

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

136830

SEKTÖREL STRATEJİ DAYANAKLARI İLE
VİZYON VE MİSYON İÇERİKLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

136830

T.C. YÖNETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Melek YILDIRIM

Enstitü Ana bilim Dalı: İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Tez Danışmanı: Yrd. Doç Dr. Mehmet BARCA

HAZİRAN-2003

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SEKTÖREL STRATEJİ DAYANAKLARI İLE
VİZYON VE MİSYON İÇERİKLERİ ARASINDAKİ
İLİŞKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Melek YILDIRIM

Enstitü Ana bilim Dalı: İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Bu tez 24/6/2023 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



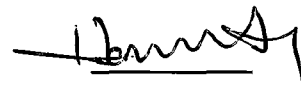
Jüri Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Mehmet BARCA



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Tayfun Ulusoy



Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. Hamza AL

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	VI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ÖZET.....	IX
SUMMARY.....	X
GİRİŞ.....	1
1. GELECEK KAVRAMI ve SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ELDE ETME.....	5
1.1. Geleceğe Yönelik Rekabet Arayışları.....	5
1.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü.....	9
1.2.1. Genel Olarak Rekabet Kavramı.....	9
1.2.2. Rekabet Üstünlüğünün Tanımı.....	9
1.2.3. Rekabet Üstünlüğünün Tarihsel Gelişimi.....	10
1.2.4. Rekabet Üstünlüğü Elde Ettirecek Dinamikler.....	12
1.2.5. Genel Stratejiler.....	15
1.2.5.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi.....	16
1.2.5.2. Farklılaştırma Stratejisi.....	17
1.2.5.3. Odaklanma Stratejisi.....	20
1.2.6. Rekabet Avantajı Elde Etmede Sektörlerin Yoğunlaştığı Dinamikler.....	21
1.3. Endüstrilere Göre Vizyon Ve Misyon İfadeleri İçerikleri Rekabet Stratejileri Açısından Farklılık Arz Eder.....	24
2. REKABET AVANTAJI ELDE ETMEDE BİR ARAÇ: VİZYON.....	26
2.1. Vizyon Kavramı.....	26
2.1.1. Vizyonun Etimolojisi.....	26
2.1.2. Vizyonun Anlamı.....	27
2.1.3. Vizyonun Amacı.....	28

2.1.4. Vizyon İfadesinin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	29
2.1.4.1. Vizyon ve Misyon.....	29
2.1.4.2. Vizyon ve Strateji.....	30
2.1.4.3. Vizyon ve Stratejik Planlama- Gelecek Araştırmaları.....	30
2.1.4.4. Vizyon ve Amaç-Hedefler.....	32
2.1.4.5. Vizyon ve Kültür.....	33
2.1.5. Vizyonun Önemi.....	33
2.1.6. Vizyona Duyulan İhtiyacın Anlaşılması.....	35
2.1.7. Vizyon Çeşitleri.....	36
2.1.7.1. Kişisel Vizyon.....	37
2.1.7.2. Örgütsel Vizyon.....	38
2.1.7.3. Paylaşılan Vizyon.....	40
2.1.7.4. Stratejik Vizyon.....	41
2.1.7.5. Tünel Vizyonu.....	42
2.1.8. Vizyonun Yapısı ve/ veya Tamamlayıcı Öğeleri.....	42
2.1.8.1. Öz İdeoloji.....	42
2.1.8.1.1. Öz Değerler.....	43
2.1.8.1.2. Öz Hedef.....	44
2.1.8.2. İmgelenen (Planlanan Gelecek).....	46
2.1.8.2.1. Vizyon Düzeyi BCA.....	46
2.1.8.2.2. Canlı Tarifler.....	47
2.2. Vizyonun Gerçekleştirilmesine Etki Eden Faktörler ve Rekabet.....	48
2.2.1. Liderlik ve Vizyon.....	49
2.2.2. Yönetim Kademeleri ve Çalışanların Rolü.....	52
2.3. Vizyon Oluşturma ve Geliştirme.....	53
2.3.1. Vizyon Belirleme Teknikleri.....	55
2.3.2. Vizyon Belirleme Süreci.....	56
2.3.2.1. Hazırlık Dönemi.....	57
2.3.2.2. Vizyon Belirleme Sürecinin Aşamaları.....	59
2.4. Vizyon Mesajının İşgörenlere İletilmesi ve Paylaşılması.....	60
2.4.1. Vizyon Mesajı ve İçeriği.....	61

2.4.2. Vizyonun Etkin Bir Şekilde İşgörenlere İletilmesinde Lidere	
Düşen Görevler.....	61
2.4.3. Vizyonun Çahşanlara Aktarılması ve İletişim.....	63
2.4.4. Vizyonun Paylaşılması.....	63
2.5. Vizyonun Getirdikleri.....	64
2.6. Vizyon Bildirileri.....	65
2.7. Etkili Vizyon Bildirgesinin Özellikleri ve Başarı Faktörleri.....	66
2.8. Vizyon Bildirgelerinin Başarısızlık Nedenleri.....	67
2.9. Rekabetçi Pozisyon Oluşturmada Vizyonun Rolü.....	71
2.9.1. Rekabet ve Vizyon İlişkisi.....	71
2.9.2. Rekabetçi Pozisyon Oluşturmada Karşılaşılan Vizyon Sorunları..	73
3. REKABET AVANTAJI ELDE ETMEDE BİR ARAÇ: MİSYON.....	74
3.1. Misyon Kavramı.....	74
3.1.1. Örgüt Misyonunun Tanımı.....	75
3.1.2. Örgüt Misyonunun Amacı.....	77
3.1.3. Misyonun ve Misyon Bildirgesinin Özellikleri.....	78
3.1.4. Misyon İfadesinin Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	79
3.1.4.1. Misyon ve Vizyon.....	79
3.1.4.2. Misyon ve Amaç-Hedefler.....	80
3.1.4.3. Misyon ve Planlama.....	81
3.1.4.4. Misyon ve Strateji.....	81
3.1.4.5. Misyon ve İş Tanımı.....	82
3.1.5. Misyonun Duyulan İhtiyacın Anlaşılması.....	82
3.1.6. Misyon Kavramının Unsurları.....	83
3.1.6.1. Amaç.....	84
3.1.6.2. Strateji.....	84
3.1.6.3. Davranış Standartları.....	85
3.1.6.4. Değerler.....	85
3.2. Misyon Oluşturma.....	86
3.2.1. Misyon Belirleme Süreci.....	87
3.2.1.1. Hazırlık Dönemi.....	88

3.2.1.2. Misyon Belirleme Sürecinin Aşamaları.....	89
3.3. Misyon Değiştirme.....	90
3.4. Misyon Bildirgeleri.....	90
3.4.1. Misyon Bildirgelerinin Amacı.....	91
3.4.2. Misyon Bildirgesinin Önemi.....	91
3.5. Misyonun Gerçekleştirilmesine Etki Eden Faktörler.....	92
3.5.1. Liderlik Ve Misyon.....	92
3.5.2. Yönetim Kademeleri ve Çalışanların Rolü.....	93
3.6. Misyonun Çalışanlara İletilmesi veya Paylaşılması.....	94
3.6.1. Misyon Duygusu.....	94
3.6.2. Misyon Mesajı.....	95
3.6.3. Misyonun Etkin Bir Şekilde İşgörenlere İletilmesinde Lidere Düşen Görevler.....	96
3.6.4. Misyonun Astlara Aktarılmasında İletişimin Önemi.....	97
3.6.5. Misyonun Paylaşılması.....	97
3.7. Etkili Misyon Bildirgelerinin Özellikleri Ve Başarı Faktörleri.....	98
3.8. Misyon Bildirgelerinin Başarısızlık Nedenleri.....	100
3.9. Rekabetçi Pozisyon Oluşturmada Misyon Bildirgelerinin Rolü.....	101
4. REKABET AVANTAJI ve VİZYON - MİSYON BİLDİRGELEĞİ.....	103
4.1. Vizyon - Misyon Bildirgeleri ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki.....	103
4.1.1. Vizyon ve Misyon Bildirgeleri İşletmelerin Kıymetli Bir Evrakıdır.....	103
4.1.2. Paylaşılan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Oluşturduğu Sinerji Ve İletişimin Gücü.....	104
4.1.3. Vizyon ve Misyon Bildirgeleri Yazı İle İletişim Kurmanın Avantajlarını Kullanır.....	105
4.1.4. Vizyon ve Misyon Bildirgeleri İnsanların Mantıksal Yönünü Etkilemektedir.....	106
4.1.5. Vizyon ve Misyon Bildirgelerinden Firmanın Çevre Unsurları Etkilenmektedir.....	107
4.1.6. Bildirge Denilip Geçilmemelidir.....	108

4.1.7. Vizyon Bildirgeleri Hedef Kitleye Verilen Somut Bir Sözdür ve Stratejik Kaygı Oluşturur.....	109
4.1.8. Bildirgeler Rekabet Avantajı Elde Etmede Kritik Öneme Sahiptir.....	110
4.1.9. Vizyon Ve Misyon Bildirgelerinin İçerdiği Mesajlar Rekabet Avantajı Elde Edebilme Konusunda Olumlu Bir Etkiye Sahiptir..	115
4.1.10. Bildirgelerde Yapılan Yanlışlıklar Rekabet Avantajı Elde Etmede Olumsuz Bir Durum Meydana Getirir.....	117
4.2. Rekabet Dayanakları Vizyon- Misyon Bildirgelerinde Yer Almış mıdır?.....	117
4.1.1. Otomotiv Sektörü.....	119
4.1.2. Finans Sektörü.....	120
4.1.3. İlaç- Kimya Sektörü.....	121
4.1.4. Bilişim Sektörü.....	121
4.1.5. Enerji Sektörü.....	122
4.1.6. Hizmet Sektörü.....	123
4.1.7. Elektrik ve Elektronik Sektörü.....	123
4.1.8. Çimento Sektörü.....	124
4.1.9. Turizm Sektörü.....	124
4.1.10. Diğer Sektörler.....	125
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	128
KAYNAKLAR.....	132
EKLER.....	149
ÖZGEÇMİŞ.....	180

KISALTMALAR

- A.g.e.** : Adı Geçen Eser
B.C.A. : Büyük Cüretkar Amaç
BİL. : Bildirge
Bknz. : Bakınız
Vb. : Ve buna benzer



ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

ŞEKİL 1 : Gelecekte Geriye Bakmak-----	8
ŞEKİL 2 : Değişen Rekabet Unsurları -----	11
ŞEKİL 3 : Sektördeki Rekabeti GÜdüleyen Güçler-----	13
ŞEKİL 4 : Vizyonun Öğeleri-----	48
ŞEKİL 5 : Misyon ve organizasyon tanımı -----	77
ŞEKİL 6 : Amaçlar Arasındaki İlişki-----	80
ŞEKİL 7 : Bir Misyon Modeli (Hewlett Packard'ın Misyonu) -----	83
ŞEKİL 8 : Misyon Gerçekleştirmenin İki Nedeni -----	86
ŞEKİL 9 : Misyon Oluşturulmasını Etkileyen Etmenler -----	89
ŞEKİL 10: Misyon Duygusu:Duygusal Bağ -----	95
ŞEKİL 11: Türkiye'nin Rekabet Performansı-----	113

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM BAKANLIĞI
DOKÜMAN İZLEME VE KONTROL BÜYÜKLERİ

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1 : Porter'in Genel Stratejiler Matrisi -----	16
Tablo 2 : Paşabahçe Firmasının 1999 Faaliyet Raporu ve Farklılaştırma Stratejisi-----	19
Tablo 3 : Rekabet Avantajı Elde Etmede Sektörlerin Yoğunlaştığı Dinamikler---	23
Tablo 4 : Vizyon Geliştirme İle Uzun Vadeli Planlama Arasındaki Farklar -----	31
Tablo 5 : Vizyon Geliştirme İle Gelecek Araştırmaları Arasındaki Farklar-----	32
Tablo 6 : Koç Grubunun Vizyon Mesajı -----	47
Tablo 7 : Başkan'ın 2002 Mesajı -----	96
Tablo 8 : Sun Türkiye'nin Vizyon Bildirgesi -----	111
Tablo 9 : Migros'un Vizyon ve Misyon Bildirgesi-----	115

ÖZET

“Sektörel Strateji Dayanakları İle Vizyon Ve Misyon İçerikleri Arasındaki İlişki” başlıklı araştırma; vizyon ve misyon bildirelerinin rekabetçi pozisyon oluşturmada üstlendiği aktif rolü incelemektedir. Vizyon ve misyon duyularının yazılı beyan olarak sunulması vizyon ve misyon bildirelerini oluşturmaktadır. Sözkonusu araştırmada şu iki soruya cevap aranmıştır;

1. Vizyon - misyon bildireleri ve rekabet avantajı arasında ilişki var mıdır?
2. Rekabet dayanakları vizyon- misyon bildirelerinde yer almış mıdır?

Bildirelerin içerdiği ifadeler firmalar için büyük önem taşımaktadır. Bu sebeple bildirelere önem verilmelidir. Hangi sektörde iş yapılmasını, büyümenin sınırlarını, gelecekte ulaşılmak istenen konum gibi rekabetçi pozisyon oluşturmada spesifik öneme sahip durumlar bildirelerde yer almaktadır. Bildireler yazılı iletişimin avantajlarından yararlanmayı sağlar. Ve vizyon ve misyon duygusunu meşrulaştırarak paylaşılmasını ve yayılmasını kolaylaştırır.

Sözkonusu araştırma üç aşamada hazırlanmıştır. İlk olarak konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra her sektörden firmalara ait en az 3 tane vizyon ve misyon bildireleri toplanmıştır. Araştırmada 86 firmanın vizyon ve misyon bildireği yer almaktadır. Son olarak bu bildireler gruplandırılarak analiz edilmiştir. Bildirelerde rekabet stratejileri olarak Porter’ın ortaya attığı üç genel strateji dikkate alınmıştır. Bunlar; Farklılaştırma, Toplam Maliyet Liderliği ve Odaklanma Stratejileridir.

Netice itibariyle; vizyon ve misyon bildirelerinin rekabetçi pozisyon oluşturmada etkin bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Vizyon ve misyon bildirelerinde rekabet avantajı elde etme stratejilerine yer verilmektedir. Firmalar vizyon ve misyon bildirelerini farklılaştırarak rekabet avantajı elde edebilirler. Araştırma, ülkemizdeki firmaların rekabet edebilme yeteneğini arttırmada etkili olacaktır.

SUMMARY

“The Fundamentals of Sectoral Strategy and the Relation Between the Contents of Vision and Mission Statements”.

Key Words; Vision Statements, Mission Statements, The Advantage of Competition, Strategic Fundamentals.

This study investigates the role which the vision and mission statements assume in obtaining competition advantage. After explaining the vision and mission concepts in details, the study further handles the contents of the statements of certain firms. Statements belonging to several companies operating in different industrial sectors in Turkey have been collected and their contents have been analyzed. Answers for the following two questions have been sought in this study:

1. Is there a relation between vision-mission statements and competition advantage?
2. Are competition fundamentals mentioned in vision-mission statements?

The following results have been reached with this study:

- Vision-mission statements enhance companies' strength in competition.
- There is a strong connection between vision-mission statements and competition advantage.
- Competition fundamentals are mentioned in vision-mission statements.
- The fact that companies have peculiar and consistent statements plays an important role in gaining competition advantage.

Turkey has retreated way back in her competition capacity in the global scene compared to previous years. As long as companies can increase its capabilities with regard to competitiveness, the country can also do the same. Therefore, this study would contribute to companies' efforts to acquire higher competition skills for their future objectives.

GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz iş dünyasında vizyon - misyonun firmalar için arzettiği önem gün geçtikçe daha çok anlaşılmaktadır. Vizyon - misyon konusunda yapılan bilimsel çalışmalardaki ilgi ve artış bunun bir göstergesidir. Vizyon - misyon mesajlarının bildirgeleştirilerek rekabet edebilirlikte önemli birer araç olarak kullanılmaları firmalara önemli performans üstünlükleri katmaktadır. Bu araştırmada firmaların geleceğe yönelik faaliyetlerinde ve beklentilerinde olumlu veya olumsuz neticeler meydana getiren bu iki spesifik olgu rekabet ile ilişkilendirilerek incelenmiştir.

Araştırmanın Konusu

Vizyon ve misyonun geleceğe yönelik içeriği hem bireysel ve örgütsel hem de ülkeler bağlamında büyük bir önem arz etmektedir. Literatürde örgütlerin vizyon ve misyonu, bildirgeleri belirleme teknikleri, vizyon ve liderlik gibi çalışmalar yer almaktadır.

Bu araştırmanın konusu ise; firmaların rekabet avantajı elde etmelerinde vizyon ve misyon bildirgelerinin bir rolü olup olmadığı ve “Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi”, “Farklılaştırma Stratejisi”, “Odaklanma Stratejisi” gibi rekabet dayanaklarının sözkonusu bildirgelerde yer alıp almadığıdır.

“Sektörel Strateji Dayanakları İle Vizyon ve Misyon İçerikleri Arasındaki İlişki” başlıklı araştırmanın ilk bölümünde rekabet anlayışının zamanla nasıl geliştiğini, ne kadar önemli bir faktör olduğu ve rekabet avantajı elde ettirecek stratejilerin neler olduğu hakkında detaylı bilgi verilmiştir. Burada Farklılaştırma, Toplam Maliyet Liderliği Ve Odaklanma olmak üzere üç genel strateji üzerine durulmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümü vizyona ayrılmıştır. Bu bölümde vizyonun tanımı, amacı, özellikleri, unsurları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Vizyon ve lider arasındaki ilişki hakkında kısa bilgiler verildikten sonra vizyonu paylaşılabılır kılan etmenlere

değinilmiştir. Vizyon duygusundan hareketle vizyon bildirgesinin oluşumu anlatılmış, bildirgelerdeki etkinlik ve başarısızlık faktörleri hakkında bilgi verilmiştir. Takip eden üçüncü bölümde; vizyon bildirgelerinin rekabetçi pozisyon oluşturmadaki rolü anlatılmıştır.

Üçüncü bölüm ise; ikinci bölümde olduğu gibi misyonun kavramsal olarak ne anlama geldiği, amacı, önemi, yapısı ve unsurlarını içerir. Ayrıca, misyon oluşturma ve değiştirme koşulları açıklandıktan sonra misyonun paylaşılmasında iletişimin rolü anlatılmıştır. Misyon bildirgeleri hakkında bilgi verilmesinin ardından etkinlik ve başarısızlığa sebep olacak faktörler ele alınmıştır. Ve misyon bildirgelerinin rekabetçi pozisyon oluşturmadaki rolüne değinilmiştir.

Son bölümde iki soruya cevap aranmıştır. Bunlar;

1. Vizyon - misyon bildirgeleri ve rekabet avantajı arasında bir ilişki var mıdır?
2. Rekabet dayanakları vizyon- misyon bildirgelerinde yer almış mıdır?

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; firmaların ilan edilen vizyon ve misyon bildirgelerinde rekabet dayanaklarına yer verdiği ve bu bildirgelerin rekabet avantajı elde etmede etkin bir rol oynadığı tezlerini içerik analizi vasıtasıyla açıklamaktır. Araştırmada şu iki soruya yanıt aranılmaktadır;

1. Vizyon - misyon bildirgeleri ve rekabet avantajı arasında ilişki var mıdır?
2. Rekabet dayanakları vizyon- misyon bildirgelerinde yer almış mıdır?

Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma; ikincil verilerden yararlanılarak hazırlanmıştır. Nitel bir araştırmadır. Sözkonusu araştırma; üç aşamalı bir süreç takip edilerek oluşturulmuştur.

İlk aşamada konu ile ilgili literatür taraması yapılmıştır. Bu süreçte rekabet, vizyon ve misyon üzerine yayınlanmış kitap, makale, rapor vb. dökümanlara ulaşılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu konular üzerine yapılan tez çalışmalarına da ulaşılarak incelenmiştir.

İkinci aşamada; sektörel olarak firmaların yoğunlaştıkları rekabet stratejilerinin neler olduğuna dair kitap, makale vb. yazılı dökümanlar taranmış ve internet ortamından bilgi toplanmıştır. Her sektörden en az üç tane olmak üzere firmaların internet ortamındaki web sitelerinden, basına verdikleri demeçlerden, yönetim kurulunun ya da genel müdür mesajlarından vizyon ve misyon bildireleri derlenmiştir. Araştırmada 86 firmanın vizyon ve/veya misyon bildirgesi yer almaktadır. Araştırmada; sektöründe öncü olan firmaların bildirelerine imkan ölçüsünde ulaşılmaya çalışılmış, bulunan bildireler sektörel ayrımlarına göre gruplandırılmıştır.

Son olarak; elde edilen vizyon ve misyon bildireleri Porter'ın ortaya attığı "Farklılaştırma Stratejisi", "Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi" ya da "Odaklanma Stratejileri"nden her hangi birini içerip içermediğine dair bir içerik analizine tabi tutulmuştur. Her stratejinin içerdiği anahtar ifadelerden hangileri bildirelerde yer almışsa bir tablo oluşturularak araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma literatür taraması, bilgileri derleme-tasnif ve içerik analizinin ardından bulguların yorumlanması ile tamamlanmıştır.

Araştırmanın Önemi

Araştırmada rekabet ile bildireler arasındaki bir bağlantı olup olmadığının incelendiği son bölüm özellikle günümüz işletme liderlerine işık tutacak ve ilgilenen herkesi bu konuda bilgi sahibi kılacaktır. Ayrıca vizyon ve misyon kavramlarına farklı bir perspektifle yaklaşılarak sözkonusu araştırma alanında önemli bir eksiklik giderilmiştir. Araştırma ülkemizdeki firmaların vizyon ve misyon bildirelerini dikkate aldığından Türk İş Dünyası için özel ve somut bir anlam taşımaktadır. Netice itibariyle bu alanda birçok araştırma yapılması ülkemiz firmalarının rekabet edilebilirlik yeteneklerini arttıracaktır.



1. GELECEK KAVRAMI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ELDE ETME

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet firmaları ister istemez gelecek olgusuna karşı koşullanmaya yöneltmektedir. Küreselleşme; büyük, orta ve küçük çaplı fark etmeksizin birçok işletmeyi bünyesinde etkilemiştir. Global bir köy haline gelen dünyada; bilginin hızlı ve yaygın kullanımı, ileri teknolojik gelişmeler daha da bilinçlenen ve istekleri farklılaşan tüketicilere cevap verebilme vb. yoğun rekabet ortamlarının oluşmasına sebep olmaktadır. Geleceğe yönelik olarak hazırlıklarını ve donanımlarını gerçekleştirebilen, trendleri, tüketici eğilimlerini yorumlamada isabetli olabilen ve müşterilerinin ihtiyaçlarının ötesinde düşünerek faaliyette bulunan firmalar piyasada öncü olabilmektedir. Rekabet edebilirlik, geleceği anlamakla mümkündür.

Bu sebeple araştırmanın ilk bölümünde; gelecek ve rekabet olgularını firmaların nasıl algıladıkları ve sektörlere göre farklı rekabet dayanaklarına ihtiyaç duyulduğu konusu incelenecektir.

1.1. Geleceğe Yönelik Rekabet Arayışları

Bilindiği gibi işletmeler, kuruluşuna nazaran zamanla olumlu veya olumsuz yönde büyük değişimlere sahne olmaktadır. Hatta bazı işletmeler oldukça kâr elde ettikleri gibi ülkeler arası arenada da siyasi kararları etkileyecek kadar güç sahibidirler. Bilindiği gibi işletmelerin bazıları güçlerini geçen zaman olgusuna karşı korudukları halde, bazıları çevredeki politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik değişikliklere ayak uyduramayarak ortadan kaybolmaya mahkum olmuşlardır.

Özellikle 1970'li yıllardan itibaren yoğun bir rekabet ortamı ile karşı karşıya kalınmıştır. Üretimin yoğun bir şekilde gerçekleştirilmesi ve yeni pazar arayışları firmaları rekabet adına çeşitli arayışlar içine sokmuştur. Bazı şirketler başarılarıyla geleceğe taşınırken bazıları da piyasadaki silinip gitmiştir. Sebebi araştırılmak

istendiğinde birçok soru ile karşı karşıya kalınmaktadır. Bunlardan bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- Bir zamanlar büyük şirketler sıralamasında yer alan firmalar büyüklüklerini ve başarılarını neden koruyamamışlardır?
- Geçmişte elde edilen rekabet üstünlüğünün sebepleri nedir? Firmanın bugünkü gerileme ve/veya başarısızlık faktörleri nelerdir?
- Rekabet etmede firmayı lider kılacak rekabet dayanakları, stratejileri neler olabilir?
- Rekabette elde edilen avantajlarda süreklilik nasıl sağlanabilir?

Şüphesiz bu türlü yanılgıların oluşmasındaki en büyük etkenlerden biri geleceğin ne getireceğini öngörememek ve bugünün kaynaklarını uygun bir şekilde geleceğe dayalı olarak değerlendirememek oluşturmaktadır.

Rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir kılamayan büyük şirketlerin yanılgıları, çoğu zaman araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Rekabet avantajı elde etme ve bunu sürekli kılma faktörlerine yönelik Porter, 1980-1985 yıllarındaki çalışmalarıyla önemli bir katkı sağlamıştır.

Gibson , Hammer, Handy ve Hamel belli bir büyüklüğe erişmiş firmaların ortak yanılgısı olarak gelecek kavramına dikkat çekerler. Onlar, büyük firmaların bugünkü başarılarının gelecekte rekabet alanında üstünlük edebilmeleri için yeterli olmayacağını ve geçmiş bir noktada artık unutulması gerektiğini savunurlar. Dünün başarı formülleri gelecekte işlevsiz kalacaktır. Değişim kaçınılmaz bir sonuçtur. Firmalar kendi donanımlarını sürekli yenileyerek güçlendirmelidirler. Çünkü gelecek geçmişin bir devamı olmayacaktır görüşünde hem fikirdirler [Gibson, 1997: 1-6].

Gelecekte neler olacağı bilinseydi, bugünden ona göre tedbirler alınır, fırsatlar kaçırılmaz, zararlar en aza indirilir ve yok olmaya sebep olacak her koşul önlenmeye çalışılırdı. Böyle bir şey sözkonusu olmayacağına göre öngörülü olmak bize avantaj sağlayacaktır. Nedir öngörülebilirlik?

Öngörü; tam olarak, gözlem deneyim ve akıl yürütmeye dayanarak geleceği okumak anlamına gelmektedir. Öngörülebilirlik ise; olayların bizim beklentilerimiz yönünde gerçekleşmesi olasılığıdır [Stevenson: 1998: 47-48] .

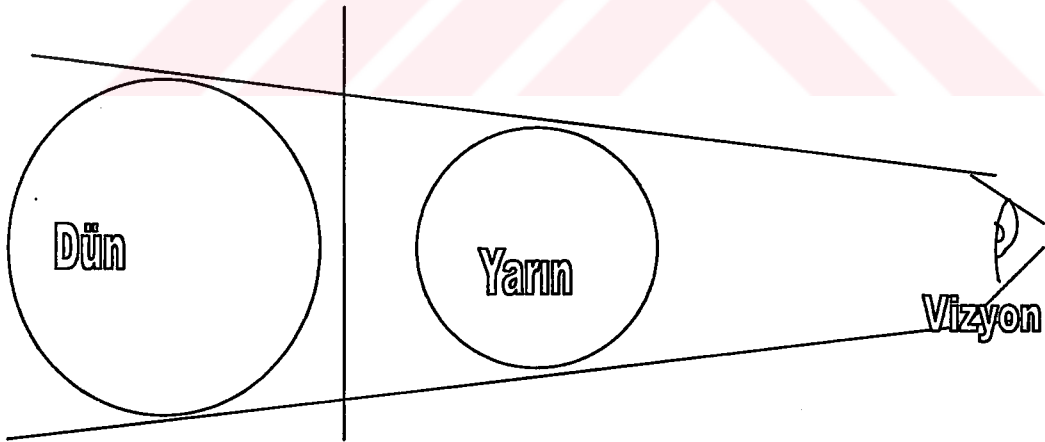
Tercih edilen bir geleceği elde etmenin iki yolu vardır. İlki yüksek olasılıklı bir kura çekmek ve kazanmayı ümit etmektir. İkincisi de öngörünüzü gerçeğe dönüştürmektir. Ama bu ikinci yol, ancak çevrenizde bulunan ve sizin istediğiniz şeyi isteyen insanları yanınıza alarak onlarla birlikte çalışırsanız varolabilir. Bu önderliğin temel özelliğidir [a.g.e., s. 55]. Aslında şirketlerin geleceği kurma konusundaki beceriksizliği öngörüde bulunma yetersizliğinden değil, hayal etme yetersizliğinden kaynaklanır [Hamel, 2000: 148].

Geleceğe odaklanarak içinde bulunulan ortam şartlarının baskısından sıyrılıp “Rekabette nasıl üstünlük edilebilir?” ve “Bu üstünlük nasıl sürdürülebilir?” hesabını yapan, öngörülü ve stratejik düşünebilen bir yönetim anlayışının işletmeyi zamanla geliştireceği kuşkusuzdur. Bono; firmaların rekabet etmekle ayakta kalmalarının temel şartını yerine getirdiklerini ve rekabet üstünlüğü ile de firmayı piyasada lider konumuna yükseltirken geleceklerini de garanti altına alacaklarını belirtmektedir [Bono, 1996].

Drucker’a göre; gelecek odaklı olmak, bugünden kopuk bir şekilde gelecek konusunda hayalperest olmak anlamına gelmemektedir. Stratejik yönetim, bugün ile yarın arasında kurulan bir bağlantı, bugünün kaynaklarının yarının beklentilerine tahsis edilmesidir [Demir, 2001: 17]. Gelecek, artık geldiği gibi kabul edilen ve yaşanması gereken bir süreç olmaktan çıkmış, yaratılan, şekillendirilen ve yönetilen bir değişken niteliği kazanmıştır. Gelecek yönetimi, geleceğe önde ulaşmak demektir. Geleceğe önde ulaşmak, açık uçlu bir süreçtir ve süreklilik arz eder. Burada önemli olan, gelecek yönetiminde başarıya aday, vizyon sahibi işletmelerin, rakiplerinin kolayca taklit edemeyeceği ve farkı kapatamayacağı bir altyapı oluşturmalarıdır [Düren, 2000: 67].

Gelecek referanslı yönetim örgütlerin vizyon ve misyon sahibi olmalarını gerektirmektedir. Örgütlerin vizyon ve misyonları onların örgüt kültürünü, dünya görüşünü, gelecek perspektiflerini, evreni algılamalarını, vs. belirleyen paradigmalardır. Bu paradigmlar firmanın üzerine oturduğu inanç sistemini, teorik temellerini oluşturur ki, sadece evrenin yorumlanmasını, örneğin fırsatlar ve tehditler bakımından koşullandırmaz, aynı zamanda gelecek yönelişlerini, atılım ruhunu, dinanizmini de belirler [Barca, 2002: 20]. Bu bağlamda vizyon ve misyon geliştirmiş olan örgütler net bir gelecek yönelişlerinin olduğunu, gelecek referanslı hareket ettiklerini ve yüksek motivasyon sahibi oldukları gözlenmektedir. Elbette bir gelecek yönelişinden, gelecekte erişilebilecek bir hedeften yoksun örgütlerin buna sahip olanlar kadar başarılı olabileceklerini düşünemeyiz [a.g.e., s. 20].

Geleceği nasıl düşündüğünüz, onun hakkında ne düşündüğünüzü ve sonuçta gelecek için ne yaptığınızı etkiler. Ve gelecekte geriye bakmak en temel sorulara geri dönmekle başlar. Bir örgüt olarak amacımız nedir? Hangi iş dalında bulunuyorsunuz? Yarın amacınız ne olacak? Stratejik ortamınızın özellikleri neler olacak? Yarının pazarlarında kesinlikle kazanmak için neler yapılmalı [Sullivan ve Harper, 1997:107]?



Şekil 1 : Gelecekte Geriye Bakmak

Kaynak: Sullivan ve Harper, 1997, a.g.e., s. 107.

1.2. Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Firmalar elde ettikleri rekabet avantajını sürekli kılabilmek için bazı stratejiler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. İlerleyen bölümde ayrıntılı olarak açıklanacak bu stratejilerden önce ilk olarak rekabet kavramını tanıttıcı bilgiler verilecektir.

1.2.1. Genel Olarak Rekabet Kavramı

Kısaca *rekabet stratejisi*, sosyal hayatta kimin iyi olduğunun bilinmediği durumlarda, bunu belirleme yoludur [Doğan 2003: 5].

Küresel ekonomi rekabetçiliğinin anlamı, sürekli değişen piyasa ortamında en avantajlı konumu alma yeteneğidir. Rekabetçilik, artan bir şekilde, kaliteye, hıza, teknik üstünlüğe ve hizmet ve ürün farklılaşmasına dayanmaktadır. İster ulusal, ister sektörel veya firma bazında olsun, rekabetçiliğin en önemli unsurlarından biri toplam verimliliği artırmaktır [Monga, 2003: 1].

1.2.2. Rekabet Üstünlüğünün Tanımı

Hofer ve Schendel'e göre bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumu, **rekabet üstünlüğü** olarak isimlendirilir [Dinçer, 1998: 189]. Rekabetçi üstünlük kavramı bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir [Akın, 2003: 1]. Rekabet ayakta kalmanın birinci şartı ise; rekabet üstü olmak başarılı olmak için gereklidir. Rekabet üstü olmak geleceğin teminatıdır [Bono, 1996: 85].

İşletmelerin küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmede ve sürdürmede sahip olmaları gereken dört önemli özellik vardır. Bunlar; esnek olmak, hızlı olmak, yenilikçi olmak ve yaratıcı olmak, küresel düşünebilmektir [Besler, 2002: 39].

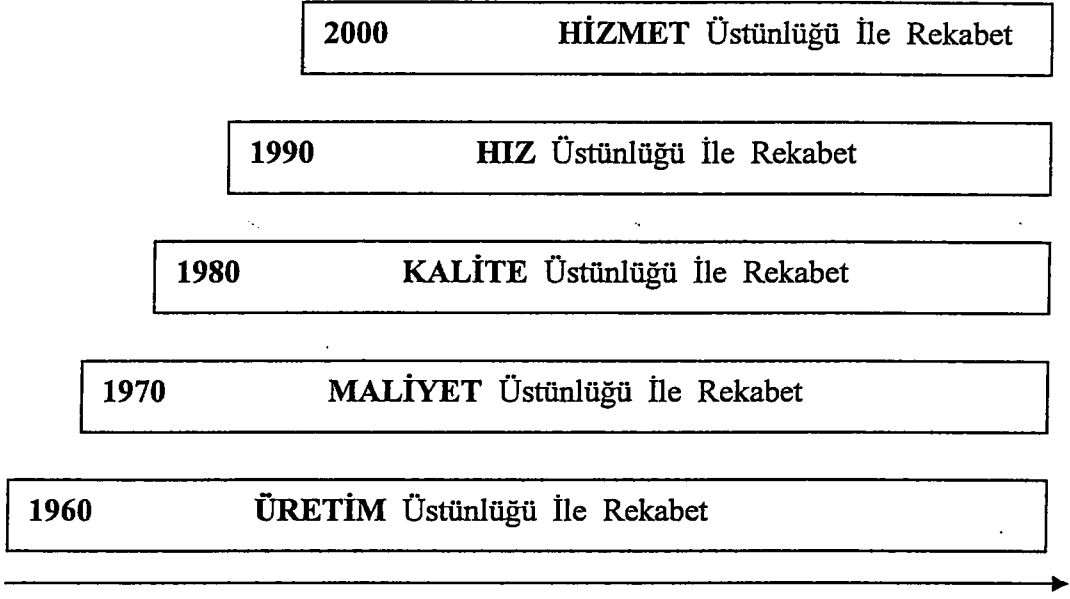
Ülkenin rekabet edebilme yeteneği ile firmaların rekabet edebilme yetenekliliği arasında sıkı bir bağ vardır ve ülkenin dış politikasından, tanıtımına kadar birçok faktör rekabet üstünlüğünü elde edebilmenin ön koşuludur. Bir ülkede firmalar rekabet edebilme yeteneklerini geliştirebilmişlerse ülke uluslararası camiada da rekabet etmede üstünlük sağlayacaktır. Rekabet edebilme yeteneğinin artırılabilmesi için her firma kendisine düşen toplumsal misyonu yerine getirmelidir. Elde edilen rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir kılınması için her firmanın vizyon ve misyon duygusunu paylaşılabilir kılması gerekmektedir. Bu da vizyon ve misyon bildireleri vasıtasıyla gerçekleştirilecektir.

OECD'nin resmi tanımına göre; "Bir ülkenin rekabet edilebilirliği, serbest ve adil piyasa koşullarında, vatandaşların reel kazançlarının uzun vadeli büyümesini de sağlayarak, uluslararası piyasaların testlerine uygun görülen ürün ve hizmeti sunabilme derecesi"dir [Temiz, 2002: 66].

Dünyada geçerli olan kural "ucuz, kaliteli mal ve hizmet" üretmektir. Bir mal, nerede ucuz ve kaliteli ise talep oraya kayıyor. Nerede pahalı ise talep oradan kaçıyor. Ayakta kalabilmek "rekabet gücü" dediğimiz güçle mümkündür. Bugün iç ve dış piyasalarda bir firmanın, bir ülkenin gücü, sahip olduğu rekabet gücünde yatmaktadır. Gelişmenin, büyümenin reçetesi ve göstergesi budur [Karakoyunlu, 2001: 51].

1.2.3. Rekabet Üstünlüğünün Tarihsel Gelişimi

Rekabet yapısındaki değişimi ve gelişimi *talebin çekme* ve *teknolojinin itme* gücü olarak nitelendirebileceğimiz iki temel etkene bağlı olarak açıklamak mümkündür. Bu iki faktörün etkisi sonucu işletmelerin piyasada rekabet etmede kullandıkları araçlar ve bunların zaman içindeki değişimi Şekil 2'deki gibi gösterilebilir [Tekin ve diğerleri, 2000: 153].



Şekil 2 : Değişen Rekabet Unsurları

Kaynak: Tekin ve diğerleri, 2000, a.g.e., s. 153.

Rekabet üstünlüğü elde etmede zamanla dikkate alınan unsurlar değişmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında tüketim ve sermaye mallarına olan talep fazla üretim gücü ise sınırlıydı. Bu dönemlerde rekabet avantajının temel unsuru *üretim* üstünlüğüdür. Kitle üretimi bu dönemin etkili stratejilerindendir. Üretim üstünlüğü ile rekabet 1970' li yıllara kadar sürmekle birlikte bu dönemde üretim faktörlerini ucuz olarak temin eden ve teknoloji yardımıyla bir araya getiren işletmeler daha *düşük maliyette* rekabet dönemini başlatmışlardır. Ucuz ve bol ürüne doymuş kitleler 1980'li yıllar itibariyle *kaliteye* önem göstermişlerdir. Özellikle Japonya'nın bu dönemde kalite alanındaki performansları dikkat çekicidir. Bu dönemde “ne üretirsem satarım” anlayışı yerini “nasıl üreterek müşterimi memnun edebilirim” anlayışına bırakmıştır [a.g.e., s.154].

1990' larda rekabete esneklik boyutu eklenmiştir. Tüketicilerin kültürel ve ekonomik gelişmelerine bağlı olarak farklılaştırılmış ürünleri hemen tercih etmeleri (*talebin çekme gücü*), firmaların ise; teknolojilerinin gelişmesine bağlı olarak tüketicilerin hayal bile edemeyeceği ürünleri sunması bu dönemde gerçekleşmiştir (*teknolojinin itme gücü*) [a.g.e., s.154]. Bu dönemde *hızlı* bir şekilde rakiplere karşın müşteriye ulaşma unsuru önemli bir faktör olarak rekabette yol belirleyici olmuştur. Günümüzde

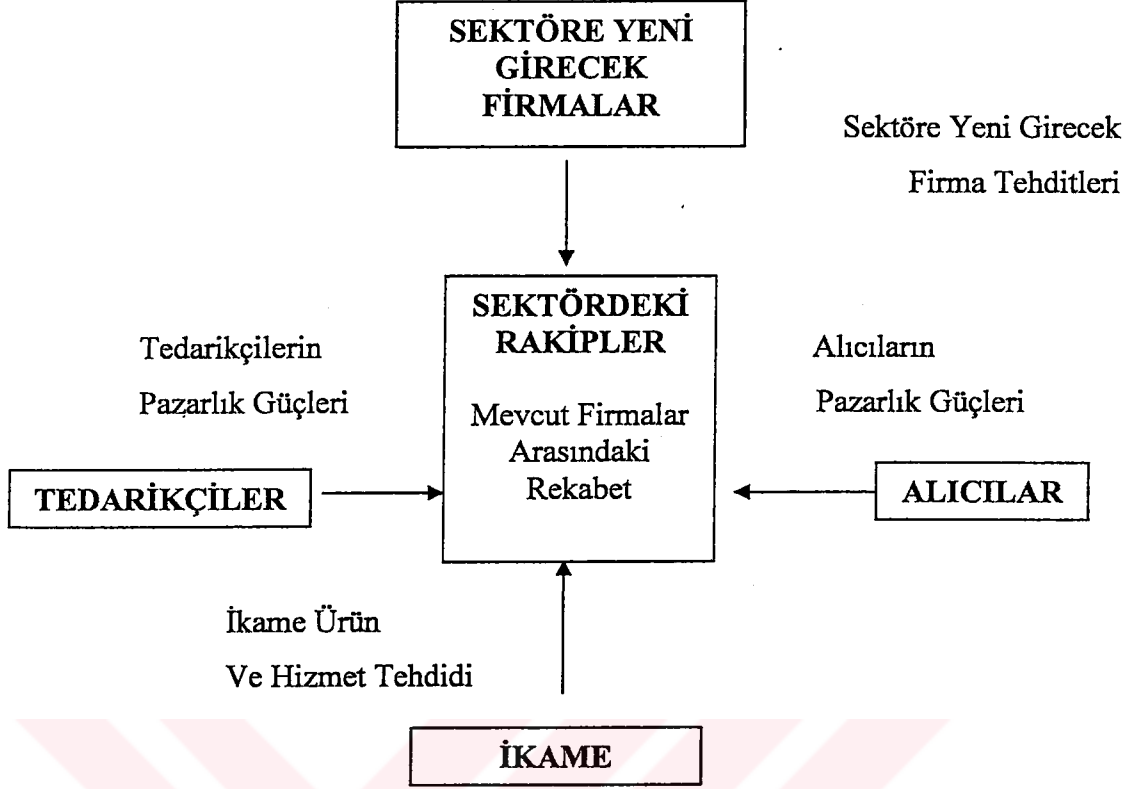
hizmet üstünlüğü rekabet üstünlüğü elde etmede önemli bir faktör rolünü oynamaktadır.

Yarının dünyasında rekabetin gizli avantajları ise, 90'lı yılların rekabet unsurlarına ek olarak *mükemmeliyet* şeklinde belirlenmektedir [Doğan, 2003: 4].

1.2.4. Rekabet Üstünlüğü Elde Ettirecek Dinamikler

Rekabetçi üstünlük kazanmanın bir çok yöntemi bulunmaktadır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek , rakiplerinden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek rekabetçi üstünlük kazanmanın yöntemlerindedir [Akın, 2003: 1]. İşletmelerin rekabet gücü dinamik yapılarına, yatırım kapasitelerine, Ar-Ge çalışmalarına ve kullandıkları teknolojilerin uygunluğuna bağlı olarak yenilik oluşturma becerileri ile yakından ilgilidir [Doğan, 2003: 5].

Bir sektördeki rekabetin durumu Şekil 3'de gösterilen beş temel rekabet gücüne bağlıdır [Porter, 2000: 3] ve firmalar piyasada varlığını sürdürebilmek, kâr elde etmek, olası fırsatları değerlendirip tehditlerden korunmak amacıyla bu beş faktöre göre buldukları konumu ayarlamalıdır. Ayrıca üstünlüklerini ve zayıf yönlerini de içinde buldukları endüstrinin yapısına göre tanımlayarak rekabet anlayışlarını şekillendireceklerdir.



Şekil 3 : Sektördeki Rekabeti Güdöleyen Güçler

Kaynak: Porter, Rekabet Stratejisi, 2000, s. 4.

Porter'e göre strateji oluşturmanın temeli şu beş unsurun analiz edilmesiyle başlamaktadır:

- 1. Pazara Giriş ve Çıkış Engelleri:** Bir endüstriye yeni girişler; yeni kapasite, pazar paylaşımını kazanma arzusu ve çoğunlukla zengin kaynaklar gerektirmektedir. Büyük sabit yatırımlar ve yüksek teknik uzmanlık isteyen konularda pazara girmek kolay değildir [Besler, 2002: 37]. Bu ise daha az rakip demektir. Mesela işletmenin içinde bulunduğu sanayi sektörünün ekonomik yapısı (monipol, oligapol ve normal rekabet şartları), işletmenin büyüklüğü, talebin sabit oluşu, pazarlama kanallarındaki hakimiyet, firmalar arasındaki anlaşmalar vs. piyasaya yeni rakiplerin girmesini zorlaştırabilir [Dinçer, 1998: 191].

2. **Rakiplerin Analizi:** Bir işletme rakiplerini, onların pazar içindeki faaliyetlerini ve izledikleri stratejileri bilmiyorsa, kendi mamül ve faaliyetlerini çok iyi bilmesi fazla bir anlam ifade etmez. Bu açıdan işletmenin kendisine yönelik olduğu kadar, rakiplerini ve onların durumlarındaki değişimleri, sürekli ve sistematik bir şekilde incelemelidir.

Genel olarak rakiplerin analizi yapılırken aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulur [a.g.e., s. 192-193]:

- Rakiplerin sayısı ve büyüklüğü
- Rakiplerin yönelimi
- Rakiplerin mal ve/veya hizmetleri
- Rakiplerin üretim özellikleri
- Rakiplerin büyüme oranı
- Rakiplerin rekabet üstünlükleri
- Rakiplerin amaçları, stratejileri ve bunlarda meydana gelen değişiklikler.

3. **Tedarikçilerin Analizi:** Tedarikçiler işletmeye hammadde, yarı mamül enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi veya örgütleri ifade etmektedir. Satın alanın gücü arttıkça maliyetler düşeceği, satanın gücü arttıkça işletmenin maliyeti ve bağımlılığı artacağı için, tedarikçiler pazarının oldukça yakından takip edilmesi gereklidir [Besler, 2002: 36]. İşletmeyi doğrudan etkileyen faktörlerden meydana gelen bu çevrede aşağıdaki konular üzerinde durulmalıdır [Dinçer, 1998: 193]:

- Mevcut üretim faktörlerinin özellikleri,
- Üretim faktörlerinin ikame edilebilirliği,
- Üretim teknolojisindeki değişiklikler,
- Satıcılar pazarının yapısı.

4. **Alıcılar Ve Alıcılar Pazarının Analizi:** İşletmelerin kârlılığını etkileyen ve endüstrinin de yapısını oluşturan diğer bir güç de alıcıların işletmeler üzerinde ne derecede etkisi olduğunun ortaya konulmasıdır. Eğer endüstride üretilen

ürünlerin önemli bölümünü az sayıda alıcı satın alıyorsa, o zaman işletmenin kârlılığı önemli ölçüde etkilenecektir [Besler, 2002: 36].

5. **İkame Sanayi Malları:** Kaliteli ve düşük maliyetli ikame mallarının rekabeti, işletmelerin stratejik üstünlüklerini olumsuz şekilde etkilemektedir. İşletmelerin ürettiği ürünlerin ikamesi ne denli fazla ise, kârlılığı da o denli düşük olacaktır. İkame ürünlerin üretilmeye başlanmasıyla endüstriye yönelen tehlike veya riskler analiz edilmelidir [a.g.e., s. 37]. Burada önemli olan, tüketicilerin gözünde sizin ürününüzün rakiplerin sunduğu alternatiflere göre ne denli farklı olduğudur [Kırım, 1998: 19].

Bu beş faktörün toplam gücü , ortalama olarak bir sanayideki işletmelerin sermaye maliyetlerinin üstünde yatırımlarından elde edecekleri geliri belirlemektedir. Yine, bu beş faktörün gücü sanayiden sanayiye farklılaşarak bir sanayi geliştikçe değişebilir. Porter'e göre, bu faktörlerden her hangi biri ne kadar güçlü olursa işletmenin fiyatları yükselme kabiliyeti ve karlılığı azalacaktır [Akın, 2003: 3].

1.2.5. Genel stratejiler

Porter'in geliştirdiği bu modele göre firmalar kârlılıklarını etkileyen bu beş faktörü inceledikten sonra ortalamanın üzerinde kârlılık sağlayacak stratejileri oluşturması gerekmektedir [Kırım, 1998: 18-20].

Porter, bir sektörde rekabet eden firmanın, açıkça tanımlanmış olsun veya olmasın, bir rekabet stratejisinin olduğunu belirtmektedir. Porter'e göre rekabet stratejisinden kastedilen; işletmelerin rakiplerinden farklı yapan yeteneklerinin değerini azamileştirerek bu açıdan konuşlandırılmasıdır. Bu sebeple firmaların rekabet avantajı sağlama ve bunu sürdürmede farklı dinamikleri dikkate aldığı bilinmektedir.

Belirli bir firma için en iyi strateji, onun özgül koşullarını yansıtan, tamamen benzersiz bir yapıdır. Bununla birlikte, en genel düzeyde, uzun vadede savunulabilir bir konum

yaratmak ve bir sektördeki rakipleri devre dışı bırakmak için (tek tek veya kombinasyon halinde kullanılabilen), kendi içinde tutarlı üç genel strateji belirleyebiliriz.”, diyen Porter bu üç genel stratejinin de;

- **Toplam Maliyet Liderliği**
- **Farklılaştırma**
- **Odaklanma** olduğunu belirtmektedir.

Porter, bu üç genel stratejinin sektördeki rakipleri devre dışı bırakma adına uygulandığını ve tüm firmaların yüksek getiriler elde etmesini ifade ederken, bazı sektörlerde mutlak anlamda kabul edilebilir getiriler elde etmek, bu genel stratejilerin birinde başarıyı gerektirebileceğini belirtmiştir [Porter, 2000: 44].

REKABETÇİ AVANTAJ			
REKABETÇİ AMAÇLAR		<i>DÜŞÜK MALİYET</i>	<i>FARKLILAŞMA</i>
	<i>GENİŞ HEDEF</i>	Maliyet liderliği	Farklılaşma
	<i>DAR HEDEF</i>	Maliyette odaklanma	Farklılaşmada odaklanma

Tablo 1 : Porter'in Genel Stratejiler Matrisi

Kaynak: EREN, İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikaları, 2000, s. 286.

1.2.5.1. Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi

İşletmenin maliyetlerini düşürerek, fiyatları ile piyasada liderlik yapmasını sağlayacak politika ve disiplinlerin izlenmesi ve böylece maliyet avantajından yararlanarak rekabet gücünün sağlanmasıdır [Doğan, 2003: 6]. Bununla beraber, işletme tedarikçilerinin ve müşterilerinin de maliyetlerini azaltmayı ya da rakiplerin maliyetlerini arttırmayı hedefleyebilir [Tekin ve diğerleri, 2000: 163].

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesisler kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve AR-GE, servis, satışgücü reklamlar, vs. gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir. Başlangıç olarak zararına gibi gözükse de ürün veya hizmetin tutunma durumuna göre getirisi hayli çok olacak ve rakip firmalara karşı rekabet avantajı elde etmeye neden olacaktır.

Bir çok işletme kendilerini belli bir sanayide düşük maliyet lideri haline getirerek rekabetçi üstünlük elde etmektedirler ve genellikle hayat eğrisinin olgunluk döneminde olan ürünleri büyük miktarlarda üreterek daha az miktarlarda yeni ürün imal eden işletmelere karşı daha düşük fiyatlar teklif edebilirler. Düşük maliyetler; yüksek verimlilik ve yüksek kapasite kullanımı sonucunda elde edilmiş olabilir [Akın, 2003:1]. Maliyet liderliği stratejisi ölçek, hedef ekonomileri, teknolojiler aracılığıyla kuvvetli bir rekabet yararı sağlama üzerine oluşturulmuştur. ölçek ekonomileri, bir ürün veya servisin, üretimin, operasyonel verimliliğinin artırılması için büyük hacimlerin kullanılmasıyla ilgilidir [Çam, 2003: 2].

Düşük maliyetler kalitedeki artışlardan da doğmaktadır. Ürün tasarımı ve üretim süreci teknolojilerinde sağlanan yenilikler üretim maliyetlerini aşağı çekerken, düşük maliyetli üretim için gösterilen dikkatli çabalar verimliliği de önemli ölçüde arttırmaktadır [Akın, 2003:1].

1.2.5.2. Farklılaştırma Stratejisi

Bütün şirketler pazarlama, dağıtım, teknoloji, finans gibi bilinen diğer rekabet üstünlüğü alanlarında çok yüksek düzeyde ve benzeri performans göstermektedir. Şirket rakiplerle bütün bu rekabet üstünlüğü alanlarında eşit performans gösteriyorsa, rakiplerini geçebilmesi için önemli fark getirebilecek bir alan yaratmalıdır. Eğer şirketler rekabet üstünlüklerini organizasyon çatısı altında diğerlerinden farklı bir kombinasyonda kullanabilirse rekabet üstünlüğü sağlayabilirler [Özel, 2003a: 1].

Tasarım, marka ya da teknolojik yenilik açısından olduğu gibi ürüne onu benzerlerinden ayıran özellikler katarak, hatta müşteri hizmetleri açısından verilen bir hizmete vurgu yaparak farklılaşma sağlanmasıdır. Bu strateji diğer firmaların ikame ürünlerle rekabet şansını azalttığı gibi müşterilerin bağlılık kazanmasına da yol açar. Farklılaştırma stratejisi maliyet açısından ödün vermeyi gerektirecektir. Ama ürün ya da hizmet piyasada müşteriler tarafından tutunduğu zaman bu konuda bir sorun olmaktan çıkacaktır.

Farklılaştırma stratejisi; özellikleri itibari ile tek olan ürün, imaj, teknoloji, servis veya üretim sistemi ile ilgili, müşterinin ilgisini ürün üzerinde toplamaya ilişkin çalışmalardır [Doğan, 2003: 6]. Bu strateji ile mamul, eşsiz veya ayrıcalıklı olur. Bu stratejilerin temel hedefi, mamulün pazarda belirli bir özelliğiyle tek olmasını sağlamaktır. Dolayısıyla tüketicilerde marka bağımlılığı sağlanmış olacaktır [Çam, 2003: 2].

Farklılaşma stratejisini kullanabilmek için , bir işletmenin içinde bulunduğu sanayi kolunda tüketiciler tarafından geniş olarak kabul görmüş bazı konularda kendine özgü farklara sahip olması gerekmektedir. Mesela, güç kaynağı üreten bir işletme rakipleri karşısında ürünün güvenilirliği üzerinde yoğunlaşırsa fiyatları artırarak bir avantaj kazanabilecektir [Akın, 2003:1].

Rakiplerden önemli fark yaratabilecek alanlar olmalıdır. İşletmeler rekabet üstünlüklerini diğerlerinden farklı bir kombinasyonda kullanabilirse rekabet üstünlüğü sağlayabilirler [İlkeler De Emekli Olur!, 2003:1].

Rakiplerden farklılaşarak rekabet avantajı elde etme noktasında teknolojik yenilik yapabilme becerisi ülkemizde istenilen noktaya gelememiştir. Örneğin, Türk Sanayinin teknolojik yenilik harcamaları içinde, “işyerinde yürütülen AR-GE faaliyetlerinin payı”nın yalnızca % 4,6’dan ibarettir [Göker, 2003: 16]. Bu harcamalarda “işyeri dışından alınan AR-GE hizmetlerinin payı” ise % 2,0’dır. Buradan çıkan çarpıcı sonuç Türk Sanayii’nin pek az AR-GE yaptığı; yenilikçi faaliyetlerini kendi AR-GE faaliyetlerine dayandırmadığıdır. Bu durum, Dünya pazarlarındaki rekabet üstünlüğü yarışı açısından çok önemli bir güçsüzlüğe işaret etmektedir [a.g.e., s. 16].

Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında dört boyut ya da yol vardır.

- Rakiplere nazaran daha üstün bir tekniğe ve teknolojiye dayanılarak yapılan farklılaştırma,
- Kalite iyileştirme çabalarını güçlendirerek yapılan farklılaştırma,
- Müşterilere sağlanan destek hizmetleri ve satış sonrası hizmetlerin de rakiplere nazaran daha süratli, etkili, kaliteli vb. bir çalışmayı gerçekleştirerek yapılan farklılaştırma [Çam, 2003: 2].

Rekabetçi üstünlük sağlamak için farklılaşma stratejisi izleyen bir işletme maliyetleri tamamen gözardı edemez. Farklılaşma stratejisini etkilemeyecek tüm alanlardaki maliyetlerini azaltmalı ve rakipleriyle yaklaşık bir maliyet konumuna ulaşmaya çalışmalıdır [Akın, 2003: 1]. Maliyet liderliği stratejisi, finansman ve pazarlama fonksiyonlarının, farklılaştırma stratejisi ise üretim ve pazarlama fonksiyonlarının ortak çabalarını gerektirmektedir [Doğan, 2003: 7].

Örneğin, Tablo 2' de Paşabahçe firmasının farklılaştırma stratejisi ile nasıl bir rekabet avantajı sağladığı görülmektedir.

Yıl içinde üretimi yapılan 60 yeni tasarımı ürünle birlikte halihazırda üretilmekte olan yeşil ve bal renkli şişelere ek olarak mavi şişe üretimine başlanmış olması ürün farklılaşmasını artırmıştır. Yurtiçi pazarda 1998 yılına göre maden suyu şişelerinde %23, bira şişelerinde ise %40 oranında sağlanan satış artışı ürün farklılaşmasından kaynaklanmıştır. Müşteri isteklerini karşılamak amacıyla üretim hatlarında renklendirme ve kaplama çalışmalarına devam edilecektir. Grubun bu konudaki rekabet stratejisi, yeni ürünlerle pazardaki payını yükselterek ithal ve ikame ürünlere karşı üstünlük sağlamaktır.

Tablo 2 : Paşabahçe Firması'nın 1999 Faaliyet Raporu ve Farklılaştırma Stratejisi

Kaynak: <http://www.pasabahce.com.tr/tur/rapor/grupamb.htm>, 24.05.2003, s. 1.

1.2.5.3. Odaklanma Stratejisi

Bu strateji; özgül bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklaşmayı kapsar. Belirlenen bu alanlardan herhangi birinde yoğunlaşan firma rakiplerine göre müşterilerine daha iyi hizmet götürecektir ya da üretiminde kalite ve maliyet açısından daha iyi bir dengeyi yakalayabilecektir. Bu da firmanın rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde etmesine neden olacaktır.

Odaklaşma stratejilerinden birincisi olan farklılaşma odaklaşmasında; işletme seçtiği alanda farklılaştırmaya gider. İkinci odaklaşma türü olan maliyet odaklaşmasında ise, işletme maliyet üstünlüğüne ulaşmayı hedefler. Ayrıca, odaklaşma stratejilerinde, tek bir pazara veya mamule de odaklaşma olabilir [Çam, 2003: 2].

Odaklaşma stratejisine paralel olarak maliyet veya farklılaştırma stratejilerinden birine yoğunlaşan firma ikame ürünler karşısında avantaj da elde edecektir. Yalnız bu strateji pazar payında sınırlama oluşturduğundan kârlılığı ve satış hacmini etkileyecektir. Maliyet açısından da ödün vermeyi gerektirecektir.

Bir hedef üzerinde odaklaşarak tüm stratejilerin bu hedef doğrultusunda biçimlendirilmesi, o konuda uzmanlaşmayı beraberinde getirecek ve uzmanlaşılacak konuda rakiplere göre daha avantajlı bir konuma gelinebilecektir [Doğan, 2003: 7].

Yukarıdaki üç genel stratejiden farklı olarak hızlı cevap verme stratejileri; rakiplerden daha hızlı hareket etmek, elini çabuk tutmak, zamanı çok iyi değerlendirme üzerine kurulur. Bu konuda Porter tarafından geliştirilmiş bulunan rekabet avantajı sağlamada hızlı cevap stratejisine firmaların nasıl erişeceklerine ilişkin örnekler aşağıda geçmektedir. Bunlar [Çam, 2003: 2-3];

- Yeni ürünler geliştirme
- İsmarlama ürünler
- Mevcut ürünleri iyileştirme
- Ürünlerin firmaya sipariş verme zamanını kısaltma

- Pazarlama çabalarını yeni pazar ihtiyaçlarına uyarlama
- Müşteri isteklerine ve sorunlarına cevap verme gibi.

Genel stratejilerden birkaçına dair örnekleri her zaman firmaların vizyon ve misyon ifadelerinde bulabilirsiniz. Firmaların uyguladıkları genel stratejileri vizyon ve misyon ifadelerinde yer vermesinin nedeni, ileriye yönelik hayallerini nasıl gerçekleştireceklerine dair bir yol haritası olarak kullanmaktır.

1.2.6. Rekabet Avantajı Elde Etmede Sektörlerin Yoğunlaştığı Dinamikler

Rekabet avantajı elde edebilmek ve piyasadaki varlıklarını sürdürebilmek için firmalar Farklılaştırma, Toplam Maliyet Liderliği gibi iki temel stratejiyi dikkate almaktadırlar. Firmaların bazıları sadece Farklılaştırma stratejisine bazıları ise Toplam Maliyet Liderliği stratejisine odaklanarak rekabet avantajı elde etme yoluna gitmektedirler.

Rakiplerine karşı hizmet ve ürünlerinde sağlamış oldukları farklılaşma ve caziplik ile firmalar müşterilerin dikkatini çekmektedirler. Farklılaşma stratejisi ile firma markalaşmayı ve ürün ya da hizmete karşı tüketiciyi bağlı kılmayı hedeflemektedir. Farklılaştırma stratejisi özellikle tekstil, turizm, hizmet, otomotiv, mobilya sektörlerinde tercih edilmektedir. Örneğin müşteriler; iki mobilya firmasından ürünlerinde cazip, kullanışlı (ergonomik), çok fonksiyonlu (iki üç tür kullanım için elverişli ürünler), ilginç tasarımlı, yapımı sırasında yoğun bir emek sarfedilerek katma değeri yükseltelen (işçiliği yüksek), kaliteli vb. birçok yönden farklılığı yakalayan taraf için fiyat unsurunu ikinci planda tutarak tercihlerini yapacaklardır.

Kültür ve ekonomik yönden toplum geliştikçe ürün ve hizmette farklılaşılmasını talep edecektir. Hatta teknolojisi gün gün gelişen firmalar, tüketicinin ihtiyacı olmayan bir mal ya da hizmeti bile gerçekleştirdikleri farklılıklar ile talep edilen duruma getirdikleri bilinmektedir. Bu konuda bilişim sektörü birçok konuda yazılım programları geliştirirken, perakende sektörü markalı ürünlerini arttırmaya, otomotiv sektörü ilginç tasarım ve ürün yapılanmasına gitmektedir. Teknolojik gelişmeler, AR-

GE çalışmalarına önem veren sektörler hem tüketicileri hem de kendisine bağlı sektörleri etkilemektedir.

Düşük maliyet uygulaması ile fiyatlarını uygun hale getiren firma daha fazla alıcıya ulaşmayı hedefler. Aynı zamanda kapasitesini arttırarak üretim üstünlüğü sağlamak ister. Perakende sektörü, enerji sektörü, telekomünikasyon sektörü ve inşaat gibi sektörler bu stratejiyi dikkate almaktadırlar. Bazı turizm firmaları farklılaşma stratejisine odaklanarak rekabet avantajı sağlamak istemektedirler. Yine otomotiv sektöründe de odaklanmaya gidilmektedir. Sadece lüks kesime hitap etme gibi. Sektörlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratmalarına dayanak oluşturacak temel dinamiklerden bazıları Tablo 3'de belirtilmiştir;



SEKTÖRLER	REKABET DAYANAKLARI
Tekstil Sektörü	Farklılaştırma; Moda, marka yaratma vb. Odaklaşma ; Genç kesime hitap vb. gibi farklılaşma stratejisine odaklanma
Turizm Sektörü	Farklılaştırma; Hizmet anlayışında rakiplerine oranla farklılık getirme. Odaklanma ; Kongre turizmine yönelik farklılaşma stratejisine odaklanma vb.
Gıda-İçecek Sektörü	Toplam Maliyet Liderliği ; Fiyat indirimi vb. Farklılaştırma ; Yüksek katma değerli ürünler, özellikli ürünler, kalite
Finans Sektörü	Farklılaştırma; Finansal operasyonlar yerine müşteriye yönelik ürün ve hizmet kalitesinin artırılması vb.
Elektrik-Elektronik Sektörü	Toplam Maliyet Liderliği ; Fiyat, promosyonlar vb. Farklılaştırma ; AR-GE ye dayalı yeni ürünler, teknoloji vb.
Hizmet Sektörü	Farklılaştırma; Örneğin ulaşımda konfor, hız ve güvenilirliğin sağlanması vb. Toplam Maliyet Liderliği ; Fiyat indirimi vb.
Perakende Sektörü	Toplam Maliyet Liderliği ; Fiyat indirimi vb. Farklılaştırma ; Kaliteli mallarıyla ün yapma , markalı ürünler vb.
İlaç-Kimya S.	Farklılaştırma ; AR-GE 'ye dayalı yeni ürünler, sağlık ve güven vb.
Otomotiv Sektörü	Farklılaştırma; Kullanım rahatlığı ve tasarım vb. Odaklaşma ; Zengin kesime hitap vb.
İnşaat Sektörü	Toplam Maliyet Liderliği ; Uygun fiyat vb.
Seramik Sektörü	Farklılaştırma; Tasarım, marka vb.
Bilişim Sektörü	Farklılaştırma; Hizmet alanında farklılaştırma stratejisi örneğin; e-learning, yazılım, AR-GE vb.
Ağaç- Orman- Mobilya Sektörü	Farklılaştırma; Yeni ürünler ve kalite vb.
Telekom Sektörü	Farklılaştırma; Müşteriye yeni hizmet olanaklarının sunulması ve yeni ürünler vb. Toplam Maliyet Liderliği ; İletişim olayında uygun ve cazip fiyatlar
Enerji Sektörü	Toplam Maliyet Liderliği ; Uygun fiyat vb. Farklılaştırma ; Marka oluşturma vb.

Tablo 3 : Rekabet Avantajı Elde Etmede Sektörlerin Yoğunlaştığı Dinamikler

Kaynak: Porter, Rekabet Stratejisi , 2000, s.44-55,

<http://www.competitiveturkey.org> ,25.05.2003, Fasondan Markaya, Power Dergisi, Kasım-1998, ss:108-123, İçecek Sektörü Tam Gaz, Power Dergisi, Temmuz-1999, ss:127-133.

1.3. Endüstrilere Göre Vizyon Ve Misyon İfadeleri İçerikleri Rekabet Stratejileri Açısından Farklılık Arz Eder

Endüstrilere göre vizyonun önem ve gerekliliği farklılık gösterir. Mesela bir otomobil parçası üreten firma ile biyoteknoloji konusunda faaliyet gösteren firmalar farklı önem ve gereklilik arz eden vizyonlara ihtiyaç duyacaktır [Certo ve Peter, 1995: 58]. Biyoteknoloji ile ilgili firmaların radikal düzeyde yeni fikirlere olan gereksinimi bu firmaların vizyon ve misyon bildirimlerine de yansımaktadır. Aynı şekilde otomobil sektörünün bir odaklaşma stratejisi vizyon ve misyon bildirimlerinde içinde yer alabilir. Çünkü her endüstrinin değişik stratejik öncelikleri bulunmaktadır [a.g.e., s. 58].

Örneğin ulaşım sektörü kendi arasında çeşitli bölümleriyle ele alındığında; her bölüm (karayolu taşımacılığı, demiryolu taşımacılığı, denizyolu taşımacılığı, havayolu taşımacılığı ve boru hattı ulaştırma vb. gibi) için farklı rekabet stratejilerinde odaklandıkları görülmektedir. Bu farklı stratejik gereksinimler sektördeki firmaların vizyon ve misyon ifadelerine de yansımaktadır. Demiryolu taşımacılığında ekonomiklik ön planda iken havayolu taşımacılığında konfora ve müşterinin kendisini rahat hissetmesini sağlayacak her türlü hizmet farklılaşmasına dikkat çekilebilir. Yine karayolu taşımacılığında ilk olarak hız faktörü dikkate alınabilir. Bu farklılaşmalar ve toplam maliyet liderliği gibi stratejiler vizyon ve misyon bildirimlerinde yer alacaktır.

Perakende Sektörü'nde Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi ön planda yer alırken, Biyoteknoloji, İlaç ve Kimya Sektörü'nde AR-GE çalışmaları ile farklılaştırma stratejisi dikkate alınabilir. Ve bu sektörler arasındaki farklı strateji gereksinimleri bildirimlere de yansımaktadır.

Ürünlere ya da işlemlere bağımlı endüstriler, çelik üretimi, petrol kimyası, madencilik ya da demiryolu işletimi diğerlerinden tek bir işten ziyade birçok işle ilgili olmaları yönüyle ayrıdır [Drucker, 1996: 57]. Bu da ürünlerin müşteriyi tatmin edenlerin hangisinin en önemli ve gelecek vaat eden olduğuna karar vermek çok daha zor bir iştir. Amerikan kömür endüstrisi ve demiryollarının devamlı azalan rekabet pozisyonu müşterilerini bilememeleridir [a.g.e., s. 57]. Drucker'ın bahsettiği bugünün

müşterilerinden ziyade potansiyel müşterilerdir. İşin ne olduğunu öğrenmenin yollarından ilki müşterilerin, potansiyel müşterilerin, mekanlarının, tercih faktörlerinin ve onlara nasıl ulaşılacağına bilinmesidir. Müşteriler tanıldıktan sonra misyon netlik kazanacaktır. Ve endüstriler bunlara göre ürün ve hizmetlerini geleceğe yönelik olarak değiştireceklerdir. Misyon ifadeleri bildirgelere isabetli bir şekilde kaydedilmelidir.

Gelecekteki fırsatların değerlendirilebilmesi adına değişimin takibi şarttır. Farklı düşünebilmek ise firmaları öncü kılmaya yetecektir. Çünkü alakasız gibi gözükken sektörler bile birbirinden etkilenir hale gelebilecektir. Örneğin, biyoteknolojideki gelişmeler mobilya sektörünü neden etkilemesin?

Geleceği sorunlu kılan şey, bilinemez oluşu değildir. Farklı olması nedeniyle sorunludur gelecek. Eğer farklı bir yaklaşımla düşünemezseniz, her zaman sizin için bir sürpriz olacaktır [Hamel, 2000: 169]. Hamel Prahalad'a göre geleceği belirleyebilmek için işletmeler şunları yapmak zorundadır [Çelik, 1998: 219];

- Uzun bir geçmişi olan sektörde iş yapmanın kuralları, köklü bir şekilde değiştirilmelidir.
- Sektörler arasındaki sınır yeniden çizilmelidir.
- Bütünüyle yeni fırsatlar oluşturulabilmelidir.

2. REKABET AVANTAJI ELDE ETMEDE BİR ARAÇ: VİZYON

Vizyon ve misyon bildirelerinin rekabet avantajı sağlamadaki önemi ele alınmadan önce yer alan “Rekabet Avantajı Elde Etmede Bir Araç: Vizyon” başlıklı bu bölüm; vizyon ifadesinin anlamı, amacı, diğer ifadelerle ilişkisi, yapısı, örgütlerde vizyona duyulan ihtiyaç, vizyonun paylaşılması ve gerçekleştirilmesi gibi temel özellikleri içermektedir. Vizyonun belirleme süreci ve belirleme tekniklerine kısaca değinilerek, vizyon ifadesinin işletmelerdeki önemine yer verilecektir. Ayrıca “Vizyon bildirelerinin başarı ve başarısız sonuçlar vermesinin nedenleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranacaktır. Son olarak rekabet ile vizyon ilişkisi ele alınacaktır.

2.1. Vizyon Kavramı

Vizyon kavramı rekabet edebilirliğin temel koşullarından biridir. Vizyon hem bireysel hem de örgütsel açıdan geleceğe yöneliktir ve performansı artırır. Kişilerin bir alanda başarılı olabilmeleri için bir vizyona sahip olmaları gerekir. Firmalar ortak bir vizyon etrafında toplanan ve bir amaç uğruna çalışan insanlardan meydana geliyorsa rekabet etmede daha aktif ve başarılı olurlar. Burada ilk olarak rekabet avantajı elde etmede bir araç olarak kullanılan vizyon kavramının etimolojisi, amacı, önemi, vizyona duyulan ihtiyacın anlaşılması, yapısı, unsurları ve diğer kavramlarla ilişkisi açıklanacaktır.

2.1.1. Vizyonun Etimolojisi

Leonhard'da göre *Vizyon*; Latince'de *videre* fiilinden türemiş olan *visio*'dur ve uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığı kullanılmıştır. Orta Çağ Almanya'da *wissen* (bilmek) ve *weise* (bilmek) kelimeleri de aynı kelimedenden türetilmiştir. Hayal görme, optik halüsinasyon görme anlamında kullanılmaktadır. Ancak vizyon sözünün bütün bunlarında üzerinde bir özelliği vardır ki o da gerçeklerin ona hiçbir sınır çizememeleridir. Bu yüzden düşlerle karşılaştırmak daha doğru olur [Sollmann ve Heinze 1995: 13-81] , [Görmüş, 2002: 87].

2.1.2. Vizyonun Anlamı

Vizyon tanımlarından bazıları şunlardır;

Collins ve Porras'a göre *vizyon* hangi temelin korunacağı ve hangi geleceğin ilerlemeyi hızlandıracağı konusunda kılavuzluk yapar. Ama vizyon, dilin en çok kullanılan ve en az anlaşılan sözcüklerinden biri haline gelmiştir; farklı insanlarda farklı imgeler yaratmaktadır: Köklü değerler, çarpıcı başarılar, toplumsal bağlar, gayretlendirici hedefler, güdülendirici güçler ya da varlık nedenleri gibi [Değişim, 1999: 31].

Vizyon kelimesi görmekten geliyor ve özellikle, normal görme organlarının dışındaki melekelerimizle görmeyi kastediyor. Rüya, fantezi, trans, hayal de vizyonun tarifleri arasında. İşin özel tarafı ağır basıyor: koku alma, hayal, spekülasyon, fantezi, vizyonun önemli parçaları olarak görülebilir [Kozlu, 1994: 1-2]. Çelik'e göre *Vizyon*, kelime anlamıyla görüş görme kuvveti, geleceği kestirebilme gücü ve hayal gücü gibi anlamlara gelmektedir [Kışlalı, 2000: 5].

Bleicher'e göre *Vizyon*, somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesini görebileceğimiz kadar yakın, ancak yeni bir yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır [Sollman ve Heinze, 1995: 115] , [Görmüş, 2002: 87]. Swift'e göre ise; *Vizyon*; görünmeyeni kavrama sanatıdır [Quigley, 1998: 259]. *Vizyon* bugünün hayalini, yarının gerçeği kılmak için ortaya konan beyinsel çabadır. *Vizyon*, beyindeki gözdür, radardır. *Vizyon* geleceğin gerçekliğini yakalama azmidir. *Vizyon*, geleceği bölüşmektir, geleceği kurtarmaktır. *Vizyon*, umuttur [Türkoğlu, 2000: 185-187].

Vizyon geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. *Vizyon* düşlerle gerçekleri dengeleyebilmek ve kurgulayabilmektir. *Vizyon* değerlerle farklılaşmak; değerlerde gönül gücüyle bütünleşmektir. *Vizyon* iletmek, paylaşmaktır. Vizyon riske girmek ve riski yönetmektir [Erçetin, 2000: 92-98].

Vizyon ne değildir? [www.vizyon2000.s5.com, 2003: 1];

- Gelecek ile ilgili tahminler yapmak değildir, kararlar almaktır.
- Hiçbir şey yapmadan, hayatın sizi yönlendirmesine izin vererek ulaşacağınız durumu tanımlamak değildir.
- Bugünden ve yarından vazgeçmek değildir.
- Gerçekleşmesi imkansız hayaller değildir.
- Yalnızca fantezilerle ve düşlerle varolan duygu ve görüntüleri, davranışların çıkış noktası yapmak değildir.
- Bir macera arayışı, bir koyup üç alınacak bir kumar değildir.

Synder ve diğerlerine göre; bir işletme için *vizyon*, liderin işletmenin enerji ve kaynaklarını yönlendirdiği bir hedefdir. Handy'e göre bugünün tahmini veya herkesin bildiği bir şeyi kopya etmekten ibaret olan bir plan veya strateji vizyon değildir. Vizyon, bilinen bir olayla ilgili çevre ve şartları tekrar şekillendirmek, açıkta olan şeyleri tekrar kavramsallaştırmak, daha önce bağlantısız görünen olaylar arasında bağlantı kurmaktır [Doğan, 1999: 94].

Vizyon hedef değil, bir tablo, geleceğinizi çizdiğiniz bir tuvaldir. Geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösterir. İşadamının tuvali, onu üstünde şirketinin ismi yazılı olan, yani başarısını kanıtlayan, modern uzun bir binanın önünde gösterir. Sporcunun resmi, onu hayranlarının bağırışları arasında kürsüde altın madalya alırken gösterir [Mesiti, 1996: 82]. Vizyon bir gelecek anlayışıdır. Bugünün yeteneğinin ötesine geçen, bugün ile yarın arasında entelektüel bir köprü kuran, geçmiş ya da statükoyu onaylamaya değil, ileriye bakmaya temel olan, tasavvur edilmiş bir olanaktır [Sullivan ve Harper, 1997: 103].

2.1.3. Vizyonun Amacı

Vizyonun amacı; müşteri istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde tatmin edilmesi olmalıdır [Özel, 2003b: 2]. Vizyonun en önemli fonksiyonu, işletmeye bir gelecek tasvir etmesidir. Bu tasvir yöneticilerin uzun vadeli ve temel kararlarını verirken, bir takım

sınırlamalar koyar ve işletmenin kolayca başka istikametlere yönelmesini önler. Çalışanları motive eder ve ek bir sinerji sağlar [Dinçer, 1998:27].

Johannessen ve diğerlerine göre; **vizyonun amacı**, işletmede gerekli olan değişimin sağlanabilmesi için, hem işletme çalışanlarının, hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ve potansiyel ileriye görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanabilmektir [Doğan, 1999: 97]. Bir başka deyişle; örgütte gerekli yeniliği yapmak yönünde hem müşteriler hem de örgüt üyeleri için bir öngörü oluşturarak gerçekleşenle potansiyel arasındaki yaratıcı gerilimin avantajına sahip olmaktır [Durna, 2000: 130].

2.1.4. Vizyon İfadesinin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Vizyon ile bazı kavramlar birbirlerine benzetilmektedir. Bunlardan bazıları [Çelik, 1998: 218] ;

- **Lider ideoloji:** ürün ya da pazarın hayat seyri, teknolojik durum, yönetim ilkeleri, kişisel ilkeler ve liderler gibi örgütsel karakteri belirleyen değerlerdir. Bunlar lider değerler ve lider amaçlardır.
- **Geleceğin planlaması:** vizyon anlayışı geleceğin planlamasını da içeren bir olgudur.
- **Şekilsel benzetim**

Diğer kavramlar ise şunlardır;

2.1.4.1. Vizyon ve Misyon

Bu iki kavram genelde birbiri ile çok karıştırılmaktadır. Thompson ve Strickland'a göre **vizyon**; misyondan farklı olarak bir organizasyonun yarını ile ilgilidir. Örneğin "otomobili demokratikleştirmek" olan bir şirketin vizyonu "ulaşım özgürlüğü ile anılan şirket" şeklinde olabilir [Demir, 2001: 32] . Vizyon ve misyon, amaç ve stratejilere

göre daha geneldir. Strateji ve amaçlar vizyon ve misyona göre nispeten daha somut kavramlardır. Misyon diğerlerine göre daha kalıcı ve nispeten daha az değişim gösteren bir plan türüdür diyebiliriz. Fakat her zaman bu dört kavramın, birbirleriyle uyum içerisinde olması gerekir ve bu kavramların hiçbiri statik değildir [Dalay, 2001: 464].

2.1.4.2. Vizyon ve Strateji

Camillus'a göre güçlü bir vizyon bildirisi, işletmelerin esas yeteneklerini, faaliyette buldukları alanı, müşterileriyle özel ilişkilerini ve gideceği stratejik yönü tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Vizyon bildirilerinden çıkarılan “ stratejik durum tahlili” açık bir şekilde, stratejik planlama ve gün be gün yönetim kararlarının uygulanmasında kullanılmaktadır [Doğan, 1999: 119]. Stratejilerimizi somutlaştırmak için seçtiğimiz zaman diliminde vizyonumuzu da somutlaştırıp daha net amaç ve hedeflere dönüştürmeliyiz. Hatta, asıl amacımızın vizyonumuzu gerçekleştirmek olduğunu unutmayıp “somutlaştırma” işlemine vizyonumuzdan başlamalıyız [a.g.e., s.189].

Politika ve strateji geliştirme sürecini etkileyen diğer faktörler ise, toplum ve kurum kültürü, rakiplerin durumu, onların stratejileri, teknolojilerin gelişme trendi ve iş neticelerinizin o andaki durumudur [Argun, 2003a: 1-2]. Bütün birimlerden gelen bilgiler birleştiğinde nerede olduğunuzu bilir ve nereye varmak istediğinizi kolayca ortaya çıkarabilirsiniz. Vizyon belirlendikten sonra, kurum bazında değerlendirmeler yapılır ve kısa vadeli hedefler ve stratejiler oluşturulur [a.g.e., s. 1-2].

2.1.4.3. Vizyon Ve Stratejik Planlama- Gelecek Araştırmaları

Organizasyonda stratejik planlamanın uygulanmasından önce vizyon ve misyonun çok açık olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Vizyon ve misyon bulunmadan bir organizasyonda strateji ve aksiyon planlarının oluşturulması anlamsızdır. Strateji ve aksiyon planları organizasyon amaçlarına uygun olarak oluşturulmalıdır [Aktan, 2003c: 1]. Stratejik planlama her ne kadar geleceğe yönelik algılansa da bugünkü

varolulan durumun anlaşılmasını sağlar. Hamel ve Prahalad'ın deyimiyle stratejik planlama rakiplerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında, pazar boşlukları ve firma kaynakları hakkında kapsamlı analize ağırlık vermesiyle uzun dönemli eylemleri teşvik edecektir. Fakat ihmal ettikleri şey “bağlanmaya değer bir amacın saptanması ” olacaktır [Senge, 2000: 231].

Looss'a göre planlamanın ilkesel zorluğu, “aslında” bilinen bir çerçeveyi zorunlu kılmasıdır: Geçiş durumları ve etkileşim mekanizmaları uygun boyutlar açısından (zaman, etkinlikler, malzeme, standartlar v.b.) bir ölçüde belirlenmiş olmalıdırlar. Buna karşın vizyonlar, daha çok gerçekte varolmayan ve ulaşılmak istenen yani henüz araştırılmamış son durumlardan oluşur [Sollmann ve Heinze 1995: 9].

Peattie'ye göre vizyon geliştirme uzun vadeli planlama, planlama ya da stratejik planlama, hedef belirleme ve strateji saptamada yararlanılan çalışmalardır. Vizyon geliştirme bu çalışmalara benzemekle birlikte aralarında küçük de olsa farklar vardır. Bu farkların başlıcalarını Tablo 4'de görebiliriz [Çetin, 1996:174].

VİZYON GELİŞTİRME	UZUN VADELİ PLANLAMA
* Hayal gücüne ve yaratıcılığa dayanır.	* Tutucu bir felsefeye sahiptir.
* Yazılı, elle tutulur olmadığından bir plan ve program değildir.	* Yazılıdır, rakamlarla ifade edilir.
* Ana değişimleri ve bunların getirebilecekleri fırsatları ve riskleri önceden belirleyerek bunları yakalamaya çalışır.	* Bugünkü trendlerin devam edeceğini varsayar.
* Değişimi devrim yoluyla önerir.	* Gelişmeyi evrim yoluyla önerir.
	* Metodları ve prosedürü belli olan teknik bir konudur.

Tablo 4 : Vizyon Geliştirme İle Uzun Vadeli Planlama Arasındaki Farklar

Kaynak: Çetin, 1996, a.g.e., s. 174.

Göker'e göre gelecekteki olayları ve gelişmeleri tahmin etmek üzere yapılan diğer çalışma gelecek araştırmalarıdır. Gelecek araştırmaları sorunlara daha ilmi açıdan yaklaşan, senaryo tekniklerine dayanan ve daha çok dış politik hedeflerin ve askeri stratejilerin belirlenmesinde kullanılan bir çalışmadır [a.g.e., s. 175]. Bu çalışmada önce geleceği belirleyecek ana faktörler ele alınır sonra en kötümser-en muhtemel ve en iyimser olarak üçlü senaryolar üzerine ayrı ayrı risk tahminleri yapılır ve alternatif stratejiler geliştirilir. Vizyonla arasındaki farklar ise şöyle belirtilebilir [a.g.e., s. 175].

VİZYON GELİŞTİRME	GELECEK ARAŞTIRMALARI
* Yalnızca kişinin kafasında tasarlanır.	* Rakamlara, bilimsel analizlere ve istatistiklere dayanan matematiksel modeller kullanılan bir çalışmadır.
* Gelecekte ne olacağını tahmine çalışır	* Rakibin ne yapacağını tahmin ederek karşı stratejiler geliştirmeye çalışır.
* Detaylardan arındırılmış ana değişimler üzerinde yoğunlaşır.	* Analitik metodlara dayandığı için rakamlarla belirtilmeyen kısımlar daha önemsiz olur.
* Sorunlar çok farklı yönleri ile geniş çaplı düşünülüp ele alınır.	

Tablo 5 : Vizyon Geliştirme İle Gelecek Araştırmaları Arasındaki Farklar

Kaynak: C. ÇETİN, 1996, a.g.e., s. 175

2.1.4.4. Vizyon ve Amaç-Hedefler

Isert'e göre vizyonun amaç ve hedefe olan farkı, vizyonların bir şeyi nasıl ve ne biçimde gerçekleşeceğini somut olarak belirlemeyip, yaşamın yaratıcı işlemlerine, doğrusunu bulabilmek için çok sayıda yol ve olanakları açık bırakmasındadır. Bir sonraki adım için, ancak dolaylı olarak bir şeyler söyler, ancak, bir iç karşılaştırma ölçütü olarak bütün somut hedefler için hazır durur [Sollman ve Heinze 1995: 135].

2.1.4.5. Vizyon ve Kültür

İşletmelerin artan rekabet ortamında başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır [Keser, 2003:2]. Vizyonu gerçekleyen şirketler kuvvetli kurum kültürüne sahiptirler. Bu kültürü ve kültürün alt değerleri olan kurumun öz ideolojisini çalışanlara aktarırlar [zel, 2003b: 1]. Manevski'ye göre bir vizyon bildirisi, daha çok işletmedeki kültürel yapıyı, kültürel birlik ve bağlılık kavramlarını eşsiz kılmak ve çalışanların motivasyonunu sağlamak üzere düzenlenmektedir. [Doğan, 1999: 122]. Dilenschnelder'a göre ise; vizyon ve kültür kontrol altında olmalıdır. Genç bir işletmede, bir lider vizyonu kültürü şekillendirmede kullanmalıdır. Uzun bir geçmişi olan işletmelerde, bir vizyon daha çok örgüt kültürünün yerleştirilmesini sağlayacaktır [a.g.e., s. 122].

2.1.5. Genel Olarak Vizyonun nemi

Vizyon; bireyi sürekli mit ve hareket halinde tutan, motive eden bir kavramdır. Vizyon sahibi olmak geleceğe yönelik bir beklentiyi elde edebilmek için çaba sarfetmeyi, yenilikçi olmayı gerektirir. Başarının altın kurallarından birisi de bir vizyon sahibi olmaktır bu sebeple büyük bir önem arzeder. Başarılı bireylerde olduğu gibi lider firmaların da o anki konumlarına gelmelerinin altında mutlaka bir vizyon yatar.

İnsanlar doğası gereği nereye doğru gittiğini bilen kişileri izlemektedirler. Günümüzün birçok yöneticisi, işletme sahiplerinin her geçen gün daha fazla kazanç elde etmek isteyen arzuları karşısında bir vizyon geliştirmemekten yakınmaktadırlar [Fidan, 1996: 113]. Bir vizyon geliştirmenin önemi ihmal edilmemeli, çalışanların ufkunu açacak, yenilikçi bir ortam sağlayacak ve dar kalıplar arasına sıkışıp kalınmayacak bu ortamı onlara sağlamalıdır. Örgütün bir vizyonu olmalı ve bu vizyon diğer ekip üyelerine de aktarılabilmelidir [a.g.e., s. 113]. Psikolog Maslow'un yüksek başarı düzeyindeki ekipler üzerinde yaptığı incelemesinden çıkan sonuç, bu ekiplerin en çarpıcı

özelliklerinden birinin, üyeleri arasında amaç ve vizyon ortaklığının bulunması olduğudur [Mocan, 2003: 1] .

Bir vizyona sahip olmak veya bir vizyonu yaratmak, günümüzün rekabetçi ortamında kritik bir öneme sahiptir. Vizyonu oluşturan bu itici güç aynı zamanda aşağıdaki unsurların bir veya birkaçı tarafından da ortaya çıkmaktadır [El Namaki, 1997: 84].

1. Örgütün kaderini (geleceğini) kontrol etme ihtiyacı,
2. Yaratıcı stratejilere olan ihtiyaç,
3. Tersine çevirme ve iyileştirme ihtiyacı,
4. İşletme kültüründe değişim ihtiyacı.

Vizyonu ve misyonu netleşmemiş bir kurumda strateji ve hatta hedef belirlemek bile son derece hatalı, kurumun yapısına ve varolma sebebine uygun olmayan sonuçlar elde edilmesine sebep olabilir [İzğören, 2001: 39]. Stoner'e göre vizyonun önemini şu sekiz nokta etrafında toplayarak açıklamak mümkündür [Duman, 2001: 17-21] ;

- **Enerji:** Örgüt çalışanlarında heyecan, neşe ve işlerine karşı bağlılık oluşturur.
- **Yetkilendirme:** Organizasyon yöneticileri kontrol mekanizmasını hafifletip çalışanlara daha kolaylıkla yetki verebilirler.
- **Sahiplenme:** Kişiler kendilerini büyük bir bütünün parçası olarak görecekları için işlerini ve organizasyondaki yerlerini benimser ve organizasyonu sahiplenir.
- **İşbirliği:** Ortak vizyon, insanların birlikte çalışmasını ve işbirliğini kolaylaştırır.
- **Atılımcı Hareket:** Organizasyonlar geleceklerinin ortak vizyonu olmadan aktif olarak atılımcı harekette bulunamazlar.
- **İş yaşamına anlam katma**
- **Mükemmeliyet için gerekli yapıyı oluşturma**
- **Bugün ile gelecek arasında köprü görevi**

2.1.6. Vizyona Duyulan İhtiyaç

Sallis'e göre güçlü bir stratejik vizyon, herhangi bir kurumun başarılı olmasında en etkili faktörlerden biridir [Elma ve Demir, 2000: 3]. Senge, gelecek vizyonu ile bugünkü vizyon arasındaki farkı yaratıcı gerginlik olarak niteliyor [Rosen, 1998: 121]. Bu gerilimin gevşemesi gerektiğini düşünürsek bunun iki yolu olabilir, gerçeği vizyona yaklaştırmak ya da vizyonu gerçeğe çekmek. Size gereken elinizde sağlam bir vizyon tutmaktır [Clayton, 2002: 155].

Değişimin ortaya çıkardığı yenilikler ve bilinmezler içinde işletmeler doğru yolu bulabilmek için bir tür yol haritasına ihtiyaç duyarlar bu ayakta kalabilmenin ve yaşayabilmenin bir gereğidir. Vizyonun işletmelere bu imkanı veren sihirli bir formül olduğu söylenebilir [Görmüş, 2002: 87-88]. Snyder'a göre değişime direnç her zaman için işletmelerin karşı karşıya kaldıkları bir problemdir. Değişime direnç, ancak bir liderin çalışanlarına vizyona olan ihtiyacı göstermesi ile bu vizyonu işletmedeki her bireyin anlamasını sağlaması ile aşılabilecektir [Doğan, 1999: 97].

Baum'un yaptığı bir araştırmada vizyon sahibi örgütlerin örgütsel vizyonu olmayan örgütlerden daha yüksek edim gösterdikleri kanıtlanmıştır. Daha da ileri gidilerek örgütlerin, vizyonsuz olarak varlıklarını sürdürmeyecekleri savunulmuştur [Kışlalı, 2000: 5]. Doğru bir vizyon personeli eyleme geçirir ve aralarında takım ruhunun oluşmasını sağlar. İnsanlar temel olarak yapabildiklerinin en iyisini önemli gördükleri bir amaç için yapmaya ve büyük bir performans harcamaya isteklidirler. Bir işletmenin veya yönetimin vizyonu, örgütsel yaşama anlam kazandırdığı sürece bu perçinleştirme görevini yapabilecektir [Fidan,1996: 113]. Vizyon; farklı uzmanlıkları ve görevleri olan insanları, mozayığın parçaları gibi bütünsel uyum içinde çalıştıracak, tek bir hedefe kilitleyebilecek, sinerji yaratacaktır. Vizyon, işletme çalışanlarını özgürleştirecektir, bir hedef gösterecek ve değişimin nereden başlaması gerektiğini belirtecektir [Arat, 1998b: 121]. Paylaşılan bir vizyon öğrenen organizasyon için hayati bir önem taşır, çünkü öğrenme için gerekli odaklaşmayı ve enerjiyi sağlar. Başkalarına uymayı öğrenmek vizyon olmadan mümkün olsa da, yaratıcı öğrenme ancak insanların

kendileri için derinden önem taşıyan bir şeyi başarmak için çaba göstermeleri halinde gerçekleşir [Senge, 2000: 227] .

Organizasyonun vizyon ihtiyacı ile ilgili belli başlı uyarılardan bazıları şunlardır [Duman, 2001: 23]:

- Ortak amaç hakkında karasızlık, örneğin organizasyonun anahtar yöneticilerinin fırsatlar ve tehlikeler, hangi müşterilerin daha önemli olduğu, öncelikli servis ve teknoloji hizmeti/üretimi konusunda fikir birliği oluşturamamaları.
- Çalışanların gelecekte ümitli ve içinde buldukları durumdan hoşnut olmamaları.
- Organizasyon yasal güvenirliğini, pazardaki pozisyonunu kaybetmesi, rakiplerin müşterilere daha iyi ürün/hizmet sunmaya başlaması.
- Organizasyonun sosyal kimlik, politik ve ekonomik eğilimlerden uzaklaşması, yakın çevrenin bu konudaki uyarıları.
- Organizasyonun övünç kaynaklarını yitirmeye başlaması, çalışanların organizasyonun bir parçası olduklarını unutup, sadece ücret için işe gelmeye başlamaları.

Lucas'a göre işletmeler aşağıda belirtilen kritik öneme sahip birkaç nedenden ötürü vizyona ihtiyaç duymaktadırlar. Bunlar [Doğan, 1999: 98] :

1. Vizyon, insanlara kılavuzluk etmekte onlara yol göstermektedir.
2. Vizyon insanlara bir şeyler hatırlatmaktadır.
3. Vizyon insanlara ilham vermektedir.
4. Vizyon insanları kontrol etmektedir.

2.1.7. Vizyonun Çeşitleri

Vizyon kavramı; kişisel vizyon, örgüt vizyonu, paylaşılan vizyon, stratejik vizyon ve tünel vizyonu olarak sınıflandırılabilir. Vizyonu oluşturma sürecinde ilk önce bireysel vizyonlar ortaya çıkar daha sonra örgüt vizyonu oluşturulur. Bireylerin ortak bir vizyon

etrafında buluşup bu vizyonun gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmesi vizyonun paylaşılmasıyla ilgilidir.

2.1.7.1. Kişisel Vizyon

Collins ve Porras'a göre *Kişisel vizyon*, bir insanın kendinden ve kendi çevresindeki dünyadan ne yaratmak istediğidir [Kışlalı, 2000: 7]. Kelime anlamı ile kişisel vizyona sahip olan kimseler geniş görüşlü, ileri görüşlü, ufku geniş şekilde tanımlanır [www.tdk.gov.tr, 2003]. *Kişisel vizyon*; bir vizyonu başarmak için çalışmak, tüm kalbinizle inandığınızı elde etmek için vazgeçmeden çalışmaktır [Clayton, 2002: 165].

Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar ve kişisel vizyonların kökeni insanın kendi değerler, kaygılar ve özelemler bütününde yatar. Bu nedenle paylaşılan bir vizyona gösterilen gerçek ilginin kökeni kişisel vizyonlardır [Senge, 2000: 232]. Isert'e göre kendi içlerinde bir vizyon olan insanlar, dış etkilere kolay kolay kapılmazlar. Ancak, dış etkilerin kendi iç dünyalarındaki olgulara uyum göstermesi durumunda da, bunların birbirlerini bütünlediklerini de gözden kaçırmazlar. Bu kişiler, kendi kişisel vizyonlarının, daha büyük, kişiliküstü vizyonlara uyup uymadığını da görebilirler [Sollman ve Heinze, 1995: 135].

Kişisel vizyon oluşturmanın birinci adımı, kendi kendini değerlendirmek; ikincisi, toplumunda, örgütünde gerçekleştirmek istediklerini, açık anlaşılır biçimde tanımlama, üçüncüsü ise, bir lider olarak neyi kanıtlamaya çalıştığını ortaya koymaktır. Bu süreçte liderin, *a) kendine ilişkin algılarını b) toplumunda, örgütünde, gerçekleştirmeyi istediği en önemli şeyleri c) bir lider olarak kanıtlamak istediklerini tanımlaması* beklenir [Erçetin, 2000:99].

Looss'a göre *Vizyoncular*, uygulamalarla pek fazla ilgilenmezler, yeni vizyonlar üretmeye, yani kurdukları düşlerden yeni gerçekleri yaratmaya başlarlar [Sollman ve Heinze, 1995: 10]. Bürki 'ye göre ise *vizyoncu insanlar*, vizyonlarını bir ışık gibi

gittikleri yere taşırlar. Bununla aydınlattıkları yol, isteklerini gerçekleştirme yoludur. Bu kişiler, kendi gelişimlerini, yaratıcı kişilik olarak yaşarlar [a.g.e., s. 159].

2.1.7.2. Örgütsel Vizyon

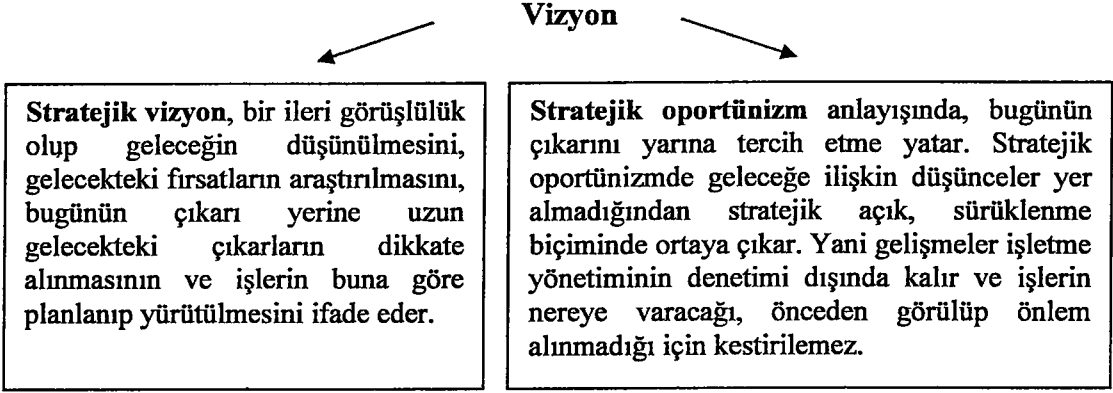
Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle, *vizyon*, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir [Aktan, 2003: 1]. *Vizyon*, bir örgüt için realist, güvenli, çekici bir gelecektir. Vizyon daima gelecekle ilgilidir. Varolmayanı, varolur hale getirmeyi amaçlar. Vizyon insan grupları tarafından benimsenmiş bir idealdir, bir ümittir [Gümüş, 1999: 350].

Vizyon, örgütün veya bireyin çevresine ilişkin algılama kapasitesini göstermektedir. Bu kapasitesini gerçekleştirebilmek için, en uygun zaman içerisinde ufkunu ve temel koşullarını geliştirmeyi amaçlaması gerekmektedir [El Namaki, 1997: 83]. Bir şirketin ne olabileceğine dair heyecan verici ileri görüşlülük, gelecekteki şekli ve başarısı ile ilgili bir rüya, bir firmanın potansiyel geleceğini gösteren bir resim, onun Vaad edilmiş Topraklarına bir bakış olarak tarif edilebilir [Koch, 1997: 399] .

Şirket vizyonu, bir şirketin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Şirketin bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır [Quigley, 1998: 29]. Şirket vizyonu, bir şirketin değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniştir. Şirketin bugün bulunduğu yeri, net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir yol haritası sunmalıdır [DALAY, 2001: 460].

Örgütsel vizyon oluşturmaın ilk adımı *liderin toplumunu, örgütünü değerlendirmesi*, ikincisi, *düşlerindeki toplumu, örgütü tanımlamasıdır* [Erçetin, 2000: 103].

Vizyon; örgüt felsefesinin ayrılmaz bir ögesi olup ileri görüşlülük ve önceden sezme anlamına gelir ve iki farklı anlayışı vardır. Aşağıdaki şekilde bu iki anlayış anlatılmaktadır [İslamoğlu, 1999: 57].



Vizyonlar; örgütlerin bir amaca odaklanmasını ve oraya doğru yönelmesini sağlayan araçlardır. Vizyon çalışanların en önemli konulara odaklanmalarını sağlayarak onları bir sürü verimsiz işler yapmaktan kurtarır. Lipton'a göre vizyon aşağıdaki gibi formüle edilebilir [Elma ve Demir, 2000: 2].

Vizyon = Misyon + Strateji + Kültür

Lipton'un bu formülünü birkaç değişken ekleyerek şu şekilde genişletebiliriz [Doğan, 1999: 120]:

Vizyon = Misyon + Stratejik Amaçlar, Strateji Geliştirme ve Uygun Stratejik Değişiklikler + Kültür + Personel Güçlendirme

Vizyoner şirketler, takipçileri tarafından hayranlıkla izlenen ve kendilerini çevreleyen dünya üzerinde kalıcı ve önemli etkiler yapmış öncü kurumlardır. Başka ve ilginç bir özellik ise, vizyoner şirketlerin tüm yaşamlarının bazı evrelerinde hatalar yaptıkları ve gerilemelerle, başarısızlıklarla yüz yüze gelmiş olmalarıdır [Özel, 2003: 1]. Burada şu nokta çok önemli; vizyoner şirketler eninde sonunda kayda değer bir toparlanma, esneklik, felaketler ve zor durumlardan sıçrama yeteneği sergileme başarısını göstermeleridir [a.g.e, s. 1].

2.1.7.3. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan bir vizyon; “Ne yaratmak istiyoruz?” sorusunu cevabıdır. Paylaşılan vizyon oluşturmaya önem veren organizasyonlar sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yöreklendirirler. İnsanların kendi vizyonları yoksa bütün yapabilecekleri, bir başkasınınkini sahiplenmektir [Senge, 2000: 227-232].

Paylaşılan vizyonlar kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Daha çok sayıda insan ortak bir vizyonu paylaşmaya başlarsa vizyon; “benim” ya da “senin” olarak algılanırken, artık “bizim” vizyonumuza dönüşecektir. Paylaşılan vizyon, organizasyonun her tarafında insanların kişisel vizyonlarıyla bağlantı kurana kadar tam manasıyla bir “paylaşılan vizyon” olmaz [a.g.e., s. 233-235].

Paylaşılan bir vizyon aşağıdaki oluşumları sağlar [Sullivan ve Harper, 1997: 104].

- * Toplu varoluş duygusu yaratır.
- * Kalıcı amaç duygusu yaratır.
- * Bir başarı ölçütü içerir.
- * Hem şimdiki zamanda hem de gelecekte meşru bir anlama sahiptir.
- * Günlük konuları aşmayı sağlar.
- * Lidere ve izleyicilerine eylem etkisi verir.

Paylaşılan bir vizyon dıştan gelir, yani başkasına, örneğin bir rakibe göre bir şeye ulaşma üzerinde odaklanır. Örneğin; Pepsi'nin vizyonu tamamen Coca Cola'yı geçmeye yönelmiştir [Senge, 2000: 228]. Yine de bir rakibi geçmekle sınırlı bir amaç, geçici bir amaçtır. Vizyona ulaşıncaya savunmacı bir tavra dönebilir. Bu, vizyonların muhakkak içten kaynaklanması (intrinsic) ya da dıştan gelmesi (extrinsic) gerektiği anlamını taşımaz. Her iki vizyon tipi de bir arada varolabilir [a.g.e., s. 228].

2.1.7.4. Stratejik Vizyon

Arıkan'a göre *stratejik vizyon*, liderin, işgörenin aklında yarattığı "geleceğin görüntüsü"dür. Schoemaker'e göre *stratejik vizyon*, bir işletmenin ne olduğunun ve nasıl değişeceğinin anlaşılmasıdır. Winston'a göre stratejik vizyon, işletmenin faaliyet merkezlerini, odaklarını kuvvetlendirecektir. Böylece zaman tahsisi, yetenek ve para, günlük kararlar ve örgüte yön verme işleminin daha mantıklı, anlaşılır olmasını ve iletilmesini sağlayacaktır [Doğan, 1999: 191] .

Nereye gitmek istediğimizi çok iyi bilmemiz gerekir. Bu da şirketin geleceğe ilişkin bir vizyonu olmasını zorunlu kılar. Hamel ve Prahalad buna "stratejik niyet" ya da "stratejik yön" adı veriyorlar. Çok ayrıntılı planlardan ziyade bir "hayali" andırıyor. G. Hamel'in deyimiyle, başarılı şirketlerde hiyerarşi bir tecrübe hiyerarşisi olmaktan çok, bir "hayal gücü hiyerarşisi" olacak. [Kırım, 1999: 137].

Maznevski'ye göre stratejik vizyonun unsurları şunlardır [Doğan, 1999: 192] :

- Algılanan iş çevresinin tanımlanması; özellikle de yeni fikirlerin elde edilmesi ve devamının sağlanmasında liderlik edecek sosyal gelişmelerin takip edilmesi.
- İş tanımlamaları; özellikle işletmenin yaratıcı potansiyelinin gitmeyi düşündüğü Pazar çevresine göre tanımlanması. O da, müşterilerin değer yaratma potansiyeline göre tanımlanacaktır.
- İşletme o an mevcut olan kaynak/yetenek ayrımının tanımlanması.
- Taklit etmedeki sınırlamaları görebilmek, kaynak/yetenek ayrımı yapmak ve bu ayırt edici özelliklere ulaşabilmek.
- Şimdiki zamandan, ulaşılmayı umulan zamana doğru en uygun yolu görebilmek, her zaman var olan ayırt edici özelliklerin kullanılması yoluyla, yeni ayırt edici özellikler inşa edebilme gücü.

2.1.7.5. Tünel Vizyonu

“Endüstri” ya da “sektör” odaklı bakış açısı en hakim rekabet analiz yöntemidir ve fuarlara katılan firmalar hep aynıdır. Aynı sektör derneklerine üye olunur ve hükümet raporlarında aynı sektörlerde gruplandırılır. Bunun sonucunda da ortaya “sektörel düşünme” kavramı çıkar [Kırım, 1999: 53]. Ve tüm firmalar birbirini aynı sektörün içinde kabul edip, bu sektörlerle önemli yeni katılımcıların gelmeyeceği varsayımıyla, stratejilerini genelde “benchmarking” ve operasyonel iyileştirmeye odaklı olarak geliştirirler. Sonuçta rekabet bir dizi ilgili ama tamam olmayan firmalar kümesine yoğunlaşır. Tünel vizyonundan kastedilen budur [a.g.e., s. 137].

2.1.8. Vizyonun Yapısı ve/ veya Tamamlayıcı Öğeleri

Vizyon iki temel bileşenden oluşur: *öz ideoloji* ve *imgelenen gelecek*. İyi bir vizyon, bu birbirini tamamlayıcı ying ve yang güçleri arasındaki karşılıklı etkileşim üzerine kuruludur: Değişmeyen “neye dayanıyoruz ve ne için varız”ı (öz ideoloji) tanımlar ve daha sonra kayda değer gelişim ve değişimi elde etmeyi gerektirecek “ne olmayı, neyi başarmayı ve ne yaratmayı arzu ediyoruz”u belirler [Collins ve Porras, 1999: 307]. Vizyonun iki temel bileşeni aşağıdaki gibidir;

2.1.8.1. Öz İdeoloji

Öz ideoloji bir organizasyonun kalıcı niteliği olan -zamana karşı değişmeden kalan ve ürün/Pazar yaşam döngülerinin, çığır açıcı teknolojik buluşların, moda olmuş yönetim akımlarının ve liderlerin ötesine geçen- kimliğini tanımlar. Aslında, vizyoner şirket mimarlarının en kalıcı ve önemli katkısı öz ideolojidir [Collins ve Porras, 1999: 308].

Öz ideoloji, bir organizasyon büyürken, merkezîyetçilikten uzaklaşırken, kendini çeşitlerken, global olarak genişlerken ve kendi içinde farklılığı yakalarken onu tutan birleştirici gücü verir. Etkili bir vizyon bir organizasyonun öz ideolojisini

somutlaştırmalıdır ki, bu da iki alt bileşeni verir: öz değerler ve öz hedef [a.g.e., s. 308].

2.1.8.1.1. Öz Değerler

Organizasyonun temel ve kalıcı ilkeleridir. Dışarıdan onaya ihtiyacı olmayan, zamandan bağımsız, yol gösterici ilkelerin küçük bir kümesi; organizasyonun içindekiler için gerçek değer ve önem taşırlar [a.g.e., s. 309]. Temel değerler yapıcı ve kalıcı inançlardan oluşur ve kriz zamanlarında şirketler bu temel değerlere yönelerek krizden kurtulabilirler [Görmüş, 2002: 88].

Collins ve Porras'a göre işletmeler genel olarak birkaç esas değere sahip olma eğilimindedirler. Genellikle bu sayı 3 ila 5 arasındadır. Vizyon sahibi işletmelerin de hiçbiri 5'ten fazla değere sahip değildir. Eğer bir işletme 5 ya da 6'dan fazla esas değere sahip ise esas değerler muhtemelen faaliyet uygulamaları, işletme stratejileri veya kültürel normlarla karıştırılmış demektir [Doğan, 1999: 103].

Değerler sisteminizi göz önüne alın. Şirketinizin neyi savunduğuna karar verin. İşletmeniz herkese gurur veren hangi işi yapmaktadır? Kendinizi on ya da yirmi yıl gelecekte varsayın: Geriye doğru baktığınızda size en büyük doyumunu ne sağlayacaktır [Peters ve Waterman, 1995: 382] ? Selznick'e göre bir kurumun oluşumu bazı değerlere bağlanarak gerçekleştirilir. Bunlar politika belirleyen kişilerin, girişimin doğası, belirgin hedefleri, yöntemleri ve rollerine ilişkin varsayımları saptadıkları seçimlerdir [a.g.e., s. 385].

Anahtar nokta, büyük kalıcı bir şirketin hangi değerleri öz olarak tutacağına, o anki ortamından, rekabete dayalı ihtiyaçlardan veya yönetim akımlarından bağımsız olarak, kendi başına karar vermesidir. Açıkça, zaten evrensel olarak “doğru” bir öz değerler dizisi yoktur. Bir şirketin öz değer olarak müşteri hizmetine sahip olmaya ihtiyacı yoktur (Sony), ya da bireye saygıya (Disney), ya da kaliteye (Wal-Mart), ya da pazara cevap vermeye (HP), ya da takım çalışmasına (Nordstrom) [Collins ve Porras, 1999:

309]. (Elbette bu şirketler bu boyutlara dayalı uygulamalara veya stratejilere sahip olabilirler.) Araştırmamızın temel bir bulgusunu tekrar vurguluyoruz, anahtar nokta; bir organizasyonun hangi öz değerlere sahip olduğu değildir, asıl olan öz değerlere sahip olmasıdır [a.g.e., s. 309-310].

Şirket bir kuruma, yani kendi içinde bir topluma dönüştükçe, bir değer ve inançlar kümesi gereklilik halini alır. Değerler ve inanışlar, vizyonun üç unsuru arasında en temel olanlardır. Değerler, mantıksal olarak gerçekte, misyon ve hedeflerden önce gelir. Bunun sonucunda, şirket vizyonunda öncelik şirket misyonundan şirket değerlerine kaymaktadır [Quigley,1998: 41]. Şirket vizyonu, özünde şirketin daha geniş dünya içindeki kendisine ilişkin duygusudur. Şirketinizin kimliğini teknikte, ürün ve yapılarda arayabilirsiniz. Temel değerleriniz kâr, verimlilik, başarı ve belki de mükemmellik (kâra hizmet edecek şekilde) olabilir [Dicleli, 2003: 5].

2.1.8.1.2. Öz Hedef

Organizasyonun temel varoluş nedenidir. Etkili bir hedef, önemini, sadece organizasyonun ürünlerini veya hedef müşterilerini tarif etmekten çok, insanları şirketin yaptığı iş etrafında tutarak gösterir; insanların idealist motivasyonlarına dokunur. Organizasyonun ruhunu yakalar [Collins ve Porras, 1999: 312]. Hedef (ki en az yüzyıl sürmesi gerekir) özel amaçlar veya iş stratejileriyle (ki yüzyıl içinde pek çok kereler değişmesi gerekir) karıştırılmamalıdır. Bir amacı başarabilir veya bir strateji tamamlayabilirken, hedefi tamamlayıp, bitiremezsiniz; ufukta yol gösterici bir yıldız gibidir; sonsuza dek takip edilir ama asla ulaşılamaz. Hedef kendisi değişmezken, diğer değişimlere esin kaynağı olur [a.g.e., s. 313]. Her kuruluşun bir kutup yıldızına, inanacak bir amaca, işgücünü esinlendirecek ve gelecek bir şeye ihtiyacı vardır [Rosen, 1998: 58].

Her hedef vizyon değildir. Vizyon kapsamlı olmalı ve etkilenebilecek her konuyu az ve öz bir şekilde yönlendirebilmelidir. Vizyon, devrimci, değişimci karakterde ve zoru başarmanın simgesi olmalıdır [Argun, 1997: 1]. Statükocu ve tutucuları isyan ettiren

bir söylem olmalıdır. Tamamen olanaksız hedeflere insanları inandırmak zordur. Ümitsizliğe kapılan demoralize olan bir ekiple başarı da olanaksızdır. Acaba başarabilir miyiz, denebilecek kadar bir ümit ışığı olmalıdır [a.g.e., s. 1].

Öz hedef örneklerinden bazıları şunlardır [Collins ve Porras, 1999: 313]:

- Nike: Rekabet, kazanma ve rakiplerle çarpışma duygusunu tatmak
- Sony: Teknolojiyi toplum yararına iletme ve uygulamanın keyfini tatmak
- Wal-Mart: Sıradan insanlara, zenginlerin aldığı şeyleri satın alma şansını vermek
- Walt Disney: İnsanları mutlu etmek

Bazı şirketler hedefi tanımlarken, varolan ürün hatlarını veya müşteri dilimlerini tanımlama yanılışına düşer. “Beş Niçin”, hedef belirlemede güçlü bir yöntemdir [Collins ve Porras, 1999: 314]. “X ürünleri üretiyoruz” veya “X hizmetlerini sunuyoruz” tanımlayıcı ifadesiyle başlayın ve daha sonra “ Bu niçin önemlidir?” sorusunu 5 kez sorun. Birkaç niçinden sonra organizasyonunuzun temel hedefine doğru gidiyor olacaksınız. “Beş niçin”, şirketlere çalıştıkları “sıkıcı” sektörlerde yaptıkları işe anlam kazandırmak yolunda yardımcı olur [a.g.e., s. 315].

Hedefler, “şirket neyi başarmaya kararlıdır?” sorusunu cevaplar ve uzun dönemde şirketin yönünü tayin eder. Hedefler şirket değerleri ve misyonu gibi, kısa dönemden tahmin edilebilen çok az değişimle uzun döneme dayalıdır. Hedefler misyon ve değerlerden doğmalı ve bunlar üzerinde gelişmelidirler. Etkili hedef belirlemede birkaç önemli özellik yer alır [Quigley, 1998: 71]:

- Katılım
- Özgürlük
- Sahiplenme
- Bağlılık

2.1.8.2. İmgelenen (Planlanan Gelecek)

İki kısımdan oluşur. 10 ila 30 yıllık bir “*Büyük Cüretkar Amaç*” ve organizasyon BCA’yı başardığında nasıl olacağına dair *Canlı Tarifler*.

2.1.8.2.1. Vizyon Düzeyi BCA

Organizasyonlar aynı anda farklı seviyelerde işleyen bir sürü BCA sahibi olmalarına rağmen vizyon, özel tip bir BCA gerektirir. “vizyon düzeyi BCA”, organizasyonun bütünü için geçerlidir ve tamamlanması 10 ila 30 yıllık bir çabayı gerektirir [Collins ve Porras, 1999: 322]. Örnekler;

- **Ford** (1900’lerin başları): Otomobili demokratikleştirmek
- **Sony** (1950’lerin başları): tüm dünyada yaygın olan Japon ürünlerinin düşük kaliteli olduğu imajını değiştiren firma haline gelmek
- **Nike** (1960’lar): Adidas’ı ez
- **Stanford Üniversitesi** (1940’lar): Batı’nın Harvard’ı olmak
- **General Electric** (1980’ler): Hizmet ettiğimiz her pazarda birinci ya da ikinci olmak ve büyük bir şirketin güçlerini küçük bir şirketin atikliği ve çevikliğiyle birleştirmek [a.g.e., s. 323-324].

Aşağıdaki tabloda Koç Grubuna ait bir vizyon ifadesi yer almaktadır. Koç Grubu’nun vizyon ifadesi de bir iddiayı içermektedir. Mesela; ilk sırada yer almak, Dünya’nın ilk 200 şirketi arasında yer almak gibi.

Koç Grubu olarak 2001 yılı için yeni bir vizyon benimsedik: dünyadaki en büyük ilk 200 şirketten biri olmak. Bunu sağlayabilmek için de halen güçlü durumda olduğumuz iş alanlarına yoğunlaşmamız ve önemli büyüme potansiyeli olan sektörlerle de önemli yatırımlar yapmamız gerekiyor. Uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek marka stratejimiz ve teknolojinin olduğu iş alanlarında global faaliyetlerimizi genişletmeyi sürdüreceğiz. Türkiye'deki hâkim durumumuzun bize sağladığı avantajları kullanarak yurtiçinde aktif olduğumuz bütün iş alanlarında birinci ya da az farkla ikinci konumda olmak, ayrıca piyasa değerimizi ve toplam aktiflerimizi büyük ölçüde artırmak konusunda kararlıyız.

Tablo 6 : Koç Grubunun Vizyon Mesajı

Kaynak: Yönetimin Gözüyle , Koç Bülteni , 04/2000

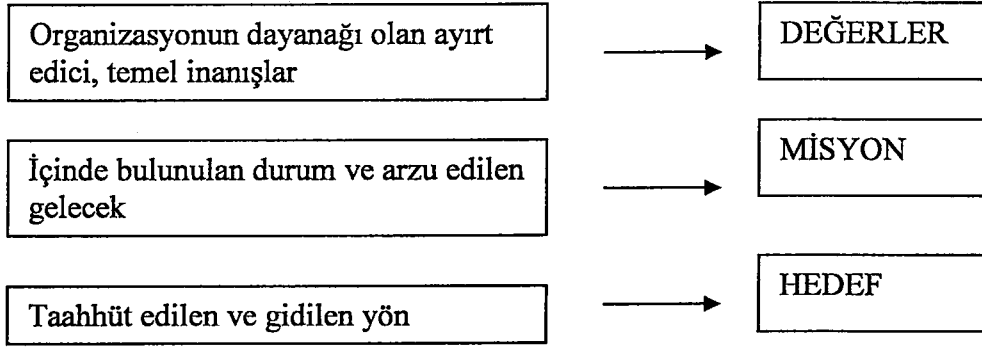
<http://www.koc.com.tr/yatirimci/q00-4.asp>, 24.05.2003.

2.1.8.2.2. Canlı Tarifler

BCA'yı başarmanın nasıl bir şey olacağını canlı, çekici ve belirgin bir tarifidir. Bunu, vizyonun kelimelerden resimlere çevrilmesi, insanların akıllarında yer edebilen bir imge yaratmak olarak düşünün. Biz buna “ kelimelerinizle bir resim çizmek” diyoruz. Bu resim çizme, on yıldan otuz yıla kadar uzanan BCA'yı insanların zihninde somutlaştırmakta çok gereklidir [a.g.e., s. 324] .

İşletmenin başarmak istediği konulardan oluşan yüksek bir hedeftir. Planlanan gelecek, 10 yıldan 30 yıla kadar büyük, mükemmel ve cüretkar hedefler (BCMİH) belirlemek ve canlı, kuvvetli tanımlamalar yapmaktan oluşmaktadır [Doğan, 1999: 101].

Bir başka sınıflandırmayla vizyonun öğeleri değerler, misyon ve hedeflerden ibarettir. Quigley bu öğeleri aşağıdaki gibi ifade etmektedir [Duman, 2001: 4];



Şekil 4 : Vizyonun Öğeleri

Kaynak: Quigley, Vision, Mc Graw-Hill Inc. New York, 1994, s.6

Sashkin ise vizyonun temel öğelerini [Erçetin, 2000: 89]:

- a) Liderin kavramsal becerileri
- b) Vizyon geliştirme yeterliliği
- c) Vizyonu açıkça ifade etme yeteneği olarak vurgularken; vizyon oluşturmak için gereken dört önemli beceriyi de:
 - Vizyon geliştirme
 - Vizyonu açıklama
 - Tüm davranışlarında vizyonu yansıtma
 - Vizyonu yayma olarak tanımlamıştır.

2.2. Vizyonun Gerçekleştirilmesine Etki Eden Faktörler ve Rekabet

Rekabet avantajı elde etmede bir araç olarak kullanılan vizyonun gerçekleştirilmesinde etkili olan birtakım faktörler sözkonusudur. Bunlar; vizyoner liderlik, yönetim kademeleri ve örgüt çalışanları, teknoloji, değişimin getirdiği koşullar, artan rekabet, tüketicilerin ihtiyaçlarındaki değişiklikler vb. burada kısaca liderin ve çalışanların etkisi üzerine değinilecektir.

2.2.1. Liderlik ve Vizyon

Firmaların yoğun rekabet ortamında ilerleme kaydedebilmeleri için güçlü bir vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Araştırmanın bu aşamasına kadar rekabet ve vizyon kavramlarına ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Vizyon; bazen bir liderin ortaya koyduğu bir fikir neticesinde benimsenirken bazen çalışanlardan oluşan bir kurulca da belirlenebilmektedir. Her ne şekilde olursa olsun örgüt vizyonu; etkin bir liderlik ile çalışanlar arasında benimsenecek ve paylaşılabılır kılınacaktır. Vizyonun gerçekleşmesi ile liderlik arasında bir bağlantı sözkonusu olduğu gibi firmaların yoğun rekabet ortamında üstün bir performans sergilemeleri de liderlikle ilişkilidir.

Dünyaya mal olan liderlerin başarı sırları araştırıldığında karşımıza çıkan faktörlerden biri vizyon sahibi olmaktır. Örneğin çağımızın en önemli kişilerinden biri ve halen dünyanın en zengin insanı olan Gates'in liderlik sırları ise pek bilinmiyor. Bu sırlardan birisi bir vizyon sahibi olmaktır. Gates, küçük yaşlardan beri bilgisayarın önemini ve insan hayatında kaplayacağı yeri çok iyi kavramış bir insan. Yakın arkadaşı ve Microsoft'un kurucu ortağı ile sık sık bilgisayarın gelişimi hakkında tartışmışlar, çeşitli düşünceler geliştirmişler. Bu tartışmaların sonucunda, ilerde herkesin evinde ve işinde kendisine ait bir bilgisayar sahibi olacağını öngörmüşler [Yıldırımöğlu, 2003:1].

Düren'e göre liderler, herkes tarafından anlaşılabilir ve paylaşılan iyi tanımlanmış bir vizyon duygusu olan, vizyonlarını açıkça ve basitçe ifade edebilme kapasitesine sahip, bu vizyonu yaşatan, somutlaştıran ve çalışanları bu yönde yetkilendiren ve en önemlisi açık sözlü olan, güven yaratacak ve bunu sürdürebilecek yetenek ve tutarlılığa sahip başarılı yöneticilerdir [Uşen, 2001: 73-74]. Gerçek bir lider; vizyon sahibidir. İyi bir iletişim ustası olduğundan izleyenleri bu hedefe inandırmış ve onları bu hedefe yönlendirmiştir. Bu hedefe ulaşmak için gereken enerjiyi insanların içinden çıkarmış ve ateşlemiştir. Onlara yetki ve güç vermiştir. Detaylarla uğraşmaz. Resmin tamamını görür [Argun, 2003b: 2].

Liderler eşsiz konumları sayesinde kuruluşun bütününe görürler. İdeale ulaşmak için, lider vizyonunu başkasıyla paylaşmalı, onların düşünsel katkısını ve desteğini

sağlamalı ve uyum göstermelerine yardımcı olmalıdır [Rosen, 1998: 50]. Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Liderler, kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar [Baltaş, 2003: 1]. Liderin vizyonu ve mesajı ona ve kuruma yön gösterir ve hareketin devamını sağlar [Lider İz Bırakır Değişim Yaratır, 2003: 2]. Lider işletmenin arzu edilen kültürüyle uzun dönemli rekabet stratejisini birleştirerek işletmenin vizyonunu tanımlar. Kültür ve strateji işletmenin vizyonunu oluşturmak yönünde birbirleriyle karışır. Bir lider vizyonla yakından ilgili olmalı ve onu farklı perspektiflerden yorumlayabilmelidir [Durna, 2000: 126].

Çoğu yazar yeni bir liderin transformasyon prosesine başlamadan önce ilk aşamalarda hazır bir vizyona sahip olması gerektiğini savunur. Bu yanlıştır. En başarılı vizyonlar genellikle transformasyon sürecinin ilk beş yılı sonucunda elde edilen tecrübeyle gelişir [Koch, 1997: 400]. Başlangıçtaki aşamalarda geçmişle araya bir mesafe koymak iyi olacaktır, bu sayede değişim prosesini destekleyen ekip kurulur ve değerler yenilenir. Bu yeni yaklaşımla ticari bir başarı elde etmek mümkündür. Bir kez gerçek gelişme sağlandı mı, lider kafasını ve gözlerini ileriye doğru yönelterek vizyon belirler [a.g.e., s. 400].

İşletme yöneticileri rutin düşüncelerden, değişen tavırlardan ve kendi önyargılarından etkilenmeksizin, hızlı karar verme ve harekete geçebilme yeteneğini kazanmalıdır. Bunu, küresel ölçekte vizyon sahibi olmalılar diye de ifadelendirebiliriz. Vizyon sahibi etkin liderlerin yönettiği işletmeler rotasını çizmiş gemi gibidirler [Görmüş, 2002: 87]. Bir başka deyişle; vizyonun gücü; lidere, pozitif eylem, gelişim ve dönüşüm için bir temel sağlamasından kaynaklanır [Sullivan ve Harper, 1997: 103]. Vizyon [Eren, 2000: 11];

- Her yönetici ve lider için orjinaldir, yani kendilerine özgüdür ve farklıdır.
- Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.

- Her yönetici kendi ekibi ve imkanlarıyla (araç, gereç, teknoloji v.b.) neleri yapabileceğine bunların miktarı, çeşitlerini, yurt içi ve yurt dışı başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip ve açıklamasını gerektirir.
- Vizyon yönetici tarafından açıklanıp başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
- Vizyon açıklanan kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşunun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur.
- Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi faaliyetlerin yapılacağına oluşmasına katkıda bulunur.
- Vizyon yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar.

Vizyona dayalı liderliğin uygulamaya aktarılması oldukça önemli ve üzerinde düşünülmesini gerektiren temel birkaç aşamaya dayanmaktadır. Bunlar [Doğan, 1999: 146-148];

- Bir noktaya odaklanmak ve yön vermek,
- O anki gerçekleri gözler önüne serebilmek, tanımlayabilmek,
- Engelleri teşhis etmek ve ortadan kaldırmak,
- Sahiplik hissini geliştiren bir ortam yaratmak,
- Kişilerin kendi kendilerini yönetmelerini teşvik etmek.

Sourd ve Grady'ye göre vizyon oluşturabilen liderlerin beş temel özelliği şöyledir [Erçetin, 2000: 89-90]:

- a) Kişisel değer ve inançlara sahip olmak; bu değer ve inançlarla güdülenmek ve güdülemek.

- b) Örgüt için önemli olarak belirledikleri amaçların başarılmasında kesin bir kararlılığa sahip olmak.
- c) Örgütün tüm üyeleri için ortak amaç ve yönelimler geliştirmeye çalışmak.
- d) Örgütsel yenilikler yapmaya istekli olmak.
- e) Çok daha iyi bazı şeyler sunabilecek bir geleceği düşlemek ve paylaşmak.

Günümüz dünyasında etkin liderler [Baltaş, 2003: 1]:

- Kurumların her düzeyinde ortaya çıkabilir,
- Değişiklikleri destekler,
- Çevrelerindeki kişileri dinlerler,
- Hatalardan ders çıkarır,
- Başkalarına saygı gösterir,
- Açık bir vizyon ve değerler sistemine sahiptir,
- Kendi yetenek ve bilgisinin farkındadır,
- Yakınındakiler başarılarından mutluluk duyar.

2.2.2. Yönetim Kademeleri ve Çalışanların Rolü

Vizyon kavramının gerçekleştirilmesinde yönetim kademelerinin ve çalışanların tutumu etkili olmaktadır. Vizyon örgüt çalışanlarınca benimsenip paylaşılabildiği sürece gerçeklik kazanacaktır. Etkili bir vizyona sahip olan firmalar rekabet ortamında her türlü değişime karşı tedbirli ve güçlü olacaktır. Paylaşılan bir vizyon örgüt içinde sinerji oluşumuna zemin hazırlar ve piyasadaki fırsatların kaçırılmaması adına örgütü girişimci, atılımcı kılar. Çalışanlar arasındaki bağı kuvvetlendirir ve belirsizliklerin oluşturacağı yabancılaşmayı giderir. Çalışanları birebir etkileyebilen ortak bir vizyona sahip olabilmek firmayı liderliğe taşır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde her çalışana bir sorumluluk düşmektedir. Bu sorumlulukların yerine getirilebilmesi için vizyonun isabetli, gerçekleştirilebilir ve etkileyici olması gerekmektedir. Vizyon ne kadar etkili olursa olsun firma çalışanlarının kalifiyesiz oluşu vizyonun gerçekleşmemesine neden olur. Aynı şekilde belirlenen hedefin büyüklüğü ile firma

kapasitesi ve donanımının yetersizliği arasındaki uyumsuzluk da vizyonu gerçekleştirmez kılar.

Vizyon örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecek ile ilgili durumları yaratabilme, bunlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme ve ilerletme kapasitesidir [Dalay, 2001: 460]. Magyar'a göre vizyonların çalışanlara etkisi, aşağıdaki noktalarda toplanabilir [Sollman ve Heinze 1995: 115]:

- Duyusal uyarılar ve çekicilik,
- “Ateşleme” ve hayran bırakma,
- İtici güç ve “alışkanlıklar yaratma”,
- Teşhis ve hatırlatma yeteneği,
- Yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklenmesi,
- Öncülük etme, itici güç verme ve bütünleştirme,
- Yön gösterme ve yol aydınlatma,
- Öncülükte arayış açma, güç ve varolma garantisi,

2.3. Vizyon Oluşturma ve Geliştirme

Vizyon oluşturma, kurumun gelecekte nasıl görüneceği, nasıl davranacağı ve hangi tercihlere sahip olacağına dair hayali bir resim yaratmak olarak tanımlanabilir. Bir vizyon oluşturmak için referans noktalarınızı değiştirmeniz gerekir [Clayton, 2002: 152]:

<i>* Bugünden</i>	<i>* Yarına</i>
<i>* Şimdiki zamandan geriye bakmaktan</i>	<i>* Şimdiki zamandan ileriye görmeye</i>
<i>* Şimdiki koşullardan</i>	<i>* Gelecekteki başarılarla</i>
<i>* Şimdiki tahminlerden</i>	<i>* Gelecekte başarıya götürecek tahminlere</i>

Geleceğe ilişkin görüntüleri düşünsel olarak oluşturmak, mevcut bilgiler ışığında oluşturulan sezgilere dayanır. Fakat karmaşık koşulların süprizli hareketleri nedeniyle

tek bir görüntüye bağlı kalmak tehlikeli olur [Dalay, 2001: 462]. Eğer geleceğe bugünden bakılırsa birçok olasılık fark edilir. Vizyon beklentileri belirlemek için yönetime öncülük eder. Ulaşılabilir amaçları üstlenmek önemli ölçüde tutarlı vizyonlara ve senaryolara bağlı olacaktır [a.g.e., s. 462].

Vizyon oluşturma sürecinde hepimizin içinde bulunan üç farklı karakterden yararlanabiliriz [Clayton, 2002: 156]:

- **Kaşif:** Bir kaşif gibi bir stratejistin de, yeni şeyler görmek, yeni deneyimler kazanmak ve eskiyi yeni gözlerle görmek için çaba harcaması gerekir.
- **Zanaatçı:** Bir zanaatçı gibi desenler aramalısınız. Bunu yaparak, kolaylıkla kafanızda konuya ilişkin bir iki yeni düşünce oluşturabilirsiniz.
- **Yargıç:** Bir yargıç olarak yeni fikirleri eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmelisiniz.

Vizyon geliştirme; ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapmak ve bu tahminlere göre ana hedeflerimizi ve stratejilerimizi belirlemektir. Vizyon geliştirmede ele alınması gereken işleri aşağıdaki gibi on basamakta sıralayabiliriz [Çetin, 1996: 173-179];

1. Konulara hem değişik açılardan hem de bir bütün olarak bakabilmek,
2. Detaylara inmek,
3. Değişikliği algılayıp yakalama,
4. Vizyon geliştirme,
5. Müşterilerimizi tanıma,
6. Ürettiğimiz mal veya hizmeti tanıma,
7. Rakiplerimizi tanıma ,
8. Rekabet gücümüzü arttırma,
9. Kendi işletmemizi tanıma,
10. Personeli tanıma.

Vizyon geliştirmeye ilişkin olarak ardışık iki aşama belirlenmiştir. Bunlardan birincisi kişisel, ikincisi örgütsel vizyon oluşturmaktır. Vizyon, bireyden örgüte yönelip,

genişleyerek zenginleşen, iç tutarlılığı sınavı sağlayarak bütünleşen, bu iki aşamanın sonucunda geliştirilmektedir [Erçetin, 2000: 99]. Önemli olan vizyonun yukarıdan aşağıya doğru uygulanması ya da aşağıdan yukarıya doğru oluşması gerektiği değil, vizyonun içselleştirilip içselleştirilemeyeceğidir [Sullivan ve Harper, 1997: 115].

2.3.1. Vizyon Belirleme Teknikleri

Rekabet ortamında firmalara bir yol haritası sunan vizyon bir takım teknikler sonucu belirlenebilmektedir. Newson –Stewart’a göre örgütlerin paylaşılan anlam geliştirmeleri ve paylaşılan vizyon oluşturmaları için katılımcı ve yaratıcı süreç ve tekniklerin geliştirilmesi gerekliliği savunulmaktadır. Bu konuda Lipton; işe koşulabilecek yaratıcı süreçlerin eksikliğine dikkat çekmiştir. [Kışlalı, 2000: 16].

Vizyon oluşturma tekniklerinden birisi örgütün bugünü hakkında sorular ortaya atmak ve geleceği hakkında grup olarak tartışmaktır. Ya da firma çalışanlarınca “Resimleme ve NGT Tekniği”nde olduğu gibi gelecekte nasıl bir ortamda bulunmak isteniyorsa resmedilmesidir. Örneğin kendinize “bir sonraki” örgütün nasıl olacağını değil, “bir sonrakinden sonraki” örgütün nasıl olacağını sorun. “Bir sonraki” örgüt bugünle sınırlıdır; bugünün örgütünden çıkacaktır. “Bir sonrakinden sonrakini” tasavvur ederek bugünün at gözlüklerini çıkarabilir ve örgütün şu andaki gerçeklikle sınırlı olmayan bir dünya tasavvur edebilirsiniz. Bu teknik şu andaki gerçeği yadsımaz, ama onu aşarak düşünmenize yardımcı olur [Sullivan ve Harper, 1997: 108].

Kısaca paylaşılan vizyon oluşturma teknikleri birkaç başlık altında şu şekilde toplanabilir [Kışlalı, 2000: 16-25]¹;

¹ bkz. : Sözkonusu teknikler; Crowe, Keys ve diğerleri, Newsom- Stewart , Morgan tarafından gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilmiştir. Ayrıntılı bilgi için: KİŞLALI, L. Altınay, Paylaşılan Vizyon Oluşturma: Resimleme ve NGT Teknikleri, 2000.

- Küçük grup kullanımı ve beyin fırtınası.
- Üst düzey yöneticilerin tartışmaları ve fikirlerini güncel bilgilerden bağımsız olarak örgütün geleceğine yönelik yazmaları
- Odak grupları, anahtar kişilerle birebir müzakere, informal ilişki ağlarının oluşturulması, ortaya deneme balonlarının atılıp tepkilerinin beklenmesi
- Kavram haritaları
- Resimleme tekniği ve NGT tekniği

2.3.2. Vizyon Belirleme Süreci

Bilindiği gibi firmalar gerçekleştirilmesi çok güç vizyonlar benimseyebilmektedirler. Kapasiteleri ve olanaklarını aşan hatta sınırlılıklarının farkında olmadan belirlenen vizyon ifadeleri firmalar için bir katkı sağlamamaktadır. Bu sebeple rakipler, müşteriler, çalışanlar, piyasa koşulları, rakiplere karşı bulunulan konum, kapasite ve sahip olunan donanımlar vb. gibi birçok faktör göz önüne alınarak etkili ve gerçekleştirilebilir bir vizyon oluşturulmalıdır. Etkili ve gerçekleştirilebilir bir vizyona sahip olmak rekabet edebilirliğin ön şartını yerine getirmek demektir.

Vizyonu geliştirmenin ve paylaşmanın en ideal yolu, vizyonu çalışanlarla birlikte oluşturmaktır. Ama bu vizyonu geliştirmenin en ideal yoludur, en iyi vizyona sahip olmanın değil. Bazı durumlarda liderin yada organizasyonun içinden bir kişinin vizyonu, paylaşılan vizyona dönüşmelidir. Bu yargı bütün katılımcı ve demokratik yönetim anlayışlarına aykırı gibi görünebilir ve öyledir de. Ancak, bazen, ortalama insanların hayal güçlerinin ve akıllarının almayacağı şeyleri hedef almak gereklidir [Arat: 1998b, 122] .

Geleceğe yönelik rekabet arayışı içinde olan firmaların çoğu zaman içine düştüğü durumları ve yönetim- bürokrasi çıkmazlarını dile getiren ve mizahi bir yönle konuyu ele alan araştırmacılar da sözkonusudur. Bunlardan en meşhur olanları Peters ve Parkinsondur. Scott Adams da diğerleri gibi konuyu mizahi bir açıdan ele almış ve vizyon, misyon belirleme aşamasını irdelemiştir. Ona göre vizyon belirlemek için

kişiler bir odaya alınır ve vizyon, misyon, hedef, plan gibi ifadelerle olan farkı uzunca açıklanır. Çalışmaya katılan kişiler yine de yanlışlıkla misyon gibi farklı ifadelerin içeriğini taşıyan bir ifadeye bağlı olarak görüş belirtirler. Son aşamalarda birbirlerinin zekasıyla eğlenmeye başlarlar ve bu esnada toplantı biran önce bitsin niyetiyle öneriler yapılır ve ortaya vizyon ifadesi çıkar [Akın, 2003: 10].

2.3.2.1. Hazırlık Dönemi

Örgütte vizyon belirlenmeden önce ciddi bir hazırlık yapılmalıdır. Çevresel koşullar gözden geçirilmeli, gerekli analizler gerçekleştirilmelidir.

Vizyon oluşturma çalışmaları sırasında, hissedarlar, yönetim grubu, çalışanlar, müşteriler, yerel idare ve sendika ile yakın ilişki içine girilmeli, görüşleri alınmalı, organizasyonun onların desteğine ne kadar bağımlı olduğu, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu ortaya çıkarılmalıdır [Duman, 1996: 27]. Değişime kılavuzluk eden takım, vizyon ve stratejileri organizasyon içindeki herkese duyurmalı ve onların desteğini almalıdır. Vizyon ve stratejiler net ve anlaşılır bir şekilde ortaya konulmazsa destek sağlanamaz [Kotter, 2002: 194]. Vizyon ve stratejileri açıklamadan önce üzerinde iyi çalışın. İnsanların duyduklarında neler hissedeceklerini anlamaya çalışın. Çalışanlar arasında doğabilecek endişe, korku, “Acaba bana bir şey olur mu?” gibi olumsuz düşüncelerin önüne geçecek, onları ikna edecek hazırlıkları yapın [a.g.e., s. 194].

Vizyon üretimi için aşağıdaki eğilim ve göstergelerin derinlemesine analiz edilmesi gerekir [Türkoğlu, 2000: 187-188].

- Büyüme hızı,
- Demografi,
- Eğitim düzeyi,
- Gelir düzeyi,
- Sektörler ve alt yapı,
- Bilgisayar okur yazarlığı,
- Kadınlar ve gençler,

- Trendler,
- Dış dünya.

George Satainer'e göre vizyon oluşturmada yol gösterici ilkeler şunlardır [Görmüş, 2002: 90];

- Yönetici bir hedefler ağı temelinde girişime katılmalı,
- Amaç, araçlar ve hedefle, kararlar üzerinde en iyi biçimde hesaplanmış etkilerine göre yazılmalıdır.
- Yöneticiler kendi performansları için girişimin bütününde araçların ve hedeflerin oluşturulmasına katılmalıdırlar.
- Hedefler gerçekçi, mantıklı ve girişimin içindeki insanlar için iddialı olmalıdır.

Vizyon oluşturma çalışmalarına başlamadan önce çalışmaya katılan gruba ortaya çıkacak sonuçtan örgütün ne denli bir rekabet avantajı edileceğini anlatmak gereklidir. Gelecekte de varolabilmek için, bir vizyona sahip olmanın gerekliliği anlatılmalı. Neticede sahip olunan bir vizyon adına zaman, emek ve bir bedel harcanacaktır.

Örgütün bir üyesi olarak gelecek yıllarda nasıl olmayı isteriz, bugün ne haldeyiz, nedenler ve çözüm yolları gibi bir çok irdelemeden sonra ortaya çıkacak tabloda hepsinin de bir parça emeği olduğu dile getirilmelidir. Fakat kişi ya da grup olarak sahiplenme değil de tüm örgüt çalışanları arasında paylaşılacak bir vizyon konusunda hemfikir olma yolu tercih edilmelidir.

Bürki vizyon kurma yöntemini 5 aşamada ele almıştır [Sollman ve Heinze 1995: 169]:

1. İlk olarak bütün vizyon kuranlar, yaşamları ve dolayısıyla da işleri için neyin önemli olduğunu belirleyeceklerdir.
2. Bu isteklerin gerçekleşmesi yolunda ne gibi engellerin olduğunu ve
3. Gerçekleşmesi için ne gibi kaynakların bulunduğunu bulacaklardır.
4. Bunlardan başarıya götüren etkenler ve
5. Somut uygulamalar ortaya çıkarılabilir.

Ortaya atılan fikirler için ısrarcı, tutucu olunmamalıdır. Gayet açık ve anlaşılır bir vizyon oluşturulmalıdır. Elde edilecek sonuç örgütün ve çalışanların kaderini belirleyecektir. Çünkü iyi bir vizyon, rekabette üstünlük, fırsatları kaçırmama, kâr elde etme, gelecekte de varolma, prestij katan bir işyerinde çalışma gibi bir çok olumlu gelişmeye neden olacaktır.

Vizyon oluşturma sürecinde yönetim kurulu veya üst düzey yöneticilerin oluşturduğu bir grup belirlenerek vizyon belirlenebilir. Fakat işletmede bu durum bir direnişle karşı karşıya gelmeye neden olabilir. Bu sebeple anahtar elemanlar bu çalışmada yer almalıdır. Vizyonun paylaşılabılır olması için bu gerekli şartlardan biridir.

Kappler'e göre girişimcilerden birinin yöneticinin ya da yönetim kurulu başkanının tek başına eseri olarak gösterilen bu vizyon, en doğru anda, başka bir deyişle de son anda ortaya atılan en doğru ve küresel öneri olarak gösterilir. Bu şanslı öncü girişimcinin dahice fikri, işletme literatürü biliminde strateji yönetimi olarak adlandırılır [a.g.e., s. 47]. Daha alt basamaktakilerin fikirleri ise, -zaten onlardan doğal görevleri olarak beklenmiyorsa- vizyon olarak tanımlanmaz, sınırlayıcı etkisinden dolayı, "işletme içi öneriler" kapsamına alınır. Bu noktada bile vizyonların ancak üst yöneticilerin ve güç sahiplerinin öncelikli hakkı olarak görüldüğü anlaşılabilir [a.g.e., s. 47]. Aslında işletmelerde bazen liderin vizyonu da örgüt vizyonu olarak kabul edilip benimsenebilir. Böylece bir kişinin ifadesi bir topluluğa mal olur. Artık o, liderin değil örgütün vizyonudur.

Vizyon oluşturmada iki temel yol vardır [Arat, 1998b: 122]:

- Önceden belirlenmiş bir vizyonun organizasyonla paylaşılması.
- Vizyonun çalışanlarla birlikte geliştirilmesi.

2.3.2.2. Vizyon Belirleme Sürecinin Aşamaları

Vizyon belirleme sürecinin aşamaları kısaca şunlardır [Duman: 1996, 32-54];

1. Değerlerin Tanımlanması

2. Mevcut Durumun Araştırılması
3. Misyonun Oluşturulması
4. Hedeflerin Oluşturulması
5. Stratejik Planlama ve Taktiklerin Oluşturulması

Vizyon mesajı belirlendikten sonra bildirgeleştirilerek ilan edilmelidir. Yukarıdaki aşamaların olumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi sonucu belirlenen vizyon mesajı meşrulaştırılmalıdır. Bütün bu süreçlere verilen önem etkili bir vizyonun oluşmasına neden olur.

2.4. Vizyonun İşgörenlere İletilmesi ve Paylaşılması

Belirli bir vizyonun çalışanlarla paylaşılması ve geliştirilmesi, farklı noktalara özen gösterilmesini gerektirir. İlkinin başarılı olabilmesi, şirketin en üst düzey yöneticisinin liderlik yeteneğine bağlıdır. İkincisinin başarısı için de, çok sağlıklı bir iletişim ortamının bulunması gereklidir [Arat: 1998b, 122]. İletişim ve örnek olma, vizyonu aktarmada çok önemli bir yere sahiptir. Vizyonu aktarma stratejisi [Mesiti, 1996: 83-84]:

- Vizyonunuz basit olsun.
- Temel ilkelere bağlı kalın.
- Vizyonu başkalarının önünde tekrar edin.
- Vizyonun önemini vurgulayın.
- İnsanlara vizyona nasıl ulaşılacağını gösterin.
- İnsanların vizyona ulaşmasına yardım edin.
- Ödül ve başarısızlığın sonuçlarını gösterin.
- Küçük zaferleri kutlayın.
- Takımın her üyesine, elde edilen başarıda payları olduğunu hissettirin.

2.4.1. Vizyon Mesajı ve İçeriği

Vizyon mesajı firmaların geleceğine yönelik manaları içermektedir. Bu mesaj aynı zamanda her firmanın rekabet anlayışını da ifade eder. Vizyon mesajlarının içeriği her firmaya göre değişik anlamları bünyesinde taşır. Bu mesaj her firmanın kendisine özgü olmalıdır. Vaile'e göre vizyon, bir işletmenin tasarlanan faaliyet ve özelliklerine, gene işletmenin insan kaynakları ve değerlerini de kapsayan canlı terimlerin de eklenmesi suretiyle tanımlanacaktır. Vizyon kelimesi olasılıkların tümünü kapsamaktadır. Vizyon, tanımlayıcı bir ifade olmasından çok, motivasyon içeren bir ifadedir [Doğan, 1999: 95]. Vizyon, faaliyetlerin yönünü nasıl belirleyeceğimize ait bir kavramdır. Faaliyetlerin yönü, gelecekle ve genellikle uzak gelecekteki stratejik amaçlara ulaşmak için yapılacak işlemleri göstermektedir. Yaratıcılık yönü, ise işletmemizde karşılaştığımız temel sorunlara çözüm önerileri ararken geleneksel ve analitik düşüncelere karşı çıkmaya gerektirmektedir [El Namaki, 1997: 83].

Farklı insanlar çok farklı vizyonlar oluştururlar. Örneğin iyimserler, gerçekten ulaşılacakların çok üstünde tahminde bulunurlar, kötümserler de bunun aksi bir tavır içindedirler. Bir vizyon oluştururken hep farklı açılardan bakmaya çalışarak herkesin katılabileceği bir vizyon meydana getirmek gerekir [Clayton, 2002: 162]. Vizyon ve şu anki gerçek arasındaki boşluk genellikle insanlar için güçlük yaratır. Bu boşluk, vizyonun gerçeklere aykırı olduğu görüntüsünü verebilir, bu da insanları umutsuzluğa sürükler [a.g.e., s. 162]. Vizyon ile imkansız imkanıya çevirecek bir sürecin içine girersiniz, örneğin "Oluşturduğum vizyon için tüm gücümle finansal destek arayacağım" gibi. Hedefler belirlersiniz, planlar yaparsınız ve bunları ne kadar süre içinde yapacağınıza karar verirsiniz [a.g.e., s. 162].

2.4.2. Vizyonun Etkin Bir Şekilde İşgörenlere İletilmesinde Lidere Düşen Görevler

Vizyon, örgüt üyeleri açısından bir meydan okumadır, çünkü son tahlilde onları değiştirmeye zorlayacaktır [Sullivan ve Harper, 1997: 115]. Lipton'a göre ise; idealist bir vizyon, çalışanları umutlandırmaktadır; ancak liderlerin davranışları vizyon ile

uyum içinde değilse, bu umutlar çabuk yok olacaktır. Birçok lider, vizyonu birtakım moda sözcüklerden, boş laflardan oluşan bir slogan gibi görmektedir. Davranışların vizyon ile uyumlu olmasını sağlayacak bağımsız fikirler ve somut programlar ortaya konmadıkça, o boş laflara herkes gülüp geçecektir [Doğan 1999: 110]. Nasıl algılanırsa algılsın, vizyon örgüt geleceği için gerçekleştirilmesi gereken bir disiplindir ve başarının ön şartı bir hedefe sahip olmaktır. Vizyon bulanıklaşınca; lider vizyona berraklık getirmelidir [Sullivan ve Harper, 1997: 117].

Vizyonları uygulayabilmenin klasik yollarından biri, yöneticilerden yoğun iletişim çabaları bekler. O, oldukça yüksek dereceli bir etkileme gücüyle insanlara öylesine uyum göstermeli ve onları öylesine iyi tanımalıdır ki, iyi eğitilmiş iletişim gücünü de kullanarak, vizyonu etkili bir biçimde kavratılabilmeli hatta başlangıçta kendisine karşı olanları da yanına çekebilmelidir [Sollman ve Heinze 1995: 8].

Liderler bireylerin içindeki güçleri farklı yöntemlerle harekete geçirirler. Öncelikle kurumun vizyonunu insanların değerleriyle uyumlu bir biçimde, onların değerleriyle çelişmeyen bir biçimde ifade ederler [Lider İz Bırakır Değişim Yaratır, 2003: 3]. Ayrıca liderler vizyonun nasıl hayata geçirileceğine dair kararları insanlarla paylaşmaya özen gösterirler. İnsanların vizyonu gerçekleştirilmesi için onlara geribildirim, koçluk vermek, örnek sunmak, böylece onların gelişmesini ve özsaygı kazanmasını sağlamak da onları harekete geçirir [a.g.e., s. 3].

Özellikle personel devir hızı (turn over rate) yüksek olan organizasyonlarda, vizyon ve misyonun tüm personel tarafından net olarak bilinmesi, oryantasyon programının içeriğinde öncelikli olarak yer almalıdır. Personel, görev yaptığı kurumun vizyonunu ve misyonunu tam olarak bilmeli ve benimseyerek bunlara uygun faaliyetlerde bulunmalıdır [İzgören, 2001: 40].

2.4.3. Vizyonun Çalışanlara Aktarılması ve İletişim

Karizmatik liderlerin yönetimlerinde, vizyon , liderin bir görüşü olarak tepeden inme oluşabilir. Çoğu zaman doğru bir vizyon da olabilir. Ancak günümüz yönetiminde biraz daha sistematik bir yaklaşımla vizyon belirlenmelidir. Bir kurumun vizyonunu belirlemek için tüm sosyal paydaşların geri bilgisine gereksinim vardır [Argun, 1997: 1]. Çoğu kurumda vizyonlar bir azınlık tarafından oluşturulur ve çoğunluk tarafından izlenir. Bu tarz bir yenilikçi liderliğin meşru olması için, vizyonun takipçilerinin de yeni fikirleri desteklemeleri ve tepkilerini belirtmeleri gerekir, ancak bu yolla başarıya ulaşılabilir [Clayton, 2002: 154-155]. Vizyon oluşturma sürecini yalnızca en üsttekilerin yani yöneticilerin denetleyebileceğine inanılması çok saçmadır. Bunun aksine; hepimiz gerek kurumsal, gerek kişisel vizyonları ya da çalıştığımız bölüme ait vizyonları oluşturma ve bunları izleme kapasitesine sahibiz. Eğer başarı hedefleniyorsa herkesin katılımı ile işler daha geniş bir düzen içinde yürümek zorundadır [a.g.e., s. 154-155].

Vizyonlar, açıklık, iletişim ve bağlanmayı artırma yönünde pekiştirici bir süreç sayesinde yaygınlaşırlar. İnsanlar konuştuğunda, vizyonlar açıklık kazanır. Açıklık kazandıkça da, vizyonun sağlayacağı yararları duyulan heves de artar. Ve kısa süre içinde vizyon bir iletişim ve coşku pekiştirici sarmalı içinde yayılmaya başlar [Senge, 2000: 248].

2.4.4. Vizyonun Paylaşılması

Vizyon; bazen yetkili konumda olmayan birisi tarafından ortaya çıkar bazen de üst yönetimden. Organizasyonun her tarafında insanların kişisel vizyonlarıyla bağlantı kurana kadar tam manasıyla bir “paylaşılan vizyon” olmaz [Senge, 2000: 235]. Yeni vizyon ve misyon söylemleri geliştirmek iyidir; ancak çalışanlar bunlara içten inanmıyorsa hiçbir işe yaramazlar [İlkelerde Emekli Olur!, 2003: 1].

Geleceğe yönelik vizyonun inanılmaz bir gücü vardır. Bu güç onu gerçekleştirecek olanların inancındaki kuvvetten gelir ve o paylaşıldıkça gücü daha da artar.

Sosyologlar, uygarlıkların başarısını etkileyen başlıca etkenlerden birinin "ortak vizyon" olduğunu ifade ederler. Ortak vizyon sinerjik bir güç oluşturur, çünkü işin içinde olan herkesin enerji, yetenek ve kapasitelerini açığa çıkarıp birleştirir [Avcı, 2003: 2]. Büyük hedeflere ulaşmak için seferber olan gruplar, sahip oldukları potansiyelin ötesinde bir performans gösterirler. Çünkü o, insanları birbirine bağlar, uyum sağlayıcı, enerji verici, bilinçli veya bilinçaltı birleştirici etki yapar. Bu bağ zor zamanda bile onların güçlü kalmasını sağlar. Ortak vizyon sayesinde daha büyük bir bütünün tamamlayıcı parçaları oluruz [a.g.e., s. 2].

Senge vizyonların çalışanlar arasında yayılmasını üç kategoride ele alır. Bunlar; yazılma, bağlanma ve uymadır. Yazılma (kaydedilme); isteyerek, tercih yaparak bir şeyin parçası olma demektir [Senge, 2000: 239-243]. Bağlanma; olayı "dava" meselesi haline getirmek ve gerçekleşmesi için elinden gelen her şeyi yapmak anlamına gelir. Uyma ise;"iyi asker" olmadır, diğer bir ifadeyle kendisinden ne bekleniyorsa canı gönülden yapma gibi. Yazılma ve bağlanma seçme özgürlüğü gerektirdiği için bu alanda yöneticiler pek başarılı olamazlar[a.g.e., s.239-243].

2.5. Vizyonun Getirdikleri

Campbell ve Yeung'a göre vizyon tamamlandığında, gücünü kaybetmeye başlar. Vizyon, işletme etkinliğini uzun süre götürebilecek bir güç değildir ve zorlandığında örgüt yönünü kaybeder. Bu durum, pazarda liderliği yakalamak isteyen işletmelerde ortaya çıkabilir. Başarılmak istenen bu tutku, işletmeyi tüketerek onu belirsizliğe terk edebilir [Yurtseven, 1995: 64]. Leonhard'a göre ise; vizyonlar, cehennemden kurtuluşun yolu olduğu kadar, mahvoluşa giden yol da olabilirler demektir. Bazen sefalete sürüklediği gibi, bazen büyük başarıların itici gücü de olmuş, umutlar yaratmış, bazen son umut olmuştur. Vizyonlar hep umutla başlarlar, ancak hayal kırıklığı ile sonuçlandığı da az değildir. Bunun tersi de olabilir. [Sollman ve Heinze 1995: 13]Umutsuz bir durum itici güç, vizyon tek çıkış yolu olabilir. Bir vizyon ya başarılıdır, ya da vizyon değildir. Kazanan her şeyi alır.kaybedenlerin tarihi yazılmaz, onlar yalnızca düşlerinin bedelini öderler [a.g.e., s. 50].

Herhangi bir kurumun vizyonundan bahsettiğimizde, bunu en az ikiye ayırmak gereklidir: Kurumun içinde bulunduğu dönem için vizyonu ve gelecek dönemler için vizyonu. Bugünkü vizyonu, bize bugün içinde bulunduğumuz yeri gösterir; gelecek vizyonu ise, bize varmak istediğimiz hedefi gösterir [Arat, 1998b: 121]. Senge gelecek vizyonu ile bugünkü vizyon arasındaki farkı, yaratıcı gerginlik olarak niteliyor. Gelecek vizyonu, eğer iyi belirlenmiş ve paylaşılan bir vizyonsa, kurumun çalışanlarını bir mıknatıs gibi kendine çeker [a.g.e., s.121]. Vizyon paylaşıldığı müddetçe piyasadaki fırsatlar değerlendirilir ve rekabet edilebilir. Vizyonun paylaşılabilir olması, çalışanların günlük değil de geleceğe yönelik arzularla işine bağlanması ve çaba sarfetmesi demektir. Bu da stratejik davranmayı, fırsatları kaçırmamayı, atılımcı olmayı, sınırlılıkları iyi bilmeyi gerektirir. Vizyonun paylaşılabilir olmasında rekabet üstü olmanın yolu gizlidir.

2.6. Vizyon Bildirgeleri

Vizyon Bildirisi (vision statement); organizasyonda amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dökümandır [Aktan, 2003: 5]. Vizyon bildirgeleri vizyonun yayılmasında ve paylaşılabilir olmasında önem arz etmektedir. Vizyon bildirgeleri insan beyninin mantıksal kısmını devreye soktuğu için vizyon duygusuna olan bağlılığı arttıracaktır. Ve insanlar daha çok performansla işlerine sarılıp rekabet avantajı elde edilecektir. Vizyon duygusu insanların duygusal yönünde birebir etkilidir. İnsanlar olumlu bir gelecek için çaba sarfetmeye razı olacaklardır. Bildirgelerle bu duygu meşrulaşmakta ve somutlaşmaktadır. Resmîyet kazanmış bir vizyon duygusu çalışanların iş hayatlarına yönelik belirsizlikleri ortadan kaldırmada etkin rol oynamaktadır.

Vizyon bildirgeleri açısından firmalar farklılıklarını ortaya çıkarmalıdır. Bu rekabette öncü olmak için etkili olacaktır.

2.7. Etkili Vizyon Bildirgesinin Özellikleri ve Başarı Faktörleri

Lipton'a göre ise vizyon geleceğe odaklanmalı, somut bir temel oluşturmalı ve süreklilik göstermelidir. Başarılı bir vizyon, canlı bir resim gibidir. Geleceği göstermesine rağmen, aslında bugüne aittir ve sanki hemen gerçekleştirilecekmiş gibidir. Belirsizlik ya da beklenmedik durumlarla karşılaşıldığında, işletmenin ne yapması gerektiğini ortaya koymaktadır [Doğan, 1999: 95]. Etkili bir vizyonun nitelikleri altı noktada ele alınabilir [Clayton, 2002: 153-154];

1. **Güçlüdür:** vizyonun gücü gelecekte gerçekleşebilecek olan ile şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden gelir.
2. **Maksatlıdır:** vizyon tek başına bir anlam taşımaz; temel değerler ve amaçlar ile bağlantılı olması gerekir.
3. **Kendini belirler:** vizyon göreceli değildir. Vizyon örneğin rekabetle ilişkilendirilirse, bu vizyon yolu ile mükemmelliğe erişilmesini engelleyebilir.
4. **Somuttur:** amacın soyut olduğu ve yönü yalnızca dolaylı olarak belirttiği yerde vizyon somuttur. Belirli ve kesin bir yönü gösterir, arzulanın geleceğin bir görüntüsünü verir.
5. **Çok yüzlüdür:** vizyonun pek çok yüzü vardır, bunlar örneğin şunları içerir:
 - zenginlik gibi maddi yüzler
 - sağlık, dürüstlük gibi bireysel yüzler
 - toplumsal gelişmeye destek olmak gibi idealist yüzler
6. **Duygusaldır:** vizyonlar içimizde bize vizyona ulaşılma gücünü verecek duygularla temas içindedir.

Vizyon tümüyle bir kantitatif ölçütler seti olarak somutlaştırılmalıdır [El Namaki, 1997: 86-87]. Ve kısaca etkili bir vizyonun sahip olması gereken özellikler şunlardır [a.g.e., s. 86-87], [Aktan, 2003b: 2], [Clayton, 2002: 161] , [İzgören, 2001:44];

- 3) Tüm bireylerin isteklerini ve amaçlarını yansıtmalıdır ve paylaşılabılır olmalıdır.
- 4) Zaman aralığı ve örgütsel katılım açısından hem uzun hem de kısa olmalıdır.
- 5) Zaman ve faaliyet alanı yönünde dikkatleri yoğunlaştırabilmelidir.
- 6) Stratejilere ve amaçlara dönüştürüleabilmelidir.
- 7) Tepe yönetim tarafından onaylanmalı, sık sık açıkça ifade edilmeli ve hatırlanabilir olmalıdır.
- 8) Bir yön anlayışından kaynaklanmalıdır ve rehberlik etmelidir.
- 9) İşletmeye ne gibi değerlerin ekleneceği konusunda açıklayıcı olmalıdır.
- 10) Değerlere önem verme, görsel olma, mobilize etme(harekete geçirme) gibi özelliklere sahip olmalıdır.
- 11) Tüketici ihtiyaçları ile alakalı olmalıdır.
- 12) Vizyon kurumun görüşünü etkiler ve üçüncü şahıslarca kurumun ve faaliyetlerinin algılanmasını kolaylaştırır nitelikte olmalıdır.

Sizi sıra dışı yapacak bir vizyon, daha önce yapılmamış olan ama yapıldığında katma değerinden ve etkililiğinden hayranlık uyandıracak, ancak üretiminde misliyle çaba ve para harcamak yerine, akıl ya da bilgi kullanılmış vizyondur [Arat, 1998a: 80].

2.8. Vizyon Bildirgelerinin Başarısızlık Nedenleri

Vizyon bildirgeleri örgütün kabul ettiği ve benimseyebileceği bir şekilde oluşturulmalıdır. Belki bir liderin beklide bir kurulun oluşturduğu vizyon mesajı; çalışanlar tarafından paylaşılabilir, benimsenebilir ve gerçekleştirilmesi için performans sarfettirebilir türden olmalıdır. Vizyon; raporlar arasında ya da duvarlarda kalmaya mahkum edilmişse istenilen başarı sağlanamayacaktır. Bir vizyonun başarısız olmasında bir takım faktörler rol oynamaktadır. Bunlar kısaca;

1. Gelecekle ilgili sorunların iyi tanımlanamaması,
2. Vizyon oluşturma sürecine yeterli sürenin ayrılmaması,

3. Vizyonu yazma ve ifade güçlüğü,
4. Grup üyelerinin seçimindeki yanlışlıklar,
5. Vizyon ifadesini katı ve değişmez kurallar dizisi olarak algılamak,
6. Vizyon ifadesini oluşturduktan sonra kullanılmaması [Duman, 2001: 63-65].
7. Geleceğin bugünden görünen resmi içinde bir noktayı vizyon olarak seçmek, zaman içinde her şey değişeceğinden vizyonsuz kalmak demektir [Arat, 1998b: 122].
8. Rakiplerin ortaya attığı yeni vizyonların varlığı ve işletmede oluşturulan yeni bir vizyona karşı psikolojik bağlılığın düşük olması [Hazır, 1998: 69].
9. Bireylerin sahip oldukları vizyon ruhu ile gerçek arasındaki denge sağlanmalıdır. Bu gerçekleştirilmediği takdirde vizyon paylaşılır olmaz ve kısa sürede ölür [Senge, 2000: 248-252].
10. Vizyonların yok edilmesinde [El Namaki, 1997: 87-88];
 - Hata yapma korkusu,
 - Belirsizliğe katlanmada yetersiz olmak,
 - Yaratıcılıktan ziyade mevcut fikirlerin yargılanmasının tercih edilmesi,
 - Bir an önce başarılı olmak için aşırı istekli ve sabırsız olmak,
 - Hayal gücünün alanlarını genişletme eksikliği,
 - Bir fikir üzerinde yoğunlaşmadaki yetersizlik ile yaratıcılığı kontrol etmedeki eksiklik,
 - Kurgu ile gerçekleri ayırmadaki eksiklik.

Diğer bir bölümlendirmeye bir vizyonun yok olmasına neden olan faktörler şunlardır [a.g.e., s. 87-88]:

- Temel inançların vizyonu kısıtlaması,
- Stratejik kararların başarısız olması,
- Gerçeklik testinin yetersiz olması,
- Ödüllendirme mekanizmasının yetersiz olması,
- Düzensiz uygulama,
- Stratejik katılım eksikliği,
- Uygun olmayan bilgi sistemleri,
- Geçici işbirliğinin ortadan kalkması,

- o Stratejik devamlılık, yönetsel devamsızlıktır.

Wallner'a göre vizyonlar, gerektiğinde akılcılıktan da vazgeçen, buna karşılık güçlü duygusal ve sezgisel öğeleri olan, özel yaşam hedeflerinin açığa vurulmasıdır. Bu bazen güzel bir düşünce olarak hoş karşılanabilir, ancak günlük yaşamda teknolojilerin bütün dünyadaki önemi, bu saf romantizmi çok tehlikeli bir duruma sokmaktadır [Sollman ve Heinze 1995: 41]. Teknoloji ağı özel yaşamımıza, vizyonların yansımaları engelleyecek kadar yerleşmekte ve yönlendirmektedir. Mantıksızlık lüksü, yaşam hedeflerini de komik duruma düşürebilir [a.g.e., s. 41].

Senge vizyonların erken ölme nedenlerini şu şekilde açıklar [Senge, 2000: 249-252];

- Daha çok sayıda insan için içine girdikçe, görüşlerin farklılığı hedefte odaklaşmayı dağıtıp üstesinden gelinemez çatışmalar yarattıkça, vizyon kurma süreci solabilir.
- Vizyonlar, insanların mevcut gerçekliğin altında ezilip vizyona yönelik odaklaşmalarını kaybetmeleri yüzünden ölebilirler.
- Bir vizyon, insanların birbirleriyle olan bağlantılarını unutması halinde de ölebilir. Çünkü bağlanma ruhu kırılığandır ve saygısızlık vb hareketler vizyon duygusunun temelini dinamitler.
- Vizyonlar, insanların onları gerçekleştirmedeki görünür zorluklar yüzünden cesaretlerinin kırılması nedeniyle ölebilirler.

Kendimizi değersiz hissetmemiz vizyon oluşturmamızın önüne geçebilir. Çocukken bize karşı yapılan “sen yeteri kadar iyi değilsin” ya da “senden hiç umut yok” şeklinde eleştiriler, etkilerini yetişkinlik döneminde “hata yapma korkusu” hatta “başarı korkusu” şeklinde gösterir, yeteneklerimiz üzerinde derin yaralar açar. Bu eleştirilerin sözle dile getirilmesi gerekmez, bunlar kesintisiz olarak aile, öğretmenler ve sosyal sistem tarafından ima yoluyla dolaylı olarak ifade edilir [Clayton, 2002: 13-164]. Sistem, bilgi eksikliği ya da kafa yapısı değişimin önüne set çekebilir. Örneğin, bazı yaşlı yöneticiler bilgisayar kullanmayı öğrenemeyeceklerini düşünürler. Oysa, öğrenebilecek kapasiteleri vardır. Bilgisayar kullanmaları için tek engelleri kafalarının

içinde kendi kendilerine yarattıkları “ben yapamam” engelidir. Tipik engellerden bir diğeri ise “yönetici” veya “patron” engelidir [Kotter, 2002: 195].

Kotter’a göre başarısız olmuş dönüşümlerde bol miktarda plan yönerge ve program bulunur, ama vizyon görülemez. Üst yönetimde toplanır bir vizyon-misyon belirlersiniz, sonra duvara asarsınız."Aha sizin vizyonunuz- misyonunuz "diye. Ben bunlara "Duvar Vizyonları-Duvar Misyonları" diyorum. Zaten bu iki kelime gittikçe anlam kaybediyor. Hasan- Masan, Hayat-Memat gibi olmaya başladı [İzgören, 2001: 33-36]. Uygulamadaki vizyonların çoğunun içi boştur. Ne kadar boşsa o kadar uzun olan genel dilek listeleri şeklinedir çoğu vizyon. Vizyon özgün olmalıdır. Başkalarından ayırıcı nitelikte olmalıdır [Nordström ve Ridderstrale, 2000: 188].

Şirketlerin vizyon ve misyonlarını inceleyecek olursanız, pek çok şirketin vizyonunda dünyanın en kaliteli şirketi olmak, en yenilikçi şirketi olmak, müşteriler için değer yaratmak, çalışanları mutlu etmek gibi artık basma kalıp sayılabilecek sözler yer almaktadır. Son zamanda Türkiye’de yazılan vizyon ve misyonlar da birbirine daha çok (neredeyse aynı kişi yazmışçasına) benzemeye başladı [Arat, 2003:1]. Bunlar bir vizyonun sloganlaştırılmış şekliydi [Arat, 1998a:1]. Bohan’a göre; şirketin ne olmak istediği ve bir organizasyon olarak niçin varolduğunu basmakalıp, genelde sadece sektör ve şirket adının farklı olduğu benzer ifadelere dayandırarak belirlemesinin böyle bir farklılığı yaratamayacağı açıktır [Tak, 2003: 3]. Bunun temel sebeplerinden biri Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı’nın vizyon ve misyon tarifleridir. Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı, kıtasal olsa da küresel bir örgüttür ve pek çok kişi ve kurumu etkilemektedir. Bu tür kurumların, basının işletmecilere olumlu etkisi olduğu tartışılmaz. Ancak bu etkileme belirli bir noktadan çeşitliliği ortadan kaldıracı, tek düzeliği getirici ve sorgulama yeteneklerini zayıflatıcıdır [Arat, 2003:1].

Ülkemizdeki kurumlar ve şirketler, vizyon oluşturma fikrine çabuk ısındılar, çok kısa sürede herkesin vizyonu oluştu. Bugün kime sorsanız aşağı yukarı bütün firmaların bir vizyonu var ve bu vizyonların her biri, düşünülebilecek (hatta düşünilemeyecek) en büyük boyutta tutulmuş. Sınırlı bir bölgenin üst sıralarında bir yeri hedefleyen çok az. [Uzer, 2003: 1]Ülkemizde iş yapan firmaların neredeyse tamamının vizyonu,

konusunda Avrupa'nın veya Dünyanın bir numarası olmak. Ancak bu firmaların eskiye göre iş yapma tarzlarında herhangi bir değişiklik olmayabiliyor. Yani eskiden vizyonu olmadan günlük olarak "günün gelişine göre" iş yapan bir firma, bugün "konusunda dünya lideri" olmak vizyonunu oluşturmuş olarak yine günlük olarak "günün gelişine göre" iş yapmaya devam edebiliyor [a.g.e., s. 1].

2.9. Rekabetçi Pozisyon Oluşturmada Vizyon Bildirgesinin Rolü

Vizyon firmaların rekabetçi pozisyon oluşturmalarında yön belirleyicidir ve geleceğe yönelik değerleri içeren bir kavramdır. Vizyon bildireleri firmaların; piyasada uyguladıkları, farklılaşma, odaklanma ve maliyet üstünlüğü elde etme gibi rekabet dayanaklarını, amaçlarını, değerlerini, hedeflerini içerir. Doğru ve etkileyici olarak hazırlanan bildireler gerçekleştirilebilir bir vizyon mesajından oluşuyorsa, firmaya geleceğe yönelik avantajlar kazandıracaktır. Örneğin; fırsatların kaçırılmayacak, atılgıncı olunması gereken durumlarda oluşabilecek tepkisizliği önleyecek, belirsizlikleri ortadan kaldıracaktır.

2.9.1. Rekabet ve Vizyon İlişkisi

Zel'e göre Vizyon; "mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların biraraya gelmesi ile oluşan geleceğin tanımlanması için bilinmeyene doğru bir bakış" olarak ifade edilmektedir. İşletme yönetiminde; işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade etmektedir. Vizyon, geleceğe yönelik olarak işletmelerin uygulamalarını şekillendirmekte ve yönlendirmektedir [Doğan, 2000: 188]. Şirketin bütün stratejilerinin, insan kaynaklarının, finansal planlarının, diğer unsur ve fonksiyonlarının, bu vizyonu başaracak şekilde örgütlenmesi; kurum içindeki anlaşmazlıkları, israfları önleyebileceği gibi, kurumu da sadeleştirir [Arat, 1998: 121].

Bir işletmenin işleri iyi gidiyorsa, artık bir sonraki ürün tasarlanmalıdır. İşleri iyi giden bir işletme, geleceğin olanaklarını zorlayan araştırmalara girişmelidir [Sollman ve

Heinze 1995: 51]. Vizyon, şirket içinde ve dışında olup biten her şeyi anlamlandıran bir çerçevedir. Yapılan her şeyin bir gerekçesi vardır ve vizyon bu gerekçeleri içinde barındırır; insanları uyanık tutar, gelecek duygusu yaratır. Kuruma bir odaklanma noktası sunar [Lider İz Bırakır Değişim, 2003: 2]. Gidilecek yöne odaklanarak kaybolmadan o doğrultuda yol almak için bir pusuladır. Şirket açısından vizyonun en önemli özelliği özgün olması değil, müşterilerin, çalışanların ve yatırımcıların çıkarlarına en iyi şekilde hizmet etmesi; gerçekçi ve rekabetçi bir stratejiye kolaylıkla dönüşebilmesidir [a.g.e., s. 2].

Bir vizyon, rekabet gücü kaynaklar seti ve kaynak kapasitesi profili ile rekabet davranışında veya alanındaki üstünlük açıkça ifade edilerek oluşturulur. Bu mücadele sınırının çizdiği bir alandır. Bu alan işletmenin, içinde bulunduğu şartlarda ve ekonominin bir bölümünde veya ilgili endüstri setinde, rekabet davranışını belirler [El Namaki, 1997: 85]. Vizyonların, önceden kurgulanmış bir karakteri vardır. Geleneklerin, bir senaryo tekniğinde alternatif gelecek durumlarının “akılcı”- yapay ipuçlarının tersine, vizyonların alternatifleri yoktur, bu yüzden de öznel olarak daha bağlayıcıdır [Sollman ve Heinze 1995: 115]. Büyük girişimci çabaların başarısının, gelecekte yeni ve ileri teknoloji, yeni ürünler ve yeni pazarlarla sağlanabileceği bir durumun vizyoncu görüntüsünün sonucu olduğunu varsaymak, pek yanlış değildir. Ancak bunlar pek sık karşımıza çıkmaz [a.g.e., s. 115].

Değişim rüzgarları, işletmeleri değişimi sağlayabilecek etkileri belirlemelerini ve bunun üzerine geleceğe ilişkin sağlam bir vizyon oluşturmalarını zorunlu kılmıştır. Bu vizyon, insanların gelecekteki ihtiyaçlarından yola çıkarak bu yolda şirketin stratejilerini belirlerken bir yön çiziyor. Sağlam ve paylaşılan bir vizyon çalışanları kurum için ne yapmaları gerektiği konusunda tereddüt içinde bırakmıyor, çalışanı güçlendiriyor. Vizyon neyin korunacağı ve neyin değişeceği konusunda kılavuzluk yapıyor [Özel, 2003: 1].

Vizyon bir anlamda hedeflerin içinde yer aldığı bir resim olduğu için, vizyonu olmayan bir şirket başarılı olamaz. Çünkü başarılıp başarısızlığı kontrol edilebilecek bir

hedefi yoktur: bir dönem daha hayatta kalmış olmak ise, züğürt tesellisidir [Arat, 1998b: 123].

2.9.2. Rekabetçi Pozisyon Oluşturmada Karşılaşılan Vizyon Sorunları

Sürekli değişen piyasa koşulları, yaşanan yoğun rekabet, her geçen gün ilerleyen teknoloji, böylelikle değişen insan ihtiyaçları, bilginin yaygınlaşması ve taklit edilebilirliğin önüne geçilememesi bir dönem belirlenen vizyonun görevini tamamlamış olması ve yeni bir vizyonun oluşturulamaması gibi nedenler rekabetçi pozisyon oluşturmada karşılaşılan vizyon sorunlarıdır. Firmalar bu sorunlara karşı öngörülü olmalıdırlar. Geleceğe yönelik olarak da yol gösterebilir ve gerçekleştirilebilir nitelikte vizyon belirlemelidirler.

Kısaca sorunları etkileyen faktörler şunlardır [Hazır, 1998: 65-67];

1. Artan rekabet,
2. Gelişen teknoloji,
3. Beceri yönelimi ve ekip çalışma yeteneklerinin yönetimi,
4. Değişim / dönüşümle yüklenen ekstra görevler,
5. Baskılar, eğilimler ve diğer yönelimler.

Stratejik vizyonda genellikle karşılaşılan sorunlar şunlardır [a.g.e., s. 67-70];

1. Vizyonun sonuç almaya dönük izlenmemesi,
2. Vizyonun paylaşılmaması,
3. Vizyonun biçimlendirme niteliğinin olmaması,
4. Vizyonun bulanıklığı,
5. Yeni vizyonlar,
6. Vizyonun içselleştirilmemesi,
7. Vizyon konseptinin belirlenmemesi.

3. REKABET AVANTAJI ELDE ETMEDE BİR ARAÇ: MİSYON

Misyon kavramı; bir işletmenin (veya firmanın) varoluş nedenini açıklayan ve hangi sektörde bulunmasını ifade eden bir olgudur. Misyon, rekabet avantajı elde etmede büyük bir rol oynamaktadır. Bir işletmenin hangi sektörde yer alması gerektiği, hangi işi yapabileceği ve felsefesi doğru belirlenememişse geleceğe yönelik olarak firma piyasa ortamında rekabetçi bir pozisyon oluşturamaz. Bu durum işletme için bir tehdittir. Bir başka deyişle; işletme hem zarar eder hem de fırsatları kaçırarak kısa sürede piyasadan silinip gider.

İşletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde isabetli bir misyon bildirgesine sahip olması gerekir. Bu bölümde firmaların geleceğe yönelik performanslarının artmasında etkili bir araç olarak kullanılan misyon kavramı incelenecektir. İlk olarak misyon kavramının amacı, özellikleri, diğer kavramlarla ilişkisi, yapısı, unsurları gibi tanıtıcı bilgiler incelenecektir. Misyonun oluşturulması, geliştirilmesi, iletilmesi, paylaşılması gibi belirli süreçler hakkında bilgi verildikten sonra rekabet avantajıyla olan bağlantısına ayrıntılı olarak değinilecektir.

3.1. Misyon Kavramı

Misyon kavramı stratejik akım içinde doğumunu 1960 yılında Harvard Business Review’de yayınlanan “Marketing Myopia” adlı makaleye borçludur. Ted Levitt, bu makalesinde birçok işletmenin yanlış bir iş tanımına sahip olduğunu belirtmiştir [Hazır, 1998: 54]. Kelime anlamı olarak misyon iki farklı manada kullanılır; ilki bir kimseye veya bir kurula verilen özel görevdir, diğeri ise; dinsel, bilimsel veya diplomatik bir görev yüklenmiş kimselerden oluşan kuruldur [www.tdk.gov.tr/tdksozluk, 2003].

3.1.1. Örgüt Misyonunun Tanımı

Örgüt çalışanlarının toplumun refah düzeylerini arttırmada etkin rol oynama gibi sosyal bir amaç adına sorumluluk üstlenmesidir. *Misyon*, gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından "biz niçin varız?" sorusunun yanıtıdır [Aktan, 2003a: 2] .

Kendi çalışanlarına ve dış dünyaya karşı işletmenin kısa tanımını yapmak misyonla sağlanabilmektedir. Misyon herhangi bir örgütün en önemli varoluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur [Fidan, 1996: 113]. Bir firmanın varoluş nedeni; dünyadaki rolü. Görev kavramı o firmada çalışanlar firmaya inanıyorlarsa gereklidir. Çalışanların firmanın bir şeyi başarmak için varolduğuna inanmaları gerekir [Koch, 1997: 242]. Görev kavramı ve görev hissi firmanın faaliyet yönünün ve üyelerinin davranış biçimlerinin tamamını kapsar. Firmanın kimliği belirleyen tüm özelliklerde görülebilen tutarlı bir model olması gerekir [a.g.e., s. 242].

Wright, Pringle ve Kroll'a göre ise; örgütler bir amaç için kurulurlar. Bu amaç zamana göre değişmekle birlikte, örgütün varlık nedeninin çalışanlarca anlaşılmasını sağlayan bir temel bulunmaktadır. Bu temele "*örgüt misyonu*" denir [Hazır, 1998: 52] .

Şirketin misyonu ortak değerleri ile tutarlılık içinde olmalıdır. Her şeyin ötesinde, "bireyin onurunu" vurgulamalıdır. Her şirket misyonunun belli bir kararlılığı da olması gerekir. Bir kez oluşturulduğunda, bir şirketin misyonu çok seyrek değişmeli, ancak daima yeniden değerlendirilmeye tabi olmalıdır [Quigley, 1998: 56]. Yıllık inceleme sırasında, bir şirketin misyonunda bir sözcük ya da ifadeyi değiştirmek sıra dışı bir ifade değildir; ancak büyük çaplı değişiklikler nadiren görülür. Diğer yandan, organizasyona büyük bir değişikliğin gerekli olduğunu işaret etmenin, belirtilen misyonda önemli bir değişiklik yapmaktan daha hızlı bir yolu yoktur [a.g.e., s. 56-57]. Misyon cümlesi ile bir organizasyon, ana işini tanımlamakta, hangi müşteri kitlesine hitap ettiğini, o müşteri kitlesinin hangi ihtiyaçlarını hangi örgütsel kaynak ve beceriler demetine dayanarak tatmin edeceğini ilan etmektedir [Demir, 2001: 26].

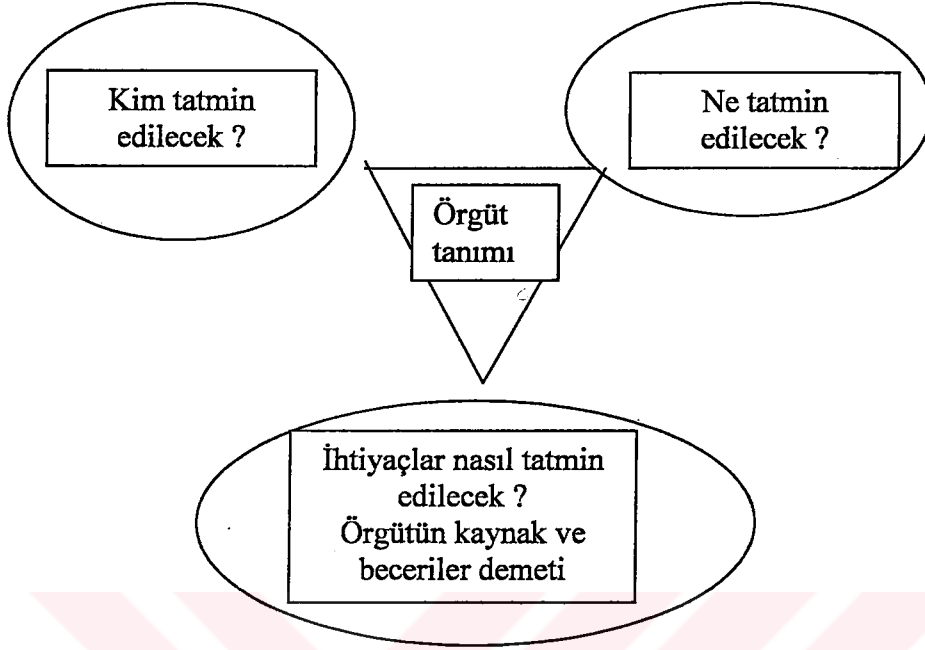
Genişletilmiş misyon, aşağıdaki dört noktanın tamamının karşılıklarını içermektedir [a.g.e., s. 57]:

- Temel misyonumuz nedir? Bugün ne durumdayız? Ne olmak arzusundayız? Asli yeterlilik alanımız nedir?
- Temel misyon ifademizde tanımlanan şekliyle şirketin gayelerine ulaşmasını nasıl sağlayabiliriz?
- Sahip olduğumuz “altın yumurtlayan tavuk” nedir?
- Temel iş kollarımızın yeterli iç büyüme potansiyeline sahip olmaması durumunda gayelerimizi gerçekleştirmeye yönelik dış büyüme stratejimizi nasıl tanımlayacağız?
- Uzun dönemdeki mali hedefimiz nedir?

Kotler ve Armstrong’a göre *Misyon*, bir örgütün rekabet arenasında ne gibi bir işlevi icra etmekte olduğunu göstermekte, onun varlığına meşruiyet kazandırmaktadır. Misyon bir örgütün, çevresel bütün içinde neyi başarmak istediğini ortaya koymaktadır [a.g.e., s. 25]. Bir örgütün misyonu, örgütün niçin var olduğunu ve ne yapması gerektiğini tanımlar. Bir de organizasyonun şimdiki ve gelecekteki işlerinin ne olabileceğini beyan eder [Digman, 1990: 71]. Koçel’e göre işletmelerin misyonlarını tanımlayan açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda bir standart olmamakla beraber, en azından aşağıdaki konularda ne düşündüğünün belirtilmiş olması gerekmektedir [Yurtseven, 1995: 57] .

1. İşletmenin genel felsefesi ve iş yapma felsefesi.
2. İşletmenin kendisini nasıl gördüğü.
3. Hangi müşteri kütlesi ya da pazara hizmet sunulacağı.
4. Üretilen temel mal ya da hizmetlerin neler olduğu.
5. Kullanılacak temel teknolojiler.
6. Büyüme ve karlılık konusundaki düşünceleri.
7. Genel olarak vermek istediği imaj.

Hill ve Jones Şekil 5’da görüldüğü gibi misyon ve organizasyon tanımını şöyle yapar [Demir, 2001: 27];



Şekil 5 : Misyon ve Organizasyon Tanımı

Kaynak: Demir, 2001, a.g.e., s. 27.

Örgüt misyonundan anlaşılın, “paylaşılan değerler” veya “ortak inançlar”dır [Peters ve Waterman, 1995: 384]. Örgüt misyonunun temel felsefesi; karlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların, iyi yapılan bir işin tabii yan ürünü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığı düşüncesidir. Bu yaklaşımla belirlenen misyon, örgütün tabanındaki bütün insanlara esin kaynağı olur ve bir anlam kazandırır [Dinçer, 1998:10].

3.1.2. Örgüt Misyonunun Amacı

Donnelly ve diğerlerine göre; bir örgüt misyonunun iki temel fonksiyonu vardır: ilk ve en önemli fonksiyonu işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir. İkinci fonksiyonu ise; işletmeyi benzer işletmelerden ayırt eden bir muhteva kazandırmasıdır [Dinçer, 1998: 10-11], [Fidan,1996: 113].

Misyon ile işletme topluma karşı, çevreye karşı çalışanlarına karşı sorumluluk sahibi olur. Misyonun en önemli amacı işletmede derin bir kültür oluşmasını sağlar. Etik kurallarını çalışanlara hatırlatır. İşletmenin sadece kâr elde etmek için değil de hizmet sunma, faydalı olma gibi yanlarını da geliştirerek toplum ve ülke gelişmesine neden olur. Örneğin Matsushita Elektrik Şirketi'nin misyonu toplumun kalkınmasını dikkate alan bir misyon oluşturmuşlardır. Bu misyon zamanla hem örgüt çalışanlarına hem de topluma bir istikamet duygusu kazandırmıştır. Lider Matsushita'nın misyonu şu sözlerden ibarettir; "Sanayiciler olarak sorumluluklarımızın bilinciyle hareket edecek ve kendimizi iş faaliyetlerimiz aracılığıyla toplumun ilerleyip gelişmesine ve insanların refahının yükselmesine adayacak, böylece bütün dünyada yaşam kalitesini arttıracacağız [PHP Enstitüsü, 1999: 9]."

Misyon aynı zamanda bir çeşit disiplindir; işletmenin felsefesini ortaya koyan ve onun mistik yönünü tamamlayan bir vicdan seslenişidir. Misyon bu anlamda işletmenin kapitalist yönünü baskı altında tutan bir olgudur.

3.1.3. Misyonun ve Misyon Bildirgesinin Özellikleri

Genişletilmiş misyon ifadesi, sınırlarda oluşturur. Planlanmayı ortaya koyar. Genişletilmiş vizyon ifadesi asla bir sayfadan uzun olmamalıdır. Ana misyon ve uzun dönemdeki mali hedefi herhangi bir şirketin genişletilmiş misyon ifadesinin temel unsurlarıdır [Quigley, 1998: 68-69]. Dobson ve Starkey'e göre bir işletmenin misyonu açık ve özlü olmalı ve onu diğer işletmelerden ayırmalıdır [Doğan, 1999: 112].

Thornbery'e göre misyon, zamanla sınırlıdır ve genellikle niceliksel ya da niteliksel hedeflerin bir çeşidi olarak görülmektedir. General Electric'ten Welch, GE'nin tüm pazarlarda 1. ya da 2. olmasını istiyordu. Bu misyon, pazar payı veya satış hacmi gibi rakamlarla ölçülebilecektir [Doğan, 1999: 106]. Misyonlar, zaman sınırlı olduğundan, işletmeyi bu misyonu belirli zaman süreci içerisinde gerçekleştirmeye zorlamaktadırlar. Bazı misyonlar hiçbir zaman başarılamayacak olmalarına rağmen, gene de her zaman onun için çaba sarfedilmektedir. Toyota'nın sıfır hatalı otomobiller üretme misyonu

gibi [a.g.e., s. 106]. Misyonun özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmıştır [Dinçer, 1998: 12] , [İzgören 2001, 45] .

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz.
- Paylaşılan ortak değerler ve inançlardır.
- Firmada çalışanların hepsiyle ilgilidir.
- Örgüte özgüdür ve özeldir.
- Misyon, kurumun vizyonuna bağlı tanımlamadır.
- Misyon, kurumun tanımlanan görev ve sorumlulukları üstlenmesidir.
- Misyon, kurumun yaptığı işe adını koymasidir.

3.1.4. Misyon İfadesinin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Vizyon ifadesi genellikle vizyon kavramı ile karıştırılmaktadır. Oysa vizyon geleceğe ulaşılacak istenen bir hali anlatır, misyon ise gelecekte de bugün de bizim hangi işi ne amaçla yaptığımızı anlatan bir görev anlayışıdır. Misyon ifadesinin amaçlarla , plan ve strateji gibi kavramlarla ilişkisi aşağıdaki gibidir.

3.1.4.1. Misyon ve Vizyon

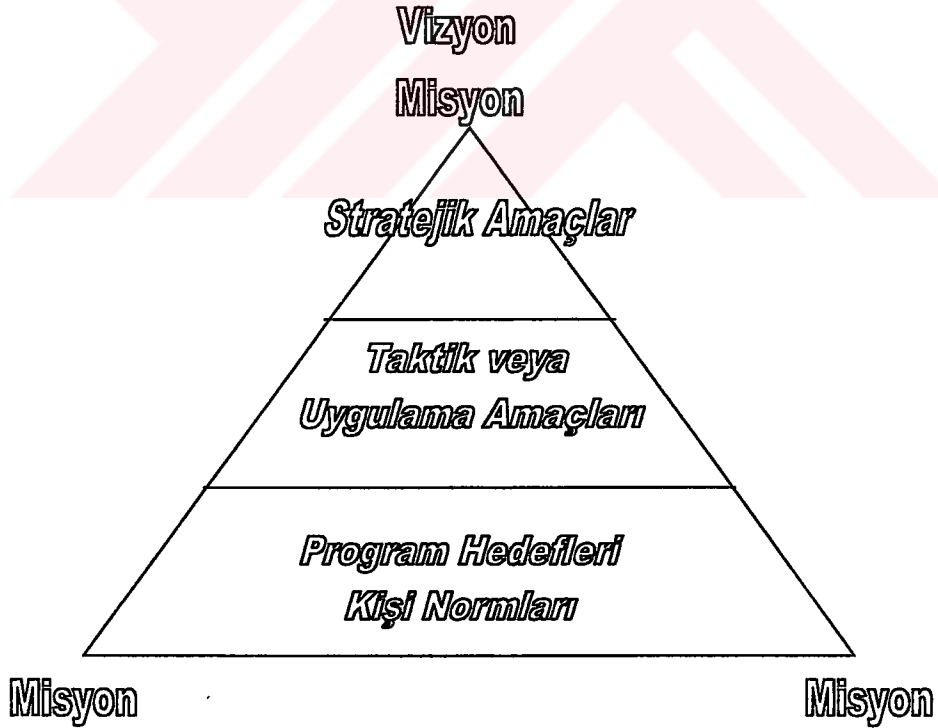
Misyonun anlamının en çok karıştırıldığı kavramlardan biri vizyondur. En belirgin şekliyle, misyon bir firmanın varolma nedenidir, hayattaki rolüdür. Vizyon ise; firmanın gelecekte arzu ettiği durumu gösterir, hayal edilen bir geleceği hedefler. Misyon vizyona ulaşılmasında önemli bir araçtır [Dinçer, 1998: 9].

Bir vizyon başarıldığında, yeni bir vizyon geliştirilmesine gereksinim vardır. Bir misyon aynı kalabilir ve örgüt üyeleri bu ortak ve sonsuz inançtan hala güç alabilirler. Bu nedenle vizyon işletme amaçlarıyla ilişkilidir. Misyonsa; davranış biçimleriyle ilgilidir [Yurtseven, 1995: 64]. Vizyon ifadesi Stoner'e göre bir işletmenin çalışanlarını geleceğe yönlendirmede yeterli olamamaktadır. Çünkü misyon varoluş

nedeni ve amacı net bir şekilde ortaya koymakta ve yapılan işe anlam kazandırmaktadır. Misyonlar aynı olabilir ama vizyonlar mutlak farklılığı gözler önüne serer. Vail bu konuda “Eğer ‘misyon’ bir kelime ise ‘vizyon’ bir müziktir” diyerek açıklamaktadır [Doğan, 1999:117].

3.1.4.2. Misyon ve Amaç-Hedefler

Amaçlar, belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçlar demektir. Genel ve stratejik amaçları aynı olan işletmeleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve işletmenin kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılır [Dinçer, 1998:135]. **Stratejik amaçlar** ise; işletmenin çevresiyle iyi bir ilişki kurmasına yardımcı olur böylece işletme aynı çevre içinde belirli bir yere sahip olarak varlığını devam ettirir. işletmenin her departmanında farklılaşan amaçlara nazaran misyon paylaşılan ortak bir değerdir ve bu ilişki şu şekilde gösterilebilir [a.g.e., s. 135-143];



Şekil 6 : Amaçlar Arasındaki İlişki

Kaynak: Dinçer 1998, a.g.e., s. 143.

Şirketin varlık nedeni olan temel amaçlar, çalışanlar için en ideal esin kaynağıdır. Bu bize misyon kavramını hatırlatmaktadır. Misyon, örgütün kim olduğunu ve ne yapmaya çalıştığını anlatmaya çalışmaktadır [Görmüş, 2002: 88].

3.1.4.3. Misyon ve Planlama

Planlama; arzulanan geleceği tasarlamak ve ona ulaşmak için etkin yolları ortaya koymak; neyin ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağını önceden kararlaştırma süreci; bir amacı gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir faaliyet olarak ifade edilebilir [Dinçer ve Fidan, 1996: 230]. Misyon; stratejik yönetim sürecinin ilk adımıdır. Stratejik planlama ise temelde “Soru sorma ve sorun saptama” faaliyetidir. Misyon stratejik planlama sürecinde “Büyük Soru” olarak yerini alır [Demir, 2001: 26].

3.1.4.4. Misyon ve Strateji

Stratejik yönetimde misyon, iki farklı anlamda kullanılmaktadır: Birinci yaklaşımda misyon, işletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılır işletmenin pazarını açıklar ve “Yaptığımız iş nedir?” ve “Ne olmalıdır?” sorularına verilecek cevabı içerir. İkinci yaklaşımda felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmaktadır ve bu anlamda misyon kültürel bir birlik sağlayan ve herkesin paylaştığı bir değer ya da ortak duygu demektir [Dinçer, 1998: 9].

Campbell ve Yeung’a göre misyon ve strateji işletme politikalarının ve işletme davranışlarının oluşturulmasında yol gösterirler. Buna karşın, misyon stratejiden daha geniş içerikli bir kavramdır. Strateji ve kültür kavramlarını da kapsar. İşletmenin strateji ve kültür bağları güçlüyse , misyon da güçlüdür. Bunun tersi durumda da misyon güçsüzdür [Yurtseven, 1995: 63].

3.1.4.5. Misyon ve İş Tanımı

Jauch ve Glueck'e göre misyon tanımının bir bölümünü iş tanımı oluşturur. İş tanımından, bir işletmenin "üretim ve etkinlik amaçları"nı ya da "işlev ve pazar amaçları"nı anlıyoruz. İyi bir iş tanımı üretim, pazar ve işlev konularını içerecektir. Misyon ve iş tanımı stratejik analizin başlangıcını oluşturur [a.g.e., s. 1995: 59-60] .

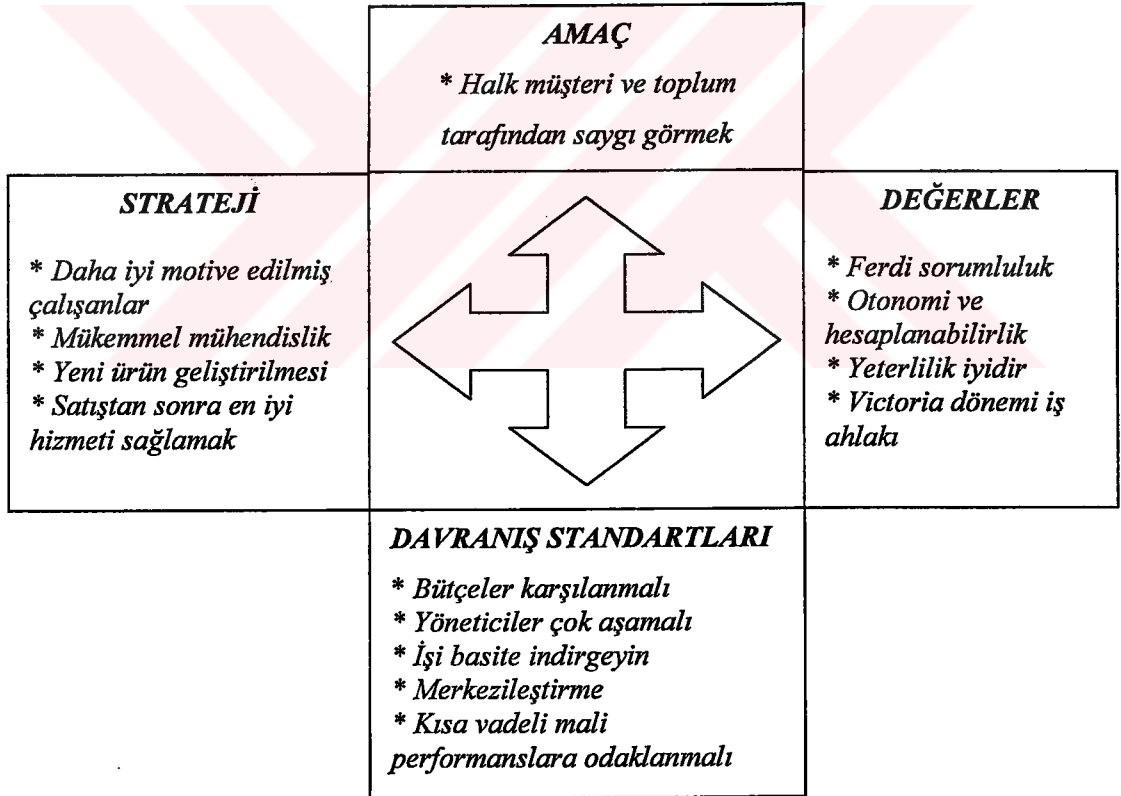
Drucker'e göre işin ne olduğu sorusu üç boyutlu bir kavramdır. Birinci boyut işletmenin ürünlerini, ikinci boyut müşteri gruplarını, üçüncü boyut teknolojiyi temsil eder. Bir işletme fiziki varlıkları ile değil, tüketicilere sunduğu yararlı mal ve hizmetlerle tanınır. Bu nedenle, işin ne olduğu tüketici ve pazar açısından cevaplanmalıdır. İşin ne olacağı ve ne olması gerektiği; tüketici ihtiyaç ve isteklerindeki gelişmeyi dikkate almak, dolayısıyla geleceği düşünmek demektir [İslamoğlu, 1999: 53].

3.1.5. Misyon Duyulan İhtiyacın Anlaşılması

Çevre ne kadar farklılaşırsa, bir şirketin ne işle meşgul olduğunu bilmesi o kadar önem kazanır ve bir o kadar da zorlaşır. Öyle bir dönem gelir ki, her şirket için kendini yeniden tanımlama ihtiyacı doğar [Toffler, 1989: 123]. Havalı deniz tüfekleri mi üretiyoruz, yoksa dinlence işinde miyiz? Havayolları şirketimizin otelleri de olmalı mı? Eğer bir film şirketine de sahipsek ve aynı zamanda şeker pancarı ekimi de yapıyorsak, uçak teknolojisine girip girmememize vereceğimiz karar hangi ölçütlere göre vermelidir? Bir bilgisayar firması, ya da bir sigorta şirketi ise neden aynı zamanda telif hakları ajanslığı da yapıyoruz? Bütün bu sorular kendi kendini tanımlama sorununu ortaya çıkarıyor [a.g.e., s. 123] .

3.1.6. Misyon Kavramının Unsurları

Misyon kavramı; amaç, strateji, değerler ve davranış standartlarından meydana gelmektedir. Bir işletmenin misyonunu oluşturan bu kavramlar işletmenin varolma nedenini ortaya koyduğu gibi, kaynakları nasıl değerlendireceğini, hangi değerleri benimsedikleri, her departmanın yapması gereken öncelikli amaçlarını içerir. Amaç, değerler ve davranış standartları işletmenin niçin kurulduğunu ve ne ile sorumlu olduğunu açıklarken strateji bu sorumluluğu yerine getirirken kaynakları neye göre kullanmak gerektiğini sorgular. Davranış standartları ise işletmenin kültürüne yönelik faktörleri içerirken, değerler felsefik yönünü ortaya çıkarır. Neticede bu kavramların uyumlu birleşimi etkili bir misyon mesajını oluşturur. Bir misyon modeli aşağıdaki gibidir [Koch, 1997: 243];



Şekil 7 : Bir Misyon Modeli (Hewlett Packard'ın Misyonu)

Kaynak: Koch, 1997, a.g.e., s. 243.

3.1.6.1. Amaç

İşletmenin varoluş nedeni veya örgüt amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşıyır ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar [Dinçer, 1998: 13]. Champbell ve Yeung'a göre her işletme felsefesiyle ilgili "İşletmemiz niçin vardır?," "Tüm çalışmalar sonucu oluşan yarar kimin içindir?," "Yönetici ve iş görenler niçin gerekenden daha fazlasını yaparlar?" soruları kendilerine sormalıdır [Yurtseven, 1995: 61]. İlk soru işletmenin varlık nedenini ve ortakların yararını açıklar. Tüm kararlar işletme ortaklarının değerlerine göre oluşur. Diğer sorunun yanıtı ise; işletmenin varlık nedeni, katılanların (halk, çevre, müşteri, işgörenler, ortaklar) korunması ve hoşnut edilmesidir. Son olarak ortakların gereksinmelerini birleştirerek, belli bir amaç tanımlaması oluşturup, o amaca yönelmek için işletme vardır. İşletme yüksek idealleri amaç edinir. Bu durum örgütsel birlikteliği kolaylaştırır [a.g.e., s. 61].

Hamel ve Prahalad'a göre stratejik amaç; kazanmanın özünü yakalamaktır, zaman içinde tutarlıdır, kişisel çaba ve teslimiyet gerektiren bir hedef belirler ve bir organizasyon için uzunca bir süreyi ifade eder [Quigley, 1998: 62].

3.1.6.2. Strateji

İşletmenin istikametine ve rekabete yönelik kararlarını içerir [Dinçer, 1998: 13]. Strateji, kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtılacağını gösteren daha somut bir kavramdır. Ansoff'a göre strateji; ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür [Eren, 2000: 13]. Mintzberg'e göre ise strateji; işletme misyonunu ileriye götürme, dışsal ve içsel güçler ışığında örgüt için amaçlar belirleyen, örgütün amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve örgütün temel hedefleri ve amaçlarının başarılabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir [Becerikli, 2000: 99].

İşletme varolma amacına göre stratejik kararlar alacak ve kaynaklarını o doğrultuda kullanarak vizyonuna ulaşmaya çalışacaktır.

3.1.6.3. Davranış Standartları

Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politikalar ve davranış biçimleri [Dinçer, 1998: 13]. Davranış standartları işletmeyi rakiplerine kıyasla farklılaştıran ve kültürünü oluşturan olgulardan biridir. Her işletmenin kendine has davranış biçimleri vardır ve çoğu zaman çalışanları bu konuda uyarmaya bile gerek kalmaz. Çünkü işletmeyi, yönetim anlayışını ve işini benimsemiş bir çalışan zamanla davranış biçimini örgüte göre şekillendirecektir.

Champbell ve Yeung'a göre politika ve davranış kavramları örgüt içindeki insanlara günden güne ne yapacakları konusunda karar vermede yardımcı olur. Amaç ve stratejinin başarılmasında bu iki kavram önemlidir. Stratejik amaçlar, politika ve davranış standartlarına dönüştürülerek gerçekleştirilir [Yurtseven, 1995:62].

3.1.6.4. Değerler

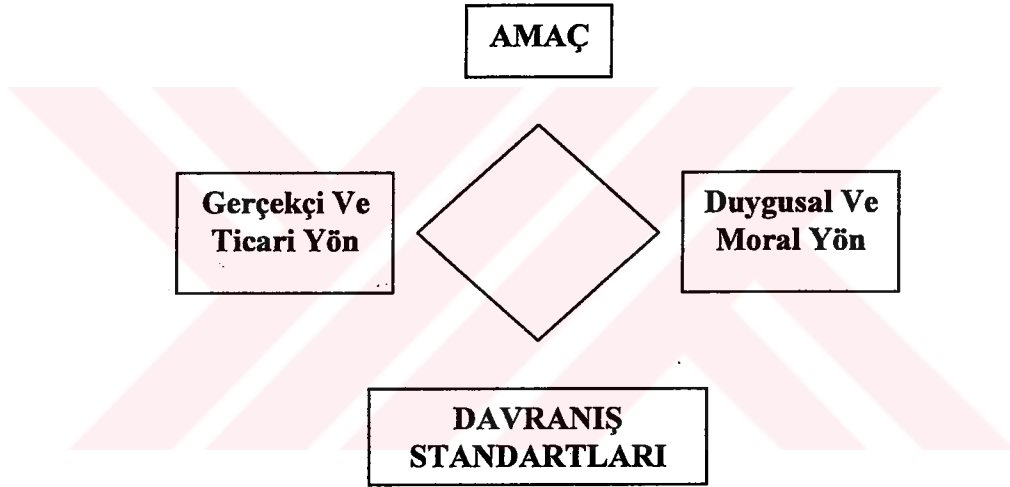
Diğer şirket çalışanlarının inandığı hususlar, önem verdiği ilkeler ve önceliklerini içerir [Dinçer, 1998: 13]. Değerler, misyon ve stratejik hedefler ile uyum içinde olmalıdır. Örneğin, yenilikçi bir ürün ve hizmet stratejisi takip eden bir organizasyonun belirli değerleri kurumsallaştırması gerekmektedir. Bu değerler, risk yönelimli olmak hatalarla dost olmak, yaratıcılığı önemsemek gibidir. Değerler stratejik hedefleri güçlendirmektedir [Demir, 2001: 31].

Değer tekelleri şunlardır [Bono, 1996: 88-94];

- Fiziksel benzersizlik,
- Teknolojik benzersizlik,
- Tanınmış adlar,

- Egemenlik,
- Giriş maliyeti,
- Marka imajı,
- Pazar odakları.

Chambell ve Yeung'a göre strateji, misyona gerçekçi ve ticari (ekonomik) mantığı hazırlarken, değerler duygusal ve moral yönü tanımlar. Değerler, davranışlara strateji kadar gerçeklik sağlarlar. İşletme içindeki bireye yaptığı davranışın en iyi davranış olduğu konusunda güven verirler. Misyonu gerçekleştirmenin iki nedeni Şekil 8 'de ifade edildiği gibi belirtilebilir [Yurtseven, 1995: 62];



Şekil 8 : Misyon Gerçekleştirmenin İki Nedeni

Kaynak : Yurtseven, 1995, a.g.e., s. 62.

3.2. Misyon Oluşturma

Vizyondan önce yapılması gereken, misyonu tanımlamaktır. Varlığımızın nedenini açıkça belirlemeden vizyon belirlenemez [Argun, 2003a: 1] .

Modern bir organizasyon, misyonunu oluşturmalı, onu yaşayan bir belge haline getirmeli ve tüm çalışanları ile paylaşmalıdır. Üst yönetimin yapması gereken, öncelikli

olarak yazılı bir misyon ifadesinin olup olmadığını araştırmak olmalı, eğer böyle bir belge varsa günün koşullarına uygunluğu tartışılmalıdır [Duman, 1996: 40]. Bir İşletmenin misyonu, üst düzey yöneticileri tarafından çalışanların desteği ile oluşturulur. Bunun bir kitapçık haline getirilerek tüm çalışanlara dağıtılması, örgüt misyonunun yerleşmesi açısından büyük önem taşır [İslamoğlu, 1999: 54] .

Jauch ve Glueck'e göre işletmenin amaç ve misyonları stratejistler tarafından saptanır. Bunların saptanmasında işletmenin dış çevresi ve dış çevredeki güç ilişkileri; işletmenin kaynakları ve işletme içi güç ilişkileri; tepe yöneticilerin "değer" sistemleri, amaçların ve misyonların belirlenmesini ve niteliklerini sıralayan temel etmenlerdir [Yurtseven, 1995: 65].

Bir işletmenin vizyonu üst düzey yöneticileri tarafından ya da stratejistler tarafından oluşturulabilir. Vizyonu oluşturacak kurul önce bu konu üzerinde çalışma yaparak misyon ifadesini belirleyebilir. Her ne şekilde belirlenirse belirlensin misyon ifadesinin paylaşılabilir olması için örgüt çalışanlarınca tutarlı bulunması gerekmektedir. İşletme hangi alanda çalışırsa daha başarılı olacaktır, hangi alanlara kayabilir gibi birçok faktör sorgulanmalıdır.

3.2.1. Misyon Belirleme Süreci

Ouchi'ye göre örgüt misyonu şöyle oluşturulur: Birak kişi üst düzey yönetici ile görüşerek örgüt misyonuna ilişkin kişisel görüşleri toplar ve bunu derlenmiş bir rapor olarak aynı gruba sunar [İslamoğlu, 1999: 54]. Daha sonra, örgütün diğer elemanlarının da bu ilk çatı üzerine sistemli fikir vermeleri sağlanırsa, ortaya yönetim sisteminin çekirdeğini oluşturan ve çoğunluğun kabul edeceği misyon çıkar. Böyle bir felsefenin denetim ve karar mekanizmalarında temel olması isteniyorsa, örgütün her kademesinde tartışılarak kabul edilmesi gerekir [a.g.e, s. 54].

Hamel ise bu konuda farklı bir görüşte bulunur. şöyle ki ; öncelikle, "Bir müşterinin ağzından bizim şirketimiz yada sektörümüz hakkında asla işitilmeyecek on şey nedir?"

sorusu cevaplandırılmalı. Sonra niçin böyle bir şeyi söylemedikleri düşünülür [Hamel, 2000: 170]. Örneğin “Banka işlemleri çok keyiflidir”, “Elektrik kullanımında uygun bir tarife bulmak kolaydır” gibi. “Böyle katılmış görüşler iş alanının yeni aykırı oyuncularını için ne tür fırsatlar yaratıyor? ” Ve de son olarak “Bu katı yaklaşımı baş aşağı edersek nasıl bir durum ortaya çıkar?” Diye sorulara devam edilmeli. Bir başka yol da rakipler için sorular sormaktır. Örneğin; “Bu sektördeki bütün başlıca rakiplerin genelde doğruluğuna inandığı on şey nedir?” gibi [a.g.e., s. 170]. Neticede bu sorular işletmeyi farklı bir misyon bildirisi oluşturmaya yöneltecektir.

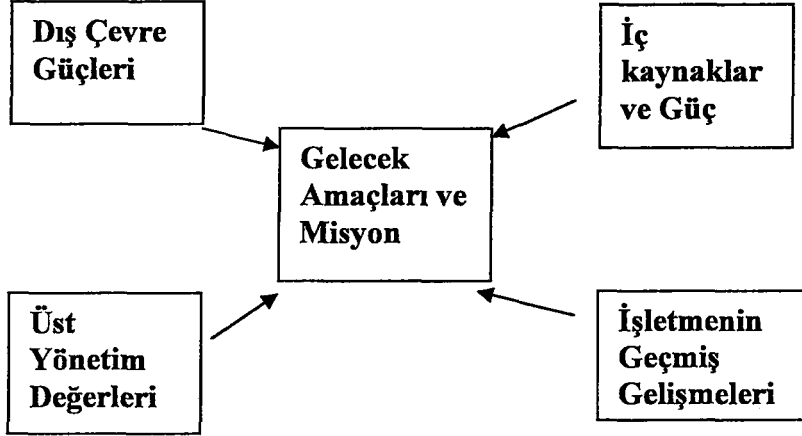
Hamel’a paralel bir görüş Drucker’ den gelir. Misyon işimizin ne olduğunu tanımlar. Ve işimizin ne olduğunu da üretici değil, tüketici belirler. Bu şirketin adı, statü ya da çalışma şartlarıyla tanımlanmaz, bir ürün ya da hizmeti aldığı anda müşteriyi memnun edecek taleple tanımlanır. Bu yüzden soru işe dışarıdan bakarak, müşteri ve pazar açısından bakılarak cevaplanabilir [Drucker, 1996: 55]. İşe yeni başlanıldığında işimiz nedir sorusu pek sorulmaz ama işler açılıp, sattığımız ürün tutulunca işe üretimini yapmak üzere elemanlar alırsınız. Eğer başarılı olduğu bu aşamada bile kişi bu soruyu sorup cevabını veremiyorsa kısa sürede eski halini alacaktır [a.g.e., s. 55].

3.2.1.1. Hazırlık Dönemi

Glueck, misyon belirlenmesini (oluşturulmasını) etkileyen etmenleri yediye ayırmaktadır. Bunlar [Yurtseven, 1995: 67];

1. Dış çevre ve dış güç ilişkileri.
2. Girişim kaynakları.
3. İç güç ilişkileri.
4. Değerler sistemi.
5. Üst yöneticilerin amaçları.
6. Geçmiş stratejiler.
7. Girişim geliştirme.

Glueck'e göre misyon oluşturulmasını etkileyen etmenleri Şekil 9'de olduğu gibi belirtebiliriz [a.g.e., s. 67];



Şekil 9 : Misyon Oluşturulmasını Etkileyen Etmenler

Kaynak: Yurtseven, 1995, a.g.e., s.67.

3.2.1.2. Misyon Belirleme Sürecinin Aşamaları

Misyon ifadesinin oluşturulması için liderlere reğete olacak sıralama Şöyledir [Quigley, 1998: 57-70];

- Değerlerinizi belirleyin,
- Çalışanlarınızın gelecekteki gayelerinize odaklanmalarını sağlayın,
- Altın yumurtlayan tavuğunuzu belirleyin,
- Altın yumurtlayan tavuğunuzun eskimesi ve sınırlı büyüme imkanına sahip olması durumunda, dış büyümenin yollarını araştırın.
- Vizyon ifadenizi kullanarak yeterliliğinize bazı sınırlamalar getirin
- Örnek modeller için ABD şirketlerine bakın. Üstün iş performansını Japonlar icat etmemişlerdir.

3.3. Misyon Değiştirme

Organizasyonun misyonu bir kez tanımlandığında, nadiren kapsamlı değişikliğe uğrar. Ancak, periyodik gözden geçirme sırasında birkaç kelime veya cümleyi değişen koşullara uygun hale getirmek amacıyla değiştirmek gerekebilir [Duman, 1996: 10] . Campbell ve Yeung'a göre işletme ve stratejik yönetim sürecinin bir unsuru olan misyon zamana göre değişecektir. Bu değişim yavaş ve büyük olabileceği gibi, bazı koşullarda çok hızlı olabilir. Jauch ve Glueck'e göre ise; zamana göre farklılık gösterebilecek misyonun değişimini sağlayan etmenleri dört grupta toplayabiliriz [Yurtseven, 1995: 68].

- Yöneticilerin arzularının değişmesi.
- Kriz dönemleri
- Girişimi oluşturan grupların taleplerindeki değişim. Güç grubunun değişmesi
- Gelişme. Yaşam koşullarının değişmesi.

3.4. Misyon Bildirgeleri

Misyon Bildirisi (Mission statement), ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler, değerler tek bir belge içerisinde toplanmıştır [Aktan, 2003: 5]. Clark'a göre geleneksel örgüt düşüncesinin bir parçası da, işletmenin doğasına ve amaçlarına ışık tutan bir misyon bildirisine sahip olmaktır. Temel olarak misyon bildirisi “Bizler niçin buradayız?” sorusuna cevap vermektedir [Doğan, 2000: 189].

Bart'a göre; misyon bildirilerinin gücü iki temel sonucu başarma yeteneklerinde yatmaktadır: Birincisi, üstün bir performans için örgüt üyelerini teşvik etmek yani onların davranışlarını etkilemek ve ikincisi, kaynak dağılımını tutarlı bir şekilde yapmada kılavuzluk etmektir [a.g.e., s. 131]. Ireland ve Hitt' göre etkili bir misyon bildirisi, bir işletmeye esas olan ve onu eşsiz kılan amaçlarını tanımlamaktadır. Başka bir ifade ile, misyon bildirileri işletmenin ortak amaçlarını ilan etmektedir. Bu ilan,

işletmenin neyi başarmaya niyetli olduğu, onun içinde olmayı düşündüğü pazarın tanımını ve faaliyetlerine kılavuzluk eden ilkeleri gösteren felsefik bir terimdir [a.g.e., s. 130].

3.4.1. Misyon Bildirgelerinin Amacı

Dess ve Millere'e göre misyon bildirgelerinin bir örgüte şu noktalarda yardımcı olması beklenmektedir [Demir, 2001: 26-27];

- Misyon bildirgeleri stratejinin formüle edilmesinde ihtiyaç duyulan çerçeveyi sağlamaktadır.
- Misyon bildirgeleri performans standartlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Misyon bildirgeleri işletmenin varlık nedenini meşrulaştırmakta, çalışanları motive etmektedir.
- Misyon bildirgeleri, örgütün amacına açıklık getirmekte, böylece çatışmayı azaltmaktadır.

Bowman ve Asch'a göre misyon **bildirilerinin amacı**, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken ihtiyaç duyabileceği kuralları çalışanlara iletmektir. O amaçların sürekli ve geniş bir çatısını oluşturmaktadır. İşletme içi dahili bir çalışma belgesi olması bakımından da önemlidir [Doğan, 2000: 190].

3.4.2. Misyon Bildirgesinin Önemi

Misyon veya görev beyanı bir firmanın etini dışına takarak çalıştığı bir amacı olması gerektiği fikrini yansıtan bir evrak, ama genelde bir firmanın inançlarını yansıtır [Koch, 1997: 243]. Tutarlı bir amacın olması, karar mekanizmaları açısından önemli bir öğedir. Böyle bir amaç, pratik açıdan karar mekanizmalarına yalnızca ne yapmaları

gerektiğinin değil, aynı zamanda ne yapmaları gerektiğinin de ipuçlarını verir [Toffler,1989: 124].

Covey'e göre bir işletmenin misyon bildirisi- herkes tarafından paylaşılan bakış açılarını ve değerlerini yansıtan bir bildirim- güçlü bir birlik ve sağlam bir bağlılık yaratmaktadır [Doğan, 1999: 130]. İnsanların yürek ve zihinlerinde, kendilerini yönetmelerini sağlayacak bir ölçüt, ya da standart oluşturmaktadır. Bir başkasının yönetimine, denetimine, eleştirisine ya da ucuz çarelerine ihtiyacı yoktur. Kendileri, işletmenin temsil ettiği şeyin değişmeyen özünü benimsemiş, buna yatırım yapmışlardır [a.g.e., s. 130].

3.5. Misyonun Gerçekleştirilmesine Etki Eden Faktörler

Misyon mesajının belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinde; örgüt çalışanlarının ve üst yönetimin samimi, gayretli katılımları ve uygulamaları gerekmektedir. Misyonun gerçekleştirilmesinde ne kadar etkili olunursa firmalar o denli rekabet avantajı elde edecekler ve piyasada kalıcı hatta öncü olacaklardır. Misyonun gerçekleştirilmesine etki eden faktörlerden en önemlileri şunlardır;

3.5.1. Liderlik Ve Misyon

Etkin liderliğin temeli organizasyonun misyonunu düşünmek, bunu tanımlamak ve apaçık, gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktır. Lider hedefleri tespit eder ve bozulmamasına nezaret eder [Drucker, 2000: 130]. Tepe yönetimi organizasyona yön verirken ortak bir bakış açısını tüm örgüt üyelerine kazandırmaya çalışmalıdır. İleriye ve geleceğe yönelik olarak işletmedeki herkese ortak bir bakış açısı kazandıracak ve onlarca çok özel bir görev olarak kabul edilecek aynı zamanda benzerleri içinde işletmeyi farklı kılacak bir vizyon ve misyon sağlamalıdır [Fidan, 1996: 112]. Bununla beraber vizyon uygulandığı sürece iyidir ve liderler hep ortaya çıkacak sonuçlar ve vizyonun hayata geçirilmesinin neleri gerektirdiği üzerinde kafa yormalıdır. Sonuca

yönelik düşünmenin yararları açıktır. Böylesi bir yaklaşım girişilen eylemin hızını, verimliliğini ve etkinliğini artırır [Rosen, 1998: 48]. Kuruluşun misyonunu kolay anlaşılır hale getirir ve işgücünü harekete geçirmede toparlanma noktası işlevi görür. Kuruluş için bir misyon formüle ettikten sonra kuruluşun ilerlemesini sağlamak hayati önem taşır. Bunu gerçekleştirmek, kurum içinde vizyonu kurumlaştırmak anlamına gelir. Bu aynı zamanda liderin görevidir [a.g.e., s. 48] .

Ireland ve Hitt'e göre etkili bir misyon bildirisi geliştirmek için öncelikle üst yönetimin yardım ve destekleri önemlidir. Üst yöneticiler, belirlenen misyonu gerçekleştirmek için örgütsel kaynaklara odaklanmalıdır. Bu sağlanmadan geliştirilen bir misyon bildirisinin amaçlara ancak zararı dokunabilecektir. Çünkü, sınırlı kaynaklar birbirlerinden çok farklı faaliyet ve projelere aktarılacaktır [Doğan, 1999: 135].

3.5.2. Yönetim Kademeleri ve Çalışanların Rolü

Covey'e göre misyon bildirilerinin başarılı işletmeler için bile yaşamsal önemi vardır. Bu nedenle, sadece işletmedeki herkes bu bildirilerin hazırlanmasına anlamlı bir biçimde katılmalıdırlar [a.g.e., s. 136].

İşletmedeki çalışanlar her şeyden önce misyonun oluşturulması süresince fikirlerini esirgememelidirler. Etkili bir misyon ifadesi tutarlı bir mana içerdiğinden doğru yolda olup olmadıkları ve rakiplerine karşı stratejilerinin ne kadar geçerli olabileceği hususunda üst düzey yöneticilerine yardımcı olmalıdırlar. Misyon değerleri, davranış standartlarını, amaçları ve stratejileri içerdiği için çalışanlar; amaçlar konusunda üzerlerine düşen görevleri yapmalı, işletmenin davranış bütünlüğünü, bozmamalı ve değerlerini korumalıdır. Misyon tüm çalışanların paylaştığı ortak bir değer ve "Büyük Amaç" olarak hep beraber belirlenmeli, gerçekleştirilmesi için çaba sarfedilmelidir.

3.6. Misyonun Çalışanlara İletilmesi Veya Paylaşılması

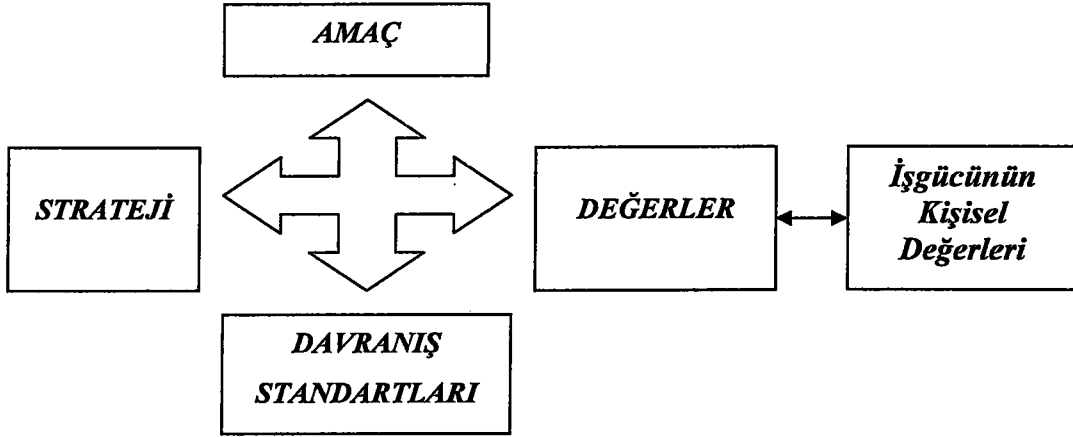
Misyon ifadesinin açıklanması ile çalışanların kafasındaki bir çok soru işareti dağılacaktır. Bu sebeple misyon ifadesinin açıklanması büyük önem arz etmektedir. Organizasyonun misyon açıklaması şunları içermelidir [Koçel, 1993: 65];

- Organizasyonun genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
- Organizasyonun kendini nasıl gördüğü,
- Hangi müşteri kütlesi veya pazara hizmet sunulacağı,
- Üretilecek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu,
- Kullanılacak temel teknolojiler.

3.6.1. Misyon Duygusu

Champbell ve Yeung'a göre *misyon duygusu*, işletme misyonuna yönelen insanların bu duygusal bağı hissetmeleriyle ilişkilidir. Ancak, güçlü bir misyona sahip işletmelerde, pek çok insan bu bağı hissetmeyebilir [Yurtseven, 1995: 63].

İyi bir örgütlenmeyle çalışan bir işletmede, işgücünün mutlaka bir misyon duygusuna sahip olduğunu söyleyemeyiz. Ancak net bir stratejinin olduğunu söyleyebiliriz. Güçlü bir misyona sahip olan işletmede, işgücü misyon duygusuna sahip olmayabilir. Bu duygu kişisel değerler, işletme değerleri ve onun yönlendirdiği davranış standartlarına bağlıdır diyen Campbell ve Yeung bunu aşağıdaki şekilde şöyle ifade eder [a.g.e., s. 63]:



Şekil 10 : Misyon Duygusu:Duygusal Bağ

Kaynak : Yurtseven, 1995, a.g.e., s.63.

3.6.2. Misyon Mesajı

Misyon mesajı açıklandığı ve özellikle üst kademe yönetim tarafından benimsendiği durumlarda, organizasyonların gereksiz büyümeleri ve ilgisiz sektörlere girmeleri önlenmektedir [Koçel, 1993: 66].

Misyon belirlendikten sonra çalışanlara, ortaklara ve müşterilere ilan edilmelidir. Bu misyonun benimsenmesine ve paylaşılabilir olmasına neden olacaktır. Misyon ifadesi bazen bir bildirge şeklinde karşımıza çıkarken bazen genel müdürün demeçlerinde de ilan edilebilmektedir. Aşağıdaki tabloda Doğan Holding'e ait örnek bir misyon bildirgesi görülmektedir.

Misyon;

Doğan Holding, hissedarları, iş ortakları, çalışanları ve ülkesi için fırsatları başarıya dönüştürerek değer yaratmayı kendisine misyon edinmiştir. Dengeli ve sürdürülebilir büyüme ile tatminkar kar elde etmek bu misyonun temel taşlarıdır.

Tablo 7 : Başkan'ın 2002 Mesajı

Kaynak : <http://www.doganholding.com.tr/kurumsal/misyon.asp>, 22.05.2003.

İşletme misyonu üyeleri üzerinde silinmeyecek bir iz bırakacak şekilde sloganlaştırılmalıdır. Personelin benimseyeceği ve her faaliyetini yerine getirirken bu niyetle davranacağı şekle sokulmalıdır. Sloganlaştırılan ve içtenlikle benimsenmiş bulunan bir misyon örgütün faaliyetlerini olumlu olarak etkileyecektir [Gümüş, 1999: 203].

3.6.3. Misyonun Etkin Bir Şekilde İşgörenlere İletilmesinde Lidere Düşen Görevler

Misyon mesajı mutlaka işgörenlere duyurulmalıdır. Onların da görüşlerinin alınarak hazırlanan bir misyon bildirgesi başarıya ulaşmada mutlak neden olacaktır. İlk önce lider sahip olduğu misyon duygusunu çalışanları ile paylaşarak onların da fikirlerini almalıdır. Başarmak için bütün olarak tüm işletmenin büyük amaç adına çalışması gerekmektedir.

Yönetim anlayışı geleceğe yönelik olarak çalışanların kafasında belirsizlik oluşmasına fırsat vermemelidir. Ne için işletmenin kurulduğunu, ne yapmaya çalıştığını bilen bir işgörene nazaran hedefsiz, gayesiz bir işgörendeki verimlilik ve performans düzeyi farklı olacaktır. Şüphesiz liderin ve üst düzeyin olumlu bir yönetim sergilemesi çalışanların moralini yüksek tutacak, yaptıkları işe karşı gurur duymalarını sağlayacaktır. Ödüllendirmeler, sosyal imkanlar vb. konularda çalışanlar mutlu edildikçe misyonun gerçekleşmesi için koşullarda bir bir sağlanmış olacaktır. Bu sebeple liderlere çok büyük bir sorumluluk düşmektedir.

Liderler misyonlarını çalışanlara hatırlatmalı onların performanslarını kontrol etmelidir. İşletme ile aynı misyonu taşımayan çalışanlar zaten süreç içinde kendilerini topluluktan soyutlayacaklardır. Yine çalışanların eğitimlerine önem verilmelidir, gerekli teknolojik imkanlar ile çalışmalarını sağlamalıdır.

3.6.4. Misyonun Astlara Aktarılmasında İletişimin Önemi

Bildirgelerin yazılı olması işletmenin amacını, varolma gayesini meşrulaştırmaktadır. Bu sebeple bildirgeler çalışanların kafasında oluşabilecek gelecek kaygılarına engel olan bir iletişim tekniğidir. Yine üst düzey yöneticilerce sözlü beyanlarla misyonun dile getirilmesi ve hatırdan tutulması misyonun paylaşılabildiğinde etkin bir rol oynayacaktır. Bildirgelerin yazılı veya sözlü iletişim yoluyla astlara duyurulmaması çalışanların işini neden yaptıklarını bilememesine, belirsizlik içinde kalmalarına, örgütünü sahiplenmemelerine yol açar.

Her işin kendi çapında bir önemi vardır şüphesiz. En alt kademeden en üst kademeye kadar her çalışan “sen değerlisin, böyle büyük bir amacın gerçekleşmesinde senin de katkın var” ifadesini duymak ister. İşletme bir sistem olduğuna göre sistemin bütün parçaları uyumlu çalışmalı ve bir sinerji oluşturmalıdır. Bu ise güçlü, açık, etkileyici bir iletişimle gerçekleşir. Şüphesiz çalışanların bir slayt gösterisi ile hem sözlü hem de yazılı olarak; hem mantık hem de duygusal yönleri harekete geçirilebilir. Bu da işi benimsenerek yapmaya ve öncü bir firma olmak için büyük performansların gösterilmesine sebep olacaktır.

3.6.5. Misyonun Paylaşılması

Vizyon ifadesinde olduğu gibi misyon ifadesi de paylaşıldıkça kendisinden beklenen gerçekleşmiş olacaktır. Misyon ifadesinin paylaşılabilir olması; işletme çalışanlarının işbirliği ile faaliyet göstermesi anlamına gelir. Misyonun paylaşılması, oturmuş bir

kurum kültürü anlamına gelir. Büyük bir amaç uğruna çalışıldığını ifade eder. Çalışanların moral düzeylerinin iyi, performanslarının yüksek olduğunu ifade eder. İşletmenin misyonu paylaşıldığı zaman kaynaklar doğru kullanılacak demektir. İşletmenin rekabet edebilirlik yeteneği oldukça gelişecek demektir. Misyonun paylaşılmaması ise; belirsizlik içinde kalmış ve yanlış alanlara yatırım yapmış ya da ne kadar sınırlı kazandığını görememiş bir üst düzey yönetim ve çalışanlardan oluşan firmayı ortaya çıkarır.

İletişim kopukluğu, bilgi yetersizliği, stratejik düşünememe misyonun paylaşılabilir olmasını engelleyen faktörlerdir. Geleceğe yönelik düşünen ve bir hedefi olan işletmenin mutlaka misyonlarını paylaşılabilir kılması gereklidir. Bu nedenle hem üst düzey yöneticiler hem de çalışanlar üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirmelidir. Misyon ifadesini duvarlarda asılı kalmaktan ziyade yaşanır bir hale getirilmesi gerekmektedir.

3.7. Etkili Misyon Bildirgelerinin Özellikleri ve Başarı Faktörleri

Dobson ve Starkey'e göre iyi bir misyon bildirisi aşağıdakileri içermelidir [a.g.e., s. 132]:

- İşletmenin amacı- iş veya işletmenin ana faaliyetlerinin bildirimi,
- İşletmenin esas hedefleri- işletmenin misyonu, seçilen işte hedeflerin başarıldığı pozisyonları varsaymaktadır.
- İşletmenin esas inanç ve değerleri,
- İşletmede ana hissedarların kimler olduğu,
- Çalışanlara nasıl davranılacağını gösteren prensipler.

Drucker'a göre; bütün etkili misyon bildirgeleri bir tasarımı anlatmaktan çok insanları eyleme geçmeye teşvik etmelidir [Arat: 1998b, 123].

Kusursuz şirketlerde misyon birkaç temel değeri içerir. Bunlar [Peters ve Waterman, 1995: 390];

1. En iyi olma inancı,
2. İşin en iyi yürütülmesinde ve iyi yapılmasında ayrıntıların önemli olduğu inancı,
3. İnsanların bireyler olarak önemli oldukları inancı,
4. Üstün kalite ve hizmet inancı,
5. Örgütteki üyelerin çoğunluğunun yenilikçi olması ve başarısızlığın desteklenmesinde istekli olunması gerektiği inancı,
6. İletişimi zenginleştirmek için biçimsel davranmanın önemli olduğu inancı,
7. Ekonomik büyümenin ve karın öneminin açıkça tanınması ve bu gerçeğe inanılması.

Ve misyonun özelliklerinden bazıları da şunlardır:

8. Donnelly ve diğerlerine göre misyon işletmenin içine değil, dışına yöneliktir [Yurtseven, 1995: 59]. Mamul/ hizmet üzerine değil, pazar üzerine odaklaşır [Gümüş, 1999:201] .
9. Misyon örgüte özgüdür ve özeldir, çünkü alternatif faaliyetler arasından yönetimin tercih ettiği.
10. Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
11. Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz.
12. Firmada çalışanların hepsiyle ilgilidir [Dinçer, 1998: 12].

Bowman ve Asch'a göre bir misyon bildirisinin iyi bir bildiri olup olmadığı şu sorular sorularak ortaya çıkarılabilir [Doğan, 1999: 133]:

- İşletme yeni bir yönetici geldiği zaman, işletmenin neleri başarmayı denediğini ilişkin olarak açık bir fikre sahip olabilecek mi?
- Misyon bildirisindeki her kelime ve deyim işletmenin amaçlarının açıkça anlaşılmasına yardımcı oluyor mu? Eğer bu bildirideki herhangi bir cümle veya deyim buna imkan vermiyorsa neden bildiriden çıkarılmıyor?
- Üst yönetim takımı gerçekten bildirideki her kelimeye inanıyor mu? Eğer inanmıyorsa, bu bildiri yırtılmalı ve her şeye yeniden başlanmalıdır.
- Eğer, bildirideki amaçlar gerçekleşecekse, hangi hareket ve faaliyetlere nasıl girişileceği açık mıdır?

3.8. Misyon Bildirgelerinin Başarısızlık Nedenleri

Ireland ve Hitt'e göre çevresel karmaşıklık ve değişim etkili bir misyon bildirim ihtiyacı yaratsa da, pek çok işletme bu bildirimleri hazırlamayı ihmal etmektedir. Büyük işletmelerde de bu konuda büyük ihmaller görülmekte olup, küçük işletmeler ancak nadiren bu misyon bildirimlerini hazırlamaktadırlar. Küçük işletmeler, misyon bildirimlerini ancak kriz zamanlarında geliştirmektedirler [Doğan, 1999: 129].

Bart; misyonların işletmelerin başarısına olan etkilerini ortaya çıkarmak için yapılan bir araştırmadan bahsettiğine göre; söz konusu 88 lider Güney Amerika işletmelerinin yöneticileri ile ilişki kurmuş ve onlara işletmelerinin misyon bildirimleri hakkındaki deneyimlerini şu sorular çerçevesinde açıklamalarını istemiştir[a.g.e., s. 138-139]:

- Başardıkları misyonların kapsamı,
- Misyon bildirimlerinin açıklığı,
- İşletmelerin o anki misyon bildirisinden duydukları tatmin,
- İşletmelerin misyon geliştirme sürecinden duydukları memnuniyet,
- İşletmelerin misyonlarının, işletme çalışanlarının tümünün kişisel davranışları üzerindeki etkisi,
- Çalışanların misyona bağlılık dereceleri,
- Misyon bildirimlerinin oluşturulmasında katkıda bulunan özel kişiler,
- İşletmenin misyon bildirisinin içeriği.

Bu araştırmadan elde edilen sonuca göre bildirgeler yazıldıkları kağıt üzerindeki değerine sahip değildi.Bunun sebebi ise [a.g.e., s. 138-139] ;

- Yerine getirilmesi mümkün olmayan misyonlar seçilmesi,
- Misyonun belirsizliği(şüpheli oluşu),
- Misyonun tatmin edici olmaması,
- Yanlış misyonlar,
- Misyon bildirgelerinin geliştirme sürecinin tatmin edici olmaması,

- Misyon bildirgelerinin davranışlar üzerinde etkisinin olmaması,
- Katılımın olmaması,
- Uygun olmayan kullanım.

Ireland ve Hitt'e göre misyon bildirisi geliştirmeye engel olan faktörler şunlardır [a.g.e., s. 135]:

- İşletmeden çıkar sağlayan grupların sayısı ve çeşitliliği,
- Etkili bir misyon bildirisi geliştirmede gerekli olan iş miktarı,
- İşletmenin o anki pozisyonunda bazı hissedarların ve fayda sağlayan grupların rahat olma eğilimi göstermeleri,
- Misyon bildirgelerinin pek çok gizli ve rekabet edici bilgileri açığa çıkarabileceği inanç,
- Misyon bildirgelerinin geliştirilmesinde bazı tartışma ve çekişmelerin olması,
- İşletmelerde anahtar role sahip yüksek düzey yöneticilerin stratejik konulardan çok faaliyetler konularına daha fazla zaman ayırmalarının getirebileceği zorluklar,
- Bir misyon bildirisi geliştirileceği zaman "bir uzman" gibi değil "bir generalist" gibi düşünmek gereği,
- Bazı bireylerin yüksek derecede örgütsel özerklik (kendi kendini idare etme hakkı) istemeleri,
- Stratejik planlama sürecinin tarihsel (geçmişteki) usulleri(formaliteleri).

3.9. Rekabetçi Pozisyon Oluşturmada Misyon Bildirgelerinin Rolü

Hamel'e göre bir firma bilinçli bir şekilde çığneme yoluna gittiği sektörün ne olduğuna dair kendisine bir soru sormalıdır. Eğer akıla bir örnek gelmiyorsa, o zaman sektör ortalaması üzerinde bir performans beklenmemelidir. "Sektör devrimcilerinin geliştirdiği stratejiler uysal değil, bozguncu olur." Görüşünde olan Hamel baskın zihinsel modellere meydan okuyarak bir iş modelinin değiştirilmesinin ne kadar zor olduğunu ifade etmektedir. Özellikle geçmişteki başarılarından dolayı bu zihinsel modelleri (paradigmaları) kolay kolay değişmeyeceği için misyonlarında bir oynama

yapmak imkansız gibi bir şey olacaktır. Kriz zamanlarına kadar iş modellerine dair paradigmlar sorgulanmaz. Paradigmlar ve iş modellerine yönelik sahip olunan inanç bütünlüğü rekabette başarısız olmanın bir koşuludur. Bu sebeple misyon bildirileri hazırlanırken atılım yapılacak sektörler göz önünde bulundurulmalıdır [Hamel, 2000] .

Misyon bildirgesinin rekabet avantajına yönelik olarak diğer bir etkisi de müşterilerin şirket hakkında sahip olduğu inanç ve düşüncelerdir. Bilindiği gibi misyon bildirgeleri, amaçlar, stratejiler, davranış standartları ve değerlerden oluşmaktadır. Örneğin; müşterilerin, çalışanların olumsuz tutumlarından, amaçsız hizmetlerinden olumsuz yönde etkileneceği ve aralarında bu olumsuzluğu paylaşarak kötü bir propaganda yapacağı unutulmamalıdır.

Misyon bildirisinin başarısı çok farklı ihtiyaç gruplarının birbiri ile rekabet edebilir ihtiyaçlarını dengeleme yeteneği olarak ifade edilebilecektir [Doğan, 1999: 133] .

4. REKABET AVANTAJI ve VİZYON-MİSYON BİLDİRGELERİ

Araştırmanın bu bölümünde daha önceki bölümlere nazaran bildirelerin rekabet avantajı ile ilişkilendirilmesi ayrıntılı olarak incelenecektir. Ayrıca derlenen firma bildirelerinde rekabet dayanaklarının var olup olmadığı içerik analizi yöntemiyle incelenecektir. İkinci ve üçüncü bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanan ve rekabet avantajı elde etmede bir araç olarak kullanılan vizyon ve misyon kavramlarının bildire olarak önemi ve rekabet avantajı elde etmede oynadığı rol şu iki temel soru çerçevesinde açıklanacaktır;

- Vizyon - misyon bildireleri ve rekabet avantajı arasında ilişki var mıdır?
- Rekabet dayanakları vizyon- misyon bildirelerinde yer almış mıdır?

4.1. Vizyon - Misyon Bildireleri ve Rekabet Avantajı Arasındaki İlişki

Vizyon ve misyon bildireleri firmaların bugününe ve geleceğine yönelik olarak bir görev tanımlamasının beraberinde hedeflenen büyük amaçları da içermektedir. Bu sebeple bildireler; firmaların yatırım yapması, kaynak kullanımı, toplumsal felsefesi, atılım stratejileri, rakiplerine karşı pozisyonu gibi birçok konuda önem arz etmektedir ve rekabetle ilişkilidir. Bildirelerin rekabet avantajı elde etmede oynadığı role ilişkin birtakım değerlendirmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir;

4.1.1. Vizyon ve Misyon Bildireleri İşletmelerin Kıymetli Bir Evrakıdır

Vizyon ve misyon bildirileri firmanın veya örgütün üst düzey yönetimi tarafından görevlendirilmiş bir grup veya kurul tarafından belirlenir. Ya da bir kişinin bu yöndeki düşünceleri dikkate alınır ve benimsenir. Bu kişi de genellikle liderdir. Her ne şekilde olursa olsun sözkonusu vizyon ve misyon ifadeleri belirlendikten sonra sunum işlemi gerçekleşir. Sözkonusu sunum işlemi;

1. Sözlü iletişim yoluyla,
2. Yazılı evrak yoluyla gerçekleştirilir.

Sözlü iletişim yoluyla gerçekleştirilen vizyon ve misyon ifadelerine vizyon ve misyon mesajları,yazılı evrak yoluyla olanlara ise vizyon ve misyon bildireleri denilmektedir. Burada atlanılmaması gereken nokta bazı firmaların (hem yazılı hem de sözlü olarak) açıkça ifade edilmese de yaptıkları iş ve ortaya koydukları performans ile vizyon ve misyon ifadelerinin üçüncü kişiler tarafından anlaşılmakta olduğudur.

Vizyonun tarifinde ortaya konulan bir gerçek vardır ki; bu gerçek vizyonun geleceğe ait bir resim olmasıdır. Resim yazı ile değil ama bazen fotoğraf gibi teknolojik aletlerle bazen de çizim, boyama, kazıma, işleme vb. yollarla düz bir zemine aktarılıp, somut olarak toplumla buluşabilen bir olgudur. Bazen de nesir ya da şiir, gibi ifadelerle insanların hayallerinde meydana getirilmeye çalışılan bir soyut tablodur. Vizyonla kastedilen ise; olumlu yönde duyguları tetikleyici ve buna bağlı olarak da harekete geçirici, etkili bir resimdir. Etkileyici bir resim ortaya çıkabilmesi için, emek harcayan, istekle gayret eden, yeteneğini kullanabilen ressamlar gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle “Yönetim bir sanattır [Şimşek; 1995: 181]” ve vizyonun gerçekleşmesinde de bu sanatın isabetli bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir. Buradan gelinmek istenen nokta vizyon bildirelerinin de bir çok duyguyu içinde barındıran bir resim olduğudur. Bildirelerde yer alan iki üç satırlık ifadeler büyük bir inancın, duygunun, iddianın, mesajın bir sonucu olarak harmanlanmış anlam yüklü bir özü oluşturmaktadır. Bu öz herkesin bir parça katkısı ile zamanla gelişecek ve mükemmel bir sonuç oluşturacaktır.

4.1.2. Paylaşılan Vizyon- Misyon İfadelerinin Oluşturduğu Sinerji ve İletişimin Gücü

Örneğin 2. Dünya Savaşı sonrasında sefil bir halde olan Japonya güçlü, refah yarınları anlatan bir tablo için gayret göstermiştir. Bu konuda bütün bir toplum seferber olmuş ve kendilerine bir görev belirlemişlerdir. Japonların özlem duydukları gelecek onların vizyonlarını meydana getirirken herkesin bu özleme kavuşabilmesi adına sorumluluk-

görev- üstlenmeleri toplumsal bir misyonu oluşturmuştur. Bu misyon adına kriz zamanlarında bile işçi çıkartmayan ve ziyaret ettiği ülkelerdeki refahı bir işadamı olarak ülkesine taşımayı hedefleyen lider Matsushita “Bir girişimci olarak kanım odur ki, yönetimin asli görevi ya da misyonu, yaşam kalitesini geliştirmeye yönelik bu insani güdüyü (refahı) tatmin etmektir” diyerek tablonun özünü dile getirmiştir [PHP Enstitüsü, 1999: 27] . Matsushita'nın misyonu zamanla çalışanlarının da misyonu olmuştur. Sorumluluğu paylaşma duygusu birçok insanı ortak bir noktada biraraya getirerek Japonları 1980'li yıllarda zirvelere çıkarmıştır. Böyle bir performans misyon-vizyonun paylaşılabılır ve benimsenir bir hal alınca ne denli etkili ve güçlü bir sonuç meydana getirdiğinin göstergesidir. Burada dikkat edilecek diğer bir nokta da fikirleri, duyguları anlatabilme, etkileyebilme, ikna gücüdür; diğer bir ifadeyle *iletişim*. Vizyon ve misyon duyguları etkili bir iletişim aracı olarak kullanıldığı takdirde kendisinden beklenen sonucu oluşturacaktır. Böylece mesajlar doğru algılanacak, benimsenecek ve gerçekleştirilecektir.

4.1.3. Vizyon ve Misyon Bildirgeleri Yazı İle İletişim Kurmanın Avantajlarını Kullanır

İletişimin çeşitlerinden birisi de yazılı iletişimidir. “Yazmak kağıtla konuşmaktır [Weiss, 1997: 10]. ” Sözlü iletişimde nasıl ses tonu, yüz mimikleri ve beden hareketlerinden yararlanılıyorsa yazılı iletişimde de kelimeler önemlidir. Anlatılmak istenen duygu ve düşünceler doğru ve isabetli bir şekilde seçilmiş olmalı ve etkileyici, çarpıcı, harekete geçirici, ikna edici sözcükler biraraya getirilerek vizyon ve misyon bildirgeleri yazılmalıdır. Etkili bir biçimde yazılan vizyon - misyon bildirgeleri şüphesiz ikna edici ve harekete geçirici olacaktır.

Tek taraflı olan yazım eyleminde ağız yerine elle mesaj gönderilmektedir. Ve ne anlatmak isteniyorsa, tutarlı bir şekilde anlatılmaktadır [a.g.e., s. 1997]. Yazılı iletişim; işletmenin yapmak istediklerini bildirgelerde doğru bir şekilde ifade edilebilmesine ve kalıcı kılınmasına imkan tanımaktadır. Ayrıca vizyon - misyon ifadelerinin yazılı

olarak bildirgelere yansıtılması bir gerekliliktir. Çünkü yazmayı gerektiren nedenleri Sayers ve diğerleri kısaca şöyle belirtmişlerdir [Sayers ve diğerleri, 1993: 154];

1. Yazılı belgenin arşiv değeri vardır (daha kalıcıdır).
2. Mesaj bütünlüğü içinde iletilebilir.
3. Daha resmidir (yetkiyi daha fazla hissettirir).
4. Sizin bazen gidemediğiniz yerlere (örneğin, sabah 9'da yönetim kurulu başkanının masasına) gidebilir.
5. Zaman bakımından daha elverişlidir (verici hazır olduğu zaman yazar, alıcı da hazır olduğu zaman okur).
6. Mesajı daha açık hale getirmek için değişiklik yapmaya izin verir.
7. Vericinin daha yakından ilgilendiğini gösterir.

Vizyon ve misyon bildirgeleri firmayı tanıtan, geleceğinden bahseden, hatta ne yaptığını anlatan kıymetli evraklardır. Vizyon - misyon bildirgeleri firmaların şimdiki konumu ve gelecekteki pozisyonu hakkında bilgi verir. Bildirgeler, firmaların iletişimde ve etkileşimde bulunduğu çevreye kendisini anlatmasıdır. Bu nedenle firmalar ilişkili oldukları çevreye kendilerini doğru, etkileyici ve ikna edici ifadelerle anlatmalıdır.

4.1.4. Vizyon ve Misyon Bildirgeleri İnsanların Mantıksal Yönünü Etkilemektedir

Bilindiği gibi insanların beyni sağ beyin ve sol beyin olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Sağ beyin duygulara yönelik işlevleri görürken, sol beyin daha çok işlemsel ve mantıksal işlevleri görmektedir [Alder, 2000: 20-24].

Firmalar üretilen bir ürün ya da verilen bir hizmete olan talebi arttırmak için ürün ya da hizmetin önemli özelliklerine vurgu yapmaktadırlar. İnsan beynine yönelik yapılan araştırmaların bulguları ışığında ürün ya da hizmetin tanıtımı, bağımlılık oluşturma kampanyaları yapılmaktadır. Örneğin; insan beyninin fonksiyonlarına yönelik etkileyici reklam çalışmaları, insanın hem mantıksal hem de duygusal yönlerini uyuracak şekilde yapılmaktadır. Görsel olarak şekilleri kavrayan ve yorumlayan sağ beyin hareket haline

geçirilirken, ürün ya da hizmetin önemli özellikleri yazılı bir şekilde sunularak sol beyin işlevsel olarak harekete geçirilmektedir. Bu yöntemi kullanan firmalar tarafından piyasaya sunulan bir ürün ya da hizmete yönelik olarak insanlar üzerinde bırakılması hedeflenen durum için (benimsetme, bağımlılık oluşturma, paylaşılabilir kılma vb.) etkili neticeler alınabilmektedir.

Aynı şekilde vizyon-misyon duygusunun görsel ve işitsel olarak açıklanması sonucu sağ beyine yönelik olarak etkilenen insanlar; çarpıcı, etkileyici, tutarlı ifadelerle hazırlanmış bildirgeler vasıtasıyla sol beyine yönelik olarak etkilenmektedirler. Örneğin misyon bildirgeleri firmanın niçin varolduğuna veya ne kadar büyüyeceğine açıklık getirerek stratejik yatırım kararlarının alınmasında etkin bir rol oynamaktadır.

4.1.5. Vizyon ve Misyon Bildirgelerinden Firmanın Çevre Unsurları Etkilenmektedir

Bildirgeler firmanın çevresel unsurlarını etkilemektedir. Vizyon - misyon bildirgelerinin olumlu ve olumsuz yönde etkileyeceği çevre unsurları şunlardır;

1. İşletme çalışanları ve işletmede çalışan ve çalışmayı isteyen kalifiye (yetenekli) elemanlar,
2. Rakipler, potansiyel rakipler,
3. Tedarikçiler, potansiyel tedarikçiler,
4. Müşteriler, kararsız müşteriler, potansiyel müşteriler,
5. Hissedarlar,
6. İşbirliği kurmak isteyen diğer şirketler,
7. Halk,
8. Diğer.

Bildirgeler işgörenlerin; çalışma performanslarını, firmalarını ve işi sahiplenme duygularını, geleceğe yönelik kaygı ve ümit durumlarını, karar alma, atılımcı faaliyetlerde bulunma vb. gibi açılardan etkilemektedir. Bildirgeler müşterileri, firmaya ortak olmak isteyen ya da işbirliği yapmak isteyen diğer firmaları geleceğe yönelik

içeriği ile etkilemektedir. Misyon bildirgesi; firmanın hangi sektörde ne işi ile meşgul olduğunu içerdiğinden bir tanımlama olarak çevre unsurlarında oluşabilecek belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadır.

Vizyon bildireleri vasıtasıyla firmaların gelecek resmi içeriğine çevre unsurları da dahil edilmektedir. Böylece müşteriler, tedarikçiler veya ortaklar ile firmalar arasında bir bağ kurulmaktadır. Bunun sonucu olarak etkili ve sürekli bir iletişim becerisiyle bildireler meşrulaştırılmış, yaygınlaştırılmış ve paylaşılabilir bir hale getirilmiş olur. Misyon bildireleriyle isabetli bir şekilde tanımlanan sorumluluk ve görev olguları işbirliği içerisinde olan firmaların, tedarikçilerin birlikteliklerinden verimli neticeler ortaya çıkmasına neden olacaktır. Toplumsal bir misyona sahip olan firmalar halkı olumlu yönde etkileyeceği için rakiplerine nazaran daha uzun ömürlü ve kârlı olacaklardır. Bildirelerin içeriği ne kadar iyi olursa çevre unsurları da o denli olumlu etkilenecektir. Bu olumlu etkileşimden dolayı firma önemli derecede rekabet avantajı elde edecektir. Aksi halde firmalar bildirelerini gözden geçirerek yeniden düzenlemelidirler.

4.1.6. Bildirge Denilip Geçilmemelidir

Neticede, vizyon- misyon bildireleri; imajın, markanın, işbirliğinin, sahiplenmenin, tanıtımın, başarının, motivasyonun ve diğer birçok faktörün davetçisidir. Bu sebeple bildirge denilip geçilmemelidir. Vizyon ve misyon bildireleri birçok spesifik faktörlerin davetçisi ve tetikleyicisi olarak rekabet edebilmenin de bir yönünü oluşturur. Rekabet her alanda karşılaşılan bir durumdur. Bono'nun belirttiği gibi herkesin tercih ettiği yöntemi değil de kendine has değerler oluşturmak, farklılaşmak rekabet üstünlüğü elde ettirecektir. Rekabet etmek zaten varolabilmenin temel bir şartıdır. Herkesin kendini rekabet etmek zorunda hissettiği bir ortamda bir kademe daha ileri düşünülerek öncü ve lider işletme hale gelmeye çalışmak başarıyı sağlayacaktır [Bono, 1996] . Paralel bir görüşü Hamel savunur; "Yenilik tiryakisi olmak yetmez. Aynı zamanda aykırı yolu tutmuş bir sapkın olmalısınız [Hamel, 2000: 166] ." Bildirelerde farklılığı ortaya koymak da rekabet üstü olmanın bir parçasıdır. Bir sistemin alt parçaları gibi

rekabet edilebilirliğin alt parçaları vizyon ve misyon bildirgeleridir. Vizyon - misyon bildirgeleri rekabet avantajı elde etmede rekabetin temelini oluşturan önemli araçlardır.

4.1.7. Vizyon Bildirgeleri Hedef Kitleye Verilen Somut Bir Sözdür ve Stratejik Kaygı Oluşturur

Örneğin bir vizyon bildirgesinin çevreye verdiği mesaj açıkça şudur; “Biz bugünkü halimiz ile bu durumdayız, gelecekte ise şu halde olmayı ümit ediyoruz, istiyoruz, özlem duyuyoruz. Bildirgelerde bahsettiğimiz sözkonusu büyük amacımızın gerçekleşmesi için hem çalışanlarımız hem de yönetim kadromuz olarak büyük bir performans harcıyoruz, yatırımlarımızı ona göre yapıyor, kaynaklarımızı bu büyük vizyon uğruna kullanıyoruz. Müşterilerimiz olarak gelecekte bizi bu şekilde bulacaksınız, sizlere verdiğimiz hizmette sizinle birlikte hep beraber büyük bir gelişme göstereceğiz. Amacımız sizi memnun etmenin, ihtiyaçlarınızı karşılamanın ya da hayal edemeyeceğiniz sürprizlerle sizi şaşırtmanın mutluluğunu ve ekonomik kolaylıklarla refahınızı attırma sorumluluğundan doğan onuru yaşamaktır. Kalitenin, güvenin, hizmet vermedeki hızlılığımızın, yeni ürünlerimizin ve ürünlerdeki gelişim ve çeşitliliğin, farklılığımızın gelecekte ve her zaman devam edeceğini bilmenizi istiyoruz.” Bunun gibi uzayıp giden hisler ve müşteriye işletmeye ve/veya örgüte bağlayıcı, benimsetici, hatırlatıcı, bir mesaj ile onlarda bir vizyon resminin parçası olma duygusu uyandırılır. Bütün bunlar hedef kitleye etkili ve isabetli ifadelerle kaleme alınacak bir bildiriyle ulaştırılır.

Scot; yapılan araştırmalara göre, yaptıkları işin nedeni hakkında fikir sahibi olan kişilerin daha az stres altında çalıştıkları sonucuna ulaşıldığını söyler [Duman, 1996: 10]. Psikoloji bilminde gelecek kaygısının aşırı olması insanlar üzerinde olumsuz bir etki yaptığı yönündeki açıklamalar şüphesiz bilinen bir gerçektir. Belli bir düzeyde oluşacak gelecek kaygısı ise birçok başarılı sonucun itekleyici gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kaygıyı “stratejik kaygı” olarak adlandırabiliriz. Senge'nin yaratıcı gerginlikle anlatmak istediği stratejik kaygının insanlarda oluşturduğu olumlu etkidir. Çünkü insanlar bugünkü durumlarını ya beğenmemekte ya da daha fazla gelişmek ve

ortaya çıkabilecek her türlü olumsuz koşula karşı üstün bir başarı ile yoluna devam etmek istemektedir.

Bugünkü vizyon ile gelecek vizyonu arasındaki stratejik kaygının oluşturduğu yaratıcı gerginlik işgörelere işlerini daha iyi yapabilmek, yeni bir şeyler ortaya koyabilmek, fırsatları kaçırmamak gibi geliştirici ve ilerletici birçok durumu empoze edecektir.

Buradan gelmek istenen nokta; yazılı hale getirilmiş bir vizyon ifadesi aynı zamanda somut bir iddiadır. Örneğin bir firma bildirelerinde sektörün ilk bir veya ikinci sırasında yer alacağını aksi taktirde firmayı kapatacağını belirtmişse bu ifadeye binaen üst yönetim kademesinden işgörelere kadar stratejik kaygı oluşacaktır. Daha çok çalışma, hedefleneni gerçekleştirme adına motive olacaklardır. Bu süreç zarfında daha çok şey öğrenecekler, AR-GE'ye daha çok önem verecekler ve ciddi şekilde her boyutta rekabet edeceklerdir. Kısaca vizyonlarını gerçekleştirmek mecburiyetinde kalacaklardır.

4.1.8. Bildireler Rekabet Avantajı Elde Etmede Kritik Öneme Sahiptir

Collins ve Montgomey'ye göre; kaynağı ne olursa olsun rekabet avantajı, sonuçta şirketin faaliyetlerini rakiplerinden daha iyi ya da daha ucuza gerçekleştirmesini sağlayan değerli bir kaynağa sahip olmaya bağlanabilir. Üstün performans rekabetçi, farklı bir kaynaklar kümesi geliştirilmesine ve bunların iyi düşünülmüş stratejide kullanılmasına dayanacaktır[Şirket Stratejisi, 2000: 45].

Her firmanın çeşitli temel yetkinlikleri vardır. Firmalar, rekabet etmede bu yetkinliklerini ön plana çıkartarak başarı sağlamaktadırlar ve kendilerine has özelliklerini vizyon ve misyon bildirelerine taşıyarak farklılaşmaktadırlar. Örneğin perakende sektöründen bir firma markalı ürünlerine ya da ürün çeşitliliğine yönelik olarak vurgulu ve spesifik ifadelerle bildirelerini hazırlayabilir. Böylece müşterilerin dikkatlerini bu yetkinlikler üzerine çekebilir. Aynı sektörden diğer bir firma ise fiyat açısından rekabet avantajı elde etme yoluna gider ve bunu çarpıcı bir ifadeyle bildirelerine yansıtabilir. Yine bir firmanın ortaya sunduğu ürün ya da hizmetinin

ikame edilemez oluşu önemli bir yetkinliktir. Firma bildirgelerinde taklit edilemez ya da ikame edilemez ürün ve hizmetlerini ön plana çıkartarak rakiplerinden farklılaşabilir. Bunun gibi bir çok örnek sözkonusudur ve önemli olan etkili bir yazı diliyle sahip olunan bu yetkinliklerin bildirgelere yansıtılarak rekabet avantajı elde edilebilmesidir.

Örneğin Bilişim Sektörü'nden Sun Türkiye ön planda tuttuğu kaynaklarını bildirgesine şöyle yansıtmıştır;

Ağ ile bağlanmış bir dünyayı mümkün kılmak

Sloganı: Herkes; Her yer, Her zaman, Her araçta, Bilgiye erişebilmeli

*Sun Microsystems'in sunduğu network çözümü Java teknolojisinden sunucu ve işistasyonu sistemlerine kadar açık bir mimariyi desteklemektedir. Java'nın istemci ve kurumsal çözümleriyle Internet erişim aygıtlarının her geçen gün çeşitlendiği günümüzde, Sun'ın yeni Jini teknolojisi, **"her zaman her yer ve her araçta bilgiye erişim"** sloganını geliştiren önemli bir diğer yapıtaşdır.*

"Eğer başarısak, bilgisayar dünyasının temel esaslarını değiştirmiş olacağız, tıpkı zamanında Henry Ford'un otomotiv sektöründe yaptığı gibi..." - Scott McNealy, Sun Microsystems CEO ve Başkanı

"80'lerde sadece Digital vardı. 90'ların başında da HP. Şimdi ise zaman Sun'ı gösteriyor." - IDG, 7/97

Neden Sun?

Çünkü Sun;

- 1 Numaralı UNIX şirketi
- 1 Numaralı Sunucu ve İşistasyonu şirketi
- 1 Numaralı UNIX Depolama Sistem Sağlayıcısı
- 1 Numaralı UNIX hizmet gelirlerine sahip
- 1 Numaralı platform: anahtar DBMS, ERP yazılımları için...

Tablo 8 : Sun Türkiye'nin Vizyon Bildirisi

Kaynak: www.tr.sun.com/products/yazilim/sunone_vision.html - 12k -29.05.2003.

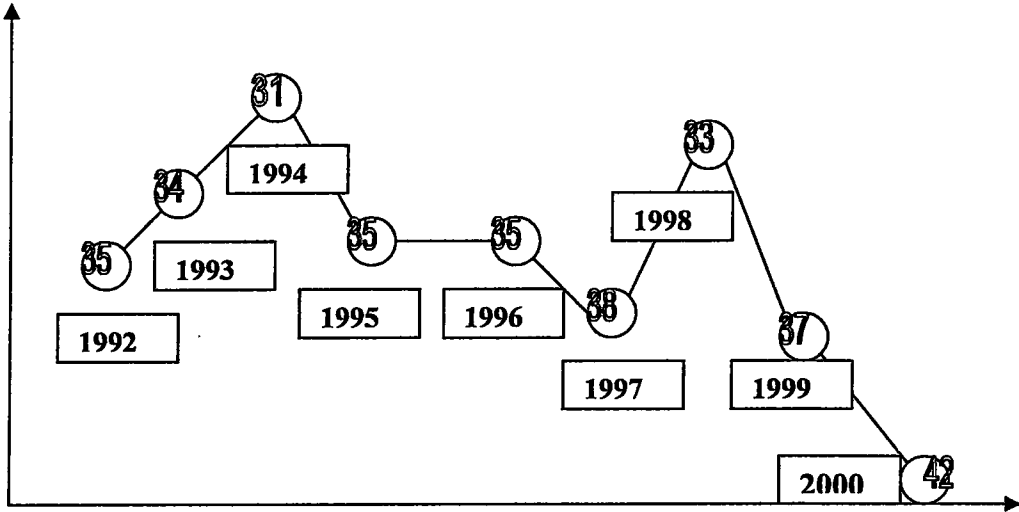
Yönetim alanında tanınmış uzmanlar başarı için organizasyonda yazılı bir vizyon-misyon bildirgesinin hazırlanması ve bu bildirgenin tüm organizasyon çalışanları tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları yansıtması gerektiğini ifade etmektedirler. Vizyon-misyon bildirgesinin bir tür "yazılı anayasa" şeklinde düzenlenmesi yönetim dünyasında giderek artan bir şekilde kabul görmektedir [Aktan, 2003d: 2].

Günümüzde firmaların vizyon ve misyon bildirelerinde farklılaşmaya gittikleri pek görülmemektedir. Hemen hemen birbirine benzer bir ifade tarzıyla sözkonusu firmalar rekabet üstü olmayı değil de rekabet etmeyi tercih etmektedirler. Oysa piyasalar bir yarış mekanıdır. Ve tüm rakipler yürümeyi tercih ederken, koşmaya başlayan galip gelme yolunda önemli bir aşama kaydedecektir. Hemen hemen tüm rakip firmalar birbirine benzer yönetim modellerini kendi bünyelerini gözardı edip uygulamaya çalıştıkları gibi [Kırım, 1998] vizyon ve misyon bildirelerini de birbirlerine benzetmektedirler [Arat, 2003], [Tak, 2003]. Oysaki her işletmenin kapasitesi, teknoloji gelişimi, kültürü, temel yetkinlikleri, bilgi düzeyi farklılık arzeder [Uzer, 2003]. Bu sebeple her firmanın kendi özelliklerini dikkate alan bir vizyon ve misyon ifadesi oluşturması gerekmektedir. Belki aynı misyonlara hizmet etmek için kurullar ama dünya sıralamasında, ülke sıralamasında vb. bir numara olamazlar. Bunun gerçekleşmesi için bir altyapı gerekir, emek gerekir, gerçekleştirilebilir olarak hissedilmesi gerekir. Vizyonların gerçekleşmesi için önce ona inanmak gerekir. Bu sebeple tutarlı, isabetli ve etkili vizyonlar belirlenmelidir.

Aslında firmaların rekabet edebilme yeteneği ile ülkelerin uluslar arası camiada rekabet edebilme yeteneği arasında direkt bağlantı vardır ve bu konuda firmalar ülke gelişmişliğinde üstlerine düşen sorumluluğu yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu toplumsal bir misyondur. Ve aynı bildirelerde yaptıkları gibi her alanda taklitçiliği değil de kendilerine özgü rekabet anlayışları geliştirmelidirler. Ürettikleri her mal ve verdikleri her hizmet için markalaşabilmelidirler.

Zaman içerisinde ülkemizin uluslararası rekabet edebilme gücünü yitirdiği bilinmektedir. Bu durum ancak vizyon ve misyon olgusuyla düzeltilebilecektir.

Her yıl rekabet gücü sıralamasında gittikçe daha alt sıralara düşüyoruz. 1992 yılındaki sıralamada yerimiz 47 ülke arasında 35. sıradaydı. Bu sıra, 2000'de 42'ye düşmüştür. Bu çok ciddi bir tehlikedir. Rekabet gücü hem işletmelerin hem de ülkelerin geleceğidir [Karakoyunlu, 2001: 52].



Şekil 11 : Türkiye'nin Rekabet Performansı

Kaynak : Karakoyunlu, 2001, a.g.e., s. 52.

Rekabet gücü, ancak toplumsal uzlaşmayla geliştirilebilir. Geleceklerini tasarlamayan toplumlar, başka toplumların kendileri için tasarladıklarını yaşamak zorunda kalırlar. Bu nedenle Türkiye'de berrak vizyona sahip etkin liderlerin izinde, toplumsal bir vizyona, ufka, heyecana ve coşkuya ihtiyaç vardır [Temiz, 2002: 71].

Rekabet edebilmek için stratejiler belirlenir ve bu stratejiler doğrultusunda hareket edilir. Önceki bölümlerde detaylı olarak açıklandığı üzere Porter, rekabet stratejilerini "Farklılaştırma", "Toplam Maliyet Liderliği" ve "Odaklanma" şeklinde üç kategoride ele almıştır. Ve bu stratejiler uygulanırsa rekabet avantajı elde edileceğini belirtmiştir [Porter, 2000]. Örneğin farklılaşarak rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen bir firma önce çevre unsurlarını inceleyecek, gelişmeleri ve trendleri takip edecektir. Ürün ya da hizmetleriyle hangi kesime hitap ediyorsa onların ihtiyaçlarını öğrenecektir. Sonuç itibariyle firma; müşterilerine rakiplerinden daha farklı ürün ya da hizmet sunmak, yeniliklere açık olmak, yeni ürünler geliştirmek, rakiplerinden daha hızlı bir şekilde hedef kitleye ulaşabilmek, tedarikçileriyle işbirliğini geliştirmek ve farklı bir entegrasyon sağlamak, ikame ürünlere karşı ürünün özelliklerini geliştirmek gibi temel yetkinlikleri artırıcı birçok yönde farklılaşma çabasına girişecektir.

Nelerin değiştiğini de bilmek yetmez. Farklı tempolarda değişen Őeylerin neler olduğuna da vâkıf olmanız gerekir; zira iş hayatında devrime dđnük fırsatlara işaret eden Şey bu ikisinin buluşma noktasıdır. Kopuşlar ve farklı değişim gđstergeleri- işte size ilhamı arayacağınız yer [Hamel, 2000: 152].

İşletmeler bilindiği gibi bir sistemdir. Bu nedenle firmalar izledikleri stratejiyi de vizyon bildirgelerine yansıtmalı ve bütüncül bir yaklaşımla bu konuyu ele almalıdır. Sistem bütün olarak vizyonu gerçekteştirmeye odaklanırsa sonuçta mükemmel firmalar ortaya çıkacaktır. Mesela Hamel'in dediği gibi "Yeni bir gözle bakmak çoğu zaman keskin beyin gücünden daha değerlidir [a.g.e., s. 149]." Birçok plan, program, raporlar gibi evraklarla bürokrasiyle boğulmaktansa farklılık stratejisi vizyon bildirgelerine taşınmalıdır.

Vizyon benimsenirse hedefler, amaçlar, stratejiler, rutin işler etkili bir Şekilde uygulanacaktır. Neticede hepsi sistemi oluşturan kilit faktörlerdir. Lider de dahil her iş görenin yüklendiği sorumluluk; bütün bir vizyon resmi için harcanacak emeğin gđstergesidir.

Diğer bir anlatımla; şirketinizi rakiplerinizden farklılaştıracak, sizi liderliğe taşıyacak en önemli "varlığımız" vizyonunuz ve onu uygulama becerinizdir. Çünkü vizyon, bir işletmenin değerlerini,içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bir araya getirerek onu arzuladığı geleceğe taşıyan bir süreçtir [Ciliv, 1999: 99] . Garelli'ye göre yeni dünyada rekabette başarılı olmak için, ürün satmak yetmeyecektir. Őov yapmak, vizyon satmak başarının yeni bir kuralı olacaktır [Güngör, 2001: 70-71].

Burada dikkat edilmesi gereken asıl nokta; işletmelerin farklılıklarını bildirgelere aktarırken gelecek odaklı bir Şekilde ürün ve hizmetlerin ele alınmasıdır. Nauki'nin de belirttiği gibi organizasyonların vizyon ifadelerinde spesifik ürün ve hizmetler yerine gelecekteki ürün ve hizmetler üzerinde odaklaşmaları, mevcut pazarlar yerine gelecekteki pazarları esas almaları önem taşımaktadır. Hamel ve Prahalad'ın tabiri ile mevcut pazar miyopluğundan, mevcut mal ve hizmet anlayışından kurtulunması rekabet açasından başarı sağlamaktadır [Tak, 2003: 3]. Benzer Şekilde misyonların da

ürün veya pazar özelinde değil geniş bir çerçevede tanımlanması gerekmektedir. Ülkemizde de alanında lider kuruluşların bile misyon ve vizyonlarını spesifik bir ürüne ve hatta bugün ortak olduğu partnerine bağlı olarak formüle ettikleri gözlenmektedir [a.g.e., s. 3].

Örneğin Migros'un tedarikçileriyle yapmış olduğu işbirliği sürecinden oluşan vizyon ve misyon ifadesi şu şekildedir;

Vizyonumuz:

B2B'yi Türkiye'de sektör bağımsız olarak, firmaların tedarik süreçlerini yönetmek üzere kullandıkları vazgeçilmez bir platform haline getirmektir.

Misyonumuz:

Migros'un ve tedarikçilerinin birlikte iş yapma maliyetlerini düşürecek, tedarik süreci operasyonlarının (sipariş, sevkiyat, satış, fatura, stok yönetimi) entegre edildiği bir elektronik platform oluşturmaktır. Bu nedendir ki, Migros B2B platformu sadece Migros'un ihtiyaçları göz önüne alınarak değil ticari faaliyet gösteren tüm firmaların ihtiyaçlarına cevap verecek esneklikte modüler bir yapıda tasarlanmıştır.

Tablo 9 : Migros'un Vizyon ve Misyonu

Kaynak: http://www.b2b.migros.com.tr/cd_hakkimizda.asp - 8k , 25.05.2003.

4.1.9. Vizyon ve Misyon Bildirgelerinin İçerdiği Mesajlar Rekabet Avantajı Elde Edebilme Konusunda Olumlu Bir Etkiye Sahiptir

Vizyon ve misyon bildirgelerinin içerdiği mesajlar rekabet avantajı elde edebilme konusunda olumlu bir etkiye sahiptir. Kısaca şu şekilde açıklanabilir;

1. Bildirgeler doğru bir istikamette yol alınmasını sağlar ve bir yol haritası niteliğindedir.
2. Belirsizlikleri ortadan kaldırır ve stratejik kaygı oluşturarak performans etkinliğini artırır.
3. İşletmenin tanıtımını etkili kılar, varolma nedenini açıklar.

4. Stratejilerin, hedeflerin ve amaçların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar.
5. İşletme kaynaklarının doğru kullanımını sağlar, yatırımlar için isabetli kararlar almaya yönelik lideri ve st yönetimi yönlendirir.
6. İřęrenleri , ğrenmeye ve AR-GE yapmaya yönlendirir, böylece işletme de gelişir.
7. Kültürün oluşmasına ve yayılmasına etki eder.
8. İşyerinin çalışanlarca benimsenmesine neden olur ve geleceklerine dair güvencede oldukları hissini verir.
9. Rakiplere karşı işletmenin farklılığını dile getirir.
10. Fırsatların doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlar, girişimcilik ve yenilik yapma konusunda yönlendiricidir.
11. Sıradan bir gün geçirmek ve hayatta kalabilme mücadelesi yerine nc ve lider bir işletme olmak için insanları harekete geçirir.
12. İşletmenin iletişim ve etkileşimde bulunduğu vreyi etkiler ve yönlendirir, anlaşmazlıkları önler.
13. İşletmenin kuruluş sebebini ve yapmak istediklerini hatırlatarak her işin bir önemi olduğunu ve çalışan iřęrenlerin her birinin değerli olduğu hissini verir.
14. Çalışanların psikolojileri üzerinde birebir etkilidir ve çalışanlar sözkonusu mesajı benimserlerse ücret için değil iş yapmak için işe gelir ve yaptıkları iş övünç kaynağı olur.
15. Değişim rahat olur, esneklik artar ve direnişler ortadan kalkar.
16. Performansı kontrol eder, oluşabilecek israfları önler ve zamanın verimli kullanılmasını teşvik eder.
17. İşletmede “biz” duygusunu hakim kılar ve işletme amaçlarını benimsemeyenleri ortaya çıkarır.
18. Topluma karşı sorumluluk sahibi olunmasını sağlar, etik değerleri vurgular.
19. İşletme içi ve işletme dışı iletişimi kuvvetlendirir ve verilmek istenen mesajların hedefine ulaşmasını sağlar.

4.1.10. Bildirgelerde Yapılan Yanlışlıklar Rekabet Avantajı Elde Etmede Olumsuz Bir Durum Meydana Getirir

Bildirgelerde yapılan yanlışlıklar rekabet avantajı elde etmede olumsuz bir durum meydana getirir. Kısaca maddeler halinde sıralarsak;

1. İşletmeyi yanlış bir istikamete sũrũkler.
2. Çalışanlar bildirgenin içeriğini benimsemez. Belirsizlikler ortaya çıkar ve iřgũrenlerin motivasyonu azalır. Yetenekli elemanların farklı alternatif işyerlerine kaymasına neden olur.
3. İşletmenin tanıtımını etkili olmaz.
4. Stratejik kaygı yerine aşırı kaygı oluşturur, verimliliği azaltır, yanlış kararlar alınmasına neden olur.
5. Stratejilerin, hedeflerin ve amaçların etkin bir Şekilde gerçekleştirilmesinde etkin bir rol oynamaz.
6. Örgũtũn kaynakları yanlış kullanılabilir ve yanlış yatırımlar yapılır. Ya da fırsatlar önceden yapılan bu mesajı bağlı kalınarak kaçırılabilir.
7. Bireysel gelişimi teşvik etmez, AR-GE'ye karşı kayıtsız kalınmasına sebep olur.
8. Kũltürũn oluşmasına olumsuz yũnde etki eder ya da örgũt kũltürũnũn oluşumuna engel olur.
9. Rakiplere karşı işletmeyi daha etkili kılmaz ve mũřterilerin beyninde sıradanlık hissi uyandırır.
10. Sıradan bir gũn geçirilmesine neden olur ve işletmeyi öncũ konumuna getirmez.
11. Çalışanların psikolojileri üzerinde olumsuz etkiye neden olur.

4.2. Rekabet Dayanakları Vizyon- Misyon Bildirgelerinde Yer Almış Mıdır?

Bu bũlũmde “Rekabet dayanakları vizyon ve misyon bildirgelerinde yer almış mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Rekabet dayanakları Porter'in ifade ettiği gibi “Toplam Maliyet Liderliği”, “Farklılaştırma” ve “Odaklanma” olarak ũ ana başlık altında incelenmiştir.

Corsten'e göre Porter, işletmelerin, rekabet avantajı sağlayabilmek için kaynaklarını uygun stratejik başarı faktörleri üzerinde yoğunlaştırarak daha başarılı olabileceklerini iddia etmektedir. Fiyat, maliyet liderliğinde önemli bir başarı faktörü iken, kalite üretim esnekliği, işlem zamanları ve güvenilir teslim farklılaştırma stratejisinin önemli stratejik başarı faktörleridir [Doğan, 2003: 7].

Toplam Maliyet Liderliği; firmaların ürün ve hizmetlerini uygun maliyette müşteriye sunumu, üretim aşamasında maliyetlerin azaltılmasını sağlama, kapasite artırımına gidilerek düşük maliyeti hedefleme gibi faktörleri içermektedir.

Araştırmada birçok firmanın vizyon ve misyon bildirelerine ulaşılmıştır. Bu bildireler sektörlere göre sınıflandırılmış ve içerik yönüyle analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda vizyon ve misyon bildirelerinde rekabet dayanaklarına şu ifadelerle yer verildiği tespit edilmiştir;

- Hızlı ulaşım, emanetleri yerine hemen ulaşırma, bilgiye hızlı ulaşım (erişim kolaylığı), ürün ve hizmetleri tüketiciye sunmadaki hızlılık, güvenli teslim,
- Kaliteli ürün ve kaliteli hizmet anlayışı,
- Yeni ürünler veya yeni hizmetler, katma değeri yüksek ürünler veya hizmetler,
- Tasarım, dizayn, konfor, kullanım rahatlığı (ergonomik), ürün ve hizmette çeşitlilik, geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak,
- Markalaşma, marka yaratma, ürün ve hizmette farklılaşarak lider firma olma,
- AR-GE çalışmalarında ilerlemeler, ileri teknoloji, teknoloji üstünlüğü,
- Yönetim anlayışı ile çalışanlara ve ortaklara mutluluk sağlamak, topluma hizmet, refah düzeyini ve gelişmişliği arttırmada diğer rakiplere kıyasla farklılaşma,
- Uygun fiyat, düşük maliyette üretim sağlama, kapasite artırımına gitme vb.
- Sadece belli bir kitleye hizmet götürme, özel bir kesime hitap eden ürünler üretme, ürün ve hizmette odaklaşma,
- Belirli alanlarda hizmet etme sınırlılıklarını ifade etme gibi...

4.1.1. Otomotiv Sektörü

Otomotiv sektörüne ait firmalarda genel olarak **Farklılaştırma Stratejisi** ile **Odaklanma Stratejisi** uygulanmaktadır. Örneğin bazı otomobil firmaları sadece zengin kesime hitap etme gibi bir odaklanmayı tercih etmektedirler. Bu firmalar uyguladıkları stratejileri vizyon ve misyon bildirelerine; “mallarının spesifik niteliklerinden dolayı ayrıcalıklı ve müşterilerinin lüks kesimden olduğu” gibi ifadelerle aktarmışlardır. Örneğin bir vizyon bildirgesi şu ifadelerle bu durumu anlatır; “İleri görüşlü, cesur ve dost Renault, açık görüşlü, kalıplara uymayan, yeniliklere açık ve pratikliğe önem veren tüketiciler için, eşsiz sürüş ve otomobilde yaşam zevki sunan otomobiller yaratır [Renault Kimdir?, 2003: 1] ”.

Otomotiv sektöründe dikkate alınan hususlardan bazıları; konfor, tasarım, teknoloji üstünlüğü, kullanım rahatlığı, hız yeteneği, satış öncesi ve sonrasındaki müşteri hizmetlerinde farklılaşma gibi özelliklerdir. Bu özellikler Farklılaşma Stratejisi'nin gereklerindedir. Ve toplanan vizyon - misyon bildirelerinde bu ifadeler yer verilmiştir.

Araştırmanın “Ekler” bölümünde tablolar halinde sektörel sınıflandırmaya tabi tutulmuş bazı firmaların vizyon ve misyon bildirelerine yer verilmiştir. Bu bildireler firmaların internet ortamındaki web sitelerinden derlenmiştir. Örneğin ilk tabloda Otomotiv Sektörü'ne ait bildire örnekleri yer almaktadır. EK A1 ve A2'de yer alan otomotiv firmalarından Mercedes-Benz Türk A.Ş. ; bildirelerinde belirttiği gibi **Farklılaştırma Stratejisi** uygulamaktadır. Özellikle müşteri memnuniyetine yönelik, ortaklara ve topluma yönelik farklı hizmet anlayışı ile farklılaşma ön plandadır. Ayrıca rekabet avantajı elde edebilmek için yenilik yönüyle de farklılaşmayı tercih etmiş ve bu durumu misyon bildirgesine yansıtmıştır. Diğer firmalar ise sırasıyla;

- Otokoç Firması; yaratıcı ve güvenilir hizmet anlayışı ile **Farklılaştırma Stratejisi** ,
- Honda Plaza Ayışığı; teknolojik üstünlük, müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi ile **Farklılaştırma Stratejisi** ,

- Koşifler Oto; müşteri beklentilerini ileri teknoloji ürünü yeni araçlar ve müşteri odaklı mükemmel bir hizmet anlayışı ile **Farklılaştırma Stratejisi**,
- Mutlu Akü; kaliteli ürün ve üstün hizmet, yüksek teknoloji içeren tesisi ve mamulleri ile **Farklılaştırma**

stratejilerine yoğunluk vermişler ve bunları vizyon ve misyon bildirelerine yansıtmışlardır.

4.1.2. Finans Sektörü

Finans Sektörü'nde firmalar özellikle hizmet anlayışlarında **farklılaşmaya** gitmişlerdir. Bireysel bankacılık hizmetleri ve yeni hizmet olanakları bu konuda gösterilen faaliyetlerden bazılarıdır. Hizmet anlayışında kaliteye önem veren bu kurumlar spesifik niteliklere vizyon ve misyon bildirelerinde yer vermişlerdir. Ayrıca bazı finans kurumları (faizsiz bankacılık) müşteri olarak odaklanmışlar ve hizmetler açısından farklılaşmışlardır. Bu durumu da bildirelerine yansıtmışlardır.

Ek B1 ve B2'de yer alan Akbank, Garanti Bankası, Takasbank, MNG Menkul Kıymetler Yatırım A.Ş. Farklılaşma Stratejisi'ne yoğunlaşarak rekabet avantajı elde etmeye yönelmişlerdir. Ve Farklılaşma Stratejileri'ni; "yüksek derecede ihtisaslaşmış kaliteli ürün ve hizmetlerin sunumu (Akbank), hizmet kalitesini sürekli olarak yükseltmeyi hedefleyen, (Takasbank), en üst düzeyde kaliteli hizmet sunan bir aracı kurum (MNG Menkul Kıymetler Yatırım A.Ş.)" ifadeleriyle vizyon ve misyon bildirelerine aktarmışlardır. Yine faizsiz bankacılık hizmetlerine yoğunlaşan Kuveyt Türk farklı bir hizmet anlayışı ve müşteri kesimi ile **Odaklanma Stratejisi**'ni uygulamakta ve bu durumu bildirelerine "faizsiz finansal ürün ve hizmet prensiplerine bağlı, etik değerleri olan, müşteri odaklı bankacılığa önem veren, sosyal sorumluluk sahibi bir kurum" ifadeleriyle yansıtmaktadır.

4.1.3. İlaç ve Kimya Sektörü

İlaç ve Kimya Sektörü'nün dikkate aldığı rekabet avantajı elde etme stratejilerinden birisi **Toplam Maliyet Liderliği**'dir. Bu strateji “uygun maliyet” olarak bildiregelere aktarılmıştır. Sektörde önem verilen diğer spesifik nitelikler; sağlık, güven, AR-GE, kalite, yeni sağlık ürünleridir. Ve bu özelliklerle firmalar rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar. Bildirgelerde yer alan bu özelliklerin gerçekleştirilmesi firmalara rekabet avantajı sağlayacaktır.

Ek C1 ve C2'de görüldüğü gibi Pfizer İlaçları Ltd. Şti., Ak-Kim Kimya San., Matsan İlaç San. Ltd. Şti. ve Edak Ecza Koop firmaları Farklılaşma Stratejisi uygulamaktadır. Özellikle, sağlıklı ve kaliteli bir yaşam için verilen önem (Pfizer İlaçları Ltd. Şti) , dürüst, güvenilir ve kaliteli hizmet anlayışı (Ak-Kim Kimya San.), kaliteli ve özgün ürünler geliştirmek (Matsan İlaç San. Ltd. Şti.), eczaneden verilen hizmetin kalitesini artırmak, üyelerin birincil gereksinimi olan ilaç temin ve tedarik hizmetine çağdaş bir nitelik kazandırmak vb.(Edak Ecza Koop) ifadeleriyle **Farklılaştırma Stratejisi**'ne vizyon ve misyon bildirgelerinde yer verilmiştir.

Evyap Firması ise “üstün kalite, uygun fiyat ve güven” temeline oturttuğu bir misyona sahiptir. Maliyet Liderliği Stratejisi “uygun fiyat” ifadesiyle bildirgeye yansıtılmıştır.

4.1.4. Bilişim Sektörü

Bilişim sektöründe önem verilen strateji **farklılaştırmadır**. Firmalar ürün ve hizmet anlayışlarında farklılaşmaya giderek rekabet avantajı elde etmektedirler. Sektörde dikkate alınan özellikler müşteriye her zaman, her yerde, hızlı bir şekilde çeşitli ürün ve hizmetlerle ulaşabilmektir. Bu sektörde hız faktörü çok önemlidir.

Bilgi çağında tüketicilerin ihtiyaçları en uygun bir şekilde karşılanmaya çalışılmaktadır. Yine bilişim sektörü için teknoloji üstünlüğü büyük önem arz etmektedir. Erişim kolaylığı ve bilginin kimsenin tekelinde olmaması sektörü sürekli değişken kılmaktadır. Bu da rekabet olayının çokça etkin olduğu bir piyasanın halini dile getirir. Örneğin

günümüzde üretilen bir filmin daha gösterime girmeden kopyalarının piyasalarda yerini aldığını görmekteyiz. Bu nedenle sektördeki firmalar; farklılaşma, taklit edilememe, sürekli yenilik gibi özelliklere önem vererek rekabet edebilme yeteneklerini arttırmalıdır. Rekabet avantajı elde ettirecek stratejiler Bilişim Sektörü firmalarının bildirelerinde de ifade edilmektedir.

Ek D1, D2 ve D3'te yer alan firmaların çoğunda Farklılaşma Stratejileri “ileri teknoloji, kaliteli ürün ve kaliteli hizmet sunumu (Datateknik A.Ş.), her zaman, her yer ve her araçta bilgiye erişim (Sun Türkiye) , insanları her zaman, her yerde ve her cihazda benzersiz yazılımlarla güçlendirmek (Microsoft), hizmette kalite, süreklilik ve güvenilirlik (Optimum Bilgisayar A.Ş.), alanındaki know-how'unu sürekli artırma ve markalaşma (Sypho Web Tasarım ve Konumlandırma), ‘eş-anlamli’ verinin ve gerekli bilginin en etkin, doğru ve hızlı dolaşımını sağlama (Simply Project), en hızlı, en güvenilir, fayda / maliyet oranı en iyi, sürekli dinamik ve güncel bir ERP yazılımını sunma (Set Yazılım), şirketlerin iş süreçlerine değer katan bir çözüm sağlayıcı (Sentim Yazılım)” ifadeleriyle vizyon ve misyon bildirelerine aktarılmıştır.

4.1.5. Enerji Sektörü

Enerji Sektörü'nün firmaları kaliteli ürün ve kaliteli hizmet açısından farklılaşarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Ayrıca bazı firmalar ileri teknolojilere sahip olarak da farklılaşmışlardır.

Ek E1 ve E2'de belirtildiği gibi firmalar **Farklılaşma Stratejisi**'ni bildirelerine “uluslararası kalite standartları çerçevesinde, verimlilik, bilgi birikimi ve yüksek teknoloji kullanımı ile rekabet avantajı yaratırken (Botaş), üstün kaliteli hizmet ve ürünleri (Aygaz), enerji ve petrokimya alanında ilerlemek (Tüpraş), 1. Sınıf hizmeti sağlamak (Turcas Petrol A.Ş.), AR-GE ve teknoloji kullanımında başarılı olmak (İgdaş)” ifadeleriyle aktarmışlardır.

Ayrıca Tüpraş “ülkemizde sivil ve askeri tüm petrol ürünleri ihtiyacını karşılamak” ifadesiyle kapasite açısından rekabet avantajı elde etmeyi amaç edindiğini misyon bildirgesinde açıklamıştır. Burada **Maliyet Liderliği Stratejisi** sözkonusudur.

4.1.6. Hizmet Sektörü

Hizmet sektöründe yer alan firmalar **Farklılaşma ve Odaklanma Stratejileri**'ne yoğunlaşarak rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Ek F1 ve F2 'de yer alan firmalardan bazıları şu ifadelerde “yönetim, araştırma ve eğitim alanında hizmet sunma (Deta Yönetim Danışmanlık), Türkiye’de ve Türkçe konuşulan her yerde hizmet sunma (Alternatif Yurtiçi Danışmanlık)” belirtildiği gibi odaklanma stratejilerine yönelik ifadeleri bildiregelere yansıtılmıştır. Ayrıca “ileri teknolojiler ve inovasyon (Tübitak), farklı ve nitelikli hizmet (MAY), kalite (Kalder)” ifadeleriyle de firmalar farklılaşma stratejilerini bildiregelere aktarmışlardır.

4.1.7. Elektrik ve Elektronik Sektörü

Elektrik ve Elektronik Sektörü'nde önemli olan kalite ve ileri teknolojilerdir. Tüketicilerine kaliteli, teknolojik olarak üstünlüğü olan, yeni ürünler ve tasarım yönünden farklı ürün ve hizmetleri rakiplerine kıyasla farklı bir hizmet anlayışıyla sunabilen firmalar rekabet avantajı elde edeceklerdir. Sektörün firmaları bu özellikleri ve uyguladıkları stratejileri bildiregelerine yansıtılmışlardır.

Ek G1 ve G2'de belirtildiği gibi bu sektörde yer alan firmalar **Farklılaşma Stratejisi**'nde yoğunlaşmaktadırlar ve bu durumu bildiregelerine “markalaşma, kalite, üstün teknoloji kullanımı ve ürün çeşitliliği (Federal Elektrik), kaliteli ürün, kaliteli hizmet sunma ve ileri teknolojiler (Volkswagen Elektrik Sistemleri A.Ş), nitelikli ürün ve hizmet sunma (T.Demirdöküm), üstün hizmet anlayışı (Gestaş), Türk Silahlı Kuvvetlerinin elektronik cihaz ve sistem gereksinimlerini fiyat-zaman-kalite yönünden en uygun koşullarda ve dışa bağımlılığı en aza indirecek şekilde karşılamak (Aselsan),

teknolojide en ileri ve özgün ürünler sunmak (Vemus Endüstriyel Elektronik San. Tic. Ltd. Şti.), topluma duyarlılık, güvenilirlik ve dürüstlük, iç/dış müşteri duyarlılığı, takım ruhu ve dayanışma, dinamik olma, yaratıcılık ve yenilikçilik, özgüvene sahip olma (Arçelik)” ifadeleriyle yansıtmaktadırlar.

4.1.8. Çimento Sektörü

Çimento Sektörü’nde öncelikli olarak **Toplam Maliyet Liderliği** dikkate alınmaktadır. Ve bu durum bildirgelere “kapasite artırımı” ifadesiyle yansımıştır. Ayrıca sektörde yer alan firmalar; verimlilik, yeni kullanım alanları bulma, müşteri hizmet anlayışları ve nitelikli ürün bakımından rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadırlar ve bu stratejilerini bildirgelerine yansıtmışlardır.

Ek H1 ve H2’de belirtildiği gibi bu sektörde yer alan firmalar Maliyet Liderliği Stratejileri İle **Farklılaşma Stratejilerini** “ürün kalitesi (Yibitaş Lafarge), yüksek üretim kapasitesi (Nuh Çimento A.Ş.), geniş bir ürün yelpazesine sahip olma ve markalaşma (Çimsa), güvenilir bir şirket olma (Oyak Çimento Grubu)” ifadeleriyle bildirgelere aktarmışlardır.

4.1.9. Turizm Sektörü

Turizm Sektörü’nde dikkate alınan spesifik nitelikler; kaliteli ve farklı hizmet anlayışları, markalaşma, yeni hizmet alanları, rahatlık sağlama ve eğlence, ülke tanıtımına katkıda bulunma ve kalkındırmada aktif rol oynamadır. Sektöre ait firmalar bu özelliklerde farklılaşmaya giderek rekabet avantajı elde etmeye çalışmaktadırlar. Bildirgelere bu özelliklere yer verilmiştir.

Ek II’de belirtildiği gibi “kongre turizminde odaklanma ve üstün kalitede hizmet üretme (United Expo), markalaşma (Club Ali Bey Manavgat ve Uzel Turizm)” gibi Farklılaşma Stratejileri bildirgelere aktarılmıştır.

4.1.10. Diğer Sektörler

Araştırmada yer alan diğer sektörlerin yoğunlaştığı rekabet dayanaklarına bu bölümde yer verilecektir. Örneğin Ek İ1 ve İ2’de belirtildiği gibi **Perakende Sektörü**’nde yer alan firmalar Farklılaşma ve Maliyet Liderliği Stratejilerine bildirelerinde yer vermişlerdir. “Ucuz, taze, temiz ve kaliteli ürün, geniş bir ürün yelpazesine sahip olma, üstün hizmet anlayışı, tedarik sürecinde etkili ve sürekli işbirliği ile maliyet üstünlüğü elde etme, maliyeti düşürme” gibi birçok ifade bildirelerde yer almaktadır.

Lastik Sektörü’nde yer alan firmalar, kalite, teknoloji üstünlüğü ve AR-GE çalışmalarındaki ilerlemeleri kapsayan ifadelerle Farklılaşma Stratejisi’nin gereklerine değinmişlerdir. Örneğin bir çeşit ürünü bölgede düşük maliyetle üretmek konusunda rakiplerinden farklı olduklarını belirtmişlerdir. Bu sektörde kaliteye yönelik uygulamalar ağırlıklı olmaktadır. Ve bildirelerde ilk önce kaliteye verilen önem vurgulanmaktadır. Ek J1’de belirtildiği gibi Kordsa, Goodyear ve Petlas gibi lastik firmaları öncelikli olarak kaliteye bağlı stratejilerle rekabet avantajı sağlamaktadırlar.

Gıda sektörü’nde uygulanan öncelikli strateji; Farklılaşma Stratejisi’dir. Özellikle sağlıklı ürünler, lezzet, yeni ve katma değeri yüksek ürünler bu sektörün rekabet avantajı elde etmede başvurduğu spesifik nitelikler arasındadır. Yine tazelik ve kalite aranan özelliklerdendir. Sektörün firmaları bu özelliklere vizyon ve misyon bildirelerinde yer vermiştir. Bu özelliklerle rakiplerinden farklılaşmayı tercih eden firmalar marka oluşturmayı sağlayarak tüketicileri istenen ücrette ödemede bulunmalarını sağlamayı başarmaktadırlar. Örneğin Gıda Sektörü Enerji ve Çimento Sektörü’nden farklılık olarak krizlerden fazla etkilenmemektedir. Zorunlu olan gıda ihtiyaçları için hizmet veren bu sektör daima iş yapmaktadır. Bu sebeple öncelik Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi’nden Farklılaşma Stratejisi’ne kaymıştır.

Firmaların sağlık, lezzet, katma değeri yüksek ürünler ve diğer nitelikler açısından farklılaşmayı sağlamaları onlara rekabet avantajı sağlayacaktır.

Ek K1 ve K2’de belirtildiği gibi “kaliteli, sağlıklı, ekonomik, taze, güvenilir (Besaş), markalaşma, zengin ürün çeşitliliğine sahip olma, sağlıklı, lezzetli ve yeni ürünlerden olma (Pınar), sağlık (Mudurnu Tavukçuluk A.Ş.), kalite, ürün çeşitliliği, ileri teknoloji

ve kapasite (Ülker)” ifadelerle firmalar yoğunlaştıkları stratejileri bildiregelere aktarmışlardır.

Mobilya Sektörü’ne ait firmalar Farklılaşma ve Toplam Maliyet Liderliği Stratejilerini dikkate almaktadırlar. Bu sektörün spesifik nitelikleri kalite, konfor ve kullanım rahatlığı (ergonomik ürünler), yeni ürünler, yeni kullanım alanları, tasarım, markalaşmadır. Vizyon ve misyon bildiregelerinde Farklılaşma ve Maliyet Liderliği Stratejilerine dair özelliklere yer verilmiştir.

Demir- Çelik Sektörü’nde önemli olan kalite ve verimlilik. Yine markalaşma yönündeki hedefler de bildiregelere yer almaktadır. Hizmet anlayışı ile de farklılaşmayı benimseyen firmalar rakiplerinden farklılaşarak rekabet avantajı elde etme yoluna gitmektedirler.

Diğer işletmelerde olduğu gibi hastaneler için de, profesyonelleşme ve iyi bir yapı oluşturma zorunluluk haline gelmiştir. Çünkü bir işletmenin rekabet avantajı sağlama, iyi mal/hizmet sunması yanında bilimsel yöntemlerle yönetilmesine bağlıdır [Biri, 2003: 1]. Sağlık kuruluşları arası rekabette kaynak zenginliği önemli bir faktördür. Ancak hizmet sunumunda; fizik yapı, araç gereç, insan gücü ve para gibi kaynak özellikleri yanısıra, hizmetin sunulmuş şekli ve hizmet alanların memnuniyeti kuruluşlar arası rekabette en belirleyici özellik olarak ortaya çıkmaktadır [a.g.e., s. 1].

Sağlık Sektörü’nde geçerli olan Farklılaşma Stratejisi’dir. Sağlık kurumları hizmet sunma, AR-GE gibi alanlarda gerçekleştirdikleri farklılaşmalar ile rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmektedirler. Sağlık, kalite, güven, hizmet anlayışlarında farklılaşma bu sektörün spesifik nitelikleri arasına girmektedir. Ve bildiregelere bu özelliklere yer verilmiştir. Ayrıca bu sektörde önemli olan bir diğer strateji de Maliyet Liderliği Stratejisi’dir.

Telekomünikasyon Sektörü’nde spesifik ürün ve hizmet nitelikleri hızlı, kaliteli olarak iletişim hizmeti verebilmek, ileri teknoloji, yeni ürün ve hizmetlerdir. Ek M1’de yer verildiği gibi bu sektörde yoğunlaşan rekabet dayanağı farklılaşmadır.

Demir- Çelik Sektörü'nde spesifik ürün nitelikleri kalite, üstün hizmet anlayışı ve maliyetlerde düşmedir. Bu sektörde yer alan firmalar Ek N1'de belirtildiği gibi Maliyet Liderliği ve Farklılaşma Stratejileri'ni uygulamışlar ve bildirelerine de bu durumu yansıtmışlardır.

Ulaşım Sektörü'nde spesifik ürün ve hizmet nitelikleri; hız, güven, konfor, kalite, teknolojik üstünlük, üstün hizmet anlayışıdır. Ek O1'de belirtildiği gibi bu sektörde yer alan firmalar öncelikli olarak Farklılaşma Stratejisi'ni dikkate almaktadırlar.

Tekstil Sektörü'nde yoğunlaşan rekabet dayanağı farklılaştırmadır. Ek Ö1'de belirtildiği gibi bu sektörde yer alan firmalar; yeni ve katma değeri yüksek ürün sunma, kalite, güvenilir olma ve hızlı çözümler üretebilme nitelikleriyle ürün ve hizmet üretmektedirler.

Makine Sektörü'nde yer alan firmalar kaliteli ürün ve hizmet, ileri teknoloji gibi spesifik niteliklere önem vermektedirler. Ek P1'de belirtildiği gibi firmalar yoğunlaştıkları farklılaştırma dayanağına bildirelerinde yer vermişlerdir.

İnşaat Sektörü'nde yer alan firmalar hizmet alanlarını genişletme, kaliteli ve nitelikli hizmet sunma gibi özellikleri kapsayan Farklılaştırma Stratejileri ile rakiplerine karşın üstünlük elde etme yolunu tercih etmektedirler. Ek R1'de belirtildiği gibi firmalar bu stratejilerini bildirelerine aktarmışlardır.

Son olarak **Kağıt Sektörü'**nde yer alan firmalar Ek S1'de belirtildiği gibi düşük maliyet ve yüksek kalite, markalaşma gibi nitelikleri bildirelerine yansıtmaktadırlar. Bu sektörde Maliyet Liderliği Stratejisi ve Farklılaşma Stratejisi dikkate alınmaktadır.

Araştırmaya dahil edilen sektörlerle ait vizyon ve misyon bildirge örnekleri Ekler bölümündeki tablolarda ayrıntılı olarak belirtilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın Sonuçları

Sonuç itibarıyla araştırmada; firmaların geleceğe yönelik faaliyetlerinde ve beklentilerinde olumlu veya olumsuz neticeler meydana getiren vizyon -misyon gibi iki spesifik olgu rekabet ile ilişkilendirilerek incelenmiştir.

Araştırmanın ilk bölümünde rekabet, rekabet üstünlüğü ve rekabet dayanakları hakkında tanıtıcı bilgiler verilmiştir. Geleceğe yönelik olarak öngörüsüz firmaların başarısız oldukları ve firmaların geleceğe yönelik olarak rekabet elde edebilme stratejileri arasında şu üç genel stratejiyi uyguladıkları tespit edilmiştir. Porter'ın ortaya attığı bu stratejiler;

- Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi
- Farklılaştırma Stratejisi
- Odaklanma Stratejisidir.

İkinci bölümde vizyon kavramı hakkında tanıtıcı bilgiler verilmiş ve vizyon bildirelerinin başarı ve başarısızlık koşulları incelenmiştir. Bu bölümden elde edilen bulgu; firmaların rekabet avantajı elde edebilmelerinde vizyon bildirelerinin önemli bir rol oynadığıdır. Üçüncü bölümde ise misyon kavramı hakkında tanıtıcı bilgilere yer verilmiştir. Misyon bildirelerinin başarı ve başarısızlık koşulları incelendikten sonra misyon bildirelerinin de rekabet avantajı elde etmede etkin bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

Son bölümde ise; şu iki soruya yanıt aranmıştır. Bu sorular;

- Vizyon - misyon bildireleri ve rekabet avantajı arasında ilişki var mıdır?
- Rekabet dayanakları vizyon- misyon bildirelerinde yer almış mıdır?

Vizyon ve misyon bildireleri firmaların bugüne ve geleceğine yönelik olarak bir görev tanımlamasının beraberinde hedeflenen büyük amaçları da içermektedir. Bu sebeple bildireler; firmaların yatırım yapması, kaynak kullanımı, toplumsal felsefesi, atılım stratejileri, rakiplerine karşı pozisyonu gibi birçok konuda önem arz etmektedir ve rekabetle ilişkilidir. Bildirelerin rekabet avantajı elde etmede oynadığı role ilişkin bulgular aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Vizyon ve misyon bildireleri işletmelerin kıymetli bir evrakıdır.
- Paylaşılan vizyon- misyon ifadeleri sinerji meydana getirir ve hem örgüt alanında hem de toplumsal alanda iletişimin gücü kullanılarak olumlu ve önemli hareketlenmelere neden olur.
- Vizyon ve misyon bildireleri yazı ile iletişim kurmanın avantajlarını kullanır.
- Vizyon ve misyon bildireleri insanların mantıksal yönünü etkilemektedir.
- Vizyon ve misyon bildirelerinden firmanın çevre unsurları etkilenmektedir.
- Bildire denilip geçilmemelidir. Firmaların geleceğine yönelik önemli mesajları içermektedir. Firmaların amaçlarını içerir ve yön belirlemede etkili olur.
- Vizyon bildireleri hedef kitleye verilen somut bir sözdür ve stratejik kaygı oluşturur.
- Bildireler rekabet avantajı elde etmede kritik öneme sahiptir.
- Vizyon ve misyon bildirelerinin içerdiği mesajlar rekabet avantajı elde edebilme konusunda olumlu bir etkiye sahiptir.
- Bildirelerde yapılan yanlışlıklar rekabet avantajı elde etmede olumsuz bir durum meydana getirir.

“Rekabet dayanakları vizyon- misyon bildirelerinde yer almış mıdır?” sorusuna yönelik araştırmaya dahil edilen 86 firmanın vizyon ve / veya misyon bildireleri içerik açısından incelenmiştir. Firmaların bildireleri sektörel ayrımlarına göre gruplandırılmıştır.

Gerçekleştirilen içerik analizinin bulgularına göre; vizyon ve misyon bildirelerinde; rekabet avantajı elde etmek için kullanılan genel stratejilere dair ifadeler yer almaktadır. Rekabetçi pozisyon oluşturmada etkin rol oynayan “Farklılaştırma

Stratejisi”, “Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi” ve “Odaklanma Stratejisi” vizyon ve misyon bildirelerine aşağıdaki ifadelerle aktarılmıştır;

- Kaliteli ürün ve kaliteli hizmet anlayışı,
- Hızlı ulaşım, emanetleri yerine hemen ulaştırma, bilgiye hızlı ulaşım (erişim kolaylığı), ürün ve hizmetleri hemen tüketiciye sunmadaki hızlılık,
- Yeni ürünler veya yeni hizmetler, katma değeri yüksek ürünler veya hizmetler,
- Tasarım, dizayn, konfor, kullanım rahatlığı (ergonomik), ürün ve hizmette çeşit fazlalığı,
- Markalaşma, marka yaratma, ürün ve hizmette farklılaşarak lider firma olma,
- AR-GE çalışmalarında ilerlemeler, ileri teknoloji, teknoloji üstünlüğü,
- Yönetim anlayışı ile çalışanlara ve ortaklara mutluluk sağlamak, topluma hizmet, refah düzeyini ve gelişmişliği arttırmada diğer rakiplere kıyasla farklılaşma,
- Uygun fiyat, düşük maliyette üretim sağlama, kapasite artırımına gitme,
- Sadece belli bir kitleye hizmet götürme, özel bir kesime hitap eden ürünler üretme, ürün ve hizmette odaklaşma,
- Belirli alanlarda hizmet etme sınırlılıklarını ifade etme gibi.

Örneğin; Otomotiv Sektörü’nde Farklılaştırma ve Odaklanma Stratejileri’nin uygulandığına dair ifadeler bildirelerde yer almıştır. Finans sektörü’nde Farklılaştırma ve Odaklanma Stratejisi’ne ait ifadeler bildirelerde yer almıştır. İlaç ve Kimya Sektörü’nde Farklılaştırma ve Toplam Maliyet Liderliği Stratejisi’ne dair ifadeler bildirelerde yer almıştır.

Öneriler

Bu araştırma vizyon ve misyon duygularının bildireler yolu ile yaygınlaşmasındaki önemini vurgulamaktadır. Bir ülkenin, kişilerin ve firmaların mutlaka vizyon ve misyon duygularına sahip olması gerekir ve bu duyguları bildirelerine taşıyarak onu yaşanır kılmaları sağlanmalıdır. Gelecek; vizyonuna ve misyonuna sahip çıkan ve onu

gerçekleştirmek için yol alanların olacaktır. Rekabet aslında misyon ve vizyon yarışlarını içermektedir. Etkili vizyon ve misyona sahip olmak başarının ön koşuludur.

Ülkemizin uluslararası düzeyde rekabet etme gücü geçen yıllara nazaran düşmüştür. Ve Porter'ın da belirttiği gibi firmaların rekabet edebilme güçlerindeki yetenekliliği; ülkelerinin gelişmesine ve kalkınmasına da neden olacaktır. Bu nedenle firmalar vizyon ve misyon bildirelerinde birbirlerinden etkilenmemelidir. Sıradan ifadelerle bildirelerini hazırlamamalıdır. Çünkü bildireler ile rekabet avantajı elde etme arasında sıkı bir bağlantı vardır. Ve bildireler firmalar için büyük ve önemli manalarla yüklüdür. Vizyon ve misyon bildireleri, yazılı iletişimin avantajlarından yararlanma imkanı tanıdığı için vizyon ve misyon duygularının meşrulaştırılmasını ve etkili hale gelmesini sağlamaktadır. Bildireler ile firmalar kendilerini ifade etmektedirler ve yapacakları işlerde sınırlamalar getirmektedirler. Böylece hedeflerini meşrulaştırmakta ve belirsizlikleri ortadan kaldırmaktadırlar. Firmada ortak bir amaca kilitlenmede ve vizyon - misyon duygularını paylaşmada önemli derecede yol katetmektedirler.

Sonuç itibariyle; bildireler firmaların geleceğine yönelik önem arzeden kıymetli evraklarıdır. Araştırma sonucunda birçok firmanın bildireleri birbirine benzemektedir. Rekabet dayanağı olarak nasıl farklılaşmaya gidiliyorsa yoğun rekabet ortamında öncü olabilmek içinde bildireler farklılaştırılmalıdır.

Akademik açıdan bu konuda birçok çalışmanın yapılması ülkemizin rekabet üstünlüğü elde etme yeteneğinin gelişimi açısından yararlı olacaktır. Neticede bu araştırma hem firma hem de sektör açısından sınırlı bilgi vermektedir.

KAYNAKLAR

1. KİTAPLAR

ALDER, Harry, Beyin Gücünü Etkin Kullanma: Sağ Beyin Yöneticisi, Çev., Fatma Can Akbaş, Kariyer Yayıncılık, İstanbul-2000.

ARAT, Melih, Yönetimin Yazılı Olmayan Kuralları, Mavi Kitaplar, İstanbul-1998 (a).

BONO, Edward D., Rekabet Üstü, Çev., Oya Özel, Remzi Kitabevi, İstanbul-1996.

CERTO, Samuel C., J. Paul PETER, Strategic Management: Concepts and Applications, Third Edition, 1995.

CLAYTON, Susan, Strateji Geliştirme, Hayat Yayınları, İstanbul- 2002.

COLLINS, James C., Jerry I. PORRAS, Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak, Çev., Zuhâl Çivi, Sistem Yayıncılık, İstanbul -1999.

ÇELİK, Adnan, Tahir AKGEMCİ, Girişimcilik Kültürü ve Kobi'ler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara-1998.

DALAY, İsmail, Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Adapazarı-2001.

DALAY, İsmail, Recai COŞKUN, Remzi ALTUNIŞIK, Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, İstanbul-2002.

....., **DEĞİŞİM**, Çev., Meral TÜZEL, Harvard Business Review Dergisi, MESS Yayınları, İstanbul-1999.

DEMİR, Tansu, Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri, Basılmamış Y. Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ocak-2001.

DIGMAN, Laster A., Strategic Management, Concepts Decisions Cases, 1990.

DİNÇER, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul-1998.

DİNÇER, Ömer, Yahya FİDAN, İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul- 1996.

DOĞAN, Selen, Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik, Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana-1999.

DRUCKER, Peter F., Yönetim Uygulaması, İnkılâp Kitabevi, İstanbul-1996.

DRUCKER, Peter F., Gelecek İçin Yönetim 1990'lar Ve Sonrası, Çev., Fikret Üçcan, 6. Baskı: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara-2000.

DUMAN, Akın, İşletmelerde Vizyon Bir Uygulama Örneği: TUSAŞ Motor Sanayii A.Ş. (TEI), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-2001.

DURNA, Ufuk, Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetiminde Etkin Olan Örgütsel Yapı ve Faktörler ve Bir Araştırma, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-2000.

DÜREN, Zeynep, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul-2000.

ELMA, Cevat, Kamile DEMİR, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar, Anı Yayınevi, Ankara-2000.

ERÇETİN, Şule, Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara-2000.

EREN, Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 5. Baskı: Beta Yayınları, İstanbul-2000.

GIBSON, Rowan, Geleceği Yeniden Düşünmek, Çev., Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul-1997.

GÜMÜŞ, Mustafa, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Basım Yay., İstanbul-1999.

HAMEL, Gary, Devrimin Başına Geçin, Çev., Nusrettin El Hüseyini, MESS Yayınları, İstanbul-2000.

HAZIR, Köksal, Küreselleşme Sürecinde İşletmelerin Stratejik Vizyon Yaklaşımı: Orta Anadolu Mensucat T.A.Ş.' de Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta - 1998.

IRWIN, Darwin, İşinizi Büyütün: İşletmenizin Geleceğine Yönelik Stratejik Bir Yaklaşım, Epsilon Yayınları, 2002 .

İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi, Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım, Beta Yayınları, İstanbul-1999.

İZGÖREN, Ahmet Şerif, Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak, 3. Baskı: Academyplus Yayınevi, Ankara- 2001 .

KIRIM, Arman, Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim, 2. Basım: Sistem Yayıncılık, İstanbul-1998.

KIŞLALI, L. Altınay, Paylaşılan Vizyon Oluşturma: Resimleme ve NGT Teknikleri, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-2000.

KOCH, Richard, A'dan Z'ye İşletme ve Finans: Araç, Terim ve Teknikler İçin Tanımlayıcı Rehber, Dünya Yayıncılık, İstanbul- 1997.

KOÇEL, Tamer, İşletme Yöneticiliği, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul- 1993.

KOZLU, Cem, Türkiye Mucizesi İçin Vizyon Arayışları ve Asya Modelleri, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1994

MESİTİ, Pat, Hayalleri Olanlar Asla Uyumaz, Çev. Elmas Canan Karderin, Sistem Yayıncılık, İstanbul-1996.

NORDSTRÖM, Kjell A., Jonas RIDDERSTRALE, Delifişeklik; Sermayeyi Dansettiren Yetenek, Çev. Ergin Koparan, Profilo Yayınları, İstanbul - 2000.

PETERS, Thomas J., Robert H. WATERMAN, Yönetme ve Yükseltme Sanatı :Mükemmeli Arayış, Çev., Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, Bilimsel Sorunlar Dizisi, 2. Basım, 1995.

....., **PHP ENSTİTÜSÜ**, Matsushita Felsefesi, Çev., Ahmet Gürsel, MESS Yayınları, İstanbul-1999.

PORTER, Michael E., Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev., Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul - 2000.

QUIGLEY, Joseph V., Vizyon; Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması, Çev., Berat Çelik, Epsilon Yayıncılık, İstanbul-1998.

ROSEN, Robert H., İnsan Yönetimi, Çev., Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul-1998.

SAYERS, Fran, Christine E. BİNGAMAN, Ralph GRAHAM, Mardy WHEELER, Yöneticilikte İletişim, Çev., Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul - 1993.

SENGE, Peter M., Beşinci Disiplin, Yapı Kredi Yayınları, Çev., Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğan, 7. Baskı, İstanbul - 2000.

SOLLMANN, Ullrich, Roderich HEINZE, Vizyon Yönetimi, Evrim Yayınları, İstanbul - 1995.

STEVENSON, Howard H., Ye ya da Yem Ol, Çev., Meral Tüzel, Boyner Holding Yayınları, İstanbul - 1998.

SULLIVAN, Gordon R., Michael V. HARPER, Umut Bir Yöntem Olamaz, Çev. Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul - 1999.

....., **ŞİRKET STRATEJİSİ**, Çev., Ahmet Gürsel, Harvard Business Review Dergisi, MESS Yayınları, İstanbul - 2000.

TEKİN, Mahmut, Hasan K. GÜLEŞ, Tom BURGESS, Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, Konya - 2000.

TOFFLER, Alvin, Uyumlu Şirket, Çev., Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul-1989.

TÜRKOĞLU, Faruk, Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü, Arıtan Yayınevi, İstanbul-2000.

UŐEN, Őelale, Őirket BirleŐmeleri ve İnsan Kaynađı Boyutu, BasılmamıŐ Yůksek Lisans Tezi, İstanbul Őniversitesi Sosyal Bilimler Enstitűsű, İstanbul - 2001.

WEISS, Donald H., Kolay ve Etkili Yazma Teknikleri, Çev., Doğan Şahiner, 2. Baskı: Rota Yayınları, İstanbul -1997.

YURTSEVEN, Hűseyin Rıdvan, Strateji Yůnetim Sűrecinde Misyon Belirlenmesi ve Bir Uygulama: anakkale Kenti, BasılmamıŐ Doktora Tezi, İstanbul Őniversitesi Sosyal Bilimler Enstitűsű, İstanbul - 1995.



2. MAKALELER

ARAT, Melih, “Şirketlerin Miknatısı: Vizyon”, POWER Dergisi, Ocak -1998 (b), ss.121-123.

BARCA, Mehmet, “Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı Ve Gerekliliği”, Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınları, 2002, ss. 9-26.

BECERİKLİ, Sema Yıldırım, “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 33, Sayı: 3, Eylül-2000, ss. 97-109.

BESLER, Senem, “Rekabet Üstünlüğü Nasıl Elde Edilir?”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18, Sayı: 1-2, 2002, ss. 35-45.

CİLİV, Süreyya, “Başarı İçin Vizyon”, CAPITAL Dergisi, Eylül-1999, s:99.

ÇETİN, Canan, “Vizyon Geliştirme”, M.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:12, Sayı: 1-2, 1996, ss. 173-181.

KOTTER, John P., “8 Adımda Değişim”, CAPITAL Dergisi, Ekim- 2002, ss. 192-196.

DOĞAN, Selen, “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir-25-27 Mayıs 2000, ss. 187-203.

EL NAMAĞI, M.S.S., “Şirket Vizyonunun Yaratılması”, Çev., Turan Atılğan, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İİBF Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, 1997, ss. 83-93.

....., “Fasondan Markaya”, POWER Dergisi, Kasım- 1998, ss. 108-123.

FİDAN, Yahya, “Hizmet İşletmelerinde Kullanılabilecek Sürekli Geliştirme Stratejilerine Genel Bir Bakış”, D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:11, Sayı:1, 1996, ss. 103-120.

GÖRMÜŞ, Alparslan Şahin, “Küresel Yöneticiler Karşısında İşletme Yöneticileri İçin Bir Öneri: Vizyon Yönetimi”, Standart Dergisi, Temmuz- 2002, ss. 86-91.

GÜNGÖR, Hüsniye, “Ürün Değil, Vizyon Satan Kazanacak”, POWER Dergisi, Ekim-2001, ss: 70-71.

....., “İçecek Sektörü Tam Gaz”, POWER Dergisi, Temmuz—1999, ss. 127-133.

KARAKOYUNLU, Erdoğan, “Rekabet Gücü- Rekabet Edilebilirlik Ve Türkiye”, Mercek Dergisi, Ocak- 2001, ss. 50-55.

TEMİZ, Mahmut, “Küresel Rekabette Küme Düşüyoruz”, Mercek Dergisi, Temmuz-2002, ss.66-71.

3. DİĞER KAYNAKLAR

AKIN, H. Bahadır, Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım, (Verimlilik Dergisi, Nisan-1999), www.stratejiyonetim.com/rekabet.htm, 23.05.2003.

AKIN, H. Bahadır, Günümüz İş Dünyasında Örgütsel İlişkilere Mizahi Bir Bakış Dilbert İlkesi ve OA5 Yönetim Modeli, www.mcozden.com, 22.05.2003.

AKTAN, Coşkun Can, Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, http://www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/stratejik-yonetim/aktan-stratejik-yonetim.pdf, 20.05.2003 (a).

AKTAN, Coşkun Can, Organizasyonlarda Vizyon, Misyon, Değerler Ve Ahlak Bildirgelerinin Oluşturulması İçin Değişim İlkeleri, www.canaktan.org/yonetim/yeni-yonetim/vizyon-yonetimi.htm, 19.05.2003(b).

AKTAN, Coşkun Can, 2000' li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/surec.htm>, 22.05.2003 (c).

AKTAN, Coşkun Can, Vizyon Ve Misyon Bildirilerinin Oluşturulması, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/vizyon.htm>, 02.06.2003 (d).

ARGUN, Tanju, Vizyon, www.bilgiyonetimi.org/vizyon.htm, (1997), 20.05.2003(a).

ARGUN, Tanju, Gerçek Lider, www.bilgiyonetimi.org/gercek_lider.htm, 25.05.2003 (b).

AVCI, Harun, Geleceğe Yöneliş Vizyon,

www.unalsavas.kolayweb.com/539895824226.html , 20.05.2003.

BALTAŞ, Acar, Lider misiniz, yönetici mi?,

http://www.yenibir.com/articledisplay_yenibirbakis, 20.05.2003.

BİRİ, Hasan, Hastane Hizmetleri Ve Müşteri Memnuniyeti,

http://www.gazi.edu.tr/duyuru/hastane_hizmetleri.htm ,22 05 2003.

ÇAM, Salim, Derin Rekabet, www.milliyet.com.tr/2001/09/25/isyasami/is01.html,

23.05.2003.

DİCLELİ, Zülfü, Şirketlerin toplumsal kalitesi, www.tusiad.org.tr, 20.05.2003.

DOĞAN, Özlem İpekgil, Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine

Etkisi, www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi04/dogangil.htm ,

23.05.2003.

GÖKER, Aykut, İnovasyonda Yetkinleşmek: Rekabet Üstünlüğüne Giden Yol...

Ekonomik Yaklaşım, (Gazi Üniversitesi İktisat Bölümü Yayın Organı

Kongreler Dizisi II“Rekabet Nereye Kadar? Nasıl?”Paneli 7-8 Kasım 2001,

Gazi Üniversitesi 100. Yıl Kültür Merkezi, Ankara),

www.inovasyon.org/html/AYK.GaziUni.Kasim01.htm , 24.05.2003.

KESER, Aşkın, Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi,

www.isguc.org/askin5.htm, 18.05.2003.

MOCAN, Cevdet, Paylaşılan vizyon, www.milliyet.com.tr, 25.05.2003.

MONGA, R. C., İşletme Yönetimi, Verimlilik ve Rekabet Gücü

www.tisk.org.tr/isvederg/Mart2001/isltmeyn, 24.05.2003.

ÖZEL, Alper, Değişim Rüzgarları,

<http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000618/haber/3.html>, 20.05.2003

(a).

ÖZEL, Alper, Vizyoner şirketler,

www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000709/haber/2.html, 20.05.2003 (b).

TAK, Bilçin, Stratejik Planlama Sürecindeki Aksaklıklar ve Çözüm Önerileri,

<http://iktisat.uludag.edu.tr/dergi/2/bilcin/bilcin.html>, 25.05.2003.

UZER, Turgut, Planlamama Üzerinden Vizyon ve Strateji,

www.sistem.ie.metu.edu.tr, 25.05.2003 .

YILDIRIMOĞLU, Murat, Bill Gates'in Liderlik Sırları ,

http://www.garanti.com.tr/anasayfa/garanti_dergisi/eylul2001/bir_konu_bir_konuk.html, 24.05.2003 .

....., **İlkeler De Emekli Olur !...**, <http://www.milliyet.com.tr/ozel/isyasam/000903/haber/is05.html> - 9k, 20.05.2003.

....., **Renault Kimdir?**, Basın Bültenleri,

<http://www.renault.com.tr/2003/basin.php?id=45> ,22.05.2003.

....., **Yönetimin Gözüyle, Koç Bülteni, 04/2000,**

<http://www.koc.com.tr/yatirimci/q00-4.asp>, 24.05.2003.

....., http://www.akbank.com.tr/t/hakkimizda/misyon_vizyon_hedefler.asp,
22.05.2003.

....., <http://www.akkim.com.tr/>, 23.05.2003.

....., http://www.alternatifecs.com/alternatif_hakkinda/misyon_vizyon.asp,
01.05.2003.

....., http://www.arcelikas.com.tr/ik/01_misyon.html, 16.07.2003.

....., <http://www.aselsan.com.tr>, 16.07.2003.

....., <http://www.aygaz.com.tr/kurumsal/content/tanitim/VizyonMisyon.aspx>,
22.05.2003.

....., <http://www.ayisigi.com.tr/misyon.asp> - 19k, 16.07.2003.

....., <http://www.bakambalaj.com.tr/> - 14k, 17.07.2003.

....., <http://www.bellona.com.tr>, 17.07.2003.

....., <http://www.besas.com.tr/>, 23.05.2003.

....., http://www.b2b.migros.com.tr/cd_hakkimizda.asp - 8k , 25.05.2003.

....., <http://b2b.migros.com.tr/>, 29.05.2003.

....., <http://www.bilcag.net/demo/tubitak-tideb/altsayfa.html> - 18k, 16.07.2003.

....., <http://www.bim.com.tr/home.asp>, 16.07.2003.

....., <http://www.borcelik.com/html/vizyon.shtml> - 13k, 01.05.2003.

....., <http://www.borusanmakina.com/vizyon.html> - 3k., 17.07.2003.

....., <http://www.botas.gov.tr/vizyon.html>, 22.05.2003.

....., http://www.burcelik.com.tr/main/vizyon_m.html - 10k, 01.05.2003.

-,....., http://www.celebi.com.tr/hh_misyon.html, 01.05.2003.
-,....., <http://www.cemtas.com.tr/> - 12k -17.07.2003.
-,....., <http://www.cimsa.com.tr/sirketmisyon.htm>, 22.05.2003.
-,....., <http://www.clubalibey.com.tr/tr/index.htm>, 23.05.2003.
-,....., <http://www.competitiveturkey.org>,25.05.2003.
-,....., <http://www.datateknik.com.tr/vision.htm>, 23.05.2003.
-,....., http://www.demirdokum.com.tr/kr_vizyon.htm - 2k -, 16.07.2003.
-,....., http://www.dentas.com.tr/kurum_kulturumuz.htm,17.07.2003.
-,....., <http://www.detadanismanlik.com/biz.htm>,01.05.2003.
-,....., <http://www.doings.org/vizyon.html> - 4k -, 16.07.2003.
-,....., <http://www.edak.org.tr/vizyon.php>, 16.07.2003.
-,....., <http://www.emekinsaat.com.tr/eii-misyon.htm> - 6k, 17.06.2003.
-,....., <http://www.enfo.sakarya.edu.tr/gruplar.htm>, 01.05.2003.
-,....., <http://www.erdemir.com.tr/tr/index.htm>,17.07.2003.
-,....., http://www.ericsson.com.tr/about/misyon_vizyon.shtml, 22.05.2003.
-,....., <http://www.enfo.sakarya.edu.tr/gruplar.htm>, 01.05.2003.

-,....., http://www.evyap.com.tr/hakkinda_misyon.asp, 22.05.2003.
-,....., <http://www.expresskargo.com/misyon.htm>, 01.05.2003.
-,....., <http://www.federal.com.tr/tr/kalitepolitikamiz.htm>, 22.05.2003.
-,....., http://www.garanti.com.tr/anasayfa/garantiyi_taniyin/vizyonumuz.html,
22.05.2003.
-,....., <http://www.gestas-electronic.com.tr/faaliyetmain.html> - 7k, 16.07.2003
-,....., http://www.goodyear.com.tr/turkish/frmindex/goodyear_hakkinda.html,
23.05.2003.
-,....., <http://www.ibb.gov.tr/ibbtr/102/10208/1020809/news/vizyonu.htm>,
16.07.2003.
-,....., <http://www.icdas.com.tr/insan.htm> - 11k, 01.05.2003.
-,....., <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=776>,
16.07.2003.
-,....., <http://www.istikbal.com.tr/tarihce/tarihce.htm>, 22.05.2003.
-,....., <http://www.kalder.org>, 16.07.2003.
-,....., <http://www.kelebek.com.tr/tr/firma/tarihce.asp>, 22.05.2003.
-,....., <http://www.koc.com.tr/kariyer/ark.asp> - 21k - 15 Tem 2003 -, 17.06.2003.
-,....., <http://www.kosifler.com/kosifler/other/vizyon.html> - 4k -, 16,07.2003.

.....,....., <http://www.kordsa.com/politika4.htm>, 29.05.2003.

.....,....., <http://www.kuveytturk.com.tr/>,22.05.2003.

.....,....., http://www.kvk.com/hakimizda/vizyon_misyon.asp - 27k - 15 Tem 2003 -,
17.07.2003.

.....,....., <http://www.lambiance.com/kurumsal/turizm.html>, 01.05.2003.

.....,....., [http:// www.matsan.net/metsan_turk/vizyon.htm](http://www.matsan.net/metsan_turk/vizyon.htm) - 14k , 16 07 2003.

.....,....., <http://www.mengerler.com.tr/hakkinda/vizyon.htm>, 01.05.2003.

.....,....., <http://www.metroturizm.com.tr/insan.html>, 22.05.2003.

.....,....., http://www.microsoft.com/msft/ar02/shareholder_letter/mission_tur.htm -
17k -,01.05.2003.

.....,....., <http://www.mngyatirim.com.tr/kurumsal/01/p02.htm> - 5k, 16.07.2003.

.....,....., <http://www.mopak.com.tr/turkce.htm>, 22.05.2003.

.....,....., <http://www.mudurnu.com.tr/>,17.07.2003.

.....,....., <http://www.mutlu.com.tr/> - 2k, 16.07.2003.

.....,....., <http://www.nuhcimento.com.tr/html/sirketprofili.html>, 22.05.2003.

.....,....., http://www.optimumbilgisayar.com.tr/sirket_vizyonu.htm - 10k, 16.07.2003.

.....,....., <http://www.otokoc.com.tr/otokoc/hakkinda.jsp>, 01.05.2003.

.....,....., <http://www.oyakcimento.com/turkce/index.html>,22.05.2003.

.....,....., <http://www.ozdilek.com.tr/alisveris/insankaynaklari.asp>, 22.05.2003.

.....,....., <http://www.pasabahce.com.tr/tur/rapor/grupamb.htm>, 24.05. 2003.

.....,....., <http://www.petlas.com/misyon.asp>, 23.05.2003.

.....,....., <http://www.pfizer.com.tr/hakkinda/vizyonumuz.asp>, 22.05.2003.

.....,....., <http://www.pinar.com.tr/grup/grmi/grmi0000.htm>, 22.05.2003

.....,....., <http://www.sentimyazilim.com.tr/inc/gen.asp?tanim=3 - 4k - 15 Tem 2003>
_16.07.2003.

.....,....., http://www.seritcioglu.com/sirket_vizyonu.htm - 11k, 01.05.2003

.....,....., <http://www.setsoftware.com/Turkish/vizyon.htm> - 15k, 16.07.2003.

.....,....., http://www.sgairport.com/havaalani/tr/profil_tr/misyonu.asp, 22.05.2003.

.....,....., <http://www.siemens.com/page/1>, 29.05.2003.

.....,....., <http://www.simplyproject.com/misyon.htm> - 14k, 16.07.2003.

.....,....., http://www.sypho.com/Arama_Motoru_Kayit/Arama_Motoru_Vizyonumuz.html - 23k -, 16.07.2003.

.....,....., <http://www.takasbank.com.tr/tr/Takasbnk/a03.htm> - 13k -16.07.2003.

.....,....., http://www.tansas.com.tr/k_vizyon.html, 22.05.2003.

.....,....., <http://www.telkobilisim.com/profil.html>, 29.05.2003.

.....,....., <http://www.tdk.gov.tr/tdksozluk>, 24.05.2003.

.....,....., http://www.tekzen.com.tr/site/vizyon_misyon.asp - 41k, 17.06.2003.

.....,....., http://www.tr.sun.com/products/yazilim/sunone_vision.html - 12k -
29.05.2003.

.....,....., http://www.tupras.com.tr/misyon_vizyon.htm, 22.05.2003.

.....,....., <http://www.turcas.com.tr/page.asp?PageID=711> - 8k, 16.07.2003.

.....,....., <http://www.tuvasas.com.tr/firma.htm>, 29.05.2003.

.....,....., <http://www.ulker.com.tr/frame17.htm>, 17.07.2003.

.....,....., <http://www.unitedexpo.com.tr/>, 23.05.2003.

.....,....., <http://www.vemus.com.tr/hakkinda.htm> - 6k, 16.07.2003.

.....,....., <http://www.vibratek.com.tr/vibratek.asp?lt=3> - 7k -, 17.07.2003.

.....,....., <http://www.vizyon2000.s5.com>, 20.05.2003.

.....,....., <http://www.vwtr.com/misyonumuz.htm>, 01.05.2003.

.....,....., <http://www.yibitaslafarge.com.tr/>, 17.07.2003.

.....,....., <http://www.yimpas.com.tr/magazalar/kurumsal.php>, 16.07.2003.

EKLER

EK A1

Otomotiv Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. MERCEDES-BENZ TÜRK A.Ş.</p> <p>Vizyonu : Sektörde faaliyet sahamaıza giren tüm çalışmalarda en başarılı şirket olmak.</p> <p>Misyonu : Tecrübelerimiz, yenilikleri takip etmemiz ve verimli çalışmamızla,</p> <ul style="list-style-type: none">• Memnun müşteri kitlesi yaratmak,• Şirketimiz hissedarlarını memnun etmek,• Yaptığı işten ve şirketinden memnun çalışanlara sahip olmak.• Bulduğumuz çevreye ve topluma sürekli değer katmak.
<p>II. OTOKOÇ FİRMASI</p> <p>Vizyonu : Türk otomotiv sektöründe satış ve satış sonrası hizmetleri sunan lider şirket olmak.</p> <p>Misyonu : Otokoç, Türk otomotiv sektöründe satış ve satış sonrası hizmetleri tümleşik bir yapıyla geniş coğrafyada sunan, müşterileri, çalışanları, iş ortakları ve toplum için değer yaratarak sürekli gelişen kurumsal, yaratıcı ve güvenilir bir hizmet şirkettir.</p>
<p>III. HONDA PLAZA AYIŞIĞI</p> <p>Ayışığı Felsefesi: "Otomotiv endüstrisinin en son teknolojik imkanlarını kullanarak yüksek seviyede müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesi sağlamaya kendimizi adanmak. Ve bu geçen süreci, kendimiz, çalışma arkadaşlarımız ve de müşterilerimiz için keyifle hatırlanılacak anılara dönüştürmek."</p> <p>Honda Plaza Ayışığı'nın başarısında, çalışanlarımızın izlediği Ayışığı felsefesi ve müşterilerimizin takdirinin motive edici gücü yer almaktadır. İşimiz ile ilgili her konuda yeni teknolojik gelişmelerin yakın takipçisi olarak verimliliğimizi; kişisel ve mesleki eğitimi bir süreklilik olarak değerlendirerek bilgi birikimi ve deneyimimizi arttırmaktayız.</p> <p>Gayemiz "En yüksek seviyede hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti" ile kendi konumuzda örnek gösterilen, referans teşkil edilen bir şirket olmaktır.</p>
<p>IV. KOŞIFLER OTO</p> <p>Misyon & Vizyonumuz</p> <p>Müşteri memnuniyeti birinci önceliğimizdir. Kosifler Oto'nun amacı, müşteri beklentilerini ileri teknoloji ürünü yeni araçlar ve müşteri odaklı mükemmel bir hizmet anlayışı içinde karşılamaktır. Başarımız müşteri memnuniyetine göre değerlendirilir. İşimizde gösterdiğimiz başarı karlılık olarak kendini gösterecektir. Dolayısıyla rekabete dönük bir yapıda bulunmalıyız. Yöneticilerimiz doğru zamanlı, çalışanları motive edici ve isabetli kararlar verir... Şirketimizi Türkiye'nin alanımızdaki en iyi firmaları ile kıyaslarız.</p>

Otomotiv Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>V. KOŞIFLER OTO</p> <p>Misyon & Vizyonumuz</p> <p>Müşteri memnuniyeti birinci önceliğimizdir. Kosifler Oto'nun amacı, müşteri beklentilerini ileri teknoloji ürünü yeni araçlar ve müşteri odaklı mükemmel bir hizmet anlayışı içinde karşılamaktır. Başarımız müşteri memnuniyetine göre değerlendirilir. İşimizde gösterdiğimiz başarı karlılık olarak kendini gösterecektir. Dolayısıyla rekabete dönük bir yapıda bulunmalıyız. Yöneticilerimiz doğru zamanlı, çalışanları motive edici ve isabetli kararlar verir... Şirketimizi Türkiye'nin alanımızdaki en iyi firmaları ile kıyaslarız.</p>
<p>VI. MUTLU AKÜ</p> <p>Şirketimizin felsefesi ilk defada doğru üreterek kaliteli ürün ve üstün hizmette en iyiye ulaşarak müşteri güvenini korumaktır. Hedefimiz, şirketimizi sektörün en iyilerinin ölçü olarak benimsendiği uluslararası halka açık bir referans kuruluşu haline getirmektir. Ülkemizde akümülatör sektörünün tartışmasız lideri olan Mutlu Akü toplam kalitesi, yüksek teknoloji içeren tesisi ve mamulleri ile yılda toplam 2 milyon adeti aşan starter akümülatör satışlarının önümüzdeki yıllarda da arttırılması planlanmaktadır.</p>
<p>VII. RENAULT</p> <p>Vizyonu: İleri görüşlü, cesur ve dost Renault, açık görüşlü, kalıplara uymayan, yeniliklere açık ve pratikliğe önem veren tüketiciler için, eşsiz sürüş ve otomobilde yaşam zevki sunan otomobiller yaratır.</p>

Kaynak: <http://www.mengerler.com.tr/hakkinda/vizyon.htm>, 01.05.2003.

<http://www.otokoc.com.tr/otokoc/hakkinda.jsp>, 01.05.2003.

<http://www.kosifler.com/kosifler/other/vizyon.html> - 4k -, 16.07.2003

<http://www.ayisigi.com.tr/misyon.asp> - 19k, 16.07.2003.

<http://www.mutlu.com.tr/> - 2k, 16.07.2003.

<http://www.renault.com.tr/2003/basin.php?id=45>, 22.05.2003.

Finans Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. AKBANK</p> <p>Vizyonu: Türkiye'nin her yönde uzmanlaşmış lider bankası olmak.</p> <p>Misyonu: Türk ekonomisinin ve finansal sisteminin gelişimine, kapsamlı, yaratıcı, yenilikçi, kişi ve kurumlara özel, çeşitli piyasa segmentlerinin beklentilerini ve gereksinimlerini karşılayan yüksek derecede ihtisaslaşmış kaliteli ürün ve hizmetlerin sunumu ile katkı sağlamaktır.</p>
<p>II. GARANTİ BANKASI</p> <p>Vizyonu: Avrupa'da en iyi banka olmak.</p> <p>Misyonu: Etkinliğimiz, çevikliğimiz ve örgütsel verimliliğimizle; müşterilerimize, hissedarlarımıza, çalışanlarımıza, topluma ve çevreye kattığımız değeri sürekli ve belirgin bir biçimde arttırmaktır.</p>
<p>III. TAKASBANK</p> <p>Vizyonu: Sermaye Piyasasının Merkez Bankası olarak anılan; Takas - Saklama ve bunlara ilişkin bankacılık hizmetlerini uluslararası sermaye piyasalarına taşımış ve bu konuda önde gelen kuruluşlar arasında yer alan, kurumsallaşmasını ve menkul kıymetlerin kaydi sisteme geçirilmesi işlemini tamamlamış, tüm çalışanlarının sahiplendiği bir kurum olmak.</p> <p>Misyonu: Takasbank, Türkiye'nin kaydi sistem merkezi olmasının yanısıra, ulusal ve uluslararası takas - saklama ve bunlara ilişkin bankacılık hizmetlerini gerçekleştiren ve aracı kurumların finansmanını sağlayan, bu çerçevede; müşteri ve çalışanlarının memnuniyetini ön plana alan, hizmet kalitesini sürekli olarak yükseltmeyi hedefleyen, yatırımcıları bilgilendirmeye ve bilinçlendirmeye yönelik çalışmalar yapan ve tabi olduğu mevzuatın geliştirilmesi konusunda gerekli çabayı gösteren bir kuruluştur.</p>
<p>IV. MNG MENKUL KIYMETLER YATIRIM A.Ş.</p> <p>Vizyonu: müşterilerimize en üst düzeyde kaliteli hizmet sunan bir aracı kurum olarak, gelirimizi, karlılığımızı ve verimliliğimizi arttırmak, ve müşterilerimizin finansal ihtiyaçlarına yenilikçi çözümler geliştirmektir. Bu hedeflere ulaşırken MNG Yatırım'ın genç ve deneyimli kadrosu mesleki ahlak değerlerine sıkı sıkıya bağlı kalmaya büyük önem vermektedir.</p> <p>Misyonu: MNG Yatırım müşterileri ve çalışanlarının asgari müştereklerde birleştiği, uzun vadeli, dengeli ve doyurucu bir ilişkinin kurulması ve korunmasıdır. Bu doğrultuda, müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerini, beklediklerinden daha kaliteli hizmet ile karşılamak temel hedefimizdir. Etkin ekip çalışmasına inanarak her düzeyde ve her boyutta açık iletişime azami önem veririz. Yönetim anlayışımız, değer yaratmak ve bunu müşterilerimiz ve çalışanlarımızla paylaşmak üzerine kuruludur. Eğitime ve yaratıcılığa öncelik veren, hızlı karar alan ve uygulayan, son teknolojiyi etkin bir şekilde kullanan genç ve deneyimli kadromuz, MNG Yatırım'ı sektöründe lider aracı kurum yapmayı hedeflemektedir. Bu amaç uğruna gerçekleştirdiğimiz takım çalışması, geçmişte olduğu gibi gelecekte de yüksek etik değerlere sonuna kadar sahip çıkacaktır.</p>

EK B2

Finans Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

V. KUVEYT TÜRK

Vizyonu: Yeni ve müşteriye özel finansal çözümler sunan, bilgi birikimi ve tecrübesiyle sektörde öncü olan, toplumsal kalitenin gelişimini hedefleyen, uluslararası banka olmaktır.

Misyonu: Faizsiz finansal ürün ve hizmet prensiplerine bağlı, etik değerleri olan, müşteri odaklı bankacılığa önem veren, sosyal sorumluluk sahibi bir kurum olmaktır.

Kaynak: http://www.garanti.com.tr/anasayfa/garantiyi_taniyin/vizyonumuz.html, 22.05.2003.

http://www.akbank.com.tr/t/hakkimizda/misyon_vizyon_hedefler.asp, 22.05.2003.

<http://www.kuveytturk.com.tr/>, 22.05.2003.

<http://www.takasbank.com.tr/tr/Takasbnk/a03.htm> - 13k -16.07.2003.

<http://www.mngyatirim.com.tr/kurumsal/01/p02.htm> - 5k, 16.07.2003.

İlaç- Kimya Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. PFİZER İLAÇLARI LTD. ŞTİ.</p> <p>Vizyonu: *Birinciliğimizi insan sağlığına ve toplum hayatına katkılarımızla zenginleştirerek, takdir edilen lider konumuna yükselmek, *İşbirliği içinde çalıştığımız kişi ve kuruluşlar nezdinde güvenirliliğimizi kanıtlayarak tercih edilen ortak olmak, *Herkesin içinde görev almak istediği bir kurum olmamızı sağlayan değerlerimizi geliştirerek, önde gelen işveren olma özelliğimizi sürdürmektir.</p> <p>Misyonu: Pfizer, insanların daha sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sürmesi amacı ile bilimsel araştırmalar yaparak yenilikçi sağlık ürünleri keşfeden, geliştiren ve 150 ülkede tıbbın hizmetine sunan bir kuruluştur. Merkezi New York ABD'de bulunan Pfizer beş temel iş alanında etkinlik göstermektedir:Beşeri İlaçlar, Hayvan Sağlığı Ürünleri, Global Araştırma ve Geliştirme, Tüketici Sağlık Ürünleri Grubu ve Global Üretim Grubu.</p>
<p>II. AK-KİM KİMYA SAN</p> <p>Vizyonu: Türkiye ve yakın çevresinde kimya sanayiinde lider kuruluş olmak.</p> <p>Misyonu: Müşterilerimiz, ortaklarımız, çalışanlarımız ve tedarikçilerimiz ile dürüst ve güvenilir ilişkilerin kurulduğu, onların beklentilerinin karşılandığı bir ortam oluşturmak. Bilgi ve teknolojimizi sürekli geliştirerek, müşterilerimizin beklentilerinin de ötesinde ürün ve hizmet sunmak. Tüm faaliyetlerimiz, takım çalışması ve işbirliği anlayışı ne kısa sürede, verimli ve kaliteli olarak gerçekleştirmek. Tüm faaliyetlerimizi çevreyi, insan sağlığını, can ve mal güvenliğini gözeterek yürütmek. Toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmesine katkıda bulunmak.</p>
<p>III. EVYAP</p> <p>Mehmet Rifat Evyap' a göre Evyap' ın başarısı 3 altın kurala dayanıyor.</p> <p>-Üstün kaliteli ürünler üretmemizin karşılığında aldığımız en değerli ödül, tüketicilerimizin markalarımıza duyduğu güven ve sadakattir. -Tüketicilerin güven ve sadakati en iyi ürünlerin üretimini gerektirir ve elde edilen kar yatırıma dönüştürülmelidir. Evyap' ta kalite herşeyden önce gelir. Bu nedenle üstün kaliteli ürünler üretebilmek için her koşulda en son teknoloji bulunup kullanılmalıdır. -Ve sonuçta, en iyi kalitede ürün en uygun fiyatla üretilip tüketicie sunulmalıdır.</p> <p>Evyap Kalite Politikası :EVYAP'ı dünya pazarlarında, uluslar arası markalarla rekabet edecek güce erişmiş global bir Türk Şirketi yapmak için ;</p> <p>Daha çok malı, daha fazla tüketicie, daha fazla sıklıkla satarak büyümek, ürün ve hizmet kalitemizi sürekli geliştirerek müşteri ve çalışanlarımızın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak genel kalite anlayışımızdır. Bu anlayışla, her çalışanımızın; " Ben dünya markalarıyla, dünya pazarlarında rekabet eden büyük bir Türk Şirketinde çalışıyorum. Evyap'ı daha güçlü bir Dünya Şirketi yapmak için satışı arttırmak benim görevim. İşimi her gün bir farklılık, bir yenilik getirerek, müşteri memnuniyetini arttırmayı hedefleyerek, daha hatasız, daha ekonomik, daha çabuk yapmalıyım" bilinç ve inancı ile ulaşılabacaktır.</p>

İlaç- Kimya Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

IV. MATSAN İLAÇ SAN. LTD. ŞTİ.

Vizyonu: Gelişmelere pozitif bir yaklaşımla, geçmişten ders çıkartarak sürekli gelişen ve aerosol sektöründe takdir edilen kurum olabilmek.

Misyonu: Kaliteli ve özgün ürünler geliştirerek müşterilerimizin kurumumuza ve kendisine olan özgüvenini sürekli kılmak.

V. EDAK ECZA KOOP

Vizyonu: Son tüketicinin ulusal bazda kooperatif üyesi eczaneleri tercih etmesini sağlayacak hizmetleri var ederek, kooperatif üyesi eczaneleri güçlendirerek, güçlenmek.

Misyonu: - Eczaneden verilen hizmetin kalitesini artırmak ve bu yolla eczacılık mesleğinin saygınlığını yükseltmek,- Nihai tüketicinin bu hizmeti veren kooperatif üyesi eczaneleri tercih edecek sayıya ve niteliğe gelmelerini gerçekleştirmek,- Eczacılık mesleğinin güçlendirilmesi ve yeni ekonomik düzenin süper yapılmasından kaynaklanan sınırlamalarla savaşmak,- Üyelerin birincil gereksinimi olan ilaç temin ve tedarik hizmetine çağdaş bir nitelik kazandırmak,- Bu görevlerin yerine getirilmesinde işletmenin kaynak yutan yapılarını kaynak yaratan ve bunları her tür teknolojik, ekonomik, mali, organizasyon ve yönetsel düzenlemeler ile yeni hizmet tasarımlarına tahsis edip hayata aktarmaktır. Özendircek modeller geliştirmek ve bunları hayata aktarmak vb.

Kaynak: <http://www.pfizer.com.tr/hakkinda/vizyonumuz.asp>, 22.05.2003.

http://www.evyap.com.tr/hakkinda_misyon.asp, 22.05.2003.

<http://www.akkim.com.tr/>, 23.05.2003.

http://www.matsan.net/metsan_turk/vizyon.htm - 14k , 16 07 2003.

<http://www.edak.org.tr/vizyon.php>, 16.07.2003.

Bilişim Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri**I. DATATEKNİK A.Ş.**

Vizyonu: •Teknolojide öncü,•Ürün ve hizmet kalitesinde lider•Uluslararası rekabete hazır,•İnsan sağlığı ve çevreye duyarlı olmayı kalite politikası olarak benimser,•Başarısını müşteri memnuniyeti ile ölçer,•Ve tüm personelinin kalite politikasına uymak zorunda olduğunu kabul eder.

Misyonu: ...Kuruluşunun ilk yıllarında yabancı bilgisayar markalarını pazarlayarak işe başlayan şirketimiz, ülke kalkınmasına katkıda bulunmanın katma değer üretmek olduğunu, bunun da ancak güçlü bir marka ortaya çıkarmakla mümkün olabileceğini bilerek “Exper”i üretmeye başlamıştır. 1993’te başlayan serüvenimizin temel ilkesi her şeyden önce “kalite” ile özdeşleşmiş bir marka olmaktır. Bu vizyonla yola çıkan Datateknik, kalite politikasından asla taviz vermeden bilişim sektöründe yabancı markalar karşısında kalite ve teknolojisi ile rekabet eden bir yerli markayı, “Exper”i “Türkiye’nin Bilgisayarı” haline getirmiştir.

II. SUN TÜRKİYE

“Ağ ile bağlanmış bir dünyayı mümkün kılmak”

Scott McNealy, Sun Microsystems CEO ve Başkanı: “80’lerde sadece Digital vardı. 90’ların başında da HP. Şimdi ise zaman Sun’ı gösteriyor.” IDG, 7/97

“Eğer başarırız, bilgisayar dünyasının temel esaslarını değiştirmiş olacağız, tıpkı zamanında Henry Ford’un otomotiv sektöründe yaptığı gibi...”

Sloganı: Herkes; Her yer, Her zaman, Her araçta, Bilgiye erişebilmeli

Sun Microsystems’ın sunduğu network çözümü Java teknolojisinden sunucu ve işletim sistemi sistemlerine kadar açık bir mimariyi desteklemektedir. Java’nın istemci ve kurumsal çözümleriyle Internet erişim aygıtlarının her geçen gün çeşitlendiği günümüzde, Sun’ın yeni Jini teknolojisi, “her zaman her yer ve her araçta bilgiye erişim” sloganını geliştiren önemli bir diğer yapıtaşdır.

III. MICROSOFT

Vizyonu: İnsanları her zaman, her yerde ve her cihazda benzersiz yazılımlarla güçlendirmek.

Misyonu: Dünyanın her yerinde insanların ve işletmelerin kendi potansiyellerini fark etmelerini sağlamak.

IV. OPTİMUM BİLGİSAYAR A.Ş.

Vizyonu: -Hizmette kalite, süreklilik ve güvenilirlik,

-Bilgisayar sektöründe kalıcı olmak ve büyüyen bir pazar payına sahip olmak,

-Kurumsal ve bireysel hizmette kalite ve güvenilirlik açısından ön sıralarda yer almak,

-Okullarda ve evlerde, eğitim amaçlı bilgisayar kullanım oranının artmasını sağlamak.

Vizyonumuza Yönelik Olarak Gerçekleştirdiklerimiz

-*BYTE* eczane programı yetkili eğitim bayiliği sağlamak. -*Bilden* ve *Vitamin* eğitim setleri bayilikleri ,

-*Casper* bilgisayar satış bayiliği , -*Arena* teknoloji satış ve hizmet noktası -*Armor* bilgisayar sarf

malzemeleri bölge ana bayiliği , -*Tunçmatik* kesintisiz güç kaynakları bölge dağıtıcılığı.

Bilişim Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

V. SYPHO WEB TASARIM VE KONUMLANDIRMA

Vizyonu: Küresel ekonominin yeni iş yapma medyası olarak internetin ağırlığı gün geçtikçe artmaktadır. Sypho Web Tasarım ve Konumlandırma, bu trendin farkındalığı ile kurumsal sitelerinin arama motorlarındaki konumlandırma optimizasyonunda bir marka ve teknoloji yaratmayı amaçlamaktadır. Alanında her türlü gelişimi ve yeniliği yakından takip ederek, müşterilerine çağın gerektirdiği hizmeti sunar. Yurt içi ve yurt dışındaki yazınsal materyali takip ederek alanındaki know-how'unu sürekli artırma hedefindedir. Kazandığı bilgileri sürekli olarak müşterileri ile paylaşarak, müşteri ve iş ortakları ile büyümeyi en önemli değeri olarak kabul eder.

Misyonu: Misyon olarak Sypho, web sitenizin ulaşılabilirliğini ve marka farkındalığını artırmayı ve böylece web yatırımınızdan maksimum geri dönüş almanızı hedeflemektedir. İşinizi ve içinde bulunduğunuz sektörü algılamak için paralel araştırmalar yaparak sizi, markanızı, mesajınızı yansıtmak için optimum çözümler ve ihtiyaç duyacağınız her türlü danışmanlığı sunar.

Siz ve sektörünüzden aldığı bilgilerin analizi ve araştırmaların gücüyle birlikte internet dünyasında kurumunuzun en iyi şekilde temsil edilmesini ve pazarlamasını sağlayacak en etkin stratejinin belirlenmesini ve uygulanması için gerekli olan danışmanlığı sunar.

VI. SIMPLY PROJECT MİSYONU

SP'nin misyonu "eş-anlamlı" verinin ve gerekli bilginin elemanlar, proje üyeleri, çalışanlar, yöneticiler, ortaklar, ve diğerleri arasında en etkin, hızlı ve doğru bir şekilde dolaşmasına, el değiştirmesine ve paylaşılmasına olanak verecek web tabanlı bir yapının kurulması ve bu yapının görsel kolaylıklar ile donatılmış ön/ara yüzler yardımıyla, veri girişlerinin özendirilerek kullanıcılara sevdirmesi" olarak tanımlanabilir.

VII. SET YAZILIM

Vizyonu: En iyi ERP yazılım şirketi olmaktır.

Misyonu:-En hızlı, -En güvenilir,-Fayda / maliyet oranı en iyi, -Sürekli dinamik ve güncel bir ERP yazılımını sorusuz kullanılır halde sunmaktır.

VIII. SENTİM YAZILIM

Vizyonu:

Orta Boy işletmelerin çözümlerimizi ve uzmanlığımızı etkili bir biçimde kullanarak işlerini başarıyla geliştirmelerini sağlayan lider bir şirket olarak tanınmayı hedeflemekteyiz. Öte yandan, müşterilerimizin iş ortağı olmayı istemekteyiz. Güçlü bir müşteri hizmetleri politikasına dayalı, uzun vadeli müşteri ilişkileri kurmayı amaçlamaktayız. Müşterilerimiz bize ve çözümlerimize güvenebilirler.

EK D3

Bilişim Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

SENTİM YAZILIM

Misyonu: Şirketlerin iş süreçlerine değer katan bir çözüm sağlayıcı olarak konumumuzu güçlendirmektir. Bu katma değer sektörel ve endüstriyel bilgi ve uzmanlıktır.

Sentim Yazılım olarak, ayakları sağlam bir biçimde yere basan, sözünün eri olan güvenilir ve müşterilerine sadık bir kuruluş olarak görülmeyi hedeflemekteyiz.

Kaynak:<http://www.datateknik.com.tr/vision.htm>, 23.05.2003.

http://www.tr.sun.com/products/yazilim/sunone_vision.html - 12k -29.05.2003.

http://www.microsoft.com/msft/ar02/shareholder_letter/mission_tur.htm - 17k -,01.05.2003.

http://www.sypho.com/Arama_Motoru_Kayit/Arama_Motoru_Vizyonumuz.html - 23k -, 16.07.2003.

http://www.optimumbilgisayar.com.tr/sirket_vizyonu.htm - 10k, 16.07.2003.

<http://www.simplyproject.com/misyon.htm> - 14k, 16.07.2003.

<http://www.setsoftware.com/Turkish/vizyon.htm> - 15k,16.07.2003.

<http://www.sentimyazilim.com.tr/inc/gen.asp?tanim=3> - 4k - 15 Tem 2003 ,16.07.2003.

Enerji Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. BOTAS</p> <p>Vizyonu: Türkiye'yi doğal gaz ve petrol alanlarında bir enerji koridoru haline getirirken, ulusal ve uluslararası işbirliği fırsatlarını değerlendiren, dünyada saygın, bölgesinde lider ve sektöründe yönlendirici bir kuruluş olmak.</p> <p>Misyonu: Kendimizi, uluslararası kalite standartları çerçevesinde, verimlilik, bilgi birikimi ve yüksek teknoloji kullanımı ile rekabet avantajı yaratırken, kurumsallaşmış ve finansal açıdan güçlü bir yapı ile ulusal ve uluslararası pazarlara enerji sunmaya adanmış.</p>
<p>II. AYGAZ</p> <p>Vizyonu: Ufkumuz: Türkiye LPG sektörünün lider ve güvenilir kuruluşu Aygaz, üstün kaliteli hizmet ve ürünlerini dış pazarlara taşıyarak Avrupa'nın lider kuruluşu olacaktır.</p> <p>Misyonu: Ana görevimiz; Koç Topluluğu hedef, değer ve stratejileri doğrultusunda; -LPG'nin temin edilmesi, stoklanması, doldurulması, dağıtılması ile satış ve satış sonrası hizmetlerini vererek, -Gerek kendi ihtiyacı olan, gerekse iç ve dış pazara sunulacak basınçlı kap ve aksesuarları ile konfor cihazları üreterek, -Müşterilerin, çalışanların ve ortakların memnuniyetini ön planda tutarak, - Toplum ve çevreye saygılı şekilde çalışarak, -Tüm kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, Aygaz'ın yurtiçindeki liderliğini korumak ve Avrupa'daki konumunu güçlendirmektir.</p>
<p>III. TÜPRAŞ</p> <p>Vizyonu: TÜPRAŞ'ın vizyonu, Türkiye enerji sektörünün lider kuruluşu ve dünya klasında bir rafineri şirketi olmaktır.</p> <p>Misyonu: TÜPRAŞ'ın misyonu, ülkemizde sivil ve askeri tüm petrol ürünleri ihtiyacını karşılamak, enerji ve petrokimya alanında ilerlemek, hissedarlarına, müşterilerine, topluma ve çevrenin korunmasına katkılarını artırmaktır.</p>
<p>IV. TURCAS PETROL A.Ş.</p> <p>Temel hizmet standartlarımız:</p> <p>“Bizden ihtiyacını karşılamaya gelmiş misafirlerimiz” olarak gördüğümüz tüketicimize, hakettiği 1. Sınıf hizmeti sağlayabilmek için, temel TÜRKPETROL hizmet standartlarını içeren eğitim programını çalışanlarımıza aktarmaktayız.</p>

Enerji Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon ve Misyon Bildirge Örnekleri

V. İGDAŞ

- Vizyonu:**1. İşletme, araştırma, geliştirme, teknoloji kullanımı ve bilgi düzeyi açısından uluslar arası düzeyde başarılı, lider bir şirket olmak,
2. Yeni yasal düzenlemeler sonucunda doğalgaz ithal yetkisini elde ederek, doğalgaz taşıyan, satan ve dağıtan, doğalgaz üretim sahalarına ortak olan bir şirket olmak,
3. Kazandığı bilgi birikimini (know-how) yurt içi ve yurt dışına aktaran, gaz dağıtımı , işletmesi, eğitimi, test ve sertifikasyonu ve Ar-Ge konularında , Türkiye ve çevre ülkelere önderlik yapan bir şirket haline gelmek,
4. Türkiye gaz sektörüne yön vermek, gaz kullanım alanlarını genişletmek ve çeşitlendirmek,
5. Türkiye Gaz Birliği'ne önderlik etmek,
6. Gaz sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelik ve nicelikte teknokrat ve üst düzey yöneticiler yetiştirmek.

Kaynak: http://www.tupras.com.tr/misyon_vizyon.htm, 22.05.2003.

<http://www.aygaz.com.tr/kurumsal/content/tanitim/VizyonMisyon.aspx>, 22.05.2003.

<http://www.botas.gov.tr/vizyon.html>, 22.05.2003.

<http://www.ibb.gov.tr/ibbtr/102/10208/1020809/news/vizyonu.htm>, 16.07.2003.

<http://www.turcas.com.tr/page.asp?PageID=711 - 8k>, 16.07.2003.

EK F1

Hizmet Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. DETA YÖNETİM DANIŞMANLIK</p> <p>Vizyonu: İletişim teknolojilerinin bilgi erişimini kolaylaştırarak, dünyayı küçük bir aile haline getirdiği ve elektronik demokrasinin bireye sorumluluk ve bağımsızlığı eşdeğer kavramlar olarak yüklediği bir dünyada, lider olmaya aday ülkemizin, yönetim, araştırma ve eğitim alanlarında “evrensel referansı” olmaktadır.</p> <p>Misyonu: Organizasyonların geleceklerini planlama ve rekabet edebilmelerinde, 21. Yüzyılın ortak hafızası ve paradigması ile sürekli iyileştirme ve toplumsal duyarlılık içerisinde; yönetim, araştırma ve eğitim alanlarında özgün çözümler üreterek, müşterilerimizi beklentilerinin üzerinde tatmin etmektir.</p>
<p>II. EKSPRESS KARGO</p> <p>Vizyonu: “Türkiye’de öncü ve lider, Dünya’da da tanınır bir marka” olmaktadır.</p> <p>Misyonu: Müşteri ihtiyaçlarına uygun olarak tam zamanında teslim edilmesi gereken gönderileri, uluslararası kalite standartlarında ve gelişmiş otomasyon sistemlerini kullanarak alıcılarına ulaştırmak... Global kara, hava ve deniz taşımacılığını, her zaman en güvenilir ve seri ulaşım kanallarıyla geliştirerek, her bir gönderinin denetimini anında sağlamak ve teslim bilgisi sunmak... Sorumluluk bilincine ve yüksek motivasyona sahip uzman çalışanlarla, beklentisinin ötesinde memnun olan sadık müşteriler yaratmak...</p> <p>Ve çağdaş Türk aile kültürünün ışığında insanlığın gurur duyacağı hizmetler sunmaktır.</p>
<p>III. ALTERNATİF YURİÇİ DANIŞMANLIK</p> <p>Vizyonu: Türkiye’de ve Türkçe konuşulan her ülkede kaliteli yurtdışı eğitim servisi sağlamaktır.</p> <p>Misyonu: Birey olarak her bir öğrencimizi ve firmayı, kaliteli eğitim ve öğrenim fırsatlarıyla buluşturmak suretiyle yarınlara hazırlamaktır.</p>
<p>IV. TUBİTAK</p> <p>Vizyonu: Ülkemizin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmasını ivmelendirmek, ileri teknolojiler alanında araştırma ve teknoloji geliştirme yeteneği kazanmasını sağlamak ve ülkemizde inovasyon becerisine sahip, dünya ölçekli bir teknoloji kültürü oluşturmak.</p> <p>Misyonu: Ülkemiz bilim ve teknoloji politikaları doğrultusunda; üniversite, üretken faaliyette bulunan kuruluşlar, kamu kuruluşları, araştırma kuruluşları, sivil toplum örgütleri, ve diğer tüm paydaşların katılımını sağlayarak, gereksinimlerini ve memnuniyetlerini dikkate alarak, ülkemizde araştırma, teknoloji geliştirme ve inovasyon yeteneğini geliştirecek araçları -öğrenerek sürekli gelişmeyi ve açıklığı esas alan bir yönetim ve çalışma anlayışıyla- geliştirmek ve uygulanması yönünde yüksek nitelikli bir kamu hizmeti vermek.</p>

Hizmet Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

V. MAY

Vizyonu: - MAY, yerleşim temelli sivil inisiyatiflerin kent tasarımı, kentlerin geleceği açısından kaçınılmaz görür. - Yerleşim temelli sivil inisiyatiflerin örgütlenmelerinde her türlü ideolojik ve sınıfsal ölçütü bir tarafa bırakarak, yerleşim sağlığı ve sürekliliği temelinde yaygınlaşan bir örgütlenmeyi hedefler. -MAY yukarıda anlatılan tarzda örgütlenmelerin yaygınlaşmasını ve kurumsallaşmasını yurttaşlık bilinci açısından ele alır.

- MAY, afet sonrasında toplumsal yaklaşma sonunda ortaya çıkan inisiyatif ve örgütlenme arzusunun, kentsel tasarımın katılımcı bir yolla yeniden üretilmesi sürecinde etkin yerleşim temelli sivil inisiyatiflerin oluşmasına yardımcı olacağı görüşündedir.

Misyonu: Afet sonrasında oluşan yerel örgütlenme arzusunu harekete geçirir ve öncelikli afet temelinde kurumsallaşmayı sağlar. - Kurumların belli kesimlerin ya da kişilerin gidip geldikleri ya da emek sarfettikleri bir yer olmaktan çıkıp, yerleşim temelinde mümkün olduğu kadar yaygınlaşmasını ve bu yaygınlığın işbölümüne yansımaları sağlar. - Örgütlenme yapısıyla devlet ya da başka bir resmi kurumdan maddi bir destek almaksızın, ancak onları da yerleşimin bir parçası olarak görerek yeni bir tarz gerçekleştirir. - MAY katılım temelinde oluşturulan yerel örgütlerin devamlılığı için de altyapı olanakları sağlayacak kaynaklar üretilmesi konusunda danışmanlık hizmeti sağlar. - Afet sonrasında oluşan toplumsal örgütlenme istemini pratiğe dönüştürmek. - Oluşan örgütlenmeleri katılımcı bir temelde kurumsallaştırmak ve gelişmeleri için destek olmak. - Afet hazırlığı aşamaları konusunda deneyim aktarmak ve geniş bir katılım düzeyinde afet öncesi, sırası ve sonrasında doğru tepki verecek ekipler hazırlanmasında yardımcı olmak. - Sağlıklı bir kentsel tasarım için gereken toplumsal talep konusunda kentlileri bilinçlendirmek.

VI. KAL DER

Vizyonu: Toplam Kalite Yönetiminin ülke bazında yaygın ve etkin kullanımını sağlayarak dünyada örnek ve önder kuruluş olmak.

Misyonu: Ülkemizdeki tüm özel / kamu kurum ve kuruluşları ile sivil toplum örgütlerine dünya çapında kalite seviyesine ulaşmaları ve rekabet güçlerini artırmaları için uygun ortamlar yaratmak.

Kaynak: <http://www.expresskargo.com/misyon.htm>, 01.05.2003.

http://www.alternatifecs.com/alternatif_hakkinda/misyon_vizyon.asp, 01.05.2003.

<http://www.detadanismanlik.com/biz.htm>, 01.05.2003.

<http://www.doings.org/vizyon.html> - 4k -, 16.07.2003.

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=776>, 16.07.2003.

<http://www.bilcag.net/demo/tubitak-tideb/altsayfa.html> - 18k, 16.07.2003.

<http://www.kalder.org/page.asp?pageID=377&keyword=vizyon&CatID=&ContentID=485>, 16.07.2003.

EK G1

Elektrik-Elektronik Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

II. FEDERAL ELEKTRİK

Vizyonu: Federal Elektrik olarak vizyonumuz; Gelişen teknolojiye ayak uydurarak müşterilerimiz, çalışanlarımız ve iş ortaklarımızın işbirliği ile iç pazardaki lider konumumuzu muhafazaya etmek, globalleşen dünya pazarında tercih edilen bir marka konumuna gelebilmek, toplam kalite felsefesini tüm yönetim ve uygulama kademelerinde en iyi şekilde gerçekleştirmeye çalışmaktır.

Misyonu: Ürünlerimizi en son teknoloji ile üretilerek müşterilerimize eşdeğer alternatifler sunmak. Yurtdışına bağımlı olmaktan kurtarmak, dış pazarlarda söz sahibi olmaktır.

III. VOLKSWAGEN ELEKTRİK SİSTEMLERİ A.Ş

Misyonu: BİZ;* Mükemmel kalitedeki ürün ve hizmeti, rekabet edebilir maliyetler ile, müşteriye tam zamanında teslim etmek, *Gelişen teknolojiyi takip etmek ve alanımızdaki teknolojiye katkıda bulunmak, *Tüm çalışanlarımızın tatmini ve kişisel gelişimini sağlayacak bir işletme atmosferi yaratmak, *Toplum ve doğal çevreye karşı sorumluluklarımızı yerine getirmek AMAÇLARI İÇİN BİRLİKTEYİZ.

III. T.DEMİRDÖKÜM

Vizyonu: Isınma, su ısıtma ve iklimlendirme konusunda 2005 yılı sonuna kadar her yönüyle bir Avrupa şirketi olmak.

Misyonu: Isınma, su ısıtma, ve iklimlendirme konusunda dünya standartlarında ürün ve hizmetleri sunmak ve DemirDöküm ismini ısı konforu ile özdeşleştirmek.

IV. GESTAŞ

Vizyonu: Çalıştığı sektörde örnek ve önder elektronik devre elemanı pazarlayan firma olarak, kendisini sürekli geliştiren ve böylece geleceğin stratejilerini şimdiden saptayarak ülkemiz elektronik sanayisine hizmette konusunda söz sahibi kuruluş olmaktır.

Misyonu: Müşteri ihtiyaçlarını doğru algılayıp, teknik ve ticari yönden en iyi hizmeti vermek ve böylece müşterilerimizin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaktır.

V. ASELSAN

Vizyonu: ASELSAN'ın vizyonu, yurtiçinde ve yurtdışında ulaşılan başarılı konumu sürekli geliştirerek faaliyet alanlarında Türkiye'de en iyi olmak, dürüst ve güvenilir bir firma olarak, müşteri memnuniyetini ve ülkemizin beyin gücünün verimli kullanımını sağlamaktır.

Misyonu: ASELSAN'ın misyonu, ileri teknolojiyi yakından izleyerek Türk Silahlı Kuvvetlerinin elektronik cihaz ve sistem gereksinimlerini fiyat-zaman-kalite yönünden en uygun koşullarda ve dışa bağımlılığı en aza indirecek şekilde karşılamak, milli savunma sanayiinin gelişmesinde önder olmak, sahip olunan bilgi birikimini ülkemizin diğer elektronik sistem ihtiyaçlarının karşılanmasında ve ihracat olanaklarında kullanmak, bu şekilde her türlü şartlar altında devamlılığı ve gelişimi sağlamaktır.

Elektrik-Elektronik Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge

Örnekleri

VI. VEMUS ENDÜSTRİYEL ELEKTRONİK SAN. TİC. LTD. ŞTİ.

Vizyonu: Vemus Endüstriyel Elektronik, her zaman teknolojiye en ileri ve özgün ürünleri, küresel rekabete açık ve Türkiye'nin konusunda ilk akla gelen lider firması olarak müşterilerine sunmayı kendisine vizyon edinmiştir.

Vemus için misyon ifadesi "Vemus'un var olma" nedenidir. Vemus aşağıda belirtilen misyonu gerçekleştirmek için vardır.

Misyonu: Vemus elektronik konusunda Türkiye'nin ihtiyaç duyduğu yenilikçi, rekabetçi ürünleri tasarlayıp üretmek için vardır ve üretenin yanındadır."

Bu bağlamda Vemus; -Türkiye'de elektronik teknolojilerinin kullanımı ve yaygınlaşması için çaba harcar. -Türkiye'nin kalkınmasını sağlamak amacıyla çalışmalar yapan her türlü kurum ve kuruluş ile işbirliği yapar ve bu çalışmaları destekler. -Türkiye'nin kalkınmasının anahtarı olarak gördüğü zaman yönetici, teknoloji yönetimi ve üretimin artırılması için toplumu bilinçlendirme çabaları yapar. -Güçlü bir AR-GE ile katma değeri yüksek ürünlerin Türkiye'de üretilmesini sağlar. -Çalışan personelin gelişimini sağlamak için sürekli eğitim faaliyetlerinde bulunarak, ülkemizde endüstri insanının oluşumuna katkıda bulunur.

Kısaca;"Vemus, Türkiye'nin geleceği için vardır."

VII. ARÇELİK

İnsan Kaynakları Süreç Misyonumuz; Arçelik vizyonuna ulaşmak için motive edilmiş çalışanların kendilerini geliştirebildikleri, mensubu olmaktan gurur duydukları ve yaratıcılıklarını ortaya koyabildikleri bir ortam oluşturmak.

İnsan Kaynakları olarak; çalışanların iş hedeflerine ulaşmasında performansı ve ölçmeyi temel alan yaklaşımı kullanırız. Organizasyonel hedeflerin gerçekleşmesinde süreçlerin verimliliğini en üst düzeye çıkarma ve katma değer yaratma yönünde hareket ederiz. Arçelik misyon ifadesinde yer alan ögeler şunlardır;

-Toplum Duyarlılık -Güvenilirlik ve Dürüstlük, - İç/Dış Müşteri Duyarlılığı, - Takım Ruhu ve Dayanışma, - Dinamik Olma, - Yaratıcılık ve Yenilikçilik, - Özgüvene Sahip Olma

Kaynak: <http://www.federal.com.tr/tr/kalitepolitikamiz.htm>, 22.05.2003.

<http://www.vwtr.com/misyonumuz.htm>, 01.05.2003.

http://www.demirdokum.com.tr/kr_vizyon.htm - 2k -, 16.07.2003.

http://www.arcelikas.com.tr/ik/01_misyon.html, 16.07.2003.

<http://www.vemus.com.tr/hakkinda.htm> - 6k, 16.07.2003.

<http://www.aselsan.com.tr>, 16.07.2003.

<http://www.gestas-electronic.com.tr/faaliyetmain.html> - 7k, 16.07.2003.

EK H1

Çimento Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon ve Misyon Bildirge Örnekleri

I. YİBİTAŞ LAFARGE

Kalite Politikamız:Beton, bugün insan ömrünün büyük kısmının altında veya üstünde geçtiği kritik bir ürün ve önemli bir iskelet yapı malzemesidir. Maliyet, dayanımı oranı ve diğer özellikler de göz önüne alındığında, yakın gelecekte başka bir malzemenin betonun yerini alması mümkün görünmemektedir. Özellikle Türkiye gibi topraklarının hemen hemen tamamının deprem kuşağında bulunduğu ülkelerde bu kritik yapı malzemesinin kalitesi, dolayısıyla üretilen çimentonun kalitesi, ve bu kalitenin sürekliliğinin kesintisiz olarak sağlanması gereği inkar edilemez bir gerçektir. Şirketimizde, ürettiğimiz ürünün ne kadar kritik bir ürün olduğunun bilincinden hareketle, kalite çalışmalarımız ürün performansımızdaki sürekliliği; rekabet gücümüzü; müşteri memnuniyetini; ve pazardaki etkinliğimizi arttırmaya ve yönelik olarak sürekli bir gelişim süreci içerisindeyiz. Bu gelişim süreci içerisinde uyguladığımız Kalite Politikamızı aşağıdaki şekilde ifade etmekteyiz.

-Müşterilerin beklentilerine cevap veren, standartlara uygun ürünler üretmek, sevk etmek ve müşteri memnuniyetini sağlamak -Girdilerde güvenilir kaynak kullanımı -Takım ruhu içerisinde, organizasyon ve prosesin her kademesinde kalite anlayışı -Zamanında üretim, zamanında ürün teslimi -Çalışanlarımızın sürekli eğitimi ve insan kaynaklarının verimli değerlendirilmesi -Çevre dostu yönetim anlayışı ve iş sağlığı - iş güvenliği koşullarının sağlanması -Şirket saygınlığının korunması

Kalite Politikamız doğrultusunda; çalışmalarımız, proseslerimiz ve laboratuvarlarımız TSE ve TÇMB'nin yanı sıra Lafarge prensipleri ve yöntemleri doğrultusunda ve uluslararası kabul görmüş standartlar dahilinde Lafarge veya 3. şahıslar tarafından düzenli ve sürekli olarak denetlenmekte; müşteri bilinçlendirmeye yönelik faaliyetler yapılmakta; çevrenin korunması ve çalışanlarımızın sağlığı ve güvenliğine yönelik yatırımlara ve çalışmalara öncelik verilmektedir. Müşterilerimizin memnuniyeti yeni hedeflerimizi oluşturmakta ve Darıca, Yozgat, Çorum, Sivas, Hasanoğlan, Nevşehir, ve Samsun fabrikalarımızda ISO 9002 standardına uygun Kalite Sistemi kurulmuş olup oluşturulan eylem planları ile faaliyetlerimiz sadece ürün kalitesine değil, Toplam Kaliteye yönelik olarak sürdürülmektedir.

II. NUH ÇİMENTO A.Ş.

Vizyonu: Nuh Çimento Türkiye'de en yüksek üretim kapasitesine sahip fabrika konumuna gelecektir.

Misyonu: Ürettiği çimento ile ülke ekonomisine katkıda bulunmak.

III. ÇİMSA

Vizyonu: Ürün yelpazemizi sürekli geliştirerek yeni kullanım alanları yaratmak, verimlilik ve rekabet gücünde fark yaratmak, müşteri memnuniyeti ve pazar payını arttırmak, Çimsa'yı küresel bir marka haline getirmek, beyaz çimentoda dünya lideri olmak,

Misyonu: Çimento ve beton sektöründe ülkemiz ve sosyal paydaşlarımız için değerler yaratan, toplumsal, kültürel ve çevresel değerlere duyarlı, güvenilir, sürekli gelişen global bir kurum olmaktır.

EK H2

Çimento Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon ve Misyon Bildirge Örnekleri

IV. OYAK ÇİMENTO GRUBU

(-Adana Çimento - Bolu Çimento - Ünye Çimento - Mardin Çimento - Elazığ Çimento)

Vizyonu: Çimento kullanım alanlarını geliştiren, dünya pazarlarında etkin rol oynayan saygın, lider ve güvenilir bir şirket olmak

Misyonu: Topluma ve çevreye saygılı, verimli, etkin ve yüksek sorumluluk bilinci içerisinde çalışarak sürdürülebilir karlılığı sağlamak

Kaynak: <http://www.cimsa.com.tr/sirketmisyon.htm>, 22.05.2003.

<http://www.nuhcemento.com.tr/html/sirketprofil.html>, 22.05.2003.

<http://www.oyakcemento.com/turkce/index.html>, 22.05.2003.

<http://www.yibitaslafarge.com.tr/>

EK II

Turizm Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

I. UNİTED EXPO

Vizyonu: United Expo olarak vizyonumuz, global düşünüp yerel hareket etmektir. Maksimum sayıda uluslararası kongrenin ülkemizde gerçekleştirilmesinde bir köprü görevi görmek ve bu kongrelerin A' dan Z' ye her aşamasında üstün kalitede hizmet üretmek, bu konuda önümüzdeki 5 yıl içerisinde Türkiye'de bir numara olmak, dünyada ilk on şirket arasında yer almaktır.

Misyonu: Bizler, United Expo ailesi olarak, ülkemizin turizm profilinde köklü bir değişiklik yapabilmeyi ve Türkiye'yi doğal zenginliklerinin ucuza tüketilebileceği bir destinasyon konumundan çıkarılıp, ülkemizi bir kongre turizm cenneti haline getirmeyi ve kalkındırmayı hedeflemekteyiz. Böylelikle ülkemizin kişi başı turizm gelirini arttırmayı ve bu bilinci tüm yurda yaymayı kendimize misyon edinmekteyiz.

II. CLUB ALİ BEY MANAVGAT

Vizyonu: Turizm sektöründe rekabet yaratan lider bir marka olarak, uluslararası pazarda tercih önceliğine sahip olmaktadır.

Misyonu: Hedef ve değerlerimiz doğrultusunda, müşterilerimizin beklentilerini aşan mükemmellikte hizmet vererek, sektöründe kalite ve gelişimin lideri olmak, rekabet ortamı oluşturarak bölgedeki ekonomik ve sosyal yapının gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

III. UZEL TURİZM

Vizyonu: Vizyonumuz, turizmin çeşitli dallarında büyümek ve bu alanda dünyaca tanınmış bir marka haline gelmektir. Kendimizi sadece yurtiçi projelerle kısıtlamıyoruz ve ekibimizi stratejik bir değişime hazırlamaktayız. Planımız yeni oteller ve tatil köyleri işleterek ve/veya kiralarak yatak kapasitemizi arttırmaktır.

Kaynak: <http://www.unitedexpo.com.tr/>, 23.05.2003.

<http://www.clubalibey.com.tr/tr/index.htm>, 23.05.2003.

<http://www.lambiance.com/kurumsal/turizm.html>, 01.05.2003.

EK İ1

Perakende Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

I. TANSAŞ

Vizyonu: *Taze ürün sepeti ve kendi kategorisinde " en ucuz " *Tansaş markalı ürünleriyle *Müşteri tarafından kolaylıkla algılanan ve beğenilen mağaza formatlarıyla *Benzersiz alışveriş öncesi, esnası ve sonrası hizmetleriyle *Müşterileriyle, hissedarlarıyla, çalışanlarıyla, tedarikçileriyle ve kamuoyu ile iletişimde rakiplerinden farklıdır. *Tansaş bu farklılıkları ve verimli iş yapma şekliyle, Türkiye gıda perakende pazarını yönlendiren ulusal şirketlerin önde gelenlerindedir.

Misyonu: *Tansaş, ürün çeşidi, kalitesi ve tazeliği konusunda kendisini pazarın en üst konumunda görür ve her ne sebeple olursa olsun bu konuda hiçbir taviz vermez. *Tansaş, bulunduğu semtin/mahallenin "beğenilen süpermarketi" olup, fiyat olarak tanımlanan rakiplerinden daha hesaplıdır. *Tansaş, tanıtımlarında müşterilerine vaat ettiği ürün ve hizmetleri mağazalarında tam donanımlı olarak sunar. *Tansaş mağazaları temiz ve aydınlık, reyonları müşterileri tarafından rahat anlaşılabilir tarzda düzenlenmiştir. *Tansaş, müşterilerinin rahat ve sıkıntısız alışveriş yapması için her türlü imkanı seferber eder. *Tansaş, bulunduğu çevrenin yapısına ve sorunlarına duyarlıdır, toplumsal sorumluluklarını işinin bir parçası olarak görür.

II. ÖZDİLEK

Vizyonu: Faaliyet gösterdiği konularda sürekli gelişme anlayışı ile kaliteli ürün ve hizmetler sunan öncü, dinamik, ve lider şirketlerden biri olmak.

Misyonu: Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseyen, güvenilir, verimli, yenilikçi bir şirket olmak.

III. MİGROS

Vizyonu: B2B'yi Türkiye'de sektör bağımsız olarak, firmaların tedarik süreçlerini yönetmek üzere kullandıkları vazgeçilmez bir platform haline getirmektir.

Misyonu: Migros'un ve tedarikçilerinin birlikte iş yapma maliyetlerini düşürecek, tedarik süreci operasyonlarının (sipariş, sevkiyat, satış, fatura, stok yönetimi) entegre edildiği bir elektronik platform oluşturmaktır Bu nedenledir ki, Migros B2B platformu sadece Migros'un ihtiyaçları göz önüne alınarak değil ticari faaliyet gösteren tüm firmaların ihtiyaçlarına cevap verecek esneklikte modüler bir yapıda tasarlanmıştır.

Perakende Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

IV. BİM

BİM Anlayışı;-BİM için müşterilerinin menfaati, kısa vadeli yüksek karlardan daha önemlidir.- BİM, en kaliteli ürünleri en uygun fiyatlarla sunar.- BİM müşterileri, memnun kalmadıkları ürünleri tartışmasız iade edebilirler.- BİM, sizin için yüksek kaliteli ürünleri özel olarak üretir.- BİM müşterileri, ambalaja ve markaya değil, ürünün kendisine para öderler.- BİM, ürünlerini kolilerde sunarak, gereksiz maliyetlerden kaçınır.- BİM, müşterilerine en yakın noktalarda ve en uygun fiyatlarla mağaza kiralar.- BİM, abartılı reklamlarla ürünlerinin fiyatlarını artıracak harcamalar yapmaz.- BİM mağazaları, her türlü abartılı harcamadan kaçınılarak dekore edilir.- BİM mağazalarında, hizmeti aksatmayacak yeterlikte personel çalışır.

V. YİMPAŞ

Yimpaş Mağazalar Zinciri'nin amacı: Perakende sektöründe lider olmaktır.

Kaynak: http://www.tansas.com.tr/k_vizyon.html, 22.05.2003.

<http://www.ozdilek.com.tr/alisveris/insankaynaklari.asp>, 22.05.2003.

<http://b2b.migros.com.tr/>, 29.05.2003.

<http://www.bim.com.tr/home.asp>, 16.07.2003.

<http://www.yimpas.com.tr/magazalar/kurumsal.php>, 16.07.2003.

Lastik Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. KORDSA</p> <p>Vizyonu: NY 66 Endüstriyel İplik'te;Bölgemizde yüksek kalitede ürünü düşük maliyetle üreten en büyük üretici olarak güçlü konumumuzu sürdürmek.</p> <p>Kordbezi'nde; Pazar payındaki liderliğimizi kalıcı kılmak ve teknolojiye dünya lideri olmak.</p> <p>Endüstriyel Bezler' De; Araç lastiği uygulamalarına odaklanarak liderliğimizi kalıcı kılmak.</p> <p>Tekkord'da; Dünya lideri olmak.</p> <p>Misyonu: Çalışanlarımızın katılımı ile; endüstriyel tekstil alanında, paydaşlarımız için değer yaratan bir şirket olmak.</p>
<p>II. GOODYEAR</p> <p>Vizyonu: Araç lastiği ve lastikle ilgili ürünlerde Müşterilerin ilk tercihi olmak.</p> <p>Misyonu: Müşteri memnuniyeti felsefemiz doğrultusunda tüm dağıtım kanallarımızla birlikte Müşteri sadakati yaratmak.</p>
<p>III. PETLAS</p> <p>Vizyonu: * Lastik sektörünün önde gelen kuruluşlarından birisi olarak,</p> <p>* Dünya markaları ile rekabet edebilecek</p> <p>* Bilgi birikimi ve teknoloji düzeyine erişmek.</p> <p>Misyonu: * Kaliteli, * Güvenilir, * Verimli ve çevreye saygılı üretim yapmak, * Savunma sanayimizin ihtiyaçlarını karşılamak, * Çalışanlarımızın,</p> <p>* Ortaklarımızın ve toplumun refah düzeyinin artırılmasına katkıda bulunmak.* Lastik sektörünün önde gelen kuruluşlarından birisi olarak, * Dünya markaları ile rekabet edebilecek</p> <p>* Bilgi birikimi ve teknoloji düzeyine erişmek.</p>

Kaynak: http://www.goodyear.com.tr/turkish/frm_index/goodyear_hakkinda.html, 23.05.2003.

<http://www.petlas.com/misyon.asp>, 23.05.2003.

<http://www.kordsa.com/politika4.htm>, 29.05.2003.

EK K1

Gıda Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. BESAŞ</p> <p>Vizyonu: * Türkiye'de ekmek denilince ilk akla gelen olmak. * Türkiye'de ekmek ve unlu mamuller üreten firmalar arasında tanınan saygın ve örnek bir firma olmak. *Tecrübemizle, uzman personelimizle, verimliliğimizle paydaşların ortak mutluluğunu sürekli bir biçimde artırmaktır.</p> <p>Misyonu: Kaliteli, sağlıklı, ekonomik ekmek ve unlu mamullerini üretmektir.</p>
<p>II. PINAR</p> <p>Sütten ete, undan suya, balıktan mayoneze kadar pek çok ürün kategorisinde var olan,gıdanın hemen her çeşidinde tek marka olan Pınar;</p> <p>2000'e doğru sektördeki liderliğini perçinlemek ve dünya markası olma yolunda başlattığı marka ve kurum kimliği projesi doğrultusunda Pınar,üreticilerinin karşısına yeni kimliği ile çıktı.</p> <p>İşte Pınar'ın yeni kimliğine ışık tutan misyonu:</p> <p>Sağlık, lezzet, yenilik pınarım: Pınar "Yaşam Pınarım" İşte Pınar'ın yeni kimliğine ışık tutan</p> <p>Pınar, sağlık pınarıdır: Pınar, her şeyden önce insanın sağlıklı yaşamını düşünür, insan sağlığı için çalışır.Pınar'ın her ürünü en sağlıklı koşullarda üretilir. Pınar saf, temiz ve doğaldır.İnsan sağlığına zararlı hiçbir şey ihtiva etmez. Pınar sağlıklı yaşamı destekler.Pınar kalitesi yaşama özen gösterir.</p> <p>Pınar, lezzet pınarıdır: Pınar'ın her ürünü tüketicinin damak zevkine en uygun şekilde üretilir.Pınar, ne üretirse üretsin en lezzetlisini üretmeden tüketicisinin karşısına çıkmaz.Tüketiciler de pınar lezzetini sevdikleriyle paylaşmaktan keyif alır. Pınar, yenilik pınarıdır: Pınar, her zaman tüketicinin sesini dinler. Tüketicinin aradığı yeni lezzetleri, yeni kolaylıkları önce Pınar sunar.</p>
<p>III. ÜLKER</p> <p>Çağı ve teknolojiyi değerlendirmeyi bir uzmanlık alanı olarak belirleyen Ülker, evrensel düşünüp bu boyutta ürünler sunan ve dünyasını sürekli olarak yeniliklere ve gelişmelere açık tutan yarım asırlık bir öncü kuruluş. Bugün Ülker'i ülkemizde ve uluslararası alanda öncelikli kılan, üstün bir rekabet şansı yaratan deneyiminin oluşmasında 4 temel unsur bulunuyor. Kalite, ileri teknoloji, ürün çeşitliliği ve kapasite.</p> <p>Öncelik insan sağlığına: Ülker Grubu, faaliyet alanlarında insanların isteyeceği ürünleri, daha iyi bir yaşam için keşfederek, özenle seçtiği güvenilir hammaddeler ile çevreye duyarlı ileri teknoloji ve hijyenik koşullarda tüm çalışanlarıyla beraber üretir.</p> <p>-En önemli önceliğimiz insan sağlığıdır. Bu nedenle Türkiye'deki ilk hijyen departmanı Ülker tarafından kurulmuştur. -Felsefemiz, çalışanlarla birlikte toplam kalitedir. -Perspektifimiz, yeniliğe sürekli açık olmaktır. Çevre, bizim ve bütün insanlığın geleceğidir. Bu amaçla tüm tesislerimizde dünya standartlarında arıtma yapılır -Otonom yönetim, merkezi denetim anlayışıyla çağdaş stratejiler izlenir.</p> <p>...Ve biliyoruz ki ÜLKER artık bir DÜNYA markasıdır.</p>

Gıda Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

IV. MUDURNU TAVUKÇULUK A.Ş.

Misyonu: Mudurnu Tavukçuluk A.Ş. , globalleşen çağdaş pazarda gerçek anlamda dikey entegrasyonunu çiftlikten çatalın ucuna kadar tamamlamış , üretimden tüketme mükemmel hizmetler sunan , sektöründe lider , bir dünya markasıdır . En önemlisi misyonumuz , Toplumun geleceğinin teminatı olan , yeterli ve dengeli beslenmek için zengin protein kaynaklı piliç eti tüketimini alışkanlık haline getirmiş , yüksek beyin gücüne sahip sağlıklı nesiller yaratmak ve yöresel ve ulusal ekonomiye katkı sağlamaktır .

Kaynak: <http://www.pinar.com.tr/grup/grmi/grmi0000.htm>, 22.05.2003.

<http://www.besas.com.tr/>, 23.05.2003.

<http://www.mudurnu.com.tr/>,17.07.2003.

<http://www.ulker.com.tr/frame17.htm>,17.07.2003.

EK L1

Mobilya Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

I. İSTİKBAL MOBİLYA

Vizyonu: Yenilik ve teknolojik gelişmeleri takip ederek ürün kalitesinde çitayı sürekli yükseltmek, bir dünya markası olma yolunda emin adımlarla ilerlemek ve pazardaki lider firma yapımızı korumak. Bununla birlikte ihracat ağırlıklı çalışmalarımızla Türkiye'ye döviz girdisi kazandırmak ve yaptığımız yatırımlarla işgücü anlamında geniş istihdam avantajları yaratarak ülke ekonomisine destek olmak.

Misyonu: Araştırma – geliştirme faaliyetlerimizle tüketicilerimizin farklı yaşam biçimlerine ve kullanım alışkanlıklarına uygun, dünya standartlarında, insan ve çevre dostu ürünler oluşturmak ve üretmek.

II. KELEBEK MOBİLYA

Vizyonu: Gelecekte Kelebek olarak üretilecek çağdaş, fonksiyonel çeşitli ürünlerle, kurulacak yeni daha iyi donanımlı mağazalarla, yurt içinde ve dışında gerçekleştirilecek özel projelerle toplumla bağımızı daha da pekiştirmeyi, hayatı iyi yaşanılır kılmayı amaçlamaktayız.

Misyonu: Kelebek Mobilya'nın amacı, insanların büyük bölümüne evlerinde daha iyi, hoş ve güzel bir günlük yaşam sağlamaktır. Bu amaç çerçevesinde oluşan Kelebek kavramının 3 temel unsuru vardır : 1 . *Geniş bir Kelebek ev dekorasyon ürünleri yelpazesi* Kelebek evin her köşesine çeşit çeşit dekorasyon ürünü teklif etmektedir. Ürünler kolay anlaşılır, kullanışlı, çağdaş ve ekonomiktir...2. *Kelebek Mağazaları...* günümüzün hızlı yaşam temposunda insanların hayal etmesine yardımcı olan, ihtiyaçlarına en uygun çözümleri göstermeye çalışan, onları tanıyan , onlar için seçmeden ödemeye yaşadıkları mekanı daha iyi yaşanılır kılmaya yardımcı olunan yerlerdir. 3. *Kelebek Proje Hizmetleri* Kelebek evde kullanım amacına yönelik standart ürünlerin dışında, insanın bulunduğu her mekandaki ahşap işlerinin projelendirilmesinde, tasarımında, üretim, montaj ve bakımında uzmandır...

III. BELLONA

Vizyonu: 2005 Yılında *Panel Mobilya, Oturma Grupları, Yatak ve Ev Tekstili Ürünlerinde* Dünyada Tercih edilen ilk 5 markadan birisi olmak.

Misyonu: Müşterilerimize Beklentileri ve Ötesinde yüksek performanslı, Dünya standartlarında, kaliteli, estetik ve İnsan Sağlığına Uygun *Panel Mobilya, Oturma Grupları, Yatak ve Ev Tekstili Ürünleri* Üretmek ve Hizmetlerini Sunmaktır.

Kaynak: <http://www.istikbal.com.tr/tarihce/tarihce.htm>, 22.05.2003.

<http://www.kelebek.com.tr/tr/firma/tarihce.asp>, 22.05.2003.

<http://www.bellona.com.tr>, 17.07.2003.

Telekomünikasyon Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. ERICSSON</p> <p>Vizyonu: Ericsson olarak tüm dünyadaki insanlar arasındaki iletişimin gerekliliğine inanıyoruz. Dünyanın her yerine her saatte, ses, data, resim, video görüntülerinin rahatlıkla iletilmesi sayesinde yaşam kalitesinin ve verimliliğin arttığı, kaynakların daha iyi kullanıldığı bir dünya sağlanmalı. Biz, dünyadaki bu ileri haberleşmenin gerçekleşmesini sağlayan, aktif, yenilikçi ve önemli güçlerinden birisiyiz.</p> <p>Misyonu: Misyonumuz müşterilerimizin fırsat ve ihtiyaçlarını anlayarak onlara en hızlı ve kaliteli iletişim çözümlerini sunmaktır.</p>
<p>II. SIEMENS A.Ş.</p> <p>Vizyonu: Müşterilerimizin en iyi çözüm ortağıyız.</p> <p>Misyonu: Siemens'in amacı, müşteri beklentilerini ileri teknolojileri, yeni ürünleri ve hizmetleri içeren mükemmel çözümlerle karşılayarak büyümek ve paydaşlarına artan katma değer kazandırmaktır.</p>
<p>III. TELKOM BİLİŞİM HİZMETLERİ TİC. LTD. ŞTİ.</p> <p>Vizyonu: Müşteri memnuniyetini en üst düzeyde tutmak, yaratıcılığımızı, tecrübemizi ve temsil ettiğimiz çözüm ortaklarımızın olanaklarını da birleştirip, güvenilir bir kurum olarak müşterimizin beklentilerine en mükemmel bir şekilde cevap vermektir.</p> <p>Misyonu: Şirketimiz, müşterimizden aldığı bilgileri değerlendirir, müşterimizin tüm bilişim gereksinimlerinin üzerinde çalışır, kurumsal stratejilerine uygun öneriler sunar ve uygulamasını üstlenir.</p>
<p>IV. K.V.K.</p> <p>Vizyonu: Mobil yaşamınızı kolaylaştıracak bilişim ve eğlence ihtiyaçlarınızı karşılayan tek adres olmaktır.</p> <p>Misyonu: Yaratıcı ve kusursuz hizmetten ödün vermeyen çalışanlarımızla K.V.K. dünyasında buluşan herkese teknoloji danışmanlığı yaparak çözüm sunmaktır.</p>

Kaynak: http://www.ericsson.com.tr/about/misyon_vizyon.shtml, 22.05.2003.

http://www.siemens.com/page/1,3771,251275-7-999_3_251275-186,00.html, 29.05.2003.

<http://www.telkombilisim.com/profil.html>, 29.05.2003.

www.kvk.com/hakkimizda/vizyon_misyon.asp - 27k - 15 Tem 2003 -

Demir-Çelik Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. BORÇELİK</p> <p>Vizyonu: Attığımız her adımda farkı yaratmaktaki öncülüğümüzü sürdürerek müşteri bağlılığını çelikleştirecek ve 2005 yılında % 30 pazar payı hedefimize varacağız.</p> <p>Misyonu: Ekonomik karlılığı hedefleyen bir şirket olarak hissedarlarımıza, edilen bir marka olarak müşterilerimize,</p> <p>Doğal kaynakları verimli kullanarak geleceğimize,</p> <p>Toplumsal sorumluklarımızı yerine getirerek ülkemize değer katacağız.</p>
<p>II. İÇDAŞ</p> <p>Vizyonu: Yüksek verimlilik ve yatırımlar sonucu , Demir-çelik sektöründe evrensel kalite ve standartlarda sunulan ürün ve hizmetlerle lider olmak.</p> <p>Misyonu: Yüksek verimlilik ve yatırımlar sonucu , Demir-çelik sektöründe evrensel kalite ve standartlarda sunulan ürün ve hizmetlerle lider olmak.</p> <p>* İçdaş markası altındaki seçkin ürünleri üretmek karlı ve sorumluluk sahibi ticari bir başarıyı devam ettirmek.</p> <p>* İşimizi ahlaki değerlere uygun olarak yürüterek , topluma ve çevreye karşı sorumluluklarımızı yerine getirmedeki liderliğimizi göstermek.</p> <p>* Çalışma ortamımız; güvenli ve verimli olmasını sağlayarak , adil tutum, ekip çalışması,açık iletişim, kişisel güvenilirlik ve gelişme olanakları tanımak.</p> <p>* Gelenek ve kültürünü en iyi şekilde sürdürmektir...</p>
<p>III. ERDEMİR</p> <p>Vizyonu: Toplam Kalite Yönetimi felsefesi ile Türk sanayindeki öncü konumunu güçlendirerek ve sosyal paydaşların beklentilerini en üst düzeyde karşılayarak 2005 yılında Avrupa'nın ilk on demir çelik üreticisi arasında yer almak.</p> <p>Misyonu: Erdemir, kaynaklarını etkin kullanarak, çevreye duyarlı, rekabet edebilir kalitede, en az maliyetle en fazla ve satılabilir üretim yapan, yenilik ve gelişmelere açık, paydaşların beklentilerini karşılayan, ülke ekonomisine katkıda bulunan bir dünya şirkettir.</p>

Kaynak: <http://www.borcelik.com/html/vizyon.shtml> - 13k, 01.05.2003.

<http://www.icdas.com.tr/insan.htm> - 11k, 01.05.2003.

<http://www.erdemir.com.tr/tr/index.htm>, 17.07.2003.

EK 01

Ulaşım Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. SABİHA GÖKÇEN HAVAALANI</p> <p>Vizyonu: Havaalanı ve havacılık işletmeciliği konusunda lider konumuna ulaşmak, yönetim tarzı ve ilgili uzmanlık alanlarında kendi yöntemlerini geliştirmek, öncülük yapmak, sadece Türkiye'de değil uluslararası arenada da havacılığın saygın kuruluşları arasında var olmak, kullandığı modern teknolojinin olanaklarını ülkenin gelişimi için diğer sektörlerle paylaşmak.</p> <p>Misyonu: Uluslararası hava işletmeciliği ve havacılık endüstrisinde rekabet edebilirliği ve sürekli gelişmeyi oluşturmak ve kar sağlamak amacıyla, ileri havacılık teknolojisini ve çağdaş işletme yönetimini yakalamak, kendi alanında Türk havacılığına önemli katkılarda bulunmak.</p>
<p>II. TÜRKİYE VAGON SANAYİİ A.S.</p> <p>Vizyonu: insanlığın ihtiyaç duyduğu ve duyacağı yolcu taşıma araçlarını, geliştirdiği ileri teknolojiyle dünyanın her yerinde üreten, satan, sektöründe norm belirlemede etkin bir şirket olmak.</p> <p>Misyonu: Yolcu taşımaya yönelik raylı taşıt üretimi, onarımı ve revizyonunu, ülkemizi dışa bağımlı bırakmadan, milli ekonomiye azami katkı sağlayarak, çağın teknolojisine ve normlarına uygun, hızlı, güvenli, konforlu, kaliteli olarak gerçekleştirmektedir.</p>
<p>III. METRO</p> <p>Vizyonu: Yeniliklere ve global gelişmelere hızla uyum sağlayarak, takım ruhunu harekete geçirip, şirketimizin gelişme ve büyüme yolundaki hızına hız katarak çalışarak, kişisel değil kurumsal kültürü önemseyen, tüm ihtiyaçları ve beklentileri karşılayarak, iş mükemmelliğini ve sürekli gelişmeyi hedef alarak, bilgiyi ve bireysel değerleri ön planda tutarak, insan kaynakları alanında öncü olmaktadır.</p> <p>Misyonu: -Vizyonumuzu benimsen- yaşam ve kalite standartlarını yükseltmek - çalışan memnuniyetini sağlamak - motivasyonu ve iş güvenliğini sağlamak - takım çalışmasının, takım çatışmasına dönüşmesini önlemek - biz bilincini yaratabilmek</p>

Kaynak:http://www.sgairport.com/havaalani/tr/profil_tr/misyonu.asp, 22.05.2003.

<http://www.tuvasas.com.tr/firma.htm>, 29.05.2003.

<http://www.metroturizm.com.tr/insan.html>, 22.05.2003.

EK Ö1

Tekstil Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. ŞERİTÇİOĞLU FİRMASI</p> <p>Vizyonu: Vizyonumuz, bu yeni imajı tüm dünyaya yaymaya yardımcı olmaktır. Yeni uygulamalar için işbirliği yapmaya ve öncülük etmeye hazırız. Biz sadece polipropilen multifilament iplik üreten uzman bir şirket olmak istiyoruz.</p> <p>Misyonu: Görevimiz, müşteri tatmini üstüne odaklaşmak ve etkin bir hizmet sunmaktır.</p>
<p>II. ÇELEBİ HOLDİNG</p> <p>Vizyonu: Çelebi Holding'in hedefi, yeni talepler yaratarak topluma sürekli gelişen hizmetler ve ürünler sunan, dünya pazarında söz sahibi bir grup olmaktır.</p> <p>Çelebi Holding'e göre başarı, ilkelerinden ödün vermeden yürütülen sürekli ve sistematik çalışmadır. Çelebi Holding'de en önemli sermaye, insan kaynağı ve hep birlikte elde edilen deneyimdir. Bu değerlerden yola çıkan Çelebi çalışanları, "uluslararası standartlarda kalite kriterlerini özümsemişlerdir ve bu kriterleri uygulayacaklardır."</p> <p>Misyonu: Çelebi Holding, ilklere imza atan, girişimci cesur yapısıyla örnek bir kuruluştur. Çelebi Holding'in varoluş amacı, gelişen hizmet ve ürünlerini, "kalitesinden, güvenilirliğinden ve iş ahlakından" ödün vermeden geniş kitlelere sunmaktır.</p>
<p>III. AYDIN ÖRME TEKSTİL FABRİKASI</p> <p>Vizyonu: Vizyonumuz, dünya standartlarında, yenilikçi, özgün tasarımlarıyla adından bahsettiren ve en son teknolojilerin kullanıldığı projeler üreterek bu sayede sizlere elektronik ortamda hızlı ve etkin çözümler sunmaktır.</p> <p>Misyonu: Misyonumuz, ürettiğimiz özgün ve etkili projelerle sizlere en doğru, hızlı ve etkin hizmeti vermektir.</p>

Kaynak: http://www.seritcioglu.com/sirket_vizyonu.htm - 11k, 01.05.2003.

<http://www.enfo.sakarya.edu.tr/gruplar.htm>, 01.05.2003. http://www.celebi.com.tr/hh_misyon.html, 01.05.2003.

EK P1

Makine Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

I. BORUSAN MAKİNE

Vizyonu: Verdiğimiz tüm hizmetlerde Türkiye'de en iyisi olmaya devam ederek dünyada örnek şirket olmak

Misyonu: Ürünlerimiz, çözümlerimiz, satış sonrası hizmetlerimizle sağladığımız güvenilirlik ve yüksek iş ahlakımız ile müşterilerin ilk tercihi olarak, çalışanlarımız, hissedarlarımız ve müşterilerimiz için değer yaratan bir şirket olmak.

II. BURÇELİK A.Ş.

Vizyonu: * Her bakımdan dünya klasında birinci sınıf bir şirket olmak. * Sanayi kolumuza göre üst düzeyde mali sonuçlar elde etmek. * Müşterilerimizin, ortaklarımızın, çalışanlarımızın, yan sanayimizin ve içinde yaşadığımız ve çalıştığımız toplumun takdirlerini kazanarak yaptığımız işleri en iyi şekilde gerçekleştirmek.**Misyonu:** * Müşterilerimize onların beklentilerinden daha yüksek düzeyde servis ve kalite sağlamayı, teslimatlarımızı tam zamanında yapmayı, * Yüksek oranda büyüme ve karlılık sağlayarak işimizin geleceğini geliştirmek ve ortaklarımıza kar sağlamayı, * Tüm çalışanlarımıza bireysel ve takım elemanı olarak çalışma hayatları boyunca eğitim sağlamak ve bu şekilde şirketimize ve toplumumuza olağanüstü katkıda bulunmalarını temin edecek bir gelişme ortamı yaratmayı, hedefliyoruz.

III. VİBRA TEK

Vizyonu: VibraTek, Türkiye'de ve Avrupa'da vermekte olduğu çağdaş bakım hizmetlerini daha da geliştirerek, bir danışma ve referans kaynağı olmayı hedeflemekte ve bu çerçevede: Şirketimizin Türkiye ortamında sektöründe sahip olduğu yüksek pazar payını daha da yükseltecek tedbirleri almak, Bakım mühendisliğine hizmet eden teknolojilerin Türkiye'de geliştirilmesini sağlayacak ortamı hazırlamak, Türk sanayisinin elektronik haberleşme teknolojisini kullanarak hızlı bilgi akışından yararlanmasını sağlamak, Yetişmekte olan ve mesleklerini sürdürmekte olan meslekdaşlarımızın eğitimlerine katkıda bulunabilecek her türlü imkanı hazırlamak, amaçlarını gütmektedir

Misyonu: Türk Sanayisinin Bakımda Çağdaş Teknolojiler Uygulamasına Geçişinde, KALİTELİ HİZMET, KALİTELİ EĞİTİM ve KALİTELİ ÜRÜNLER Sunarak, Ülkemize ve Sanayimize ARTI DEĞER, Şirketimize GELİŞME ve Çalışanlarına MUTLULUK Sağlamaktır.

IV. ÇEMTAŞ ÇELİK MAKİNE SANAYİ VE TİC.

Vizyonu: Otomotiv ve makina imalat sanayilerinde, yurtiçi ve dışında, vasıflı çelik sektörünün tercih edilen firması olmak.**Misyonu:** Piyasanın vasıflı çelik ihtiyacını karşılamak

Kaynak: <http://www.vibratek.com.tr/vibratek.asp?lt=3-7k->, 17.07.2003.

<http://www.cemtas.com.tr/-12k->17.07.2003.

http://www.burcelik.com.tr/main/vizyon_m.html - 10k, 17.07.2003.

<http://www.borusanmakina.com/vizyon.html> - 3k, 17.07.2003.

EK R1

İnşaat Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri

I. TEKZEN PAZ. İTH- İHRACAT TİC. VE İNŞ. MALZ. YATIRIM A.Ş.

Vizyonu: Başarılarını yurtiçi ve yurtdışında sürdüren , çalışanlarının , iş ortaklarının ve müşterilerinin mutlu olduğu, sektöründe lider bir dünya markası olmaktır.

Misyonu: Müşterilerimize , daha kaliteli bir yaşam için ev, yapı, hobi, bahçe ürünlerini ve hizmetlerini müşteri memnuniyetini temel alarak , sosyal ve çevre sorumluluğu bilinciyle sunmaktır.

II. EMEK İNŞAAT VE İŞLETME A.Ş.

Misyonu: Sadece bina inşaatı değil, yol, havaalanı, baraj, çeşitli enerji santralleri ve dağıtım gibi diğer inşaat faaliyetlerinde de bulunmak, İşletmesini üstlendiğimiz otellerde, müşterilere bekledikleri hizmeti ilk gündeki heyecan ve anlayışla sunabilmek, Kiraya verilen yerleri günün şartlarına cevap verebilecek hale getirmek ve fiziken diri tutmak, kiracılara kiralarnını rahat ödeyebilecekleri ve faaliyetlerine devam edebilecekleri ortamı hazırlamada yardımcı olmak, Herkesin birbirini sevip saydığı, güven içinde çalışabilecekleri huzurlu bir çalışma ortamı sağlamak, insana verilen önemi öncelikli hedef haline getirmek, Çalışmalarımızda şirketin geçmişini ve geleceğini göz önünde tutmak, Hedefimiz kar, felsefemiz eğitilmiş personel, vazgeçemeyeceğimiz önceliğimiz kalite fikrinden hareketle, mutlak müşteri memnuniyeti sloganı etrafında birleşmek, Bu anlayışla yapılan çalışmalar sonunda elde edilen karı, ortaklar, çalışanlar ve devlet tarafından hakça paylaşmak, Faaliyetlerinde yasalara ve sözleşmelere bağlı kalmak, diğer bir ifadeyle dürüst olmak...

III. ARK İNŞAAT SAN. VE TİC. A.Ş.

Vizyonumuz, Misyonumuz;

Müşteri mutluluğu ilkesinden hareketle İnşaat'ta kaliteli eleman istihdam ederek uluslararası kalite standartlarına ulaşmak, sağlıklı olarak büyüyerek kısa bir süre içerisinde sektöründe örnek ve lider bir kuruluş olarak adını yaygın bir şekilde duyurmak.

Kaynak: www.emekinsaat.com.tr/eii-misyon.htm - 6k, 17.06.2003.

www.tekzen.com.tr/site/vizyon_misyon.asp - 41k, 17.06.2003.

www.koc.com.tr/kariyer/ark.asp - 21k - 15 Tem 2003 -, 17.06.2003.

EK S1

Kağıt Sektörüne Ait Kuruluşların Vizyon Ve Misyon Bildirge Örnekleri
<p>I. MOPAK</p> <p>Vizyonu: 21. yüzyılın en saygın dünya markalarından birini yaratma sürecinde her geçen gün yeni atılımlara imza atan MOPAK GRUP, global vizyonundan ödün vermeksizin geleceğe doğru emin adımlarla ilerlemeyi sürdürmektedir.</p> <p>Misyonu: MOPAK GRUP, yatırımlarını tümüyle kağıt sektöründeki gelişmelere ve tüketici gereksinimlerine yönlendirmiş; ürün kalitesine verdiği değer, insana ve eğitime gösterdiği saygı ile gerek ulusal, gerekse uluslararası pazarlarda ayrıcalıklı bir konuma yerleşmiştir.</p>
<p>II. BAK AMBALAJ</p> <p>Vizyonu: Düşük maliyet-yüksek kalite temelinde üretim stratejileri uygulayarak uluslararası piyasalarda ve dünya çapında müşterilerimiz nezdinde saygın bir yer edinmektir.</p> <p>Hedefimiz sadece mükemmelliğe ulaşmak değil, aynı zamanda öncü, güvenilir, kârlı, ileri görüşlü ve şeffaf bir firma olarak imajımızı korumak ve sürdürmektir.</p> <p>Misyonu: * Her birimizle, faaliyetlerimizde mükemmelliğe ulaşmak ve paylaşmak</p> <ul style="list-style-type: none">* Verimlilik ve kârlılığımızı yükseltmek* Toplam kalite yoluyla mutlak müşteri memnuniyeti sağlamak* Çalışanlarımızın katılımcılığını ve aktif ekip çalışmasını desteklemek* Güvenli ve keyifli bir iş ortamı yaratmak* Yeniliklere ve modern teknolojiye yatırım yapmak suretiyle kalıcılık ve istikrar sağlamaktır.
<p>III. DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SAN. A.Ş</p> <p>Vizyonu: En kaliteli ürünü en düşük maliyetle üreterek pazar payı ve teknolojimizi iyileştirerek sektörümüzde lider olmak ve bunu sürekli geliştirerek sürdürmek.</p> <p>Misyonu: Tüm çalışanlarımızın katılımı ile müşterilerimiz, çalışanlarımız, ortaklarımız ve toplum için değer yaratan ve her zaman her sürecinde israfı yok eden bir şirket olmak.</p>

Kaynak: <http://www.mopak.com.tr/turkce.htm>, 22.05.2003.

<http://www.bakambalaj.com.tr/> - 14k, 17.07.2003.

http://www.dentas.com.tr/kurum_kulturumuz.htm, 17.07.2003.

ÖZGEÇMİŞ

Melek YILDIRIM, 1978 yılında İzmit'te doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini İzmit'te tamamladı. 1995 yılında Kocaeli Üniversitesi Meslek Yüksekokulu'nu kazandı. 1996 yılı yaz döneminde İGSAŞ Fabrikası'nda, 1997 yılı yaz döneminde TÜPRAŞ Fabrikası'nda staj yaptı. 1997 yılında Kocaeli Meslek Yüksekokulu İşletmecilik Bölümü'nden mezun oldu. Aynı sene Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ni kazanarak eğitim hayatına Konya'da devam etti. 1998 yılında Anadolu Finans Kurumu A.Ş.'ye memur olarak göreve başladı. İşinin İzmit'te üniversitenin Konya'da olması ve okulunda devam zorunluluğu hakkında karar alınması nedeniyle işinden ayrılmak zorunda kaldı. 2000 yılında amatörce uğraştığı resim çalışmalarısıyla karma resim sergilerine katıldı ve ilk kişisel resim sergisini Konya'da açtı. 2001 yılında Selçuk Üniversitesi İşletme Bölümü'nden mezun olarak lisans eğitimini tamamladı. 2002 yılında bir kolejde İngilizce vekil öğretmenliği yaptı. Mesleği ile ilgili seminerleri takip etti.

İ.G. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
MÜHÜRLEME MERKEZİ