevap verilmemiştir. Randevu alınıp görüşülen diğer iki İnsan Kaynakları ve Kalite Güvence tepe yöneticileriyle yapılan görüşmelerde ses kaydı alınmış, ses kayıtları daha sonra yazılı hale getirilmiştir.

Yapılan analizler ışığında, ilk olarak firmaların vizyon bildireleri ve misyon bildireleri birbirine uygunluk yönüyle incelenmiştir. Bazı işletmelerin vizyon ve misyon bildireleri arasında tutarlılığın tam olmadığı ve belli bir ölçüde birbirini tamamlayamayan ya da farklı yorumlara veya mesajlara sebep olabilen ifadeler kullanıldığı görülmektedir. Literatüre göre vizyon bildiregesi önce hazırlanmalı ve hazırlanan vizyon bildireğine uygun olarak ta kapsamlı bir misyon bildiregesi hazırlanmalıdır. Bir diğer bulgu vizyon ve misyon bildirelerinin içerdiği konuların literatürdeki tanımlara yeterince uygun olmadığıdır. Oluşturulan vizyon bildireleri literatürdeki vizyon bildiregesi tanımına tam olarak uymamaktadır. Vizyon bildirelerinin misyon bildirelerinde olması gereken unsurları da içerdiği görülmektedir. Bu konuda en çok hata, firmaların vizyon bildirelerinde misyon bildirelerinin ana unsurlarından biri olan süreç ve teknolojiye vurgu yapmasıdır. Özellikle süreç kelimesi misyon bildiresinin tanımı olan 'ne iş yapıyoruz' un

tanımlanması için önemli bir unsurdur. Vizyonda ise eğer gerekiyorsa gelecekte ne iş yapılacağı yazılmalıdır.

Aynı şekilde o işi ‘nasıl yapıyoruz’ yani ‘hangi teknoloji’ ile yapıyoruz sorunun cevabı firmanın kullandığı teknolojiye ve süreçlere vurgu yapar. Yani bu iki soruda birbirini tamamlar ve misyonun ana unsurlarından birini oluşturur. Eğer firma kendine özgü bir teknolojiye sahipse ve bu teknoloji firmayı rakiplerinden ayırt eden bir özellik taşıyorsa geleceğin resmini göstermek ve tüm paydaşlarda heyecan yaratmak için vizyonda bu teknolojiye vurgu yapılabilir, ama bunun tanımı da ‘ileri teknolojimiz’ gibi herkes tarafından kopya edilmeye müsait ve ne olduğu tam olarak belli olmayan bir tanım olmamalıdır.

Vizyon bildirelerinde kulağa hoş gelen, tabiri yerinde ise günümüzde moda olan lider olmak, evrensel güç olmak gibi tanımlar kullanılmıştır. Bu tür tanımlar her firma tarafından hayal edilebileceği gibi rakipler tarafından da kolaylıkla hayal edilebilir. Literatüre göre gelecek için kurulan hayal firmaya özgü olmalı, onu rakiplerinden ayırabilen bir yön gösterebilir. Paydaşlarda heyecan uyandırmalı ve ulaşılabilir olmalıdır. Şayet bu tarz ifadelerin yazılmasındaki amaç, ulaşılmaya çalışılan müşteri ya da pazara vurgu yapmak ise, bu unsur misyonun konusudur ve hedeflenen müşterilerin ya da pazarın coğrafyasına vurgu yapılmalıdır. Misyon bildirelerinde bu yönde belli bir coğrafyadaki müşterilere ve pazara yönelik odak olan ifade yoktur.

Bu konuda A1 işletmesinin daha tutarlı davranmaya çalıştığı A2 kişisi ile yapılan mülakatta da ortaya çıkmıştır. A2 kişisi bildirelerde kullandıkları kavramların tüm paydaşlarda aynı yoruma sebep olmasına önem verdiklerini, bu sebeple kavramların içeriğini doldurmaya çalıştıklarını ifade etmiştir.

Vizyon ve misyon bildirelerinde kullanılan bazı kavramların da literatüre uygun olmadığı görülmektedir. Örneğin, çağdaş yönetim modelleri dediğimiz zaman outsourcing (dış kaynak kullanımı), benchmarking (kıyaslama), toplam kalite yönetimi, balanced-score card (firma başarı karnesi) gibi literatüre girmiş çağdaş yönetim sistemleri içinde bulunan ve firmanın bütününe ilgilendiren yönetim modelleri anlaşılmaktadır. Fakat A1 firmasından A2 kişisi ile yapılan mülakatta misyon bildiresinde bulunan ‘çağdaş yönetim sistemleri’ ifadesinin karşılığının büyük ölçüde üretime yönelik kanun ve kurallar ile çalışılan pazarlarda ihtiyaç duyulan ve uluslararası

geçerliliği olan bir takım belgeler olduğu cevabı alınmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere vizyon ve misyon bildirelerinde kullanılan ifadelerin literatürde ne anlama geldiği firmaların ilgili kişileri tarafından ya da bildire hazırlayan kişiler tarafından daha dikkatli araştırılmalı ve ifadeler doğru kullanılmalıdır.

Vizyon ve misyon bildirelerinde bazı firmaların, özellikle vizyon bildirelerinde, gereksiz bir şekilde uzun cümleler kullandığı görülmektedir. Oysa ki literatüre göre vizyon bildireleri slogan düzeyine de indirgenebilecek derecede kısa olmalıdır. Yani bir anlamda firmanın akılda kalıcı bir mottosu olmalıdır. Bazı işletmelerin misyon bildirelerinde de birbirinin benzeri yada aynı anlamı çağrıştıran ifadelerin tekrar ettiği görülmektedir. Bu tarz misyon bildireleri de gereksiz uzun olmaktadır ve okuyucuyu yormaktadır. Çünkü misyon bildireleri belli unsurlara net vurgu yapmalı, gereksiz yada tekrarlayan detaylardan kaçınmalıdır.

Vizyon ve misyon oluşturulması ve benimsetilmesi süreçleri ile ilgili olarak A1 firmasından A2 kişisi ve F1 firmasından F2 kişisi ile yapılan mülakatlarda firmaların bu süreçlere tüm paydaşları dahil etmeye çalıştığı ve iletişim araçlarını ve sosyal etkinlikleri etkili bir şekilde kullanmaya çalıştığı anlaşılmıştır.

Yapılan mülakatlarda firmaların vizyon ve misyon kavramlarına bakış açılarının, içinde buldukları sektörün çevre şartlarından ve ürünün tüketicilere ulaşması açısından etkilendiği görülmüştür. Örneğin ürettiği ürünler teknolojik gelişmelere bağlı olarak değişebilen ve diğer sektörlerle ara malı üreten A1 firması her ne kadar doğru vizyon ve misyon bildireleri oluşturmaya çalışıyor olsa da, vizyon bildiresinde ifade edilen süre ile uzun dönemli hedefler için belirlenen süre arasındaki fark, ürün yaşam döngüsünde ortaya çıkan hızdan dolayı kısalmıştır. Gıda sektöründe yer alan ve nihai tüketiciye ürünlerini ulaştırabilen F1 işletmesi ise vizyon ve misyon algısını daha vurgulu yapabilmektedir. Çünkü F1 işletmesinin ürünleri temel bir gıdadır ve doğrudan insan sağlığı üzerine vurgu yapılabilmektedir. F1 işletmesi, misyonunda insan sağlığına önem verdiklerini ve gelecek için çalıştıklarını ifade ederek, ayakta kalmak için en iyi olmayı önemstediklerini dile getirmişlerdir.

Yapılan mülakatlarda vizyon ve misyon bildirelerindeki hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiğini anlamaya yönelik sorulara verilen cevaplarda A1 firmasından A2 kişisi ile yapılan mülakatta geçmişe yönelik değerlendirme yapıldığı ve gelecek

hedeflerinin belirlendiği ifade edilmiştir. Buradan çevre şartlarına uyum şeklinde bir planlama yapıldığı anlaşılmıştır. F1 firmasından F2 kişisi ile yapılan mülakatta ise vizyon ve misyon bildiregelerindeki hedeflere ulaşabilmek için çalışanların eğitimine önem verdikleri, organizasyon yapısındaki eksikleri tamamlamaya çalıştıkları ve insan kaynakları departmanının kendi vizyon ve misyonunun işletmenin vizyon ve misyonu ile bütünleştiği öğrenilmiştir.

Stratejik yönetim literatürü işletmeler için bir nevi havuz gibidir ve tüm yönetim bilimleri de bu havuza katkıda bulunur. Dolayısı ile oluşturulacak olan strateji işletmeyi oluşturulan tüm yönetim kolonlarının üstünde olmalı ve hepsi tarafından desteklenmelidir. Vizyon ve misyon bildiregeleri de stratejik yönetimin başlangıç noktası, yani temelidir. Oysa ki mülakat yapılan iki işletme ile mülakat yapılamayan bir işletmede yapılan görüşmelerde stratejik yönetimin büyük ölçüde insan kaynakları ya da üretim/kalite müdürlüklerinin sorumluluk alanı olduğu görülmüştür. Fakat stratejik yönetim tüm fonksiyonel departmanları içine alan ve hepsine yön verebilen bir modeldir. Çünkü stratejik yönetim modeline nihai şekli verecek ve liderlik edecek kişilerin daha üst düzey yöneticiler olması gerekmektedir. Fonksiyonel departmanlar açısından konuya yaklaşıldığı zaman konunun işletmenin belli bir fonksiyonuna ait strateji ve onun genel stratejiye katkısı ile sınırlı kalacağı ihtimali vardır. Dolayısı ile stratejik yönetim konusunun işletmelerdeki günlük rutinlerin dışına çıkılarak enine boyuna tartışılması ve firma kültürüne uygun olarak bünyeye uygun bir modelin geliştirilmesine ve gerçek sahiplerinin belirlenip açığa çıkarılmasına ihtiyaç vardır. Çünkü stratejik yönetim dinamik ve sürekliliği gerektiren bir süreçtir. Böylelikle vizyon ve misyondaki hedeflerle mevcut durum karşılaştırılır ve geçmişin değerlendirilmesi yapılarak oluşan fark varsa açığa çıkarılır, sebepleri araştırılır ve yeni stratejilerin sağlıklı geliştirilmesine uygun bir zemin hazırlanır.

Ayrıca, vizyon ve misyon bildiregelerinin hazırlanması, onların web sayfalarında daha süslü durması için yapılan bir faaliyet değildir. Vizyon işletmenin gelecekte kendini nerede gördüğüne dair paydaşlarına bilgi verirken, misyon da işletmenin neden var olduğu, hâlihazırdaki durumu ve onu diğer işletmelerden farklılaştıran özelliklerinin (değerleri, felsefeleri vb.) neler olduğu konusunda bilgi verir. Bu sebeple vizyon ve misyonun başka işletmelerin web sitelerinden ya da kitaplardaki örneklerden kopyalayıp yapıştır şeklinde hazırlanmış süslü cümlelerden oluşturulması yeterli değildir. Vizyon

ve misyon oluşturulurken işletmenin bütün çevre şartlarının, ürün, pazar, üretim süreci, pazarlama süreci ve diğer bütün işletme süreçlerinin ve özellikle de örgüt kültürünün derinlemesine analiz edilerek oluşturulması gereklidir. Bu süreç içerisinde işletmenin paydaşlarının da görüşlerinin alınması, işletmenin mevcut durumunu ve gelecekteki durumunu daha iyi algılayarak ifade etmesi için önemlidir.

## KAYNAKLAR

- Pearce, J.A., (1982, Spring). *The Company Mission as Strategic Tool*, Sloan Management Review, s.15-24.
- Schermerhorn, J.R., (1989). *Management*, Merril Publishing Co., U.S.A.
- Champel, A., and Young S., (1991, August). “*Creating a Sense of Mission*”, Long Range Planning, Vol.24, s.10-14.
- King, W.R and D.I.Cleland, (1979). *Strategic Planning and Policy*, Van Nastrand Reinhold, New York.
- David, F.R. (1989). *Strategic Management*, Merril Publishing Co. U.S.A,
- Rorich, Charles and John Vitton,. (1995). “*Mission Statement Make Cents*”, Journal of Business Strategy 16 :11.
- Daniels, John D., Robert A.Pitts, and Marietta J.Tretter, (1984). “*Strategy and Structure of US. Multinationals : An Explanatory Study*”, Academy of Management Journal 27, no:2: 292-307.
- Bart, Christopher and Mark Baetz, (1998). “*The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Explanatory Study*”, Journal of Management Studies 35: 823.
- Business Week (1999, August). “*Mission Possible*”, F12.
- Desmidt, S., A.Prinzie, & A.Decramer, (2011). “*Looking for the Value Of Mission Statements: A Meta-Analysis of 20 years of Research*”, Management Decision, 49 no:3, 468-483
- Devasagayam, R., N.R.Stork, & L.S.Valestin, (2013). “*Examining the Linearity of Customer Satisfaction: Return on Satisfaction as an Alternative*”, Business Perspectives and Research I. No:2, 1-8.
- Luo, X., J.Wiekese, & C.Hamburg, “*Incentivizing CEOs to Build Customer and Employee-Firm Relations for Higher Customer Satisfaction: Return on Satisfaction and Firm Value*”, Journal of Academy of Marketing Science 40, no.6, 45-758.
- David, M.E., Forest R.David, & Fred R. David, (2014, Summer). “*Mission Statement Theory and Practice: A Content Analysis and New Direction*”, International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences 7, no.1 : 95-109
- Erdoğan, B.Zafer vd., (2014) *Stratejik Yönetim-I*, 2. Baskı, Eskişehir.
- TDK, web sitesi, [www.sozluk.org.tr](http://www.sozluk.org.tr), (23/10/19).
- TDK, web sitesi, , [www.sozluk.org.tr](http://www.sozluk.org.tr), (01/12/19).

- Fred, R.David, (2011). *Strategic Management and Cases*, Pearson, USA
- Ireland, R.D, Hoskisson, R.E, & Hitt, M.A, (2006). *Understanding Business Strategy*, Thomson South-Western, Cincinnati.
- Kaihla, Paul, (2005, July). *The CEO's Handbook*, Business 2.0 :69-76.
- Deutschman, A., ( 2005, May). *Making Change*, Fast Company, 53-62.
- Hitt, M.A, R.Duane Ireland, & Robert E.Hoskisson, (2007). *Strategic Management Competitiveness and Globalization* , Thomson South-Western, Cincinnati
- David, F.R., & David, F.R., (2017) *Strategic Management, A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*, Pearson, USA
- Gamble, J.E., Margaret A.Peteraf, Arthur A.Thomson, Jr, Essentials of Strategic Management, (2015). *The Quest for Competitive Advantage*, Mc Graw Hill Education, USA.
- White, Colin, (2004). *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, New York.
- Ertuna, Özer, (2008). *Stratejik Yönetim*, Okan Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze, (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul.
- Pearce, J.A., & Richard B.Robinson, Jr. (2015) *Stratejik Yönetim Geliştirme, Uygulama ve Kontrol*, (Çeviri Editörü: Mehmet Barca), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Dreher, Anders, (2002). *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*, Quarum books, Westport.
- Pearce, John II and Fred David, (1987, May). “*The Bottom Line on Corporate Mission Statements*”, Academy of Management Executive 1, no:2, 109
- Pearce, Jack and Richard Robinson, (2000). *Strategic Management*, Mc Graw-Hill, New York.
- Alkoç, G.P., *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2010. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Yıldırım, M., *Sektörel Strateji Dayanakları İle Vizyon ve Misyon İçerikleri Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2003, Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE



Raudsepp, Eugene, (1960, April). “*Can You Trust Your Hunches?*”, *Management Review* 49, no.4, 7

Davidson, Hugh, (2002). “*The Committed Enterprise: How to Make Vision and Values Work*”, Oxford: Butterworth Heinemann.

Kotter, John P., (1996:72). *Leading Change*, Harvard Business School Press, Boston.

Robert, Michel, (1998, chaps, 2, 3 and 6). *Strategy Pure and Simple II*, Mc Graw-Hill, New York.

Greenley, Gordon, (1986, April). “*Does Strategic Management Improve Company Performance?*”. *Long Range Planning* 19, no. 106.

Langley, Ann, (1998, May). “*The Roles of Formal Strategic Planning*”, *Planning Review* 16, no.3, 42.

Çoşkun, Recai, (2016). *Stratejik Yönetim, Kuram ve Uygulama*, Sakarya Yayıncılık, İstanbul.

Erol, Eren, ve Ata Özdemirci, (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul

Porter, M.E., (2008, January). “*The Five Competitive Forces that Shape Strategy*”, *Harvard Business Review*, 86-104.

David, Fred, (1989, February). “*How Companies Define Their Mission?*” *Long Range Planning* 22, no.1, 90-92

A1 Firması Web Sayfası, <https://www.a1.com.tr/tr/sayfa.asp?id=2&id2=9> (07/11/19).

B1 Firması Web Sayfası, [https://www.b1.com/Sayfa/3/Vizyonumuz- Misyonumuz- Değerlerimiz](https://www.b1.com/Sayfa/3/Vizyonumuz-Misyonumuz-Değerlerimiz), (07/11/19).

C1 Firması Web Sayfası, [www.c1.com](http://www.c1.com), (07/11/19).

D1 Firması Web Sayfası, <http://www.d1.com.tr/tr/misyonumuz-ve-vizyonumuz>, (07/11/19).

E1 Firması Web Sayfası, <http://www.e1.com/tr/kurumsal/vizyon-misyon>, (07/11/19).

F1 Firması Web Sayfası, <http://www.f1.com.tr/misyon-vizyon/>, (07/11/19).

G1 Firması Web Sayfası, <http://www.g1.com.tr/Page.aspx?Id=51>, (07/11/19).

H1 Firması Web Sayfası, <https://www.h1.com.tr/tr/aboutUS.asp>, (07/11/19).

## **EKLER**

## Ekler.1

## Mülakat soruları

1. Göreviniz?

2. Firmadaki çalışma süreniz?

3. Firma kuruluş tarihi?

4. Çalışan sayısı? Mavi yaka? Beyaz yaka?

5. Web sayfasındaki misyon ve vizyon bildirgesi ne zaman hazırlandı? Güncel midir? Kimler katkıda bulundu?

**5. Soruya HAYIR denildiğinde sorulacak sorular:**

5.a. Web sayfasında güncellenmemiş olabilir, fakat işletmenizde güncellenmiş misyon ve vizyon bildirgeniz var mı?

5.b. İşletme içerisinde güncellediğiniz misyon ve vizyonunuz nedir?

5.c. İşletme içerisinde misyon ve vizyonun güncellenmiş olmasına rağmen web sayfasında güncellenmemiş olmasının sebep veya sebepleri nelerdir

**5. Soruya HAYIR denildiğinde sorulacak sorular:**

5.d. Misyon ve vizyon bildiregelerinizin güncellenmemesinin, firma yetkinliklerinde (güçlü ve zayıf yönler, rekabet avantajı) ortaya çıkan değişiklere firmanızın uyum sağlamasını nasıl etkilediğini düşünöyorsunuz?

5.e. Misyon ve vizyon bildiregelerinizin güncellenmemesinin, işletmenizin çevre şartlarında (sektördeki rekabet, fırsatlar tehditler, müşteri talepleri) ortaya çıkan değişiklere uyum sağlamasını nasıl etkilediğini düşünöyorsunuz?

**5. Soruya EVET denildiğinde sorulacak soru**

5.f Misyon ve vizyon bildiregelerinizin güncellenmesinin, firma yetkinliklerinde (güçlü ve zayıf yönler, rekabet avantajı) ortaya çıkan değişiklere firmanızın uyum sağlamasını nasıl etkilediğini düşünöyorsunuz?

5.g. Misyon ve vizyon bildiregelerinizin güncellenmesinin, işletmenizin çevre şartlarında (sektördeki rekabet, fırsatlar tehditler, müşteri talepleri) ortaya çıkan değişiklere uyum sağlamasını nasıl etkilediğini düşünöyorsunuz?

**Güncelleme yapılmışsa sorulacak sorular:**

6. Güncelleme yapıldı ise ilk vizyon ve misyon bildiregeleriniz hâlâ kayıtlı olarak mevcut mu?

9. İlk misyon ve vizyon bildirgeniz ne zaman ve nasıl hazırlandı? Hazırlanmasına kimler katkıda bulundu?

**7. Yapılan değişiklerin sebebi nedir?**

**Misyon ve vizyon ile ilgili genel sorulacak sorular:**

**8. Çalışanlarınız misyon ve vizyon bildirelerini biliyor mu? Bunu nasıl sağladınız?**

**9. Çalışanlarınızın misyon ve vizyon bildirelerini içselleştirdiğini düşünüyor musunuz?**

**10. Firmanın izlediği üretim, yönetim, pazarlama, finansman ve diğer politikaları oluşturulurken ne ölçüde misyon ve vizyon bildirelerinden faydalanıyorsunuz?**

**11. Misyon ve vizyon bildirelerinin oluşturulduğu dönemde şirketin durumu ile mevcut durumu arasında fark var mı? Varsa, bu farkın sebeplerini değerlendirir misiniz?**

**12. Misyon ve vizyon bildirelerinizi yıllık raporlarda, iç yazışmalarda yada iş modelinizde yer veriyor musunuz?**

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

**Adı Soyadı** : Murat Ulusoy  
**Doğum Yeri** : İstanbul  
**Doğum Tarihi** : 07/07/1971  
**E-posta** : muratulusoy89@gmail.com

### EĞİTİM BİLGİLERİ

**Lise** : İzmir Eşrefpaşa Lisesi  
**Lisans** : İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi  
İngilizce İktisat Bölümü  
**Yüksek Lisans** : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü

### İŞ DENEYİMİ

**1996-1997** : Tekstil Firmasında Üretim-Planlama Yöneticisi  
**1998 –2016** : Tekstil Firmasında Yurt Dışı Satış Yöneticisi  
**2016– Devam Ediyor** : Tekstil Firmasında Yurt Dışı Satış Yöneticisi