

USBD Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi
IJSS International Journal of Social Sciences
ISSN 2548-0685 www.sobider.net

VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ:
TÜRK VE AVRUPA HAVAYOLU İŞLETMELERİ

CONTENT ANALYSIS OF VISION AND MISSION STATEMENTS:
TURKISH AND EUROPEAN AIRLINES BUSINESS

Yard.Doç.Dr. Vahap ÖNEN

OKAN Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Sivil Havacılık Yönetimi Bölümü

vahap.onen@okan.edu.tr, 05337718225

Özet

Havayolu sektörü, yüksek maliyet yapısı, düşük karmajı, dinamik piyasası, yoğun ve ileri teknoloji, yüksek küreselleşme ve rekabetçi bir yapıya sahip olup bu açıdan işletme yönetiminde başarısız olmak bir seçenek değildir. Bu çalışma, Türkiye ve Avrupa havayolu sektöründe yer alan işletmelerin vizyon ve misyon bildirimlerini olması gereken "ideal" vizyon ve misyon bileşenleri açısından analiz ederek bunların hangi konularda ne kadar karşıladığını ve bu konuda geliştirmeleri gereken noktaları ortaya çıkarmak, aynı zamanda Türk firmalarının Avrupa'daki benzer firmalarla kıyaslamalarını göstermek amacıyla yapılmıştır. Çalışma içerik analiz yöntemiyle iki araştırmacının aynı bildirimleri ayrı ayrı kodlamaları yoluyla gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda, kodlayıcılar arası güvenilirlik katsayıları vizyon ifadeleri için 0.84, misyon ifadeleri için 0.81 tespit edilmiş olup, Türk firmalarının vizyon ve misyon bileşenlerinin ideal'den uzak olduğu, bir çok bileşenin hem vizyon hem de misyon açısından yetersiz ve eksik olduğu, Avrupalı firmaların da çoğunlukta vizyon misyon ifadelerinin durumunun Türk firmaları ile benzerlik gösterdiği değerlendirilmiş olup neticede teori ile pratiğin birbirinden uyumsuz olduğu tespit edilerek, stratejik yönetim açısından vizyon ve misyon önemini anlaşılamadığı, işletmelerin stratejik düşünme, hareket etme yeteneklerinde eksiklik olduğu öngörülere mevcut bildirimlerin rekabet avantajı yaratmada istenen katkıyı sağlamayacağı kanaatine varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Havayolu, Rekabet Strateji Misyon Vizyon

Abstract

Airline industry which is consist of high cost structure, low margin profit, dynamic market, intensive and advanced technology, high globalization, and competitive sector thereby failure is not an option in the airline business management. The purpose of this study is to analyze the vision and mission statements of the business in Turkey and the European airline industry in terms of the "ideal" vision and mission components, and to find out how much they meet and what points they need to improve in this respect as well as to indicate benchmarking similar Turkish and European airline companies. This study has been performed by using content analysis method that two authors independently coded the same vision and mission statements. In result of analysis, it was found that inter coder reliability values 0.84 for vision statements and 0.81 for mission statements, Turkish airline business' vision and mission statements are far away from the ideal point, many components were missing and insufficient, most of the European airline business' vision and mission statements evaluated as positioning equivalence with Turkish companies; therefore it is determined that theory and practice are incompatible with each other, in the view of strategic management the importance of vision and mission have not been understood, by foreseeing weakness of management in terms of strategic thinking and strategic movement ability, it is concluded that statements which are available, would not provide required support for competitive advantage.

Key Words: Airline Competition Strategy Mission Vision

1. GİRİŞ

Havayolu taşımacılığı, kar marjının düşük, maliyetlerin yüksek, teknolojinin sürekli yenilendiği, piyasanın dinamik, rekabetin yoğun, müşteri beklentilerinin değiştiği ve küreselleşmenin yüksek olduğu bir sektördür. Modern işletmecilik disiplini tüm bu etkenlerle başarılı bir şekilde yürütülmesine yönelik olarak işletmeleri stratejik yönetim modeline sevk etmektedir. Stratejik yönetim sürecinin önemli bir parçası olan vizyon ve misyon ifadelerinin doğru bir şekilde tanımlanması istenen rekabet avantajının elde edilmesine yarar sağlayacaktır. Bu nedenlerle operasyonel maliyetleri çok yüksek olan bu sektör emniyet konusunda taviz verilmesi düşünülemediği gibi işletmecilik açısından da başarısızlık bir seçenek değildir. Havayolu işletmelerinin açık bir şekilde işletmenin ana amacını açılan bir misyon ifadesi ile işletmenin gelecekteki yerini resmeden açık bir vizyon ifadesinin oluşturması işletmenin başarılı olmasında önemli derecede etki edecektir. İyi tanımlanmış misyon ifadesiyle kuruluş istikrarlı bir yapıya kavuşur ve şirketin tüm paydaşları ile birlikte tüm müşterileri arasında etkili bir iletişim olanağı sağlarken iyi bir vizyon ifadesi kuruluşa esneklik kazandırılarak belirli zaman çerçevesi içinde kuruluşun gelecekte neyi başaracağını söyleyerek çalışanlarına, müşterilerine, paydaşlarına ilham verir. Bununla birlikte, akademik açıdan başarılı bir misyon ifadesinin belirli ölçülerde belli başlı bazı kavramları içermesi, işaret etmesi, ele alması gerektiği konusunda çalışmalar ve tespitler yapılmıştır. Benzer görüş vizyon ifadelerinin başarı olması için de geçerlidir. Havacılık gibi özel, belirli, yüksek maliyetli, teknolojinin ve standartların oldukça yüksek olduğu hizmet sektöründe işletmelerin başarısı açısından stratejik yönetim çerçevesinde vizyon ve misyon ifadelerinin doğru ya da ideale yakın olması beklenir. Ülkemizde de havacılık sektörü son on beş yıldır hızlı bir şekilde büyüme göstermiş bu süreçte bir çok tarifesiz ve tarifeli havayolu faaliyetlerine son verirken aynı zamanda birçok yeni havayolu firması da kurulmuştur. Küresel ekonomik krizler ve bölgesel siyasi gelişmelerden dolayı son beş yıldır Avrupa’da havacılık sektörü küçülmüş bir çok firma kapanmış, ülkemizde ise son üç yıldır büyümedeki artış hızı düşmüş mevcut firmalar mevcudiyetini korumaya çalışırken yeni bir havayolu firmasının da kurulmadığı gözlemlenmiştir (www.shgm.gov.tr, 2017). Tüm bu ekonomik durum ve pazardaki gelişmelere karşın işletmelerin stratejik yönünün bir nevi göstergesi olan vizyon ve misyon ifadelerinin ideal’e ne kadar uygun olduğu bu konudaki eksiklikleri ve bu mana da Avrupadaki benzer havayolu firmaları ile karşılaştırmalı durumlarının sunulması yoluyla bir tespit yapılarak stratejik yönetim açısından işletmelerin dikkatinin çekilmesi ve ayrıca değişen şartlar çerçevesini de dikkate alarak işletmelerin yeterli gerekliliği sağlamayan ya da geçerliliğini yitirmiş vizyon ve misyon ifadelerini tazeleyerek bir rekabet avantajı yaratması bu çalışmada kapsamında ele alınmıştır.

2. ARAŞTIRMA KONUSUYLA İLGİLİ KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Vizyon İfadeleri

Vizyon, Latin kökenli bir kavramdır ve Fransızca'da dile getirildiği haliyle Türkçe'de dile getirilmektedir. Le Robert Micro'ya göre (1994) vizyon; görüş, anlayış ve kavrayış anlamındadır. Leohhard (1995, s:13) vizyon için 'uyanık olmak' karşılığını ilave etmiştir. Latif'e göre (2005, s:125-128) vizyon; geleceğin kreasyonu, yani geleceğin zihinde hayallerde canlandırılmasıdır. Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi dü-şünülmemiş yada başarılammış olan, gelecekte başarılmasını dü-şündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü dü-şünceleridir. Kişinin kendine özgü görüş açısı, de-rinliğini, sınanmamış dü-şüncelerini ve ham hayallerini ifade eder (www.ytukvk.org.tr/arsiv, 2017). Vizyon, uzun dönemde nelerin başarılımış olabileceğinin yada olması gerektiğinin görüntüsü ve dü-şüncesidir. Yani örgütün gelecekteki görüntü-sünün bugünden belirlenmesidir (www.mcozden.com, 2017). Vizyon geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütün neyi özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değeri ifade eder" (Narinoğlu, 2006: 36). İşletmeler vizyonları sayesinde, çalışanları ile arasında bir bağ oluştururlar. İşletmenin vizyonu hakkında bilgi sahibi olan, bu vizyonu benimseyen çalışanların motivasyonu ve işletmeye bağlılıkları artar (Tengilimoğlu ve Öztürk, 2004, s. 234); (Duman, 2001, s. 17-21). Şimşek (2002) vizyon tanımında, değer, hedef ve ortak amaçlar vurgusu yapmış ve örgütü geleceğe doğru yönlendiren bir araç olarak tanımlamıştır. Vizyon, örgütlerin kurumsal kültürünü, dünya görüşünü, gelecek perspektifini ve özellikle yöneticilerin algılarını yansıtır. Hedefler ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenleri belirler. Ayrıca vizyon pasif bir tutum ile gelecek için sadece tahminler yapmak değil, gelecek için kararlar almaktır (Doğan, 2007). Bir örgütün vizyon oluşturmaya etki eden faktörler; örgütün kaderini control etme ihtiyacı, yaratıcı stratejilere duyulan ihtiyaç, olumsuz gidişi tersine çevirme ve iyileştirme ihtiyacı, örgüt kültüründe değişim ihtiyacı olabilir (El Namaki, 1992, s. 29). Vizyon belirlenmesi aşamasında bütün yük sadece 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 diğ., 2012, s. 49).

2.1.1 Vizyon İfadelerinin Bileşenleri

İşletmelerde etkin bir vizyonun oluşturulması için Tom Peters sekiz ilke öne sürmüştür. Bu ilkeler (Aktan, 2008): 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, istikrarlı ve yeniliklere açık olmalı, çalışanlara yetki devrini amaçlamalı, geçmiş şerefle anmalı ve geleceğe hazırlamalı, en mükemmeli amaçlamalıdır. (James ve Jeery, 1996, s. 67) vizyon ifadesinin iki temel bileşeni vardır: Temel ideoloji ve tasarlanan (hayalde canlandırılan, düşünülen, göz önüne getirilen, öngörülen) gelecek. Temel ideoloji işletmenin ne için çalıştığını ve varlık nedenini açıklar. Tasarlanan gelecek ise işletmenin gelecekte arzulanan konumunu, başarılarını, fark yaratacak değişim ve ilerleme kaydedebilecek yaratımlarını içerdiğini ifade etmektedir. Literatürde vizyon bileşenlerinin birbirlerine çok yakın ve birbirini tamamlar nitelikte olduğunu görüyoruz. Vizyon ifadesi açık, net, anlaşılır, çekici, özgün, geleceği tanımlayan nitelikte, ilham verici, yol gösterici ve yazılı olmalıdır (Dinler, 2009, s. 4); (Doğan, 2000, s. 189); (Thornbery, 1997, s. 28); (Collins ve Porras, 1999, s. 67); (Celep ve Çetin, 2003, s. 50); (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2000, s.

17); (Lipton, 1996, s. 84). (Akgemici ve Güleş, 2009) yaptıkları çalışmada vizyon ifadesinin bileşenlerini tabloda özetlemiş olup bu çerçevede yedi kategori tespit edilmiş olup bunlar :

İdealist :İşletmenin temel amaç ve hedefleri var mıdır?

Özgünlük: İşletme, kendine özgü değerlere sahip midir?

Ayırt edicilik: İşletme vizyonu, ayırt edici özelliğe sahip midir?

Çekicilik İşletme iç ve dış ortaklarının ilgisini çekmekte midir?

İletişim : İşletme, vizyonunu tüm paydaşlarına iletebiliyor mu?

Gelecek tanımlayıcı : İşletmenin tasarlanmış bir gelecek planı var mıdır?

İlham verici : İşletme çalışanlarına ilham vermekte midir?

olarak belirlenmiştir.

(Collins ve Porras , 1996), vizyonu belirten iki bilşen olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi temel ideolijidir; örgütün neyi temsil ettiği ve neden var olduğudur. Temel ideolijinin temel değerler ve esas amaç etrafında şekillendiğini, bu unsurların bireyi ileri götüren, zor zamanlarda ona yol gösteren ve başarıya gitmesine rehberlik eden ilkeler kümesi olduğunu belirtmişlerdir. İkinci temel unsur ise vizyonlaştırılmış gelecektir; örgütün gelecekte ne olmak istediği, neyi başarmaya kararlı olduğu ve uzun dönemde neye yöneldiğidir. Başarılı bir vizyon ifadesi çalışanları güçlendirmeli ve örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlayarak ilk seferinde herkesin doğru karar vermesini kolaylaştırmalıdır (Wensveen, 2005, s. 63). (Eren, 2002, s. 12)'e göre stratejilere yön vermesi ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, risk alma, katılımcılık nitelikleri hakkında bilgiler vermesi vizyonun özelliklerinden bazılarıdır.

2.2. Misyon İfadeleri

Bir misyon ifadesi bir kuruluşun geleceğinin yönünü geniş çerçevede çizelgelemekte gösterirken, kuruluşun örgütsel amaçlarının en çok genelleştirilmiş ifadesi olup kuruluşun adeta varoluş sebebi olarak düşünülmektedir. İyi bir misyon ifadesi bir kuruluşun; amacını, ürünlerini, hizmetlerini, pazarlarını, felsefesini ve temel teknolojisini tarif eder. Örgüt misyonunun geliştirilmesi stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin önemli bir parçasıdır (David, 2001). Bir kuruluşun kendisinin ne olmak istediği ile ilgili paylaşılan vizyonu olmaması gideceği nokta belli olmayan yolcuya benzemektedir (Ackoff, 1987). O olmadan organizasyonun ilerleme kaydetme özelliğini belirleme imkânı yoktur. Bir misyon ifadesi kuruluşunuşini yürütmesi için ilgili değerleri, inançları ve ilkeleri belirler ve aynı zamanda hissedarlarıyla, çalışanlarıyla, müşterileriyle tedarikçileriyle, paydaşlarıyla, hükümetle ve toplumla ilişkilerini belirler (Ackoff, 1987). Misyon bildirgesi, şirketin sürdürülebilir hayatta kalma, büyüme ve karlılık için içerdekilerin temel iddialarını korumak ve korumak ihtiyacı ile birlikte ortakyaşama yönelik sorumlu faaliyetler için şirketin taahhüdünü onaylar (Pearce, 1982, s. 74). Açık bir misyon ifadesi birkaç nedenden dolayı şirketin stratejik yönetimi için iyi bir sestir. İlk olarak açık bir misyon ifadesi alternatif stratejiler değerlendirilmeden, uygulanmadan ve formüle edilmeden önce gereklidir. Sadece açık bir misyon ifadesi ve kuruluşun amacı bir kuruluşun amacı gerçekçi işletme amaçlarının formüle edilmesini mümkün kılar (Drucker, 1974). İkinci olarak açık bir misyon ifadesi örgütsel kaynakların tahsisi için bir temel veya standart sağlar, yöneticilere bir yön göstererek kişisel, bölümsel geçici ihtiyaçların aşılmasına katkı sağlar. Kuruluş içinde sorumlu elementlere görevlerin atamasıyla ilgili çalışma yapısına işletmenin amaçlarının aktarılmasını kolaylaştırabilir. İşletme amaçlarının zaman, maliyetleri gibi performans parametreleri yoluyla hedeflere dönüşmesine yardımcı olabilir. Üçüncü olarak açık bir misyon ifadesi bir örgütün önceliklerini ve değerlerini tanımlar. Yine aynı şekilde açık bir misyon ifadesi genel örgütsel iklim oluşmasına ki bu bireylerin kuruluşun amaçlarını ve yönünü anlaması ve onlardan

VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ: TÜRK VE AVRUPA HAVAYOLU İŞLETMELERİ

beklenen davranışı göstermesi için bir odak noktası olmasına hizmet edebilir (Klemme, Sanderson ve Luffman, 1991, s. 77). Dördüncü olarak misyon ifadesi iş ve dış paydaşlarla iletişim açısından etkili bir iletişim aracı olmasıdır.

2.2.1 Misyon İfadelerinin Bileşenleri

Uygun işletmenin misyon ifadesi ile ilgili olarak bir çok değişik görüş bulunmaktadır. Yaygın görüşe göre, misyon ifadesi bir tutum ve bakış açısından daha fazla ayrıntılı bilgi içeren bir belgedir. Bu bakış açısı altında iki gerçek yatmaktadır. İlk olarak iyi bir misyon ifadesi gereksiz yönetim yaracılığına ihtiyaç duyulmaksızın geniş kapsamda gerçekleştirilebilir alternatif stratejilerin formüle edilmesinde, analiz edilmesine ve uygulanmasına olanak sağlamalıdır. Aşırı derece de sınırlandırılmış misyon ifadesi firmanın yönetiminde ve çalışanları üzerinde yaratıcı karar vermeyi sınırlandırabilir. İkinci olarak bir misyon ifadesi kuruluşun çeşitli paydaşları arasında farklılıkları eşitliyen bir genişlikte olması gerekmektedir. (Campbell ve Yeung, 1991), kuruluşun misyonu dört temel bileşeni; amaç, strateji, davranış, değerleri içermelidir. Buna göre eğer çalışanlar daha yüksek değerleri yansıtmak üzere örgütsel amaçları seçerlerse, yöneticilerin çalışanlar arasında heyecan ve taahhüt oluşturmaları kolaylaşacaktır. David ve Pearce (1987) 75 imalat ve servis firmasının misyon ifadeleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonucunda etkili misyon ifadesinin dokuz karakter sergilediklerini belirlemişlerdir. David ve Pearce belirlenen bu dokuz bileşen misyon ifadelerinin değerlendirilmesinde ve yazılmasında pratikte bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu bileşenler şunlardır :

Müşteriler : Kuruluşun müşterileri kimlerdir?

Ürün/Hizmetler: Kuruluşun ana ürün ve hizmetleri nelerdir?

Yer / Pazarlar : Kuruluşu nere(ler)de rekabet etmektedir?

Teknoloji: Teknoloji kuruluşun ana ilgi teması mıdır?

Hayatta kalma, gelişme, karlılık ilgisi : Kuruluş ekonomik amaçlar için taahhüt etmiş midir?

Felsefesi : Firmanın temel inançları, değerleri, esin kaynakları ve felsefi öncelikleri nelerdir?

Benlik kavramı : Kuruluşun ayırt edici yetkinliği ya da ana rekabetçi avantajı nedir?

Kamu İmajı Kaygısı: Kuruluş toplumsal ve çevresel konularla ilgili topluma cevap verici midir?

Çalışanlar : Çalışanlar kuruluşun önemli bir değeri olarak mı düşünülmektedirler? (Pearce ve David, 1987).

İyi tasarlanmış misyon pozitif bir farklılık oluşturur ve aşağıdakileri gerçekleştirir (Wensveen, 2005, s. 60-61) :

- a) Havayolunun finansal performansını artırması (gelir, kar, pazar payı),
- b) Amaçların ve hedeflerin gerçekleşme vaadini artırır ve örgütün ekplerine enerji vererek onların ilhamlarını artırması,
- c) Havayolunun tamamınca paylaşılmış yön doğrultusunda ve amaç hissiyatıyla örgütsel odağı artırması,
- d) Havayolunu rakiplerinden ayırması,
- e) Havayolunu amaçlarını gerçekleştirmeye zorlaması,

f) Değerlerin ve vazielerin uyumlaştırılmasıyla karar vermeyi kolaylaştırması, Planlama sürecini iyileştirmesidir.

Kotler'e göre, bildirgenin içeriğinin, işletmenin tarihi, yönetici ve hisse-darlarının tercihleri, çevresel faktörler, mevcut kaynaklar ve özgün yete-neklerden 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).

3. UYGULAMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırma Türkiye'deki Havayolu işletmelerinin vizyon ve misyon bildirgelerinin idealde olması gereken belirtilen karakteristiklere göre ne ölçüde sahip olup olmadıklarının ortaya çıkarılması, Türk firmalarının Avrupa'daki havayolu işletmeleriyle karşılaştırılması, bu konudaki eksikliklerin belirtilerek misyon ve vizyon kavramlarının havacılık işletmelerinde amaca yönelik kullanılmasının sağlanması ve bu kavramların işletmelerde gerçekçi tanımlarla uyumlu bir şekilde yer almasına aracılık etmektir.

3.2 Araştırma Yöntemi ve Sınırlamaları

İşletmeler, misyon ve vizyon bildirgelerinde olması gereken bileşenlerine yer vermişlerse “Evet = E”, yer vermemişlerse “Hayır = H” kodlaması yapılarak veriler kaydedilecek ve tüm bu veriler içerik analiz yöntemiyle incelenerek yoruma açık hale getirilecektir. İçerik 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 (Krippendorff, 2004: 10). Araştırmacılar misyon bildirgesi bileşenlerini değerlendirmek için Pearce ve David'in dokuz misyon bileşeni ayrışık şekilde kategorilendirilmiş, vizyon bildirgesi bileşenlerini değerlendirmek için Akgemici ve Güleşin geliştirdiği yedi ayrı bileşeni ayrışık şekilde kategorilendirerek bildirgeler kodlanmıştır. Tüm misyon ve vizyon ifadeleri ilgili havayollarının internet web adreslerinden erişilebilmektedir. Araştırmada Swiss, Thomas Cook Grup, Tui, Aerlingus, Austrian, Brusell Airlines, LOT, Olympic-Aegean, Chezec havayolları gibi IATA üyesi Avrupalı bir çok havayolunda hem vizyon hem de misyon ifadelerinin kurumsal yapıda oluşturulmadığı (30 firma) görülmüş olup çalışmada sadece vizyon ve misyon ifadesi yer alan kuruluşlar seçilmiştir.

3.3 Güvenirlilik

Çalışmanın geçerliliğini sağlanmasına yönelik olarak iki araştırmacı tarafından kodlamalar yapılmış ve yapılan kodlamalar her bir bileşen açısından karşılaştırılmıştır. Kodlayanlar arası güvenirlilik formülünü bir çok yöntemle hesaplanabilir. Holsti (1969) nominal verinin güvenilirliğini anlaşıma yüzdesine dayanarak belirlemek için; “güvenirlilik = $2M / (N1 + N2)$ ” formülünü önerir. Yapılan çalışmada vizyon bileşenleri açısından güvenirlilik %84, misyon bileşenleri açısından güvenirlilik %81 olduğu tespit edilerek her araştırmacının bağımsızca vizyon ve misyon ifadelerine yönelik derecelendirmeleri arasında yüksek seviyede anlamlılık görülmüştür. Neuendorf (2016); %90 ve üzeri katsayılar her zaman kabul

VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ: TÜRK VE AVRUPA HAVAYOLU İŞLETMELERİ

edilebilirdir; %80 ve üstü çoğu durumda kabul edilir ve %70 keşfedici çalışmalar için uygun olabilir.

3.4. Ana Kütle ve Örnek Seçimi

Örneklem seçimi konusunda, Weber (1990) ve Mayring'in (2000) uyarıları dikkate alınmıştır. Araştırmanın ana kütesini, 2017 yılı itibariyle Türkiye'de ticari havayolu yolcu ve kargo taşımacılığı yapan yerel havayolu firmaları ile Avrupa'da ticari yolcu ve kargo taşımacılığı yapan uluslararası firmalar oluşturmaktadır. Bu kapsamda Türk Sivil Havacılığı'na kayıtlı 14 firma (www.shgm.gov.tr, 20.08.2017). bulunmakta olup tüm bu firmaların vizyon ve misyon ifaderi bu çalışma kapsamında incelenmiş, 46 IATA üyesi Avrupalı tarifeli, tarifesiz havayolu yolcu ve kargo taşıyıcılarından sadece hem vizyon bildirgesi hem de misyon bildirgesi bulunan 16 firmanın tamamı üzerinde üzerinde yapılmıştır (www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2016.pdf, 21.08.2017). Çalışmadan önce ilgili kategoriler kapsamında araştırmacılar eğitilmiş ve örnek pilot çalışma gerçekleştirilerek test edilmiş ve herhangi bir problem görülmemiştir.

3.5 Bulgular

Seçilen Türk ve Avrupalı havayollarının misyon bildirgelerine yönelik değerlendirme matrisi Tablo 1 ve Tablo 2'de misyon açısından dokuz bileşenden kaç tanesi içerdiği bilgisi, Tablo 3' de havayolların misyon ifadeleri yönünden karşılaştırması gösterilmektedir.

Tablo 1. Misyon ifadelerinin değerlendirilmesi

TÜRK ŞİRKETLERİ	Misyon ifadelerinin bileşenler açısından incelenmesi								
	Müşteriler	Ürün / Hizmetler	Yer / Pazarlar	Teknoloji	Hayata kalma, gelişme, karlılık	Felsefesi	Benlik kavramı	Kamu İmaja kaygısı	Çalışanlar
TÜRK HAVA YOLLARI	H	E	E	E	E	E	E	H	H
PEGASUS HAVA YOLLARI	E	H	E	H	H	E	H	H	E
ONUR HAVA YOLLARI	H	E	E	H	H	E	H	H	H
ATLAS HAVA YOLLARI	E	H	H	E	H	E	H	H	E
SUN-EXPRESS	E	E	E	H	E	E	E	H	H
FREE-BIRD									
TAILWIND HAVAYOLLARI	H	E	H	E	H	E	H	H	E
BORAJET	H	E	E	E	H	E	H	H	E
İZ-AIR									
ULS	E	E	E	H	E	E	H	H	E
MNG HAVA YOLLARI	E	E	E	H	H	H	H	H	H
ACT HAVA YOLLARI	E	E	H	H	H	H	E	H	E
CORRENDON HAVAYOLU	E	E	H	H	H	H	H	H	H
AVRUPALI ŞİRKETLER									
DHL	H	E	H	E	H	E	H	H	H
EASYJET	E	E	E	E	E	E	E	H	E
RYNAIR	E	E	E	E	E	E	E	H	H
LUFTHANSA	H	H	E	H	E	E	H	H	H
BRITISH AIRWAYS	H	E	E	E	E	E	H	H	E
KLM-AIR FRANCE	E	E	E	E	E	E	E	H	E
SAS	H	E	E	H	E	H	H	H	H
ALITALIA	H	E	E	H	H	E	H	H	H
FINNAIR	H	E	E	H	H	E	H	H	H
WIZZ AIR	H	E	E	E	E	H	E	H	H
FLYBE	H	H	E	H	E	H	H	H	H
CARGO-LUX	E	E	E	E	H	H	E	H	H
VIRGIN ATLANTIC	H	H	H	H	H	E	E	H	H
IBERIA	E	H	H	H	H	E	H	H	H
LUXAIR	H	E	H	H	E	E	H	H	H
TAROM	E	E	H	H	H	E	E	H	H

Tablo 2. Her bileşen açısından misyon ifadesi sayısı

Bileşen	Sayı	Yüzde
Müşteriler	13	0,12
Ürün/Hizmetler	18	0,16
Yer / Pazarlar	18	0,16
Teknoloji	11	0,10
Hayatta kalma, gelişme, karlılık	12	0,11
Felsefesi	20	0,18
Benlik kavramı	10	0,09
Kamu İmajı kaygısı	0	0,00
Çalışanlar	8	0,07
Toplam	110	1,00

Tablo 3. Havayollarının misyon ifadeleri yönünden karşılaştırması

Bileşen Sayısı	Tescilli TC / EU	Havayolu
9	Yok	
8	2 EU	Easy Jet, KLM-Air Fance
7	Yok	
6	3 TC, 1 EU	THY, Sun-Express, ULS, British Airways
5	2 EU, 2 TC	Pegasus, Borajet, Wizz Air, Cargo Lux
4	3 TC, 1 EU	Atlas, Tailwind, Act, Tarom
3	8 EU, 2 TC	Onur, Mng, DHL, Lufthansa, SAS, Alitalia, Finnair, Luxair
2	2 EU, 1 TC	Correndon, Virgin, Iberia
1	Yok	

Yukarıda yer alan tablolar incelendiğinde dokuz bileşeni içeren çok az oranda misyon ifadelerinin yer aldığı görülmektedir. Dokuz bileşeni de içeren misyon ifadesi hem Türk tescilli taşıyıcılar da hem de Avrupa Birliği taşıyıcılarında bulunmamaktadır. Yirmi altı taşıyıcıdan sadece 2 tanesi sekiz bileşeni içermekte olup bunları ikisi de Avrupa Birliği taşıyıcılarıdır. Yine aynı şekilde gerek Türk taşıyıcı firmalar da gerekse Avrupa Birliği taşıyıcılarının hiç birinde yedi misyon bileşeni içeren ifade görülememiştir. Tarifeli küresel ağ taşıyıcısı ve küresel bir mark olana THY’ de 7 bileşen , düşük maliyetli küresel ağ taşıyıcı yolunda Pegasus havayollarında ise 4 bileşeni içerdiği değerlendirilmiştir. Bileşenler açısından Türk ve Avrupalı taşıyıcılar arasında en çok kurumun felsefesi (%20), yer/pazarlar (%16), ürün/hizmetler (%16) vurgusu yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte kamu imaj kaygısının hiç bir bileşende açıkça yer almadığı değerlendirilmesinde bulunulmuştur.

Seçilen Türk ve Avrupalı havayollarının vizyon bildirelerine yönelik değerlendirme matrisi Tablo 4 ve Tablo 5’ de vizyon açısından dokuz bileşenden kaç tanesi içerdiği bilgisi, Tablo 6’ da havayolların vizyon ifadeleri yönünden karşılaştırması gösterilmektedir.

**VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ:
TÜRK VE AVRUPA HAVAYOLU İŞLETMELERİ**

Tablo 4. Vizyon ifadelerinin değerlendirilmesi

	Vizyon ifadelerinin bileşenler açısından incelenmesi						
TÜRK ŞİRKETLERİ	İdealist	Özgünlük	Ayırt Edicilik	Çekicilik	İletişim	Gelecek tanımlayıcı	İlham verici
TÜRK HAVA YOLLARI	E	E	H	H	E	E	H
PEGASUS HAVA YOLLARI	E	H	H	H	H	H	H
ONUR HAVA YOLLARI	E	H	H	H	H	E	H
ATLAS HAVA YOLLARI	E	H	H	H	E	H	H
SUN-EXPRESS							
FREE- BIRD							
TAILWIND HAVAYOLLARI	E	E	H	H	H	H	H
BORAJET	E	E	E	H	E	E	H
İZ-AIR							
ULS	E	E	H	E	H	E	H
MNG HAVA YOLLARI	E	E	E	H	H	E	H
ACT HAVA YOLLARI	E	H	H	H	E	E	H
CORRENDON HAVAYOLU	E	H	H	E	H	E	E
AVRUPALI ŞİRKETLER							
DHL	E	E	E	E	H	E	E
EASY JET	E	E	E	H	E	E	H
RYNAIR	E	E	E	H	E	E	H
LUFTHANSA	H	E	E	H	E	E	H
BRITISH AIRWAYS	E	E	H	H	H	E	H
KLM-AIR FRANCE	E	E	E	H	H	E	H
SAS	E	E	E	H	H	H	H
ALITALIA	E	E	E	H	H	E	H
FINNAIR	E	E	E	E	E	E	E
WIZZAIR	E	H	H	H	H	H	H
FLYBE	E	H	E	H	H	E	H
CARGO-LUX	E	H	H	E	H	E	H
VIRGIN ATLANTIC	E	E	H	E	E	H	H
IBERIA	E	E	E	E	H	E	E
LUXAIR	E	E	E	H	H	E	H
TAROM	E	E	H	H	E	E	H

Tablo 5. Her bileşen açısından vizyon ifadesi sayısı

Bileşen	Sayı	Yüzde
İdealist	25	0,26
Özgünlük	18	0,19
Ayırt Edicilik	13	0,13
Çekicilik	7	0,07
İletişim	10	0,10
Gelecek tanımlayıcı	20	0,21
İlham verici	4	0,04
Toplam	97	1

Tablo 6. Havayollarının vizyon ifadeleri yönünden karşılaştırması

Bileşen Sayısı	Tescilli TC / EU	Havayolu
7	EU 1	Finnair
6	EU 2	DHL, Iberia
5	EU 2, TC 1	Easy Jet, Rynair, Borajet
4	EU 5, TC 4	THY, ULS, MNG, Correndon, Lufthansa, Klm-Air France, Alitalia, Virgin Atlantic, Lux Air, Tarom
3	EU 4, TC 1	ACT, British Airways, SAS, Flybe, Cargo Lux
2	TC 3	Onur, Atlas, Tailwind
1	EU,1 TC 1	Wizz air, Pegasus

Tablo 4, 5 ve 6 incelendiğinde benzer şekilde vizyon bileşenlerinin çok az bir şekilde 25 (Sun express, mevcut değil) havayolu firması bildirelerinde yer aldığı belirlenmiştir. Yedi bileşenden tamamına sahip bir havayolu (Avrupalı), altı bileşene sahip iki havayolu (Avrupalı) olduğu belirlenmiş olup sadece bir tane Türk tescilli havayolunun beş bileşene sahip olduğu değerlendirilmiştir. Buna ilave olarak bileşen sayıları açısından bakıldığında en çok idealist (%26), gelecek tanımlayıcı (%21) ve özgünlük (%19) bileşeni kullanılmış olup ilham vericilik bileşeni (%4) en az yer verilen bileşen olmuş olup Türk firmalarından sadece bir tanesinin bu özelliği içerdiği görüşü belirlenmiştir. Hem misyon hem de vizyon bileşenleri açısından havayollarına baktığımızda en çok bileşene sahip ilk üç havayolları Easyjet (8, 5), Rynair (7, 5), KLM-Air France (8, 4) olduğu en az bileşene sahip havayolları Pegasus (4, 1), Onur (3 , 2) ve Flybe (2 , 3) olduğu görülmüştür.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Öncelikle, IATA üyesi Avrupa’da yer alan bir çok uluslararası firmanın başlı başına hem bir vizyon hem de misyon bildirgesine sahip olmaması oldukça ilginç ve dikkat çekici bir durumdur. Bu konunun incelenmesi için ayrı bir çalışma yapılması gerekmektedir. Türkiye’de yer alan kuruluşların da bazılarının vizyon ve misyon bildirelerine kurumsal web sitelerinde yer verilmemesi, bazı şirketlerin iş yapış biçimi, pazarı, müşterileri değiştiği halde vizyon ve misyon bildirelerinde değişikliğe gitmemelerinin de incelenmesi gerekmektedir. Kemp ve Dwyer (2003) tarafından yapılan ve içerik analizi yöntemi kullanılan çalışmada, uluslararası 50 havayolu firmasının misyon ifadeleri incelenmiş ve Pearce ve David (1987) tarafından önerilen misyon bileşenleri araştırılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda havayolu misyonlarında üç bileşenin ağırlıklı kullanıldığı benlik (%88), felsefesi (%80) ve müşteriler (%72) olduğu en az ise teknoloji (%22), çalışanlar (%22) ve kamusal imaj kaygısı (%30) olduğu sonucu çıkmıştır. Bu çalışmada ise Dwyer’in çalışmasından farklı olarak misyon ifadesinin yanı sıra vizyon ifadeleri de analiz edilmiş ve çalışma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren tüm havayolu işletmeleri ile IATA’ya bağlı Avrupa’da faaliyet gösteren havayolu işletmelerinden misyon ve vizyon bildirelerine

VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ: TÜRK VE AVRUPA HAVAYOLU İŞLETMELERİ

sahip olan işletmeler analiz edilerek bir karşılaştırma yapılmıştır. Türkiye’de yer alan 14 firmanın misyon ifadesi olarak 11 tanesinin internet web sitesinde yer aldığı 3 firmanın misyon ifadelerine erişilememiş, vizyon ifadeleri olarak da 12 şirketin vizyon ifadelerinin şirketlerin kurumsal web sitelerinde yer aldığı 2 kuruluşun resmi sitesinde herhangi bir vizyon bildirgesinin yapılmadığı tespit edilmiştir. Bunlardan Sun-Express firması hem tarifeli hem de tarifesiz operasyon yapan bir kuruluş olup, THY ve Lufthansa ortaklığı ile ilk etapta Almanya turist pazarını geliştirmek ve hizmet vermek üzere kurulmuşsa da zaman içinde misyonu tüm avrupa, sonar ortadoğu, kısa ve orta mesafedeki turistik destinasyonları kapsamış daha sonrasında ilaveten tarifeli iç ve dış hatlara kadar evrilmiştir. Bu şekilde faaliyet gösteren bir kuruluşun gelecekte ne olacağı ya da nereye gideceğinin tariff edilmemiş olması hayli ilginç ve aynı zamanda belirsiz olması önemli bir kurumsal stratejik risk olarak değerlendirilmiştir. Diğer bir kuruluş olan Free-Bird havayolları ise tarifesiz (charter) taşımacılık yapmakta olup kurumsal kimliğe önem veren istikrarlı bir kuruluştur. Filo büyüklüğü olarak ortalama 10 uçakla hizmet verse de böyle bir kuruluşumuzun, vizyon ve misyon bildirgesini resmi olarak yayınlamaması, yönetsel olarak stratejik bakış açısı eksikliği olduğu görüntüsü göstermektedir. Yapılan iş modeli B2B olarak gerçekleştirmesi, firmanın uzun süreden beri çalıştığı belirli müşterileri olsa bile, kurumun kendi alanından daha fazla büyüme, gelişme ihtiyacı görmemesi ya da olmaması yani pazarın sınırlı olması firmayı böyle bir aksiyonsuzluğa itmiş olabilir. Ancak, piyasa da rakipler durmamakta ve başka oyuncular bu pazardaki payını daha çok artırmak istediğinde, piyasada rekabet şiddetlendiğinde yönetimler bu tür yönetsel bakış açısı eksikliklerini kısa zamanda sağlamaları kolay olmayacaktır. Bunlara ilave olarak, bölgeye havayolu taşıyıcısı olarak kurulan ve kendini büyük taşıyıcıların besleyici konumundan gören Borajet firması belirgin vizyon ve misyon ifadesi olmasına rağmen, piyasada faaliyetlerini geçici bir süre durdurarak ya yeniden yapılmaya ya da tafsili şeklinde bir süreç izleneceği beklenmektedir. Türkiye ve Avrupa’daki işletmelerin misyon bileşenlerine bakıldığında kamu imaj kaygısına hiç yer verilmediği görüşü ortaya çıkmıştır. Oysaki, hem mevcut hem de potansiyel müşteriler işletmelere çeşitli nitelikler yakıştırır; örneğin Volvo güveni Mercedes prestiji temsil eder. Bu nedenle, misyonlar kamunun beklentilerini yansıtmalıdır çünkü bu sayyede şirketin amaçlarına ulaşması daha olası olur. Firmalar, kamusal imajlarını nadiren sorgularlar, diğer yandan, olumsuz kamu imajı, firmanın misyonlarındaki faydalı boyutları yeniden vurgulamaya iter. Öte yandan misyon bileşenlerinde en az yer verilen diğer vurgu çalışanlar (%4) olduğu görülmüş olup işletmenin bu sonuç üzerinde durması gerekmektedir. Zira, işletmeler hedeflerine ancak mevcut çalışanları sayesinde erişebilirler. Misyonu dahil edilmemiş çalışanlar ya da çalışanlarca benimsenmemiş, özümsememiş misyon ifadelerinin başarılı olma şansı az olacaktır çünkü böyle bir kuruluştaki çalışanlar sadece kendisinden beklenen görevi yapmakla yetinin ama kuruluşun var oluş amacını benimsememesi ve dolayısıyla onu amacına ulaştırmaya çalışması da beklenemez. Türk firmaları açısından 9 misyon bileşeninden en fazla 6 tanesinin mevcut olduğu, mevcut bileşenlerden en çok ürün/hizmetler (%19) ile müşteriler (%17) yer almakla birlikte tarifeli küresel ağ taşıyıcı firmamız olan THY’de müşteri vurgusunun açık bir şekilde yer almadığı değerlendirilmiştir. Bununla birlikte Türk şirketlerinde kamu imaj kaygısı (%0), benlik ve hayatta kalma, gelişme bileşeni (%6) yer alarak en az yer almış ifadelerdir. Avrupalı taşıyıcılara baktığımızda 16 firma arasında 9 misyon bileşeninden en fazla 8 tanesinin 2 firmada mevcut

olduğu, mevcut bileşenlerden en çok felsefesi (%17), ürün/hizmetler (%17), yer/pazarlar (%17) yer almış bununla birlikte kamu imaj kaygısı (%0) ve çalışanlar (%4) ile en az yer aşan bileşenler olmuştur. Avrupalı 16 kuruluş arasında 3 tanesi British Airways, KLM-Air France, Lufthansa THY ile aynı pazarlara hitap eden tarifeli küresel ağ taşıyıcıları konumunda olup; THY’de 6 bileşene karşılık British-Airways 6, KLM-Air France 8, Lufthansa da 3 bileşen olduğu değerlendirilmiş. Düşük maliyetli küresel ağ taşıyıcısı yolunda Pegasus’ta 4 bileşen mevcut iken, bu konumda yer alan Ryanair 7 , Easy-Jet 8, Wizzair 5, Flybe 2 tane bileşene sahip olduğu bu manada Pegasus’un bu oyunculara göre daha dezavantajlı olduğu söylenebilir. Havayolu kargo firmaları açısından bakıldığında ise; Türk firmalarında (ULS, MNG, ACT) en fazla 6 bileşene yer verilirken Avrupalı firmalarda (Cargo Lux, Luxair) en fazla 5 bileşen yer almış olup ortak özellik olarak hemene hepsinde ürün/hizmetler ile müşterilere vurgu yapılmıştır. Vizyon bileşenlerine Türk firmaları açısından baktığımızda; idealistlik bileşenine tamamı yer verirken ilham vericilik açısından sadece bir firmanın (Correndon Havayolları) yer verdiği değerlendirilmiştir. Oysaki, 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 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). Türk firmalarında yer alan vizyon bildirgelerinde yedi adet vizyon bileşeninden en fazla dördünü içerdiği (THY, MNG, ULS) en az ise sadece bir tane bileşeni içerdiği (Pegasus) değerlendirilmiştir. Bunlara ilave olarak Türk firmalarının ayırt edicilik ve çekicilik bileşenlerinin de oldukça az yer aldığı (%6) söylenebilir. Avrupalı firmalara bakıldığında; en çok idealistlik bileşenine yer verildiği (16 firmadan 15’inde), en az ise benzer şekilde ilham vericilik (1 kez) ve çekicilik (%7) olduğu değerlendirilmiştir. Avrupalı firmalarda 16 firmadan sadece birinde yedi vizyon bileşeninin tamamının var olduğu (Finnair), iki firmada 6 bileşenin yer aldığı (DHL, Iberia) ve bir firmada sadece bir bileşenin yer aldığı (Wizzair) olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Vizyon açısından, THY’nin rakiplerinin durumu (Lufthansa, KLM-Air-France, British Airways) benzerlik göstermekte olup Pegasus’un ise Ryanair ve Easyjet’e göre oldukça zayıf kaldığı değerlendirilmiş, kargo havayolu firmalarımız ise vizyon bileşenleri açısından Avrupadakilerle karşılaştırıldığında benzer pozisyonda bulunmakta olduğunu görülmüştür.

Genel bir değerlendirme yaptığımızda ise; stratejik yönetim açısından vizyon ve misyon bildirgelerine yönelik akademik literatürde yer alan kuramların pratikte tam olarak yansıtılmadığı, kuramla uygulamaların örtüşmediği düşüncesine varılmıştır. Bunlarla bağlantılı bir şekilde stratejik yönetim açısından vizyon ve misyon öneminin anlaşılamadığı, vizyon ve misyonun stratejik bağının örgütlerde oluşturulamadığı ya da kurulamadığı, bu bağın müşterilerine ve paydaşlarına hissettirilemediği görüşü ağırlık kazanmıştır. Oysaki; 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). Benzer şekilde; bir örgüt misyon ve hedeflerini belirlediği zaman nereye gideceğini bilir. Bu yere ulaşması için temel hazırlaması gerekir. Stratejinin rolü, örgütün amaçlarını

VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ: TÜRK VE AVRUPA HAVAYOLU İŞLETMELERİ

gerçekleştirebilmesi için örgütün izleyeceği yolları belirler (Campbell ve Goold, 1987: 67 Bu açılardan, işletmelerde stratejik yönetim anlayışında, işletmelerin stratejik düşünme, hareket etme yeteneklerinde eksiklik olduğu söyleyebiliriz. Günümüzde havacılık sektörünün uluslararası bir iş kolu olması, teknolojinin sürekli değişmesi, küreselleşmenin etkisinin artması, müşteri ve pazarların değişmesi, maliyetlerin yükek oluşu sektörde rekabetin yoğunluğunu, şiddetini artırmakta ve tüm bunların sonucunda şirketlerin tüm bunlarla baş edebilmesine yönelik stratejik yönetim modellerini uygulamaya yönlendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim biçiminin önemli bir işlevi olan vizyon ve misyon bildirgilerinin doğru bir şekilde anlaşılması ve tanımlanması oldukça önemli olacaktır. Biz kimiz, niye varız, kime hizmet ediyoruz, amacımız ne, varmak istediğimiz yer neresi, kendimizi nasıl görmek istiyoruz, bizi rakiplerimizden ayrıcalıklı kılan şeyler ne, rekabet avantajımız neler, müşterilerimizi ve hissedarlarımızı nasıl cezbederiz, çalışanlarımıza çevremize nasıl bir ilham verebiliriz ve çalışanlarımızı aynı amaç ve hedefte birleştirebiliriz gibi diğer bileşenleri içerecek şekilde hazırlanacak bildirgeler stratejik açıdan işletmelere avantaj yaratmaktadır. Bu manada halihazırda kurulu şirketlerin bu bakış açısı altında, vizyon ve misyon bildirgelerini gözden geçirmeleri, şayet tanımlanmamış iseler oluşturmaları, zamanın, piyasa koşullarının, rekabet ortamının ve çevresel değişiklikler yönünde bunları revize etmeleri ve bu konunun yıllık şirket yönetim kurulu toplantı gündemlerinin bir konusu olarak ele almaları önerilmektedir. Aksi taktirde, işletmelerde rekabet açısından bir avantaj, fark yaratmasına olanak sağlayacağı öngörülen vizyon ve misyon ifadelerinin etkin bir biçimde yer almaması ve ideal durumdan uzak olması işletmelere bir fayda getirmeyeceği gibi, rekabet avantajı da oluşturmayacaktır.

KAYNAKÇA

- Akgemici, T., ve Güleş H. K., (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara, Gazi Kitabevi.
- Ackoff, R. (1987). "Mission statements." *Planning Review* 15.4 (1987): 30-31.
- Aktan, C.C. (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama", ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, 22 (4): 4-21.
- Celep, C., ve Çetin B. (2003). *Bilgi Yönetimi*. Ankara, Anı Yayıncılık.
- Campbell, A., ve Yeung, S. (1991). "Creating a sense of mission. Long Range Planning", 24(4), 10-20.
- Campbell, A., ve Goold, M. (1987). *Many Best Ways To Make Strategy*. Harward Business Review.
- Collins, J.C. ve Porras J. I. (1999). *Kalıcı Olmak: Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak*. Z. Çivi. (Çev.) İstanbul, Sistem Yayıncılık.

David F. (2001). “*Strategic Management Concepts*” (8th ed). Upper Saddle River, NJ: Macmillan.

Duman, A. (2001). İşletmelerde Vizyon Bir Uygulama Örneği: TUSAŞ Motor Sanayi A.Ş. (TEİ). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi SBE.

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), ss. 1-8. www.paradoks.org.tr (12 Ekim 2013).

Doğan, S. (2000). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Geliştirme ve Önemi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. Erciyes Üniversitesi Yayınları, 187-204.

Doğan, S. (2007). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Kare Yayınları. İstanbul.

Drucker, O. (1974). “Management tasks responsibilities and practices”, New York: Harper and Row.

Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

El Namaki, M. S. S. (1992). Creating A Corporate Vision, Long Range Planning, 25(6), 25-29.

Erdoğan B. Z., Tokgöz., Ulukan C., Demirci E., Baraz B., Tiltay, M.A., Taşçı D., ve Besler S. (2012). Stratejik Yönetim-I. 1. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Eren, E. (2002). *Stratejik yönetim ve işletme politikası (6. Basım)*. Beta Yayınları, İstanbul.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Hoskisson R. E. (2000). Strategic Management. 4.Edition. USA, South-Western College Publishing.

Holsti, O. R. (1969). "Content analysis for the social sciences and humanities." 602-611.

James, C. C., ve Jerry I. P. (1996). “ Building Your Company’s Vision”, Harvard Business Review, September-October 1996, 67.

Klemme, M. Sanderson, S., ve Luffman, G. (1991). Missions statements: Selling corporate values to employees. Long Range Planning, 24(3), 73-78.

Krippendorff, K. (2004). Content analysis: an introduction to its methodology. USA, Sage Publications.

**VİZYON VE MİSYON İFADELERİNİN İÇERİK ANALİZİ:
TÜRK VE AVRUPA HAVAYOLU İŞLETMELERİ**

Köseoğlu, M.A. (2008) İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Eder? KOBİ'lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 15(2). s.89.

Lipton, M. (1996). Demystifying The Development Of An Organizational Vision. Sloan Management Review. <http://sloanreview.mit.edu/article/demystifying-the-developmentof-an-organizational-vision/> (14 Mart 2013).

Mayring, P. (2000). "Qualitative Content Analysis", Retrieved from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1089/238>.

Neuendorf, K. A. (2016). *The content analysis guidebook*. Sage.

Pearce, J.A., ve David, F. (1987). "Corporate mission statements: The bottom line." *The Academy of Management Executive* 1.2, 109-115.

Şimşek, M. (2002). Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları. Alfa Yayınları. İstanbul.

Tengilimoğlu, D., ve Öztürk Y. (2004). İşletmelerde Halkla İlişkiler. Ankara, Seçkin Yayınevi.

Thornberry, N. (1997). *A View About Vision*. European Management Journal, 15(1), 28-34.

Wensween, J.G. (2005). "Wheel sup Airline Business Plan Development", 60-61.

[http:// www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2016.pdf](http://www.iata.org/about/Documents/iata-annual-review-2016.pdf)

http://www.mcozden.com/bky_09.htm#_ednref11

<http://www.shgm.gov.tr>

<http://www.ytukvk.org.tr/arsiv/stratejikburak.htm>