

VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN STRATEJİK YÖNETİM BAKIŞ AÇISIYLA DEĞERLENDİRİLMESİ: TÜRKİYE’NİN EN BÜYÜK 10 KURUMUNDA BİR ÇÖZÜMLEME

Gülbeniz AKDUMAN¹

Zeynep HATİPOĞLU²

Çağlar PEHLİVAN³

ÖZ

Türkiye’nin en büyük şirketlerini analiz etmek amacıyla 2007 yılından itibaren her yıl hazırlanan Fortune 500 listesinde kurumlar satış hacimlerine ve temel finansal göstergelerine göre sıralanmaktadır. Kurumların 2019 yılı net satışlarının, ihracat ve karlılık oranlarının temel ölçüt alındığı liste ile Türkiye’nin en büyük şirketleri belirlenmiştir. Stratejik yönetim, bir işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekli tüm ihtiyaçlarının sürekli olarak planlanması, izlenmesi, analizi ve değerlendirilmesidir. Stratejik yönetim kapsamında önemli iki kavram olan kurumlara ait vizyon ve misyon beyanları, çalışanları ortak bir odak noktasında birleştirerek, herkesin tek bir amaç için çalışmasını sağlarken organizasyonda verimliliği ve üretkenliği de artırmaya yardımcı olmaktadır. Vizyon ve misyon ifadeleri kurumların başarısı için kritik önem taşımaktadır. Araştırmanın amacı Fortune 500 araştırmasıyla belirlenen Türkiye’nin en ilk 10 büyük şirketine ait misyon ve vizyon ifadelerinin stratejik yönetim bakış açısıyla değerlendirilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Misyon, Vizyon, Fortune 500

Jel Kodları: M, M1, L2

¹ Doç. Dr., İstanbul Bilgi Üniversitesi, gulbeniz@akduman.com, Orcid: 0000-0002-3256-982X

² Doç. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, zynhatipoglu@gmail.com, Orcid: 0000-0002-9437-610X

³ Öğr. Gör. Dr., Kocaeli Üniversitesi, caglarpehlivan@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-1495-5452

EVALUATION OF VISION AND MISSION STATEMENTS FROM A STRATEGIC MANAGEMENT PERSPECTIVE: AN ANALYSIS ON TURKEY'S TOP 10 COMPANIES

ABSTRACT

Companies are ranked according to sales volume and key financial indicators in order to analyze Turkey's largest companies prepared by the Fortune 500 list every year since 2007. The biggest companies in Turkey are taken of 2019 net sales of enterprises, exports and profitability ratios with a list of basic criteria. Strategic management is the continuous planning, monitoring, analysis and evaluation of all the needs of an enterprise to achieve its goals and objectives. The vision and mission statements of organizations, which are two important concepts within the scope of strategic management, unite employees in a common focal point, help everyone to work for a single purpose while helping to increase efficiency and productivity in the organization. Vision and mission statements are critical to the success of organizations. The aim of research is to evaluate the mission and vision statements of the Turkey's first 10 largest companies determined by Fortune 500 list from the point of view of the strategic management.

Keywords: Strategic Management, Mission, Vision, Fortune 500

JEL Codes: M, M1, L2

GİRİŞ

1929'da Henry Robinson Luce tarafından kurulan Fortune Magazine, başlangıçta üst sınıfa hitap eden bir Amerikan yayını olarak ilk sayısını Şubat 1930'da yayınlamıştır. Bugün Fortune Dergisi, çok uluslu günlük bir dergi olmanın yanı sıra web sitesi paylaşımlarıyla kurumların iş dünyasında başarılı olmalarına yardımcı olmaya kendini adanmış küresel bir medya kuruluşudur. Fortune 500 dergisinin iş dünyasına katkı sağladığı en önemli araştırmalarından biri Fortune 500 listesidir. Fortune 500 her yıl Forbes dergisi tarafından derlenen Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en büyük 500 şirketin listesini ifade eden bir kavramdır. Halka açık gelir verilerini kullanan hem kamu hem de özel şirketleri içeren Fortune 500 listesinde kurumlar, ilgili mali yıllar için yıllık gelirlerine göre sıralanmaktadır Fortune 500 listesinde gelir baz alınarak Türkiye'nin en büyük 500 kurumu 14 yıldır belirlenmektedir. (<https://fortune.com/about-us/>).

Günümüz iş dünyası, küresel olma çabaları, yasalar ve düzenlemelere uyma zorunluluğu, teknolojik olarak büyümeyi hızlandırma baskısı, kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getirme gibi yoğun rekabetin yarattığı kaotik ortamla başa çıkmak amacıyla birçok açıdan hızla değişmektedir. Sürdürülebilir ve karlı bir şekilde varlığını sürdürmeyi amaçlayan kurumların bu değişimleri karşılayacak şekilde yapılandırılması ve yönetilmesi gerekmektedir (Phornlaphatrachakorn, Na-Kalasinthu, 2020: 309). Yönetim bakış açısından bakıldığında stratejik yönetim ve operasyonel yönetim olmak üzere iki farklı alt sistem mevcuttur (Ansoff vd., 2018). Böylesi dinamik ve yoğun rekabetin yaşandığı kurumsal ortamda değişikliklere karşı ayakta kalıp başarılı olmak isteyen kurumlar stratejik yönetime yönelmektedirler (Straková, Talír, 2020: 2005).

Etkili bir yönetim sistemi oluşturmak için vizyon, misyon ve strateji beyanları temel yapı taşlarıdır (Keeler, 2020: 15). İyi yapılandırılmış etkili misyon ve vizyon ifadelerinin örgütün performansını olumlu yönde etkilediğini savunan araştırmalar (Bart, 1998; Campbell, Yeung, 1991; Pearce II, David, 1987) mevcuttur. Peki Türkiye'nin en büyük 10 firmasında misyon ve vizyon ifadeleri stratejik yönetim bakış açısıyla mı oluşturulmuştur? Bu konuda yapılan bir araştırma ulusal ve uluslararası alan yazında yer almadığı için bu araştırmanın ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı Fortune 500 araştırmasıyla belirlenen Türkiye'nin en ilk 10 büyük şirketine ait misyon ve vizyon ifadelerinin stratejik yönetim bakış açısıyla değerlendirilmesidir. 2019 yılı net satışlarının, ihracat ve karlılık oranlarının temel ölçüt alındığı Fortune 500 listesindeki en büyük ilk 10 işletmenin misyon ve vizyon ifadelerinin analiz edilmesinin başlıca amaçları aşağıda sıralanmıştır:

- Türkiye'nin en büyük 10 işletmesinin stratejik yönetim bakış açısıyla değerlendirilmesi
- Hangilerinin vizyon ve misyon ifadelerinin stratejik yönetime uygun olduğunun belirlenmesi
- İşletmelerde ortak görülen misyon ve vizyon ifadelerinin belirlenmesi

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1 Stratejik Yönetim

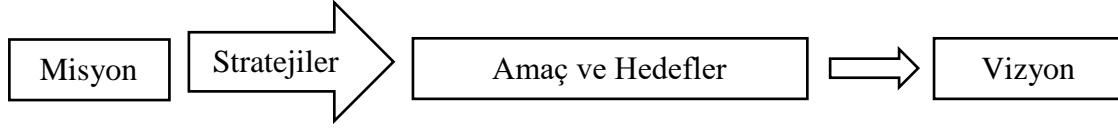
Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri temel alanlarında kendilerine rekabet avantajı sağlayacak yetkinliklerini geliştirmelerinin yanı sıra belirledikleri uzun dönemli amaçlara ulaşmalarına bağlıdır (Aytar vd., 2018: 250). Ekonomi, toplum ve politikalarda her geçen gün artan rekabetle birlikte kurumların mevcutta uygulamakta olduğu olasılıklara dayalı öngörülerde bulunarak yapılan planlama yetersiz kalmaktadır. Belirsizliğin bir tehdit olmaktan çıkıp bir fırsat haline dönüşmesi için kurumun ihtiyaç duyacağı potansiyel kaynakların önceden planlaması gerekmektedir (Drucker, 2009: 45-47). Rekabetin ve yetenek savaşlarının arttığı 1980'li yıllardan sonra kurumlarda stratejik yönetim uygulamalarının artan bir ivme kazanması (Bağış, Öztürk, 2020: 348) stratejik yönetimin kurumun rakiplerini saf dışı bırakması için etkili bir rekabet aracı olmasıdır (Dixit, Nalebuff, 2016).

Bir kuruluşun amaçlarına ulaşması için stratejiler planlaması, uygulaması ve kontrolü stratejik yönetim kavramıyla ifade edilmektedir (Bayraktar vd., 2020: 62). Uzun dönemli değişime yönelik perspektif olan strateji yön değişikliğini, planlama geleceğe ilişkin taktikleri, bütçeleme kaynak ayırmayı ve stratejik bilgi de geleceğin yeniliğini belirtmektedir (Betz, 2010). Günümüz iş dünyasında başarılı olan kurumların stratejik yönetim modeli uyguladıkları görülmektedir (Kaplan, Norton, 2014: 10). Stratejik yönetim, bir kurumun iç ve dış çevrelerini değerlendirerek (Pröllochs, Feuerriegel, 2020) bir anlamda kurumun kaderini belirlemektir (Yeniçeri, İnce, 2005: 463). Stratejik yönetimle kurum içinde bulunduğu zamanı düşünmenin ötesine geçerek orta ve uzun dönemli planlarla geleceğe hazırlanmaktadır (Güçlü, 2003: 71). Stratejik yönetim günü doğru değerlendirip geleceği de tasarlamaktır (Mütercimler, 2011).

Stratejik yönetim sürecinde kurumun tüm paydaşlarına yönelik misyonunu strateji oluşturma ve hedefleri belirleme süreci takip etmektedir. Strateji oluşturulurken kurumun gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirten vizyon ifadesi baz alınmaktadır (Luecke, 2015). Strateji oluşturma sürecinin bir anlamda ön aşaması olan örgütsel yönlendirmede işletmenin yaptığı iş, misyon, vizyon ve amaçlarının oluşturulmasıyla birlikte işletmenin hangi yönde ilerleyeceği de belirlenmektedir (Ülgen, Mirze, 2010). Bu bağlamda stratejik yönetimde misyon ve vizyon ifadelerinin doğru tanımlanması kritik önem taşımaktadır.

Türkiye'nin büyük kurumlarında stratejik yönetim uygulamalarının misyon ve vizyon bağlamında değerlendirilmesi amacıyla Türkiye'de yapılan bir araştırma bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalarda içerik analizi yöntemiyle misyon ve vizyon ifadelerindeki ortak kavramlar değerlendirilmiş ama stratejik yönetim bakış açısıyla uygunluğu değerlendirilmemiştir. Araştırmamızda temel alınan stratejik yönetim bakış açısıyla misyon ve vizyon ifadelerinin taşınması gereken nitelikleri belirleyen Eren vd. (2000) tarafından yapılan diğer bir araştırmada da Türkiye'nin ilk büyük 100 işletmesinin %63,5'inde stratejik yönetimin üst yönetim tarafından uygulandığı ama kısa süreli planlarla

stratejik planların karıştırıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma da stratejik yönetimin sadece üst yönetim tarafından içselleştirildiği, çalışanlara indirgenerek benimsetilemediğini göstermektedir.



Şekil 1 Misyon, Vizyon, Amaç ve Hedefler ile Strateji Arasındaki⁴

1.2 Misyon ve Vizyon Kavramları

Stratejik yönetim kurumun misyon ve vizyonu doğrultusunda uzun dönemli faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve denetlenmesini içeren çok kapsamlı ve uzun zamana yayılan bir süreçtir (Taner, 2015: 34). Stratejik yönetim süreci misyon ve vizyon ifadelerinin tanımlanmasıyla başlamaktadır. Misyon, kuruluşun ne tür bir işletme olduğunu, vizyon ise ne tür bir işletme olmayı amaçladığını tanımlayan bir kavramdır (Betz, 2010). Stratejik yönetimin uygulanması sürecinde misyon ifadesi oluşturulduktan sonra, kurumsal stratejiler belirlenerek, departman bazlı stratejiler ışığında amaç ve hedeflere indirgenmesi sonucunda işletme vizyonuna ulaşılmaktadır (Kaplan, Norton, 2015). Stratejik yönetimde misyon, vizyon, amaç ve hedefler ile strateji arasındaki ilişki Şekil 1’de gösterilmiştir.

Stratejik yönetim sadece yöneticilerin uyguladığı bir yönetim modeli değildir, işletmenin sahip olduğu tüm beşeri ve ekonomik kaynakları çevre ile birlikte ele alarak yönetmeyi gerektirmektedir (Doğan, Gülay, 2019: 707). Bu nedenle misyon ve vizyon ifadelerinin sadece üst yönetim tarafından belirlenerek sahiplenilmesi yeterli değildir, iç müşteriler olan çalışanlar başta olmak üzere tüm paydaşlar tarafından anlaşılabilir ve benimsenmelidir.

Misyon ve vizyon ifadelerinin belirlenmesi özen gerektiren bir süreçtir. Peter Drucker’ın (2011) stratejik yönetim sürecinde kuruma uygun doğru misyon ve vizyon ifadelerini belirlerken kullandığı anahtar sorular aşağıda sıralanmıştır (Aktaran Swaim, 2011):

- *Misyon:* Kurum olarak doğru işi mi yapıyoruz? Misyon üzerinde yeniden düşünmemize sebep olan ne gibi değişiklikler söz konusu olabilir? Misyonumuz nedir ve ne olmalıdır? Elde etmeye çalıştığımız sonuçlar nelerdir ve bunları nasıl ölçeceğiz?
- *Vizyon:* Geleceğe ilişkin vizyonumuz uygun mu? İşimiz gelecekte ne olmalıdır?

1.2.1 Misyon Kavramı

Stratejik yönetim bakış açısından işletmenin en temel amacı varlığını sürdürmektir (Bay vd., 2016: 1409). Her işletmenin amacı ilk aşamada kar elde etmek olarak görülse de amaç olarak tek başına

yetersizdir. Amaç sadece para kazanmak olsaydı, işletme sahibi kişiler paralarını bankaya yatırarak ya da gayrimenkul olarak da kar edebilirlerdi. İşletmenin varlık nedeni, işletmenin ne amaçla kurulduğunu ve ne yaparak kar edeceğini açıklayacak şekilde oluşturulmalıdır (Koçel, 2011).

Bir kurumda misyon ifadesi tanımlanırken amaç kar elde etmek olarak belirlenmişse, bu kurumun iş hakkında hiçbir bilgisinin olmadığı aşıkardır. İşin misyonunu tanımlanırken cevaplanması gereken en önemli ve kritik soru müşterinin kim olduğudur. Yapılan işe dışardan müşteri ve pazar gözüyle bakarak müşterinin gerçekleri, durumu, davranış tarzı, beklentileri ve değerlerinden yola çıkılmalıdır. Unutulmamalıdır ki her işin misyonu ve amacı müşteriyi tatmin etmektir, kar ise bir sonuçtur (Swaim, 2011).

Ashridge Modeli, misyon kavramında bulunması gereken öğeleri amaç, değerler, strateji ve davranış standartları olarak belirlemiştir (Campbell, Yeung, 1991). Örgüt misyonu kurumdaki tüm çalışanlara ortak bir yön vermeli ve işletmeyi benzerlerinden ayıracak özellikte olmalıdır. Etkili bir misyonda bulunması gereken bazı özellikler vardır (Ülgen, Mirze, 2010):

- Misyonun paylaşılan ortak değer ve inançlardan oluşması
- Misyonun uzun dönemli bir amaç olması
- Misyonun kurumdaki tüm çalışanları kapsamaması
- Daha iyiye ve başarıya yönelik olması
- İşletmeye özgü ve özel olması
- Nicilikle ilgili değil nitelikle ilgili olması
- İşletmenin içine değil dışına dönük olması
- Mamul veya pazara değil hizmete odaklanması

Varlık nedenini ifade eden misyon ifadesi çalışanlarının işlerini daha anlamlı bir şekilde yerine getirmelerini ve kapasitelerini performansa dönüştürmelerini kolaylaştırmakla birlikte, misyon belirlemenin kolaylıkla yapılamaması, açıklanmış ve yazılı hale getirilmiş misyon ifadelerinin işletmeleri bağlayarak esnekliklerini yitirmelerine sebep olması, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı güncelliğini koruyamaması ve misyon açıklamalarının çoğu kez iyi niyet ifadesi ve halkla ilişkiler aracı olmanın ötesine gidememesi yönleriyle de eleştirilmektedir (Koçel, 2011).

1.2.2 Vizyon Kavramı

Vizyon, gelecekteki pazar fırsatlarından yararlanabilmek ve rekabet tehditlerine karşı koyabilmek için misyonun ne yönde değişime uğraması gerektiğini belirtmektedir (Betz, 2010). Topluların, ülkelerin ve işletmelerin başarı hikayelerinin özünde etkili vizyon ifadeleri yer almaktadır (Ülgen, Mirze, 2010).

Vizyon, işletme için hayal edilen gelecektir ve Türkçe’de “gayehayal” kavramıyla da ifade edilebilmektedir (Koçel, 2011). Stratejik bir vizyon ifadesinin için taşıması gereken bazı özellikler vardır (Swaim, 2011):

- Kurumun gelecekteki stratejik rotasını çizmesi
- İzlenecek iş faaliyetlerini tanımlaması
- İşin gelecekteki Pazar konumunu tarif etmesi
- Gelecekte odaklanacağı müşteri grubunu göstermesi
- İşin ulaşmayı amaçlayacağı şirket tipini tanımlaması

Etkin bir vizyon ifadesi çalışanları değişimin pozitif gücüne doğru yönlendirebilecek bazı unsurlara da sahip olmalıdır (Luecke, 2009):

- Çalışanların yaşamak isteyeceği, arzu edilen geleceği tarif etmesi
- Var olan duruma göre iyiliği nedeniyle çalışanların ulaşmayı çok isteyeceği cezbedicilikte olması
- Sıkı çalışarak ulaşılabilecek gerçekçilikte olması
- Odaklı, yönetilebilir ve birbirleriyle iç içe geçmiş amaçlar kümesiyle sınırlandırılmış olmalı
- Değişen koşullara ayak uydurabilmeli, esnek olmalı
- Farklı kademelere kolayca iletilebilmeli
- Kurumun çekirdek değerleriyle örtüşmesi

Misyon ve vizyon ifadelerinin kurumlar için önemi tartışmasız kabul edilmekle birlikte nitelikleriyle ilgili alan yazında farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalardan yola çıkılarak Prof. Dr. Erol Eren (2010) tarafından oluşturulan ortak nitelikler Tablo 1’de yer almaktadır (Eren, 2010):

Tablo 1: Misyon ve Vizyon İfadelerinin Nitelikleri

Vizyon Özellikleri
Orijinallik: kuruma özgü ve farklı olması
Gelecekte yapılacak tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesi
Başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip açıklaması
Başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanması
Kuruluşun uzun vadeli geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısı oluşturması, strateji ve amaçlar için kaynak oluşturması
Yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi vermesi ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyması
Misyon Özellikleri
İşletmenin ürettiği temel mal ve hizmetlerin neler olduğu
İşletmenin hangi müşteri kitlesi veya pazara hitap ettiği (hedef Pazar)
İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu
İşletmenin genel iş yapma felsefesi
İşletmenin kendini nasıl gördüğü

2. METODOLOJİ

Araştırma kapsamında yer alan verilere doküman inceleme tekniği ile ulaşılmıştır. Doküman incelemesi yöntemiyle araştırılmak istenen bilgilere yazılı materyaller aracılığıyla web sitelerinden

erişilmiştir (Yıldırım, Şimşek, 2011). Fortune 500 tarafından yayınlanan işletmelerin net satışlarının, ihracat ve karlılık oranlarının temel ölçüt alındığı liste ile belirlenen Türkiye'nin en büyük şirketleri listesindeki en büyük 10 firmanın (<https://www.fortuneturkey.com/fortune500>) kurumsal web sitelerinde yayınlanan misyon ve vizyon ifadeleri birebir alınarak tablo haline getirilmiştir. Kurumlara ait misyon ve vizyon ifadesi tablosu Tablo 2'de yer almaktadır.

Misyon ve vizyon ifadeleri Yönetim ve Strateji alanında çalışan iki Doçent Doktor ve bir de Doktor unvanına sahip üç farklı uzman tarafından birbirlerinden bağımsız olarak değerlendirilmiştir. Vizyon ve misyon ifadelerinin stratejik yönetim bakış açısıyla değerlendirmede üç ayrı uzmana dosyalar elektronik ortamda gönderilmiş ve birbirlerinden etkilenmemeleri amacıyla birbirlerinin değerlendirmelerini görmemeleri sağlanmıştır.

Misyon ve vizyon ifadelerinin kurumlar için önemi tartışmasız kabul edilmekle birlikte nitelikleriyle ilgili alan yazında farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalardan yola çıkılarak Prof. Dr. Erol Eren (2010) tarafından oluşturulan ortak nitelikler Tablo 1'de yer almaktadır Değerlendirme kurumlara ait vizyon ve misyon ifadelerinin Tablo 1'de yer alan "misyon ve vizyon ifadelerinin niteliklerine" göre yapılmıştır.

Kurumların misyon ve vizyonlarının taşınması gereken niteliklere ne kadar uyduğu herbir kurum için ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Misyon ifadeleri aşağıda sıralanan 5 niteliğinin varlığı bazında değerlendirilmiştir:

1. İşletmenin ürettiği temel mal ve hizmetlerin neler olduğu
2. İşletmenin hangi müşteri kitlesi veya pazara hitap ettiği (hedef Pazar)
3. İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu
4. İşletmenin genel iş yapma felsefesi
5. İşletmenin kendini nasıl gördüğü

Vizyon ifadeleri aşağıda sıralanan 6 niteliğinin varlığı bazında değerlendirilmiştir:

1. Orijinallik: kuruma özgü ve farklı olması
2. Gelecekte yapılacak tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesi
3. Başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip açıklaması
4. Başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanması
5. Kuruluşun uzun vadeli geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısı oluşturması, strateji ve amaçlar için kaynak oluşturması
6. Yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi vermesi ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyması

Her üç uzmanının yaptığı değerlendirmeler bir excel tablosunda birleştirilerek çoklu cevap seti ile SPSS'de sosyal bilimler için sayıma dayalı verilerde verilerin özetlenerek anlamlı bulgulara ulaşmak amacıyla yaygın olarak kullanılan frekans ve yüzde tablosu oluşturulmuştur.

Tablo 2: En Büyük 10 Kuruma Ait Misyon ve Vizyon İfadeleri

Sıra	Kurum Adı	Net Satış (TL)	Vizyon ifadesi	Misyon ifadesi
1	Türkiye Petrol Rafinerileri A.Ş	89,6 Milyar TL	Petrol sektöründe performansına özenilen, çevre ve yaşam değerlerine saygılı öncü bir şirket olmaktır.	Yenilikçi uygulamalarla sektörümüzü yönlendirmek ve ülkenin petrol ürünleri ihtiyacını karşılamaktır.
2	Enerji Piyasaları İşletme A.Ş	87,9 Milyar TL	Enerji piyasalarında küresel ölçekte referans alınan bir enerji borsası olmak.	Enerji piyasalarını etkin, şeffaf, sürdürülebilir bir şekilde işletmek ve geliştirmek.
3	Türk Hava Yolları	75,1 Milyar TL	Sektör ortalamalarının üstündeki büyüme trendinin sürdürülmesi, Sıfırlanmış kaza ve kırma, Dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı, Düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri, Sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri, Rezervasyon, biletleme ve uçağa biniş işlemlerini kendisi yapan sadık müşterileri, Kurumdan elde edeceği yararı yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personeli, Üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkararak ticari ataklığı, Hissedarlarının ve tüm yararlıların menfaatini birlikte gözetilen modern yönetim ilkelerini benimsenmiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak.	Sivil Hava Taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin Bayrak Taşıyıcısı kimliğiyle; uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yapması, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak.
4	Petrol Ofisi A.Ş	53,6 Milyar TL	Bizim için herkesin yer almak istediği bir kurum olabilmek büyük bir gururdur. Pazar lideri olmanın ötesinde örnek almak, yaptığı izlenen, fikir ve yaklaşım önemsenen, insana ve teknik emniyete öncelik veren bir sektör lideri olmak hedefimizdir. Bireysel hedeflere ulaşmaktan ziyade toplu hedeflere odaklanmış büyük bir takım olmamız, kurumumuzu her zaman daha ileri götürecektir. İşlerimizin birbirini tamamladığını ve hızlandırdığını göstermek esastır. Kurumsal eklenimizi sürekli gelişim, mükemmellik ve adalet oluşturmaktadır. Bunları başarabilmiş bir organizasyon, herkes tarafından takdir gören ve üstünlüğü kabul edilen bir kurum haline gelir. Bu güvenin gelişmesi ve bütüncül başarının doğması için, her paydaş elinden gelenin en iyisini ve en doğrusunu yapmayı hedeflemelidir. Kanunu, nizamı, ahlaki kuralları ve genel insani davranışları göz ardı etmeyecek yapılan işler doğru olmalıdır, güveni pekiştirir. İyi niyetle ortaya koyduğumuz çabalarımızın sonuçlarına güvenebilmemiz için sadece son netice değil, bu neticenin nasıl elde edildiği de çok önemlidir. Bizim iş yapma biçimimiz tüm etik ve "Sağlık-Emniyet-Çevre-Güvenlik" kurallarna uygun olmalıdır. Gerek satışta gerek pazar payında bu büyüklüğün artırılması, değer artışı da beraberinde getirir. Ülke ekonomisinde büyük bir etkiye sahip olan kuruluşumuzun daha ileri gitmesi, ülkemiz ve toplumumuz açısından da önem taşıyacaktır. Ortaya koyacağımız çabalarımızın mükemmelle ulaşması için müşterilerimizin beklentilerine yenilikçilik çerçevesinde karşılık vermeli, tüm işlerimizi yüksek bir verimlilik ve etkinlikle yerine getirmeliyiz. Bu şekilde tüm paydaşlarımıza değer katabilir, toplu değerimizi yükseltebiliriz. Sektör lideri olmak, yenilikçi ve büyük projelere imza atabilmek anlamına gelir. İnsana yatırım yapma bilgi oluşumunu, paylaşımını ve birliğini sağlamak, başarıya ulaşmamızın gereğidir.	Tüm paydaşlar (Çalışan, Hissedar, İş Ortağı, Müşteri) için değer yaratma; Müşteri odaklı hizmetinin mükemmelliğine ve sürekliliğine yatırım yapma; Uluslararası operasyon gücünü yerel sektör dinamiklerini daha iyice götürmek için kullanma; Öncü ve lideri olduğu sektörü doğrudan yönlendirecek bilgi, tecrübe ve güvene sahip; Bu ülkenin kaynaklarından yaratılmış olmanın bilinciyle ülkenin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişimi için enerji sağlayan; Emniyeti en ön planda tutarak, daima çözüm odaklı, hızlı ve verimli çalışıp, takım ruhuyla sorumluluğu taşıyabilen
5	Opet Petrolçülük A.Ş	46,3 Milyar TL	Sektörde, Türkiye'nin bir numaralı akaryakıt dağıtım şirketi olmak, Hizmet ve ürün kalitesiyle tüketicinin birinci tercihi olarak sürekliliği sağlamak, Ülkemizde eğitime, sağlığa, çevreye ve tarihi değerlerimize sahip çıkarak daha bilinçli bir toplum oluşmasına katkıda bulunmak.	Faaliyette bulunduğumuz sektörlerde; bireye ve topluma saygılı, hukuka, ekonomik ve ahlaki ilkelere bağlı, sağlık, emniyet ve çevreye duyarlı olarak Opet müşterileri, çalışanları ve hissedarlarının beklentilerini en üst seviyede karşılamak.
6	Bim Birleşik Mağazalar A.Ş	40,2 Milyar TL	BİM için müşterilerinin menfaati, kısa vadeli yüksek kardan daha önemlidir. BİM, en kaliteli ürünleri en uygun fiyatlarla sunar. BİM müşterileri, memnun kalmadıkları ürünleri tartışmasız iade edebilirler. BİM, müşterileri için yüksek kaliteli ürünleri özel olarak üretir. BİM BİM ambalaja ve markaya değil ürünün kendisine para öderler. BİM ürünleri koliler içinde teşhir eder, gereksiz mağaza maliyetlerinden kaçınır. BİM, müşterilerine en yakın noktalarda ve en uygun fiyatlarla mağaza kiralar. BİM, abartılı reklamlarla ürünlerin fiyatlarını artıracak harcamalar yapmaz. BİM mağazaları, olabildiğince sade dekore edilir. BİM mağazalarında, hizmeti aksatmayacak yeterlilikte personel çalışır.	temel gıda ve tüketim malzemelerinin mümkün olan en uygun fiyat ve yüksek kaliteyle tüketicilere ulaştırılmasıdır.
7	Ford Otomotiv Sanayi A.Ş	39,2 Milyar TL	Türkiye'nin en değerli ve en çok tercih edilen sanayi şirketi olmak	Toplama fayda sağlayan yenilikçi otomotiv ürün ve hizmetleri sunmak
8	Ahlatçı Kuyumculuk	34,7 Milyar TL	Yok	Ahlatçı Kuyumculuk, geleneklerinden beslenen ve daima modern çizgisini koruyan göz alıcı tasarımlara sahip bir ürün gamına sahiptir. Şirketimiz, altın ve değerli taş sektöründeki yenilikçi girişimleri, eşsiz tasarımları ve detaycı işçiliği ile altını bir zümrüt eşyası olmaktan öte bir yatırım ve stil ayarını olarak görür. Ahlatçı Kuyumculuk mücevherleri, pırlanta zevkini döneminin trendlerine uygun olarak yansıtmakta ve daima müşteri memnuniyetini ön planda tutan bir çalışma prensibi ile sektörde varlığını sürdürmektedir.
9	Arçelik A.Ş	31,9 Milyar TL	Dünyaya saygılı dünyada saygın olarak belirlenen Arçelik Grubu Vizyonuyla, Kârlı ve uzun dönemli SÜRDÜRÜLEBİLİR BÜYÜMENİN sağlanması, Büyümeyi gerçekleştirmek için, HEDEF PAZAR DÜNYA yaklaşımından hareketle, pazar payının artırılması, YENİLİKÇİ ürün ve uygulamalarla hızla değişen dünyada daha fazla tüketiciye ulaşılması, KURUMSAL SORUMLULUK bilinciyle geleceğin garantisi altına alınması, Küresel bir Grup olmak için, KÜRESEL ORGANİZASYON'un bileşenlerinin entegrasyonunun ve optimizasyonunun sağlanması HEDEFLENMEKTEDİR.	ARÇELİK A.Ş., çalışanlarıyla birlikte, müşterilerinin tatminini sağlamayı ve evrensel kalite ve standartlarda ürün ve hizmetler sunarak büyüme amaçlar.
10	RC RÖNESANS İNŞAAT TAHHÜT A.Ş.	28,7 Milyar TL	Dünyadaki ilk 10 inşaat firmasından biri olmak. Sürdürülebilir bir büyüme ile sektörde dinamik ve benzersiz olmak.	Misyonumuz, zorlu ve değişken piyasa koşullarında bile üstlendiğimiz kaliteli ve yenilikçi projelerle çalışanlarımız ve toplumun yararına katkıda bulunmaktır. Misyonumuzu, hizmetlerimizi sunmada güvenilir ve dinamik olarak ve faaliyet gösterdiğimiz her pazar sektöründe görünürlük fark yaratarak hayata geçiriyoruz.

3. BULGULAR

Tablo 3’te uzman görüşlerine göre kurumların vizyon ifadelerine göre frekans ve yüzde dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 3: Uzman Görüşlerine Göre Vizyon İfadelerine Göre Dağılım

Vizyon İfadesi (N=81)	f	%
Orijinallik: kuruma özgü ve farklı olması	1	3,6
Gelecekte yapılacak tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesi	3	6,0
Başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip açıklaması	5	8,5
Başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanması	5	8,5
Kuruluşun uzun vadeli geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısı oluşturması, strateji ve amaçlar için kaynak oluşturma	4	7,3
Yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma	3	6,0

Uzman görüşlerine göre kurumların vizyon ifadesinde en sık yer verilen vizyon ifadeleri “Başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip açıklaması” (f=15), “Başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanması” (f=15), “Kuruluşun uzun vadeli geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısı oluşturması, strateji ve amaçlar için kaynak oluşturma” (f=14), “Gelecekte yapılacak tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesi” (f=13), “Yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma” (f=13), “Orijinallik: kuruma özgü ve farklı olması” (f=11) olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4’te uzman görüşlerine göre kurumların misyon ifadelerine göre frekans ve yüzde dağılımı gösterilmiştir.

Tablo 4: Uzman Görüşlerine Göre Misyon İfadelerine Göre Dağılım

Misyon İfadesi (N=81)	f	%
İşletmenin ürettiği temel mal ve hizmetlerin neler olduğu	8	2,2
İşletmenin hangi müşteri kitlesi veya pazara hitap ettiği (hedef Pazar)	0	2,3
İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu		0,4
İşletmenin genel iş yapma felsefesi	3	8,4
İşletmenin kendini nasıl gördüğü	24	29,6

Uzman görüşlerine göre kurumların vizyon ifadesinde en sık yer verilen vizyon ifadeleri “İşletmenin kendini nasıl gördüğü” (f=24), “İşletmenin genel iş yapma felsefesi” (f=23), “İşletmenin ürettiği temel mal ve hizmetlerin neler olduğu” (f=18), “İşletmenin hangi müşteri kitlesi veya pazara

hitap ettiği (hedef Pazar)” (f=10), “İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu” (f=6) olarak tespit edilmiştir.

SONUÇ

İnsanlar için nefes almanın yaşamak için en temel unsur olmasına benzer bir şekilde örgütler için de kar elde etmek en temel amaç olarak görülmektedir. Nasıl nefes almak bir insanın yaşaması için yeterli değilse, bir örgüt içinde sadece kar elde etmek varlığını sürdürmek için yeterli değildir. Örgütlerin gelecek rotasını belirleyen vizyon ifadesi örgütlerin gelişmesini sağlarken, örgütlerin gelişimi toplumların da gelişmesini ifade etmektedir. Kurumun başarısı için güçlü değerlerle oluşturulmuş misyon ve vizyon ifadelerine ihtiyaç vardır (Kılıç, 2010: 88).

Araştırmanın en büyük kısıdı teorik çerçeveye dayanarak misyon ve vizyon ifadelerinin değerlendirilmesidir. Diğer kısıt ise araştırmanın Fortune 500 listesinde yer alan ilk 10 firma ile sınırlandırılmış olmasıdır. Tüm bu kısıtlarına rağmen Türkiye'nin en büyük 10 işletmesine ait misyon ve vizyon ifadelerinin analizi araştırması stratejik yönetim konusunda yapılacak daha derinlemesine araştırmalara ışık tutabilecektir.

İşletmeler büyüyüp geliştikçe vizyon ve temelinde yer alan değerler de paylaşılabılır olmalıdır. Değerler vizyonun en temel unsurları olup mantıksal olarak misyon ve hedeflerden önce geldiği için kurumsal vizyon odağı misyondan kurumsal değerlere doğru kaymıştır. Stratejik yönetim alanındaki yeni yaklaşımlarda temel kavram olarak değerlendirilen değerler ile kurumun uzun dönemli stratejilerinin uyumlaştırılması başarı sağlamaktadır (Erdil vd., 2010: 27). Bu bağlamda gelecek araştırmalarda vizyonun unsurları olan misyon, amaç ve hedefler ile değerler birlikte analiz edilerek daha detaylı bir analiz yapılması daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., Ansoff, R. (2018). *Implanting Strategic Management*, 3rd Edition. Switzerland: Springer.

Aytar, O., Çil, U., Hoşbay-Bayraktar, D., Soylu, Ş. (2018). “Hizmet Kalitesi Ölçüm Yöntemleri ve Yükseköğretimde Stratejik Yönetim Bilgi Kaynağı Yöntem Önerisi”, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 8(2), 245-253.

Bağış, M. ve Öztürk, O. (2020). “Stratejik Yönetim Araştırmalarının Evrimi: Yaklaşımlar ve Mikro Görüşler Üzerinden Bir Değerlendirme”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(1), 347 –370.

Bart C. K. (1996). “The Impact of Mission Statements on Firm Innovativeness”, *International Journal of Technology Management*, 11(3/4), 479–493.

Bay, M., Akpınar, S., Yılmaz, R. (2016). “Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi ve Bir Uygulama”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1409-1415.

Bayraktar, E., Turan, E., Çetin, S. (2020). “Stratejik Yönetim Kültürü ve Belediyeler: Bölgesi Belediyeleri Üzerine Bir İnceleme”, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(1), 55-89.

Betz, F. (2010). Yönetim Stratejisi, Çeviren: Ümit Şensoy. Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.

Campbell, A. ve S. Yeung (1991). “Creating a Sense of Mission”, Long Range Planning, 24(4), 10–20

Dixit, A. K. ve Nalebuff, B. J. (2016). Strateji Sanatı, 2. Basım. Çeviren: Ümit Şensoy. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Doğan, T. ve Gülay, İ. (2019). “Y Kuşağının Girişimcilik Eğiliminin Belirlenmesi ve Stratejik Yönetim: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(2), 703-717.

Drucker, P. (2009). Büyük Değişimler Çağında Yönetim, Çeviren: Zülfü Dicleli, İstanbul: Optimist Yayınları.

Erdil, O., Kalkan, A., Alpaslan, A. M. (2010). “Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12 (1), 17-31.

Eren, E., Aren, S., Alpkan, L. (2000). “İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerinin Değerlendirme Araştırması”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 1, 96-123.

Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası , 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

Güçlü, N. (2003). “Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2),61-85.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2014). Strateji Haritaları, 4. Baskı. Çev. Şeyda Öztürk. İstanbul: Alfa Basım.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2015). Balance Score Card- Kurumsal Karne Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek, Çevirmen: Serra Egeli. İstanbul: Aura Yayınevi.

Keeler G. R. (2020). Establishing your Vision, Mission, and Strategy, In: Seropian M., Keeler G., Naik V. (eds) Comprehensive Healthcare Simulation: Program & Center Development. Comprehensive Healthcare Simulation. Springer, Cham.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Luecke, R. (2009). Değişim ve Geçiş Dönemini Yönetmek, Çeviren: Ümit Şensoy. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Luecke, R. (2015). Strateji, 3. Basım. Çeviren: Turan Parlak. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mütercimler, E. (2011). Geleceği Yönetmek ve Kazanmak İçin Stratejik Düşünme, 5. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları.

Pearce II, J. A. ve David, F. (1987). “Corporate Mission Statements: The Bottom Line”, The Academy of Management Executive, 1(2), 109–115.

Phornlaphatrachakorn, K., Na-Kalasinthu, K. (2020). “Strategic Management Accounting and Firm Performance: Evidence from Finance Businesses in Thailand”, The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(8), 309-321.

Pröllochs, N. ve Feuerriegel, S. (2020). “Business Analytics For Strategic Management: Identifying and Assessing Corporate Challenges via Topic Modeling”, Information & Management, 57(1), 103070.

Straková, J., Talíř, M. (2020). Strategic Management and Decision Making of Small and Medium-Sized Enterprises in the Czech Republic, In SHS Web of Conferences, EDP Sciences 73, 2005-2015.

Swain, R. (2011). Bir Strateji Ustası Peter Drucker, 2. Baskı. Çeviren: Ümit Şensoy. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Taner, A. (2015). “Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe”, Journal of Turkish Court of Accounts / Sayıştay Dergisi, 99, 29-46.

Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 5. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.

Yeniçeri, Ö. Ve İnce, M. (2005). Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik, 1.baskı., İstanbul: IQ Yayınları.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (8. Tıpkı Basım) Ankara: Seçkin Yayıncılık.

<https://fortune.com/about-us/>

<https://www.fortuneturkey.com/fortune500>