

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETMELERDE VİZYON VE MİSYON
KAVRAMLARININ KULLANIMINDA OLUŞAN
KARMAŞIKLIK; TÜRKİYE’DE İLK 100 BÜYÜK
SANAYİ KURULUŞU ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şükrü MUSLU

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hasan LATİF

HAZİRAN – 2014

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




İŞLETMELERDE VİZYON VE MİSYON
KAVRAMLARININ KULLANIMINDA OLUŞAN
KARMAŞIKLIK; TÜRKİYE'DE İLK 100 BÜYÜK SANAYİ
KURULUŞU ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Şükrü MUSLU

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 18/06/2014 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyeokluğu ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
DOÇ. DR. HASAN ZATİF	KABUL	
DOÇ. DR. ALI TAŞ	KABUL	
DOÇ. DR. FATMA FİDAN	KABUL	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygu olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.



Şükrü MUSLU

18.06.2014

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması süresince, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Sayın Doç. Dr. Hasan LATİF'e değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Dostluğunun yanı sıra ihtiyaç duyduğum her anda yardımına koşan ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen meslaktaşım Sayın Halil BEŞENK'e teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca her konuda olduğu gibi tezin hazırlanması sürecinde daima motive eden sevgili aileme saygı, sevgi ve sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Şükrü MUSLU

18.06.2014

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MİSYON VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	5
1.1. Kavram.....	5
1.2. Misyon Kavramı	6
1.2.1. Yönetim Biliminde Misyon.....	7
1.2.2. Yönetim Biliminde Misyon Kavramının Evrimi	10
1.3. Misyon Oluşturma.....	11
1.3.1. Misyonun Özellikleri.....	12
1.3.2. Misyon Oluşturulmasına Etki Eden Faktörler	15
1.4. Misyon Geliştirme.....	18
1.5. Misyon Bildirgesi.....	19
1.5.1. Misyon Bildirgesinin Paylaşılması.....	20
1.5.2. Misyon Bildirgesini Oluşturan Bileşenler	21
1.5.2.1. Müşteri Bileşeni	22
1.5.2.2. Hizmet Bileşeni	22
1.5.2.3. Yer / Piyasa Bileşeni	23
1.5.2.4. Teknoloji Bileşeni	23
1.5.2.5. Süreklilik, Büyüme ve Kârlılık Bileşeni	24
1.5.2.6. Felsefe Bileşeni	24
1.5.2.7. Yetkinlik Bileşeni.....	24
1.5.2.8. Kamu Kaygısı Bileşeni.....	25
1.5.2.9. Çalışanlar Bileşeni.....	25
1.5.2.10. İletişim Bileşeni.....	26
1.6. Misyon Bildirgelerinin İşletmelere Olan Katkısı.....	28

1.7. Misyonun Stratejik Yönetimdeki Yeri ve Önemi	29
1.8. Misyon Stratejik Yönetimdeki Diğer Kavramlarla İlişkisi	30
1.8.1. Misyon ve Strateji	30
1.8.2. Misyon ve Politika	32
1.8.3. Misyon ve Amaç	34
1.8.4. Misyon ve Vizyon	36
1.9. İşletmenin Rekabet Üstünlüğü Sağlamasında Misyonun Yeri ve Önemi	38
BÖLÜM.2: VİZYON VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	40
2.1. Vizyon Kavramı	40
2.2. Vizyonun Önemi ve Amacı	43
2.3. Vizyonun Özellikleri	44
2.4. Vizyon Oluşturma	47
2.4.1. Vizyonu Tamamlayan Unsurlar	50
2.4.1.1. Temel İdeoloji	50
2.4.1.2. Tasarlanan Gelecek	51
2.4.1. Vizyon Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar	52
2.5. Vizyon Geliştirme	54
2.6. Vizyon Çeşitleri	56
2.6.1. Kişisel Vizyon	56
2.6.2. Örgütsel Vizyon	57
2.6.3. Paylaşılan Vizyon	58
2.6.4. Stratejik Vizyon	59
2.7. Vizyon Bildirgesi	60
2.7.1. Vizyon Bildirgesinin Amacı ve Önemi	61
2.7.2. Vizyon Bildirgesinin Paylaşımı	61
2.7.3. Vizyon Bildirgesini Oluşturan Bileşenler	61
2.7.3.1. İdealist Olma Bileşeni	62
2.7.3.2. Özgün Olma Bileşeni	63
2.7.3.3. Ayırt Edici Olma Bileşeni	63
2.7.3.4. Çekicilik Bileşeni	64

2.7.3.5. İletişim Bileşeni.....	64
2.7.3.6. Gelecek Tanımlayıcı Olma Bileşeni	65
2.7.3.7. İlham Verici Olma Bileşeni.....	66
2.8. Vizyon Kaybı	66
2.9. Vizyonun Stratejik Yönetimdeki Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi.....	67
2.9.1. Vizyon ve Strateji.....	67
2.9.2. Vizyon ve Amaç - Hedefler	68
2.9.3. Vizyon ve Politika	68
2.10. Vizyon Bildirgesinin İşletmelerin Başarısındaki Rolü	68
2.11. İşletmelerde Vizyonun Başarısız Olmasının Nedenleri	70
2.12. İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Vizyonun Yeri ve Önemi	72
BÖLÜM 3: İŞLETMELERDE VİZYON VE MİSYON KAVRAMLARININ KULLANIMINDA OLUŞAN KARMAŞIKLIK: İLK 100 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU ÖRNEĞİ	74
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	74
3.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları.....	75
3.3. Araştırmanın Yöntemi	75
3.4. Araştırmanın Bulguları.....	78
3.4.1. Araştırmada Kullanılan İşletmelere Ait Veriler	78
3.4.2. Misyon Bileşenlerine Ait Değerler	82
3.4.2.1. Müşteri Bileşeni	86
3.4.2.2. Hizmet Bileşeni	86
3.4.2.3. Yer / Piyasa Bileşeni	87
3.4.2.4. Teknoloji Bileşeni	88
3.4.2.5. Kârlılık, Büyüme ve Süreklilik Bileşeni	88
3.4.2.6. Felsefe Bileşeni	89
3.4.2.7. Yetkinlik Bileşeni.....	90
3.4.2.8. Kamu Kaygısı Bileşeni.....	90
3.4.2.9. Çalışanlar Bileşeni.....	91
3.4.2.10. İletişim Bileşeni.....	92
3.4.3. Vizyon Bileşenine Ait Değerler	92
3.4.3.1. İdealist Olma Bileşeni	95

3.4.3.2. Özgünlük Bileşeni	96
3.4.3.3. Ayırt Edici Olma Bileşeni	96
3.4.3.4. Çekici Olma Bileşeni	97
3.4.3.5. İletişim Bileşeni.....	98
3.4.3.6. Gelecek Tanımlayıcı Olma Bileşeni	98
3.4.3.7. İlham Verici Olma Bileşeni.....	99
3.4.4. Misyon ve Vizyon Bildirgesi Oluşturmada Kullanılan Bileşenlerin İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerindeki Dağılımı	99
3.4.4.1. Misyon Bildirgelerinde Kullanılan Bileşenlerin Dağılımı	100
3.4.4.2. Vizyon Bildirgelerinde Kullanılan Bileşenlerin Dağılımı	102
3.4.5. İşletmeler Tarafından Yayınlanan Misyon ve Vizyon Bildirgelerinin Sıralanışı.....	103
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA	111
EKLER.....	119
ÖZGEÇMİŞ.....	146

KISALTMALAR

AGE	: Adı Geçen Eser
İİBF	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
TDK	: Türk Dil Kurumu
VB	: Ve Benzeri
İSO	: İstanbul Sanayi Odası

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Vizyon ve Misyonu Ait Bazı Önemli Özellikler.....	37
Tablo 3-1	: İçerik Analizinde Kullanılan Misyon İfadeleri Değişkenleri... ..	77
Tablo 3-2	: İçerik Analizinde Kullanılan Vizyon İfadeleri Değişkenleri	77
Tablo 3-3	: İSO 2012 Yılı İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Listesi	78
Tablo 3-4	: Misyon Bildirgelerinin Misyon Oluşturma Bileşenlerine Göre Değerlendirmesi	83
Tablo 3-5	: Vizyon Bildirgelerinin Vizyon Oluşturma Bileşenlerine Göre Değerlendirmesi	93
Tablo 3-6	: Misyon Bileşenlerinin Aynı Anda Kullanımına Göre Dağılımı	101
Tablo 3-7	: Vizyon Bileşenlerinin Aynı Anda Kullanımına Göre Dağılımı	103
Tablo 3-8	: Misyon ve Vizyon Bildirgelerinin Sıralanışı	104

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Misyon ve Amaçlar Arasındaki İlişki	36
Şekil 2	: Vizyonun Oluşumu	50
Şekil 3-1	: ISO 2012 yılı İlk 100 Şirket'in Misyon Bildirgesi İlan Etme Oranları	85
Şekil 3-2	: Müşteri Bileşeni	86
Şekil 3-3	: Hizmet Bileşeni.....	86
Şekil 3-4	: Yer/Piyasa Bileşeni	87
Şekil 3-5	: Teknoloji Bileşeni	88
Şekil 3-6	: Kârlılık, Büyüme ve Süreklilik	88
Şekil 3-7	: Felsefe Bileşeni	89
Şekil 3-8	: Yetkinlik Bileşeni	90
Şekil 3-9	: Kamu Kaygısı Bileşeni	90
Şekil 3-10	: Çalışanlar Bileşeni	91
Şekil 3-11	: İletişim Bileşeni	92
Şekil 3-12	: İdealist Olma Bileşeni	95
Şekil 3-13	: Özgünlük Bileşeni.....	96
Şekil 3-14	: Ayırt Edici Olma Bileşeni	96
Şekil 3-15	: Çekici Olma Bileşeni	97
Şekil 3-16	: İletişim Bileşeni	98
Şekil 3-17	: Gelecek Tanımlayıcılık Bileşeni	98
Şekil 3-18	: İlham Vericilik Bileşeni	99
Şekil 3-19	: Misyon Bildirgelerinde Kullanılan Bileşenlerin Dağılımı.....	100
Şekil 3-20	: Vizyon Bildirgelerinde Kullanılan Bileşenlerin Dağılımı	102

Tezin Başlığı: İşletmelerde Vizyon ve Misyon Kavramlarının Kullanımında Oluşan Karmaşıklık; Türkiye’de İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Örneği

Tezin Yazarı: Şükrü MUSLU **Danışman:** Doç. Dr. Hasan LATİF

Kabul Tarihi: 18 Haziran 2014 **Sayfa Sayısı:** ix(ön kısım) + 118 (tez) + 27 (ekler)

Anabilimdalı: İşletme **Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Stratejik yönetimin, işletmelerde yer bulması ile birlikte misyon ve vizyon kavramları işletmeler için önem arz etmeye başlamıştır. Misyon ve vizyon kavramları, literatürdeki birçok çalışmada farklı yönleriyle incelendiği görülmektedir. Bu çalışmada ise, misyon ve vizyon kavramlarının stratejik yönetimdeki yerini, önemini ve tarihsel gelişimini incelemeyi, stratejik yönetim literatüründe geçen misyon ve vizyon kavramlarının standartlarının oluşması ve işletmeler tarafından misyon ve vizyon bildirelerinin oluşturulması esnasında bu standartların göz önünde bulundurulması; var olan kavram karmaşasını ortadan kaldırmayı ve bu kavramların işletmelerde gerçek yerini bulması amaçlanmıştır.

Nitel araştırma yönteminin benimsendiği çalışmada, veri toplama aracı olarak ikincil veri toplama (raporlar, kitaplar, dergiler, raporlar ve zaman serili çalışmalar) yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini, İstanbul Sanayi Odasının 2012 yılı için belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Bu evrenden, seçilen ilk 100 sanayi kuruluşu, çalışmada denek olarak ele alınmıştır. Elde edilen veriler, içerik analiz yöntemiyle incelenmiş grafik ve tablolar üzerinde gösterilerek yoruma açık hale getirilmiştir.

Bulgulara göre, şirketler tarafından kullanılmakta olan misyon ve vizyon kavramları, yönetim bilminde yer alan esaslara göre tanımlanmamış ve işletmelerin misyon ve vizyon oluşturma kriterleri ile literatürde kullanılan kriterler uyuşmamaktadır. Bu durum, anlam karmaşasına neden olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kavram, Misyon, Vizyon, İçerik Analizi.

Title of the Thesis: Complexity in Utilization of Vision and Mission Concepts in Economics: Examples of Top 100 Major Industrial Enterprises in Turkey

Author: Şükrü MUSLU **Supervisor:** Assoc. Prof. Dr. Hasan LATİF

Date: 18 June 2014 **Nu. of pages:** ix (pre text) + 118 (main body) + 27 (app.)

Department: Business Administration **Subfield:** Management and Organization

Mission and vision concepts have become more important for economics since strategic management takes its part in business operations. It is clear that, mission and vision concepts have been investigated with different aspects in lots of different works in litterateur. In this research, it is aimed to examine the place, importance and historical development of mission and vision concepts in strategic management, forming of standarts of mission and vision concepts in the litterateur of strategic management, taking these standarts into consideration while making declarations and locate these concepts in their true place in Economics.

In this research adopted by qualitative research method, secondary data collection method (reports, books, magazines, reports and time series works) has been used. The system of the work is composed by the top 500 industrial enterprises chosen by Istanbul Chamber of Commerce for the year 2012. The top 100 industrial enterprises chosen from the system are approached as subjects in this work. The acquired knowledge has been investigated by content analysis method and made open to interpretation with charts and graphics.

According to findings of the research, mission and vision concepts used by corporations has not been identified in regard to principals of management science and their criterias pertain to forming mission and vision concepts are at variance with the ones in litterateur. And this situation causes ambiguity.

Keywords: Concept, Mission, Vision, Content Analysis.

GİRİŞ

20. yüzyılın sonlarına doğru bilişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşmenin etkisi, yoğun rekabet ortamının var olması, müşteri beklentilerinin ve yönetim anlayışının değişmesiyle birlikte işletmeler stratejik yönetim anlayışını uygulamak zorunda kalmışlardır. Bu sebeple, stratejik yönetim süreci içerisinde yer alan misyon ve vizyon kavramları işletmeler için önem arz etmeye başlamıştır. İşletmeler, misyon ve vizyon kavramlarını oluşturarak; çalışanlarını motive etmeyi, onlara ilham vermeyi, ortak paylaşım duygusu oluşturarak bir sinerji yaratmayı ve geleceğe uygun stratejiler oluşturarak, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadırlar. Ayrıca, günümüzde işletmeler, misyon ve vizyon oluşturarak, yoğun rekabet ortamında rakiplerine karşı rekabet avantajı da sağlayabilmektedirler.

Misyon ve vizyon kavramları, stratejik yönetim sürecinin temel kavramları olmasına karşın, literatürde bu kavramlara ilişkili, genel kabul görmüş tanımlamalar yer almamaktadır. Literatürde bir çok çalışma, misyon ve vizyon kavramları, bu kavramların stratejik yönetimdeki yeri ve işletmelere olan katkıları üzerinde dururken, çok az araştırmacı misyon ve vizyon oluşturma kriterleri üzerinde çalışma yapmıştır. Yapılan çalışmalar da genellikle misyon oluşturma kriterlerine atıfta bulunurken, vizyon kavramı biraz daha geri planda bırakılmıştır.

Bu çalışmada, misyon ve vizyon kavramları detaylı bir şekilde incelenerek, bu kavramların birbirleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılacak, stratejik yönetimdeki diğer kavramlarla (strateji, politika, amaç ve hedefler) ilişkileri açıklanacak, bu kavramların daha iyi anlaşılması ve oluşmuş olan anlam karmaşasını ortadan kaldırmaya çalışılacaktır. Ayrıca, yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan verilerin, işletmelerin misyon ve vizyon hazırlama aşamasında kullanabileceği akademik bir çalışma olması amaçlanmıştır.

Çalışmanın Konusu

İşletmelerde vizyon ve misyon kavramlarının kullanımında oluşan karmaşıklık konusuyla ilgili olarak bu çalışmada, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen Türkiye’de bulunan ilk 100 büyük sanayi kuruluşunun yayınlamış olduğu misyon ve vizyon bildireleri incelenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde, misyon kavramının teorik çerçevesi başlığı altında; “kavram, yönetim düşüncesinde misyon kavramının evrimi, misyon oluşturma, misyon bildirgesi, misyon geliştirme, misyonun işletmelere olan katkısı, misyonun stratejik yönetimdeki diğer kavramlarla ilişkisi ve rekabet avantajı sağlamada misyonun yeri ve önemi” konu başlıkları yer almaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, “vizyon kavramı, vizyon oluşturma, vizyon geliştirme, vizyon bildirgesi, vizyon bildirgesinin önemi ve amacı, vizyon kaybı, vizyon bildirgesini oluşturan bileşenler, vizyon bildirgesinin işletmelere olan katkısı, vizyonun stratejik yönetimdeki diğer kavramlarla ilişkisi ve rekabet avantajı sağlamada vizyonun yeri ve önemi” incelenecektir. Birinci ve ikinci bölümlerde konu edilen bu başlıklar ile üçüncü bölümde yer alan İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen Türkiye’nin en büyük sanayi kuruluşu sıralamasında ilk 100 büyük sanayi kuruluşunun yayınlamış olduğu misyon ve vizyon bildireleriyle ilgili araştırma için konunun teorik çerçevesinin oluşturulması amaçlanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise; “işletmelerde vizyon ve misyon kavramlarının kullanımında oluşan karmaşıklık; Türkiye’de ilk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu örneği” başlığı altında, araştırmanın önemi ve amacı, araştırmanın kapsam ve kısıtları, araştırmanın yöntemi, araştırmanın bulguları başlıkları yer almaktadır. Bahsedilen bu konu başlıklarıyla yapılacak olan araştırma ile ilgili detaylı bilgi verilmeye çalışılacaktır.

Çalışmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise araştırma kapsamında ulaşılan bulguların değerlendirme ve yorumlarına yer verilecek ve ayrıca bu alanda yapılabilecek gelecekteki çalışmalar için araştırma önerileri sunulacaktır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, stratejik yönetim literatüründe yer alan misyon ve vizyon kavramlarının belli bir standart kapsamında amaca yönelik kullanılmasını sağlamak, işletmeler tarafından misyon ve vizyon bildirelerinin oluşturulması esnasında bu standartların kullanılması ve kavramların işletmelerde gerçek yerini bulmasıdır. Ayrıca, bu çalışma ile literatürden edinilen bilgiler ışığında misyon ve vizyon belirleme kriterleri oluşturularak, misyon ve vizyon oluşturulmasında, işletmelere yararlı bir rehber olması hedeflenmiştir.

Bu çalışma ile aşağıda sıralanan araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Türkiye'deki uygulamalarda işletmeler, misyon ve vizyon oluştururken; yönetim literatüründe var olan bileşenlere yer vermişler midir?
2. Türkiye'de ki uygulamalarda işletmelerin, misyon bildirelerinde yer verdikleri bileşenlere, vizyon bildirelerinde de kullanmışlar mıdır?
3. Türkiye'de işletmelerin yayınladıkları misyon ve vizyon bildireleri sıralanış açısından literatüre uygun bir oluşum içinde mi yayınlanmıştır?

Çalışmanın Önemi

Misyon ve vizyon, yönetim biliminin temel kavramlarından olduğundan dolayı akademik çalışmalarda üzerinde önemle durulan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma, işletmelere misyon ve vizyon kavramlarını, stratejik yönetim literatüründeki esaslara uygun bir şekilde oluşturmasına imkan sağlayarak; kendi felsefe ve kültürleri doğrultusunda çalışanlarını motive etmeyi, onlara ilham vermeyi, ortak paylaşım duygusu oluşturmayı ve bugünden geleceği öngörerek ona göre stratejiler oluşturarak, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada, araştırma yöntemi olarak olan içerik analizi kullanılmıştır.

Çalışmada, ikincil veri türü olarak, yazılı dokümanlar (raporlar, kitaplar ve dergiler) ve çok kaynaklı veri olarak zaman serili çalışmalara (İSO ilk 500 Sanayi Kuruluşu) yer verilmiştir. Eleştirel kaynak incelemesi ile derlenip, düzenlenen veriler, çalışmanın teorik çerçevesinin oluşması için kullanılmıştır.

Çalışmanın evrenini İstanbul Sanayi Odasının 2012 yılı için belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır. Bu evrenden seçilen ilk 100 büyük sanayi kuruluşu, çalışmada denek olarak ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında İstanbul Sanayi Odası ve bahse konu firma yetkilileri ile iletişime geçilmiş, gerek kurum içinde kendi personellerine gerekse internet ve diğer basın yayın kuruluşları üzerinden iç ve dış kaynaklara ilan etmiş oldukları misyon, vizyon bildireleri kayıt altına alınarak incelenmiştir. Yapılan saha çalışmasında açıklanan tüm firmalara ulaşılmış, misyon ve vizyon bildirelerini açıkça ilan etmeyen şirketlere mail, telefon ve birebir görüşme talep edilerek ulaşılmaya çalışılmıştır. Bildirelerine ulaşılan şirketler misyon ve vizyon bildiresi oluşturma bileşenlerine yer vermişlerse '+', vermemişlerse '-' kodlaması yapılarak elde edilen veriler tablolar da karşılaştırılmış ve tüm bu veriler içerik analiz yöntemiyle incelenmiş grafik ve tablolar üzerinde gösterilerek yoruma açık hale getirilmiştir.

BÖLÜM 1

MİSYON VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın ilk bölümünde; kavram, yönetim biliminde kavramların yeri ve önemi, misyon kavramı, yönetim düşüncesinde misyon kavramının önemi konuları ele alınmıştır. Ayrıca misyon oluşturma, misyon geliştirme, misyon bildirgesi, misyon bildirgesinin işletmelere olan katkısı, misyonun stratejik yönetimdeki yeri ve önemi, misyonun stratejik yönetimdeki diğer kavramlarla ilişkisi ve işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında misyonun yeri ve önemi ele alınarak çalışmanın sonraki bölümleri için teorik bir çerçeve oluşturmaya çalışılmıştır.

1.1. Kavram

Kavram, yeni fikirleri, anlamları, açıklamaları temsil eder. İlke, teori ve kanunların geliştirilmesi için bir takım kavramlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin; fizikte, yer çekimi kanunu 'ağırlık ve hız' kavramlarına dayanmaktadır (Baransel, 1979: 57). Kavramlar, olgu ve olaylar üzerinde düşünmeyi sağlarlar. Ayrıca, kavramlar, deney ve bulguların test edilmesi için başlangıç noktasını oluştururlar. Kavramlar, deneysel olarak gözlenebilen gerçeklere ve durumlara uygun anlam taşımalı, açık bir şekilde ifade edilmiş olmalıdır (a.g.e: 58). Kavramlar, şematik ve fiziksel olarak gösterilebildikleri gibi, genellikle anlatımlarla da açıklanabilirler. Birçok bilim dalında meydana gelen gelişmeler, kavramlar ve kavramsal modellerle gerçekleştirilmektedir (Akat ve Budak, 1994: 19). Örneğin; sosyolojide Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramı, insan ihtiyaçlarını, fiziksel ihtiyaçlardan başlayıp zihinsel ihtiyaçlara doğru sıralanan pramitle şematik olarak açıklamıştır. Ayrıca psikolojide yer alan birçok kavram ise fiziksel olarak değil soyutsal olarak açıklanmaktadır. Örneğin; bipolar davranış bozukluğu kavramı fiziksel bulgularla değil davranışsal ve duygusal farklılıklar üzerine konumlanmaktadır.

Yönetim düşüncesi içinde, yeni kavramlar oluşturulmakta ve mevcut kavramlar açıklığa kavuşturularak; yönetim düşüncesi gelişmekte ve olgunlaşmaktadır (Baransel,1979: 58).

Yönetim bilimi; kuramları, temelleri ve ilkeleri, kavramlar dizinleri içinde açıklar. Yönetim bilimlerindeki tüm gelişmeler kavramsal buluşlarla gerçekleştirilmiştir. Kavram, yönetim düşüncesini ve yönetim biliminin gelişmesini belirgin hale getiren zihinsel bir faaliyettir (Akat ve Budak, 1994: 19).

Yukarıda ki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere kavramların, yönetim bilimindeki yeri tartışılmazdır. Bu bakımdan, bu çalışma da, çalışmanın anlaşılabilirliği için kavramlardan faydalanılacaktır.

1.2. Misyon Kavramı

Misyon, Latince’de mittere ya da missus kelimelerinden; gitmesini sağlamak, fırlatmak, atmak anlamlarında kullanıldığı, İngilizce de ise, “mission” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Mission kelimesinin ise Hint- Avrupa dil ailesinde fırlatmak, atmak anlamına gelen meit kelimesinden türediği ifade edilmektedir (Cummings ve Davies, 1994: 147). Latince’de geçen ‘missio’ ismi, ‘gönderilme, serbest bırakılma’ anlamına gelen ‘mittere’ (göndermek) fiilinden türemiştir (www.etymonline.com, 2013). Fransızca’da ‘mission’ kelimesi; ‘görevle bir yere gönderme veya gönderilme, görev’ anlamına gelmektedir. Diğer bir anlamı ise, ‘özellikle Hıristiyanlığı yayma amacıyla üstlenilen görev’ anlamına gelmektedir. (www.etimolojiturk.com, 2013). Türk Dil Kurumuna göre ise; misyon, isim olarak, görev anlamına gelmektedir (www.tdk.gov.tr, 2013). Ayrıca misyon, tahsis edilmiş önemli görev anlamına da gelmektedir (www.dictionary.com, 2013).

Literatürde, misyon için tek bir tanım olmadığından, işletmeler farklı başlıklar altında, kimi zaman ise hiç başlık kullanmadan, sadece bir cümle ya da birkaç paragraf olabilecek çeşitli ifadeler kullanırlar. Kullanılan ifadelere örnek olarak şunlar verilebilir (Klemm ve diğerleri, 1991: 74) :

- Misyon ifadesi,
- Misyon bildirgesi,
- Hedef ve değerler,
- Amaç.

Yukarıda açıklanan ifadelere, misyon ile ilgili literatür incelendiğinde de sıkça karşılaşılmaktadır. Fakat bu ifadelerin arasında anlamsal farklılıklar mevcuttur. Örneğin, misyon bildirgesi; örgüt misyonunun yazılı hale getirilerek, örgütün iç ve dış paydaşlarına (çalışanlar, müşteriler, hissedar vb.) sunulmasına yarayan yazılı bir belgedir. Amaçlar ise; örgütün belirli bir zaman aralığında ulaşmayı arzu ettiği veya varmak istediği sonuçlar demektir. Örgütün bu sonuçlarla varacağı yer ise hedefdir. Bu sebeple, misyon kavramını teorik olarak açıklarken misyon kullanılmalı, örgüt tarafından yazılı olarak yayımlandığında da misyon bildirgesi ifadesi kullanılmalıdır.

1.2.1. Yönetim Biliminde Misyon

Misyon, bir örgütün varlık nedeni, örgütün varlığını sürdürmesini sağlayan ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerdir (Akyüz, 2001: 42).

Misyon, bir örgütün varlık nedenini, örgütün neyi başarmak için var olduğunu belirtir. Diğer bir ifade ile misyon, varoluşunu hangi temelde, nelere öncelik vererek, neleri gerçekleştirmeyi isteyerek oluşturduğunu açıklamaya yönelik, örgüte bir varoluş bilinci sunma gayretidir (Dalay ve diğerleri, 2002: 20).

Ülgen ve Mirze'ye göre; misyon, işletmenin varoluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin önemli bir başlangıç noktasıdır. Çünkü, işletmenin stratejileri hazırlanırken, mevcut misyon stratejilere yol gösterecektir. İşletmenin misyonu ile kuruluş ve varlık nedenine ilave olarak, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farkı tanımlanmış olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 68).

Misyon, açık ve özlü bir ifade ile belirtilmelidir. Diğer bir ifadeyle misyon bir işletmedeki bölüm veya birimin neyi gerçekleştirmek için var olduğunu veya sorumluluklarının neler olduğunu açıklamalıdır. Bunun genel olarak tüzükte veya işletme anayasası hükümlerinde belirtilmesi arzu edilir (Demir ve Yılmaz, 2010: 78).

Her örgütün yazılı olsun veya olmasın bir misyonu vardır. Örgüt faaliyetlerinde, çalışanların davranışlarını şekillendiren bir misyon, örgütün sahiplerinin ve yöneticilerinin inanç, düşünce ve değerlerine göre belirlemektedir. Misyon, bir örgütün varoluş sebebini ve stratejik amaçlarını gerçekleştirebilmesi için

yol haritasını oluşturur. Genel ve stratejik amaçları aynı olan örgütleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve örgütün karakterini belirleyen temel özellik misyonla ortaya çıkar (Kılıç, 2010: 93).

Misyon, planlama süreci içinde yer alır. Planlar hiyerarşisi veya planlama süreci, varoluş nedenini açıklayan görev tanımıyla başlar. Örneğin, Renault firmasının görevi ulaşımın sağlanmasına hizmet etmektir (Latif, t.y.: 88)

Drucker, bir işin isminden, statüsünden veya şirket yazılarından tanımlanamayacağını işi, misyonu tanımlayacağını ve sadece açık yazılmış bir misyon ile örgütün ne yapmak istediğini, yapılan işin gerçek ve yalın hedeflerini ortaya koyacağını ifade etmiştir (David, 2002: 55).

Misyonun, örgütün stratejisinden önce oluşturulması gerekir. Misyon stratejinin temelini oluşturur ve stratejiyi daha somut hale getirerek uygulanmasına yardımcı olur (Özberk, 2007: 58).

Miller ve Dess'e göre; misyon, aşağıda ifade edilen sorulara cevap verebilmelidir (Miller ve Dess, 1996: 9) :

- Varoluş nedenimiz ne?
- Bizi rakiplerimizden ayıran fark ne?
- Gelecek üç, beş yılda işimizde ne gibi farklılıklar olabilir?
- Ekonomik bağlantılarımız nasıl olmalı?
- Temel değer ve inançlarımız ne olmalıdır?

Abell'e göre, bir örgütün misyonunu, aşağıda yöneltilen soruların cevabı ortaya çıkarır (Abell, 2006: 312).

- Ne yapıyoruz?
- Kimin için yapıyoruz?
- Neden yapıyoruz?

İşletme, misyon oluşturduğu zaman, belirlediği hedeflere ulaşacağını bir garantisi yoktur. Fakat misyon, işletme için değersiz ve önemsiz de değildir

(Kraber ve Minha, 2006: 64). Misyon, işletmeyi başarıya taşıyacak, hedeflerini gerçekleştirmesinde yardımcı olacak bir başlangıç noktasıdır. Eğer işletme görevini, varoluş nedenini bilmez ise, işletmenin başarısı ve hedeflerini gerçekleştirmesi mümkün değildir.

Klemm, Sanderson ve Luffman İngiliz işletmelerini inceleyerek, işletmelerdeki misyonları aşağıda ifade edilen grupta toplamışlardır (Klemm ve diğerleri, 1991: 74) :

- İşletmenin uzun dönemli amacı,
- İşletmenin yönünü ve performansını ana hatlarıyla çizecek stratejik amaçlar,
- Belirli bir zaman içinde planlanmış hedefler,
- İşletmenin faaliyet alanı ile endüstriyel ve coğrafi yayılım aktivitelerini ana hatlarıyla çizecek iş tanımı.

Misyon kavramı üzerinde görüş ortaya koyan Türk ve yabancı yazarların görüşleri incelendiğinde genel olarak ortak, fakat detaysal olarak birbirinden farklı ve çelişkili ifadeler kullandıkları görülmektedir. Örneğin; Drucker (2002), örgütün yaptığı işin misyonuyla tanımlanacağını ifade ederek misyon'u reklam'a yaklaştırırken, Ülgen ve Mirze (2010) ise, misyon'u örgütün varoluş nedeni ve örgüt stratejisi oluşturmada bir başlangıç noktası olarak görmektedir. Miller ve Dress (1996) ise, misyon'a sorularla cevap ararken, ' gelecekte üç, beş yılda işimizde ne gibi farklılıklar olabilir?' sorusuyla aslında örgüt vizyonuna atıfta bulunmaktadır. Klemm, Sanderson ve Luffman (1991), İngiliz işletmelerinin misyonları hakkında yapmış olduğu çalışmada, ortaya çıkardığı sonuçlardan ilk üç madde misyon kavramıyla ilişkilenmemektedir. İşletmenin uzun dönemli amacı, stratejik amaçları ve hedefleri, yönetim bilimindeki diğer kavramlar ile ilişkilidir. Bu bağlamda misyon için literatürde ortak tek bir tanım oluşmamıştır. Fakat genel olarak misyon işletmeler için; yaptığı işleri, değerleri, inançları, varoluş nedenlerini ve kendilerini diğer işletmelerden ayırt edilebilmeleri için izlemeleri gereken stratejileri gösteren bir yol haritası olarak ifade edebiliriz.

1.2.2. Yönetim Biliminde Misyon Kavramının Evrimi

Yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir. Yönetim düşüncesi, milattan önce ve orta çağlarda, kralların, düşünürlerin eser ve sohbetlerinde; krallara, prenslere, kumandanlara ve devlet adamlarına verilen öğütlerde; din kitaplarında, bugünkü yönetim kavram, ilke ve tekniklerine benzer bir takım fikir ve görüşlerin yer aldığını göstermektedir (Baransel, 1979: 101) .

Misyon kavramının, tarihsel gelişimini incelemek için, stratejik yönetimin evrelerini incelemek gerekir. Çünkü, misyon, stratejik yönetim sürecinin içinde yer alan bir kavramdır. Stratejik yönetim konularının işletmelerde kullanılması çok eski tarihlere uzanmamaktadır. İşletmelerde yönetim işlevlerinin içinde yer alan planlamanın son elli yılda, sırası ile uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama başlıkları altında toplamış yaklaşık 1960'lara kadar geçen süreçte misyon kavramına rastlanmamıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 38).

Misyon kavramı'nın, stratejik akım içinde doğumunu 1960 yılında 'Business Review'da yayınlanan 'Marketing Myopia' adlı makaleye borçludur. Ted Levitt, bu makalesinde çoğu işletmenin yanlış bir iş tanımına sahip olduğunu belirtmiştir (Hazır, 1998: 54). Ayrıca, 1960' larda Ansoff işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik yaklaşımı getirdi. Olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlandı. Yani, işletmenin genel ve sektörel çevresi; pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlandı. Stratejik planlama, dış çevreyi (çevre analizi, rakipler, pazarlar, ürünler, vb.) stratejik bir analizle analitik olarak incelerken, işletmenin iç dinamikleriyle (işletmenin iç unsurları, yönetim tarzı vb.) ilgi alanına almadı. (Ülgen ve Mirze, 2010: 38, 39).

1970'lerden önce çoğu bürokratik ve resmi uygulamalar (raporlama, yönetim bilgi sistemleri, resmi veya resmi olmayan ödül sistemleri ve yöneticilerin kişisel uygulamaları) yıllarca örgüt içi oluşmuş olan sistemin eksikliklerini gidermek için geliştirildi. Tüm bu uygulamalar, örgüt'ün dış çevresini (müşteri, hissedar vb.) ilgilendirmekteydi (Bart, 1997: 10-11). Stratejik yönetim, stratejik planlamanın ele almadığı işletme içi unsurları da ilgi alanına dahil ederek, 1970'lerin ortasında 'modern yönetimin babası' olarak bilinen Peter Drucker'ın oluşturduğu rehberler ile misyon

hakkında düşüncelerimiz daha belirginleşmiştir. Drucker, ‘işimiz nedir?’ sorusunu ‘misyonumuz nedir?’ sorusuyla eş anlamlı kabul etmiştir (David, 2002: 59). İşletmeler, misyon oluşturma çalışmaları ile çalışanlarını motive etmeyi ve örgütün önemli bir parçası olduğunu onlara hissettirme fırsatını yakaladılar.

1.3. Misyon Oluşturma

Ülgen ve Mirze, işletmenin misyon oluşturabilmesi için önce çevre koşullarını analiz etmesini daha sonra da işletmenin işini belirlemesi gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü, misyonun bir kısmı işletmenin yaptığı işi açıklamaktadır. Fakat misyon, işletmenin sadece yaptığı iş de değildir. İşletme, misyon oluştururken, durum analizi yapmalıdır. İşletme, durum analizini yaptıktan sonra hangi mal veya hizmeti üreteceğine, uygulayacağı üretim teknolojisine ve üretim süreçlerine, bunlara ek olarak bu ürün veya hizmetleri hangi pazarlarda kullanacağına karar vermelidir. Böylece işletmenin misyonu ile işletmenin yapacağı iş, ürettiği mal ve hizmetleri, pazarlayacağı müşteri grupları ve onların beklentilerine nasıl cevap verilebileceği tanımlanmış olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 68).

İşletmenin misyonunu oluştururken, işletme içindeki tüm birimlerin fikirleri alınmalıdır. İşletmelerde, üst düzey yöneticiler, görevli oldukları ana iş gruplarını parçalara ayırarak, her birine, kendine bağlı ve sorumlu yöneticiler atarlar (a.g.e : 27). Bu yöneticiler üst yöneticiyle görüşerek örgüt misyonuna ilişkin kişisel görüşlerini belirtirler ve üst yönetici bu görüşleri toplayıp, derleyerek bir rapor halinde yöneticilere sunar. Daha sonra diğer örgüt çalışanlarının da fikri alınarak ortak bir fikir birliğiyle örgüt misyonu ortaya çıkar. Bu misyonun denetim ve karar mekanizmalarında temel olması isteniyorsa, örgütün her kademesinde kabul görmesi gerekmektedir (İslamoğlu, 1999: 54).

Misyon, örgütün kuruluş aşamasında belirlenmelidir. Örgüt misyonu oluşturulurken rakiplerinden üstün ve farklı olmak için çaba gösterilmelidir. Misyon ile birlikte işletme hissedarlarının veya yönetim kademelerinin oluşturduğu işletme kültürü, inanç ve başarıda önemli bir paya sahiptir. Misyon bir yol göstericidir. Bu nedenle örgüt, ne yaptığını ve niçin yaptığını tüm çalışanların belleğinde kalıcı bir yer tutacak şekilde sloganlaştırmalıdır. Bu durum çalışanların görevlerini yaparken ortak bir paydada buluşulmasına olanak sağlayacaktır (Yatkın, 2003: 33).

İşletmeler, bir işe ilk defa giriyorlarsa, öncelikle dış ve iç çevre koşullarını değerlendirmeli, daha sonra misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini belirlemeli, daha sonra stratejiler geliştirmelidir. Ancak işletme, belli bir zaman zarfında sektörde, misyon, vizyon, amaç ve hedefleri belirlenmiş ise dış ve iç çevre şartlarını değerlendirdikten sonra stratejilerini oluşturmalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 59).

İyi bir misyon oluşturmak, örgütler için oldukça zordur. Örgüt misyonu oluşturulurken, çevre analizi yapılıp, girişim kaynakları değerlendirilip, sunulan ürün veya hizmet için müşteri tepkileri, örgüt kültürü ve değerleri oluşmuş olması, stratejileri belirlenmiş olması gerekmektedir. Bunları oluşturmak için işletmenin zamana ihtiyacı vardır. Misyon oluşturmak için örgütün en azından bir veya iki yıllık zaman ayırması gerekir (Ivancevich ve diğerleri, 1990: 142).

Misyon oluşturulurken, ortak değer ve inançlar önemli bir yere sahiptir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 178). Ortak değer ve inançlar çalışanları hem motive eder hem de davranışlarını şekillendirir. Örgütün kültürünü de şekillendiren bu değer ve inançlar işletmeyi bir arada tutar. Bir işletmenin başarısında, sahip olunan teknoloji, ekonomik ve finansal kaynaklar, işletmenin yapısı, rakiplerin takibi ve müşteri ihtiyaçlarına göre işletmeye getirilen yenilikler, doğru zamandan geliştirilen doğru ve yaratıcı stratejiler kadar işletme değerleri, felsefesi, ruhu ve kültürünün oluşmasında da önemli rol oynar. Ancak insanların işletmenin değerlerine ne ölçüde inandıkları ve bu değerlere ne ölçüde sahip çıktıkları, diğer öğelerden daha büyük önem taşır (Peters ve Waterman, 1995: 384).

1.3.1. Misyonun Özellikleri

Misyon, işletmenin yer aldığı piyasayı belirtmeli, içinde bulunduğu topluma sağladığı katkıyı vurgulamalı, sunduğu ürün, hizmetleri müşterisine iletmeli ve yatırım yapması için yatırımcıyı cesaretlendirmelidir (Godkin ve diğerleri, 2000: 76). Ayrıca misyon, çalışanlar arasında işletmeye karşı duygusal bir sinerji oluşturarak, onları da ulaşılmak istenen hedef için yüreklendirmelidir.

Misyon, örgüt içi kararların alınmasında rehber olmalı ve örgüt stratejilerini içinde bulundurmalıdır (Hills ve Jones, 2008:11). İyi hazırlanmış bir misyon ile örgüt yaptığı işi, hedeflerini bileceğinden, o iş üzerinde uzmanlaşacak, gerçekçi, imkanları dahilinde

bir oluşum içine girecek ve başarıya ulaşmasına yani hedeflerini gerçekleştirmesine imkan sağlayacaktır.

Misyon, nicilikle değil, nitelikle ilgili bir ifadedir (Peters ve Waterman, 1995: 385). Misyon bildirgesinde, rakamsal bir takım gostergelerin yer almaması gerekir. Üst düzey yönetim kadrosu için, içinde rakamların, finansal gostergelerin, oranların ve hedeflerin yer aldığı amaçlar çok önemlidir. İşletme, yöneticilerini özendirerek çalışmalarını şekillendirebilir. Ancak işletmenin daha alt kademelerinde çalışan insanlar için bu gostergeler aynı derecede önem taşımaz. Üreten, satan ve hizmet veren insanların hayatına değişiklik ya da yenilik katmaz, çalışanları kuruma bağlamaz. Ayrıca işletmelerdeki değerler de sayısal değil niteliksel terimlerle belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2004: 178).

David'e göre iyi bir misyonun özellikleri aşağıda sıralanmıştır (David, 2002: 66) :

- Misyon ifadesi, çok uzun cümlelerden oluşmamalı ve iki yüz kelimeyi aşmamalıdır.
- Misyon ifadesinde, örgüt hakkında pozitif düşünceleri ve duyguları ortaya çıkaracak ifadeler bulunmalıdır.
- Misyon ifadesi, şirketin başarılı olacağı izlenimini vermelidir.

Akgemci ve Güleş'e göre; misyonun önemli özellikleri şunlardır (Akgemci ve Güleş, 2009: 14) :

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmeti tanımlar.
- Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.
- Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.
- Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.

Godkin (2000: 78)'in, açıkladığı misyon'un önemli özellikleri aşağıda sıralanmıştır:

- Misyon ifadesi, otuz kırk kelimeyi geçmemelidir,

- Misyon ifadesinde, mastar (aktif) cümleler kullanılmalı, edilgen (pasif) cümlelerden kaçınılmalıdır,
- Misyon ifadesini oluşturan cümlelerde üçüncü tekil şahıs yerine, birinci tekil şahıs kullanılarak, işletmenin misyon ile bütünleşmesi sağlanmalıdır.

Misyon, bir üründen çok pazar odaklı olmalıdır. Ayrıca motive edici, örgüte özel ve gerçekleştirilebilir olmalıdır (Ivancevich ve diğerleri, 1990: 142).

- **Üründen Çok Pazar Odaklı Olma:** Organizasyonun misyonunu oluştururken müşteri odaklı olmak önemlidir. Genel olarak çoğu örgüt işleri, örgütün yaptıkları ile tanımlanır. Örgüt'ün ürünleri ve teknolojileri eskidiği zaman, misyonları da geçerliliğini yitirir (a.g.e.: 142).
- **Uygulanabilir Olması:** Örgüt misyonu, gerçekçi ve uygulanabilir olmalıdır. Diğer bir deyişle, örgüt'ü gerçekleştirilebilir hayallere sürüklemeli ve yeni fırsatlara yol açmalıdır. (a.g.e: 143).
- **Motive Edici Olabilmesi:** İyi ifade edilmiş bir misyonun faydalarından biri de, örgüt'ün çalışanlarına, yöneticilerine rehber olması ve çalışanlarını motive edici bir etki oluşturmaktır (a.g.e: 143).
- **Örgüte Özel Olması:** Daha önce de bahsettiğimiz gibi, piyasa ilişkileri misyonun ana amacını oluşturmamalıdır. Misyon, özel olmalı, yöneticilere yol göstermeli, alternatif hareket planlarından doğru olanın seçilmesine rehber olmalıdır. Diğer bir deyişle; örgüt için düşük maliyetle, yüksek kalitede ürün elde etmek kulağa hoş gelebilir fakat yönetim için bir yol göstermelidir (a.g.e: 143).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, misyon'un özellikleri ve kapsam alanı farklı yazarlar tarafından farklı başlıklarda ele alınmıştır. Bu farklılık sadece edebi olarak ortaya çıksa da, anlamsal bağlamda misyon özelliklerinin ortak olduğu görülmektedir. Örneğin, David misyon bildirgesinin, maximum iki yüz kelimeyi aşmaması gerektiğini vurgularken, Godkin, kırk kelimeyi aşmamasını, Güleş ise kısa ve açık olması gerektiğini ifade etmiştir. Sonuç olarak üç yazarda farklı temsillerle misyon'un kısa ve akılda kalıcı olması gerektiği konusunda ortak fikir beyan ettikleri

görülmektedir. Diğer misyon özelliklerinde de genel olarak ortak kanılara varıldığını söyleyebiliriz. Ülgen ve Mirze'nin (2004) belirttiği kapsamda, misyon sadece yöneticileri güdüleyip, işletmenin istatistiksel verilerini ve kâr marjını yükseltmeye yönelik olmamalıdır. Misyon, işletmenin tüm çalışanlarını kapsamalıdır. Tüm işletme çalışanları ile etkileşimde bulunan bir misyon kavramı zaten bahsettiğimiz sayısal başarıları ortaya çıkaracaktır.

1.3.2. Misyon Oluşturulmasına Etki Eden Faktörler

Pearce, bir örgütün misyon oluşturmasına etki eden faktörleri aşağıda açıkladığı şekilde sıralamıştır. Bunlar (Pearce, 1982: 17) :

- **Hedef müşteriler ve pazarlar:** İşletme, hizmetini veya ürününü hangi müşteriye, hangi pazarda sunuyor. Örneğin, elektronik eşya üreten bir işletmenin, sunduğu ürünler, elektronik marketleri ve onların müşterilerini ilgilendirmektedir. Bu durum, işletme tarafından misyon hazırlanırken göz önünde bulundurulmalıdır.
- **Belli başlı ürün ve hizmetler:** Burada ifade edilmek istenen, hangi hizmet veya ürünü müşteriye sunuluyor. Örneğin; gemi inşa sektöründe çalışan işletmelerin misyonlarının, denizcilik veya gemicilik üzerine olması gerekmektedir.
- **Coğrafi konum:** İşletmenin bulunduğu coğrafi konum işletme varlığını sürdürmesinde önemli olduğundan, misyonunun oluşmasında da önem arz etmektedir. Örneğin; işletmenin ürün ve hizmetlerini, Avrupa'ya ihraç ediliyorsa, bu durum misyonunda da belirtilmelidir.
- **Temel teknolojiler:** İşletme, hangi teknolojiyi kullandığı misyonunda yer vermelidir. Örneğin, cep telefonu üretim işiyle uğraşan bir işletmenin misyonunda, müşteriye sunulan ürünlerde kullanılan teknolojiden de bahsedilmelidir.
- **İşletme devamlılığı için büyüme ve kârlılık:** Her işletmenin varoluş gayesi ekonomik olarak yaptığı hizmet ve sunduğu üründen kâr elde etmek, işletmenin devamlılığını sağlaması için de bu olması gerektir. İşletme misyon oluştururken, ekonomik verilerine de yer vermelidir.

Glueck, misyon belirlenmesini etkileyen faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Yurtseven, 1995: 67) :

- **Dış çevre ve dış güç ilişkileri:** İşletmeler misyonlarını oluştururken, dış çevreyi (rakip işletmeler, müşteriler, pazar vb.) göz önünde bulundurmalarıdır.
- **Girişim kaynakları:** İşletmelerin sahip oldukları ekonomik gücünü arttıracak, büyümesine ve kâr elde etmesine olanak sağlayacak kaynaklardır.
- **İç güç ilişkileri:** İşletmeyi ayakta tutan ve faaliyet alanında sunduğu hizmet, ürünlerin üretiminden müşteriye ulaştırılmasına kadar işletme adına çalışan tüm paydaşların durumunu yansıtır.
- **Değerler sistemi:** İşletmenin sahip olduğu kültür, inanç ve felsefeyi yansıtır.
- **Üst yöneticilerin amaçları:** İşletmelerin yönetim kademesinde yer alan üst düzey yöneticilerin işletmenin varoluş gayesine yönelik hedeflerini kapsar.
- **Geçmiş stratejiler:** İşletmenin faaliyete başlamasından günümüze kadar gelen yönetim kararlarını içerir.
- **Girişim geliştirme:** Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini belirler.

Campbell ve Yeung'a göre, misyon şu dört önemli öğeyi içermelidir (Campbell ve Yeung, 1991: 16) :

- **Amaç:** İşletmenin varoluş nedeni veya örgüt amacının özel bir şeklidir. Daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar (Dinçer, 1998: 13). Campbell ve Yeung (1991) örgüt'ün amacına yönelik olarak aşağıda yöneltilen sorulara verilecek cevaplarla, örgüt amacının ortaya çıkacağını savunurlar.
 - Organizasyon ne için var?
 - Yapılanlar kimin yararına?
 - Neden yönetici ve çalışanlar, kendilerinden beklenenden fazlasını yaparlar?

- **Strateji:** İşletmenin istikametine ve rekabete yönelik kararlarını içerir (Dinçer, 1998: 13). Strateji kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtılacağını gösteren daha somut kavram olarak ifade edilir. Ansoff'a göre strateji; ileride meydana gelebilecek bütün durumları önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür (Eren, 2000: 13).
- **Davranış Standartları:** Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politikalar ve davranış biçimleridir (a.g.e.: 13). Champbell ve Yeung'a göre, politika ve davranış kavramları örgüt içindeki insanlara günden güne ne yapacakları konusunda karar vermede yardımcı olmaktadır. Amaç ve stratejinin başarılmasında bu iki kavram önemlidir. Stratejik amaçlar, politika ve davranış standartlarına dönüştürülerek gerçekleşmesine olanak sağlar (Yurtseven, 1995: 62).
- **Değerler:** Değerler, işletme çalışanlarının inandığı hususları, önem verdiği ilkeleri ve öncelikleri içerir (Dinçer, 1998: 13). Değerler, işletme kültürü altında yatan inanışlar ve ahlaki ilkeler olup norm ve davranış standartlarına anlam verirler. Bazı işletmelerde kurumsal değerler açık olarak belirtilmemiş olup yönetimin davranışları ile değerler anlaşılmaktadır (Alkoç, 2010: 15). Değerler, misyon ve stratejik hedefler ile uyumlu 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 gibi olabilir. Değerler stratejik hedefleri desteklemelidir (Demir, 2001: 31).

Bart (1997a: 373), misyon'da üç (3) temel ifadeye yer verilmesi gerektiğini savunuyor bunlar:

- Hedef Market: Müşterilerimiz kim?
- Katkı: Hangi ürün veya hizmet müşteriye sunuluyor?
- Ayrıcalık: Müşteriye sunulan hangi ürün ve hizmet sizi aynı sektördeki diğer işletmelerden ayırıyor?

Bart (1997a), sadece müşteri, hizmet ve piyasa bileşenleri üzerinde önemle durulması gerektiğini vurgularken, işletmenin varlığını sürdürmesinde en önemli rol oynayan çalışanları dışarıda bırakmıştır.

Misyon oluşmasına etki eden faktörlerle ilgili olarak çeşitli fikirlerin ileri sürülmüş olması, aynı konular üzerinde bir karara varılamaması yazarların çok farklı misyon bileşenleri ileri sürmesine neden olmuştur.

1.4. Misyon Geliştirme

Misyon, işletmenin başaracağı temel görevdir. Bu görevde başarı, başarıyı sağlayanları mutlu edecektir. İşletmelerin varoluş gayesinin, kısa bir zaman öncesine kadar sadece sahiplerine veya hissedarlarına hizmet eden ve ana hedeflerinin kâr etmek veya değerlerini arttırmak olduğu düşünülürdü. Ama son zamanlardaki gelişmeler ile işletmeler 'işletme sosyal sorumluluğu', 'sürdürebilir büyüme' ve 'paydaş çıkarları' gibi yeni gelişen kavramlar, işletmelerin misyon kavramlarını da değiştirmelerine neden oldu (Ertuna, 2008: 89). İşletme, varlığını veya rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için belirli aralıklarla misyon değişikliğine gidebilir. İşletme, mevcut misyonu ile varlığını sürdüremeyecek gibi gözüküyorsa veya varlığını sürdürse bile sektörde pazarın daralması veya rekabet üstünlüğünün kaybedilmesi gibi durumlarda misyonunu değiştirmeye veya yeni bir misyon belirleyerek yaşamını sürdürme yolunu tercih edebilir. Misyon değişikliği küçük ve önemsiz olabileceği gibi yapılan işi tamamen de değiştirebilir. Ayrıca iş değerleri, felsefesi vb. unsurlarda misyon değişikliğine neden olan gelişmelerdir (Ülgen ve Mirze, 2010: 69).

Bir misyon geliştirilmesinde, üç önemli faktör göz önüne alınmalıdır ; örgütün geçmişi, çevresi ve ayırteci rekabet (Ivancevich ve diğerleri, 1990: 141).

- **Örgütün Geçmişi:** Her örgütün, ister büyük ölçekli veya küçük ölçekli, isterse kamu veya özel sektör olsun geçmişinde başarıları, hataları, uyguladığı hedefleri ve politikaları vardır. Misyon oluştururken veya var olan misyonu geliştirirken geçmişin önemli karakterleri ve olayları göz önünde bulundurulmalıdır (a.g.e.:141).

- **Örgütün Çevresi:** Bir misyon bildirgesini oluşturmadan önce organizasyonun çevresinde oluşan fırsatlar, eksikler, tehditler göz önünde tutulmalıdır (a.g.e.:141). Örneğin; büyük bir otel zincirinin iletişim alanındaki teknolojik gelişmelerden (internet, 3G vb.) habersiz olması iş seyahatlerine çıkacak kişileri olumsuz etkileyecektir. Bu yüzden, bu işletmenin misyon bildirgesinde, teknolojik gelişmelere de yer verilmiş olmalıdır.
- **Ayırt Edici Rekabet:** Bir işletme aynı anda birçok işi gerçekleştirebilir ama neyi en iyi yaptığını araştırmalıdır. Ayırt edici rekabet; bir işletmenin, aynı pazarda, rakip işletmelerin yaptığı işten daha iyisini yaparak, rekabet avantaj sağlamasıdır (a.g.e.: 141).

Yukarıda açıklanan ifadelerden de anlaşılacağı üzere, bir işletme ekonomik verilerinde, hizmet alanında, müşterilerinde, kültüründe, felsefesinde, uyguladığı teknolojide değişimler meydana geldiğinde misyonunu tekrar gözden geçirmesi faydalı olacaktır. Kısacası, işletmenin varoluş gayesinde oluşabilecek tüm değişimler, misyonunun değişmesi için bir sebep teşkil eder. Örneğin, meyve ihraç eden bir işletmenin, ihraç ürününü meyveden ayakkabıya dönüştürdüğü zaman, bu dönüşümü misyonunda da belirtmek zorundadır. İşletmeler, misyon değişikliğine neden olabilecek sebepler ortaya çıktığında, geçmiş politikaları, bulunduğu yeri ve piyasayı göz önünde bulundurmalılardır.

1.5. Misyon Bildirgesi

Misyon bildirgesi, işletmenin varlık nedenini ortaya koyan, vizyon'a ulaşılabilmesi için gerekli ilkeleri, değerleri ve ortak amaçları ifade eden yazılı bir belgedir. Misyon bildirgesi, insanların ruhlarına ve beyinlerine hükmettiği ölçüde başarıya ulaşır. Bunun gerçekleşebilmesi için evrensel boyutta insanlığa hizmet, çevreye saygı, toplumsal ve ahlaki kurallara uymak gibi ilkeleri temel alıp, insanları uğrunda mücadele etmeye değer amaçları içeren bildireler oluşturulmalıdır. Bu bildireler, örgüt'e yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenmeli ve o işletmeyi diğerlerinden ayıran görev ve ortak değerleri ifade etmelidir (Köseoğlu ve Ocak, 2010: 66-68).

Drucker'a göre misyon bildireleri, örgütü benzerlerinden ayırmalı ve örgütün varoluş nedenini ortaya koymalıdır. Misyon bildirgesi, etkili stratejilerin ve hedeflerin oluşması için temel oluşturmalıdır (David, 2002: 59).

Covey'e göre, bir işletmenin misyon bildirgesi (herkes tarafından paylaşılan bakış açılarını, amaçlarını ve değerlerini aktaran bir bildire), güçlü bir birlik ve sağlam bir bağlılık oluşturmalıdır. İnsanların kalplerinde ve akıllarında kendilerini yönetmelerini sağlayacak bir ölçüt ya da standart meydana getirmelidir (Yıldırım, 2003: 92).

İşletmeler, sahip oldukları misyon bildireleri ile iç ve dış piyasalar üzerinde güçlü bir motivasyon etkisi oluşturduğunda ve bundan pek çok faydalar elde edebileceğine inandığında, misyon gerçek yerini bulmuş olur (Köseoğlu ve Ocak, 2010: 67).

Misyon bildireleri; işletmeler için, 'ben kimim?' ve 'işimiz ne?', müşteri için ise, bu işletmenin ürünleri ve hizmetleri nelerdir? gibi sorulara cevap bulması ve çalışanlarının farkındalığını artırması açısından da önem arz etmektedir.

1.5.1. Misyon Bildirgesinin Paylaşılması

Misyon bildirgesinin oluşturulması kadar paylaşılması da işletme için önem arz etmektedir. Çünkü bir misyon bildirgesi, ne kadar kriterlere uygun oluşturulmuş olursa olsun eğer çalışanları tarafından benimsenmemiş ise bu bildire gereksiz bir yazılı metinden öteye geçemez.

İşletme, misyon bildirgesini iç ve dış paydaşlara (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar vb.) iletmesi ile misyonunu başarıma adına büyük bir yol almış olur. Çünkü ilan edilen ve paylaşılan bir misyon bildirgesi, misyonun benimsenmesine ve paylaşılabilir olmasına olanak sağlayacaktır.

Misyon bildirgesinin, dili ve terminolojisi de önem arz etmektedir. Misyon dilinden, ifade edilmek istenen, yalınlık, açıklık ve kolay anlaşılabilir olmasıdır. Fakat misyon bildirgesi, yalın bir dille yazılmış olsa da, eğer ikna edici bir dille ifade edilmediği sürece ve çalışanları tarafından kabul görmediğinde işlevi yetersiz kalacaktır (Godkin ve Diğerleri, 2000: 77).

1.5.2. Misyon Bildirgesini Oluşturan Bileşenler

Misyon bildirgesi oluşturmada kullanılan bileşenlere ilişkin literatür taraması yapıldığında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır.

Kotler'e göre, bildirgenin içeriğinin, işletmenin tarihi, yönetici ve hissedarlarının tercihleri, çevresel faktörler, mevcut kaynaklar ve özgün yeteneklerden oluşması gerektiğini ifade ederken, Want ise amaçları, işletme hedeflerinin ilkeleri, ortak kimlik, işletme politikaları ve ortak değerlerinin yer alması gerektiğini ifade etmektedir (Köseoğlu, 2008 : 91).

Bart, misyon bildirelerinin içeriğine ilişkin yaptığı çalışmalarda, “amaç cümlesi, değerler / inançlar cümlesi, özel müşterilere hizmet, eşsiz kimlik, müşteri tatminine değinme, rekabet / güç farklılığı, ürün / hizmet teklifi, açık bir rekabet hedefi, istenilen kamu imajı, iş görenlere ilgi, özel davranış standartları, topluma ilişkin öğeler, vizyon cümlesi, istenilen rekabet pozisyonu, özel finansal olmayan hedefler, genel işletme düzeyi amaçlar, paydaşlara ilişkin öğeler, iş bölgesi, rekabet stratejisi, özel finansal hedefler, teknoloji tanımı, tedarikçilere ilişkin öğeler, paydaşlara ilişkin öğeler ve sürekliliğe ilişkin öğeler” kullanılması gerektiğini belirterek misyon bildirgesi oluşturulmasında farklı bir yaklaşım göstermiştir (Bart, 2007: 686).

Rarick ve Vitton (1995: 11-12) misyon bildirgesinde; kârlılık, ürün / hizmet, müşteri, örgüt kültürü ve felsefesi bulunması gerektiğini ifade etmiştir.

Pearce ve David, misyon bildirgesi oluşturmada kullanılacak unsurları; müşteriler, ürünler/hizmetler, yer/piyasa, teknoloji, süreklilik, büyüme, kârlılık, felsefe, yetkinlik, kamu kaygısı ve çalışanlar olarak ifade etmiştir (Pearce ve David, 1987: 109).

Pearce ve David tarafından ifade edilen bu bileşenler konu üzerine yapılmış birçok çalışmada araştırmacılar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir. Bu çalışmada da, bu bileşenlere yer verilecek olup, ayrıca pearce ve david'in ele almadığı ama literatürde sıkça ifade edilen iletişim bileşenine de yer verilecektir.

1.5.2.1. Müşteri Bileşeni

Müşteri, belli bir sektördeki işletmenin bir marka malını, idari veya kişisel amaçları için satın alan kişi veya kuruluştur. Müşterilerin işletmelerden beklentileri farklılık gösterebileceği gibi işletmeler içinde müşteri değerleri de farklılık gösterebilmektedir (Demir ve Kırdar, 2008: 299). İşletmenin sunduğu ürün ve hizmetlere değer atfeden müşterilerdir (Erdoğan ve diğerleri, 2012: 56).

Küreselleşen bir dünyada müşteri yapısı iyi analiz edilmeli, işletmelerin sunduğu hizmet veya ürün pazarlaması iyi ve etkin stratejilerle müşteriye sunulmalıdır. İşletmeler bu sunumu, müşteri bileşenini içine alacak iyi hazırlanmış misyon bildirgesiyle gerçekleştirebilirler. Bu bağlamda misyon bildirgesi hazırlarken, “işletmenin müşterileri kimlerdir?” sorusunun cevabı, işletmenin misyon bildirgesinde bulunması önem arz etmektedir. Örneğin; Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş.’ ne ait misyon bildirgesinde; “*insan sağlığına yönelik ilaç ve ürünleri, öncü ve yenilikçi yaklaşımlarla, tıbbın ve insanlığın hizmetine sunmaktır*” ifadesiyle, işletme misyonunda hedef kitlesine yani müşteriye vurgu yapmıştır (www.abdiibrahim.com.tr, 2013).

1.5.2.2. Hizmet Bileşeni

Küreselleşmenin etkisi ile teknoloji, yönetim bilimindeki hızlı gelişmeler ve yeni kavramların ortaya çıkması, hizmet için genel ve kesin bir tanımlamayı yapmayı zorlaştırmaktadır. Palmer’e göre hizmet, bir grup insandan bir başka grup insan’a sunulan veya önerilen aktivite veya yararlarıdır. Devedakan hizmeti, fiziksel ve psikolojik olarak kişiye, sosyal açıdan ise topluma zaman, mekan ve yer sağlama olgusudur. Kısaca ifade etmek gerekirse, hizmet yarar sağlamak üzere elde edilen bir ürün olarak ortaya çıkmaktadır (Yücenur ve diğerleri, 2011: 157-158).

Misyon bildirgesinde, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetler açıklanmalıdır. Günümüz işletmelerinde bu ürün ve hizmetlerin faydaları ön plana çıkmaktadır. Örneğin, Nokia’nın reklam filminde, telefon ürünlerinden daha çok iletişim’i öne çıkarmasıdır (“İnsanları kavuşturur”) (Erdoğan ve diğerleri, 2012: 56).

Etkili bir misyon bildirgesi oluşturmada, işletmelerin ürün ve hizmetleri bilinmeli ve bildirmede yer almalıdır. Asil Çelik San. ve Tic. A.Ş.’ ne ait “*Sürekli gelişme felsefesi*

ve müşteri memnuniyetinin en üst düzeyde sağlanması koşulu ile piyasanın ihtiyaç duyduğu vasıflı çelik talebini karşılamaktır” misyon bildirgesi, hizmet unsurunu içine alan iyi bir örnektir (www.asilcelik.com.tr, 2013).

1.5.2.3. Yer / Piyasa Bileşeni

İyi bir misyon ifadesi oluştururken, işletmenin müşterilerini, hizmet ve ürünlerini ifade etmenin yanı sıra bu işletmenin hangi piyasada veya hangi bölgede rekabet edeceğini ifade etmekte önem arz etmektedir.

Akbaşlar Tekstil Enerji San. ve Tic. A.Ş.’ne ait misyon bildirgesi “*Türkiye’de tekstil sektörünün gelişmesine katkıda bulunmak. Gelişimin sürekliliğine olanak sağlayan araştırma ve geliştirme çalışmaları gerçekleştirmek. Genç kuşakları yüzyılın endüstriyel gelişmelerine hazırlamak ve sektöre öncülük etmek. Üretim ve istihdamla kent ve ülke ekonomisine katkıda bulunmaktadır*” yer, piyasa bileşenine vurgu yapmaktadır (www.akbastekstil.com.tr, 2013).

1.5.2.4. Teknoloji Bileşeni

İşletmeler, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyerek bu gelişmeleri mal ve hizmet üretimine uygulayıp işletmenin devamlılığına ve büyümesine katkı sağlarlar (Özdevecioğlu, 2012: 155). Rekabet halinde olan işletmeler için en son teknolojiye sahip olma son derece önemlidir. Bir işletmenin yeni bir ürün veya yeni bir teknolojiyi geliştirerek üretim maliyetlerini düşürmesi, işletmeye bulunduğu sektörün önemli bir payını kazandırabilir. Son yıllarda AR-GE’ye ve son teknolojiyi kullanmaya ülkemizde de önem verilmeye başlanmıştır. Teknoloji işletmenin temel kaygısı olarak görülmektedir (Sarhan, 1998: 17-155). İşletmeler, varoluş nedenlerini, görevlerini tanımladıkları misyon bildirelerinde, teknoloji bileşenine de yer vermelilerdir.

KÇS Kahramanmaraş Çimento Beton Sanayi ve Madencilik İşletmeleri A.Ş.’ ne ait misyon bildirgesinde; “*kalite’yi ve teknolojik gelişmeyi her zaman ön planda tutarak, Yasalara, Çevreye ve toplumsal değerlere saygılı, Talep ve beklentilerine uygun olarak, sürekli müşteri memnuniyetini sağlamak, Nitelikli insan kaynakları politikası ile takım ruhu oluşturmak vazgeçilmez misyonumuzdur*” ifadesiyle işletme, teknolojiyi temel kaygısı olarak görmekte ve bu bileşen’e yer vermiştir (www.kipascimento.com, 2013).

1.5.2.5. Süreklilik, Büyüme ve Kârlılık Bileşeni

Her işletmenin var oluş amacı olarak süreklilik, büyüme ve kârlılık gibi ekonomik hedefleri mevcuttur. İşletmeler bu ekonomik hedeflerinde kararlı olmak zorundadırlar. İşletmeler bu ekonomik hedeflerinde kararlı olduklarını misyon bildirelerinde ifade etmelidirler. Örneğin, aşağıda yazılan Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Plastik San. ve Tic. A.Ş.' ne ait misyon, ekonomik hedeflerini ortaya koyan bir misyon bildirgedir.

“Sektörümüzdeki gelişmeleri yakından takip ederek, müşterilerimize en yenilikçi ve faydalı ürün yelpazesini sunmak. Doğal kaynaklarımızı en verimli şekilde kullanarak, çevreye ve insana saygılı üretim yapmak. Enerji verimliliği yüksek ürünlerimizle müşterilerimizin hayat kalitesine katkı sağlamak. Yurtiçi ve yurtdışında doğru yatırımlarla gelişerek büyüme” (www.kumtel.com, 2013).

1.5.2.6. Felsefe Bileşeni

Her işletmenin kendine özgü bir felsefesi mevcuttur. Bu felsefe, işletmenin temel değerlerini, inançlarını, arzularını ve etik önceliklerini ifade etmelidir. İyi bir misyon bildirgesi oluştururken işletmeler kendi felsefelerini de bildirelerinde yer vermelilerdir.

Aşağıda, “Hakan Plastik Boru ve Profil San. Tic. A.Ş.” ne ait işletme felsefesini vurgulayan bir misyon bildirgesine yer verilmiştir.

“Plastik boru sistemleri alanında, çevre ve insan sağlığını ön planda tutarak yüksek teknolojinin ışığında üretim yapmak, kalite çitasını sürekli yükseltmek ve daha üstün nitelikli ürünler geliştirmek, yenilikçi ve rekabetçi bir büyüme politikası ile yeni pazarlar ve fırsatlar yaratmak Hakan Plastik için temel amaçtır” (www.hakan.com.tr. 2013).

1.5.2.7. Yetkinlik Bileşeni

İşletmeler, misyon ifadelerinde temel yetkinliklerinden veya rekabet avantajlarının ne olduğunu da belirtmelidirler. Aşağıda, “Temsaglobal San. ve Tic. A.Ş.” ne ait yetkinlik bileşenini içine alan bir misyon bildirgesi sunulmuştur.

“Ticari araç üreticisi olarak müşterilerimiz için yenilikçi çözümler üretmek” (www.temsaglobal.com.tr, 2013).

1.5.2.8. Kamu Kaygısı Bileşeni

Günümüzde varlıklarını sürdürmek isteyen duyarlı işletmelerin çevreyi koruması vazgeçilmez bir gaye olarak ortaya çıkmaktadır. İşletmeler hammadde kaynaklarının çoğunu doğal çevreden temin ederken çeşitli önlemler alarak doğal çevreyi ve ekolojik dengeyi korumaları da sosyal sorumlulukları açısından önemlidir. Ülkemizde işletmeler, 2872 sayılı çevre kanunu ile çevreye verdikleri zarardan dolayı sorumludurlar. İnsan ihtiyaçları sınırsız fakat bazı ihtiyaçlarımızı karşılayacak doğal kaynaklarımız sınırlıdır. Bu doğal kaynaklardan daha fazla fayda sağlamak için onları etkili ve verimli kullanmamız gerekir. Gelecek nesillere bırakılacak en güzel hediye, yaşanılacak bir çevredir (Özdevecioğlu, 2012: 166-167).

Her işletmenin var oluş amacı büyüme, süreklilik ve kârlılık gibi ekonomik hedefleri olsa da, işletmeler bulunduğu topluma karşı sosyal sorumluluğu mevcuttur. İşletmeler, toplum içinde faaliyet gösterdiklerinden ve o toplumun üyesi olduklarından toplumun yaşam alanlarına saygı göstermek zorundadırlar. İşletmelerin misyon bildirelerinde, sosyal konular bulunmalı ve sosyal konulara duyarlı oldukları bildirelerinde yer almalıdır. Aşağıda, “Starwood Orman Ürünleri Sanayi A.Ş.” ne ait sosyal konulara duyarlı bir misyon bildirgesi sunulmuştur.

“Dünyada orman endüstri sektöründeki gelişmeleri takip ederek , ülkemiz ormanlarına zarar vermeksizin; insan sağlığına zararsız, çevreye saygılı , kaliteli ve modern desenlerden oluşan ürünleri üreterek tüketicilerin beğenisine sunmak” (www.starwood.com.tr. 2013).

1.5.2.9. Çalışanlar Bileşeni

Bir işletmede üretimi gerçekleştiren veya hizmetleri sunan o işletmenin çalışanlarıdır. Çalışanlar, işletmelerine kimlik kazandırır (Özdevecioğlu, 2012: 164). Çalışanlar kendilerini etkileyecek ve kendi çalışma alanlarını ilgilendiren kararlarda söz sahibi olma arzusu içindedirler. İşletmeler tarafından çalışanlara öneriler getirme hakkının tanınması veya fikirlerine başvurulması onlara önem verildiğinin bir göstergesi olup bu durum yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven duygusunun pekişmesine veya artmasına yardımcı olur (Develioğlu ve Çimen, 2012: 144) .

İşletmeler çalışanlarına verdiği değeri misyon bildirelerinde de sunmalıdırlar. Aşağıda sunulan misyon bildirgesinde ‘çalışanlar bileşenine’ vurgu yapan bir işletmeye aittir.

“Toplumsal sorumluluk ve etik değerlerimize aykırı hiçbir faaliyet içerisinde yer almadan; dinamik, öncü, uluslar arası standartlara dayalı bir sistem anlayışını sürdürmek için gerekli olan proaktif yeteneklerini sürekli geliştiren; Saygı, güven, açıklık, dürüstlük, bireysel sorumluluk ilkelerimize ve işbirliği esasına dayanan takım çalışmasını, süreç yönetimine dayalı organizasyon yapısı içinde sürdüren; Değişimin gerekliliğine inanan kurumsal yapısıyla, en son bilgi, yönetim ve teknoloji araçlarını bilinçli şekilde kullanan; Vizyonumuz doğrultusunda, çalışanlarımızın kendilerini geliştirmelerini, yetkinlik ve yeteneklerini arttırmalarını ve kurum içi sinerjiyi en üst düzeye çıkarmalarını sağlayacak kurumsal ve bireysel kültür ortamını yaratmak”
(www.altinyildiz.com.tr, 2013)

1.5.2.10. İletişim Bileşeni

İletişim, bir göndericinin (konuşan/ yazan), alıcıya (dinleyici/okuyucu) bir şey hakkında sözlü ya da yazılı mesaj göndermesi, iletmesi ve bu mesajın alıcı tarafından çözümlenmesidir. İletişimde kimin neyi, nasıl söylediği çok önemlidir. Konuşmacının mesajı gönderdiği durumdaki amacı dinleyici tarafından çözümlenemeyebilir ya da dinleyici mesaja farklı anlamlar yükleyebilir. Bu durum yazılı iletişimde de geçerlidir. Aynı mesajı birkaç dinleyici farklı anlayabilir, tıpkı aynı konuyu birkaç konuşmacının farklı ifade edebilir, bunun ötesinde, aynı sözü ifade eden kişiler bile farklı anlaşılabilir. Schulz Von Thun (1981) bu durumun oluşmasında, iletişimin önemli faktörleri arasında yer alan ama sözlü olmayan ve iletişimde bir o kadar belirleyici olan; mimik, beden dili ve söyleyiş biçimi, ses tonu ve vurgusu ve alıcının algısı olduğunu ifade etmiştir (Uzuntaş, 2013: 13-14) .

İletişim, ‘bilgi, yalınlık (açıklık) ve anlama’ olarak üç bileşene sahiptir. Ancak Gregory Batson’s bunlara ilave olarak estetiği de içine almıştır. Thyssen (2012), iletişim bileşenleri içinde yer alan estetiğinde, altı (6) bileşen’i olduğunu ifade etmiştir. Bunlar, isim, konuşma sanatı, söylem, dizayn, reklam, mimari’dir (Thyssen, 2012: 55-57).

- **İsim:** Örgütlerin başarısında yeri çok önemlidir. İsim, örgütleri kimi zaman görüldüğünden daha güçlü gösterebilmektedir.

- **Konuşma Sanatı:** Estetik iletişimin vazgeçilmez bir unsurudur. Bir ifadeyi, uyum içinde ve alıcının kulağına hoş gelecek şekilde süslenirse, olduğundan daha fazla ilgi çekecektir.
- **Söylem:** Bir ifadenin anlatılma şeklini tanımlar. İletişimde bir ifadenin çekiciliğini arttırmak için hikayeleştirmek gerekir. Çünkü insanlar, hikayelerle anlatılan olayları sorgulamazlar.
- **Dizayn:** İletişimin evrensel bir alt dilidir. Dizayn, örgüt'ün kimliğini ortaya çıkarır. Örneğin; Örgüt, teknolojik ve bilimsel gelişmeleri yakından takip edip ona göre kendisini dizayn etmeli. Dizayn, örgüt'ün hedef kitleye ulaşmasında, hizmet ve ürün sunduğu pazarda başarılı olunmasında önemli bir faktördür.
- **Reklam:** Bir şeyi halka tanıtmak, beğendirmek ve böylelikle sürümünü sağlamak için denenen her türlü yol, bu amaç için kullanılan yazı, resim, film vb. demektir (www.tdk.gov.tr., 2013).
- **Mimari:** Örgütün konumu, bulunduğu yer, sunduğu ürün ve hizmetin oluşturulduğu yer onun potansiyelinin karşı tarafa göstergesidir.

Misyon bildirgesi bileşenleri arasında yer alan iletişim bileşeni, işletme misyonun ulaşması gereken hedef kitleye (müşteri, çalışanlar, hissedarlar, yatırımcılar) doğru bir şekilde aktarılmasını sağlar. Fakat iletişim bileşeni, literatürde misyon konusu üzerinde araştırma, çalışma yapmış olanlar tarafından bile fazla üzerinde durulmamıştır. Çoğu araştırmacı işletmenin misyonun kısa olmasına, akılda kalıcı olmasına, anlaşılabilir olmasına vurgu yapmıştır. Tüm bu ifadeler de asıl vurgulanmak istenen misyonun hedef kitleye iletilebilmesidir. Bu sebeple örgütler misyon bildirgesini hazırlarken, iletişim bileşenine de yer verilmelidir.

Aşağıdaki misyon bildirgesinde 'iletişim bileşenini' kullanan bir işletmeye ait bildirme sunulmuştur. Bu işletmenin misyon bildirgesi; kısa, anlaşılabilir, yalın ve estetik anlamda da hedef kitleye ulaşabilen bir bildirme özelliğini taşımaktadır.

“Kaliteli, pratik ve lezzetli yeni ürünler geliştirerek, tüketicilerimizin yaşam kalitelerini arttırmak ” (www.kerevitas.com.tr., 2014).

1.6. Misyon Bildirgelerinin İşletmelere Olan Katkısı

Misyon bildirgelerinin, işletmelere olan katkıları azımsanmayacak kadar fazladır. Bazı yöneticiler sıradan ve değersiz olarak bulsalar da çalışanları yönlendirmesi ve işletmenin ana hedefine sevk etmesi bakımından işletme için önemli bir araçtır (Alkoç, 2010: 6).

Misyon bildirgelerinin işletmeler için sağladığı katkılar kısaca şunlardır (a.g.e: 6-8) :

- İşletme içinde amaç birliğini sağlar.
- İşletme kültürünü oluşturulmasına olanak sağlar.
- Çalışanların işletmeye olan aidiyet duygusunu artırır.
- İşletmenin belirlediği stratejileri gerçekleştirebilmesi için kontrol mekanizması oluşturur.
- Örgütsel amacın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yol gösterici rol üstlenir.
- Misyon bildirgesi, kaynak tahsisinin doğru yapılmasına yardımcı olur. Açık bir misyon bildirgesi, birbirinden farklı yöneticilerin bireysel, bölümsel veya geçici ihtiyaçları karşılayabilmek için ortak bir yönde hareket ederek işletmenin kaynaklarının dağıtımını doğru ve akılcı yapılmasına olanak sağlar.
- Misyon bildirgesi, işletme ile işletmenin içindeki ve dışındaki çıkar grupları ile arasındaki etkili bir iletişim aracı olabilir. Organizasyonun dışındaki çıkar grupları müşteriler, tedarikçiler, ortaklar, devlet kurumları ya da toplumun kendisi olabileceği gibi, iç çıkar grupları ise çalışanların bireysel olarak kendileri, şirket içi departmanlar, iş birimleri ya da bölümler olabilir. Etkili bir misyon bildirgesi, hem işletmenin amacını bu çeşitli çıkar gruplarına benimsetecek kadar belirgin olmalı, hem de aralarındaki farkları önemsetmeyecek ve onları uzlaştıracak kadar etkili olmalıdır (Kemp ve Dwyer'dan akt.; Alkoç, 2010: 8).

İşletmeler, literatüre uygun bir misyon hazırladıklarında kendilerine fayda sağlayabilirler. Fakat işletme, literatüre uygun misyon oluşturmadığında yani “varoluş gayemiz nedir? ve işimiz nedir?” sorularına cevap bulunamadığında, işletme başarısızlığa sürüklenebilir. İşletmelerin başarısız olmalarındaki en önemli nedenlerden

biri; yeteneksiz üst düzey yöneticilerin işletmenin varoluş nedenini veya işletmenin neyi başarmak istediğini tanımlayamamalarıdır. Bu durum olduğu zaman, özellikle alt düzey yöneticilerde, kafa karışıklığına neden oluyor ve çok geçmeden kaos'a dönüşebiliyor. Ancak iyi hazırlanmış ve çalışanlarına doğru bir şekilde iletilen misyon ile bu durum düzeltilebilir (Bart b, 1997: 9).

1.7. Misyonun Stratejik Yönetimdeki Yeri ve Önemi

Stratejik yönetim; örgütsel amaçların başarılmasına yardımcı olmak, stratejilerin oluşturulmasına yönelik, karar ve eylemlerin belirlenmesine ilişkin bir süreçtir (Can ve diğerleri, 1999: 159). Ülgen ve Mirze (2010) stratejik yönetimi, işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci olarak tanımlamıştır. Modernist yaklaşımda stratejik yönetim; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi, işletmeye rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmesi amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanılmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 28). Misyonun, stratejik yönetimdeki yerini anlayabilmek için stratejik yönetim sürecini incelemek gerekir.

Stratejik yönetim süreci, öncelik sırasına göre aşağıda sıralanmıştır (a.g.e : 57) :

- Stratejistlerin seçimi ve görevlendirme evresi,
- Stratejik analiz çevresi: Çevresel olanak ve sınırlamaların saptanması, işletme dışı çevrenin (makro çevre ve sektör) analizi ve işletme içi çevrenin analizi, durum tespit matrislerinin hazırlanması,
- Stratejik yönlendirme evresi: Misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
- Strateji oluşturma evresi: Temel (genel) stratejiler ve alt stratejilerin, kurumsal, sektörel, işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bunların uygulanmasındaki tekniklerin belirlenmesi,
- Stratejik uygulama evresi: Stratejilerin uygulanma esnasındaki organizasyon yapısı, kullanılacak bilgi ve karar sistemleri, uygun liderlik anlayışı, kurum kültürü ve yönetim tarzları ile ilgili çalışmalar,

- Stratejik kontrol evresi: Stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen performansın kontrolü ve kontrol süreci ile ilgili teknikler .

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere misyon, stratejik yönetim sürecinde, stratejik yönlendirme evresinde yer almaktadır.

1.8. Misyonun Stratejik Yönetimdeki Diğer Kavramlarla İlişkisi

Stratejik yönetimin temel kavramlarından biri olan misyon, strateji, vizyon, politika ve amaç gibi günlük hayatta sıklıkla kullanılan kavramlarla yakın ilişki içindedir. Strateji, vizyon, misyon, politika ve amaç gibi kavramlar hem birbirleri yerine kullanılmakta, hem de farklı anlamlarda ifade edilmektedir (Dinçer, 1998: 5).

Bu kavramlar, birbirlerinin yerlerine kullanılabilir kavramlar gibi düşünülse de, aralarında anlamsal açıdan farklılıklar söz konusudur.

1.8.1. Misyon ve Strateji

Strateji kavramı ile misyon ifadesi arasında yakın bir ilişki söz konusudur bu iki kavram birbirlerini tamamlamakta ve misyonunun gerçekleşmesinde, strateji önemli bir yere sahiptir.

“Strateji” kelimesi yunanca “strategeus” sözcüğünden türetilmiş olup “başkomutan” manasına gelmektedir. Kelime kullanım olarak, Stratos (ordu) ve agein (göndermek) kelimelerinden oluşmuş olup, askeri terminolojide, “geniş çerçevede-planda hareket yapma” manasına gelmektedir. Yönetim çerçevesi içinde; strateji, geleneksel olarak uzun dönemli planlamadan ziyade, yöneticilerin kendi kurumlarını hedeflerine yöneltmede göstermiş oldukları faaliyetler olarak ifade edilmektedir (Bayraktaroğlu, 2002: 40).

Johnsan ve Scholes (1988) stratejiyi, kontrol olarak ifade etmektedir. Bir kurumun uzun vadeli yönelimi ve bakışıdır. Strateji, ideal olarak kaynaklarını değişen ortalama uyarlayabilme, özellikle de pazara ve müşterilerine, hissedarların beklentilerini karşılayacak şekilde yönelebilmelidir (Clayton, 1999: 34).

Pascale'a göre strateji; bir şirketin tanınmış hedeflere ulaşmak için, kıt olan kaynakları ayırmasına varan plan ya da hareket yönüdür (a.g.e.: 34).

Chandler (1962: 23) da stratejiyi, işletmelerde uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama şeklinde tanımlamaktadır.

Strateji bir plandır. Çünkü strateji için esas olan, arzuladığımız sonuçlara ulaşmaktır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Fakat, strateji plandan daha dinamik ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de ele alınmasını gerektirir. Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 35).

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı üzere strateji, uzun dönemli amaçlara ulaşmak üzere geliştirilen, geniş kapsamlı ve genel bir planlama türüdür (Can ve diğerleri, 1999: 159).

Campell ve Yeung'a göre misyon ve strateji örgütlerin politikalarının ve davranışlarının oluşturulmasında yol gösterirler. Buna karşın, misyon stratejiden daha geniş içerikli bir kavramdır. İşletmelerin misyonları güçlüyse stratejileri de güçlüdür. Bunun tam tersi durumda doğrudur (Yurtseven, 1995: 63).

Bir örgüt misyon ve hedeflerini belirlediği zaman nereye gideceğini bilir. Bu yere ulaşması için temel hazırlanması gerekir. Bu temeli örgüt stratejileri ile oluşturur. Stratejinin rolü, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için örgütün izleyeceği yolları belirler (Goold ve Campbell, 1987: 67).

Strateji sadece örgüt hedeflerini gerçekleştirebilmesi için değil, aynı zamanda örgütün misyonu da uyumlu olmalıdır (Ivancevich ve diğerleri, 1990: 145).

Misyon ile amaç ve hedefler saptanır. Örgütü amaç ve hedeflerine yönelten ise stratejisidir. Burada, strateji hedefe giden yolun yönünü belirler. Örneğin , belirlediğimiz bir müşteri kitlesine hizmet etme misyonu altında bu kitlenin ortak özelliklerine uygun olan stratejiyi oluşturmamız gerekir. Eğer müşteri kitlemiz isim

yapmış malları kullanmayı seviyorsa, bizim ürün ve hizmetlerimiz isim yapmış mal ve hizmetler olmalı, yaygın kullanılan mal ve hizmetlerin olmaması gerekir (Okumuş ve diğerleri, 2012: 13-14).

Misyon ve strateji birbirleriyle uyumlu ve birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Eğer misyonumuzu gerçekleştirmek istiyorsak ona uygun stratejiler de oluşturmalıyız.

1.8.2. Misyon ve Politika

Türk dil kurumu'nun resmi internet sitesinde politika:

- *Devletin etkinliklerini amaç, yöntem ve içerik olarak düzenleme ve gerçekleştirme esaslarının bütünü, siyaset, siyasa,*
- *Davranış biçimi, düşünce yapısı,*
- *Belirlenen amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik karar ve eylemler bütünü olarak tanımlanmıştır (www.tdkterim.gov.tr, 2013).*

İşletmeler için politika; yöneticilere karar vermelerinde yardımcı, rehber olan bir ilke veya ilkeler dizisi olarak ifade edilebilir. Bu ilkeler, yöneticileri alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için genel bir plan oluşturur. Böylece politika belirlendiği zaman yöneticilere hangi durumlara karşılaştıklarında ne gibi yöntemler uygulanacağını gösteren bir rehber oluşturulmuş olur. Ancak politika ile herhangi bir durum karşısında uyulacak 'kural' birbirine karıştırılmamalıdır. Kurallar belirli bir durum karşısında nasıl hareket edileceğini kesin bir şekilde belirtir ve yöneticiye inisiyatif kullanması için yer bırakmaz. Politika ise, yöneticilere karar vermelerinde rehber olur (Dinçer, 1998: 20-21).

Politikalar, karar ve kişilerin eylemlerine ya da etkili bir eyleme yönelecek düşünceye ışık tutan genel rehberlerdir. İşletme amaçlarının iyi bir şekilde değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkarlar (Can ve diğerleri, 1999: 158).

Politika, işletmeyi amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere yol gösteren, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol olarak da tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2010: 37).

Politikalar, hedefe giden yolun tanımlanması olarak ifade edilebilir. Bu hedefe giden yolu oluşturacak politikalarda, şu özellikler bulunmalıdır:

- Politikalar, işletmenin bütün faaliyet alanlarında ne şekilde davranılacağını tanımlar. Bu davranışlar hedeflere rehber olacağından birbirleriyle tutarlı olmalıdırlar,
- İş bölümünü sağlamalı,
- Yetki ve sorumlulukları saptamalı,
- Elde edilen sonuçların değerlendirilmesini olanak sağlamalı,
- Rakamsal ve mali oranlar olarak da ifade edilebilmelidirler (Ertuna, 2008: 67).

Dinçer'e göre politikalar :

- İşletmenin her kademesindeki amaçların gerçekleştirilmesiyle, kullanılacak araçların ve ortaya konulacak hareket tarzlarının seçilmesiyle ilgili olduğu belirtilmeli,
- Amaçlara ve araçlara sınırlar çizmeli ve bu sınırlar, yöneticiye karşılaştığı durumla ilgili olarak karar almada yardımcı olmalıdır. Örneğin, satın alma kararını verirken, en iyi üç kaliteden fiyatı düşük olanı tercih etme politikası; tekliflerin öncelikle kalite açısından sınıflandırmasını ve en üst sıradaki üç mâmulden en düşük fiyatta olanın alınmasını gerektirir.
- Politikalar, işletme içinde örgütün her kademesinde yer alır ve temel şirket politikalarından bölüm politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere kadar sıralanır.
- Politikalar, fonksiyonel olabilir veya belirli bir proje için seçilebilir.
- Politikalar, yöneticilere karar vermede rehber olmalıdır (Dinçer, 1998: 21).

Politikalar yetkilendirmeye dayalı yönetimin değişmez bir unsurudur. Dağıtılan yetkiler yöneticilerin hangi politikalar çevresinde hareket edeceklerini belirleyecektir. Politikalar izlenecek yolun tanımlanması olduğuna göre, bu yolun kurulacağı yeri aydınlatan vizyon, gerçekleştireceği şey misyon, varacağı yeri hedeftir. Stratejiler ise bu yolun yönü olarak düşünülebilir (Ertuna, 2008: 67).

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere misyon başarmanın temelinde işletme politikalarının oluşturulması gerekmektedir. Yani izlenecek yol haritasına sahip olalım ki gideceğimiz istikamet'e rahat bir şekilde ulaşalım.

1.8.3. Misyon ve Amaç

İşletmenin misyon ve vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejileri yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekir (Ülgen ve Mirze, 2010: 37).

Bir işletmenin amaç ve hedefleri aşağıda belirtilen özelliklere sahip olmalıdır. Bunlar (a.g.e: 37) :

- İşletmenin amaçları, yaptığı işi niçin ve ne kadar yapabildiğini tanımlamalı, üst yönetimin ve işlevsel yönetimlerin performansının değerlendirilmesinde denetçilere yardımcı olmalı,
- Kesin ve ölçülebilir olmalı,
- İşletmenin işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmesi için gerçekçi, belirli bir zaman aralığında sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamalı,
- İşletmenin amaçları birçok açıdan sınıflandırılabilir, işletmenin her sosyal paydaşının (ortaklar, yönetim kurulu, satıcılar, müşteriler, çalışanlar ve toplum) kendine göre farklı amaç ve hedefleri mevcut olmalıdır.

Dinçer'e göre amaçlar, belirli bir süre içinde gerçekleştirilmesi istenilen ve varılmak istenen sonuçlar demektir. Amaçlar soyut veya somut olabileceği gibi, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal özelliklere de sahip olabilir. Bu bakımdan amaçlar; davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak ifade edilmiş maddi veya manevi değerlerdir (Dinçer, 1998: 135).

İşletmelerde amaçların belirlenmesi, kutup yıldızının konumunu belirlemeye benzer. Pusulanızı ona göre belirledikten sonra, rotanızdan ayrıldığınızda ona dönmeniz mümkün olur. Etkili bir yönetimin temeli, açık bir şekilde ifade edilen ve doğru tespit edilmiş amaçlar olmalıdır (Özgen ve diğerleri, 2005: 18).

Örgütsel amaç; örgütün gerçekleştirmeye çalıştığı arzu edilen durum veya durumlardır (Aldemir, 1985: 183). İşletme yönetimi açısından ise, amaçlar örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta varoluşlarının sebeplerini oluştururlar. Örgütsel amaç, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir durumdur (Eren, 1997: 67).

Ertuna'ya göre bir örgütün amaçları şu özellikleri taşımalı (a.g.e: 96):

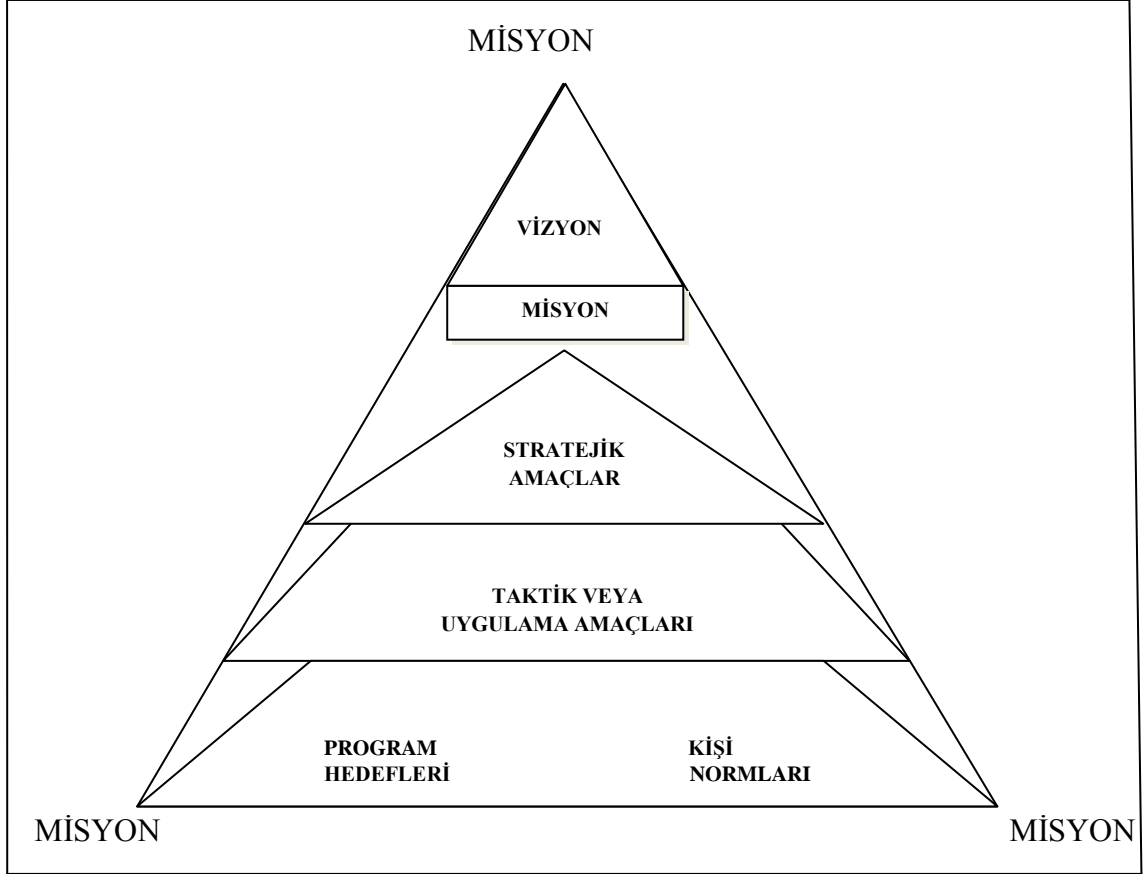
- Amaçlar örgütün misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı,fakat aynı zamanda da ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açıkça ifade etmeli, fakat bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmeli.
- Durum analizi sonuç bazlı şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal,çevresel değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Örgütün amaçları, örgütün tepe yönetiminin belirlediği amaçlardır. Ancak tepe yönetiminin ifade ettiği bu amaçlar misyon, vizyon ve stratejilerde olduğu gibi tüm çalışanlar tarafından benimsenirse gerçekleşebileceği unutulmamalıdır. İşletmenin amaçları, kabul edilebilir olmalıdır; amaçlar ne kadar çok kişi tarafından ve ne kadar çok sahiplenilirse, o kadar faydalı olacaktır. (Dinçer, 1998 : 137-138).

Misyon, örgüt içerisinde hangi mevki'de olursa olsun, bütün çalışanların paylaştığı ortak bir değerdir. Amaçlar ise, her bir pozisyon'da farklılaşır ve aynı pozisyonda çalışan kişilerin amaçları birbirinden farklı olabilir. Burada önemli olan, farklılaşan amaçların, ortak bir vizyonu gerçekleştirmeyi başaracak şekilde ifade edilmesidir (a.g.e. :142).

Buraya kadar yapılan açıklamalarda ifade edildiği gibi amaçlar, örgüt misyonunun temel unsurlarından birini oluşturmaktadır. Amaçlar, belirli bir zaman aralığı içinde, farklı açılardan uygulanması arzu edilen veya varılmak istenen sonuçlar demektir. Amaç belirlemekle, ileride hangi mal ve hizmetleri kimler için, hangi kalitede üretileceğini, ne miktarda kar beklendiği vb. konularda rehberler belirlenmiş olur.

Aşağıdaki şekilde vizyon, misyon, stratejik amaçlar, hedefler ve normlar arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Şekil 1: Misyon ve Amaçlar Arasındaki İlişki

Kaynak : Dinçer, Ö. (1998) Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. ss:142.

1.8.4. Misyon ve Vizyon

Vizyon kavramına ikinci bölümde daha geniş bir bakış açısıyla incelenilerek yer verilecek. Ancak misyon kavramıyla arasındaki farka değinilerek misyon ile vizyon ilişkisi netleşecektir.

Vizyon ve misyon kavramları birbirinden oldukça farklıdır. Vizyon, örgütün gelecekte arzu ettiği durum, hayal edilen bir gelecek iken, misyon örgütün var olma nedenidir, hayattaki rolüdür. Misyon, vizyona ulaşmada önemli araçtır. Vizyon, örgüte bir gelecek tasvir etmesidir. Bu tasvir yöneticilerin uzun dönemli ve temel kararlarını ortaya koyarken, bir takım kısıtlamalar koyar ve örgütün başka istikametlere yönelmesini

engeller. Vizyon, yöneticilere motivasyon ve ek sinerji sağlar. Misyon ise, vizyonu ve genel amaçları somut hale getirir ve neler yapılacağını belirler. Başka bir ifadeyle, örgütün hayallerini gerçekleştirebilmesinde somut bir görev alanı oluşturur. Misyon çalışanlar için hedefler ortaya koyar ve bu hedeflerde herkesin tek tek ne yapacağını değil, herkesin ortaklaşa neler yapacağını gösterir. Bu açıdan misyon paylaşılan ortak bir değer olmak mecburiyetindedir (Dinçer, 1998: 27).

Ülgen ve Mirze'ye göre; vizyon, gelecekte arzu edilen bir durumu ifade ettiği ve işletme stratejileri için bir pusula niteliğinde olduğunu, misyonun ise işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu gösteren bir mesaj olduğunu ifade etmiştir. İşletmelerin vizyonu, misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir. İşletmenin vizyonu ile misyonu arasındaki fark, uygulamada hep göz ardı edilmiş, her iki kavram çoğu kez birlikte kullanılarak hatalı davranılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2010: 69).

Vizyon ve misyon'a ait bazı önemli özellikler aşağıdaki Tablo'da açıklanmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009: 14) .

Tablo 1
Vizyon ve Misyon'a Ait Bazı Önemli Özellikler

Vizyon	Misyon
<ul style="list-style-type: none">- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.- Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir.- Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.- Çekicidir; örgütün içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.- Kısa ve akılda kalıcıdır.- İlham verici ve iddialıdır.- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.	<ul style="list-style-type: none">- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacı tanımlanır.- Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.- Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.- Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.

Kaynak: Akgemci ve Güleş, 2009: 14

1.9. İşletmenin Rekabet Üstünlüğü Sağlamasında Misyonun Yeri ve Önemi

Stratejik yönetim'i tanımlarken de ifade edildiği üzere, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini gerçekleyebilmeleri ve ayrıca bağlı oldukları sektörde tutunabilmeleri için sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olmalıdırlar.

Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumudur (Dinçer, 1998: 189).

Modernist stratejik yönetim görüşünde; rekabet üstünlüğü bulunmayan ve rakiplerinin kendi üstünlüklerini ve verimliliklerini devamlı arttırmaları sonucu verimliliğini her geçen gün kaybeden işletmelerin bulunduğu sektörden çekileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle modernist stratejik yönetim düşüncesini destekleyenler, işletmenin uzun dönemde yaşamlarını sürdürebilmeleri, ancak işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi ile gerçekleşebileceğini savunmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 32).

M. Porter, sektörde benzer mal ve hizmetlerle, aynı müşterilere veya müşteri gruplarına satış yapmak için rekabet içinde bulunan işletmelerin, rekabet üstünlüğü sağlayarak gelirlerini arttıracabileceklerini ve bunun için iki yol önermektedir :

- İşletme mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle üretecek ve bunu piyasada oluşan fiyatlarla müşteriye sunacaktır. Böylece, rakiplerinden daha fazla kâr elde edecek ve sektörde ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir.
- İkincisi ise, işletme mal ve hizmetlerini, pazardaki diğer benzer mal ve hizmetlerden farklılaştırarak ve müşterilerin bu farklılık için ödemeyi kabul edeceği daha yüksek bir fiyattan onlara sunacak ve böylece rakiplerinden daha fazla kar sağlayacak ve pazarda ortalamanın üzerinde getiri elde edecektir (a.g.e: 255 - 256).

Misyon, örgütlerin rakiplerine karşı farklarını, iş görenlerini motive etme, örgüte bir kimlik kazandırma, müşterileri ile iletişim kurma bakımından önem arz etmektedir (Dalay ve diğerleri, 2002: 20).

Çalışmamızın araştırma bölümünde de kullanacağımız bileşenlere (müşteriler, ürünler/hizmetler, yer/piyasa, teknoloji, süreklilik, büyüme, kârlılık, felsefe, yetkinlik, kamu kaygısı, çalışanlar ve iletişim) göre “ misyon, işletmeler için rekabet avantajı sağlayabilir mi?” sorusuna cevap ararsak, cevabımız evet sağlayabilir olur. Çünkü, işletmeler, iyi hazırlanmış bir misyon bildirgesinde, yukarıda ifade ettiğimiz bileşenlere yer verdiklerinde; işletmeler varoluş nedenlerini müşterilerine, hissedarlarına, rakiplerine daha iyi sunacaklardır. Eğer bir işletme misyon’un da yaptığı hizmetleri, felsefesini, çevresine ve çalışanlarına karşı tutumunu iyi bir şekilde ifade ederse, müşterilerine karşı kendisini rakiplerinden ayırt etmiş olur. Böylece işletme, rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayacaktır.

BÖLÜM 2

VİZYON VE KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu çalışmanın ikinci bölümünde; vizyon kavramı, vizyon oluşturma, vizyon geliştirme, vizyon bildirgesi, vizyon bildirgesinin önemi ve amacı, vizyon bildirgesini oluşturan bileşenler neler olması gerektiği detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca vizyon bildirgesinin işletmelere olan katkısı, vizyon bildirgesinin stratejik yönetimdeki diğer kavramlarla ilişkisi, işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında vizyonun yeri, çalışmanın sonraki bölümü için teorik bir çerçeve oluşturulacaktır.

2.1. Vizyon Kavramı

Vizyon, Latince’de ‘vide’ kelimesinin görmek anlamında kullanıldığı, İngilizce’de ise; “vision” kelimesinin Türkçe karşılığıdır. ‘Vision’ kelimesinin ise, Hint- Avrupa dil ailesinde görmek ve bilmek anlamına gelen weid, woid, wid kelimelerinden türediği ifade edilmektedir (Alkoç, 2010: 26) .

Leonhard’a göre vizyon; Latince’de ‘videra’ fiilinden türemiş olan visio’dur ve uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığı kullanılmıştır. Almanca ‘wissen’ (bilmek) ve ‘weise’ (bilmek) kelimeleri de aynı kelimedenden türetilmiştir. Sözlük anlamları incelendiğinde ‘hayal görme’ , ‘halüsinasyon görme’ anlamlarıyla da karşılaşılmaktadır (Yıldırım, 2003: 26).

Türk dil kurumuna göre; vizyon, isim olarak görünüm, ayrıca ülkü, sağgörü ve özellikle yönetim bilimiyle ilgili olan anlamı ise ileri görüş olarak ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr, 2013).

Burnside’a göre; vizyon, arzu edilen durum, geleceğin yaşayan bir resmi olarak nitelendirilebilir. Onun yaşadığı söylenebilir, çünkü o sadece dokümanlarda değil, insanların eylem ve düşüncelerinde de mevcuttur. O bir resimdir, çünkü sadece soyutlamalardan ibaret değil imajları da kapsamaktadır. Zira imajlar soyut tanımlamalardan daha anlamlıdır ve bir düşünce içeriğine, duygusal bir değere sahiptir. Vizyon, bütün bu boyutlarla birlikte oluşturulduğundan dolayı bütünleştiricidir (Durna, 2002: 186).

Mirze ve Ülgen'e göre; vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. Vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir yol haritası görevi görür (Ülgen ve Mirze, 2010: 70).

Bir işletmenin değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek, örgütü hedeflenen geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir (Çetin, 2009: 97).

Örgütte bulunan her yönetici ve müdürün, işletmenin uzun dönemdeki hedeflerini başarması için ortak bir vizyona sahip olmaları çok önemlidir. Örgütün vizyonu, “Ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap vermelidir. İyi bir vizyon, misyon oluşumuna da zemin hazırlar. Bir çok örgüt hem misyon hem de vizyon bildirgesine sahiptir. Fakat ilk önce vizyon bildireleri oluşturulmalı ve daha çok üzerinde durulmalıdır. Vizyon bildirgesi, gelişime açık, kısa ve yalın bir şekilde tek bir cümleyle ifade edilmelidir (David, 2002: 56).

Vizyon, inşa edilecek geleceği görmektir. Ancak vizyon, bu tanımlamada olduğu kadar yalın bir şey değildir. Vizyon, bir dünya görüşünün, bir hayat felsefesinin ürünü olabildiği gibi insanlığın yüceltilmesi, doğanın korunması ve mutlu bir geleceğin inşası türünde vizyonlar da olabilir. Vizyonun, ifade edilmiş şekli bir pozitif enerji taşımalı, örgütün tüm çalışanlarını ‘iyi ufuklara’ yönlendirmelidir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin vizyonu, tüm çalışanları motive etmelidir (Ertuna, 2008: 62).

Mark Lipton'a göre; vizyon geleceğe bakmalı ve işletmeler için sağlam bir temel görevi görmelidir. Vizyon amaçlar ve hedefler gibi yıldan yıla dalgalanmalar göstermez aksine kalıcı bir vaattir. Başarılı bir vizyon organizasyonlar için canlı ve parlak bir resim çizer ve geleceğe yönelik olmasına rağmen, şu anda fark edilmiş gibi şimdiki zamanda yer alır (Erdoğan ve diğerleri, 2012: 47).

Koch (1997: 399) ise; bir işletmenin ne olabileceğine dair heyecan verici ileri görüşlülük, gelecekteki şekli ve başarısı ile ilgili bir rüya, ayrıca işletmenin potansiyelini gösteren bir resim, onun vaad edilmiş topraklarına bir bakış olarak ifade etmiştir.

Vizyon, gelecekte bir örgütün hangi durumunda olmasına ilişkin perspektiftir. Gelecekte hangi durumda olmasını bilen örgütler geçmiş referanslı veya günübirlik değişmeler içerisinde dalgalanan örgütler değil bugünden yarını oluşturmaya çalışan, gelecek referanslı örgütler olacaktır. Gelecekte varılmak istenen durumun belli olması, örgütün bugünkü tercihlerinde tutarlı olmasına da olanak sağlayacaktır (Dalay ve diğerleri, 2002: 20).

James R. Lucas (1998), vizyon tanımını farklı bir perspektiften bakmıştır ve vizyonu nedir ve ne değildir diye sorgulayarak bir tanımlama yapmıştır (Erdoğan ve diğerleri, 2012: 47).

Vizyon nedir?

- Temel değerlerin ve ilkelerin bir örgütsel bildirgesidir.
- Önceliklerimizin, planlarımızın ve amaçlarımızın başıdır.
- Geleceğe doğru bir çekicidir (itici değildir).
- Bizi eşsiz yapan özelliklerin belirlenmesi ve ilan edilmesidir.
- Bağlılığın bildirisidir.

Vizyon ne değildir?

- Bir strateji,
- Yukarıdan aşağıya bir bakış,
- Gururlu geçmişimizin tarihi,
- Zayıf bir işletme konusu,
- Heyecansızlık.

Swift ise vizyon'u daha kısa bir şekilde şu şekilde ifade etmektedir: Görülemeyeni görme sanatıdır (David, 2002: 55).

Vizyon kavramını inceleyen yazarların görüşleri incelendiğinde; vizyon, örgütler'e bugünden geleceği görmesine imkan sağlayan, gitmek istedikleri yöne yönlendiren ve uzun vadedeki hedeflerini gösteren bir rehberdir. Ayrıca vizyon, örgüt çalışanlarını ortak bir gayede toplayarak onları ulaşılmak istenen hedefe kenetler. Başka bir ifadeyle, örgüt çalışanlarını motive eder. Bugünden geleceği gören örgütler, aynı pazardaki

rakiplerine karşı bir adım öne geçeceklerdir. Bu durum örgüt için rekabet avantajı da sağlayacaktır.

2.2. Vizyonun Önemi ve Amacı

Örgütler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadırlar. Örgütlerin bu değişim gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir. Küreselleşen örgütlerin bütün çalışanlarını geleceğe taşıması için, güçlü bir vizyona ihtiyaçları vardır (Güzelcik, 1999, s. 81-82). Vizyonun en önemli fonksiyonu; işletmeye bir gelecek sunarak yöneticilerin bu gelecek tasviri üzerinden temel kararları almasını, yollarını çizmesini ve işletmenin başka istikametlere yönelmesini önler (Dinçer, 1998: 27). Ayrıca, vizyonun amacı, müşteri istek ve ihtiyaçlarının en iyi şekilde gerçekleşmesi olmalıdır (Yıldırım, 2003: 28).

İşletmeler, vizyon ile bugünden geleceği görmeyi hedefler ve çalışanları ile arasında bir bağ oluşturur. Vizyon, örgütün 'gelecekte ne olmak istediğinin' bir ifadesi olduğundan; örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefi ortaya koyan, bu hedefin hangi temellere dayanacağını ve örgüt için nasıl bir gelecek oluşturulmak istendiğini gösteren bir ifade olmasından dolayı örgütün sahip olması gereken bir ifadedir (Kılıç, 2010: 89). Vizyon kuruluşların resmidir ve insanların neden bu geleceği oluşturmak zorunda olduklarını üstü kapalı yada açık olarak anlamayı gerektirir. Örgütlerin gelecekte ne yapmak istediğini, hedeflerini ve amaçlarını açıkça gösteren bir vizyon, çalışanları ve müşterileri örgüt hakkında bilgilendirir. Bilgilenen çalışanlar daha iyi motive olur ve işletmeye bağlılıkları artar (Tengilimoğlu, Öztürk, 2004: 234). Tüm çalışanları tarafından benimsenmiş, kabul görmüş bir vizyon, işletmeyi rakiplerine karşı bir adım öne geçirecektir. Bu yüzden vizyon, işletmenin tüm çalışanları tarafından benimsenmeli ve paylaşılması gerekmektedir. Bir zincir en zayıf halkası kadar kuvvetlidir, sözünden yola çıkarak vizyon işletmenin tüm çalışanları tarafından sahiplenilmelidir.

Stoner, vizyonun önemini yedi nokta etrafında toplayarak açıklamıştır (Duman, 2001: 17-21) :

- Enerji: Örgüt çalışanlarında heyecan, neşe ve işlerine karşı bağlılık meydana getirmesi.
- Yetkilendirme: Örgüt yöneticileri kontrol mekanizmalarını hafifletip çalışanlara daha kolaylıkla yetki verebilirler.
- Sahiplenme: Örgüt çalışanları kendilerini bir bütünün parçası olarak görecekları için işlerini ve örgütteki yerlerini benimser ve örgütü sahiplenirler.
- İşbirliği: Ortak bir vizyona sahip olma insanların birlikte çalışmalarını ve işbirliğini kolaylaştırır.
- Atılımcı Hareket: Örgütler, ortak bir vizyona sahip olmadan aktif olarak atılımcı harekette bulunamazlar.
- Mükemmeliyet için gerekli yapıyı oluşturma.
- Bugün ile gelecek arasında köprü kurabilmesidir.

2.3. Vizyonun Özellikleri

Vizyon, değişim için genel gidiş yönünde netlik sağlayarak, olabilecek yüzlerce detaylı kararı basitleştirir. Bu önemlidir, çünkü insanlar gidilecek yön hakkında genellikle anlayamazlar veya kafaları karışır. Örgütler bu durum karşısında, iyi oluşturulmuş bir vizyon ile kafa karışıklığını ortadan kaldırır (Çetin, 2009: 97). Örgütlerin oluşturdukları vizyon; gerçekçi olup, uygulanabilmeli; tüm örgüt sistemini harekete geçirebilmeli; amaçlara ayna, çalışanlara esin kaynağı olabilmeli; örgütsel bağlılık ve zaman döngüsü açısından ileriye göstermeli; optimum sürede gerçekleştirilebilmeli; dikkatleri yoğunlaştırabilmeli; amaç ve stratejileri dönüştürebilmeli; üst yönetim tarafından desteklenmelidir (Özer, 2010: 6).

Clayton (1999: 153-154), vizyon özelliklerini, altı noktada ele almıştır. Bunlar :

- **Güçlüdür:** Vizyonun gücü, gelecekte gerçekleşebilecek olan ile şu anda gerçekleşen arasındaki gerilimden kaynaklanır.
- **Maksatlıdır:** Vizyon tek başına anlam taşımaz; temel değerler ve amaçlar ile bağlantılı olması gerekir.

- **Kendini Belirler:** Vizyon göreceli değildir.
- **Somuttur:** Belirli ve keskin bir yönü gösterir, arzulanın geleceğinin bir görüntüsünü verir.
- **Çok Yönlüdür:** Zenginlik gibi maddi , dürüstlük gibi bireysel ve toplumsal gelişmeye destek olmak gibi idealist yönleri vardır.
- **Duygusaldır:** Vizyonu başarmak için duygularla temas içindedir. Burada ifade edilmek istenen, motive edici olmasıdır.

Eren'e göre vizyonun özellikleri şunlardır (Çetin, 2009: 97) :

- Her yönetici ve lider için orijinaldir.
- Tüm faaliyetlerin algılanmasını gerektirir.
- Paylaşıldıkça değer kazanır.
- Stratejilere yön verir.
- Stratejistlerin, yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, katılımcılık nitelikleri hakkında bilgi verir.

Karaman (2005: 113)'a göre; vizyonun özellikleri şunlardır :

- Geçmiş hakkında olabildiğince ayrıntılı düşünülmelidir,
- Örgütsel ve kişisel olarak ne istendiği tam olarak tanımlanmalıdır,
- Vizyon ile örgütte nasıl bir farklılık yaratılacağı yazılmalıdır,
- Kısa bir vizyon yapılandırması, örneğinin bir slogan, önceden belirlenmelidir,
- Vizyon hayali davranışları yansıtmalı ya da sezgileri gerçeğe dönüştürmeye çalışılmalıdır,
- Vizyon aracılığı ile öngörüler test edilmelidir,
- Vizyon geliştirirken fütürist yani geleceğe yönelimli olunmalıdır. Bu durum kurumsallaştırılmalıdır,
- Örgütün geleceğe dönük çalışmalarının analizi çok iyi yapılmalıdır,
- Vizyonun provası yapılabilir.

Örgüt vizyonları; kuvvetli, hatırlanmaya değer, teşvik edici, anlamlı, kısa ve bu özelliklere ek olarak uzun dönemde örgüt için bir anlam ifade etmelidir (Akgemci ve diğerleri, 2008: 7). Ayrıca, vizyon, ulaşılabilir ve uygulanabilir olmalıdır. Yalnızca belli bir dereceye kadar piyasa gelişimi, rekabet ve tüm ekonomik gelişmeye bağlı olarak ütopyik olabilir. Fakat uygulanabilirliğine ve gerçekleştirilebilirliğine mani olmamalıdır. Mevcut durumu değiştirmelidir. Örgütün ne yöne doğru gelişmek istediğini ortaya koyabilmeli, açık ve anlaşılır olmalı, hedefler, stratejiler ve hareket planlarını örgüt geleceğinin anlaşılabilir bir görünümünde birleştirmelidir. Örgüt'ün üst düzey yönetimini ikna edebilmelidir (Okay, 2005:116).

Vizyon özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz (Scott ve diğerleri, 1993: 98) :

- Örgütün nereye gitmek istediğinizi ortaya koymalıdır.
- Okunması ve anlaşılması kolay olmalıdır.
- Örgütün ruhunu ortaya koymalıdır.
- Karar verme sürecine rehberlik edebilmesi için bütüncül olmalıdır.
- Kişilerin dikkatini çekmelidir.
- Geleceği anlamlı ve tercih edilebilir şekilde tasvir etmelidir.
- Kişiler duyduğunda onlara güven vermelidir.
- Kişilere kendi bireysel amaçlarının örgütsel amaçlar içinde nasıl yoğunluğunu görme fırsatı vermelidir.
- Zor zamanlarda dahi motivasyon sağlamalı, ulaşılabilir olarak algılanmalıdır.
- Meydan okumalı, rekabet etmelidir.

Literatürde vizyon özellikleri hakkında, yazarların ortaya koydukları görüşlerden anlaşılıyor ki vizyon; idealist olmalı, ilham verici olmalı, örgüt'ün tüm paydaşları (müşteriler, çalışanlar, hissedarlar vb.) tarafından paylaşılabilmesi, örgütsel bağlılığı arttırmalı, gelecek tanımlayıcı ifadeler yer almalı, kısa, açık , anlaşılabilir ve örgütün gelecekte nerede olmak istediğini gerçekçi ve uygulanabilir ifadelerle açıklamalıdır.

2.4. Vizyon Oluşturma

Bir vizyona sahip olmak veya bir vizyonu oluşturmak, günümüzün rekabetçi ortamında kritik bir öneme sahiptir. Vizyonu oluşturan bu itici güç, aynı zamanda şu unsurların bir veya bir kaçı tarafından da ortaya çıkmaktadır (El Namaki; 1992, s. 29) :

- Örgütün kaderini (geleceğini) kontrol etme ihtiyaı,
- Yaratıcı stratejilere olan ihtiyaç, tersine çevirme ve iyileştirme ihtiyaı,
- Örgüt kültüründe değişim ihtiyaı.

Vizyon oluşturma, gerekliliğinin farkına varan örgütler, vizyon belirlemeye yönelik yoğun çalışmalar içerisine girmişlerdir. Fakat örgütlerin, vizyon belirleme süreçleri farklılık gösterdiğinden, bu dönemde oldukça zor ve titiz çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu alışmalar sonucunda genellikle uygulamada beş adımda vizyon belirleme süreci gerçekleşmektedir (Karaman, 2005: 98) :

- Vizyon belirleme sürecinin ilk adımı örgütün yaptığı işte neyin önemli olduğunu belirlemek ve ona sıkı bir inançla bağlı olmayı başarmaktır,
- İkinci aşamada, bu isteklerin gerçekleşmesi yolunda ne gibi engellerin olduğunu belirlemek gerekmektedir,
- Daha sonra isteklerin gerçekleşmesi için ne gibi kaynakların mevcut olduğu belirlenir,
- Son olarak da başarıya götüren etkenler araştırılıp, somut uygulamalar ortaya konur.

Clayton (2002: 156), örgütlerin vizyon oluşturmasında, aşağıda açıklanan üç farklı perspektiften bakmasını önermektedir:

- **Kaşif:** rgtlerin bir kaşif gibi, eski olanı yeni gözlerle görmesi ve keşfetmesi için çaba harcamaları gerekmektedir.
- **Zanaatı:** Bir zanaatçı gibi, vizyon ile ilgili bir iki yeni düşünce şekillendirmelilerdir.

- **Yargıç:** Örgütler, oluşan yeni düşünce ve fikirleri eleştirel bir bakış açısıyla incelemelilerdir.

Vizyon belirlenmesi aşamasında bütün yük yalnızca üst düzey yöneticilere bırakılmamalı, işletmelerdeki diğer çalışanların da bu sürece katılmaları sağlanmalıdır. Bu sayede bireylerin vizyona bağlılıkları daha yüksek olacaktır. Bu da çalışanların işletmenin belirlediği hedefe ulaşma konusunda daha fazla motive olmalarını sağlayacaktır (Erdoğan ve diğerleri, 2012: 49).

İşletmenin vizyonu bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim süreci ve tüm yönetsel kararların uygulanması belirlenen bu vizyona göre geliştirilecektir. Vizyonu oluşturmanın en etkili yöntemi, vizyonun çalışanlarla birlikte oluşturulmasıdır. Oluşturulan vizyon, tüm örgüt üyeleri tarafından paylaşılmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 70).

Vizyonu oluşturmanın en iyi yolu, daha öncede belirttiğimiz gibi vizyonu çalışanlarla birlikte geliştirmektir. İki temel yöntem izlenir:

- Lider tarafından belirlenen vizyonun örgüt üyelerince paylaşılması.
- Vizyonun çalışanlarla birlikte geliştirilmesi.

İlk ifadenin başarısı için liderin yetenekli, ikincisinin başarısı için de çok iyi bir iletişim ortamının bulunması zorunludur (Mirze ve Ülgen, 2004: 183). Ayrıca, birinci yöntemin izlenmesi halinde, üst düzey yöneticileri önceden belirlemiş oldukları vizyonu çalışanlarla paylaşırken aşağıdaki noktalara dikkat edilmelidir (Dinler, 2009: 4) :

- İfadelerde ve amaçta açık olmak gerekir.
- Vizyonun temelini oluşturan gerçekler çok açık ve net olarak, sürekli vurgulanmalıdır.
- Vizyon sadece çalışanlar tarafından hayata geçebileceği için, çalışanların değerleri olduğu belirtilmelidir.
- Vizyon hakkında çalışanların da görüşlerinden yararlanılmalı ve vizyon hazırlanırken mutlaka çalışanlara danışılmalıdır.

İkinci yöntemin izlenmesi halinde, vizyonun çalışanlar ile birlikte geliştirilmesinde aşağıdaki unsurlara dikkat edilmelidir (a.g.e.: 4) :

- Vizyon belirlenirken herkesin görüşüne eşit değer verilmelidir.
- Ortak fikirde anlaşmaktan ziyade birbirlerini tamamlayan görüşlere prim verilmelidir.
- Amacın sadece yazılı bir vizyon bildirgesi oluşturmak değil de işletmenin gerçek bir vizyonunu ortaya koymak olduğu unutulmamalıdır.

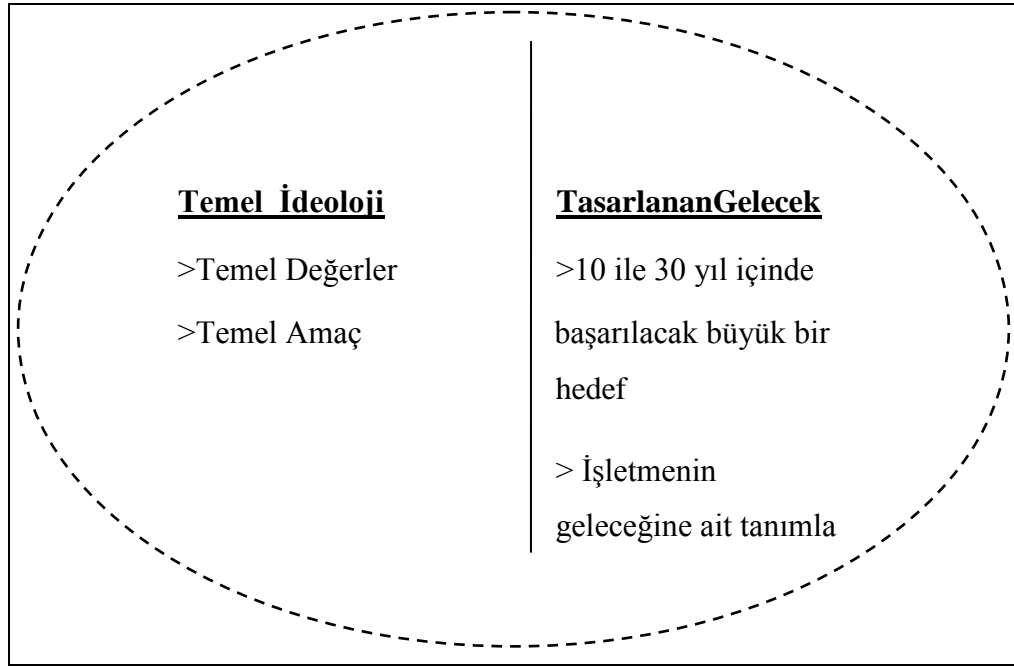
Vizyon oluşturmada kullanacağımız adımları belirlerken işletme olarak şu sorulara cevap aramalıyız (Erçetin, 2000:28) :

- Gelecekte kimlere hizmet vereceğiz?
- Hizmetlerimizi hangi yol ve yöntemlerle vereceğiz?
- Bizim kazancımız ne olacak?
- Rakiplerimiz kimler olacak?
- İşyerimiz çalışanlar için nasıl bir çalışma yeri olacak?
- Değerlerimiz neler olacak?
- Toplum içindeki konumumuz ne olacak?
- Çevremizdeki dünyaya olan katkımız ne olacak?
- Gelecekte bizi diğerlerinden ayıran özelliğimiz ne olacak?
- Üretilen değer ne olacak ve bunu nasıl üreteceğiz?

Erçetin (2000: 28) 'in ifade ettiği soruların cevabı, örgüt'ün vizyon oluşturmada bir yol haritası olacaktır. Örgütler vizyonlarını oluşturdukları zaman, belirsizlikten ve bilinmeyenden kurtulacaklardır. Çünkü vizyon, örgütlere nereye yol aldıklarını ve gelecekte nerede olmaları gerektiğini görme fırsatını sunacaktır. Ayrıca vizyon, örgüt'e ileri yönde bir ivme katacaktır. Fakat örgütlerin vizyonlarını başarabilmeleri yani arzulanan geleceğe ulaştırabilmeleri için tüm çalışanlarıyla paylaşmalıdır. Bunu başaran örgütler, vizyonlarına başarıma adına önemli bir adım atmış olacaklardır.

2.4.1. Vizyonu Tamamlayan Unsurlar

Vizyonu tamamlayan iki temel unsur vardır: Temel ideoloji ve tasarlanan gelecek. Bu iki unsur birbirlerini tamamlarlar. Temel ideoloji işletmenin ne için çalıştığını ve varlık nedenini açıklar. Tasarlanan gelecek ise, işletmenin gelecekte arzulanan konumunu, başarılarını, fark yaratacak değişim ve ilerleme kaydedebilecek oluşumlarını içerir (Collins ve Porras, 1999: 307).



Şekil 2-1: Vizyonun Oluşumu

Kaynak: James C. Collins and Jerry I. Porras, “ Building Your Company’s Vision”, Harvard Business Review, September-October 1996, s.67

2.4.1.1. Temel İdeoloji

Temel ideoloji, işletmenin karakterini tanımlar. Bu işletme karakteri, işletmenin ürün ya da pazar yaşam döngüsünden, teknolojik gelişmelerden, yönetim şekline ya da bireysel liderlikten çok daha üstündür. Çünkü liderler ölebilir, ürünler eskirebilir, pazar değişebilir, yönetim şekli ve teknolojiler farklılaşabilir ama temel ideoloji her zaman ilham verir ve bir rehber görevi görür. Temel ideoloji işletme içinden ortaya çıkarılır.

İdeoloji taklit edilemeyecek şekilde işletmeye özgü olmalıdır. İşletmenin sahip olmadığı değerler, temel değer olarak belirlenmemelidir. Temel ideoloji öncelikli olarak fark yaratmak yerine rehberlik etmeli ve ilham vermelidir. İki işletme aynı temel değerlere ve amaca sahip olabilir. Ancak bunların farkı özgünlük, heyecan, hırs, disiplin, kararlılık ve tutarlılıkla uygulanması işletmeler arası farkı ortaya çıkarır. Temel ideoloji iki bölümden oluşur; inançlar ve ilkeler sistemi olarak temel değerler ve işletmenin varlık nedeni olan temel hedefidir (Collins ve Porras, 1996: 68-71).

Temel değerler bir işletmenin başlıca ve hiç değişmeyecek inançlarıdır. Temel değerler işletme dışından gelen bir zorunluluk içermemekte, tamamen işletmeye özgü ve işletme içinde önemliliği olan değerlerinden oluşmaktadır. Vizyonun bir parçası haline gelen bu değerler, her türlü engele ve değişikliğe rağmen işletmenin yönetici ve çalışanların hedefe odaklanmasını sağlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 183).

Temel hedef, örgütün varoluş nedenidir. Etkili bir hedef, çalışanların motivasyonlarını artırır ve onların örgüt ruhunu yakalamalarına yardımcı olur. Ayrıca, işletmenin neyi başarmak istediğini ortaya çıkarır ve uzun dönemde işletmenin yönünü tayin eder. Hedefler, misyon ve değerlerden doğmalı ve bunlar üzerinden gelişmelidir (Collins ve Porras, 1999: 312, Quigley, 1998: 71).

2.4.1.2. Tasarlanan Gelecek

Vizyon oluşturmanın ikinci temel unsuru, tasarlanan gelecektir. Tasarlanan gelecek iki bölümden oluşur: 10 ile 30 yıl içerisinde başarılabilecek büyük ve heyecanlandırıcı bir hedef ve işletmenin geleceğine ait tanımlamadır. Tasarlanmış gelecek bazen gerçeğe aykırı görünebilir. Çünkü hem somut ve gerçek bir ifade taşımakta hem de hayal, umut ve gerçekleşmek için büyük bir zaman dilimini içermektedir (Collins ve Porras, 1996: 73).

İşletmenin vizyonun da, en açık, anlaşılır ve hatırlanabilir kısım işletmenin gelecekteki konumuna ait güçlü, canlı ve cazip tanımlamadır. Başka bir ifadeyle, vizyon, kişilerin hafızasında kelimelerden çok görüntüye dönüşmüş şeklidir. Bu tanımlama işletmenin gideceği yönü çizmesi, kişilerin ne için çalıştıklarını göstermesi ve çalışanların hafızalarında bu görüntünün yer etmesini sağlaması bakımından, vizyonun en hatırlanabilir kısmıdır (Thornberry, 1997: 29). Ayrıca tasarlanan gelecek ile işletme,

geleceğini bugünden resim etmesine, çalışanları heyecanlandırmasına, onların hayaller kurmasına ve motive olmalarına olanak sağlayan vizyonun önemli bir parçasıdır.

2.4.2. Vizyon Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar

Başarılı örgütler, nelerin kesinlikle değişmemesi, nelerin de değişime açık olması gerektiğini çok iyi anlamışlardır. Bu devamlılığı ve değişimi yönetmek vizyon yaratmayla yakından temas halindedir. Vizyon oluşturmak ve geliştirmek; hangi temel olarak görülen şeylerin saklanması ve korunması, hangilerinin ise işletmenin gelecekte beklenen konumu yönünde değişmesi konusunda rehberlik etmektedir (Alkoç, 2010: 32). Ayrıca açık ve anlaşılabilir olan vizyonlar, tüm paydaşları tarafından kabul edildiklerinde, örgüte bağlılığın artmasına imkan sağlar.

Örgüt vizyonları, gelişime ve değişime açık olmalıdırlar. Çünkü teknolojik gelişmeler ve küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı örgütlerin vizyonlarının da değişmesini zorunlu hale getirmektedir.

İşletmelerde etkin bir vizyonunun oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken hususları Tom Peters sekiz ilke ile açıklamıştır. Bu ilkeler (Demir, 2009: 4) :

- Vizyonun etkin olarak kabul edilmesi için insan davranışlarını etkileyecek düzeyde olmalı,
- Yeterince açık olmalı ve organizasyonun başarısını kamçılmalı,
- Her zaman en mükemmeli hedeflemeli,
- Katı kurallarla belirlenmemeli, her zaman belli bir esnekliği içermeli,
- İstikrarlı ve yeniliklere açık olmalı,
- Çalışanlara yetki devrini amaçlamalı,
- Geçmiş şerefle anmalı ve geleceğe hazırlamalı,
- En mükemmeli amaçlamalıdır.

Vizyon oluşturma süreci ile ilgili olarak aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Karaman, 2005: 102-112, zer, 2010: 8-9) :

- Vizyon'un ne olduğu, var olan inancın yazılı hale getirilmesiyle başlar. Bu durum vizyon'un tanımlanması açısından önemlidir. Vizyonların kağıda dökülmesi, hisler, inançlar, duygular ve tasvirlerle ilgili olduğu için oldukça zor bir süreçtir. Ayrıca vizyon, yüksek performansın başlangıcı ve kritik bir odak olması nedeniyle de ayrı bir zen istemektedir. Vizyona inanç oluştururken; en iyi olma inancı, yönetim ayrıntılarının, işi gereği gibi yapmanın inceliklerinin önemine olan inanç, insanların bireyler olarak önemli olduklarına dair inanç, üstün kalite ve hizmete odaklanmaya dair inanç, yenilikçiliğe, başarısızlığı paylaşmaya yönelik inanç, ekonomik büyümeye olan inanç üzerinde önemle durulması gerekmektedir.
- Örgütlerde st yönetimin vizyon'a katılımını sağlamak için; "neden varız? nereye gidiyoruz? oraya nasıl ulaşacağız? rgtmzde hangi değerleri korumalıyız? vizyon'u hangi davranışımızla yaşatabiliriz? vizyon'un başarılması için gerekli davranış ilkeleri neler olmalıdır?" gibi sorulara cevap bulunmalıdır. Eğer st yönetim bu sorulara cevap bulur ve bunun gereğini yaparsa, vizyon belirleme sürecine doğrudan katılmış olur.
- Çalışanların sürece gönülden katılımı yönetim gurubunun tutumları ve davranışları ile bağlantılıdır. Etkin liderler tam katılımı ve çalışanların serbestçe ve en üst düzeyde katkıda bulunacağı bir ortamı oluşturabilirler. Bu süreçte bireysel tatminin yüksek tutulacağı programlarla, vizyon belirleme sürecine, çalışanların katkı sağlamalarına olanak tanınır.
- Vizyon belirleme sürecine örgüt dışındaki insanları da katmak gerekir. Artık günümüzde biz ve onlar kavramı kaybolmaktadır. Örgütle ilişkisi olan herkes biz kavramı içinde yer alabilir. Bunu başarıırken örgütler, yakın ve uzak çevresindeki bütün insanları dikkate almalıdırlar. Unutulmamalıdır ki küreselleşmeyle biz ve onlar kavramı ortadan kalkmıştır.

- Vizyon sürecinde, ekipleri oluşturan insanların destekleyici çabaları olmazsa, süreç yalnızca bir yönetim programı olarak kalabilir. Bu ekiplerin temel amacı, geleceği kestirerek, olaylara yön verebilmeyi başarmaktır. Bu yön reaksiyoner değil aksiyoner örgüt kültürü oluşturmayı hedeflemelidir. Ekiplerin ortaya koyacağı hedef sayesinde, örgüt sektörünün takipçisi değil, sektörü yeniden şekillendiren düşüncelerin odağı olabilirler.

Örgütler vizyon oluştururken, literatürdeki görüşlerde de vurgulandığı gibi; inançlar, değerler, mükemmel'e ulaşma, geleceklerini tasvir etme, çalışanların katılımı, örgüt'ün iç ve dış paydaşlarının da görüşlerinin yer aldığı bütüncül bir yaklaşımla, vizyon oluşturmaya dikkat etmelidir.

Dinçer (1998: 8), bir spor malzemesi üreten bir işletmenin örgüt vizyon'unu oluştururken dikkat edileceği hususları kısaca özetlediğinde:

- İnanç ve Değerler
- İlk ve en önemli şey müşterinin memnun edilmesi.
- Büyük şirket olabilmek mükemmel mamulleri üretmeyi gerektirir.
- Bütünlük tehlikeye atılamaz: Dürüst, uyumlu ve nazik ol.
- Verilen sözler tutulmalıdır.
- İş savsaklanamaz: Ayrıntıları doğru ve tam olarak yerine getir.
- Altın kural müşterilere, yöneticilere ve tüm çalışanlara uygulanır.
- Takım çalışması esastır: Ben değil biz varız.
- Yenilikçi ve üstün kaliteli malları üretmenin mazereti yoktur.
- Görünüm önemlidir, bütün mamullerimiz mükemmel görünmelidir.

2.5. Vizyon Geliştirme

İşletmeler için son derece önemli bir konu olmasına rağmen, vizyon geliştirmeye olan ilgi son zamanlarda oldukça zayıflamıştır. Çünkü, vizyon bildireleri herhangi bir değişim ya da gelişmeyi telkin etmemekte, pek çok insanın istekleri ile gerçekleri birbirleriyle çelişmektedir. İşletme yöneticileri sadece iş yapma eğilimi içinde olup

vizyonu gereksiz görme eğilimindedirler. İşletmelerini, rakip işletmelerin ilkeleri üzerine inşa etmekte, kendilerine özgü vizyonları olmaması, işletmeleri başarısızlığa sevk etmektedir. Oysa, bir vizyona sahip olma ya da bir vizyon geliştirme, günümüzün rekabet çevresinde stratejik bir öneme sahiptir. Vizyon geliştirme, şu gerekçelere dayandırılabilir; işletmelerin geleceğini kontrol etme gereksinimi; yaratıcı strateji gereksinimi; dönüşüm talepleri; işletme kültüründe değişim gereksinimidir (Özgen ve Doğan, 1998: 117).

Vizyon geliştirme, insanların, örgütü nasıl görmek istediğine ve nasıl bir işleve sahip olması gerektiğine ilişkin değer ve seçimlerine göre belirlendiği bir zamandır. Vizyon, insanların ideallerini, fantezilerini, rüyalarını ve görmek istediği bir örgütü ortaya koyar (Helvacı, 2005: 228).

Vizyon geliştirmek, sorunlara uzun vadeli çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak, dolayısıyla bu gelişmelerin örgütü nasıl etkileyeceğini tayin edecek buna uygun örgüt hedef ve stratejileri belirlemektir. Bilindiği gibi bu tahminler ne kadar tutarlı ne kadar gerçekçi ise vizyon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi de o kadar sağlıklı olur (Şimşek, 1998, s.366).

Vizyon geliştirme sürecinde, olası geleceğin geniş bir senaryosu göz önünde bulundurulmalıdır. Piyasanın rekabet ediciliği analiz edilmeli, strateji öğeleri buna göre yönlendirilmelidir. Örgütün ve piyasanın rekabet kapasiteleri analiz edilmelidir. Bir stratejik vizyon geliştirilmeli ve stratejik opsiyonlar tanımlanmalıdır (Karaman, 2005:114).

Helvacı (2005: 234-235), vizyon geliştirmek için ilkeler açıklamıştır. Bu ilkeler:

- Arzulanan geleceğin ideal resmi olmalıdır.
- Ayrıntılı adımlara ve nicel hedefler oluşturmaya kalkışılmamalıdır.
- Acil, somut kazançlar elde etmekten öte ideolojik yarar ve kazançları vurgulamalıdır.
- Fantezi olmamalı, ulaşılabilir olmalıdır.
- Mevcut gerçeklikle ilgili bir temele dayandırılmalıdır.

- Kurum için önemli olan konularda, kurumun çevresiyle olan bağlarıyla ve işletilmesiyle ilgili varsayımlarla meşgul olmalıdır.
- Rehber stratejiye yeterince odaklanmalı, aynı zamanda stratejik eylem içinde girişimciliğe ve yaratıcılığa izin verecek şekilde esnek olmalıdır.

Yukarıdaki yazarların görüşlerinden de anlaşılacağı üzere vizyon geliştirme, vizyon oluşturma kadar önemlidir. Geliştirilecek vizyon, işletmenin gerçek tabanlı hedeflerine yakın, sadece ekonomik veriler üzerine kurulmamış somut kazançların üzerinde ideolojik getirileri de göz önünde bulundurmalıdır. Vizyon, işletmenin geçmişinden faydalananlar olarak geleceğe giden bir yolu temsil etmelidir. Çok genel kavramlara vurgu yapılarak değil spesifik hedeflerin ortaya konduğu bir vizyon olmalıdır.

Tom Watson ve IBM ilişkisi, vizyon geliştirmeye verilebilecek çok uygun bir örnektir. IBM, 1900'lü yılların başında, terazi, zaman etüdü saatleri ve benzer ürünler de yapan ufak bir holdingin sadece bir bölümü idi. Watson, National Cash Register Company (NRC)' den, IBM' in önceli olan, o zaman için yıllık 2.2 milyon dolar tutarında satışa sahip Computing- Tabulating- Recording Company (CTR)' ye geldi. Sonraki 42 yıl boyunca Watson IBM demekti. IBM'in yıllarca temel vizyonunu oluşturan “ bireye saygı, müşteri hizmeti ve mükemmellik” gibi değerleri o geliştirmişti (Quigley, 1998, s.49).

2.6. Vizyon Çeşitleri

Vizyon ifadesi; kişisel vizyon, örgüt vizyonu, paylaşılan vizyon, stratejik vizyon olarak çeşitlendirilebilir. Vizyon oluşturma sürecinde ilk önce bireysel vizyonlar ortaya çıkar daha sonra örgüt vizyonu meydana gelir (Yıldırım, 2003: 36).

2.6.1. Kişisel Vizyon

Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya önem veren örgütler sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeleri için fırsatlar ortaya çıkarırlar. İnsanların kendi vizyonları yoksa, bütün yapabilecekleri, bir başkasınınkini sahiplenmektir. Bunun sonucu ise bağlılık değil, uyum olur. Ayrıca, güçlü bir kişisel yönelim duygusuna sahip kişiler gerçekten istediğimiz bir şey için güçlü bir sinerji oluşturmak üzere bir araya

gelebilirler. Kişisel ustalık, paylaşılan vizyonlar geliştirmenin temelidir. Bu sadece kişisel vizyon demek değil, aynı zamanda gerçeğe bağlılık ve yaratıcı gerilim demektir (Akgemci ve Güleş, 2009: 8).

Örgüt vizyonları, kişisel vizyonlardan ortaya çıkar. Kişisel vizyonların temeli, insanın sahip olduğu değerler, inançlar, kaygılar ve özlemlerinin bütününde yatar. Bu sebeple, paylaşılan vizyon'a gösterilen gerçek ilginin kökeni kişisel vizyonlardır (Senge, 2000: 232).

Kişisel vizyon oluşturmanın birinci adımı, kendi kendini değerlendirmek; ikincisi, toplumunda, örgütünde gerçekleştirmek istediklerini, açık anlaşılır biçimde tanımlama, üçüncüsü ise, bir lider olarak neyi ifade etmek istediğini ortaya koymaktır (Yıldırım, 2003: 39).

Kişisel vizyon, kişilerin gelecek için kafalarından, yüreklerinden geçen imgeler, duygular ve düşüncelerdir. Örgütün etkili bir vizyona sahip olması için ilk önce bu vizyon'a ulaşmaya çaba harcayanların, kişisel vizyonları olmalıdır. Kişisel vizyon'a sahip insanlar, bu vizyonlarını bulunduğu örgüt'e de yansıtarak, örgüt vizyonuna katkı sağlarlar.

2.6.2 Örgütsel Vizyon

Örgüt vizyon'u, bir örgütün değerlerinin, amaçlarının ve hedeflerinin en temel ifadesidir. Üyelerinin duygularına ve düşüncelerine bir sesleniş, inançlarının temel dayanağıdır. Örgütün bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için bir rehber olmalıdır (Yıldırım, 2003: 38).

Bir vizyona sahip olmak veya bir vizyon oluşturmak, günümüzün rekabetçi ortamında kritik bir öneme sahiptir. Vizyonu oluşturan bu itici güç, örgütün geleceğini kontrol etme ihtiyacı, yaratıcı stratejilere olan ihtiyaç, tersine çevirme ve iyileştirme ihtiyacı ve örgüt kültüründe değişim ihtiyacı sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde örgütsel ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkan vizyon yönetimi, doğal olarak çalışanların verimliliğine; duygusal uyarılar ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, teşhis ve hatırlatma yeteneği, yenilikçiliğin desteklenmesi, öncülük etme, itici güç verme ve bütünleşme, yön gösterme ve aydınlatma, öncülükte arayış açma, güç

ve var olma garantisi verme gibi hususlarda büyük katkıda bulunmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009: 3).

Örgütsel vizyon'a sahip örgütler, takipçileri tarafından hayranlıkla izlenen ve kendilerini çevreleyen dünya üzerinde kalıcı ve önemli izler bırakmış, öncü kurumlardır. Ayrıca bu örgütlerin, tüm yaşamlarının bazı evrelerinde hatalar yaptıkları ve başarısızlıklarla yüz yüze gelmiş olmalarıdır. Fakat yapmış oldukları hatalardan dersler çıkarıp, kayda değer bir toparlanma başarısını göstermişlerdir (Yıldırım, 2003: 1).

2.6.3. Paylaşılan Vizyon

Paylaşılan vizyon öz tanımıyla örgüt açısından ne oluşturmak istiyoruz sorusuna verilecek cevaptır. Kişisel vizyon nasıl kişilerin kafalarında ve yüreklerinde taşıdıkları resimler ve imgeler ise, paylaşılan vizyonlarda aynı şekilde bir örgütün her yerindeki insanların taşıdıkları resimlerdir (Karaman, 2005: 124).

Paylaşılan bir vizyon'un oluşturulmasındaki niyet, örgüt çalışanlarının zihinlerinde yaratılacak ortak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yöneltmesi ve bireylerin vizyona, dolayısıyla örgütlerine adanmalarının sağlanmasıdır (Akgemci ve Güleş, 2009: 8).

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, örgütün tüm çalışanların kişisel vizyonlarıyla iletişim halinde olana kadar tam anlamıyla bir 'paylaşılan vizyon' olmaz (Yıldırım, 2003: 40). Paylaşılan bir vizyon, insanlarla örgütün amacı arasında bir bağ oluşturarak, onlara çalışma şevki vermeye odaklanır. Ayrıca paylaşılan vizyon, kararların alınması açısından da örgüte kolaylıklar getirmektedir. Örgüt yapısı daha geniş ve yatay hale geldikçe, kararlar da giderek merkezde değil, birimlerde alınmaktadır. Bu durumda net bir vizyon, adeta pusula görevi görmektedir. Eğer vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konmuşsa, bu sayede insanlar, kurallar belli olmadığında, kimse onları denetlemediğinde ve tehdit etmediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilmektedirler (Özer, 2010: 12).

Paylaşılan bir vizyon örgüt için aşağıda ifade edilen oluşumları sağlar (a.g.e: 40).

- 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 vizyon, örgütleri ben, sen olgusundan alıp, biz olgusuna getirir. Başka bir ifadeyle, örgüt'ü kenetleyerek, ortak bir gayede yol almasını sağlar. Paylaşılan vizyon, kişisel vizyonlardan ortaya çıktığından dolayı, kişiler arası farklı görüşleri de ortaya çıkarır. Fakat bu görüşler, kişiselleştirilmediği ve paylaşılan bir vizyon'a dönüştürüldüğü zaman, örgüt için faydalı olur.

2.6.4. Stratejik Vizyon

Stratejik vizyon, bir ileri görüşlülük olup geleceğin düşünülmesini, gelecekteki fırsatların keşfedilmesine, bugünün kazanımları yerine uzun vadedeki kazanımların göz önünde tutulmasını ve işlerin buna göre planlanıp uygulanmasını ifade eder (İslamoğlu, 1999: 57). Yani örgüt'ün ne olduğunun, nasıl değişeceğini anlaşılmasına ve faaliyet merkezlerini belirginleştirmesine olanak sağlayacaktır. Böylece zaman tahsisi, yetenek, para, günlük kararların alınmasını kolaylaştıracak ve örgüt'e yön verme işleminin daha mantıklı, anlaşılır olmasına, iletilmesini kolaylaştıracaktır (Doğan, 1999: 191).

Maznevski'ye göre stratejik vizyonun unsurları şunlardır: (Doğan, 1999: 192).

- Alıngıllanan iş çevresinin tanımlanması; özellikle yeni düşüncelerin elde edilmesi ve devamının sağlanmasında liderlik edecek sosyal gelişmelerin takip edilmesi,
- İş tanımlamaları; özellikle örgütün yaratıcı gücünün gitmeyi düşündüğü pazar çevresine göre tanımlanması,

- Örgütte o an mevcut olan kaynak/yetenek ayrımının tanımlanması,
- Taklit etmedeki sınırlamaları görebilmek, kaynak/yetenek ayrımı yapmak ve bu ayırt edici özelliklere ulaşabilmek,
- Şimdiki zamandan, ulaşmayı umulan zamana doğru en uygun yolu görebilmek, her zaman var olan ayırt edici özelliklerin kullanılması yoluyla, yeni ayırt edici özellikler inşa edebilme gücüdür.

2.7. Vizyon Bildirgesi

Örgütsel başarıda, sahip olunan örgütsel vizyonun tüm paydaşlara aktarılmasının özel bir önemi vardır. Sadece sözlü olarak ifade edilen ve çalışanlara yazılı olarak bildirilmeyen vizyonların ömrü çok kısa olmakta ve istenilen başarı sağlanamamaktadır. İyi bir vizyon bildirgesi ise, yöneticilerin yönetsel sezgilerinde esnek ve yenilikçi olmaları için açık bir yön vermektedir. Ayrıca, vizyon yazılı olarak ortaya konulduğunda ve sürekliliği anlaşıldığında, insanların vizyona bağlılığı da artmaktadır (Özer, 2010: 9). İşletmeler, sahip oldukları vizyon bildirelerini ya birkaç cümleden ya da iki üç sayfadan da oluşturabilmektedirler. Konuşma dili ile yazılabileceği gibi, içerdiği ifadeleri alt alta listelenmesiyle de yazılabilmektedir. Çoğu vizyon bildirgesi, stratejiler, hedefler, amaçlar, değerler, inanışlar, sloganlar vb.'nin bir karması olarak görülmektedir. Vizyon bildireleri kuvvetli, hatırlanmaya değer, teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdırlar. Bunlar ilave olarak uzun dönem için bir anlam ifade etmeli yani gelecek tanımlayıcı olmalıdır (Akgemici ve Güleş, 2008: 7).

Bir çok vizyon bildirgesi, stratejik hedeflerin, amaçların, değerlerin, inançların, ve sloganların karması olarak görülebilir. Vizyon bildireleri, kuvvetli hatırlanışa değer verilmeli, metinler teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdır. Kelimeler tek başlarına mesajı göz önünde canlandırmayı yetmeyeceğinden, çok nadir olarak uzun dönem için bir anlam ifade edecektir (Doğan, 2000:189).

Vizyon bildireleri işletmelerdeki değerlerin, ilkelerin ve inançların tüm çalışanlar ve müşteriler tarafından öğrenilmesine olanak sağlar. Yazılı bir bildirgenin olması işletmenin bildirede belirtilen ilke, değer ve ortak inançlara daha fazla önem vermesi konusunda gizli bir baskı oluşturabilir (Aktan, 2005: 97).

Vizyon bildirgesi ile örgütler iç ve dış paydaşlarına bugünden geleceği görme imkanı sağlar. Bu yazılı doküman iç ve dış paydaşlar tarafından paylaşıldığı ve uygulamaya konulduğu sürece bir anlam oluşturacaktır. Yoksa moda uymak için oluşturulmuş bir yazılı söz dizesinden öteye geçemez.

2.7.1. Vizyon Bildirgesinin Amacı ve Önemi

Her işletmenin kuruluş amacı kâr elde etmek ve uzun dönemli faaliyet göstermek ise işletmeler kendilerini rakiplerinden belirledikleri vizyon bildireleri sayesinde farklılaştırabilirler (Erdoğan ve diğerleri, 2012: 48). Vizyon bildirelerinde, işletmeler çalışanlarına kendilerinden ne beklendiğini açık bir şekilde ifade edebilirlerse çalışanlarının enerji ve güçlerini verimli bir şekilde kullanma imkanına sahip olurlar. Vizyonu olmayan işletme ‘rotası olmayan bir gemi’ye benzetilebilir (Ülgen ve Mirze, 2010 :178). Etkili bir vizyon bildirgesi, işletmeleri başarıya ulaştırmanın yanında kurumun çalışanlarını da motive etmeli ve yol gösterici olmalıdır.

2.7.2. Vizyon Bildirgesinin Paylaşımı

Vizyonun, örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılması ve benimsenmesi; iyi açıklanmasına ve iletilmesine bağlıdır (Kılıç, 2010: 89) . Vizyonun çalışanlar tarafından mutlaka bilinmesi ve paylaşılması gerekir. Çünkü ortak bir hedef belirlemek ve oraya ulaşmak, ancak paylaşılmış bir vizyon ile olur (Çetin, 2009: 97). Vizyon paylaşımı iki şekilde gerçekleşir: Birincisi genellikle tercih edilen ve uygulanan vizyon bildireleri ile ifade edilir. İkincisi ise örgüt vizyonun çalışanlara lider tarafından düşünceleri, hareketleri ve ifadeleri ile yaymasıdır (Miller ve Dess, 1993: 6). Vizyon, paylaşıldığı sürece başarı sağlar. Vizyon sıklıkla yazılı ifadelerden oluşmaz. Yazılı olsun veya olmasın, vizyonlar örgütler için çok önemlidir ve tüm çalışanları tarafından kabul görmeli, benimsenmeli ve paylaşılmalıdır.

2.7.3. Vizyon Bildirgesini Oluşturan Bileşenler

Vizyon, gelip geçici bir merak değil, işletmeyi geleceğe taşıyacak, hız, hareketlilik ve rekabet gücü sağlayacak bir unsurdur. Ancak yöneticilerin vizyonun gerekliliğini ve önemini bildikleri halde vizyon bildirgesi oluşturmada gerekli önemi ve özeni göstermedikleri, bunun sebebinin de literatürde ve araştırmalarda nasıl vizyon

oluşturulacağına dair bilgilerin yetersiz oluşundan ileri gelmektedir (Thornbery, 1997: 28).

Yapılan literatür araştırmasında, genel olarak vizyon bildirgesi oluştururken yazar ve araştırmacıların birebir aynı görüşleri ifade etmeseler de birbirlerine çok yakın, birbirlerini tamamlayan vizyon bileşenlerinden bahsetmişlerdir. Örneğin, Collins ve Porras (1999: 67)'in açıkladığı vizyon oluşturmada kullanılan bileşenler: Temel ideoloji (işletmenin temel değerleri ve temel amacı) ve tasarlanan gelecek (işletmenin heyecanlandırıcı hedefi ve gelecek tanımlama) olarak açıklarken, Akgemci ve Güleş (2009: 14) ise, idealist olma, özgün olma (işletmenin idealleri ve hedefleri) ve gelecek tanımlayıcı olmayı bileşenleri arasında bulundurarak birbirlerine yakın görüşler ifade etmişlerdir. Bu bağlamda, hazırlanacak vizyon bildirgeleri :

- İdealist olma,
- Özgün olma,
- Ayırt edici olma ,
- Çekici olma,
- İletişim,
- Gelecek tanımlayıcı olma,
- İlham verici olmalıdır.

2.7.3.1. İdealist Olma (Temel amaç ve hedefler)

İşletmenin amacının açık ve belli olması; çalışanların motivasyonlarını artırır ve onların örgüt ruhunu yakalamalarına yardımcı olmasını sağlar. Ayrıca, işletmenin neyi başarmak istediğini ortaya çıkarır ve uzun dönemde işletmenin yönünü tayin eder (Collins ve Porras, 1999: 312).

Vizyon insanların ve örgütlerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirmek için yarattıkları düşünsel modellerdir ve idealizm içermelidir. Düşünsel anlamda oluşturulan vizyon arzulanabilir ve gerçekleştirmeye değmelidir. Çünkü kurumun ilerlemesi tüm insanlığın ilerlemesi olarak algılanmalıdır (Kılıç, 2010: 88).

Vizyon bildirgesinde, işletmenin hedefleri ve amaçları belirtilmeli ve bu durum açık bir şekilde bildirmede yer almalıdır.

Aşağıda Kumtel Dayanıklı Tüketim Malları Plastik San. ve Tic. A.Ş.' ne ait 'idealist olma' bileşenine yer vermiş bir vizyon bildirgesi sunulmuştur.

“Özgün ürün, yüksek kalite ve doğru fiyat’ ilkemiz doğrultusunda sektörümüzün en yenilikçi ve kaliteli ürünlerini müşterilerimize sunmak, Türkiye ve dünyada saygın bir marka olmayı sürdürmektir” (www.kumtel.com, 2013).

2.7.3.2. Özgün Olma

Özgün olma Türk Dil Kurumunun resmi internet sitesinde *‘yalnız kendine özgü bir nitelik taşıyan orijinal veya bir buluş sonucu olan, nitelikleri bakımından benzerlerinden ayrı ve üstün olan’* olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr, 2013). Vizyon bildirelerinde olması gereken özgünlük ifadesi ise; örgütün değerleri bakımından benzer örgütlerden farklı olmasıdır. Yani işletmeye ait temel değerlere sahip olmasıdır. İşletmenin faaliyet alanı, müşterileri ve teknolojisi değişse bile sahip olduğu değerler değişmemelidir.

Ülgen ve Mirze (2004: 183), temel değerleri; bir işletmenin, başlıca ve hiç değişmeyecek inançları olarak tanımlamıştır. Temel değerler işletme dışından gelen bir zorunluluk içermemekte, tamamen işletmeye özgü ve işletme içinde önemliliği olan değerlerinden oluşmaktadır. Vizyonun bir parçası haline gelen bu değerler, her türlü engele ve değişikliğe rağmen işletmenin yönetici ve çalışanların hedefe odaklanmasını sağlar.

Aşağıda 'özgün olma' bileşenine yer vermiş bir vizyon bildirgesi sunulmuştur.

“Müşterilerine en iyiyi sunmayı hedefleyen ENPAY, şirketin her kademesinde sürekli gelişimin gerekliliğine, güncel teknolojiyi kullanan üretken ve verimli bir iş ortamını sürdürmenin önemine, her bir çalışanın bireysel başarı ve katkısının değerine inanmaktadır” (www.enpay.com, 2013).

2.7.3.3. Ayırt Edici Olma

Şirket vizyonu, aynı sektördeki veya hizmet alanındaki benzer firmalardan farklı ayırt edici özelliğe sahip olmalıdır. Aşağıda, 'ayırt edici olma' bileşenine sahip bir vizyon bildirgesi sunulmuştur.

“Fındık sektöründe ve çikolata sanayide, sağlık, kalite ve güven ile bütünleşmiş markamızla dünya çapında fındık denilince akla gelen ilk firma olmak” (www.ozyilmazfindik.com, 2013).

2.7.3.4. Çekici Olma

İyi ve etkin bir vizyon bildirgesi, az sayıda fakat kilit personel tarafından bile doğru bir biçimde anlaşıldığı takdirde önemli faydalar sağlar. Ancak vizyonun asıl gücü, onun bir örgütte tamamen yayıldığına ortaya çıkacaktır. Arzu edilen bir gelecek hedefi, değişimi yaratacak faaliyetlerin koordinasyonuna ve motivasyonuna katkıda bulunacaktır (Yalçın, 2002: 61).

Vizyon, gelecekte oluşturulmak istenen en iyi durumunu zihinsel bir ifadesi ve kurumun ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici geleceğidir (Kılıç, 2010: 89).

Oluşturulmuş olan vizyon bildirgesi şirketin iç ve dış ortaklarının ilgisini çekmelidir. Çekici olmayan bir vizyon bildirgesinin uygulanabilirliği de kolay olmaz. Çekicilik bileşenine yer vermiş, iyi bir örnek vizyon bildirgesi aşağıda sunulmuştur.

“2023 yılında, Türkiye merkezli olmak üzere, tarihi bağlar ile irtibatlı olduğu yakın coğrafyasında, satın aldığı ve/veya lisansörlüğünü yaptığı markalarla moda perakendesinin en başarılı ilk 3 oyuncusundan biri olmak ” (www.aydinli.com, 2013).

2.7.3.5. İletişim

Vizyon bildirgesi hazırlanmasında ilk aşama, vizyonun açık, anlaşılır ve somut bir şekilde tanımlanması gerekir. Diğer bir ifadeyle vizyonun üyelerinin kolayca anlayabilecekleri kadar yalın, kendi rol, görev ve sorumluluklarını uygulayabilecekleri kadar işlevsel; daha derin bir duygunun, düşüncenin parçası olacak kadar bir anlayışla hazırlanmalıdır. Kelimelerle ifade edilerek hazırlanmasına rağmen insanların düşüncelerinde bir resim kadar net ve anlaşılır bir görüntü bırakmalıdır (Kılıç, 2010: 90). Vizyon bildirgesinde kuvvetli hatırlanışa değer verilmeli, metinler teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdır. İfadeler tek başlarına mesajı göz önünde canlandırmaya yetmeyeceğinden, çok nadir olarak uzun dönem için bir anlam ifade edecektir (Doğan, 2000: 189).

Şirketler vizyon bildirgesi hazırlarken, misyon bildirelerinde olduğu gibi tüm paydaşlarına iletilebilir olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, hazırladıkları bildirelerin kısa, anlaşılabilir ve okuyan için akılda kalıcı olmasına özen göstermelidir. Aşağıdaki vizyon bildirgesi iletişim bileşenini içine alan örnek bir bildiredir.

“Her kaliteli ürün ambalajında KOROZO imzası olduğu anlayışını, liderliğini ve güvenilirliğini korumak, geliştirmektir” (www.korozo.com, 2013).

2.7.3.6. Gelecek Tanımlayıcı Olması

Örgütler için gelecekte olmak istediği yeri ifade eden uzun dönemli vizyon geliştirilmesi çok önemlidir. Uzun dönemli vizyon, idealde örgüt üyelerinin birbirleriyle paylaştıkları ortak anlayış üzerinde odaklanmalıdır. Yani oluşturulan uzun dönemli vizyon örgüt üyelerinin ortak olarak üzerinde görüş birliğine vardıkları ve paylaştıkları vizyon olmalıdır (Celep ve Çetin, 2003:50).

Vizyon bildirgesi oluşturmada, olası geleceğin geniş bir senaryosu göz önünde bulundurulmalıdır. Piyasanın rekabet ediciliği analiz edilmeli, strateji öğeleri buna göre yönlendirilmelidir. Örgütün ve piyasanın rekabet kapasiteleri analiz edilmelidir. Bir stratejik vizyon geliştirilmeli ve stratejik opsiyonlar tanımlanmalıdır (Karaman, 2005:114).

Vizyon, örgütün ‘gelecekte ne olmak istediğinin? Veya nerede görmek istediğinin’ ifadesidir. Vizyon gelecekle ilgili sadece tahminler yapmak değil, aynı zamanda kararlar almaktır. Vizyon bildirgesi, örgütün gelecekte oluşmak istediği hedefi ortaya koyan, bu hedefin hangi temeller üzerinde kurulacağını ve nasıl bir gelecek oluşturmak istediğinin yazılı bir ifadesidir. Bu ifadenin iyi bir yol gösterici olabilmesi için de, geleceği insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği şekilde tasarlanmalı. Vizyon kurumun bugünkü yerini net bir biçimde belirtmeli ve gelecek için kuruma yol göstermelidir (Kılıç, 2010: 90).

Vizyon’u bugünden geleceği görme olarak değerlendirirsek, işletmeler vizyon bildirelerinde işletmenin gelecek planlarını yansıtmalıdır. Aşağıda Ülker Biskuvi grubuna ait gelecek tanımlayıcı bir vizyon bildirgesine yer verilmiştir.

“ Özellikle unlu mamullerde, tüketicinin en çok tercih ettiği marka konumunu daha da güçlendirerek sürdürmek ve dünya pazarlarında gelecek 10 yıl içerisinde ilk 5 firma arasında yer almak” (www.ulkerbiskuvi.com, 2013).

2.7.3.7. İlham Verici Olması

Vizyon ilham vericidir; çalışanlara işlerinin amaçları, sonuçları, üstün öncelikleri ve onu çevreleyen hedefleri hakkında ilham verir. Genellikle hiçbir çalışan yaptığı işi hemen benimsemez. Çünkü kendi hayatları ve hedefleri vardır. Ancak yapılan etkili bir vizyon tanımı bireylerin işleri ile bütünleşmelerini sağlar (Erdoğan ve diğerleri, 2012: 48).

İşletmelerin vizyon bildireleri, işletmenin iç ortaklarına (çalışanlarına) ilham kaynağı olarak yeni fikirlerin doğmasına olanak sağlamalıdır. Aşağıda Marsa Yağ San. ve Tic. A.Ş.’ne ait ilham verici olma bileşenine yer vermiş bir vizyon bildirgesi sunulmuştur.

“Vazgeçilmez tatlar ve farklar sunan bir gıda lideri olmak” (www.marsa.com, 2013).

2.8. Vizyon Kaybı

Vizyon, tamamlandığında gücünü kaybetmeye başlar. Vizyonun gelecek beş ya da on yıl içinde başarılması mümkün değilse, yönlendirme ve isteklendirme gücünü kaybeder. (Özer, 2010: 16). Ayrıca vizyon, örgüt etkinliğini uzun süre sürdürebilecek bir potansiyele sahip değil ise zorlandığında örgüt rotasını kaybeder. Başarılmak istenen vizyon, örgütü tüketerek onu belirsizliğe terk edebilir. Vizyon, motive gücünü kaybeder ve gerçek dışı bir durum ortaya çıkar (Yurtseven, 1998: 29). Bu durum vizyon kaybına neden olur. Bunun önüne geçmek için; bireylerin sahip oldukları vizyon ruhu ile gerçek arasındaki denge sağlanmalıdır (Senge, 2000:249). Örgütlerin, gelecekte karşılaşılabilecek sorunları iyi analiz etmeleridir. Ayrıca vizyon’u, modaya uymak için değil, onu başarmak için çaba harcadığında bu durumun önüne geçilir.

El Namaki (1997: 87-88)’ye göre, vizyon kaybının nedenleri:

- 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 yetersizliği,
- Yaratıcılığı kontrol etmedeki eksiklik,
- Kurgu ile gerçekleri ayırmadaki eksiklik olarak ifade etmiştir.

Akgemci ve Güleş (2008: 8), örgüt vizyonlarının, düşüncenin ve uygulamanın farklı aşamalarında yok edilebileceğini ifade etmektedir. Vizyon kaybının nedenlerini; plan yapma veya tasarlama yeteneğinin olmayışı, karşılaşılan sorunları saptama ve çözme yetersizliği, bir an önce başarılı olmak için aşırı istekli ve sabırsız olmak, hayal gücünün alanlarını genişletme eksikliği, bir fikir üzerindeki yoğunlaşmadaki yetersizlik ile yaratıcılığı kontrol etmedeki eksiklik ve kurgu ile gerçekleri ayırmadaki eksiklik gibi etmenler şirketlerde vizyon kaybına neden olabilir.

2.9. Vizyonun Stratejik Yönetimdeki Diğer Kavramlarla Olan İlişkisi

Literatürde vizyon, misyon, strateji ve amaç-hedefler birbiriyle yakın ilişki içinde olan kavramlardır. Bu kavramların birbirleriyle ilişkilerinin anlaşılması, teorik çerçevenin oluşmasında daha faydalı olacağını değerlendirmekteyim.

2.9.1. Vizyon ve Strateji

Strateji de vizyon gibi, örgütün geleceği ile bağlantılıdır. Vizyon daha soyut bir gelecek ifadesi iken, strateji daha somut bir özelliğe sahiptir. Vizyon ile strateji arasında hiyerarşik bir bağlantı vardır; öngörülen stratejiler örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesine yol gösterir. Fakat, strateji gelecekte başarılabacak amaçlarla birlikte gerekli kaynak ve araçları da sağlarken; vizyon, kaynak ve araçlardan bağımsız olarak, sadece geleceğe ilişkin yöne doğru yol gösterici olur (Dinçer, 1998: 16).

Vizyon, stratejik yönetim sürecinin başlangıcı ; stratejilere yol gösteren bir pusuladır (Mirze ve Ülgen, 2004:179). Vizyon oluşturmak ve bu vizyonu gerçekleştirmek için de çeşitli stratejiler oluşturmak gerekir. Aynı zamanda bu vizyonu ve stratejileri iletmek için her türlü aracı kullanmak; değişimin önündeki engellerden kurtulup yol almak gereklidir. Aynı zamanda strateji, amaçlarla araçları birbirine bağlamaktadır. Bu işlevleri nedeniyle strateji “ayakları değerler üzerinde yükselen, başlangıcı bugün,

bitimi de vizyon olan köprü” olarak da ifade edilmektedir. Yarına vizyonla başlayıp, geriye bakarak geleceğe götüren, kritik yolları belirleme sürecinden açığa çıkan stratejinin, bu günü yarına gösterme eğilimli programlama ile karıştırılmaması gerekmektedir (Erçetin, 2000: 52).

2.9.2. Vizyon ve Amaç - Hedefler

Örgütün vizyon ve misyonun belirlenmesinden sonra gelecekle ilgili stratejilere rehber olacak, bunların değerlendirilmesine yardımcı olması için örgütün amaç ve hedeflerini de ortaya koyması gerekmektedir. Amaç ve hedeflerin belirlenmesi kesin ve ölçülebilir özellikte olup, çoğu zaman vizyonun, belirli bir zaman sürecinde nicelik olarak ifade edilmiş şekli olarak ortaya çıkmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009: 15).

Örgüt vizyonun, misyonunun ve amaç-hedeflerinin tanımlanması, stratejik yönetim için analiz yapma, istikamet belirleme ve strateji seçme, uygulama ve bir bütün olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturacaktır (Dinçer, 1998: 40).

2.9.3. Vizyon ve Politika

Türk dil kurumu, politikayı ‘*belirlenen amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik karar ve eylemler bütünü*’ olarak tanımlamıştır (www.tdkterim.gov.tr, 2013). Bu ifadeden de anlaşılacağı üzere etkili bir vizyonu gerçekleştirmenin yolu, oluşturulmuş politikanın eyleme dönüşmesi ile olanak sağlar. Bu bakımdan bu iki kavram birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Politikalar yetkilendirmeye dayalı yönetimin değişmez bir unsurudur. Dağıtılan yetkiler yöneticilerin hangi politikalar çevresinde hareket edeceklerini belirleyecektir. Politikalar izlenecek yolun tanımlanması olduğuna göre, bu yolun kurulacağı yeri aydınlatan vizyon, gerçekleştireceği şey misyon, varacağı yer hedeftir. Stratejiler ise bu yolun yönü olarak düşünülebilir (Ertuna, 2008: 67).

2.10. Vizyon Bildirgesinin İşletmelerin Başarısındaki Rölü

Başarılı örgütlerin sahip oldukları faaliyetlerinin ya da örgütsel yapılarının gelecekte nasıl olacağını açıklar. Müşteriler, hissedarlar, çalışanlar gibi durumdan yarar sağlayacak çoğu aktörün çıkarına olan bir dizi olasılığı dile getirir. Zayıf vizyonlar ise, bazı grupların meşru çıkarlarını bile göz ardı edebilirler. Etkili vizyonlar gerçekçidir,

etkili olmayan vizyonlar ise ulaşılamayacak hedefler koyarlar. İyi vizyonlar, insanları harekete geçirecek kadar açık, ama aynı zamanda inisiyatif kullanmalarına izin verecek kadar da esnektir. Kötü vizyonlar, çok belirsizdir ya da kısıtlayıcıdır. İyi bir küresel vizyon, örgüt içerisinde çaba sarf eden insanlar arasındaki iletişimi destekler (Özer, 2010: 17).

Vizyon, işletmeler için önemli bir yol gösterici olduğunu kabul etmeliyiz. Çünkü vizyon, işletmede çalışan bireylerin örgüt içinde onlardan ne beklendiğini hissetmelerini sağlayacak büyük bir fotoğraf olarak düşünölmektedir (Hitt ve diğerleri.,2000: 17).

Mark Lipton'a göre vizyon (Lipton, 1996: 84) ;

- Geniş kapsamlı performans ölçümü sağlar.
- Değişimi destekler.
- Stratejik plana temel teşkil eder.
- Bireyleri motive eder ve yetenekli kişilerin işe alınmasına olanak sağlar.
- Karar alma mekanizmasının bir kapsam içinde kalmasına yardım eder.

Çok iyi hazırlanmış bir vizyon bildirgesi kim olduğumuzu, kim olmadığımızı, neyi başarılı bir şekilde yapabileceğimizi neyi yapamayacağımızı, ne yapmaya devam etmemiz gerektiğini ve ne yapmaktan memnuniyetle vazgeçmemiz konusunda yol göstericidir. Bu bakımdan etkili bir vizyon bildirgesi işletmenin hedeflerine ulaşmasında öncüdür (Erdoğan ve diğerleri , 2012 :52).

Vizyonun örgütlere sağladığı katkılar şu şekilde özetlenebilir (Karaman, 2005: 175) :

- Vizyon yönetimi örgütlerin bir gelecek tasviri yapmalarını sağlar.
- Örgütlerin stratejilerini seçmelerinde, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterebilir.
- Yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlayabilir.
- Yöneticilerin uzun vadeli ve temel kararlar vermesinde bir takım sınırlamalar koyarak örgütün farklı ve ilgisiz yönlelere kaymasını önleyebilir.
- Yöneticilere, örgütün kurulma aşamasında veya köklü bir değişim çabalarında çalışanların gösterecekleri bir hedef ve yönelim sağlayabilir.
- Hedef pazarın belirlenmesine yardımcı olur.

- Hizmet anlayışının tanımlanmasını sağlar, uygulama stratejisinin belirlenmesine yardımcı olur.
- İyi bir hizmet sunma sistemi tasarlanmasına ortam hazırlar.
- İyi bir kontrol sisteminin kurulmasına yardımcı olur.
- Vizyon sayesinde gelecekteki uygulamaların ne ölçüde gerçekleşip gerçekleşmediğinin ölçülmesi kolaylaşır.

2.11. İşletmelerde Vizyonun Başarısız Olmasının Nedenleri

Vizyon çalışanların umutlarını arttırabilir. Fakat bu umutlar, üst yönetimin davranışlarının vizyon ile uyumsuz olması durumunda anlamını yitirebilir. Pek çok lider için vizyon: ‘Moda sözcüklerin slogan kampanyası’ ya da ‘müşteriye adanmışlık’ , ‘takım çalışması’ veya ‘toplam kalite’ gibi boş klişelerden ibarettir. Dikkatli bir şekilde yapılan tanımlar plakalar üzerine yazılmaya, duvarlara monte edilmeye, yıllık raporlarda ve çalışanların haber bültenlerinde yer almaya başladığında yapılan vizyon tanımlarının sonu gelmiş demektir. Çünkü vizyonun kağıt üzerinde yazılı bir mesaj olmaktan daha fazla şey ifade ettiği gerçeği herkes tarafından kabul görmüştür. İşte yöneticilerin vizyonları ile ilgili söylemlerinin yine yöneticilerin davranışları ile uymadığında, yapılan vizyon tanımları amaca hizmet etmeyecek ve başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Erdoğan ve diğerleri, 2012:51).

Vizyon kavram oluşturma ve uygulama sürecinin çeşitli aşamalarında başarısızlığa uğrayabilir. Başarısızlık nedenleri iki grup halinde incelenir. İlk grup bireyler, ikinci grup organizasyon ile ilgilidir. İlk gruba göre başarısızlık bireysel davranışlara bağlıdır. Bu faktörlerin bazıları şu şekilde sıralanır (El Namaki,1992: 27, Alkoç, 2010: 41) :

- Hata yapma korkusu,
- Belirsizliği toleransta yetersizlik,
- Yeni fikirler yaratmak yerine eski fikirleri yargılama tercihi,
- Başarıya çabuk ulaşma hevesi,
- Gerçek ile hayalin ayırt edilmesinde yetersizlik,
- Hayal gücü eksikliği,
- Bir fikir üzerine yoğunlaşmada yetersizliktir.

İkinci grup daha geniş olarak organizasyonun vizyona yaklaşımıyla ilgili faktörleri içerir. Bu faktörlerin bazıları şu şekilde sıralanabilir (El Namaki,1992: 27, Alkoç, 2010 42) :

- **Vizyon ifadesinin gerçekleşmesini engelleyen temel inanışlar:** İşletme içinde eskiden kalmış gelenekler, artık geçerliliği olmayan inanışlar ya da geliştirilmekte yetersiz kalınmış kalıplar bulunabilir. Bunlar vizyonun etkili, geçerli ve net olmasını engelleyerek vizyon ifadesinin gerçekleştirilmesi doğrultusundaki etkili stratejilerin uygulanmasını geciktirebilir.
- **Stratejik sorumlulukların yerine getirilmesindeki başarısızlık:** Vizyon, başarılı olabilmesi için mutlaka üst yönetimin desteğine ihtiyacı vardır. Ayrıca oluşturulan ifadenin tüm çalışanlar tarafından biliniyor ve kabul ediliyor olması da gerekir. Vizyon, desteklendiği ve stratejik uygulamalarda dikkate alındığı zaman başarılı olacak ve hedefler gerçekleşecektir. Vizyon, ne kadar iyi tasarlanmış ve geliştirilmiş olursa olsun arkasında sahip çıkacak yönetici ve çalışanlar yoksa başarısız olacaktır.
- **Yetersiz ödül mekanizması:** Vizyon uzun dönemli bir araçtır. Çalışanlar bunun bilincinde olmalı, çalışmalarını uzun dönemli olarak planlamalı ve işletme tarafından çalışanların vizyon odaklı stratejik programlara uzun dönemli katılımını sağlanmalıdır. Bu amaçla ödül mekanizmasının kısa dönemli çalışmalar ve operasyonel başarılar yerine uzun dönemli olanları dikkate alınarak uygulanması gerekir
- **Stratejik katılım eksikliği:** Vizyon, geliştirilmesine ve uygulanma sürecine tüm çalışanların dahil olduğu geniş bir katılım olması beklenir. Vizyonun başarılı olabilmesi için işletme çalışanlarının biz anlayışı ile vizyonu paylaşmaları gerekir.

Vizyon bildirgesi, işletmenin varlık nedeniyle, faaliyet alanlarıyla uyumadığında; ütöpik ve uygulanabilirliği olamadığında; çalışanlarıyla paylaşılmadığında; temel ideolojisi kişilere göre değiştiğinde, vizyon işletmeye fayda sağlamayacaktır. Vizyon bildireleri her ne kadar literatüre uygun, tüm bileşenler ele alınarak yazılsa bile, eğer işletme bu vizyon'u gerçek hayata yansıtamadığı sürece başarılı olamaz. Örneğin, bir

işletme vizyonunun da, ‘sektörde dünya lideri olmak, Avrupa birincisi olmak’ gibi ifadeler uygulanabilirliği, tüm paydaşları tarafından paylaşıldığı ve kabul gördüğü sürece başarıya ulaşır. Yoksa işletme vizyon’u, kulağa hoş gelen süslü bir cümleden öteye geçemez. Vizyon başarıya giden yolda bir rehber, karanlıkta bir fener, yolunu kaybetmişler için bir haritadır. Bunu başaracak ve gerçekleyecekler, işletmenin çalışanları ve onları bu gayeye yönlendirecek olan hissedarlarıdır. Başarısızlıkla sonuçlanan vizyonlar gözden geçirilmeli ve geliştirilerek yeni vizyon oluşturulmalıdır.

2.12. Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Vizyonun Yeri ve Önemi

Misyon kavramını incelerken de ifade ettiğimiz gibi; rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakipleri karşısında ve rekabet ortamında, kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı sebebiyle elde ettiği üstünlük durumudur (Dinçer, 1998: 189).

İşletmelerin, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaları için geleneksel yönetim yaklaşımları yerine yönetime stratejik bir öзде yaklaşmalılardır. Stratejik yönetim, işletmelerin şimdi nerede olduğundan hareketle gelecekte nerede olması gerektiğine dair bir yön belirlemesi gerektirir. Gelecek referanslı yönetim, işletmelerin vizyon sahibi olmalarını gerektirmektedir. Vizyon bir işletmenin dünya görüşünü, nasıl başarılı olabileceğine dair inanç sistemini oluşturmaktadır. Bu inanç sistemi, evreni algılamasına, yorumlamasına ve neler yapması gerektiğine dair bir görüş, bir yol haritası sunmaktır. Bu inanç sistemi, gelişmeleri takip edip, gelecek için bir perspektif sunmalı ve motivasyon sağlayarak işletmeyi diğer rakiplerinden ayırıp, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacaktır (Dalay ve diğerleri, 2002, 19-20).

Gelecekte başarılı olacak işletmeler, hızla değişen rekabet koşullarını her zaman dikkate almak ve geniş bir ufka sahip olmak zorundadırlar. Yapılan bir araştırmada Japonya, ABD, Batı Avrupa ve Latin Amerika’da 20 farklı ülkeden 1500 lidere 2000’li yılların anahtar özelliklerinin ne olacağı sorulmuş, %38’i “Güçlü bir vizyona sahip olmak” cevabını vermişlerdir (Çetin, 2009: 97).

İşletmeler tarafından iyi oluşturulmuş bir vizyon, rekabet avantajı sağlamada işletmelere büyük bir katkı sağlayacaktır. Çünkü işletme vizyonları, işletmelere rakiplerinden önce pozisyon almayı, tasarlanmış geleceği tüm paydaşlarına sunmaya, müşterilerinin dikkatini işletme üzerinde yoğunlaştırmaya olanak sağladığından, işletmeye rekabet

avantajı sağlar. Vizyon sahibi olmayan, diğer bir ifade ile, bugünden yarınını göremeyen işletmeler, küreselleşen bir dünyada yok olmaya mahkum olacaktırdır.

BÖLÜM 3

İŞLETMELERDE VİZYON VE MİSYON KAVRAMLARININ KULLANIMINDA OLUŞAN KARMAŞIKLIK; TÜRKİYE'DE İLK 100 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu bölümünde, 2012 yılı ilk 100 büyük sanayi kuruluşunun misyon ve vizyon bildireleri incelenecek ve çalışma sonucunda, elde edilen veriler tablo ve şekiller üzerinde değerlendirilecektir. Çalışmada konuyla ilgili; araştırmanın önemi ve amacına, kapsam ve kısıtlarına, yöntemine ve bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bu araştırmanın amacı, stratejik yönetim literatüründe yer alan misyon ve vizyon kavramlarının belli bir standart kapsamında amaca yönelik kullanılmasını sağlamak, işletmeler tarafından misyon ve vizyon bildirelerinin oluşturulması esnasında bu standartların kullanılması ve kavramların işletmelerde gerçek yerini bulmasıdır. Ayrıca, bu çalışma ile literatürden edinilen bilgiler ışığında, misyon ve vizyon oluşturulmasında, işletmelere yararlı bir rehber olması hedeflenmiştir.

Bu çalışma, işletmelere misyon ve vizyon kavramlarını, stratejik yönetim literatüründeki esaslara uygun bir şekilde oluşturmasına imkan sağlayarak; kendi felsefe ve kültürleri doğrultusunda çalışanlarını motive etmeyi, onlara ilham vermeyi, ortak paylaşım duygusu oluşturmayı ve bugünden geleceği öngörerek ona göre stratejiler oluşturarak, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeyi sağlaması açısından önem arz etmektedir.

Bu çalışma ile aşağıda sıralanan araştırma sorularına cevap aranmıştır:

1. Türkiye'deki uygulamalarda işletmeler, misyon ve vizyon oluştururken; yönetim literatüründe var olan bileşenlere yer vermişler midir?
2. Türkiye'de ki uygulamalarda işletmelerin, misyon bildirelerinde yer verdikleri bileşenlere, vizyon bildirelerinde de kullanmışlar mıdır?

3. Türkiye’de işletmelerin yayınladıkları misyon ve vizyon bildireleri sıralanış açısından literatüre uygun bir oluşum içinde mi yayınlanmıştır?

3.2. Araştırmanın Kapsam ve Kısıtları

Araştırma kapsamında İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından açıklanan 2012 yılı ilk 100 büyük sanayi kuruluşlarının tamamına ulaşılmış ve mevcut olan misyon ve vizyon bildireleri tespit edilip kayıt altına alınmış, çalışma kapsamında değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma da misyon bildireğini oluşturup ilan eden 59 işletme, vizyon bildirelerini oluşturup ilan eden ise 62 işletme bulunurken, 41 işletmenin misyon bildirelerini ve 38 işletmenin ise vizyon bildirelerini oluşturmadığı ya da ilan etmediği tespit edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada, veri toplama yöntemi olarak ikincil veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada araştırma yöntemi olarak içerik analizi kullanılacaktır.

Çalışmada, ikincil veri türü olarak, yazılı dokümanlar (raporlar, kitaplar ve dergiler), çok kaynaklı veri olarak alan çalışmalarına (raporlar) ve zaman serili çalışmalara (İSO ilk 500) yer verilmiştir. Eleştirel kaynak incelemesi ile derlenip, düzenlenen veriler, çalışmanın teorik çerçevesinin oluşması için kullanılmıştır.

Çalışmanın evrenini, İstanbul Sanayi Odasının 2012 yılı için belirlediği ilk 500 sanayi kuruluşu oluşturmaktadır.

İstanbul Sanayi Odası (İSO)’ndan alınan bilgilere göre, 2012 yılı ilk 100 büyük sanayi kuruluşlarına ait üretimden net satışlarının değeri; 226,008,225,201 TL iken, diğer 400 işletmenin net satışlarının değeri; 122,560,920,858 TL olduğundan, çalışmamızda denek olarak ilk 100 işletme örnek alındı (www.iso.org.tr., 2013).

Araştırma kapsamında, İstanbul Sanayi Odası ve bahse konu işletme yetkilileri ile iletişime geçilmiş, gerek kurum içinde kendi personellerine gerekse internet ve diğer basın yayın kuruluşları üzerinden iç ve dış kaynaklara ilan etmiş oldukları misyon, vizyon bildireleri kayıt altına alınarak incelenmiştir. Yapılan saha çalışmasında

açıklanan tüm işletmelere ulaşılmış, misyon ve vizyon bildirelerini açıkça ilan etmeyen işletmelere mail, telefon ve birebir görüşme talep edilerek ulaşılmaya çalışılmıştır. Bildirelerine ulaşılan işletmeler, misyon ve vizyon bildiregesi oluşturma bileşenlerine yer vermişlerse '+', vermemişlerse '-' kodlaması yapılarak veriler elde edilmeye çalışılacak ve tüm bu veriler içerik analiz yöntemiyle incelenip, grafik ve tablolar üzerinde gösterilerek yoruma açık hale getirilecektir.

İçerik analizi; dokümanların, mülakat dokümanlarının ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir yöntemdir. Amacı, katılımcıların görüşlerini, içeriklerini, yazılı ifadelerini, sistematik olarak tanımlamaktır (Altunışık ve diğerleri, 2010: 138).

Krippendorff'e (2004: 10) göre; içerik analizi, metin içeriği toplama ve analiz etme yöntemidir. İçerik, iletilebilen sözcükler, anlamlar, resimler, semboller, düşünceler, temalar veya herhangi bir iletidir. İçerik analizinde kayıtlı bilgi içeren her tür basılı, görsel, elektronik ve diğer türden belgelerin analizi yapılır. İçerik analizi, doğrudan gözlemin yapılamadığı olaylardan anlam çıkarmak için yapılmalıdır. İçerik, açık ya da gizli olabilir. Açık içerik, söylenenlere ve yazılmış olanlara dayanır. Gizli içerik ise, söylenmemiş ve yazılmamış olanlarla alakalıdır. Analistin görevi bunları keşfetmektir. Yorum, içerik analizinde önemli bir yere sahiptir.

Yapılan çalışmada, misyon bildirelerine içerik analizi yöntemiyle literatürde sıkça kullanılan tablo 3-1'de yer alan sorular yöneltilerek misyon bileşenlerine ait değerleri kapsayıp kapsamadığı tespit edilerek tablo 3-4'te sunulmuştur.

İşletmelerden elde edilen vizyon bildirelerine tablo 3-2'de bulunan sorular yöneltilmiş, içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve vizyon bildirelerinin literatürde kullanılan bileşenlere sahip olup, olmadığı tablo 3-5'te gösterilmiştir.

Tablo 3-1

İçerik Analizinde Kullanılan Misyon Bildirgesi Bileşenleri

BİLEŞENLER	CEVAPLANMASI GEREKEN SORULAR
Müşteriler	İşletmenin müşterileri kimdir?
Ürünler / Hizmetler	İşletmenin ürünleri ve hizmetleri nelerdir?
Yer / Piyasalar	İşletme hangi piyasada veya hangi bölgede rekabet etmektedir?
Teknoloji	İşletmenin temel kaygısı teknoloji midir?
Süreklilik, Büyüme ve Karlılık	İşletme, ekonomik hedeflerinde kararlı mıdır?
Felsefe	İşletmenin temel değerleri, inançları, arzuları ve etik öncelikleri nelerdir?
Yetkinlik	İşletmenin temel yetkinliği veya rekabet avantajı nedir?
Kamu Kaygısı	İşletme, sosyal konulara duyarlı mı?
Çalışanlar	İşletme, çalışanlarına değer veriyor mu?
İletişim	İşletme, misyonunu tüm paydaşlarına (müşteriler, hissedarlar vb.) iletebiliyor mu?

Kaynak: Pearce ve David, 1987: 109’da yer alan tabloya ilave olarak iletişim bileşeni eklenmiştir.

Tablo 3-2

İçerik Analizinde Kullanılan Vizyon Bildirgesi Bileşenleri

UNSURLAR	CEVAPLANMASI GEREKEN SORULAR
İdealist	İşletmenin temel amaç ve hedefleri var mıdır?
Özgün	İşletme, kendine özgü değerlere sahip mi?
Ayırt Edici Olma	İşletme vizyonu, ayırt edici özelliğe sahip mi?
Çekici Olma	İşletme iç ve dış ortaklarının ilgisini çekmekte midir?
İletişim	İşletme, vizyonunu tüm paydaşlarına (müşteriler, hissedarlar vb.) iletebiliyor mu?
Gelecek Tanımlayıcı	İşletmenin tasarlanmış bir gelecek planı var mıdır?
İlham Verici	İşletme iç ortaklarına (çalışanlarına) ilham vermekte midir?

Kaynak: Akgemci ve Güleş, 2009: 14’deki tablodan esinlenilmiştir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, elde edilen bilgiler değerlendirilerek; kullanılan bileşenlere ait tanımlayıcı istatistiklere ve araştırma kapsamında oluşturulmuş hipotezin istatistikî verilerine yer verilmiştir.

3.4.1. Araştırmada Kullanılan İşletmelere Ait Veriler

Araştırmada İstanbul Sanayi Odası (İSO)'ndan alınan bilgilere göre, 2012 yılı ilk 100 büyük sanayi kuruluşlarına ait veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 3- 3
İSO 2012 Yılı İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu

TÜRKİYE'NİN 100 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞU - 2012			
100 Sıra No	Kuruluşlar	Bağlı Bulunduğu Oda / Kamu	Üretimden Satışlar Net (TL)
1	TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş.	Kocaeli	40.118.028.063
2	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.	İstanbul	8.164.892.972
3	Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.	İstanbul	7.529.420.343
4	Arçelik A.Ş.	İstanbul	7.221.822.854
5	EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü	Kamu	6.939.885.287
6	TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.	İstanbul	5.611.895.875
7	İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.	İskenderun	5.399.769.455
8	Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.	Ereğli/Kdz	5.107.059.385
9	İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş.	İstanbul	4.921.735.222
10	Aygaz A.Ş.	İstanbul	4.689.703.272
11	PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.	Ege Bölgesi	3.970.626.002
12	Çolakoğlu Metalurji A.Ş.	İstanbul	3.588.003.475

Tablo 3-3'ün Devamı

13	Mercedes-Benz T.A.Ş.	İstanbul	3.512.714.226
14	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	3.378.591.847
15	Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu	Kamu	2.886.203.748
16	Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.	Kamu	2.682.799.694
17	Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.	İstanbul	2.668.435.531
18	BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	2.544.013.609
19	Nadir Metal Rafineri San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	2.428.112.269
20	İpragaz A.Ş.	İstanbul	2.377.060.763
21	Milangaz LPG Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.	İstanbul	2.320.906.416
22	Tosçelik Profil ve Sac Endüstrisi A.Ş.	İskenderun	2.301.546.781
23	Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamülleri A.Ş.	Denizli	2.229.932.000
24	Kroman Çelik Sanayii A.Ş.	Kocaeli	2.220.408.085
25	Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı	Kamu	2.174.138.647
26	Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	2.135.657.221
27	Diler Demir Çelik Endüstri ve Ticaret A.Ş.	İstanbul	1.948.104.661
28	Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.	İstanbul	1.932.093.498
29	Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.	Sakarya	1.927.006.807
30	Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.813.102.696
31	Philsa Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütüncülük San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.800.698.659
32	Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.	Ankara	1.781.623.268
33	Coca-Cola İçecek A.Ş.	İstanbul	1.764.744.557
34	KARDEMİR Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.	Karabük	1.665.264.218
35	Yolbulan Baştuğ Metalurji Sanayi A.Ş.	Osmaniye	1.645.692.514

Tablo 3-3'ün Devamı

36	AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.	İstanbul	1.621.190.173
37	Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	1.580.838.015
38	İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi	1.562.122.304
39	Bosch San. ve Tic. A.Ş.	Bursa	1.552.961.516
40	Eren Enerji Elektrik Üretim A.Ş.	Zonguldak	1.533.390.373
41	Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Kamu	1.487.462.707
42	Kastamonu Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.486.632.613
43	Ak Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.453.852.000
44	Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.	Konya	1.447.201.610
45	Yıldız Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.	Kocaeli	1.403.893.536
46	Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	1.369.000.241
47	MMK Metalurji San. Tic. ve Liman İşletmeciliği A.Ş.	Dört Yol	1.356.143.541
48	Kaptan Demir Çelik Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.	İstanbul	1.354.522.492
49	Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.349.544.102
50	BRISA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.307.406.709
51	Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.266.031.377
52	Yazıcı Demir Çelik Sanayi ve Turizm Ticaret A.Ş.	İstanbul	1.264.031.075
53	Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü	Kamu	1.259.824.969
54	Enerjisa Enerji Üretim A.Ş.	Kocaeli	1.244.389.059
55	Sanko Tekstil İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	1.230.002.340
56	SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.	Karacabey	1.203.170.138
57	Oltan Gıda Maddeleri İhr. İth. ve Tic. Ltd. Şti.	Trabzon	1.203.000.235
58	BANVİT Bandırma Vitaminli Yem Sanayii A.Ş.	Balıkesir	1.200.993.612

Tablo 3-3'ün Devamı

59	Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.178.831.548
60	Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.	Denizli	1.171.127.797
61	Nursan Metalurji Endüstrisi A.Ş.	Dörtyol	1.161.847.288
62	Aksa Enerji Üretim A.Ş.	İstanbul	1.138.804.707
63	Hayat Kimya Sanayi A.Ş.	İstanbul	1.108.266.569
64	Ege Çelik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.102.234.463
65	HES Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	1.087.022.538
66	Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş.	İstanbul	1.085.725.270
67	Tüprag Metal Madencilik San. ve Tic. A.Ş.	Ankara	1.085.155.678
68	Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.	İstanbul	1.084.532.911
69	Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.	İstanbul	1.083.489.185
70	Siemens San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	1.082.433.865
71	Ekinciler Demir ve Çelik Sanayi A.Ş.	İstanbul	1.064.280.219
72	Koza Altın İşletmeleri A.Ş.	Ankara	1.041.141.929
73	Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Eskişehir	1.005.238.229
74	Sasa Polyester Sanayi A.Ş.	Adana	1.004.546.565
75	Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	992.214.050
76	C.P. Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	966.444.823
77	S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği	Edirne	941.088.158
78	Delphi Automotive Systems Ltd. Şti.	İstanbul	923.159.236
79	Goodyear Lastikleri T.A.Ş.	İstanbul	897.884.935
80	Mogaz Petrol Gazları A.Ş.	İstanbul	888.501.635
81	Soda Sanayii A.Ş.	İstanbul	844.690.081
82	Vestel Dijital Üretim Sanayi A.Ş.	İstanbul	840.507.645

Tablo 3-3'ün Devamı

83	TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.	Ankara	833.745.217
84	Boytaş Mobilya San. ve Tic. A.Ş.	Kayseri	832.399.613
85	Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	819.747.690
86	Keskinoğlu Tavukçuluk ve Damızlık İşletmeleri San. Tic. A.Ş.	Akhisar	808.805.747
87	Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.	İstanbul	804.079.244
88	Çimsa Çimento San. ve Tic. A.Ş.	Mersin	799.027.860
89	JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi	797.520.804
90	Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.	İstanbul	794.732.082
91	Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları San ve Tic A.	Kocaeli	791.845.320
92	Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.	Bolu	785.840.298
93	Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.	İstanbul	783.882.331
94	Gülsan Sentetik Dokuma San. ve Tic. A.Ş.	Gaziantep	776.252.860
95	Kocaer Haddecilik San. ve Tic. A.Ş.	Denizli	760.914.503
96	Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ş.	Adapazarı	745.899.477
97	Soma Elektrik Üretim ve Ticaret A.Ş.	Kamu	743.889.006
98	Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.	Ege Bölgesi	743.820.608
99	Tat Konserve Sanayii A.Ş.	İstanbul	737.678.727
100	Türk Henkel Kimya San. ve Tic. A.Ş.	İstanbul	729.675.833

Kaynak: www.iso.org.tr, 2013.

3.4.2. Misyon Bileşenlerine Ait Değerler

İşletmelerden elde edilen misyon bildireleri içerik analizi yöntemiyle incelenmiş, bildirelerin sahip olduğu ve sahip olmadığı bileşenler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

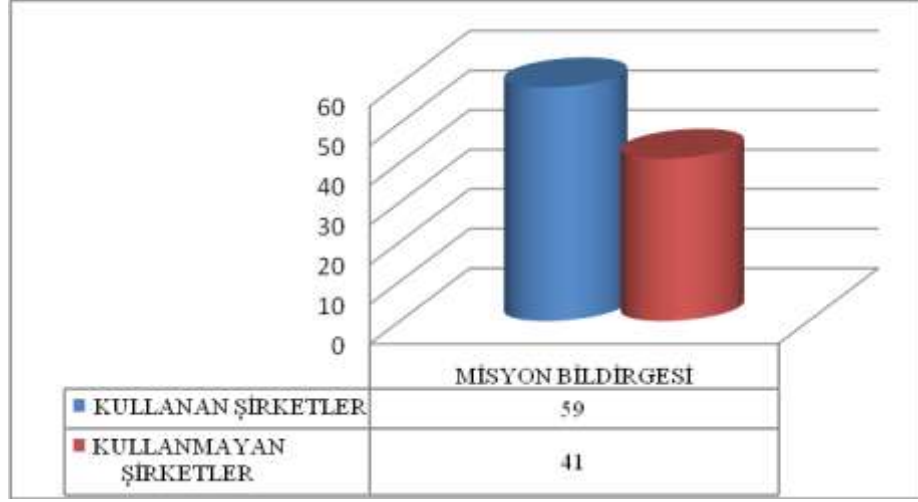
Tablo 3-4

Misyon Bildirgelerinin Misyon Oluşturma Bileşenlerine Göre Değerlendirmesi

No	Müşteri	Hizmet	Yer/Piyasa	Teknoloji	Karlılık Büyüme Süreklilik	Felsefe	Yetkinlik	Kamu Kaygısı	Çalışanlar	İletişim
1	+	+	+	+	-	-	+	-	-	+
2	+	+	+	-	+	-	+	-	-	+
3	+	+	-	-	+	+	+	+	-	-
4	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
5	+	+	-	-	-	+	+	+	-	+
6	+	+	-	-	-	+	-	-	-	+
7	-	+	-	-	+	+	+	-	-	+
8	+	+	-	-	+	-	+	+	-	-
9	+	+	-	-	+	+	+	+	+	-
10	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+
11	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
12	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
13	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
14	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
15	+	+	-	+	+	+	+	+	-	-
16	-	+	-	-	-	+	+	-	+	-
17	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+
18	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+
19	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
20	+	+	-	-	+	+	+	-	-	-
21	+	+	-	-	-	+	+	-	-	+
22	+	+	-	+	+	+	+	+	-	+
23	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+
24	-	-	-	+	-	+	-	-	-	+
25	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-
26	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
27	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
28	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
29	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+
30	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-
31	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
32	+	+	+	+	+	+	+	-	+	-
33	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+
34	+	+	+	-	+	+	+	-	-	+
35	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
36	+	+	+	-	-	+	+	+	+	-
37	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
38	-	-	-	+	+	+	-	+	+	-
39	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
40	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
41	+	+	-	-	+	+	+	+	-	+
42	-	-	-	-	+	+	-	-	+	+
43	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
44	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
45	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
46	+	+	-	+	+	+	+	-	-	+
47	+	+	+	-	-	+	+	+	-	-
48	-	-	-	+	-	+	+	-	+	+
49	-	-	-	-	-	+	-	+	-	+
50	+	-	-	-	-	+	-	-	-	+
51	-	-	-	-	+	+	-	-	+	-

Tablo 3-4'ün Devamı

52	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
53	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-
54	-	-	+	-	+	+	+	+	+	+
55	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
56	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
57	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
58	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+
59	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
60	+	+	+	-	+	+	+	-	-	-
61	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
62	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
63	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
64	-	-	-	+	-	+	-	-	-	+
65	-	-	+	+	+	+	-	-	-	+
66	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
67	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+
68	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+
69	-	+	+	+	-	+	+	-	-	+
70	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
71	-	+	+	-	+	+	-	+	+	-
72	-	+	+	+	-	+	+	+	-	+
73	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
74	-	-	-	-	+	-	-	-	-	+
75	-	+	+	-	+	+	+	+	+	-
76	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+
77	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
78	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
79	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
80	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
81	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
82	-	-	+	+	-	+	-	-	-	+
83	-	+	-	+	-	-	+	-	-	+
84	-	-	+	-	-	+	-	+	-	+
85	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
86	-	-	-	-	-	+	-	+	+	+
87	-	+	+	-	+	+	+	-	-	+
88	+	+	+	-	-	-	+	-	-	+
89	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
90	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
91	-	+	-	-	-	+	+	-	-	+
92	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
93	+	+	+	-	+	+	+	+	+	-
94	-	-	-	-	-	-	+	+	+	+
95	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
96	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
97	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
98	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
99	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									
100	Misyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.									

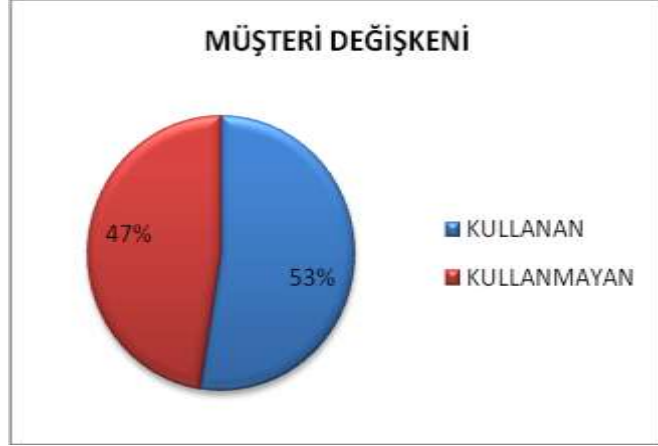


Şekil 3-1: İSO 2012 yılı İlk 100 İşletme'in Misyon Bildirgesi İlan Etme Oranları

İSO tarafından 2012'nin Türkiye'nin ilk 100 işletmesi olarak tespit edilen işletmelerin misyon bildirelerine ulaşılmaya çalışılmış, bu konuda çalışma yapmış, misyon bildirgesi hazırlayıp ilan etmiş 59 işletmenin olduğu, misyon bildirgesi olmayan/ ilan etmeyen 41 işletmenin olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada stratejik yönetimin gerekleri arasında görülen misyon kavramının ilk 100 işletme tarafından yeterli seviyede kullanılmadığı belirlenmiştir.

Yapılan çalışma sonucunda misyon bildirgesi hazırlama bileşenlerinin ayrı ayrı ele alınıp yapılan değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur. Detaylı değerlendirme kriterleri işletmelerin misyon bildirgesi hazırlamasında yaptıkları eksiklikleri ortaya çıkarmaktadır.

3.5.2.1 Müşteri Bileşeni



Şekil 3-2: Müşteri Bileşeni

Misyon bildirgesini belirleyip ilan eden 59 işletme arasında yapılan içerik analizinde, müşteri bileşenine yer veren 31 işletme, yer vermeyen 28 işletme olduğu görülmüştür. Yüzdeler olarak oranlar karşılaştırıldığında, işletmelerin %53'ünün misyonun da müşteri bileşenine yer verdiği kalan %47 işletmenin ise bu bileşeni kullanmadığı tespit edilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin hemen hemen yarı yarıya bir kısmının misyon belirleme çalışmaları esnasında müşteri kriterinin önemini fark etmiş ve kullanıyor olduğu gözlemlenmiştir.

3.5.2.2. Hizmet Bileşeni



Şekil 3-3: Hizmet Bileşeni

Şekil 3-3 sayısal olarak incelendiğinde, misyon bildirgesinde hizmet bileşenini kullanan 38 işletme, kullanmayan 21 işletme olduğu tespit edilmiştir. Yüzdeleri oranları incelendiğinde hizmet bileşenini kullanan işletmelerin % 64, kullanmayanların ise % 36 olduğu gözlemlenmiştir.

İşletmeler, yapmış oldukları hizmetleri ve sunmuş oldukları ürünlerden bahsetmeleri var oluş gayeleri ile örtüşmektedir. Misyon bildirelerini yayınlayan işletmelerin çoğunluğunun bunun farkında olduğu tespit edilmiştir.

3.5.2.3. Yer/Piyasa Bileşeni



Şekil 3-4: Yer/Piyasa Bileşeni

Yukarıdaki şekilde yer/piyasa bileşeninin misyon bildirgesinde yer alma oranları incelendiğinde %44'e %56 gibi yarı yarıya varan bir sonuç gözlenmektedir. Misyon bildirgesinde yer/piyasa bileşenine değinen 26 değinmeyen 33 işletme belirlenmiştir.

3.5.2.4. Teknoloji Bileşeni



Şekil 3-5: Teknoloji Bileşeni

Misyon bildirgesi hazırlama aşamasında işletmelerin bu bileşeni göz önünde bulundurmamalarının çoğunluğu kapsadığı görülmektedir. Yapılan incelemede 22 işletme misyon bildirelerinde teknoloji bileşenine yer verirken, 37 işletmenin bu bileşene yer vermediği tespit edilmiştir.

3.5.2.5. Kârlılık, Büyüme ve Süreklilik Bileşeni



Şekil 3-6: Kârlılık, Büyüme ve Süreklilik Bileşeni

İşletmelerin misyon bildirelerinde kârlılık/ büyüme/ süreklilik bileşeni incelendiğinde müşteri bileşeninde görüldüğü gibi yarı yarıya varan oransal bütünlük tespit edilmiştir. Kârlılık/ büyüme/ süreklilik bileşenini misyon bildirelerinde kullanan işletmelerin oranı %51 de kalmıştır. Sayısal olarak incelendiğinde bu bileşeni 30 işletmenin kullandığı 29 işletmenin kullanmadığı belirlenmiştir.

3.5.2.6. Felsefe Bileşeni



Şekil 3-7: Felsefe Bileşeni

Yapılan araştırma sonucunda misyon bildirgesi hazırlanması ve ilan edilmesi aşamasında en fazla felsefe bileşenine önem verildiği ve neredeyse işletmelerin tamamının bu bileşene atıfta bulunarak misyon bildirelerini hazırladığı tespit edilmiştir. Felsefe bileşenini misyon bildirelerinde kullanan 52 işletmenin, kullanmayan 7 işletmenin olduğu belirlenmiştir.

3.5.2.7. Yetkinlik Bileşeni



Şekil 3-8: Yetkinlik Bileşeni

Yetkinlik Bileşeni, felsefe bileşeninden sonra misyon bildirelerinde en fazla kullanılan bileşen olarak dikkat çekmektedir. Oransal bütünlük açısından değerlendirecek olursak işletmelerin %66'sının misyon bildirelerinde benlik bileşenine yer verdiği, % 34'nün ise yer vermediği şekilde görülmektedir. 39 işletme bu bileşene önem verip misyon bildiresinde kullanırken 20 işletme bu bileşeni kullanmamıştır.

3.5.2.8. Kamu Kaygısı Bileşeni



Şekil 3- 9: Kamu Kaygısı Bileşeni

Kamu kaygısı bileşeninin misyon bildirgesinde yer alma oranları incelendiğinde %44'e %56 gibi yer/piyasa bileşeniyle aynı bir sonuç gözlenmektedir. Misyon bildirgesinde kamu kaygısı bileşenine değinen 26 değinmeyen 33 işletme belirlenmiştir.

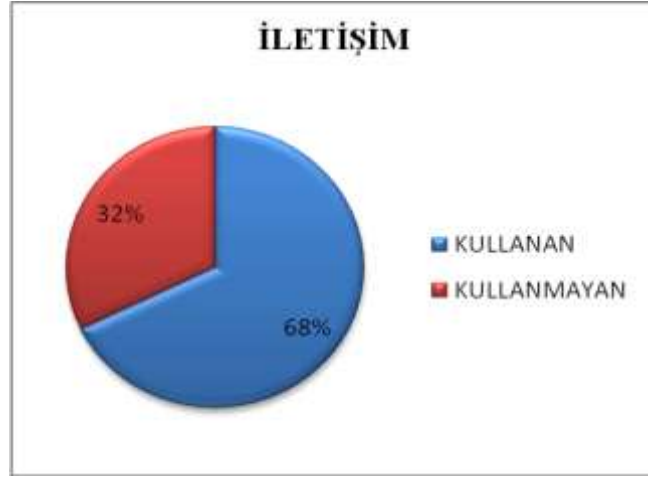
3.5.2.9. Çalışanlar Bileşeni



Şekil 3-10: Çalışanlar Bileşeni

İşletmeler üzerinde yapılan misyon bildireleri incelemeleri sonucunda en az kullanılan faktörün çalışanlar bileşeni olduğu tespit edilmiştir. İşletmelerin çoğunluğunun misyon bildirelerinde çalışanlar ile ilgili bir atıfta bulunmadığı görülmüştür. Misyon bildirgesi ilan eden işletmelerde sadece 15'i bu konuya değinirken büyük çoğunluğu oluşturan 44 işletmenin bu bileşeni gözardı ettiği belirlenmiştir.

3.5.2.10. İletişim Bileşeni



Şekil 3-11: İletişim Bileşeni

İletişim bileşeni , felsefe bileşeninden sonra yetkinlik bileşeni ile misyon bildirelerinde en fazla kullanılan bileşen olarak dikkat çekmektedir. Oransal bütünlük açısından değerlendirecek olursak işletmelerin %68'sinin misyon bildirelerinde iletişim bileşenine yer verdiği , % 32'nin ise yer vermediği şekilde görülmektedir. 40 işletme bu bileşene önem verip misyon bildirgesinde kullanırken 19 işletme bu bileşeni kullanmamıştır.

Bildirge yayınlayan tüm işletmelerin bu bileşene yer vermeleri gerekmektedir. İletişim bileşeni, bildireleri moda bir kavram olmaktan kuratarıp gerçek yerlerini bulmasını sağlayacak bileşendir. Çünkü bildireler iletilmediği kadarıyla hayata geçirilebilecek, uygulanabilecektir.

3.4.3. Vizyon Bileşenlerine Ait Değerler

Firmalardan elde edilen vizyon bildirelerine aşağıdaki tabloda bulunan sorular yöneltilmiş, içerik analizi yöntemiyle incelenmiş ve bildirelerin literatürde kullanılan bileşenlere sahip olup, olmadığı tablo 3-5'te gösterilmiştir.

Tablo 3-5

Vizyon Bildirgelerinin Vizyon Oluşturma Bileşenlerine göre Değerlendirmesi

Sıra no	İdealist	Özgün	Ayırt Edici	Çekici	İletişim	Gelecek Tanımlayıcı	İlham Verici
1	+	+	+	-	+	-	-
2	+	+	-	-	+	-	-
3	+	+	+	+	-	-	-
4	+	-	+	+	-	+	+
5	+	+	+	-	+	+	-
6	+	+	-	-	+	-	+
7	+	+	-	-	+	-	-
8	+	-	-	+	-	+	-
9	+	+	+	-	+	+	-
10	+	+	+	-	+	-	-
11	+	+	-	-	+	+	-
12	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
13	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
14	+	-	+	+	-	+	-
15	+	+	+	-	+	-	-
16	+	+	+	+	-	-	-
17	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
18	+	-	-	-	+	-	-
19	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
20	+	-	+	+	-	+	+
21	+	+	-	-	+	-	-
22	+	+	+	-	+	-	-
23	+	-	+	+	-	+	+
24	+	+	+	-	+	-	-
25	+	-	+	+	+	+	-
26	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
27	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
28	+	+	-	-	+	-	-
29	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
30	+	-	+	+	-	+	-
31	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
32	+	+	-	-	+	+	+
33	+	-	+	-	+	-	+
34	+	+	+	-	+	+	+
35	+	+	-	-	+	-	-
36	+	+	+	-	+	+	-
37	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
38	+	-	+	+	+	+	-
39	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
40	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
41	+	+	+	-	-	-	+
42	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
43	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
44	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
45	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
46	+	+	+	+	+	+	-

Tablo 3-5'in Devamı

47	+	+	+	+	-	-	-
48	+	-	+	-	+	-	-
49	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
50	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
51	+	+	+	-	+	-	-
52	+	-	-	+	-	+	-
53	+	+	+	-	+	+	-
54	+	+	+	-	+	+	-
55	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
56	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
57	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
58	+	-	-	-	+	-	-
59	+	-	-	+	+	-	-
60	+	-	-	-	+	-	-
61	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
62	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
63	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
64	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
65	+	+	+	-	+	+	-
66	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
67	+	-	+	-	-	-	-
68	+	+	+	-	+	-	-
69	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
70	-	-	+	+	-	-	+
71	+	+	+	+	-	+	-
72	+	+	+	-	+	+	-
73	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
74	+	-	-	-	+	-	-
75	+	+	+	+	+	+	+
76	+	+	+	+	-	+	-
77	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
78	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
79	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
80	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
81	+	+	+	-	-	+	-
82	+	-	-	-	+	-	-
83	+	+	+	-	+	+	+
84	+	-	-	-	+	+	-
85	-	+	-	-	+	-	-
86	+	-	+	+	-	+	-
87	+	+	+	+	-	-	-
88	+	+	-	-	+	-	-
89	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
90	+	+	+	-	-	+	-
91	-	-	-	-	+	-	-
92	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
93	+	+	+	+	+	-	-
94	+	-	-	+	-	-	-
95	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
96	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
97	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						

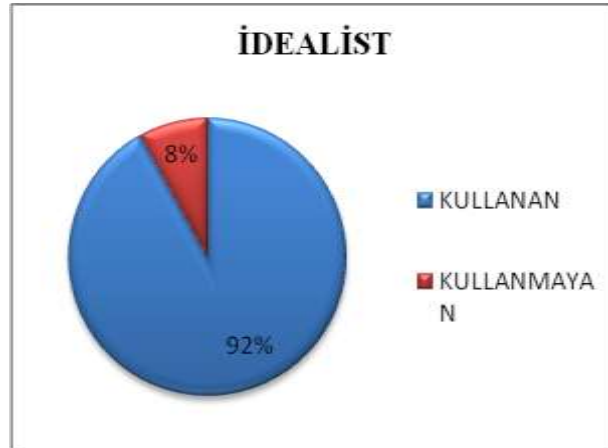
Tablo 3-5'in Devamı

98	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
99	Vizyon Bildirgesine Yer Verilmemiştir.						
100	-	-	-	-	+	-	-

Yapılan saha araştırmasında, incelenen 100 işletme içerisinde 62'sinin vizyon bildirgesi hazırlayıp ilan ettiği 38 işletmenin ise vizyon bildirgesinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu işletmelerin Türkiye'nin önde gelen ilk 100 işletmesi olduğu göz önüne alındığında bu rakamların çok daha yüksek olması beklenmektedir.

Vizyon bildirgesi'nin muhteviyatında bulunması gereken vizyon bileşenleri ayrı ayrı incelenerek sayısal verilerle birlikte istatistiksel tablolar ile aşağıda açıklanmıştır.

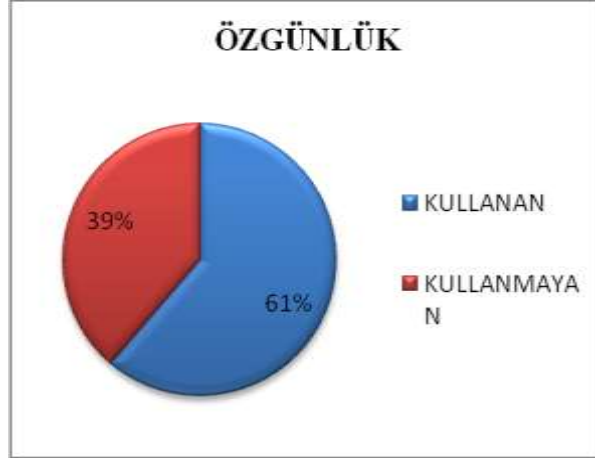
3.4.3.1. İdealist Bileşeni



Şekil 3-12: İdealist Bileşeni

İdealist olma bileşeni, vizyon bildirgesi hazırlama kriterleri arasında en fazla kullanılan bileşen olarak tespit edilmiştir. Hemen hemen incelenen tüm işletme vizyonlarında bu bileşene değinilmiştir. Sayısal olarak durum incelendiğinde vizyon bildirgesi olan 62 işletmenin 57'si bu bileşeni kullanmış, 5'i kullanmamıştır.

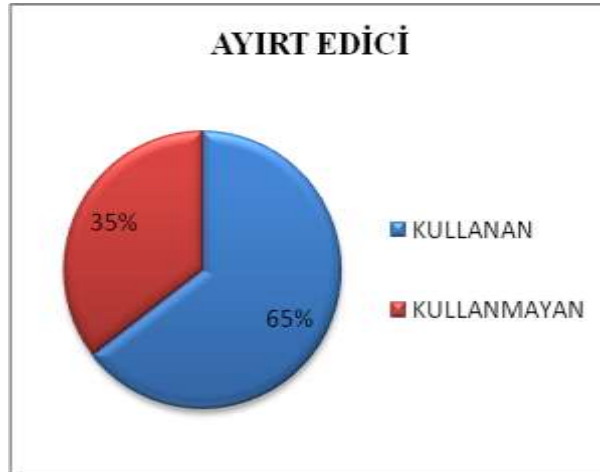
3.4.3.2. Özgünlük Bileşeni



Şekil 3-13: Özgünlük Bileşeni

Vizyon bildirgesini hazırlarken özgünlük bileşenini göz önünde bulunduran 38 işletme bulunurken bu hususu değerlendirmeye almayan 24 işletme belirlenmiştir. Bu bileşeni kullanan şirketler % 61'ü oluştururken kullanmayanlar ise % 39'sini oluşturmaktadır.

3.4.3.3. Ayırt Edici Olma Bileşeni

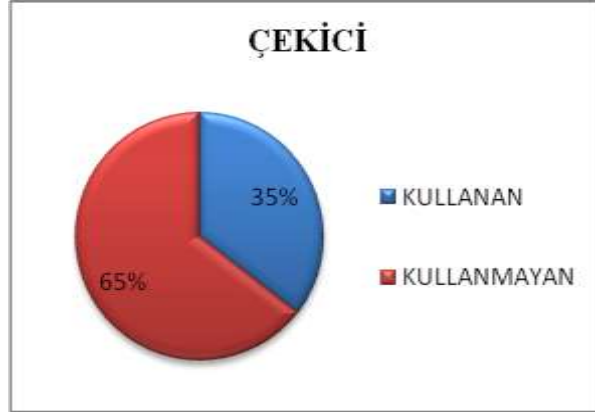


Şekil 3-14: Ayırt Edici Olma Bileşeni

Çalışmamız boyunca incelenen vizyonlarda birbirine yakın olduğu ve diğer firmalardan fark yaratma, ayırt edicilik faktörünü 62 işletmeden 40'nin kullandığı, 22'sinin ise bu

bileşeni gözardı ederek işletme vizyon bildirgelerinde yer vermediği tespit edilmiştir. Bu durum oransal olarak incelendiğinde %65 olumlu, %35 olumsuz bir tablo ortaya çıkmaktadır.

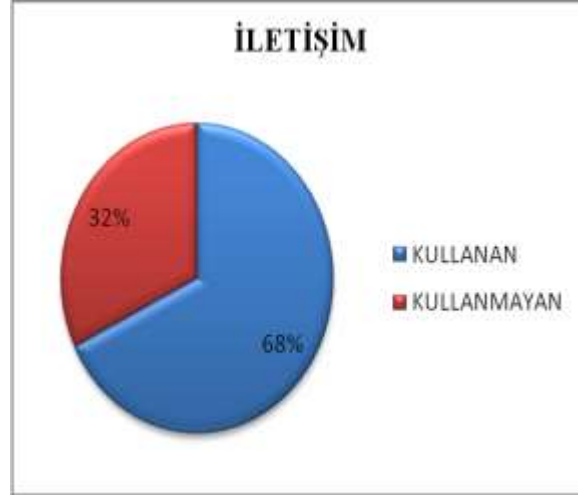
3.4.3.4. Çekici Olma Bileşeni



Şekil 3-15: Çekici Olma Bileşeni

Vizyon bildirgesi hazırlama kriterleri arasında işletmeler tarafından özellikle üzerinde durulması gereken çekici olma yani işletmelerin iç ve dış ortaklarının ilgisini çekme faktörüne fazla önem verilmediği tespit edilmiştir. Şekilde de sayısal olarak gözüktüğü gibi bu bileşeni kullananların % 35'i kullanmayanların ise % 65 oluşturduğu gözükmemektedir. Bu bileşeni 22 işletme kullanırken 40 işletmenin vizyon bildirgelerinde yer vermedikleri tespit edilmiştir.

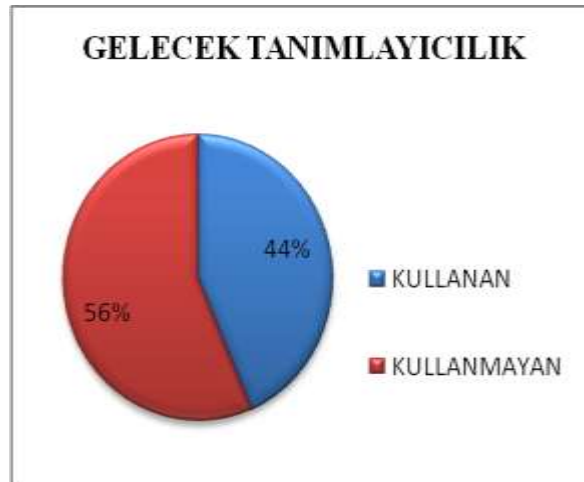
3.4.3.5. İletişim Bileşeni



Şekil 3-16: İletişim Bileşeni

İletişim bileşeninin vizyon bildirgesinde yer alma oranları incelendiğinde %68'e %32 gibi ayırt edici olma bileşeniyle hemen hemen aynı bir sonuç gözlenmektedir. Misyon bildirgesinde iletişim bileşenine değinen 42 değinmeyen 20 işletme belirlenmiştir.

3.4.3.6. Gelecek Tanımlayıcı Olma Bileşeni



Şekil 3-17: Gelecek Tanımlayıcılık Bileşeni

Vizyon kavramı üzerine yapılan bütün akademik çalışmalarda gelecek tanımlamasına özellikle vurgu yapılmasına rağmen yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, incelenen

işletmelerin % 56' sının vizyon bildirgesinde bu bileşeni kullanmadığı tespit edilmiştir. İncelenen işletmelerden 27'sinde bu bileşen görölürken 35'inde görölmemiştir. Bu oranların gelecek bileşeni söz konusu olduğunda daha fazla olması beklenmektedir.

3.4.3.7. İlham Verici Olma Bileşeni



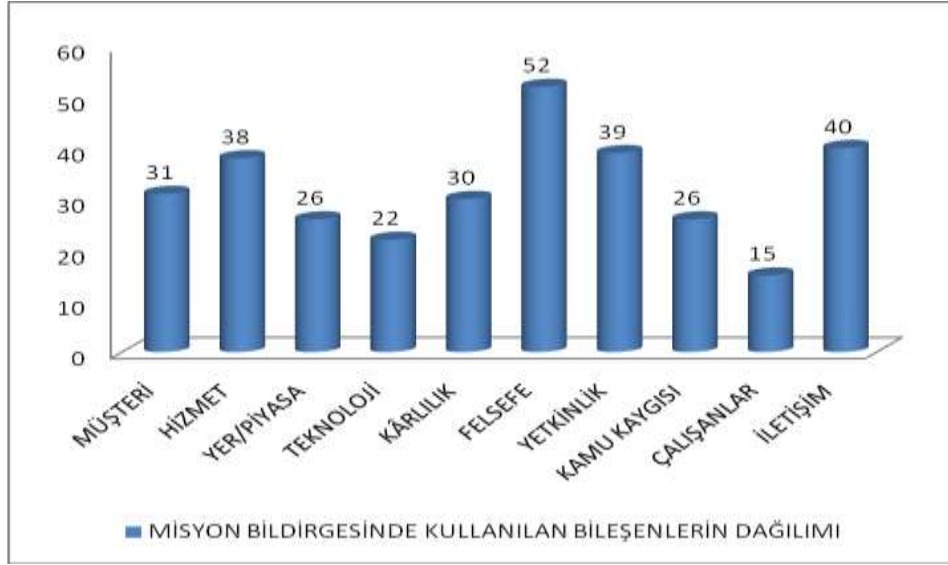
Şekil 3-18: İlham Vericilik Bileşeni

İncelemede bulunulan firmalar arasında vizyon bildirgesinde ilham verici olma kriterlerini kullanan firmaların oranının düşük olduğu görölümüştür. Vizyon bildirgesi olan 62 işletme'nin sadece 11'nin bu bileşeni kullanıp 51 işletme'nin vizyon bildirgesinde bu bileşene yer verilmemiş olması şekilde görölüdüğü gibi %82' ye %18 lik büyük farkı ortaya çıkarmıştır.

3.4.4. Misyon Ve Vizyon Bildirgesi Oluşturmada Kullanılan Bileşenlerin İlk 100 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerindeki Dağılımı

Aşağıda misyon ve vizyon bildirgesi oluşturmasında kullanılan unsurların genel bir tablo altında misyon'a ve vizyon'a olan etkileri ayrı ayrı incelenmiştir.

3.4.4.1. Misyon Bildirgelerinde Kullanılan Bileşenlerin Dağılımı



Şekil 3-19: Misyon Bildirgelerinde Kullanılan Bileşenlerin Dağılımı

Misyon bildirgesinde kullanılan bileşenlerin dağılımı şemasında işletmelerin bildirgelerinde yer verdikleri bileşenlerin istatistiksel dağılımına yer verilmiştir. Bu veriler doğrultusunda işletmelerin misyon bildirgesi hazırlarken felsefe, iletişim, yetkinlik ve hizmet'e yönelik faktörlere ağırlıklı yer verilirken çalışanlar, teknoloji, kamu kaygısı ve yer/ piyasa bileşenlerini ele almadıkları gözlemlenmiştir.

İşletmeler misyon bildirgesi hazırlaması esnasında işletme felsefesini (temel değerlerini, inançlarını, arzularını ve etik öncelikleri) misyon içerisinde belirtme hususuna öncelik verdikleri görülmüştür.

İşletmeler misyon bildirgelerinde dış ortaklar'a hitap etme konusundaki bileşenlere önem verirken iç ortakları olan çalışanlarını göz ardı ettikleri ve bildirgelerinde yer vermedikleri tespit edilmiştir.

İşletmeler literatüre uygun misyon bildirgeleri oluşturmaları için yukarıda şekilde gösterilen bileşenlere her birine ayrı olarak değinmeleri gerekir. Fakat çalışmamıza konu olan 2012 yılı ilk 100 büyük sanayi kuruluşundan misyon bildirgesi ilan eden işletmelerin çoğunluğunun bildirgelerini oluştururken bu bileşenleri göz önüne almadıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca 41 işletmenin misyon bildirgesi oluşturmaması /

ilan etmemesi misyon kavramının işletmeler tarafından öneminin anlaşılmadığının bir göstergesidir.

İdeal bir misyon bildirgesi, hazırlamak için incelenen tüm bileşenlere vurgu yapılması gerekmektedir. Çalışmamızda, firmalar içerisinde çok az bir kısmının ideal misyon hazırladığı tespit edilmiştir. Kullanılması gereken unsurlardan her işletmenin kaç tanesini kullandığı ve bunların yüzdeler oranları aşağıdaki tablo'da gösterilmiştir.

Tablo 3-6

Misyon Bileşenlerinin Aynı Anda Kullanımına Göre Dağılımı

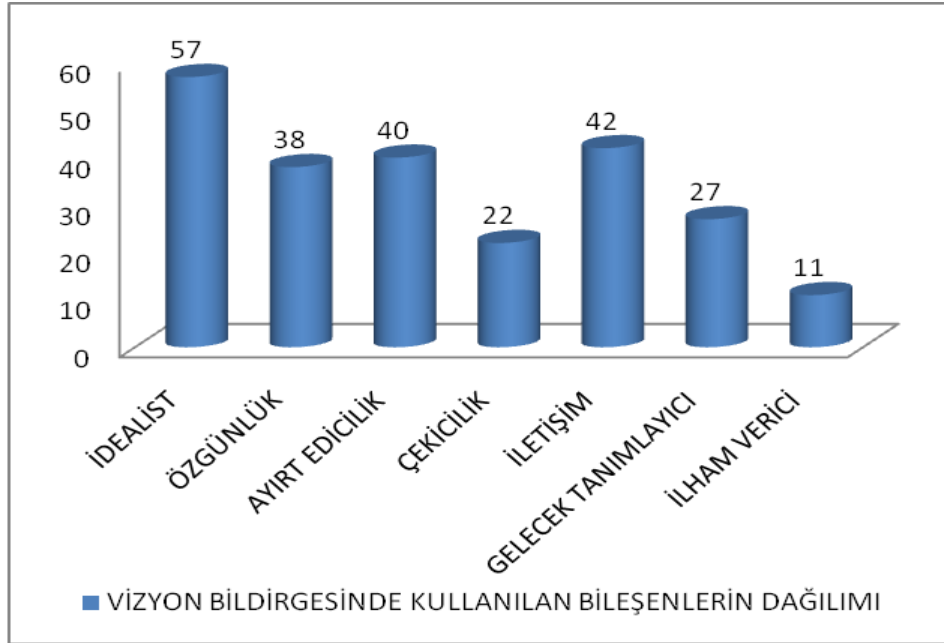
KULLANILAN DEĞİŞKEN SAYISI	N	%
Misyon bildirgesinde olması gereken tüm bileşenleri (10) kullanan işletmeler	1	2
Misyon bildirgesinde 9 bileşeni kullanan işletmeler	0	0
Misyon bildirgesinde 8 bileşeni kullanan işletmeler	6	10
Misyon bildirgesinde 7 bileşeni kullanan işletmeler	13	22
Misyon bildirgesinde 6 bileşeni kullanan işletmeler	10	17
Misyon bildirgesinde 5 bileşeni kullanan işletmeler	9	15
Misyon bildirgesinde 4 bileşeni kullanan işletmeler	10	17
Misyon bildirgesinde 3 bileşeni kullanan işletmeler	6	10
Misyon bildirgesinde 2 bileşeni kullanan işletmeler	4	7
Misyon bildirgesinde 1 bileşeni kullanan işletmeler	0	0
Misyon bildirgesinde hiçbir bileşeni kullanmayan işletmeler	0	0
TOPLAM	59	100

Yukarıdaki tablo'da da görüleceği üzere çalışma yapılan işletmelerin, misyon bildireleri içerisinde literatürde yer alan tüm bileşenleri kullanan bir işletme tespit edilmiştir. Çalışılan işletmelerin misyon bildirelerinde, sırasıyla 9 bileşeni aynı anda kullanan bulunmazken, 8 bileşeni 6, 7 bileşeni 13, 6 bileşeni 10, 5 bileşeni 9, 4 bileşeni 10, 3 bileşeni 6 işletmenin aynı anda kullandığı görülmektedir. Olması gereken

değerlerden hiçbirini barındırmayan misyon bildirgesi bulunmazken, 4 işletmenin ise sadece 2 bileşen ihtiva eden misyon bildirgesi ilan ettikleri belirlenmiştir.

3.4.4.2. Vizyon Bildirgelerinde Kullanılan Bileşenlerin Dağılımı

Aşağıdaki şekildeki vizyon bildirgesi oluşturmada kullanılan bileşenler incelendiğinde dağılımın misyon bildirgesi oluşturmada dağılımında olduğu gibi tüm bileşenler'e aynı düzeyde değil dağınık bir şekilde yer verildiği görülmektedir.



Şekil 3-20: Vizyon Bildirgelerinde Kullanılan Bileşenlerin Dağılımı

Bu veriler ışığında; çoğu işletme idealist olma, iletişim ve ayırt edici olma bileşenlerine yer verirken; ilham verici olma, çekicilik ve gelecek tanımlayıcı gibi bileşenleri yeterince değinmedikleri görülmektedir. Özellikle vizyon bildirgesinin ilham verici olma bileşenine 52 işletmenin sadece 11'nin değinmesi bu bileşenin işletmeler tarafından anlaşılmadığının veya bilinmediğinin göstergesidir. İlham vericilik vizyon içerisindeki daha çok iç ortaklarının (çalışanlar) görüş açısını değiştirip pozitif katkı sağlayacak soyut kavramlardan birisi olup bildirgelerde daha fazla kullanılması gereken bir bileşendir.

Aşağıda vizyon bildirgesi hazırlanmasında kullanılan bileşenlerin, kaç tanesinin aynı anda, işletmelerin vizyonlarında yer aldığını gösteren tabloda sunulmuştur.

Tablo 3-7
Vizyon Bileşenlerinin Aynı Anda Kullanımına Göre Dağılımı

KULLANILAN DEĞİŞKEN SAYISI	N	%
Vizyon bildirgesinde olması gereken tüm Bileşenleri (7) kullanan işletmeler	1	2
Vizyon bildirgesinde 6 Bileşeni kullanan işletmeler	3	5
Vizyon bildirgesinde 5 Bileşeni kullanan işletmeler	15	24
Vizyon bildirgesinde 4 Bileşeni kullanan işletmeler	20	32
Vizyon bildirgesinde 3 Bileşeni kullanan işletmeler	12	19
Vizyon bildirgesinde 2 Bileşeni kullanan işletmeler	9	15
Vizyon bildirgesinde 1 Bileşeni kullanan işletmeler	2	3
Vizyon bildirgesinde hiçbir Bileşeni kullanmayan işletmeler	0	0
TOPLAM	62	100

Tabloda en fazla 4 bileşen barındıran vizyon bildirgesi olduğu görülmektedir. Bunlar incelenen 62 vizyon bildirgesinin %32'sini oluşturmaktadır. Tüm bileşenleri vizyon bildirgesinde kullanan bir işletme varken, hiçbir bileşeni kullanmayan işletmeye de rastlanmamıştır. Vizyonunda sadece tek bileşene yer veren 2 işletme bulunmaktadır. Grafikteki dağılıma bakacak olursak (vizyon bildirgesi olmayan işletmeleride göz önünde bulundurursak) vizyon bildirgesi hazırlanmasında çalışılan işletmelerin beklentinin gerisinde olduğu tespit edilmiştir.

3.4.5. İşletmeler Tarafından Yayınlanan Misyon ve Vizyon Bildirgelerinin

Sıralanışı

Aşağıda işletmeler tarafından yayınlanan, misyon ve vizyon bildirgelerinin öncelik sırası genel bir tablo altında ayrı ayrı incelenmiştir. Tablo 3-8'de kullanılan; 'I. ve II.'

ifadesi işletmelerin misyon ve vizyonlarını yayınlama önceliklerini, ‘A’ harfi ise, misyon ve vizyon bildirgesini ortak yayınlayan işletmeleri belirtmek için kullanılmıştır.

Tablo 3-8
Misyon ve Vizyon Bildirgelerinin Sıralanışı

Sıra no	Misyon	Vizyon
1	II.	I.
2	II.	I.
3	I.	II.
4	-	I.
5	I.	II.
6	I.	II.
7	I.	II.
8	I.	II.
9	I.	II.
10	II.	I.
11	II.	I.
12	-	-
13	-	-
14	A	A
15	I.	II.
16	I.	II.
17	I.	-
18	I.	II.
19	-	-
20	I.	II.
21	II.	I.
22	I.	II.
23	II.	I.
24	I.	II.
25	II.	I.
26	-	-
27	-	-
28	-	I.
29	I.	-
30	A	A
31	-	-
32	II.	I.
33	II.	I.
34	II.	I.
35	-	I.
36	II.	I.

Tablo 3-8'in Devamı

37	-	-
38	II.	I.
39	-	-
40	-	-
41	II.	I.
42	I.	-
43	-	-
44	-	-
45	-	-
46	I.	II.
47	II.	I.
48	II.	I.
49	I.	-
50	I.	-
51	II.	I.
52	-	I.
53	II.	I.
54	I.	II.
55	-	-
56	-	-
57	-	-
58	II.	I.
59	-	I.
60	I.	II.
61	-	-
62	-	-
63	-	-
64	I.	-
65	II.	I.
66	-	-
67	I.	II.
68	II.	I.
69	I.	-
70	-	I.
71	A	A
72	II.	I.
73	-	-
74	II.	I.
75	II.	I.
76	II.	I.
77	-	-
78	-	-
79	-	-

Tablo 3-8'in Devamı

80	-	-
81	-	I.
82	II.	I.
83	II.	I.
84	I.	II.
85	-	I.
86	I.	II.
87	II.	I.
88	I.	II.
89	-	-
90	-	I.
91	I.	II.
92	-	-
93	II.	I.
94	II.	I.
95	-	-
96	-	-
97	-	-
98	-	-
99	-	-
100	-	I.

Yukarıdaki tablo'da da görüleceği üzere çalışma yapılan işletmelerin, misyon bildirelerini ilk sırada yayımlayan 26 işletme bulunurken, 30 işletme ise vizyon bildirelerinden sonra yayınlamıştır. 39 işletme ise, vizyon bildirelerini, misyon bildirelerinden önce sunarken, 20 işletme sonra sunmuştur. 3 işletme ise, misyon ve vizyon bildirelerini aynı başlık altında sunmuştur. Ayrıca 7 işletme sadece misyon bildireği yayımlarken, 10 işletme ise sadece vizyon bildireği yayınlamıştır.

Araştırmada bir işletme, misyon ifadesi yerine 'öz görevimiz' ifadesini, vizyon ifadesi yerine 'ülkümüz' ifadesini kullanmıştır. Bildirelerini ilan eden diğer işletmeler ise, misyon ve vizyon tanımına yer vermişlerdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, yönetim anlayışının ve müşteri beklentilerinin değişmesi, sert bir rekabet ortamının var olması, işletmelere stratejik yönetimi uygulamayı zorunluluk haline getirmiştir. İşletmeler, stratejik yönetim sürecini sağlıklı bir şekilde uygulayabilmeleri için, misyon ve vizyon kavramlarını iyi anlayabilmeli ve oluşturabilmelilerdir. Bu sebeple, misyon ve vizyon kavramları işletmeler açısından önem arz etmektedir.

Bu konuyla ilgili literatürde bulunan çalışmalar incelendiğinde, bu çalışmaların merkezinde genellikle, misyon ve vizyonun işletmelerde kullanılıp kullanılmamasına ve işletmeler açısından faydalarına değinilmiştir. Bu çalışmada ise, misyon ve vizyon kavramlarını detaylı bir şekilde incelenmiş, işletmeler arasında misyon ve vizyon kavramlarının kullanılmasında, stratejik yönetim literatürü ile karşılaştırılarak bir standardın olup olmadığı, misyon ve vizyon oluştururken literatürdeki kriterlere uyulup uyulmadığı, işletmeler açısından bu kavramların anlaşılıp anlaşılmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışmada, İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenmiş, 2012 yılı ilk büyük 100 sanayi kuruluşunun, yayınlamış oldukları misyon ve vizyon bildireleri incelenmiştir. Hemen hemen bütün işletmeler, misyon ve vizyon kavramlarından haberdar olsalar da, gerçekte bu kavramı yazılı hale getirip bildirge olarak yayınlayan işletmelerin oranı beklenenden düşüktür.

Elde edilen veriler ışığında; işletmelerin misyon ve vizyon bildirgesi oluşturma kriterlerine uygun bildirge hazırlamasından öte, misyon için incelenen 100 şirketin 41'nin bildirge oluşturmaması ve vizyon için ise bu sayının 38 olması bu kavramların işletmeler tarafından öneminin anlaşılmadığının göstergesidir. Çalışmamız da, ayrıca 3 işletmenin misyon ve vizyon bildirelerini birbirinden ayırmayarak aynı başlık altında yayınlamaları bu işletmelerin bu kavramlara ne kadar yabancı olduklarının sonucudur.

Yapılan çalışma sonucunda, misyon ve vizyon oluşturma bileşenleri incelendiğinde, misyon için; müşteriler, ürünler / hizmetler, yer / piyasalar, teknoloji, süreklilik / büyüme / kârlılık, felsefe, yetkinlik, kamu kaygısı, çalışanlar, iletişim bileşeni, vizyon

için ise; idealist olma, özgün olma, ayırt edici olma, çekici olma, iletişim, gelecek tanımlayıcı ve ilham verici olma bileşenlerinin stratejik yönetim literatüründe sıklıkla kullanıldığı ve akademik çevre tarafından kabul gördüğü gözlemlenmiştir.

İşletmeler, misyon bildirgesi oluştururken felsefe, yetkinlik, hizmet'e yönelik faktörlere ağırlıklı yer vermişlerdir. Fakat, çalışanlar, teknoloji, kamu kaygısı ve yer/piyasa bileşenlerini fazla ele almadıkları görülmüştür.

İşletmeler, misyon bildirgesi hazırlaması esnasında işletme felsefesini (temel değerlerini, inançlarını, arzularını ve etik öncelikleri) misyon içerisinde belirtme hususuna öncelik verdikleri tespit edilmiştir.

İşletmeler, misyon bildirelerinde dış ortaklar'a hitap etme konusundaki bileşenlere önem verirken iç ortakları olan çalışanlarını göz ardı ettikleri ve bildirelerinde yer vermedikleri tespit edilmiştir. Bu da çalışanların, işletmelerin hedeflerine bilinçli olarak uygun rol almalarına engel olmaktadır. Misyon'a katılımı sağlanmayan çalışanların işletmenin var oluş amaçlarından bihaber, sadece verilen görevi icra etmek üzere yol almaktadırlar. Çalışanlardan beklenen ise, işletmenin var oluş amacını ortaya koyan misyon bildirgesine hakim olması, deklere edilen amaçlar doğrultusunda, işletmenin bir ortağı gibi ortaya konan hedefler doğrultusunda çalışmalarını yapmaktır.

İdeal misyon bildirgesi hazırlamak için incelenen tüm bileşenlere vurgu yapılması gerekmektedir. İşletmelerin misyon bildirgesi oluşturmada literatürde yer alan tüm bileşenleri kullanan sadece bir firma tespit edilmiştir. İşletmelerin misyon bildirgesi hazırlanması esnasında literatürde çoğunlukla kabul edilen bileşenlerden haberdar olmadıkları görülmüştür. Misyon hazırlarken, literatürde kullanılan bileşenlere değil, misyonun kelime anlamı olan şirketin var oluş amacı ve görev sınırlarını belirleyici ifadeler kullanmayı tercih etmişlerdir.

Çalışma kapsamında incelenen birçok işletmenin, vizyon bildirgesinde, idealist olma, kısa/akılda kalıcı ve ayırt edici olma öğelerine yer verirken; ilham verici olma, çekicilik ve gelecek tanımlayıcı gibi öğeleri yeterince değinmedikleri görülmektedir.

Vizyon kavramının, aynı zamanda kelime anlamı olarak geleceği tanımlayıcı olan en önemli bileşenini, işletmelerin vizyon bildirelerinde yeterince rastlanmamıştır. Vizyon

oluşturmada en fazla idealist olma bileşenine yer vermeleri, vizyon oluşturma çalışmalarının akademik değil, popülerlik esasına göre yürütüldüğünü göstermektedir. Tüm bileşenleri vizyon bildirgesinde kullanan bir firma mevcut iken, hiçbir bileşeni kullanmayan şirket'e rastlanmamıştır.

İşletmeler için, misyon ve vizyon kavramları, rekabet avantajı sağlamada bir araç olarak kullanılabilir. Fakat, ülkemizde bu kavramların tam ve etkili bir biçimde kullanılmaması veya hiç kullanılmaması, işletmelere rekabet avantajı da sağlayamayacağı düşünülmektedir.

Misyon ve vizyon ifadesi sadece 1 işletme tarafından Türkçe karşılığı ile kullanılmıştır. Ayrıca işletmelerin, misyon ve vizyon bildirelerini yayınlama sırası açısından da farklılık göstermektedir. Misyon bildirgesini ilk sırada yayınlayan 26 işletme bulunurken, 39 işletme vizyon bildirgesini, misyon bildirgesinden önce yayınlamıştır. İşletmeler, bildirelerini yayınlama önceliğinde dahi standart oluşturamamışlardır. Misyon, işletmelerin varoluş nedenini açıklayan görev tanımı, vizyon ise, işletmelerin bugünden geleceğini görmesi ve ileri görüşlülük sergilemesidir. Yani bir işletme ilk önce kendini tanımlamalı, yapacağı işi bilmeli, daha sonra işletmenin gelecekteki yerini düşleyebilsin. İşletmeler ilk önce var oluş amaçlarını yani misyonlarını ortaya koymalıdır.

Çalışmada, 7 işletme sadece misyon bildirgesi, 10 işletme ise sadece vizyon bildirgesi yayınlaması; bu kavramların, işletmeler tarafından anlaşılmadığının başka bir göstergesidir. Çünkü bu iki kavram, birbirlerini tamamlayan ifadelerdir. Misyon olmadan vizyonun olması veya vizyon olmadan misyonun olması düşünülemez. Bir işletme ne iş yaptığını biliyor fakat gelecekte nereye yöneleceğini yani gelecekte nerede kendini bulacağını ön göremiyorsa, planlayamıyorsa, o işletmenin başarılı olması, hizmet verdiği alanda ilerlemesi söz konusu değildir. Bu nedenle işletmeler hem misyon hem de vizyon bildirelerine, yer vermeli ve bu bildirelerini iç ve dış paydaşlarına ulaştırmalıdır.

İşletmeler, internet üzerinden ilan ettikleri misyon ve vizyon bildirelerini, sahip oldukları web sitelerinde farklı modüller üzerinden yayımlamaktadırlar. Kimi işletmeler, bildirelerini kurumsal modülü altında yayınlamaktayken, kimi işletmeler ise başkanın

mesajının altında veya giriş sayfasında yayınlamaktadırlar. Bu durum, bildirgelere ulaşmak isteyenler için sorun oluşturmaktadır. İşletmeler, misyon ve vizyon bildirgelerini web sitelerinin kurumsal modülü altında yayınlamalarının ve bu konuda bir standardın oluşturulmasının, bu bildirgelere ulaşmak isteyenler için kolaylık sağlayacaktır.

Yapılan bu çalışma sonucunda; işletmelerde misyon ve vizyon kavramlarının kullanımında karmaşıklık mevcuttur. Ayrıca, işletmeler tarafından kullanılmakta olan misyon ve vizyon bildirgelerinin bileşenleri, literatürde açıklanan bileşenler ile uyuşmamaktadır.

Bu araştırma kapsamında, ulaşılan sonuçlar doğrultusunda, ileride yapılabilecek araştırmalara yönelik öneriler, aşağıdaki gibi özetlenebilir :

- Misyon ve vizyon kavramları çerçevesinde yapılacak bilimsel araştırmalarda, bu kavramların uluslararası alanda kendini ispatlamış büyük küresel firmaların bu kavramlara bakış açısı, kullandıkları misyon ve vizyon bileşenleri ve örgüte olan katkıları incelenerek, ülkemizde yapılacak misyon ve vizyon hazırlama çalışmalarına katkıda bulunacağı değerlendirilmektedir.
- Örgütlerde planlanan hizmet içi, hizmet dışı eğitimlerde misyon ve vizyon kavramlarına daha fazla yer verilmesi ve personelin bu konuda bilinçlendirilmesi örgüte fayda sağlayacağı düşünülmektedir.
- Örgütlerin misyon ve vizyon bildirgesi hazırlama aşamalarına daha fazla bütçe, personel, zaman ayırmaları ve bu konuda akademik ve bilimsel çevrelerden destek almaları, misyon ve vizyon kavramlarından beklenen amaca ulaşmada fayda sağlayacaktır.
- İşletmelerin, misyon ve vizyon hazırlama safhalarında sadece yöneticilerin değil çalışanlarında sürece dahil edilerek, misyon ve vizyonu sadece yazılı bir metin olmaktan çıkarıp, tüm işletme paydaşları tarafından kabul edilen ve gerçekleşmesine destek olunan bir kavram olması sağlanmalıdır. Tüm işletme çalışanları ile etkileşimde bulunan misyon ve vizyon, işletmenin istatistiksel verilerini ve kâr marjını yükseltmesine neden olacaktır.

KAYNAKÇA

- Abell, D.F. (2006). *The Future of Strategy is Leadership*. Journal of Business Research 310-314.
- Akat, İ., G. Budak, G. Budak. (1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Akgemci, T., H.K., Güleş (2009) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci, T., A.Çelik, G. Ertuğrul (2008). *Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. <http://www.sosbil.selcuk.edu.tr>. (20 Eylül 2013).
- Akyüz, Ö. Faruk. (2001). *Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. 1. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aldemir, M.C. (1985). *Örgütler ve Yönetim, Makro Bir Yaklaşım*. İzmir: Bilgehan Basımevi.
- Alkoç, G.P. (2010). *Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*. 6. Baskı. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Fatih Matbaası.
- Bart, C. (1997a). *Industrial Firing and The Power Of Mission*. Industrial Marketing Management. 26/4, 371-378.
- Bart, C. (1997b). *Sex, Lies and Mission Statements*. Business Horizons. ss: 9-18.
- Bart, C. (2007). *A Comparative Analysis Of Mission Statement Content In Secular And Faith-Based Hospitals*. Journal Of Intellectual Capital. 8/4.
- Bayraktaroğlu, S. (2002). *Stratejik ve Stratejik Olmayan İnsan Kaynakları Yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım.

- Campbell A., M. Goold. (1987). *Many Best Ways To Make Strategy*. Harward Business Review.
- Campbell, A., S.Yeung (1991) Creating a Sense of Mission. Long Range Planning. Great Britain: Pergamon Press. 24,4, 10-20.
- Can, H., D. Tuncer, D.Y. Ayhan. (1999). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. 10. Baskı. Siyasal Kitapevi.
- Celep, C., B. Çetin. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chandler, D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge. Massachesetts: The MIT Press.
- Clayton, S. (1999). *Takımımızın Stratejisini Geliştirmede Strateji Geliştirme*. O. Yıldırım. (Çev.). 4. Baskı. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Collins, J.C., J.I. Porras (1999). *Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak*. Z. Çivi. (Çev.) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Collins, J.C., Porras, J.I. (1996). *Building Your Company's Vision*. Harvard Business Review. ss: 65-77.
- Cummings, S., J. Davies. (1994). *Brief Case: Mission, Vision, Fusion*. Long Range Planning. Great Britain: Pergamon Press. 27,6, 147-150.
- Çetin, S. (2009). *Vizyon Yönetimi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 22, 95-103. <http://www.sosbil.selcuk.edu.tr>. (20 Mayıs 2013).
- Dalay, İ., R. Coşkun, R. Altunışık. (2002) *Modern Yönetim Yaklaşımları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- David, F. (2002). *Strategic Management Concepts&Cases*. 9. Edition. New Jersey.
- Demir, T. (2001). Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.

- Demir, A.M. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon*. Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi. 5/2. www.paradoks.org.tr. (02 Eylül 2013).
- Demir, F.O., Y. Kırdar. (2008). *Müşteri İlişkileri Yönetimi: CRM*. The Review of Social, Economic and Business Studies. 7/8, 293-308.
- Demir, C., M. K. Yılmaz. (2010). *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*. Dokuz Eylül İ.İ.B.F. Dergisi. 25/1. İzmir.
- Derek, F.A. (2006). *The Future of Strategy is Leadership*. Journal of Business Research.
- Develioğlu, K., M. Çimen. (2012) *Örgütsel Güvenin Kaynağı Olarak İşletmelerin Çalışanlara Karşı Sosyal Sorumlulukları*. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi. 4/2. S: 141-149. www.alanyadergi.akdeniz.edu.tr. (15 Nisan 2013).
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinler, A.M. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon*. Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi. 5/2, 1-8. www.paradoks.org.tr. (12 Ekim 2013).
- Doğan, S. (1999). *Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik*. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Doğan, S. (2000). *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Geliştirme ve Önemi*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Erciyes Üniversitesi Yayınları. ss: 187-204.
- Doğan, Ö.İ. *Kalite Uygulamalarının İşletmenin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi*. www.sbe.deu.edu.tr/SBEWEB/dergi/dergi04/dogangil.html. (10 Şubat 2013).
- Doğan, S. (2002). *İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Arştırma*. Amme İdaresi Dergisi. 35/1.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.

- Duman, A. (2001). İşletmelerde Vizyon Bir Uygulama Örneği: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. (TEİ). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE.
- El Namaki, M.S.S. (1992). “*Creating A Corporate Vision*”, Long Range Planning. 25/6, 25-29. Great Britain: Pergamon Press.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, B.Z., N.Tokgöz, C. Ulukan, E. Demirci, B. Baraz, M.A. Tiltay, D. Taşcı, S. Besler. (2012). *Stratejik Yönetim-I*. 1. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Helvacı, M.A. (2005). *Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi*. Ankara: Nobel Yay.
- Hill, C., G. Jones. (2008). *Strategic Management: An Integrated Approach*. 8. Baskı. South Western Educational Publishing.
- Hitt, M.A., R.D. Ireland, R.E. Hoskisson (2000). *Strategic Management*. 4. Edition. USA: South-Western College Publishing.
- Godkin, L., S. Valentine., H. Boler. (2000). *An Analysis of Mission Statements from Top Companies: Content and Style*. Academy of Managerial Communications Journal 4, 76-84.
- Güzelcik, E. (1999). *Küreselleşme Ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*. 1. Baskı. Sistem Yayıncılık. İstanbul
- Ivancevich M.J, L.J. Gibson, J. Donnelly (1990). *Fundamentals Of Management*. 7. Edition. Boston: BPI – IRWIN, Homewood.

- İslamoğlu, A.H. (1999). *Pazarlama Yönetimi: Stratejik ve Global Yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Karaman, A. (2005). *Vizyon Yönetimi Nasıl ve Niçin?* İstanbul: IQ Yayıncılık.
- Kemp, S., L. Dwyer. (2002). *Mission Statement Of International Airlines: A Content Analysis*. Tourism Management. Pergamon.
- Kılıç, M. (2010). *Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyön Kavramları Arasındaki İlişki*. Sosyoekonomi Dergisi. 6/13, 82-98.
- Klemm, M., S. Sanderson, G. Luffman. (1991). *Mission Statement: Selling Corporate Values to Employees*. Long Range Planning. 24/3, 73-78. Great Britain: Pergamon Press.
- Koch, R. (1997). *A'dan Z'ye İşletme ve Finans: Araç, Terim ve Teknikler İçin Tanımlayıcı Rehber*. Dünya Yayıncılık. İstanbul.
- Köseoğlu, M.A., S. Ocak. (2010). *Misyön İfadelerinde Kullanılan Öğeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi?: Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma*. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. 13/1, 63-82. www.sid.hacettepe.edu.tr. (12 Mart 2013).
- Kreber, C., C. Minha. (2006). *A Comparative Analysis Of Mission Statements Of Canadian Universities*. The Values We Prize. 3/1, 60-79.
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. USA: Sage Publications.
- Latif, H. (t.y.). *İşletme Ders Notları*.
- Lipton, M. (1996). *Demystifying The Development Of An Organizational Vision*. Sloan Management Review.
- Miller, A., G. Dess. (1996). *Strategic Management*. 2. Baskı. America.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği*. MediCat Kitapları. İstanbul.
- Okumuş, F., M. Kayuncu, E. Günler. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara.

- Özberk, Y. (2007). Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Özdevecioğlu, M. (2012). *İşletme Ders Kitabı*. 3. Baskı. Ankara: M.E.B Yayınları.
- Özer, M.A., (2010). *İşletmelerin Geleceği İçin Yol Haritası; Vizyon Yönetimi* . İşveren Çimento. ss: 4-21.
- Özgen, H., A. Öztürk, A. Yalçın. (2005). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Özgen, H., S. Doğan. (1998). *Türkiye’de Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelerde Vizyona Dayalı Liderlik Üzerine Bir Deneme*. Ankara Üniversitesi S.B.F. Dergisi 56/4 Ankara.
- Pearce, J.A. (1982). *The Company Mission As A Strategic Tool*. Sloan Management Review Association.
- Pearce, J.A., David, F., (1987). *Corporate Mission Statement: The Bottom Line*. Executive. 1/2.
- Peters, T.J., R.H. Waterman. (1995). *Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış*. Çev: S. Sargut. 2. Baskı. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Porter, M (1996). *What is Strategy*. Harvard Business Review.
- Quigley, J.V. (1998). *Vizyon: Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*. B. Çelik. (Çev.). 1. Baskı. İstanbul: Yeni Çizgi Yayın Dağıtım.
- Rarick, C. A., Vitton, J. (1995). *Mission Statements Make Cents*. Journal Of Business Strategy. 16/1, 11-12.
- Sarıhan, H.İ. (1998). *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*. İstanbul: Desnet Yayınları.
- Scott, C.D., D.T. Jaffe, G.R. Tobe. (1993). *Organizational Vision, Values and Mission*. Course Technology Crisp. USA.

- Senge, P.M. (2000). *Beşinci Disiplin*. Yapı Kredi Yayınları. A. İldeniz, A. Doğukan. (Çev.). 7. Baskı. İstanbul.
- Şimşek, M.Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*. Damla Yayınevi, 4.Baskı. Konya.
- TDK. (2013). *Büyük Türkçe Sözlük*. www.tdkterim.gov.tr. (06 Şubat 2013).
- Tengilimoğlu, D.,Y. Öztürk. (2004). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Thornberry, N. (1997). A View About Vision. *European Management Journal*. 15/1, 28-34. Great Britain: Pergamon Press.
- Thyssen, O. (2012). Aesthetic Communication. *Online International Journal of Arts and Humanities*. 1/4, 51-58 www.onlineresearchjournals.org. (02 Ocak 2014).
- Uzuntaş, A. (2013). Etkili İletişim; Anlatabilmek ve Anlayabilmek. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 21/1, 11-30.
- Ülgen, H., S.K. Mirze. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülgen, H., S.K. Mirze. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yalçın, A. (2002). *Değişim Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Yatkın, A. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Yıldırım, M., (2003). Sektörel Strateji Dayanakları İle Vizyon ve Misyon İçerikleri Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi SBE.
- Yurtseven, H.R., (1995). Strateji Yönetim Sürecinde Misyon Belirlenmesi ve Bir Uygulama: Çanakkale Kenti. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi SBE.
- Yurtseven, H.R. (1998). *Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı*. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi. . 29/ 9, 26-33. İstanbul.

Yücenur, G.N., N.Ç. Demirel, C. Ceylan, T. Demirel. (2011). *Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi*. Doğuş Üniversitesi Dergisi. 12/1. www.journal.dogus.edu.tr (20 Nisan 2013).

<http://www.abdiibrahim.com.tr/hakkimizda/misyon-vizyon-degerler>. (01 Eylül 2013).

<http://www.asilcelik.com.tr/5.asp>.(02 Eylül 2013).

<http://www.akbastekstil.com.tr/misyon-vizyon> (02 Eylül 2013).

<http://www.altinyildiz.com.tr> (07 Eylül 2013)

<http://dictionary.reference.com/browse/mission?s=t> (12 Eylül 2013)

http://www.etymonline.com/index.php?allowed_in_frame=0&search=mission&searchmode=none (12 Eylül 2013)

www.etimolojiturk.com.tr. (12 Eylül 2013)

<http://www.hakan.com.tr/misyon-ve-vizyon> (28 Eylül 2013)

<http://www.iso.org.tr/Sites/1/content/500-buyuk-liste.html>. (02 Ağustos 2013)

http://www.kerevitas.com.tr/a_aboutus.asp. (29 Eylül 2013)

<http://www.kipascimento.com/tr/kurumsal/genel-tanitim.html> (02 Eylül 2013)

<http://www.kumtel.com/sayfalar.asp?LanguageID=1&cid=1&id=13> (03 Eylül 2013)

<http://www.temsaglobal.com.tr/kurumsal.aspx#0>. (04 Eylül 2013)

<http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/tr-TR/kurumsal/sirket-vizyonu> (05 Eylül 2013)

<http://www.starwood.com.tr/tr/misyon-ve-vizyon> (04 Eylül 2013)

EKLER

EK 1

TÜRKİYE'NİN 100 BÜYÜK SANAYİ KURULUŞUNUN MİSYON VE VİZYON BİLDİRGELERİ – 2012

1. TÜPRAŞ-Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş

Vizyonumuz :

Petrol sektöründe performansına özenilen, çevre ve yaşam değerlerine saygılı öncü bir şirket olmaktadır.

Misyonumuz :

Yenilikçi uygulamalarla sektörümüzü yönlendirmek ve ülkenin petrol ürünleri ihtiyacını karşılamaktır.

Kaynak: <http://www.tupras.com.tr/detailpage.tr>. (02 Ağustos 2013)

2. Ford Otomotiv Sanayi A.Ş.

Vizyonumuz:

Otomotiv ürün ve hizmetlerinde Türkiye'nin lider tüketici odaklı şirketi olmak.

Misyonumuz:

Müşteri ihtiyaç ve beklentilerine en uygun otomotiv ürün ve hizmetlerini sunarak Türkiye Otomotiv Pazarı'nın lideri ve Ford Avrupa'nın üretim merkezi olmak.

Kaynak: <http://www.fordotosan.com.tr/vizyonmisyon.html>. (02 Ağustos 2013)

3. Oyak-Renault Otomobil Fabrikaları A.Ş.

Misyonumuz:

OYAK, bir yandan üyelerce arzulanan hizmetleri bir şirket anlayışı içinde en üst standartlarda sağlarken, diğer yandan da üyelerine en çok nemayı sağlamaya yönelik olarak, çevre ve toplum duyarlılığı içinde, bir holding yaklaşımı çerçevesinde portföy ve iştirak yatırımları yapan, tüm faaliyetlerinde aktüeryal dengeyi öncelikle gözetilen bir sosyal yardımlaşma kurumudur.

Vizyonumuz:

Üye mutluluğunu daima göz önünde tutarak, değişim gerekliliğini benimseyip dünya ve Türkiye'deki yenilikleri yakalamak, OYAK'a olduğu kadar ülkeye de yararlı

yatırımlar yapmak, OYAK'ın kaynaklarını riske sokmadan üyelere her yıl artan reel kâr dağıtmayı hedeflemektedir.

Kaynak: <http://www.oyak.com.tr/TR/kurumsal/yonetim-ilkeleri.html>.

(02 Ağustos 2013)

4. Arçelik A.Ş.

Vizyon:

Kârlı ve uzun dönemli SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜME'nin sağlanması, Büyüme yi gerçekleştirmek için, HEDEF PAZAR DÜNYA yaklaşımından hareketle, pazar payının artırılması, YENİLİKÇİ ürün ve uygulamalarla hızla değişen dünyada daha fazla tüketiciye ulaşılması, KURUMSAL SORUMLULU bilinciyle geleceğin garanti altına alınması, Küresel bir Grup olmak için, KÜRESEL ORGANİZASYON'un bileşenlerinin entegrasyonunun ve optimizasyonunun sağlanması HEDEFLENMEKTEDİR.

Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.arcelikas.com>. (03 Ağustos 2013).

5. EÜAŞ Elektrik Üretim A.Ş. Genel Müdürlüğü

Misyonumuz:

Halkımızın refahını artırmak yolunda, ülke kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak, yasa ile kendisine verilen yetkiler çerçevesinde güvenilir, ekonomik, kaliteli ve çevreye duyarlı bir şekilde elektrik enerjisi üretmektir.

Vizyonumuz:

Elektrik üretim sektöründeki öncülüğünü devam ettiren, modern ve temiz enerji teknolojilerinin kullanımıyla üretim performansını sürekli artıran bir şirket olmaktır.

Kaynak: <http://www.euas.gov.tr/Sayfalar/Hakkimizda.aspx>. (03 Ağustos 2013).

6. TOFAŞ Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.

Misyonumuz:

Toplumun mobilite ihtiyaçlarına en uygun ürün ve hizmetleri sunarak yaşam kalitesini yükseltmek.

Vizyonumuz:

Milyon araca doğru...

Müşteri beklentilerini şekillendiren ve gurur duyulan lider otomotiv şirketi olmak”

Kaynak: <http://www.tofas.com.tr/tr/hakkinda/Pages/Hakkimizda.aspx>.

(03 Ağustos 2013)

7. İskenderun Demir ve Çelik A.Ş.

Misyonumuz:

Demir - çelik pazarındaki payımızı sürekli artırmak, kaynaklarımızı etkin ve verimli kullanmak ve paydaşlarımıza olan sorumluluğumuzu yerine getirmektir.

Vizyonumuz:

Demir – çelik sektöründe sürekli gelişen bir dünya şirketi olmak.

Kaynak:<http://www.isdemir.com.tr/wps/wcm/connect/IsdemirLibrary/Isdemir/Hakkimizda/YonetimFelsefesi> (03Ağustos2013).

8. Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.

Misyonumuz:

Erdemir Çelik Servis Merkezi, başta otomotiv olmak üzere yassı çelik ürünlerini girdi olarak kullanan müşterilerine tedarik zinciri verimliliğini gözeterek hizmet veren bir Oyak/Erdemir şirkettir.Erdemir Çelik Servis Merkezi, müşterilerine beklentileri paralelinde en üst standartlarda hizmet sağlarken diğer yandan da çevre ve toplum duyarlılığı içinde, hissedarlarına en çok nemayı sağlamaya yönelik olarak faaliyetlerini yönetir.

Vizyonumuz:

Paydaşlarımızın mutluluğunu daima göz önünde tutarak değişim gerekliliğini benimseyip Dünya ve Türkiye’deki yenilikleri yakalamak, kaynaklarını riske sokmadan ve en verimli şekilde yöneterek artan kârlılığımızı sürdürmektir.

Kaynak: (<http://www.erdemir.com.tr/hakkimizda> (03Ağustos 2013).

9. İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş.

Misyonumuz :

- İçdaş markası altındaki seçkin ürünler üreterek karlı ve sorumluluk sahibi sanayici başarımızı devam ettirmek.
- İşimizi ahlaki değerlere uygun olarak yürüterek, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarımızı yerine getirmedeki liderliğimizi göstermek.

- Çalışma ortamımızın; güvenli ve verimli olmasını sağlayarak, adil tutum, ekip çalışması, açık iletişim, kişisel güvenilirlik ve gelişme olanakları tanımak.
- Gelenek ve kültürünü en iyi şekilde sürdürmektir...

Vizyonumuz:

Yüksek verimlilik ve yatırımlar sonucu, Demir-çelik sektöründe evrensel kalite ve standartlarda sunulan ürün ve hizmetlerle lider olmak.

Kaynak: <http://www.icdas.com.tr>. (03Ağustos 2013).

10. Aygaz A.Ş.

Vizyonumuz:

Başta LPG ve doğalgaz olmak üzere Türkiye ve potansiyel pazarlarda enerji çözümleri sunan öncü şirket olmak.

Misyonumuz:

Koç Topluluğu değerlerine uygun çalışma prensibi ile; yüksek kalite ve güvenlik standartlarını ön planda tutarak, topluma ve çevreye duyarlı bir şekilde başta LPG olmak üzere faaliyet gösterdiği her alanda en iyi ürün ve hizmeti sunmak.

Kaynak: <https://www.aygaz.com.tr/#!/Kurumsal/Hakkimizda/VizyonMisyon>

(03Ağustos2013)

11. PETKİM Petrokimya Holding A.Ş.

Vizyonumuz

Petrokimya Sektöründe Türkiye pazarında liderliğini büyüterek sürdürmek

Bölgesel bir güç olmak.

Misyonumuz

Petkim: Entegre ve modern teknolojiye sahip tesislerinde, uluslararası standartlara uygun petrokimyasal ürünler üretir, ithal eder. Yurtiçi ve fırsat yurtdışı pazarlarda ürünlerinin satışını müşteri odaklı bir yaklaşımla gerçekleştirir. Yenileşimi önemser, kaliteyi yaşam felsefesi olarak benimser. İşbirlikleri ile şirketin değerini artırarak karlı bir şekilde büyür. Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ile çalışanlarının yetkinliğini, mutluluğunu ve bağlılığını en üst seviyede tutar, onları gözetir. Sürdürülebilirlik bilinci ile çevreyi korur, evrensel değerlere uyar, iş sağlığını ve güvenliğini sağlar, topluma destek verir ve değer katar.

Kaynak: <http://www.petkim.com.tr/Sayfa/1/2/KURUMSAL-VIZYON-VE-MISYON.aspx>. (06 Ağustos 2013)

12. Çolakoğlu Metalurji A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.colakoglu.com.tr>. (07Ağustos2013)

13. Mercedes-Benz T.A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.mercedes-benz.com.tr>. (07Ağustos2013).

14. Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve Vizyon

Türkiye'nin dayanıklı tüketim malları sektöründeki teknoloji devi olarak, faaliyetlerimizi müşterilerimize "en kaliteli olanı" ulaşabilir kılma ve faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde lider olma misyonuyla sürdürüyoruz. Sektörümüzde dünyanın en güçlü üretim ve teknoloji grubu olmayı, yüksek kaliteli tüketici ürünleri üretmeye odaklanarak sürdürülebilir ve kontrollü bir gelişme elde etmeyi amaçlıyoruz: Pazardaki üstün konumumuzu güçlendirmek amacıyla araştırma ve geliştirmeye sınırsız yatırım yapıyoruz. Bu alandaki kararlılığımızı bugün olduğu gibi gelecekte de sürdüreceğiz. Avrupa, bizim için ana hedef pazar olmayı sürdürüyor. Bu nedenle yeni trendlere cevap vermek ve hâlihazırda var olan portföyümüze yeni ürünler eklemek için bu pazara yakınlığımızı sürdürmeyi amaçlıyoruz. Başarılı ihracat faaliyetleriyle sadece kendimizin değil, Türkiye'nin de ihracat haritasını genişletmeye devam ederken, özellikle Ortadoğu, Güney Amerika, Avustralya ve Kuzey Afrika'daki satışlarımızın şirketimizin büyüme hedefine önemli katkı sağlamasını bekliyoruz. Öte yandan iç pazar da bütün iş faaliyetlerimizde çok önemli bir rol oynamaya devam ediyor. Yüksek üretim kalitemiz, yenilikçi ürünlerimiz ve artan marka bilinirliğimizle dünya pazarlarından aldığımız payı istikrarlı biçimde artırmayı hedefliyoruz. Bütün ürün portföyünde "A" markalarındaki ürünlerimizin payını genişletmeyi amaçlıyoruz. Önümüzdeki dönemde ODM ve ilgili hizmetlere daha fazla önem vermeyi sürdüreceğiz.

Kaynak: <http://www.vestel.com.tr/tr-tr/Kurumsal/MisyonVeVizyon.aspx>. (04 Ağustos 2013).

15. Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu

Misyonumuz:

Ülkemizin enerji ihtiyacını nitelikli, güvenilir ve düşük maliyetli karşılamak üzere; linyit, asfaltit, bitümlü şist, turba gibi enerji hammaddelerini, bilimsel ve teknolojik yöntemler kullanarak ve çevresel faktörleri de dikkate almak suretiyle etkin, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde aramak, üretmek ve kullanımlarını sağlamaktır.

Vizyonumuz:

Kömür endüstrisinde uluslararası rekabet edebilirliği olan bir kuruluş olmak.

Kaynak: <http://www.tki.gov.tr>. (07Ağustos2013).

16. Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş.

Misyonumuz :

Türkiye Şeker Fabrikaları A.Ş. Genel Müdürlüğü, Kalite Politikası (vizyon) doğrultusunda hizmet vermeyi taahhüt ederken, hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar ile çalışanlarının mevcut ve geleceğe yönelik beklentilerini tespit eder ve bunları karşılamaya çalışır. Yürütülen hizmetlerde bir misyon oluşturarak, öncelikli sırada müşteri memnuniyetini sağlamak için;

- Uygunluk,
- Teslim zamanı,
- Ürün / hizmet güvenliği,
- Sorumluluk gibi beklentileri karşılamaya özen gösterir.

Vizyonumuz :

Müşterilere, taşra teşkilatına ve pancar üreticilerine verdiğimiz hizmetlerimizi ;

- Mevzuat hükümlerine uygun olarak,
- Verimlilik ve karlılık ilkeleri doğrultusunda,
- Hatasız ve mümkün olan en kısa sürede,
- Müşterilerin ve pancar üreticilerinin memnuniyetini,
- Çalışanların motivasyonunu sağlayarak gerçekleştirmektedir.

Kaynak: <http://www.turkseker.gov.tr/MisyonVizyon.aspx>. (09 Ağustos 2013).

17. Unilever San. ve Tic. T.A.Ş.

Misyonumuz :

“Hayata Canlılık Kazandırmak”tır.

Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://5929.tr.all.biz/> (09 Ağustos 2013).

18. BSH Ev Aletleri San. ve Tic. A.Ş.

Misyonumuz:

BSH ; müşteri ve hissedarlarımıza değer yaratan dünyanın önde gelen ev aletleri üreticilerinden biridir.

Vizyonumuz:

Alanımızda örnek alınan bir değer olmak istiyoruz.

Kaynak: <http://www.bsh-group.com.tr>. (09 Ağustos 2013)

19. Nadir Metal Rafineri San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.nadirmetal.com.tr>. (11 Ağustos 2013)

20. İpragaz A.Ş.

Misyon:

Biz İpragazlılar,en emniyetli şekilde,müşteriyi mutlu kılan biçimde,en düşük maliyette ve yüksek etkinlikle,daha fazla değer yaratıp, satış yaparak,insanların enerji ihtiyaçlarını en güvenli ve kesintisiz olarak karşılamak suretiyle daha büyük bir ipragaz'ı yaratmak için varız.

Vizyon:

Liderlik başarılı çalışmalarımız sonucunda ve her zaman sorumluluğumuzun bilincinde olarak sektörel liderliğimizi devam ettirmek.Takım ruhu temel değerlere ve ortak hedeflere sahip olmak, değişime ayak uydurmaktansa değişim yaratmak.Örnek bir şirket yasalara, çevreye, ahlaki ve insani değerlere saygı duyan örnek bir şirket kimliğini benimsemek.Kurum mutlu çalışan-mutlu müşteri-mutlu hissedar dengesi içinde, herkesin parçası olmayı düşleyeceği bir kurum yaratmak.

Kaynak: <http://www.ipragaz.com.tr/kurumsal-kurum-kulturu.asp>.

(11 Ağustos 2013).

21. Milangaz LPG Dağıtım Tic. ve San. A.Ş.

Vizyon:

21. Yüzyılda, Türkiye'de LPG'nin adı olan Milangaz'ı, tüm dünyada tanınan bir marka haline getirmek.

Misyon:

Yüzde yüz yerli sermaye ile, Türk halkına, en kaliteli, en güvenli ve en konforlu enerji seçeneğini sunmak.

Kaynak: http://www.milangaz.com.tr/Misyon_Ve_Vizyon.aspx. (13 Ağustos 2013)

22. Tosçelik Profil ve Sac Endüstrisi A.Ş.

Misyonumuz:

Toplumsal sorumluluk ve çevre bilinciyle katma değeri yüksek çelik ürünleri üreterek, insanların yaşam kalitelerini yükselten, paydaşlarına değer sağlayan, sürekli iyileştirmeyi ilke edinen bir dünya şirketi olmak.

Vizyonumuz:

Çelik sektöründe yenilikçi, güçlü, çevreye ve insana duyarlı lider dünya şirketi olmak.

Kaynak: <http://www.tosyaliholding.com.tr/kurumsal/misyon-vizyon.aspx>.

(14 Ağustos 2013)

23. Er-Bakır Elektrolitik Bakır Mamülleri A.Ş.

Vizyonumuz:

Konusunda öncü, lider ve saygın bir dünya şirketi olmaktır.

Dünya şirketi olmaktan ne anlıyoruz?

- Dünya'nın herhangi bir yerinde o bölgenin şartlarına uygun ;
- Pazarlama, Satış ve Üretim yapabilen;
- Müşteri Odaklı;
- Çalışanlarına uygun motivasyon kaynaklarını kullanarak işi sahiplendiren,
- Hissedarları için makul sermaye getirisi, Toplum için, katma değer temin edebilen;
- Çevreye ve insana saygılı,

- Karşılıklı çıkarları gözeterek işbirlikleri kurabilen
- Yarının ne olacağını beklemeden, ona şekil vermeyi göze almış bir şirkettir.

Misyonumuz:

Çağdaş yönetim sistemlerini uygulayarak, dünyadaki bakır İletken kullanan sektörlere kaliteli ürün ve hizmetler sunarak paydaşlar için değer yaratmaktır.

Kaynak: <http://www.erbakir.com.tr/tr/sayfa.asp?id=2&id2=9> (16 Ağustos 2013)

24. Kroman Çelik Sanayii A.Ş.

Misyonumuz:

Müşterilerimize en yüksek kalite standardında ürün ve hizmet sunmaktır. Tüm çabamız, onların istek ve beklentilerini karşılamak, tam memnuniyetlerini sağlamaktır.

Vizyonumuz:

Kroman çelik'i dünya çelik sektörü içinde lider ve örnek kuruluşlar arasında saygın ve etkin bir konumu yükseltmektir.

Kaynak: <http://www.kromancelik.com.tr/tr/kurumsal> (16 Ağustos 2013)

25. Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı

Vizyonumuz:

Ülkemizin petrol ve doğal gaz ihtiyacını karşılayan, çalışılması en çok arzu edilen, bölgesinde etkin bir dünya enerji şirketi olmaktır.

Misyonumuz:

Ülkemizin petrol ve doğal gaz potansiyelini tespit etmek ve milli ekonomiye kazandırmak, uluslararası faaliyetler ile gelir kaynakları temin etmek ve enerji sektörüne etkin rol oynamak, ülkemizin enerji koridoru olmasında aktif görev almak.

Kaynak: <http://www.tpao.gov.tr/tp5/?tp=m&id=77> (16 Ağustos 2013)

26. Sarkuysan Elektrolitik Bakır San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.sarkuysan.com.tr>. (16 Ağustos 2013)

27. Diler Demir Çelik Endüstri ve Ticaret A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.dilerhld.com.tr>. (16 Ağustos 2013)

28. Borçelik Çelik San. Tic. A.Ş.

Vizyon:

Türkiye'nin bir numaralı soğuk haddelenmiş ve galvanizli sac üreticisi olmak.
Misyona bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: http://www.borcelik.com/turkce/hakkimizda/misyon_vizyon.aspx.
(16 Ağustos 2013)

29. Toyota Otomotiv Sanayi Türkiye A.Ş.

Misyonumuz :

Herkes için arzu edilen bir geleceği paylaşan, faaliyet gösterdiğimiz toplumlar tarafından takdir edilen ve saygı duyulan bir şirket olmaktır.

Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.toyota.eu>. (17 Ağustos 2013)

30. Vestel Beyaz Eşya San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve Vizyon

Türkiye'nin dayanıklı tüketim malları sektöründeki teknoloji devi olarak, faaliyetlerimizi müşterilerimize "en kaliteli olanı" ulaşabilir kılma ve faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde lider olma misyonuyla sürdürüyoruz. Sektörümüzde dünyanın en güçlü üretim ve teknoloji grubu olmayı, yüksek kaliteli tüketici ürünleri üretmeye odaklanarak sürdürülebilir ve kontrollü bir gelişme elde etmeyi amaçlıyoruz: Pazardaki üstün konumumuzu güçlendirmek amacıyla araştırma ve geliştirmeye sınırsız yatırım yapıyoruz. Bu alandaki kararlılığımızı bugün olduğu gibi gelecekte de sürdüreceğiz. Avrupa, bizim için ana hedef pazar olmayı sürdürüyor. Bu nedenle yeni trendlere cevap vermek ve hâlihazırda var olan portföyümüze yeni ürünler eklemek için bu pazara yakınlığımızı sürdürmeyi amaçlıyoruz. Başarılı ihracat faaliyetleriyle sadece kendimizin değil, Türkiye'nin de ihracat haritasını genişletmeye devam ederken, özellikle Ortadoğu, Güney Amerika, Avustralya ve Kuzey Afrika'daki satışlarımızın şirketimizin büyüme hedefine önemli katkı sağlamasını bekliyoruz. Öte yandan iç pazar da bütün iş faaliyetlerimizde çok önemli bir rol oynamaya devam ediyor. Yüksek üretim kalitemiz, yenilikçi ürünlerimiz ve artan marka bilinirliğimizle dünya pazarlarından aldığımız payı istikrarlı biçimde artırmayı hedefliyoruz. Bütün ürün portföyünde "A"

markalarındaki ürünlerimizin payını genişletmeyi amaçlıyoruz.Önümüzdeki dönemde ODM ve ilgili hizmetlere daha fazla önem vermeyi sürdüreceğiz.

Kaynak: <http://www.vestel.com.tr/tr-tr/Kurumsal/MisyonVeVizyon.aspx>.

(17 Ağustos 1013)

31.PHILSA Philip Morris Sabancı Sigara ve Tütüncülük San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.pmi.com.tr>.

32. Türk Traktör ve Ziraat Makineleri A.Ş.

Vizyonumuz:

Bugün ve gelecekte modern tarıma yön veren şirket olmaktır.

Misyonumuz:

Yarım yüzyılı geçen deneyimimizle:İç pazarın lideri ve dünyanın en büyük 5 traktör üreticisinden biri olarak : Dünyanın en büyük tarım makineleri şirketi olan CNH'in saygınlığı ve New Holland ve Case IH markalarının sağladığı güçle :Kendi teknolojimizi üretme ve esnek üretim olanaklarımız ile: Müşterilerimize,daha verimli çalışabilmelerine sağlayan modern ve gelişmiş tarım donanımları sunarak : En mükemmel satış ve satış sonrası deneyimiyle müşterilerimizin beklentilerini en iyi ve hızlı şekilde yanıtlayarak:Modern tarıma yönveriyor, müşterilerimiz, ülkemiz, çalışanlarımız, iş ortaklarımız ve hissedarlarımız için değer yaratıyor.

Kaynak: <http://www.turktraktor.com.tr>. (18 Ağustos 2013)

33. Coca-Cola İçecek A.Ş.

Vizyonumuz:

Sektörüne liderlik eden, çalışanlarına ilham veren ve mükemmellik ile katma değer yaratan örnek bir içecek şirketi olmak.

Misyonumuz:

Tüketicilerinin susuzluğunu gideren, müşterileri ile iş ortaklığı yapan, hissedarları için üstün değer yaratan ve topluma güven veren, sürdürülebilir ve karlı bir şirket olmak.

Kaynak: <http://www.cci.com.tr/tr/bizi-taniyin/2020-vizyonumuz> (18 Ağustos 2013)

34. KARDEMİR Karabük Demir Çelik San. ve Tic. A.Ş.

Vizyonumuz:

Türkiye'de üretilmeyen ürünleri de üreterek küresel rekabet gücüne sahip, en az 3 milyon ton çelik üretmek.

Misyonumuz:

Uluslararası demir çelik sektöründe, paydaşların beklentilerini en üst düzeyde karşılayacak katma değeri yüksek uzun mamul üretmek.

Kaynak: <http://www.kardemir.com/frmKurum.aspx?id=7&SectionID=kurum>

(18 Ağustos 2013)

35. Yolbulan Baştuğ Metalurji Sanayi A.Ş.

Vizyonumuz:

Demir çelik sektörünün öncü neferleriyiz.

Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.ybmetalurji.com.tr>. (19 Ağustos 2013)

36. AKSA Akrilik Kimya Sanayii A.Ş.

Vizyonunuz:

Operasyonel mükemmeliyeti en yüksek düzeye taşımak amacı ile teknolojimize yatırım yapmak ve akrilik elyaf için sürdürülebilir, karlı, yeni kullanım alanları yaratmak.

Misyonumuz:

Dünya akrilik bazlı tekstil ve teknik elyaf sektöründe verimli ve çevre ile uyumlu çalışan, iş sağlığı ve güvenliğine önem veren, yenilikçi ve müşteri odaklı yaklaşımıyla ilk tercih edilen üretici olmak.

Kaynak: <http://www.aksa.com/tr>. (19 Ağustos 2013)

37. Hyundai Assan Otomotiv San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.hyundai.com/tr>. (20 Ağustos 2013)

38. İzmir Demir Çelik Sanayi A.Ş.

Vizyonumuz:

Yüksek ve modern teknoloji ile çalışarak, düşük maliyetli, kaliteli üretim yaparak, ülkemiz ve pay sahiplerimiz adına en yüksek faydayı sağlamak ve daima yenilikçi ve gelişmeye açık bir şirket olarak sektörde ilk olmayı sürdürmektir.

Misyonumuz:

Sektörde en ileri teknolojiyi takip etmek, bilgi, tecrübe ve yaratıcılığa dayalı kaliteli üretim anlayışımızla kalıcı ilişkiler kurmak, sosyal ve ekonomik değer yaratarak ülke ekonomisine katkıda bulunmak, know-how transfer etmek, yurt dışında tesisler kurmak, geliştirmek, iyileştirmek, işletmeye almak, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz, çalışanlarımız, pay sahiplerimiz ve ülkemiz için sürekli fayda yaratmaktır.

Kaynak: <http://www.izdemir.com.tr/VizyonMisyon.asp>. (20 Ağustos 2013)

39. Bosch San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.bosch.com.tr>. (20 Ağustos 2013)

40. Eren Enerji Elektrik Üretim A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.erenholding.com.tr>. (20 Ağustos 2013)

41. Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü

Vizyonumuz:

Geleneksel bor ürünleri piyasasında istikrarlı büyümesini sürdüren, ayrıcalık yaratacak yeni bor ürünlerinin geliştirilmesinde öncü rolü üstlenen ve ülkemizi dünya bor sektörünün bilgi ve teknoloji havzası haline getirerek bor kaynaklarından maksimum katma değer yaratan kuruluş olmak.

Misyonumuz:

Bor zenginliğimizi sürdürülebilir kalkınma modeli çerçevesinde değerlendirip, bor ürünlerine dönüştürerek tüm insanlığın hizmetine sunmak ve ülke refahına katkıda bulunmaktır.

Kaynak: <http://www.etimaden.gov.tr/misyonumuz-ve-vizyonumuz-21s.html>. (01 Eylül 2013)

42. Kastamonu Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.

Misyonumuz:

Rakipsiz ürün çeşitleriyle, müşterilerinin ve çalışanlarının mutluluğuna odaklı üretim anlayışıyla gelişen ve değişen ihtiyaçların tüm zamanlarda karşılığı olmak.

Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.kastamonuentegre.com.tr/tr/keas-kurumsal> (01 Eylül 2013)

43. Ak Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.akgida.net>. (01 Eylül 2013)

44. Konya Şeker San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.konyaseker.com.tr>. (01 Eylül 2013)

45. Yıldız Entegre Ağaç San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.yildizentegre.com.tr>. (01 Eylül 2013)

46. Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş.

Öz Görevimiz (Misyonumuz):

Elektronik teknolojileri alanında, Türk Silahlı Kuvvetleri başta olmak üzere tüm müşterilerine, milli kaynakları etkin kullanarak, beklentilerin ötesini hedefleyen özgün ürün ve sistemler sunmak, varlık ve kaynaklarının değerini sürekli artırmaktır.

Ülkümüz (Vizyonumuz):

Müşteri odaklı yaklaşım ve teknolojiye yön veren güçlü kadrosu ile sürekli değer yaratarak dünyada ilk 50 savunma sanayi kuruluşundan biri olmaktır.

Kaynak: <http://www.aselsan.com.tr/tr-tr/hakkimizda/Sayfalar/Vizyon-veMisyon.aspx>. (01 Eylül 2013)

47. MMK Metalurji San. Tic. ve Liman İşletmeciliği A.Ş.

Şirketin Vizyonu:

MMK Metalurji Şirketi Türkiye, Orta Doğu ve Akdeniz bölgesindeki 1 numaralı demir-çelik şirkettir.

Şirketin Misyonu:

Takım ruhu içinde çalışan yüksek nitelikli uzmanlar tarafından satışı sağlanan ürünler için geniş bir yelpaze kazanmaya yönelik odak noktasına ve Tüketici taleplerinde memnuniyete dayalı başarı stratejisinin uygulanması yoluyla Vizyona ulaşılması, MMK Metalurji'nin misyonudur. Misyonumuza ulaşmak, stabil bir büyümeye ve maksimum yatırım getirisine ulaşma sonucunu getiren, değer ve hacim açısından Pazar payının büyümesini sağlar.

Kaynak: <http://mmkturkey.com.tr/tr/vision-mission-and-policies>. (02 Eylül 2013)

48. Kaptan Demir Çelik Endüstrisi ve Ticaret A.Ş.**Vizyonumuz:**

Müşterilerimizin beklenti ve isteklerini her zaman en iyi karşılayan dünya yıldızı olmak.

Misyonumuz:

Daha kaliteli yaşam inşa edebilmek için her zaman en iyiyi hedefleyen, yeniliklere açık ve sorumluluk alan Kaptan'larla birlikte her zaman ileri, her zaman en iyi.

Kaynak: http://www.kaptansirketlergrubu.com/misyon_vizyon_01.html. (02 Eylül 2013)

49. Borusan Mannesmann Boru San. ve Tic. A.Ş.**Misyonumuz:**

Üstün nitelikli ürün, hizmet ve iş çözümleri sunan, operasyonel başarıları, müşteri bağlılığı ve topluma katkıları ile örnek gösterilen bir kuruluş olmaktır.

Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.borusan.com.tr>. (02 Eylül 2013)

50. BRISA Bridgestone Sabancı Lastik San. ve Tic. A.Ş.**Misyonumuz:**

En yüksek kalitede topluma hizmet.

Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.bridgestone.com./corporate/philosophy/index.html>. (02 Eylül 2013)

51. Toros Tarım San. ve Tic. A.Ş.

Vizyonumuz:

Faaliyet gösterdiğimiz tarımsal sanayi sektöründe Türkiye'nin atılımlarını yönlendiren güçlerden biri olmaktır.

Misyonumuz:

Grubumuzun süregelen değerlerine bağlı kalarak, faaliyet alanlarına iyi odaklanmak, bu alanlarda en kaliteli ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirerek, lider ve akla ilk gelen kurum haline gelmek; bunu yaparken de müşterilerimizden tedarikçilerimize, çalışanlarımızdan topluma kadar tüm paydaşlarımız için değer yaratmaktır.

Kaynak: <http://www.toros.com.tr/Kurumsal/Vizyon,Misyon.aspx>. (02 Eylül 2013)

52. Yazıcı Demir Çelik Sanayi ve Turizm Ticaret A.Ş.

Vizyonumuz:

Ülkemizde ve dünyada,yüksek standartlarda hizmet veren şirketler topluluğu olarak büyümek ve daha fazla istihdam yaratmaktır.

Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.yazicidemir.com.tr>. (02 Eylül 2013)

53. Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü

Vizyon:

Çaykur, gelişen pazarın koşullarına uygun olarak kaliteyi, verimliliği ve ürün çeşitliliğini artırarak sektörde en büyük ve öncü kuruluş olamaya devam edecektir.

Misyon:

Türkiye'nin Tarım Politikasına uygun olarak çay ziraatını geliştirmek, çay kalitesini ıslah etmek, işlenmesini teknik esaslara göre yürütmek, iç ve dış pazar isteklerini karşılamak üzere kuru çay üretmek, ithal etmek ve ihraç etmek, verimlilik esasına dayalı işletme politikasıyla sermaye birikimine yardım ederek yatırım kaynağı yaratmaktır.

Kaynak: <http://www.caykur.gov.tr/Caykur/2/1/9999/Misyon%20Vizyon.aspx>.

(02 Eylül 2013)

54. Enerjisa Enerji Üretim A.Ş

Misyon:

Çevre dostu ve yüksek verimli projelerin en yetkin çalışanlarla hayata geçirilmesi ve iş mükemmeliğinde örnek olunması yoluyla Türkiye elektrik pazarının lideri olarak tüm paydaşlarımıza sürdürülebilir değer yaratmak.

Vizyon:

Türkiye'nin en beğenilen ve en değerli dikey entegrasyona dayalı enerji şirketi olmak ve 2015 yılında minimum %10 pazar payına erişmek.

Kaynak: <http://www.enerjisa.com.tr/tr->

[TR/Kurumsal/Enerjisa/Pages/MisyonVizyon.aspx](http://www.enerjisa.com.tr/tr-TR/Kurumsal/Enerjisa/Pages/MisyonVizyon.aspx).

(02 Eylül 2013)

55. Sanko Tekstil İşletmeleri San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.sanko.com.tr>. (03 Eylül 2013)

56. SÜTAŞ Süt Ürünleri A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.sutas.com.tr>. (03 Eylül 2013)

57. Oltan Gıda Maddeleri İhr. İth. ve Tic. Ltd. Şti.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.oltangida.com.tr>. (03 Eylül 2013)

58. BANVİT Bandırma Vitaminli Yem Sanayii A.Ş.

Vizyonu:

Avrupa'nın önde gelen gıda şirketlerinden biri olmak.

Misyonu:

Müşterilerinin beklentilerini kalitesi, hizmetleri ve yaratıcılığı ile gerçeğe dönüştürmek.

Kaynak: http://www.banvitas.com/banvitas.asp?ust_id=1&id=57 (03 Eylül 2013)

59. Assan Alüminyum San. ve Tic. A.Ş.

Vizyonumuz:

Müşteri, çalışan ve hissedar beklentilerini aşan, uluslararası büyümeyi artırarak sürdüren, küresel kültüre sahip bir şirket olmak.

Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.assanaluminyum.com/hakkimizda/Vizyonumuz/16>

(03 Eylül 2013)

60. Abalıoğlu Yem Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş.

Misyonumuz:

Abalıoğlu gıda grubu faaliyet gösterdiği karma yem ve gıda sektörlerinde yer alan müşterilerinin değişen beklentilerine değer yaratan çözümler bularak, tedarikçileri ile bütünleşen çağdaş yönetim yaklaşımları ile hizmet ve ürün kalitesinden ve verimlilikten ödün vermeden, hedef ve maliyet odaklı sürdürülebilir karlı büyümeyi, yenilikçi atılımları ile sektöründe pazar lideri olmayı hedeflemektedir.

Vizyonumuz:

Faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde referans gösterilen öncü bir şirket ve pazar lideri olmak.

Kaynak: <http://www.abalioglu.com/default.asp?L=TR&mid=257&secmid=245>

(03 Eylül 2013)

61. Nursan Metalurji Endüstrisi A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.nursan.com.tr>. (03 Eylül 2013)

62. Aksa Enerji Üretim A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.aksaenerji.com.tr>. (03 Eylül 2013)

63. Hayat Kimya Sanayi A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.hayat.com.tr>. (03 Eylül 2013)

64. Ege Çelik Endüstrisi San. ve Tic. A.Ş.

Misyonumuz:

Gelişen pazarın gelişimlerine göre, müşterilerimize yeni ve kaliteli ürünleri,teknolojik imkanları kullanarak sunmak ana hedefimizdir.

Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.egecelik.com.tr/tr/default.asp?pg=profil> (03 Eylül 2013)

65. HES Hacılar Elektrik San. ve Tic. A.Ş.

Vizyon:

Yerel pazardaki güçlü konumu sürdürerek, Kablo sektöründe küresel oyuncuların biriolmak.

Misyon:

“Doğduğu topraklardan aldığı girişimcilik yeteneği ile bölgesinde istihdam alanları oluşturacak yatırımlar yapmak ve yer aldığı sektörlerde “en güvenilir-en teknolojik-en kurumsal“ firma olarak ülke ekonomisine katma değer yaratmak.”

Kaynak: <http://www.hes.com.tr/hes-1-13-firma-profil-vizyon-ve-misyon.html>.

(03 Eylül 2013)

66. Yücel Boru ve Profil Endüstrisi A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.yucelboru.com.tr>. (04 Eylül 2013)

67. Tüprag Metal Madencilik San. ve Tic. A.Ş.

Misyonumuz:

Türkiye'de var olan değerli metal yataklarını tespit etmek ve en gelişmiş teknolojileri kullanarak ülkemiz ekonomisine kazandırmak.

Vizyonumuz:

Tespit ve işletme esnasında önce insan ve çevreyi gözetmek ondan sonra ekonomik kazanç elde etmek ve bunu yaparken azami düzeyde yerel kaynaklarla çalışarak katma değer yaratmak.

Kaynak: <http://www.tuprag.com.tr/tr/hakkimizda/misyon-ve-vizyonumuz/10>

(04 Eylül 2013)

68. Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş.

Vizyonumuz:

Operasyonumuz olan tüm pazarlarda en çok beğenilen bira firması olmak.

Misyonumuz:

Sorumluluk bilinciyle tüketilen ürünlerimizle hayata tat katmak.

Kaynak: <http://www.anadoluefes.com/hakkimizda/vizyonumuz> (04 Eylül 2013)

69. Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.

Misyonumuz:

Dünya toplumlarında trendler yaratıp; lastik teknolojisi , stili ve sürdürülebilirlik konusundaki sınırları sürekli zorlayarak kusursuz ve eşsiz sürüş deneyimi sağlamak.

Vizyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak:

70. Siemens San. ve Tic. A.Ş.

Vizyonumuz:

Çığır açan yenilikler sunan müşterilerimize benzersiz rekabet avantajı sağlayan toplumların hayati sorunlarının çözümünü mümkün kılan ve sürdürülebilir değer yaratan başarısı kanıtlanmış yetenekler dünyası.

Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak:http://www.siemens.com.tr/wel/siemens_turkiye_tr/siemens_turkiye/degerler_ve_vizyon (04 Eylül 2013)

71. Ekinciler Demir ve Çelik Sanayi A.Ş.

Misyon Vizyon

Uluslararası pazarlarda "ekinciler holding" adını "kalite" ile özdeşleştirmek; müşteri odaklı çalışma ve sürekli gelişme sayesinde rekabet gücünü korumak; şirket kültürüne tüm çalışanlarının sahiplenmesini ve bu kurumda çalıştıkları için gurur duymalarını sağlamak;şeffaf dürüst girişimci kaliteye büyük önem veren çağdaş dinamik değişime açık çevre dostu insani değerlere önem veren kültürel değerlere sahip çıkan toplum çıkarlarını gözeten bir dünya şirketi olmak.

Kaynak: <http://www.ekinciler.com/ekinciler.misyon-vizyon.7.52-tr.2.aspx>.
(04 Eylül 2013)

72. Koza Altın İşletmeleri A.Ş. <http://www.kozaaltin.com.tr/kurumsal/hakkimizda>

Vizyonumuz:

Altın madenciliği sektöründe uluslararası ilk Türk şirketi olmak.

Misyonumuz:

Altın madenciliğindeki mevcut en iyi teknolojiyi kullanarak ve en yüksek çevresel performansı sergileyerek, yöre insanıyla karşılıklı güven içinde ve onların değerlerine saygı göstererek altın madenciliği yapmak.

Kaynak: <http://www.kozaaltin.com.tr/kurumsal/hakkimizda> (04 Eylül 2013)

73. Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.etietieti.com.tr>. (04 Eylül 2013)

74. Sasa Polyester Sanayi A.Ş.

Vizyon :

Mevcut ve yeni işlerde en yüksek değeri yaratacak şekilde konumlanmak

Misyon:

Kârlı ve sürdürülebilir büyüme için insan ve tesis yatırımı yapmak.

Kaynak: <http://www.sasa.com.tr/Detay.aspx?KategoriId=12> (04 Eylül 2013)

75. Akçansa Çimento San. ve Tic. A.Ş.

Vizyon:

Tüm sınırların ötesinde sürdürülebilir büyümek, tüm paydaşlarımız tarafından güvenilen ve en çok tercih edilen iş modeline sahip şirket olarak, yapı malzemeleri sektöründe tüm sınırların ötesinde sürdürülebilir büyümek.

Misyon:

Toplumsal, çevresel, yasal ve etik değerlere bağlı kültürümüz ile yenilikçi ürünler, hizmetler ve çözümler ile müşterilerimize, üstün finansal performansımız ile hissedarlarımıza, iş sağlığı ve güvenliği öncelikli yönetim anlayışımız ve sürekli gelişim olanakları ile çalışanlarımıza, alternatif yakıt ve hammadde kullanımı, geri kazanım süreçleri ve biyolojik çeşitliliğe verilen önem ile çevremize ve diğer tüm paydaşlarımıza, değer yaratarak, toplumun yaşam kalitesini yükselten lider yapı malzemeleri şirketi olmaktır.

Kaynak: <http://www.akcansa.com.tr/kurumsal/hakkimizda> (04 Eylül 2013)

76. C.P. Standart Gıda San. ve Tic. A.Ş.

Vizyonumuz

Geliştirdiğimiz yüksek kaliteli ve ekonomik ürünlerle, içerisinde bulunduğumuz pazarın ve müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edip, yaşam kalitesini arttırmaya yönelik bir sosyal sorumluluk anlayışıyla, profesyonelce çalışan en güvenilir gıda şirketi olmak.

Misyonumuz

Uluslararası standartlarda kalite ve verimlilik anlayışı ile, tarımsal sanayinin gelişmesinde katkıda bulunmak,tüketicilere beslenmedeki protein açığını giderecek yüksek kaliteli ve güvenilir ürünler sunarak,sağlıklı tüketim alışkanlığı yaratmada öncü bir kuruluş olmak.

Kaynak: <http://www.cpturkiye.com/tr/cp-hakkinda.html>. (04 Eylül 2013)

77. S.S. Trakya Yağlı Tohumlar Tarım Satış Kooperatifleri Birliği

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.trakyabirlik.com.tr>. (04 Eylül 2013)

78. Delphi Automotive Systems Ltd. Şti.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.delphi.com.tr>. (04 Eylül 2013)

79. Goodyear Lastikleri T.A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.goodyear.eu>. (04 Eylül 2013)

80. Mogaz Petrol Gazları A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.mogaz.com.tr>. (04 Eylül 2013)

81. Soda Sanayii A.Ş.

Vizyonumuz:

Dünyanın önde gelen soda tedarikçileri arasında yer alan Soda Sanayii, soda sektöründe bu konumunu güçlendirmeyi hedeflemekte; krom kimyasallarında ise faaliyet gösterdiği tüm ürün gruplarında lider pozisyonunu güçlendirerek sürdürmeyi hedeflemektedir.

Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.sodakrom.com.tr/tr/Vizyon.aspx>. (05 Eylül 2013)

82. Vestel Dijital Üretim Sanayi A.Ş.

Vizyonumuz:

Sektörümüzdeki en güçlü üretici firma olabilmek.

Misyonumuz:

Dünyayı teknolojik ürünlerle ele geçirmek.

Kaynak: <http://www.vesteldigital.com.tr/kurumsal>. (05 Eylül 2013)

83. TUSAŞ-Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.

Vizyonumuz:

Özgün ürünlere sahip ve küresel rekabet gücüne ulaşmış "dünya markası havacılık ve uzay şirketi" olmak.

Misyonumuz:

Ülkemiz havacılık ve uzay sanayisinin gelişmesine öncülük etmek.

Kaynak: <https://www.tai.com.tr/tr/hakkimizda/sirket-profil> (05 Eylül 2013)

84. Boytaş Mobilya San. ve Tic. A.Ş.

Misyonumuz;

İnsan ve çevre dostu ürünlerimizle yaşam alanlarına değer katan bir dünya şirketi olmak.

Vizyonumuz;

AB, RUSYA, ORTADOĞU VE AFRİKA'DA, sektörün ilk 10 şirketi arasında yer almak.

Kaynak: <http://www.boytas.com.tr/Kurumsal/Misyonumuz> (05 Eylül 2013)

85. Besler Gıda ve Kimya San. ve Tic. A.Ş.

Vizyonumuz:

Yağ bizim işimiz.

Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.besler.com.tr>. (05 Eylül 2013)

86. Keskinoğlu Tavukçuluk ve Damızlık İşletmeleri San. Tic. A.Ş.

Misyonumuz:

Tüketicilerimiz, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz ve çalışanlarımızla uzun vadeli ilişkiler kurmak ve sürdürmektir. Bu suretle en sağlıklı, güvenilir, lezzetli ve kaliteli ürünleri, üstün hizmet anlayışıyla sunarak, yaşamlarınızı kolaylaştırmayı ve mutluluğunuzu arttırmayı amaçlıyoruz.

Vizyonumuz:

Dünya markası olacağız. Çünkü: Müşteri ve tüketici memnuniyetini sağlamayı temel ilke ediniriz. Paylaşımçı ve katılımcı yönetim anlayışını benimseriz. En değerli hazinemiz, üstün kalite ve hizmet inancıyla çalışan, dinamik ve yaratıcı ekibimizdir. Sürekli gelişimi benimser ve değişimi yönetiriz.

Kaynak: <http://www.keskinoglu.com.tr>. (05 Eylül 2013)

87. Otokar Otomotiv ve Savunma Sanayi A.Ş.

Vizyon:

Otokar, kendi teknolojisini geliştirerek, ürünlerinde yerli ve milli kimlik özelliğini korur; topyekün mükemmellik felsefesi ile müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının memnuniyetinde sürekliliği sağlamayı hedefler.

Misyon:

Otokar'ın ana görevi, ticari araçlar ile çeşitli savunma sanayi mamüllerini, müşteri beklentileri doğrultusunda, dünya çapında rekabet gücü olan ürünler olarak tasarlamak, üretmek ve pazarlamaktır.

Kaynak: http://www.otokar.com.tr/tr/kurumsal/vizyon_ve_misyon.aspx

(05 Eylül 2013)

88. ÇİMSA Çimento San. ve Tic. A.Ş.

Misyonumuz:

Beton ve çimento kullanıcılarının uluslararası seviyede iş ortağı olmak.

Vizyonumuz:

Türkiye'nin en değerli çimento ve beton şirketi olmak.

Kaynak: <http://www.cimsa.com.tr>. (05 Eylül 2013)

89. JTI Tütün Ürünleri Sanayi A.Ş.()

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.jti.com.tr>. (05 Eylül 2013)

90. Ülker Bisküvi Sanayi A.Ş.

Şirket Vizyonu:

Özellikle unlu mamullerde, tüketicinin en çok tercih ettiği marka konumunu daha da güçlendirerek sürdürmek ve dünya pazarlarında gelecek 10 yıl içerisinde ilk 5 firma arasında yer almak.

Misyon bildiresine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.ulkerbiskuvi.com.tr/tr-TR/kurumsal/sirket-vizyonu>

(05 Eylül 2013)

91. Tezcan Galvanizli Yapı Elemanları San. ve Tic. A.Ş.

Misyonumuz:

İşimize duyduğumuz heyecanla yarattığımız farklılığımızı kalıcı kılarak galvanizle özdeşleşen TEZCAN adını daha geniş ürün ve hizmet yelpazesi ile bir dünya markası haline getirmek.

Vizyonumuz:

Düşünce,duyarlılık,diyalog,dayanışma ve denetim BAŞARI.

Kaynak: <http://www.tezcan.com/page.asp?ContentID=icerik&id=kurumsal>

(05 Eylül 2013)

92. Erpiliç Entegre Tavukçuluk Üretim Pazarlama ve Tic. Ltd. Şti.

Misyon ve vizyon bildirelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.erpilic.com.tr>. (05 Eylül 2013)

93. Ülker Çikolata Sanayi A.Ş.

Vizyonumuz:

Tüketicilerimizi, müşterilerimizi, çalışanlarımızı ve hissedarlarımızı her zaman memnun eden ve yüzünü güldüren lider bir gıda ve içecek şirketi olmak.

Misyonumuz:

Yıldız Holding olarak dikey entegrasyon ve diğer kilit değerdeki destekleyici gıda ve içecek iş alanlarında önemli yatırımlar yapan, uluslararası ve lider bir Türk gıda ve

içecek Şirketi olarak tanınacağız. Tüketicilere uygun fiyatlarla kolayca ulaşabilecekleri yüksek kalitede ürünler sunarken sınıfının en iyisi hizmeti sağlayıp müşterilerle güçlü ortaklıklar kuracağız. Gıda ve içecek sektörü dışında finansal potansiyeli yüksek, büyüme ve kazanç vadeden işlere de yatırım yapacağız. Sürdürülebilir ve istikrarlı kazançlar sağlarken çalışanlarımızın, toplumumuzun ve tüketicilerimizin sağlığına itibar edeceğiz, kurumsal sosyal sorumluluk yükümlülüklerimizi yerine getiren ve çevreye saygılı bir Şirket olarak faaliyet göstereceğiz.

Kaynak: <http://www.yildizholding.com.tr/tr/hakkimizda/vizyon-misyon-ve-degerlerimiz> (05 Eylül 2013)

94. Gülsan Sentetik Dokuma San. ve Tic. A.Ő.

Vizyonumuz:

Kalite, hijyen, evre ve iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uygun bir yönetim anlayışı ile, her işi İlk seferinde ve sürekli olarak doğru yapan, müşterilerinin ve çalışanlarının memnuniyetini en st düzeyde karşılayan, sektöründe lider bir kuruluş olmak.

Misyonumuz:

İlklerimiz ve İlkelerimiz ile konumuzda uzmanlaşmak, müşterilerimize, çalışanlarımıza ve topluma değer ve kaynak yaratmak.

Kaynak: <http://www.gulsangroup.com.tr>. (05 Eylül 2013)

95. Kocaer Haddecilik San. ve Tic. A.Ő.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://kocaerhaddecilik.com.tr>. (06 Eylül 2013)

96. Şenpiliç Gıda Sanayi A.Ő.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.senpilic.com.tr>. (06 Eylül 2013)

97. Soma Elektrik retim ve Ticaret A.Ő.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.seas.gov.tr>. (06 Eylül 2013)

98. Özkan Demir Çelik Sanayi A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.ozkandemir.com.tr>. (06 Eylül 2013)

99. Tat Konserve Sanayii A.Ş.

Misyon ve vizyon bildirgelerine yer verilmemiştir.

Kaynak: <http://www.tat.com.tr>. (06 Eylül 2013)

100. Türk Henkel Kimya San. ve Tic. A.Ş.

Vizyonumuz:

Marka ve teknolojilerde bir dünya lideri.

Misyon bildirgesine yer verilmemiştir.

Kaynak: http://www.henkel.com.tr/trt/content_data/211440_Vision_and_Values

(06 Eylül 2013)

ÖZGEÇMİŞ

Şükrü MUSLU, 1982 yılında İstanbul'un Üsküdar ilçesinde doğdu. İlk, orta ve lise tahsilini İstanbul'da tamamladı. Lisans diplomasını 2009 yılında Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü'nden aldı. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim dalında 2011 yılında başladığı yüksek lisans eğitimine halen devam etmektedir.