

BÜYÜK İŞLETMELERİN WEB SİTELERİNDE YER ALAN MİSYON VE VİZYON İFADELERİNİN PAZAR ODAKLILIK AÇISINDAN İNCELENMESİ

*Öğr. Gör. Ayda Sabuncuoğlu **

*Yrd. Doç Dr. Osman Gök ***

ÖZET

Stratejik yönetim uygulamalarında misyon ve vizyon ifadeleri, firmanın temel varlık nedenini, değerlerini, hedeflerini ve önceliklerini yansıtan önemli tanımlamalardır. Bu belgelerin ışığında firma, odak olarak belirlenen doğrultuda strateji, plan ve politikalarını oluşturur ve faaliyetlerine yön verir. Bir firma stratejisi olarak son yıllarda oldukça ilgi çeken pazar odaklılığın temelinde, müşteriler, rakipler, tedarikçiler gibi pazar değişkenleri için sürekli bilgi toplanması ve işletme içinde bu bilgilerin hızla yayılarak topyekün bir firma kültürü ve davranışı halinde pazara odaklı olunması amacı yatmaktadır. Çalışmada Türkiye'nin en büyük 500 firmasının internet siteleri incelenerek, misyon ve/veya vizyon ifadelerine sitelerinde yer veren 245 tanesinin tanımlamaları analiz edilmiş ve firmaların stratejik yönelimlerini gösteren bu belgelerde pazar odaklı ifade ve göndermelere yer verilme sıklığı içerik analizi yöntemi yardımıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Tanımlamaların büyük çoğunluğunda ortak eksen, “faaliyet gösterilen sektörde üretim kaynaklarını verimli kullanıp yüksek kaliteli ürün/hizmet üreterek müşteri beklentilerini

* Yaşar Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İletişim ve Halkla İlişkiler Programı

** Yaşar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü

karşılmak (aşmak) ve sektöründe lider bir firma olmak” şeklinde karşımıza çıkmaktadır.

ABSTRACT

Mission and vision statements are important explanations to reflect the organizations’ basic reasons of existence, values, objectives and priorities for strategic management process. In light of these statements, companies form their strategies, plans and policies and direct their actions. As a popular business strategy, market orientation is based on the aim of constantly gathering information for market variables like customers, competitors, suppliers and sharing this information in the organization. Turkey’s top 500 companies’ mission and/or vision statements on their web sites were examined in the study. 245 companies have at least one of the statements on their web sites and frequency of market oriented expressions and terms were measured with content analysis method. The common expression in most statements can be summarized as “to meet customer expectations with producing high quality product/services by effective production methods and to be a leader organization in its own sector”.

GİRİŞ

Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için stratejiler geliştiren, uygulayan ve uygulamalar sonucunda ortaya çıkan sonuçları değerlendirerek kontrol eden faaliyet ve kararlar bütünü olarak tanımlanabilen stratejik yönetim süreci, birçok organizasyon tarafından kullanılmakta olan bir kavram niteliğindedir. Stratejik yönetim sürecinin önemli aşamalarından biri olarak da stratejik planlama, firmaların çevreleri ile uyumunu sağlayabilmek ve riskleri en aza indirgeyebilmek amacı ile stratejileri belirledikleri ve planladıkları bir süreç olarak kabul edilebilir. Örgüt yöneticilerinin, uzun vadeli hedeflerin oluşmasında ve işletme politikalarının belirlenmesinde üstlendiği rol, faaliyetlere yön verecek olan tercihleri de içermektedir. Stratejik planlama sürecinin başında örgütün stratejik yönelimini ve varlık nedenini ortaya koyan, misyon ve vizyon olmak üzere iki önemli belge ön plana çıkmakta ve bu

iki tanımlamaya bağılı olarak planlar oluşturulmaktadır. Günümüz rekabet ortamında firmaların oluşturdukları strateji ve planların başarısı için, misyon ve vizyon tanımlamalarına pazar odaklılık kavramına ilişkin ifadelerin yerleştirilmesi beklentiler arasındadır. Bu çalışmada, Türkiye'deki en büyük 500 özel sektör firmasının, stratejik yönelimi gösterdiği düşünülen misyon-vizyon tanımlamaları içinde pazar odaklılık değişkenlerine ilişkin ifade ve cümleler aranarak, bu firmaların pazar yönelimlerine ilişkin bir fikir edinilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla, çalışmada öncelikle stratejik planlama, misyon, vizyon ve pazar odaklılık kavramları ele alınmış, daha sonra firmaların internet sitelerinde yer alan misyon-vizyon ifadeleri içerik analizine tabi tutulmuştur.

I. STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA SÜRECİNDE MİSYON VE VİZYON TANIMLARI

Stratejik yönetim adı verilen ve günümüzde birçok firma tarafından kullanılmakta olan süreçle ilgili birçok tanım yapılmıştır. Ancak kavram özetle şu şekilde ifade edilebilir; bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için stratejileri geliştiren, uygulayan ve uygulamalar sonucunda ortaya çıkan sonuçları değerlendirerek kontrol eden faaliyet ve kararlar bütünüdür.¹ Strateji kavramı ilk kez 20. yy.ın ilk yarısında sosyal bilimlerde yer almaya başlamış bir kavramdır. Sosyal bilimlerde ilk kez bu kavram ile tanıştıran hem iktisatçı hem de matematikçi iki bilim adamı; Nevman ve Morfenstern'dir. Bu iki bilim adamı stratejiyi, kişi ekonomisi açısından ele almış ve bu kavram ile rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır.² İşletme, kurum ve kuruluşlar açısından ele alındığında ise strateji; ileriye dönük politikalar üretmeyi, güçleri birleştirmeyi ve güçlü olmayı, araç ve amaç uygunluğu sağlamayı,

¹ Thomas L. WHEELER ve J. Davis HUNGER, **Strategic Management and Business Policy**, 4th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A, 1992.

² Cengiz ÜZÜN, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000, s: 1.

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X, S.1, 2008)

esnek ve tedbirli olmayı, elde var olan güç ve kaynakların etkin kullanımı kapsayan bir anlayış olarak ele alınmaktadır.³

Stratejik yönetim; özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen sektörde) faaliyet gösteren tüm örgütlerde geleceğe dönük amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir.⁴ Başka bir tanıma göre ise; işletmenin misyon ve hedeflerinin işletme içi ve dışındaki çevrelerinde tanımı yapılarak belirlendiği bir yönetim tekniğidir.⁵ Stratejik yönetimin kullandığı yönetim araçları ile ilgili yapılmış olan bir tanıma göre ise stratejik yönetim; toplam kalite, yalın üretim, süreç yönetimi, yeniden yapılanma, müşteri memnuniyeti, işgören memnuniyeti gibi yönetim araçlarını tek tek olarak kullanmak değil, onları sinerji yaratacak şekilde birlikte uygulayabilmektir.⁶

Genel kabul görmüş yönetsel yaklaşımlara göre, stratejik yönetim uygulamaları firmaların vizyon ve misyon tanımlamalarını ortaya koymasıyla başlar. Vizyon tanımlamaları bir firmanın gelecekte nerede olmayı hayal ettiği, hangi başarılı elde etmek istediği gibi konuları içeren geleceğe yönelik hedeflerinin yer aldığı ifadelerdir. Misyon ise, bir firmanın varoluş nedenini ifade etmektedir ki bu neden genellikle o işletmenin toplumda yerine getirdiği spesifik bir görevdir.⁷ Misyon

³ İsmail BİRCAN, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, Özel Sayı, 2002, s: 13.

⁴ Coşkun Can AKTAN, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim**, Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 1999, s: 6.

⁵ Peter WRIGHT, Charles D. PRINGLE, Mark J KROLL, **Strategic Management Text and Cases**, Simon&Schuster Print, Massachusetts, 1992, s: 5.

⁶ Haluk ÜNALDI “*Stratejik Yönetim Nedir, Ne değildir?*”, Kobi Efor Dergisi, Aralık, 2002.

⁷ Ömer Baybars TEK, Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım-Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, Beta Yayınları, 1999, s: 78.

tanımlamasının en önemli fonksiyonu, örgütün tümü için “paylaşılan değerler” ve “ortak inançlar” konularında bir yön çizmesidir. Misyonun ikinci önemli fonksiyonu ise; firmanın diğerlerinden farklılaşmasını sağlamasıdır.⁸

Stratejik yönetim süreci basitçe strateji belirleme ve stratejik planlama, stratejileri uygulama ve uygulanan aşamaların gözden geçirildiği ve kontrol edildiği aşama olmak üzere üç temel aşama içermektedir.⁹ İlk aşama olan strateji belirleme ve stratejik planlama aşaması misyon, vizyon, stratejik amaç, hedef ve değerlerin ortaya konduğu aşamadır. Bryson stratejik planlamayı; bir şirketin ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendirmekte ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üretmekte olan disiplinli bir çalışma olarak tanımlamaktadır.¹⁰ Pearce ve David ise stratejik planlamayı daha farklı bir yönden ele alarak bu süreci firmanın amaçlarına ulaşmak için gerekli kaynakların elde edilmesi ve dağıtılmasına yön veren misyon, ana amaç, strateji ve politikaları belirlemek olarak tanımlamışlardır.¹¹

II. PAZAR ODAKLILIK

Müşterilerin birçok ürün/hizmet ve marka seçeneğine sahip olduğu günümüz rekabet ortamında, firmalar mevcut müşterilerini elde tutabilmek ve yeni müşteriler kazanabilmek için müşteriler ve pazara dönük strateji ve faaliyetleri benimsemek durumundadır. Pazar odaklılık anlayışının temelinde; firmanın pazar, müşteriler, rakipler, tedarikçiler

⁸ Ömer DİNÇER, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta, İstanbul, 1998, s: 10-11.

⁹ W. B BARRY, **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, St.Paul, Amherst Wilder Foundation, 1986, s: 27-28.

¹⁰ John M BRYSON, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, 3th.Edition. Jossey-Bass, CA, 2004.

¹¹ PEARCE, John A., DAVID, Fred R. *Corporate Mission Statements: the Bottom Line* **Academy of Management Executive**, May Vol. 1, No.2, s.109-116, 1987.
Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X,SI, 2008)

gibi dış çevre değişkenlerine ait sürekli bilgi toplaması ve firma içinde bu bilgilerin hızla yayılarak topyekün bir firma kültürü ve davranışı halinde pazara odaklı olması amacı yatmaktadır.¹²

Mevcut çalışmalarda pazar odaklılık kavramına iki eksen üzerinden yaklaşmıştır. Narver ve Slater pazar odaklılık kavramını kurum kültürü açısından ele almış ve şu şekilde tanımlamışlardır: “Pazar odaklılık; müşteriler için üstün değer sağlamaya yarayan gerekli davranışları etkin ve etkili bir şekilde yaratan kurum kültürünü ortaya koymaktır”.¹³ Pazar odaklılık ve tüketici için en üstün değeri yaratma yaklaşımı sayesinde firma pazar öncelikli olmakta ve daha az pazar odaklı rakiplerinden daha iyi bir performans ortaya koymalarını sağlamaktadır.¹⁴ Narver ve Slater pazar odaklılık kavramını üç temel davranışsal bileşen ile ele almaktadır. Müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere değerlendirilen temel bileşenler, uzun-dönemli odak ve karlılık olmak üzere iki karar kriteri ile desteklenmektedir.¹⁵

Pazar odaklılık çalışmalarının diğer eksenine öncülük eden Kohli ve Jaworsky ise kavramı Narver ve Slater’den farklı olarak ele almışlar ve firmanın tüm çalışanlarınca mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için pazar bilgisi meydana getirmek, bu bilgiyi tüm departmanlara yaymak ve tüm firma olarak buna göre hareket

¹² Nigel.F PIERCY, “*The Effects of Customer Satisfaction Measurement: the Internal Market versus the External Market*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol.14, No: 4, pp.9-15, 1996, s: 12.

¹³ John C NARVER, Stanley F SLATER, “*The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability*”, **Journal of Marketing**, pp.20-35, October 1990, s: 21.

¹⁴ Erol EREN, Lütfihak ALPKAN, Yücel EROL, “*Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri*”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4 Sayı:7, s. 201-224, Bahar 2005, s: 208.

¹⁵ John C NARVER, Stanley F SLATER, **a.g.m.**, s: 21.

etmek olarak tanımlamışlardır. Ayrıca pazar odaklılık firma stratejisinin odağına ve vizyonuna netlik sağlamaktadır.¹⁶

Kohli ve Jaworski'ye göre pazar bilgisi, pazar odaklılığın başlangıç noktasıdır ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının tanımlanması çabasıdır. Çünkü ihtiyaç ve tercihler üzerine etki eden dış kaynaklı faktörlerin analizini de içermektedir. Müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri rakiplerden, teknolojiden, devletin düzenlemelerinden ve diğer birçok çevresel faktörden etkilenmektedir. Tüm bu çevresel faktörlerin analizi pazar bilgisi üretimi içinde yer almaktadır.

Kesin ayrımlarla tanımlanmış ölçeklere rastlanmasa da, firmaların işletme ve de pazarlama yönetimine ilişkin yönelimleri, üretim, ürün veya satış odaklı da olabilir.¹⁷ Üretim odaklı yaklaşımda, firma yönetimi üretim ve dağıtım faaliyetlerinde etkinliğe odaklanır. Ürün odaklı yaklaşımda ise, ana eksen ürün geliştirme ve özellikle de ürün kalitesini sağlama ve arttırmak amaçlı teknik çabalar üzerine kuruludur. Öte yandan, satış odaklı yaklaşımın temelinde ise kısa dönemde etki yaratan ticari promosyon faaliyetleri ve agresif satış politikaları izlenerek büyük ölçekli satış oluşturma hedefi vardır. Misyon-vizyon ifadeleri incelenerek bir firmanın bu yönelimlerden hangisini izlediğini kesinlikle belirlemek zor olmakla birlikte, firma üst yönetiminin önceliklerinin anlaşılması açısından yine de yararlı ipuçları sunabilir.

III. ARAŞTIRMA METODU

Araştırmanın amacı, 2007 yılı verileri itibariyle, Türkiye'nin en büyük 500 özel sektör firmasının (Capital, 2007) web sitelerinde yer alan

¹⁶ Ajay K KOHLI, Bernard J. JAWORSKI, "Market Orientation: The Construct, Research Propostions and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, Vol.54, pp: 1-18, April 1990, s: 13.

¹⁷ Philip KOTLER, Gary ARMSTRONG, **Principles of Marketing**, 13th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, U.S.A., 2008.

mizyon-vizyon tanımlamalarının pazar odaklılık açısından içerik analizi yöntemi ile incelenmesidir. Veri toplama aşamasında sözkonusu 500 firmanın internet siteleri taranmış, internet sitesi olan firmaların, internet sayfalarında mizyon-vizyon tanımlamalarına yer verip vermediklerine bakılmıştır. Elde edilen misyon-vizyon tanımlamaları ayrı bir dosyada saklanarak, bu dosya üzerinden incelemeler yapılmıştır.

500 firmanın 207 tanesinin internet sitelerinde hem misyon hem vizyon tanımları bulunurken 18 tanesinde sadece misyon, 20 tanesinde ise de sadece vizyon tanımlarına rastlanmıştır (Tablo 1). 500 firmanın 166 tanesinin internet siteleri olmasına karşın misyon ve vizyon tanımlarının hiçbirine rastlanmamıştır. Araştırmanın yapıldığı Eylül 2007 tarihi itibarıyla 58 firmanın internet sitesi bulunmamakta, 3 tanesinin sitesi güncellenme, 5 tanesi ise henüz yapım aşamasında bulunmaktadır. 500 firmanın 9 tanesinin web sitesinde sorun olması nedeniyle ulaşılamazken, 14 firma ismini vermek istemediği için internet sitelerinde misyon-vizyon tanımlarının var olup olmadığı bilinmemektedir.

Tablo 1. 500 firmanın internet siteleri ve misyon-vizyon tanımlarına ulaşılabilirlik.

Misyon-vizyon tanımlarına yer veren	207
Sadece misyon tanımına yer veren	18
Sadece vizyon tanımına yer veren	20
Sitesi var ama misyon/vizyon tanımları yok	166
Sitesi yok	58
Sitesi güncelleniyor	3
Sitesi yapım aşamasında	5
İsmi vermiyor	14
Sitesi var ancak ulaşılamıyor	9
Toplam	500

Çalışmada Narver & Slater tarafından geliştirilmiş olan pazar odaklılık boyutlarına, Kohli ve Jaworski tarafından öne sürülen pazar bilgisi bileşeninin eklenmesiyle elde edilen dört bileşenli bir yapıdan yola çıkılarak, içerik analizinin pazar odaklılık ile ilgili değişkenleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1.Pazar Bilgisi: Pazar bilgisi üretimi, paylaşımı ve bu bilgiye dayalı uygulamalar.

2.Müşteri Odaklılık: Müşterilere yönelme, müşteri değeri yaratma, müşteri istek/ihtiyaç/beklenti/taleplerinin anlaşılması (müşteriyi dinlemek), müşteri memnuniyeti/tatmini amacı, satış sonrası hizmetler.

3.Rakip Odaklılık: Rakip bilgisinin paylaşımı, rakiplerin faaliyetlerine hızla cevap verilmesi, rekabet üstünlüğü için fırsatlar yakalama hedefi.

4.Fonksiyonlararası Koordinasyon: Fonksiyonlararası bilgi paylaşımı, strateji geliştirmede fonksiyonlararası entegrasyon, tüm fonksiyonların müşteri değerine katkıda bulunması (ekip-takım), işletme birimlerinin birbirleriyle kaynaklarını paylaşması.

Yazarların öne sürdüğü pazar odaklılık değişkenlerinden bazılarının misyon-vizyon ifadelerinde yer almayacak kadar detaylı oldukları ve daha çok fonksiyonel birimlerin stratejileri olarak ele alınmaları gerektiği açıktır. Bu düşünceyle, sözü edilen yazarların ölçeklerinde yer alan fakat bu özellikte olduğu düşünülen, "satış personelinin rakip bilgilerini paylaşması", "üst yönetimin rakiplerin stratejilerini tartışması" ve "müşteri memnuniyeti/tatmininin ölçümü" şeklindeki ölçek değişkenleri kapsam dışında tutulmuştur. Daha sonra, 245 firmaya ait tanımlamaların herbiri bir bütün olarak pazar odaklılık boyutları açısından incelenmiş, metinlerde yer alan ifadeler ilgili oldukları bileşenlere göre gruplanmışlardır.

IV. BULGULAR

İnternet sitelerinde misyon-vizyon ve misyon veya vizyon tanımlamalarına yer veren 245 firmanın verileri incelendiğinde, pazar odaklılık değişkenleri açısından firmaların en çok yer verdikleri ifadeler açık bir farkla “müşteri odaklılık” boyutuyla ilgili olanlardır (Tablo 2). Bu boyutta firmaların en sık yer verdikleri ifade ve kelimeler, müşteri/tüketicilerin ihtiyaç, istek ve beklentilerinin anlaşılması ve buna uygun ürün/hizmetler sunulmasına gönderme yapanlardır. Rakip stratejilerine duyarlılık ve rakip bilgisi toplayarak rekabetçi ve rakiplerden önde olmak değişkenlerinden oluşan “rakip odaklılık” boyutu ise ardından gelmektedir. Bu boyutta en çok rekabetçilik, rakiplerden önde olma biçimindeki sözcük ve ifadeler öne çıkmaktadır.

Firma içi işbirliği, bilgi paylaşımı ve birimlerin ortak amaç doğrultusunda birlikte hareket etmeleri değişkenlerini kapsayan “fonksiyonlararası koordinasyon” boyutu ise rakip odaklılık boyutuna yakın bir sayıyla 3. sırada gelmektedir. Bu boyutta en sık yer verilen ifadeler, ekip ruhu ve katılımcı bir firma kültürüne gönderme yapan cümlelerden oluşmaktadır. Pazara ilişkin bilgi edinme ve bilgi oluşturmayı kapsayan “pazar bilgisi” boyutu ise firmalar tarafından en az yer verilen pazar odaklılık değişkeni olmuştur.

Tablo 2: Pazar Odaklılık Değişkenlerinin Misyon-Vizyon Tanımlamalarında Yer Alma Yüzdeleri.

Pazar Odaklılık Değişkenleri	Frekans	%
Pazar Bilgisi		
Bilgi birikimini arttırmak, çoğaltmak	13	5,3
Pazar bilgisi için araştırma	2	0,8
Pazar bilgisi	0	0,0
Toplam	14	5,7
Müşteri Odaklılık		
Müşteri/tüketici beklenti/talep/istek/ ihtiyaç/gereksinimleri	104	42,4
Müşteri memnuniyeti/tatmini	35	14,3
Müşteri/tüketici odaklı	24	9,8
Müşteri değeri yaratılması	6	2,4
Satış sonrası hizmet	4	1,6
Toplam	173	70,6
Rakip Odaklılık		
Rekabetçi	49	20,0
Rakiplerden önde, iyi, başarılı	8	3,3
Rekabet üstünlüğü oluşturmak, yaratmak	2	0,8
Rakiplerin faaliyetlerine ve stratejilerine duyarlılık	2	0,8

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X, S.1, 2008)

Toplam	61	24,9
Fonksiyonlararası Koordinasyon		
Takım/ekip (oyunu/ruhu...)	22	9,0
Katılım(cı) yönetim/ortam	15	6,1
Firma içi iletişim, bilgi, kaynak, paylaşımı	6	2,4
Firma içi işbirliği, entegrasyon	3	1,2
Toplam	46	18,8
Genel Toplam	294	120,0

Sözkonusu misyon-vizyon tanımlamalarında firmaların; üretim, ürün-kalite ve satış ile ilgili yönelimlerini gösterebilecek ifadeler de incelemeye tabi tutulmuş ve Tablo 3’de belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 3: Üretim, Ürün-Kalite ve Satış Yönelimleri ve Misyon-Vizyon İfadelerinde Yer Alma Yüzdeleri.

Ürün-Üretim	Frekans	%
Üretim kaynaklarını etkin/verimli kullanma	105	42,9
Yatırım (ticari-sınai)	24	9,8
Maliyet	18	7,3
Üretim anlamında ekonomik katma değer/değer üretmek	20	8,2
İstihdam/işgücü	12	4,9

Ürün/Üretim süreç ve teknolojilerinde araştırma-geliştirme, yenilikçilik	13	5,3
Kapasite/ölçek	8	3,3
Üretim, iş proses/süreçleri	8	3,3
Plan/proje (sınai-ticari)	8	3,3
Mühendislik	3	1,2
Teknik (üretim)	7	2,9
Stok	1	0,4
Toplam	227	92,7
Kalite		
Kaliteli ürün/hizmet üretimi	210	85,7
Toplam kalite yönetimi	15	6,1
Standartlar (Kalite)	6	2,4
ISO (Kalite Güvence Sistemi)	2	0,8
Kalite çemberi	1	0,4
Toplam	234	95,5
Satış		
Satış/satmak	21	8,6
Fiyat	15	6,1
İhraç/ihracat	10	4,1
Ticaret	9	3,7

Toplam	55	22,4
Genel Toplam	516	210,6

V. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada ele alınan misyon-vizyon tanımlamalarından elde edilen bulgular incelendiğinde, firmaların önemli bir çoğunluğunda ürün ve ürün/hizmet kalitesine ve üretim süreçlerine gönderme yapan mesajların öne çıktığı gözlenmektedir (Tablo 3). Satış yönelimine ilişkin olarak değerlendirilebilecek göndermeler de, pazar odaklılık değişkenleri ile karşılaştırıldığında, göze çarpan oranda fazladır. Firmaların misyon-vizyon ifadelerinde, ürün-kalite yönelimlerini yansıtabileceği düşünülen ifade ve sözcükler incelendiğinde ilk sırayı kaliteli ürün-hizmet üretimine gönderme yapan ifadeler ve kelimeler almaktadır. Üretim ve üretim süreçlerini vurgulayan ifadeler arasında ise firmaların üretim etkinliğini, verimliliğini ve üretim hedeflerini vurgulayan sözcük ve tanımlar ilk sırayı almaktadır. Firmaların satış yönlü hedeflerini temsil edebilecek ifadeler arasında satış, satmak ve fiyat gibi sözcükler ve bu konulara gönderme yapan ifadeler öne çıkmaktadır. Bu ifadelerde öne çıkan ortak özellik, üretilen ürün ve hizmetleri uygun fiyatlarla satmak hedefine vurgu yapan nitelikte olmalarıdır.

Araştırma bulguları genel olarak ele alındığında, firmaların misyon-vizyon ifadelerinin ürün-kalite odaklı olarak hazırlandığı söylenebilir. Bazı firmaların misyon-vizyon tanımlamalarında pazar odaklılık ve çağdaş pazarlama yaklaşımına gönderme yapan ifadelere de rastlanmıştır. Özellikle müşteri/tüketici ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya dönük ifadeler yer veren tanımlamalar azımsanmayacak boyuttadır. Buradan, müşteriler ve müşteri memnuniyeti gibi konuların firma yönetimleri tarafından çoğunlukla benimsenmiş olduğu ve firmaların stratejik yönelimleri arasında yer aldığı çıkarımı yapılabilir.

SONUÇ

Günümüzün sürekli değişen ve şiddetlenen rekabet ortamında bir firmanın başarılı olabilmesi ve bu başarıyı sürdürebilmesi için etkin bir stratejik planlama sürecinin tasarlanması ve uygulanması bir gereklilik haline gelmiştir. Stratejik yönetim süreci sayesinde firmalar gelecekte hayata geçirmeyi düşündükleri faaliyetleri planlayabilmekte, örgütleyebilmekte, uygulamaya koyabilmekte ve uygulanan faaliyetlerin başarısını kontrol edebilmektedirler. Bu sürecin önemli bir seviyesi olan planlama aşamasında, firmalar misyon ve vizyonlarını belirlemekte ve bu tanımlamalar ışığında strateji, plan ve uygulamalarına yön vermektedirler. Pazar odaklılık ile ilgili çalışmalar, bu kavramın sadece pazarlama departmanı çerçevesinde değil, topyekün bir işletme stratejisi olarak değerlendirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, pazar odaklılık stratejisine ilişkin ifade ve göndermelerle firmanın bu doğrultudaki eğilimi ve öncelikleri misyon-vizyon tanımlamalarına yansıtılmış olmalıdır.

Araştırma kapsamına dahil edilen firmaların misyon-vizyon tanımları incelendiğinde ilk göze çarpan bulgu; misyon olarak belirtilmesi daha uygun ifadelerin zaman zaman vizyon, vizyon olarak ele alınması gerekebilecek ifadelerin ise zaman zaman misyon olarak belirtilmiş olmasıdır. Buradan, tanımlamalarla ilgili olarak yöneticiler için bir kavram karmaşasının olduğu sonucuna varılabilir. Bu nedenle çalışmada her iki tanımlama da incelemeye tabi tutulmuştur. Firmalar arasında, misyon ve vizyon ifadelerindeki benzerlikler de ayrıca dikkat çekmektedir. Özellikle, “kaliteli ürün/hizmet üretmek”, “sektöründe lider olmak”, “dünya markası olmak” gibi ifadeler bir çok firmanın misyon veya vizyon tanımlamalarında aynen yer almaktadır. Firmalar arasında,

birbirine çok yakın ifadelere sıklıkla yer verilmesi, firmaların misyon-vizyon hazırlama süreçlerinin ne derece sağlıklı olduğu konusunda bir fikir vermektedir. Bu bağlamda, bu ifadelerin firmanın ortak bilincini yansıtmayan, kalite standart belgesi edinme sürecinin getirdiği bir zorunluluk nedeniyle hazırlanan basmakalıp cümleler olarak değerlendirilmiş olması ihtimali akıllara gelmektedir. Bu açıdan, bazı tanımlamalarda yer alan pazar ve müşteri odaklı göndermelerin de aslında firma uygulamalarına ne derece yansıtılabileceği önemli bir soru işaretine dönüşmektedir.

Müşteri/ tüketici ve onların beklentileri-ihtiyaçları gibi konulara sıklıkla gönderme yapılması olumlu olmakla birlikte, tanımlamalar bir bütün olarak incelendiğinde bu ifadelerin pazar yönlü bakış açısıyla değil, genellikle “ürünlerin kaliteli üretimi ve satışı” ekseninde kurgulandığı gözlemlenmektedir. Araştırma ve yenilikçilik, pazar bilgisi ve pazar amaçları için değil, daha çok ilgili sektörde ürün ve süreçlerle ilgili teknoloji ve metotların yenilenmesi, araştırılması ve son yeniliklerin üretim süreçlerinde uygulanması biçiminde vurgulanmıştır.

Literatürde pazar odaklılık, pazarlama fonksiyonunun hedefi olarak değil, topyekün bir firma stratejisi olarak ele alınmakla birlikte, araştırmada kapsanan bazı pazar odaklılık değişkenlerinin misyon-vizyon ifadelerinde yer alması gerekmeyecek nitelikte fonksiyonel strateji ve politikalar oldukları öne sürülebilir. Nitekim, firmaların misyon-vizyon ifadeleri incelendiğinde, kalite standartları, ISO 9000, ihracat, pazar payı, fiyat gibi fonksiyonel birimlerin hedefi olabilecek bir çok ifadeye de rastlanmaktadır. Çalışmada, sadece internet sitelerinde bu tanımlamalara yer vermiş 245 firmanın ele alınmış olması araştırmanın bir kısıtı olarak ele alınmalıdır. Nitekim ilk 500 firma içinde ulaşılmış olan bu rakam araştırılması hedeflenen kitlenin yaklaşık yarısını kapsamaktadır. Ayrıca, bu çalışmanın, firmaların misyon-vizyon ifadelerinden toplanan verilerden yola çıktığı ve doğrudan firma uygulamalarının analiz edilmediği de araştırmanın bir diğer kısıtı olarak akılda tutulmalıdır. Şöyle ki, misyon-vizyon ifadelerinde pazar odaklılık değişkenlerinden

bahsetmeyen ama firma uygulamalarında pazar odaklı yaklaşımlara güçlü bir biçimde yer veren firmalar olabileceği gibi bunun tersi durumlarda mümkün olabilir.

Bu açılardan bakıldığında, ilk 500 büyük firma içinde yer alan, internet sitelerinde misyon-vizyon ve misyon veya vizyon tanımlamalarına yer veren Türkiye'nin 245 firmasının, kendilerine misyon-vizyon olarak belirledikleri jenerik odağın “verimli ve kaliteli üretim yaparak müşteri beklentilerini karşılamak ve böylece sektörde lider olmak” biçiminde karşımıza çıktığı söylenebilir. Bu odak, özellikle sıralamanın üstlerine yerleşen, nispeten daha büyük ölçekli ve daha kurumsal yapıdaki bazı firmalarda, paydaşlar ve çevreye ilişkin konularda sosyal içerikli mesajlar ile yenilik, araştırma, değer yaratımı, çağdaş yönetim ilkelerine uyuma ilişkin göndermelerle desteklenmektedir.

Sonuç olarak, pazar odaklılık ile ilgili göndermelere yer veren, pazar bilgisine vurgu yapan, ürün kalitesinde liderlikten ziyade çağdaş pazarlama bakış açısıyla tüm paydaşlar için değer oluşturmayı hedeflediğini belirten, ürün değil “fayda” üretimini öne çıkaran misyon-vizyon tanımı sayısı fazla değildir. Misyon-vizyon ifadelerinin firma stratejilerini yansıttığı ve stratejik planlamanın ilk safhası olduğu varsayımından hareketle, Türkiye işletmelerinin strateji ve uygulamalarına pazar odaklılığın ve dolayısıyla çağdaş pazarlama anlayışının yeterince nüfuz etmiş olduğunu söylemek mümkün görünmemektedir. Bu işletmelerin Türkiye'nin en önde gelen firmaları olduğu da gözönüne alınırsa, genel olarak ülkemiz işletmecilik uygulamalarının çağdaş pazarlama anlayışının uzağında şekillendiği ve üretim ve satış odaklı işletmecilik uygulamalarının hala hakim ve yaygın olduğu çıkarımında bulunulabilir.

KAYNAKÇA

AKTAN, Coşkun Can; **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim**, Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları, İstanbul, 1999.

BARRY, W. B.; **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, St.Paul, Amherst Wilder Foundation,1986.

BİRCAN, İsmail; “*Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon*”, **Planlama Dergisi**, Özel Sayı, 2002.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, 3.Ed. Jossey-Bass, CA, 2004.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 5. Baskı, Beta, İstanbul, 1998.

EREN, Erol; ALPKAN, Lütfihak; EROL, Yücel; “*Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri*”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:4 Sayı:7, s. 201-224, Bahar 2005.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; “*Market Orientation: The Construct, Research Propostions and Managerial Implications*”, **Journal of Marketing**, Vol.54, pp: 1-18, April 1990.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary, **Principles of Marketing**, 13th Edition, Prentice Hall Inc., New Jersey, U.S.A., 2008.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; “*The Effect Of A Market Orientation On Business Profitability*”, **Journal of Marketing**, pp.20-35, October 1990.

PEARCE, John A., DAVID, Fred R. “*Corporate Mission Statements: the Bottom Line*” **Academy of Management Executive**, May Vol. 1, No.2, s.109-116, 1987.

PIERCY, N.F; “*The Effects of Customer Satisfaction Measurement: the Internal Market versus the External Market*”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol.14, No: 4, pp.9-15, 1996.

TEK, Ömer Baybars; Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım-Türkiye Uygulamaları, 8. Baskı, Beta Yayınları, 1999.

ÜNALDI, Haluk; “*Stratejik Yönetim Nedir, Ne değildir?*”, Kobi Efor Dergisi, Aralık, 2002.

ÜZÜN, Cengiz; **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir, 2000.

WHEELEN, Thomas L. ve HUNGER, J. Davis, **Strategic Management and Business Policy**, 4th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A, 1992.

WRIGHT, Peter; PRINGLE, Charles D.; KROLL, Mark J.; **Strategic Management Text and Cases**, Simon&Schuster Print, Massachusett, 1992.