

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

## MİSYON İFADESİNİN BELİRLENMESİNDE KARŞIT İKİ GÖRÜŞ: ENDÜSTRİ Mİ KAYNAKLAR MI?

### TWO OPPOSING VIEWS IN DETERMINING THE MISSION STATEMENT: INDUSTRY OR RESOURCES?

Arş. Gör. Emre BİLGİÇ<sup>1</sup>

#### ÖZ

Stratejik yönetim alanının odak noktası sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederek rakiplere kıyasla üstün bir performans sergileyebilmektir. Alanda iki kutbu temsil eden Pozisyon Okulu (PO) ve Kaynaklara Dayalı Yaklaşım (KDY) üstün performans için örgütlerin iyi bir stratejiye sahip olmaları gerektiği konusunda hemfikirdir. Ancak iyi bir stratejinin ne olduğu konusunda aralarında pek çok tartışmalı alan mevcuttur. Strateji olgusu için önemli unsurlardan biri olan misyon ifadesinin nasıl olması gerektiği de bu tartışmalı alanlardan birisidir. PO misyonun endüstri pozisyonuna göre oluşturulması gerektiğini söylerken KDY ise misyonun kaynak ve kabiliyetlerden hareketle oluşturulması gerektiğini belirtmektedir. Bu çalışma ise Türkiye’de yer alan firmaların kendilerini tanımlarken endüstriye mi yoksa kaynaklara ve kabiliyetlere mi yoğunlukla odaklandığı sorusunu yanıtlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca sektörel farklılıkların rolünü sorgulamak da amaçlanmıştır. Nitel araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada BIST100’de yer alan firmaların misyon ifadeleri içerik analizine tabi tutulmuştur. Sonuçlar firmalarının misyon ifadelerini yoğunlukla PO’nun görüşlerine göre şekillendirdiğini ancak misyon ifadeleri oluşturulurken PO ve KDY görüşleri arasında geçişler yapıldığını göstermiştir. Çalışmanın bir diğer bulgusu ise sektörel farklılıkların misyon ifadelerinde vurgulanan temaların yoğunluklarının farklılaşmasında rol aldığıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Misyon İfadesi, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım, Pozisyon Okulu, BIST100.


**JEL Sınıflandırma Kodları:** L19, L21.

#### ABSTRACT

The focus of the strategic management field is to achieve a sustainable competitive advantage and to display superior performance compared to others. Representing two poles in the field, Position School (PO) and Resource-Based View (RBV) agree that organizations should have a good strategy for superior performance. However, there are many controversial points on the determination of what a good strategy is. One of these controversial points is how the mission statement should be. The PO states that the mission should be created according to the industry position, while RBV asserts that the mission should be created from resources and capabilities. Hence, the study aims to answer the question of whether companies in Türkiye focus heavily on the industry or on resources and capabilities in their missions. Also, it aims to question the role of sectoral differences. In the study, the mission statements of the firms in BIST100 are subjected to content analysis. The results reveal that the firms shaped their mission statements mostly according to the opinions of PO, but there are transitions between the opinions of PO and RBV. Another finding is that sectoral differences play a role in the formation of missions.

**Keywords:** Mission Statements, Resource Based View, Position School, BIST100.

**JEL Classification Codes:** L19, L21.

<sup>1</sup>  İzmir Bakırçay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, emre.bilgic@bakircay.edu.tr

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

It is accepted that firms should have a good strategy in the strategic management field to have competitive advantage and to be able to exhibit superior performance. A good strategy should meet a variety of requirements, such as consistency, coordinating policies and activities, uniqueness, leadership etc. Herein, a good mission statement is also required for a good strategy. The opinions of Position School (PO) and Resource Based View (RBV) on how a good mission statement should be differ. On the one hand, PO says that mission statements should be defined based on the industry that firms operate in, on the other hand, RBV states that firms should define their mission statements according to their resources and capabilities. By moving forward from this discussion, this research aims to answer the question of whether firms in Türkiye concentrate heavily on the industry or on resources and capabilities in their missions. Also, it is intended to investigate how sectoral differences play a role in defining mission statements.

### **Design/methodology/approach:**

This research was designed as qualitative research. The study's purpose is not to generalize findings or to generate rules. Instead, the aim is to determine how much the views of the two schools on the missions are reflected in the companies. In a word, the study was designed to determine the situation. In the scope of the research, the mission statement of firms in BIST100 was examined because it was assumed that these firms are institutionalized, therefore, having strategic consciousness. The mission statements were subjected to content analysis. To provide trustworthiness of the study, publicly available data were used, the example data were shared by using direct quotation, each theme were clearly defined, transferability of findings to different contexts were shown, all data were analyzed by following same processes, and the researcher avoided personal concerns as much as possible. To code data, a scheme consisting of five parts were prepared: i) the name of the firm, ii) the name of the sector, iii) directly quoted mission statements, iv) themes/dimensions related to PO opinions, and v) themes/dimensions related to RBV opinions. Although they are not pre-determined themes, certain criteria were kept in mind during the data analyses. These criteria are: i) whether there is an inside-out or outside-in definition, ii) whether there is an industry/market/environment-based or resource/skill/competence-based definition, and iii) whether there is a definition in terms of competitive strategies or resource base formation. It should be noted that the extraction of themes does not only based on counting certain words but also based on considering the meaning of the words or sentences. This makes the research qualitative.

### **Findings:**

The findings indicate that the opinions of PO are emphasized more compared to the opinions of RBV in mission statements. It is seen that most of the firms give place the opinions of both schools in their mission statements, however, the mission statements of only 14 firms include only PO's opinions and the mission statement of only 1 firm contains only RBV's opinion. The themes appeared in relation to PO's opinions are stakeholders, legitimacy, sector, comparison, scale of activities, sustainability, competition, market, and openness to the public. The themes occurred connected to RBV's opinions are resources, abilities, and competences. The top five mostly emphasized themes are stakeholders, competences, legitimacy, resources, and sector respectively. In addition, as different from total BIST100 and financial institutions sector, the theme of resources is emphasized higher than competences in manufacturing sector. Furthermore, the themes of sector and market are significantly higher in the manufacturing sector than in the financial institutions sector.

### **Conclusion and Discussion:**

The possible reasons of emphasizing PO's opinions more might be the dominance of PO's opinions in textbooks in universities in Türkiye, the industry-based characteristics of strategies advised to the managers in Türkiye and mission statements as an imported administrative practice from the western companies. The finding of that most of mission statements includes the opinions of both schools can be explained by that the discussion between these schools does not reflect on action and managers prioritize practical requirements rather than theoretical discussion in real life. Also, the finding of the mostly emphasized PO themes are stakeholders and legitimacy is plausible because the attention of both academic and business world increased towards these themes especially with the strong places of the stakeholder theory and institutional theory. In addition, since competences have a higher potential to gain sustainable competitive advantage, it is reasonable to find that mostly occurred RBV theme is competences. When sectoral analysis taking manufacturing and financial institutions sectors into account examined, it is seen that although PO opinions have still dominance over RBV opinions, the dominance of different themes changes. Herein, in the manufacturing sector, the theme of resources is appeared higher than competences. This result might be explained by the criticality of resources in sustainable production which is the core of manufacturing sector.

## 1. GİRİŞ

Stratejik yönetim araştırmalarının odak noktası rakiplere kıyasla üstün bir performans sergileyebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. Stratejik yönetim alanının, bazı kararların stratejik ve daha önemli olduğu, firmaların rekabet avantajı için yarıştığı, bu avantajı korumaya çalıştığı, stratejik kararların belirsizlik altında alındığı, stratejik davranışların sınırlı rasyonel olduğu ve piyasanın mükemmel işlemediği yönündeki temel varsayımları (Barca, 2003) dikkate alındığında alanda firmalar arasındaki performans farklılıklarının şans eseri olmadığı, bu farklılıkların firmaların kasıtlı eylemleri sonucu oluştuğu ve iyi stratejilere sahip firmaların daha iyi performans sergilediği imasının var olduğu belirtilebilir (Hızıroğlu, 2020). İyi bir strateji önemli bir amaca ulaşmak için tutarlılığa, koordinasyon sağlayan faaliyet ve politikalara ve kaynaklara sahip olmalıdır (Rumelt, 2012). Ayrıca iyi bir stratejinin özgün ve farklı da olması gerekmektedir (Huff, 1982). Dolayısıyla iyi bir strateji liderlik (Allio, 2015), bilgi (Mitch ve Samson, 2007), birbiriyle uyumlu analizler, politikalar, faaliyetler, konseptler ve argümanlar (Abraham, 2012) gibi pek çok unsuru bir arada gerektirir. Bu kapsamda stratejik yönetimin esas bileşenlerinden birisi olan misyon ifadesinin stratejik rolü (Alawneh, 2015) düşünüldüğünde iyi bir strateji için iyi bir misyon ifadesinin de olması gerektiği söylenebilir.

Misyon, bir örgütün bugün neden var olduğunun açık, özlü ve akılda kalıcı bir ifadesidir (Horwath ve Drucker, 2005). Yöneticiler ve akademisyenler tarafından strateji olgusundaki<sup>2</sup> rolü kabul edilen misyon ifadesi (David, 1989; Chahal ve Mahapatra, 2013) örgüt için pek çok açıdan stratejik önem taşımaktadır. Misyon ifadesinin stratejilerin, planların ve iş faaliyetlerinin oluşturulmasına temel sağlaması, örgütsel tasarım ve yapı için temel teşkil etmesi ve örgütün neden var olduğunu gerekçelendirmesi (Pearce ve David, 1987) örgütler için önemlidir. İyi bir misyon ifadesinin neleri içermesi gerektiği ve nasıl olması gerektiği ile ilgili pek çok çalışma mevcuttur (Stone, 1996; Bart, 1998; Robbins ve Coulter, 2007; Hitt, vd. 2012). Bu çalışmalardan hareketle iyi bir misyon ifadesinin müşteri ihtiyaçlarına odaklı, uzun ömürlü, basit ve kısa, kapsamlı ve çok yönlü olması gerektiği söylenmektedir (Powers, 2012). Ek olarak iyi bir misyon ifadesi örgütün adını, amacını, ana ürün/hizmetlerini, temel müşterilerini ve örgütün rekabet avantajının kaynaklarını içermelidir (Brockmann ve Lacho, 2017).

Öte yandan misyon ifadesinin içeriği ile ilgili stratejik yönetim alanında yer alan Pozisyon Okulu (PO) ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşım'ın (KDY) görüşleri birbirinden farklılaşmaktadır<sup>3</sup>. PO'ya göre dış çevre örgütün stratejisinde belirleyici bir role sahiptir (Porter, 1980; Piatkowski, 2012). Dolayısıyla örgütün tanımı yani misyon ifadesi örgütün bulunduğu çevreden/piyasadan hareketle yapılır (Hızıroğlu, 2020). KDY'ye göre ise örgütün kimliği tanımlanırken odak noktası kaynaklar ve kabiliyetlerdir (Grant, 1991). Buradan hareketle bu çalışmada Türkiye'de yer alan firmaların kendilerini tanımlarken endüstriye mi yoksa kaynaklara ve kabiliyetlere mi yoğunlukla odaklandığı sorusu yanıtlanmaya çalışılacaktır. Ayrıca bağlama özgü faktörlerin önemi de dikkate alındığında seçilen sektörler arasında araştırma sorusu kapsamında bir farklılık olup olmadığı da sorgulanacaktır.

Bu soruyu yanıtlamak iki açıdan önemlidir. Birincisi her ne kadar misyon ifadeleri içerik açısından farklı bağlamlarda (Fazlzadeh ve Malekpour, 2015; Fitzgerald ve Cunningham, 2016; Yadav ve Sehgal, 2019; Ortiz, 2021) sıkça araştırılsa da bu çalışmaların teorik arka planının zayıf olduğu gözükmektedir. Ayrıca misyon hakkında iki okul arasındaki tartışmayı verilerle ele alan bir çalışmaya araştırmacı tarafından rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma iki okul arasındaki tartışmayı nitel verilerle ele alması nedeniyle önemlidir. İkinci olarak ise bu çalışma misyon ifadelerinin içeriğini inceleyerek piyasadaki aktörlere firmaların yönelimleri hakkında bilgi sunması nedeniyle önemlidir.

<sup>2</sup> “Strateji olgusu” ifadesi araştırmacı tarafından bilinçli olarak tercih edilmiştir. Nedeni ise “strateji süreci”, “stratejik planlama” gibi ifadelerin PO’yu “strateji oluşumu” gibi ifadelerin KDY’yi çağrıştırdığını düşünülmesidir. Araştırmaya konu edilen soru iki okul açısından da incelenmeye çalışıldığı için bu ifadelerin kullanımı tercih edilmiştir.

<sup>3</sup> Her ne kadar stratejik yönetim alanında içeriden dışarıya/dışarıdan içeriye perspektif (De Witt ve Meyer, 1998), 10 stratejik yönetim düşünce okulu (Mintzberg, vd., 1998), pazarlar paradoksu/kaynaklar paradoksu (Bakoğlu ve Özcan, 2010), fırsat yaklaşımı/kaynak yaklaşımı (Ülgen ve Mirze, 2004) gibi farklı isimlerde görüşler var olsa da bu çalışmada PO ile KDY, stratejik yönetim görüşleri yelpazesinin iki ucunu temsil ettiği (Foss, 2011; Ashour, 2018; Coşkun ve Çiftçi, 2019) için tercih edilmiştir. Belirtilmelidir ki iki yaklaşımın birbirlerini tamamlayıcı nitelikte (Rugman ve Verbeke, 2002) olduğunu söyleyen görüşler olsa da iki yaklaşımın temel varsayımları birbirleri ile zıt niteliktedir. Örneğin; PO kaynakların piyasada halihazırda mevcut olduğunu belirtirken KDY firmaların kaynak edinim yeteneklerinin sınırlı olduğunu belirtmektedir (Wernerfelt, 1984) veya PO stratejinin bilinçli ve analitik olarak tasarlanabileceğini varsayarken KDY stratejinin zamanla şekillendiğini ve sezgisel olduğunu belirtmektedir (De Witt ve Meyer, 2002). Halihazırılık vs sınırlılık, bilinçlilik vs sezgisellik gibi kavramlarının birbirlerine zıt olduğu düşünüldüğünde iki okulun iki ucu temsil ettiği görüşü güçlenmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak çalışmaya temel olan kuramsal ve kavramsal çerçeve sunulacaktır. Ardından nitel bir araştırma olarak tasarlanan bu çalışmanın yöntemi hakkındaki detaylar paylaşılacaktır. Son olarak ise elde edilen bulgular sunulduktan ve tartışıldıktan sonra araştırmanın sonucundan ve gelecek çalışmalar için önerilerden bahsedilecektir. Ek olarak araştırmanın kısıtlarına da değinilecektir.

## 2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Misyon ve Strateji Açısından Önemi

Öğreti beyanı, amaç beyanı, felsefe beyanı, inançlar beyanı, ilkeler beyanı gibi farklı pek çok isimlendirmeye sahip olan misyon ifadesinin (David, 1989) bileşenleri hakkında literatürde fikir birliği bulunmamaktadır (Sidhu, 2003). Dolayısıyla literatürde misyon ifadesinin farklı unsurlarını içeren pek çok tanım bulunmaktadır. Drucker (1973) misyon ifadesini örgütteki önceliklerin, stratejilerin, planların ve görevlerin temeli olarak tanımlamaktadır. David (1989) misyon ifadesinin örgütün ne olmak ve kime hizmet etmek istediği ile ilgili uzun dönemli vizyonunu ortaya koyduğunu söylerken Davies ve Glaister (1997) misyon ifadesinin bir örgüte içinde bulunduğu işi açıkça tanımlama, genel amacını belirtme ve benzersiz ve ayırt edici yetkinliğini gösterme fırsatı sunduğunu belirtmektedir. Horwath ve Drucker (2005) ise misyon ifadesinin bir örgütün bugün neden var olduğunu açık, öznlü ve akılda kalıcı bir ifadesi olduğunu belirtmektedir. Chahal ve Mahapatra'ya (2013) göre ise misyon ifadesi, bir örgütü diğer benzer örgütlerden ayıran kalıcı amaçlar beyanıdır.

Literatürde farklı pek çok tanım bulunmasıyla ilişkili olarak birçok araştırmacı misyon ifadesini tanımlamak yerine neleri içermesi gerektiğini tartışmıştır. Sufi ve Lyons (2003) yapmış oldukları literatür taraması sonucunda misyon ifadelerinde en yaygın bulunan yirmi ögenin olduğunu belirtmişlerdir. Bart (1998) ise misyon ifadesinin öğelerini inceleyen farklı çalışmalarını incelemesi neticesinde literatürde misyon ifadesinin içerisinde yer alması gerektiği söylenen yirmi beş ögenin olduğunu söylemiştir. Literatürde konu ile ilgili pek çok çalışma olmasına rağmen Bart'ın (1998) oluşturduğu listenin daha kapsayıcı olması nedeniyle Bart'ın (1998) listelemiş olduğu öğeler Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo 1 incelendiğinde her iki okuldan da öğelerin yer aldığı dikkat çekmektedir. Ayrıca misyon ifadesinin ne olduğu ve neyi içermesi gerektiği tartışmalarına ilaveten biçimsel olarak nasıl olması gerektiği ile ilgili tartışmalar da literatürde mevcuttur. Bu bağlamda misyon ifadesinin dilinin uygun olması, ne uzun ne de kısa olması, ilham verici olması, müşteri ihtiyaçlarına odaklı, uzun ömürlü, sade, kapsamlı ve çok yönlü olması gerektiği belirtilmiştir (Bart, 1998, Powers, 2012). Bart'ın (1998) sıraladığı yirmi beş öge ile birlikte misyon ifadesinin sınırlı bir uzunlukta olması gerekliliği düşünüldüğünde örgütlerin misyon ifadelerini oluştururken kendilerini en iyi açıklayan öğeler kombinasyonu şeklinde misyon ifadelerini oluşturmalarının daha makul olduğu düşünülebilir. Buradan hareketle birtakım ortak noktalar olsa bile her örgütün misyon ifadesinin farklılaşacağı düşünülebilir. Ancak bu durum misyonun örgütler için önemsiz hale geldiği ve işlevsiz olduğu anlamına gelmemektedir. Misyon ifadesinin örgüt performansı (Berbegal-Mirabent, vd., 2021), firma yenilikçiliği (Bart, 1996), şeffaflık (Craig, vd., 2016), firma çeşitlendirmesi (Morris, 1994), paydaş yönetimi (Bartkus ve Glassman, 2008), marka güveni ve değeri (Lin ve Ryan, 2016), yönetim etkinliği (Hieu ve Vu, 2021) gibi farklı konularla olan ilişkisini inceleyen çalışmalar dikkate alındığında bu yorumun haklı olduğu gözükmektedir. Bu açıdan bakıldığında misyon ifadesinin stratejiye yön vermesinin (Chahal ve Mahapatra, 2013) yanı sıra örgüte rekabet avantajı oluşturabilecek unsurlarla ilişkili olması hasebiyle de stratejik yönetim için önemli olduğu söylenebilir. Misyon ifadesini stratejik açıdan önemli kılan diğer unsurlar ise şu şekilde özetlenebilir: (i) örgüt için neyin önemli olduğunu ve odak noktasının ne olması gerektiğini göstermesi, (ii) stratejik, taktiksel ve operasyonel kararlara rehberlik etmesi, (iii) örgüt içindeki başarı kriterlerinin belirlenmesinde rol alması, (iv) çatışmaların çözümü için alınan kararlarda mihenk taşı rolü görmesi, (v) yöneticilerin örgüt içinde liderliklerini ortaya koymalarına yardımcı olması, (vi) iç ve dış iletişime ve pazarlamaya yardımcı olması, ve (vii) örgütün ayırt edici yetkinliğini göstermesi (Chahal ve Mahapatra, 2013). Misyon ifadesinin stratejik önemi düşünsel olarak kabul edilse de misyonu önemli kılan pek çok unsurun da görgül olarak ele alınmadığı belirtilmelidir.

**Tablo 1.** Misyon İfadesinin Öğeleri

1. Amaç	14. Belirli Ürünler / Hizmetler
2. Değerler / Felsefe	15. Kendini Algılama
3. Ayırt Edici Yetkinlik	16. Kamu İmajı
4. İstenilen Rekabetçi Pozisyon	17. İşletmenin Konumu
5. Rekabet Stratejisi	18. Teknoloji
6. Paydaşlar	19. Sağlıkım
7. Davranışsal Standartlar	20. Müşteriler
8. Genel Kurum Amaçları	21. Çalışanlar
9. Tek Bir Büyük Amaç	22. Tedarikçiler
10. Belirgin Finansal Hedefler	23. Toplum
11. Finansalar Olmayan Hedefler	24. Hissedarlar
12. Genel İşletme Tanımı	25. Vizyon İfadesi
13. Belirli Pazarlar / Hizmet Verilen Müşteriler	

Kaynak: (Bart, 1998).

Her ne kadar içeriğinin, kapsamının ve biçiminin ne olması gerektiği hakkında bir fikir birliği olmasa da misyon ifadesi ister planlanan ister kendiliğinden gerçekleşen strateji olsun strateji olgusunun önemli parçalarından birisidir. Stratejik yönetimin önemli parçalarından biri olan misyon, strateji meydana gelmeden önce tanımlanmalıdır (Papulova, 2014). Strateji ister PO'nun belirttiği gibi dışarıdan içeriye formülasyon ister KDY'nin belirttiği gibi içeriden dışarıya formasyon şeklinde oluşsun stratejinin şekillenmesinde misyon ifadesi rol almaktadır. Bu bağlamda PO ve KDY'nin misyon üzerindeki görüşlerini anlamak önemlidir.

## 2.2. PO ve KDY'nin Misyon Üzerine Görüşleri

Stratejik yönetim alanında gerçekleşen tartışmaların rekabet avantajı edinimi ve bunun sürdürülebilirliği çevresinde gerçekleştiği söylenebilir. Alanda gerçekleşen tartışmaların ise iki okul etrafında toplandığını gözlemlemek mümkündür. Bu okullardan ilki olan Pozisyon Okulu'nun (PO), Porter'ın (1980, 1985, 1996) görüşleri etrafında şekillendiği, bu okullardan ikincisi olan Kaynaklara Dayalı Yaklaşım'ın (KDY) ise Wernerfelt (1984), Grant (1991) ve Barney'in (1991) görüşleri etrafında şekillendiği söylenebilir. Her iki okulun da misyon üzerine görüşlerini anlamak için iki okulun da rekabet avantajı ve strateji geliştirme sürecine ilişkin görüşlerini anlamak gerekmektedir. Dolayısıyla öncelikli olarak her iki okulun rekabet avantajı hakkındaki görüşleri ile strateji geliştirme süreci hakkındaki görüşlerine değinildikten sonra misyon üzerine görüşleri paylaşılacaktır.

### 2.2.1. PO ve KDY'e Göre Rekabet Avantajının Kaynağı

Örgütlerin üstün performans sergilemesine olanak tanıyan özellikleri olarak nitelendirilebilecek olan rekabet avantajının kaynağı hakkında iki okulun görüşleri birbirinden farklılaşmaktadır. PO'ya göre rekabet avantajının kaynağı endüstrinin yapısal özellikleridir (Porter, 1980). Porter'a (1985) göre işletmeler arasındaki kar farklılıklarını açıklayan iki temel unsur vardır: (i) endüstrinin yapısını ve uzun dönemli karlılık potansiyelini etkileyen unsurlar ve (ii) örgütün endüstri içindeki pozisyonu. KDY'nin temsilcilerinden olan Barney'e (1991) göre ise örgütler arası performans farklılıklarının kaynağı örgütlerin kendine özgü kaynaklarıdır. Yani örgüte özgü ve kolay taklit edilemeyen kaynaklar rekabet avantajının kaynağıdır (Peteraf, 1993). Rekabet avantajı belirlenirken PO'da analiz biriminin endüstri, KDY'de ise analiz biriminin örgütün kendisi olduğu söylenebilir. Öte yandan başarılı örgütlerin pazar odaklı ve dışsal yönelimli olduğunu iddia eden PO (Day, 1990, Webster, 1994, aktaran Hızıroğlu, 2020) için örgütün endüstrideki pozisyonunu koruyabilmesi adına benimseyebileceği üç temel jenerik strateji vardır: (i) düşük maliyet stratejisi, (ii) farklılaşma stratejisi ve (iii) odaklanma stratejisi (Porter, 1985). Rekabet avantajı için bu üç stratejiden birisinin benimsenmesi gerekmektedir. KDY'de ise stratejik öneme sahip temel yetkinliklerin yönetilmesinde dört temel görev olduğu belirtilmektedir: (i) temel yetkinliklerin seçilmesi, (ii) temel yetkinliklerin oluşturulması, (iii) temel yetkinliklerin kullanılması ve (iv) temel yetkinliklerin korunması (Hamel, 1994, aktaran Hızıroğlu, 2020). Rekabet avantajı elde edebilmek için bu dört temel görev doğrultusunda kaynak ve temel yetkinlik tabanlı oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca örgütler arasında kaynakların homojen olduğunu varsayan PO'ya (Porter, 1980; Massa, vd., 2017) göre endüstri giriş çıkış engellerinin yüksek olması

sürdürülebilir rekabet avantajı için gereklidir (Porter, 1980). Dolayısıyla örgütler endüstride giriş engelleri oluşturmak için çabalayarak pozisyonlarını korumalıdır. Örgütler arası kaynakların heterojen olduğunu söyleyen KDY'ye (Peteraf, 1993) göre ise giriş engelleri oluşturmak için farklı stratejilere, farklı stratejiler için ise farklı ve taklit edilemeyen kaynaklara ihtiyaç vardır (Barney, 1991). Özetle rekabet avantajının kaynağı PO'ya göre örgütün endüstride aldığı pozisyon iken KDY'ye göre ise taklit edilemeyen ve stratejik öneme sahip kaynaklardır.

### 2.2.2. PO ve KDY'e Göre Strateji Geliştirme Süreci

Örgütler arasındaki performans farklılıklarının şans eseri olmadığı ve iyi bir stratejinin bu farklılıkları oluşturduğu her iki okul tarafından da kabul edilmektedir. Ancak stratejinin nasıl şekillendiği yani strateji geliştirme süreci ile ilgili iki okul arasında keskin farklılıklar bulunmaktadır. Rekabet avantajının kaynağının endüstride alınan pozisyona dayandığını belirten Porter (1980) bunun formüle edilebileceğini belirtmektedir. Pazar yapısının kasıtlı olarak seçilen konumsal stratejilere yön verdiğini (Weigl, 2008) belirten PO'ya göre strateji analitik hesaplamalara dayanmaktadır. Porter (1980, 1985) önerdiği beş güç modeline göre endüstri çevresinin analiz edilmesini ve buna göre örgütün pazar pozisyonunu ve stratejisini belirlemesini önermektedir. Porter'ın (1996) stratejiyi, rekabet avantajı elde etmek adına örgüte endüstride güçlü bir pozisyon sağlayacak eylemler bütünü olarak tanımladığı dikkate alındığında PO'nun strateji geliştirme sürecini dıştan içe bir formülasyon şeklinde ele aldığı söylenebilir. KDY ise strateji geliştirme süreci hakkında PO ile tamamen zıt görüştedir. Stratejinin planlanamayacağı görüşünde olan KDY için strateji bir devrim ve yaratıcılık eseri olarak ortaya çıkar (Hamel, 1996). Strateji üstten alta doğru değil, demokratik olarak belirlenir (Hamel, 1996). Stratejinin sezgilere dayalı olarak kendiliğinden geliştiğini (Mintzberg ve Waters, 1985) iddia eden KDY için stratejinin bir formasyon süreci olduğu söylenebilir. KDY perspektifinden strateji geliştirme çerçevesi tanımlayan Grant (1991) için strateji şu süreçleri takip ederek oluşturulmalıdır: (i) kaynaklarını sınıflandırmak, (ii) kabiliyetleri tanımlamak, (iii) kaynak ve kabiliyetlerin gelir oluşturma potansiyelinin belirlenmesi, (iv) kaynak ve kabiliyetlerden en iyi faydalanılabilecek stratejinin seçilmesi ve (v) kaynak açıklığının tanımlanması. KDY'nin stratejik yönetime pratik katkılarının belirsiz olduğunu belirten Grant (1991) bunu iki nedene bağlamaktadır. Bu sebeplerden ilkinin birleştirici bir çerçevenin bulunmaması ve ikincisini ise bu yönde bir çabanın bulunmaması olarak göstermektedir (Grant, 1991). Ancak KDY'nin stratejinin *kendiliğinden* oluştuğu, sezgilere dayalı olduğu ve planlanamaz/formüle edilemez olduğu yönündeki varsayımları dikkate alındığında Grant'ın (1991) *strateji formülasyonu* sunan bir çerçeve oluşturma amacının KDY'nin temelleri ile uyumsuz olduğu söylenebilir. Özetle strateji geliştirme sürecinin PO'da pozisyon oluşturma amacıyla dıştan içe formülasyon şeklinde planlanabileceği iddia edilirken KDY'de kaynak ve yetkinliklerden en iyi şekilde faydalanmak amacıyla demokratik bir formasyon şeklinde kendiliğinden oluştuğu iddia edilmektedir.

### 2.2.3. PO ve KDY'e Göre Misyon İfadesi

Misyon tanımlama strateji olgusunun parçalarından birisidir (David, 1989; Chahal ve Mahapatra, 2013). Çoğu ders kitabında ve lisansüstü tezde de gösterildiği gibi (Wright, vd., 1994; Samour, 2010; Coşkun, 2021) stratejiyi formülasyon olarak gören PO için strateji süreci şu şekilde işlemektedir: (i) iç ve dış çevre analizi, (ii) örgüt yönünün belirlenmesi, (iii) stratejik planlama/strateji seçme, (iv) strateji uygulama ve (v) stratejik kontrol/denetim. Örgütün yönünün belirlenmesi aşaması ise misyon, vizyon ve hedeflerin belirlenmesi ile ilgilidir. KDY'ye göre ise her ne kadar strateji kendiliğinden oluşsa da yani formüle edilemese de literatürde strateji olgusunu KDY perspektifinden adım adım sürece döken çalışmalar vardır (Grant, 1991; Kalpic, vd., 2003). Bu çalışmalar her ne kadar KDY'nin temel varsayımları ile çelişkili olsa da sürece dahil ettikleri adımlar KDY'nin strateji mantığını yansıtmaktadır. Kalpic, vd. (2003) stratejiyi üç ana adıma bölmekte ve bu üç ana adım için alt adımlar önermektedirler. Bu doğrultuda strateji üç aşamadan oluşmaktadır: (i) strateji formasyonu, (ii) stratejinin uygulanması ve (iii) stratejinin yeniden formüle edilmesi (Kalpic, vd., 2003). Strateji formasyonu ise: (i) misyon, vizyon ve stratejik niyetin belirlendiği stratejik kimlik oluşturma ve (ii) endüstri hakkında öngörülerin oluşturulmasını, var olan ürün ve pazar konseptlerinin, yetkinliklerin tanımlanmasını ve gerekli olan yeni yetkinliklerin tanımlanmasını içeren stratejik analiz adımlarından oluşmaktadır (Kalpic, vd., 2003).

Her iki okulun da misyonun strateji olgusunda rol aldığı fikri üzerinde hem fikir olduğu gözükmektedir. Ancak misyon ifadesini oluşturan unsurların ne olduğu hakkında görüşlerinin farklılaştığını söylemek mümkündür. PO açısından strateji geliştirme sürecinin temel noktası örgütün endüstride aldığı pozisyonudur (Porter 1980). Ek olarak PO'nun önerdiği strateji formülasyonu sürecinde misyon belirlemenin çevre analizinden sonra geldiği<sup>4</sup> de

<sup>4</sup> Hatırlatılmalıdır ki bu süreç ideali yansıtmaktadır ancak gerçekte her firma PO'nun belirlediği ideal stratejik yönetim sürecini takip etmemekte ya da edememektedir (Bordean, vd., 2010).

(Wright, vd., 1994; Samour, 2010; Coşkun, 2021) dikkate alındığında PO'ya göre örgütün kendini endüstri odaklı tanımlaması gerektiği söylenebilir. PO'ya göre misyonun amacı firmayı istenilen stratejik pozisyona getirmektir (Papulova, 2014). Bunun için yapılması gerekenler ise beş güç analizinin gerçekleştirilmesi ve uygun jenerik stratejinin seçilmesi olduğu söylenebilir. Buradan hareketle örgütlerin kendilerini tanımlarken yani misyon ifadelerini oluştururken tedarikçiler, alıcılar gibi paydaşlarından, faaliyette buldukların pazarlardan ve endüstrideki rekabetten bahsetmeleri beklenebilir.

KDY'ye göre ise endüstrideki performans farklılıklarının ve rekabet avantajının kaynağı örgüte özgü ve taklit edilemeyen kaynaklardır (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Ayrıca KDY perspektifinden hazırlanan strateji geliştirme süreçleri incelendiğinde (Grant, 1991; Kalpic, 2003) çevre analizi yerine örgütün misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını belirlemesi yani örgütün yönünü belirlemesi ilk aşamayı oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgütte strateji oluşurken ve örgüt kendini tanımlarken öncelikle odakta kendi kaynak ve kabiliyetleri vardır (Grant, 1991). KDY'nin hangi kaynak ve yetkinliklerin rekabet avantajı yaratma ve sürdürmede rol aldığı değerlendirilmesi ve açıklaması misyon ifadesinde ne tür kaynak ve kabiliyetlerden bahsedileceğinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır (Oluwaseyi, vd., 2021). KDY için rekabet avantajı yaratan kaynakların değerli, nadir, taklidi zor ve organize (Barney, 1995) olduğu ayrıca bu kaynakların inovatif kabiliyete sahip, önceden edinilmiş, taklidi zor, uzun süreli, kendine mal edilebilir, ikame edilemez ve rekabetçi olması (Lynch, 2000) gerektiği düşünüldüğünde misyon ifadesinde bu tür kaynakların yer alması yani örgütün kendini bu tür kaynakları önceleyerek tanımlaması gerektiği söylenebilir. Buradan hareketle KDY açısından misyon ifadelerinde, sahip olunan rekabetçi fabrika, tesis, teknoloji gibi kaynaklardan, verimlilik (Mohamed, vd., 2018) gibi yeteneklerden ve kalite (Edgar ve Lockwood, 2008), kültür (Civelli, 1998), liderlik (Escrig-Tena ve Bou-Llusar, 2005) gibi yetkinliklerden bahsedildiğini görmeyi beklemek makuldür. Ayrıca stratejik hizalanma biçimlerini rekabet avantajının kaynağı olarak gören KDY için misyon ifadesinin anlaşılır oluşu, firmadaki değerleri ve inançları açıklayışı stratejik hizalanmaya yardımcı olmaktadır (McGee, 2015; Toh, vd., 2021). Bu doğrultuda KDY açısından firmanın sahip olduğu değerler ve inançların yani kültürün de rekabet avantajı yaratan bir yetkinlik olarak değerlendirildiği ve misyon ifadesinde bahsedilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Stratejik yönetim alanındaki iki kutbu temsil eden PO ve KDY açısından misyonun önemli olduğunun kabul edildiği ancak misyonun nasıl tanımlanması gerektiği konusunda farklılaşma olduğu gözükmektedir. İki okul arasındaki bu zıt görüşten hareketle bu çalışmada Türkiye'de yer alan firmaların kendilerini tanımlarken endüstriye mi yoksa kaynaklara ve kabiliyetlere mi yoğunlukla odaklandığı sorusunu yanıtlanmak amaçlanmaktadır. Bir başka değişle örgütler kendilerini tanımlarken PO'nun mu yoksa KDY'nin mi görüşlerini yoğunlukla benimsemektedir sorusu cevaplanmaya çalışılacaktır. Ek olarak, bağlamsal faktörlerin önemi de göz önüne alındığında seçilen sektörler arasında misyon tanımlamalarındaki yönelimleri açısından bir fark olup olmadığı da sorgulanacaktır.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Yukarıdaki yazın incelemesi göstermektedir ki stratejik yönetim alanında iki ucu temsil eden PO ve KDY okullarının misyon ifadesi hakkında farklı görüşleri olsa da bu görüşlerin örgütteki yansımaları araştırmacının bilgisi dahilinde incelenmemiştir. Ayrıca araştırma sektörel farklılıkları da kısmi ölçüde dikkate alınacaktır. Çalışma literatüre bu iki açıdan katkı sağlamayı ummaktadır. Araştırmanın temel soruları ise şu şekildedir:

*Türkiye'de yer alan firmalar kendilerini tanımlarken yoğunlukla endüstriye mi yoksa kaynaklara ve kabiliyetlere mi odaklanmaktadırlar?*

*Türkiye'de imalat ve mali kuruluşlar sektörlerinde yer alan firmalar kendilerini tanımlarken yoğunlukla endüstriye mi yoksa kaynaklara ve kabiliyetlere mi odaklanmaktadırlar?*

Çalışma nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmada genelleme kaygısı veya kurallar üretme amacı güdülmemiştir. Amaç strateji alanında yer alan iki okulun misyon üzerine olan görüşlerinin firmalara ne kadar yansıdığını tespit etmektir. Yani çalışma durum tespiti yapmak amacıyla kurgulanmıştır.

Farklılaşan görüşleri nedeniyle PO ve KDY'nin analiz birimleri de farklılaşmaktadır. PO için analiz birimi endüstri iken KDY için analiz birimi temel yetkinliklerdir (Barca, 2005). İki okulun farklı analiz birimlerine sahip olması bu çalışma için yöntemsel bir sorun gibi gözükse de aslında yöntemsel bir sorun oluşturmamaktadır. Çünkü bu çalışma analiz birimi olarak örgütlerin odak noktasını yani misyon ifadelerini incelemekte örgütlerin faaliyette buldukları endüstrileri veya sahip oldukları temel yetkinlikleri incelememektedir. Bir diğer değişle örgütlerin odak noktasının nasıl oluştuğu değil ne olduğu bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla iki okul arasındaki analiz birimi farklılığı bu çalışma için yöntemsel bir sorun oluşturmamaktadır.

Araştırmada BIST100 endeksinde yer alan firmaların misyon ifadeleri incelenmiştir. BIST100 firmalarının seçilme nedeni ise bu firmaların daha kurumsallaşmış dolayısıyla stratejik bilinçlerinin daha iyi olduğu varsayımı ve verilerinin daha kolay erişilebilir olmasıdır. BIST100 listesine ve bu firmaların sektörel dağılımlarına (Tablo 2) Kamuyu Aydınlatma Platformu'ndan (KAP) ulaşılmıştır. Araştırmaya dahil olan firmaların büyük bir kısmı imalat ve mali kuruluşlar sektörlerinde faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla çalışma kapsamında bu iki sektördeki farklılıkların da incelemeye alınması uygun görülmüştür. Sektör isimlendirmeleri KAP'ta paylaşıldığı şekliyle alınmıştır.

Araştırma sürecinde öncelikli olarak firmaların misyon ifadeleri toplanmıştır. Ancak firmaların web sayfalarında misyon ifadesi yer almadığı durumlarda ise web sitelerinin “hakkımızda/Biz” kısımları incelenmiştir. Misyon ifadeleri toplandığı sırada bir şirketin web sayfasında güncelleme işlemleri yapıldığı için o şirketin misyon ifadesine/hakkımızda kısmına ulaşılammıştır. Elde edilen veriler Microsoft Word dosyasında toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur.

**Tablo 2.** Firmaların Sektörlere Göre Dağılımı

Elektrik, Gaz ve Su	8
Gayrimenkul Faaliyetleri	1
İmalat	38
İnşaat ve Bayındırlık	2
Madencilik ve Taş Ocakçılığı	3
Mali Kuruluşlar	32
Teknoloji	4
Toptan ve Perakende Ticaret, Lokantalar ve Oteller	8
Ulaştırma, Depolama ve Haberleşme	4
Toplam	100

### 3.1. Güvenvericilik

Bir çalışma ister nitel olarak tasarlansın ister nicel olarak tasarlansın bulguları ikna edici olmalıdır. Nitel araştırmaların kalitesiyle dolayısıyla ikna ediciliği ile ilgili olan güvenvericilik kavramı nicel araştırmalardaki genellenebilirlik, geçerlik, güvenilirlik ve nesnellik arayışının tam karşılığı değildir (Coşkun ve Sancaktutan, 2019). Nicel araştırmalarda kalite ve ikna ediciliği sağlayan bu kavramlar yerine nitel araştırmalarda inandırıcılık, aktarılabirlik, itimat edilirlilik ve onanabilirlik sağlanmaya çalışılır (Flick, 2009, Lincoln ve Guba, 2013, aktaran Coşkun, 2020). Bu çalışma kapsamında güvenvericiliği sağlamak adına gerçekleştirilenler Coşkun'dan (2020) uyarlanan Tablo 3'te paylaşılmıştır.

**Tablo 3.** Araştırmanın Güvenvericiliği

İnandırıcılık	Çalışmanın yürütülmesinde belirtilen süreçlerin takip edildiğini, verilerin ve çıkarımların inandırıcılığını güvence altına alır (Coşkun, 2020). Çalışmada firmaların web sitelerinde halka açık bir şekilde bulunan misyon ifadeleri/hakkımızda kısımları kullanılmıştır. Dolayısıyla dileyen herkes çalışma verilerine ulaşabilir. Bulunan temalarla ilgili örnek ifadeler doğrudan alıntılama ile “bulgular ve tartışma” başlığı altında paylaşılmıştır. Temalarla ne kastedildiği açıklanmıştır.
Aktarılabirlik	Bulguların örneklem dışında kalan deneklere, topluluklara, evrene teşmili anlamına gelir (Coşkun, 2020). Elde edilen misyon ifadelerinin/hakkımızda kısımlarının benzer sektörlerde faaliyet gösteren benzer firmalar için benzer olacağı düşünülmektedir. Bulguların Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelere de atfedebileceği düşünülebilir.
İtimat Edilirlilik	Dışsal etmenlerin kontrol edildiğini ve sürecin bozulmasına etkisinin olmadığını güvence altına almaktır (Coşkun, 2020). Çalışmada firmaların web sitesinden hiçbir değişikliğe uğratılmadan alınan misyon ifadeleri/hakkımızda kısımları ikincil veri olarak kullanılmıştır. Bütün misyon ifadeleri aynı süreç takip edilerek incelenmiş ve süreç “veri kodlama” başlığı altında açıklanmıştır. Bahse konu olan süreç üç kere tekrarlanmıştır. Çelişen ifadeler göz ardı edilmemiştir.
Onanabilirlik	Araştırma süreci boyunca yansızlığın teminidir (Coşkun, 2020). Araştırmaya konu olan firmalar hakkında yazarın görüşleri hiçbir şekilde çalışmaya yansıtılmamıştır. Araştırmacı olabildiğince kişisel kaygılarından kaçınmıştır.



### 3.2. Verilerin Kodlanması

İlk olarak veri kodlama işlemini kolaylaştırmak adına 5 sütundan oluşan bir tablo Microsoft Word üzerinde hazırlanmıştır. İlgili tablodaki sütunların başlıkları ise sırasıyla şu şekildedir: (i) Firma Adı, (ii) Sektör Adı, (iii) Misyon İfadeleri/Hakkımızda Kısımları (doğrudan alıntılanan), (iv) PO ile ilgili temalar/boyutlar ve (v) KDY ile ilgili temalar/boyutlar. Kodlama süreci literatür taramasında da bahsedilen şu hususlar dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir: (i) içten dışarıya vs. dıştan içeriye tanımla var mı yok mu, (ii) endüstri/piyasa/çevre temelli vs. kaynak/yetenek/yetenlik temelli tanımlama var mı yok mu, ve (iii) rekabet stratejileri vs. kaynak tabanı oluşturulma açısından tanımlama var mı yok mu. Bu sorular ışığında veriler incelenmiş olup bu sorular önceden belirlenmiş kodlar olarak kullanılmamıştır. Veri kodlama süreci üç kere tekrarlanmıştır. Aynı misyon ifadesinde/hakkımızda kısmında aynı temanın aynı boyutuna denk düşen birden fazla ifade olması durumunda farklı ifadelerin işaret ettiği aynı boyut bir kere sayılmıştır. Yani her misyon ifadesinde her bir temaya ait bir boyut maksimum bir kere sayılmıştır. Bunun nedeni ise bu çalışma kapsamında firmanın ilgili boyutu kaç kere misyon ifadesinde belirttiğinin değil ilgili boyutlarla kendini açıklayıp açıklamadığının önemli olmasıdır. Ancak temalar farklı boyutlardan oluştuğu için her bir misyon ifadesinde aynı tema birden fazla kez sayılmıştır. Temalara ait ilgili boyutlar temaların tanımlarında paylaşılmıştır. Belirtilmelidir ki temalar ve boyutlar oluşturulurken sadece belirli kelimeler sayılmamış aynı zamanda kelime/cümlelerin vurguladığı anlam da temalar/boyutlarla ilişkilendirilerek değerlendirilmiştir. Araştırmanın bu kısmı çalışmayı nitel bir araştırma yapmaktadır. Ek olarak kodlama sırasında “çalışanlar” ya paydaşlar teması altında ya da kaynaklar teması altında değerlendirilmiştir. Bu ayrıma karar verilirken misyon ifadesinin çalışanlardan bir kaynak gibi mi yoksa bir paydaş gibi mi bahsettiğine dikkat edilmiştir<sup>5</sup>.

### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Analiz sonucunda elde edilen temalar, temaların tanımları, bahsedilme sıklıkları ve temalarla alakalı örnek veriler Tablo 4 ve Tablo 5’te paylaşılmıştır. Ortaya çıkan temalar incelendiğinde PO ile ilgili temaların endüstriyi, sektörü veya uluslararasılığı vurgulandığı KDY ile ilgili temaların ise firmanın içsel özellikleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu durum ortaya çıkan temaları ikna edici kılmaktadır. Ek olarak her ne kadar çoğu firma misyon ifadesinde her iki görüşe ait ifadeler kullansa da firmalardan 14’ünün misyon ifadesi sadece PO vurgusu içerirken firmalardan sadece 1’inin misyon ifadesi sadece KDY vurgusu içermektedir. Sadece PO vurgusu içeren misyon ifadelerine sahip firmalar arasında sektörel farklar bulunurken sadece KDY vurgusu içeren misyon ifadesine sahip firma imalat sektöründe faaliyet göstermektedir. Ayrıca her iki tablo incelendiğinde misyon ifadelerinde PO ile ilgili vurguların KDY ile ilgili vurgulara kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Misyon ifadesinin de üst yönetim için formel bir iletişim aracı olduğu düşünüldüğünde ve elde edilen bulgunun Coşkun ve Çiftçi’nin (2019) “Türkiye’de kamu ve özel sektörün stratejik yönetim uygulamalarının yaygın olarak Pozisyon Okulunun görüşlerine göre biçimlenmesi, yöneticilerin formel ifadelerini bu okulun görüşlerine yaklaştırmaktadır.” yönündeki bulgusuyla paralel olduğu dikkate alındığında firmaların misyon ifadelerinin yoğunlukla PO’nun görüşlerine göre şekillendiği söylenebilir.

**Tablo 4.** Misyon İfadelerindeki PO ile İlgili Temalar, Sıklıkları ve Örnek Veriler

Temalar (Sıklık)	Örnek Veri
<b>Paydaşlar (255):</b> Bu tema ile örgütün faaliyetlerinden etkilenen paydaş grupları (müşteri, paydaş, çevre, toplum, çalışan, hissedar, ortak, insan, gelecek nesil, tedarikçi, çiftçi, sanatkâr, esnaf, KOBİ, yöre insanı, çeşitli kurumlar/firmalar, üniversiteler) ile örgütün onlara yönelik yaptığı beklenti/ihtiyaç karşılamak, sosyal sorumluluk, değer katmak, etik kurallara uymak ve güvenilir olma faaliyetlerini kapsar.	“...tüm paydaşlarımız için kalıcı ve yüksek değer yaratmak.” (Akbank) “...yenilenebilir enerji üretimiyle çevreye, topluma ve sonraki nesillere daha güzel bir gelecek hazırlamaya devam ediyoruz.” (Aydem) “...iş ortaklarımızın memnuniyetini sağlamak için onların beklentilerini iyi anlamak ve oluşan ihtiyaçları katma değer yaratacak bir hizmet anlayışı ile karşılamak...” (İndeks)

<sup>5</sup> Çalışanlardan kaynak gibi bahsedilen misyon ifadelerinde [Örnek: Globalde 40.000’i aşkın çalışanımız, 12 marka, 48 ülkede satış ve pazarlama ofisleri ve 9 ülkede 28 üretim tesisimiz ile... (Arçelik)] çalışanlar kaynak teması, çalışanlardan paydaş gibi bahsedilen misyon ifadelerinde [Örnek: Ortaklarımıza, hissedarlarımıza, tedarikçilerimize, çalışanlarımıza özetle tüm paydaşlarımıza gurur duyacakları bir gelecek inşa etmek (Bera)] çalışanlar paydaşlar teması altında değerlendirilmiştir.

Temalar (Sıklık)	Örnek Veri
<b>Meşruiyet (81):</b> Bu tema ile örgütün meşruiyet kazanmak için yaptığı faaliyetler/sahip olduğu özellikler kastedilmektedir. Bu tema altında millilik, ortaklıklar, yaş ve belgelendirme/uluslararası standartlara uyum (Ruef ve Scott; 1998; Pedersen ve Dobbin, 2006; Jamalii 2010; Sørensen, 2016; Tipurić ve Krajnović, 2020) bahsedilen meşruiyet kaynakları olarak ortaya çıkmıştır.	“IATF 16949:2016, ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007 ve ISO/IEC 27001:2013 uluslararası standartları ile belgelendirilen....” (Parsan) “Gücünü köklü geçmişinden alan...” (Şekerbank) “Ülkemizin dijital dönüşümüne liderlik eden telekom operatörü olarak Türkiye’yi geleceğe taşımak en asli görevidir.” (Türk Telekom)
<b>Sektör (49):</b> Bu tema ile örgütün faaliyetlerini yürüttüğü sektör kastedilmektedir.	“...hızlı tüketim sektörünün en iyi şirketi olmak.” (Coca Cola) “Doğuş Otomotiv, otomotiv sektöründe müşteri odaklılık prensibi üzerinde çalışın...” (Doğuş Otomotiv) “Havalimanı işletmeciliğinde müşteri odaklı yönetim anlayışımızla...” (TAV)
<b>Kıyaslama (47):</b> Bu tema ile örgütün kendisini diğer örgütlerle “birinci”, “lider” vb. gibi sıra bildiren veya “öncü” vb. gibi durum bildiren ifadelerle karşılaştırması kastedilmektedir.	“...bu alanlarda en kaliteli ürün ve hizmet üretimini gerçekleştirerek, lider ve akla ilk gelen kurum haline gelmek...” (Tekfen) “...bulduğu sektörün dinamiklerini en iyi şekilde analiz ederek sektördeki öncü konumunu korumak...” (Selçuk) “Türkiye'nin en büyük ikinci özel bankası konumunda.” (Türkiye Garanti Bankası)
<b>Faaliyetlerin Ölçeği (26):</b> Bu tema ile örgütün faaliyetlerinin küresel, uluslararası veya yerel boyutta olma durumu kastedilmektedir.	“Misyonomuz; polyester, polimer ve petrokimya ürünleri alanında küresel bir üretici olmak...” (Sasa) “...sektöründe fark yaratarak sürekli büyüyen, uluslararası bir çimento ve yapı malzemeleri şirkettir.” (Çemtaş) “Yurtiçi gayrimenkul sektörüne yön veren öncü kuruluşlardan birisi olarak...” (Emlak Konut)
<b>Sürdürülebilirlik (26):</b> Bu tema ile örgütlerin çevresel veya faaliyetlerinin sürdürülebilirliği kastedilmektedir.	“...sürdürülebilirlik konusunda karar vericileri ve sektöri pozitif yönde etkilemeye ve sürdürülebilirliği ana akım haline getirmeye büyük önem veriyor.” (Türkiye Garanti Bankası) “...ülkemin kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınması için değer yaratmaya odaklanıyoruz.” (Türkiye Sınai Kalkınma Bankası) “...sürdürülebilir büyüme potansiyeline sahip yeni yatırımlara en etkin şekilde aktarmak...” (Verusa)
<b>Rekabet (18):</b> Bu tema ile örgütün rekabet, rakip, rekabetçilik veya rekabet stratejilerinden bahsetmesi kastedilmektedir.	“Operasyonel maliyetleri en düşük seviyede tutarak kazanımlarını müşterilerine fiyat indirimi olarak yansıtmak ilkesiyle...” (BİM) “...üstün nitelikli ürünlerini dünya pazarlarına rekabetçi fiyatlarla sunmaktadır.” (Parsan) “...ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak.” (Türk Hava Yolları)
<b>Pazar (17):</b> Bu tema ile örgütün faaliyette bulunduğu pazarlar ve/veya pazar payı kastedilmektedir.	“...ve Türkiye ihracatındaki %7'lik payıyla Türk ekonomisinin itici gücü konumunda.” (Koç Holding) “...Kartonsan Türkiye kuşeli karton pazarında %41 pazar payına sahiptir.” (Kartonsan) “...bu sayede üretiminin %50'den fazlasını Avrupa, Amerika, Ortadoğu ve Afrika'ya ihraç etmektedir.” (Erbosan)
<b>Halka Açıklık Durumu (9):</b> Bu tema ile örgütün borsada işlem görüyor olması kastedilmektedir.	“...yatırım yapmak amacıyla kurulmuş halka açık bir şirkettir.” (Gözde) “...depo sertifikaları İngiltere ve ABD'de işlem gören Garanti BBVA'nın Borsa İstanbul'daki halka açıklık fiili dolaşım oranı 30 Eylül 2021 itibarıyla %50,07” (Türkiye Garanti Bankası) “...ülkemiz ekonomisine katma değer yaratan, halka açık köklü bir Türk şirkettir.” (Alkim)
<b>Toplam PO Vurgusu:</b>	528

Tablo 4 incelendiğinde PO ile ilgili en çok bahsedilen temanın paydaşlar olduğu gözlemlenmektedir. Paydaşlar temasının PO ile ilgili tüm temaların neredeyse yarısını oluşturması firmaların misyon ifadelerini yoğunlukla paydaşlarla iletişim amaçlı kullandığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca meşruiyet temasının en çok bahsedilen ikinci tema olması da firmaların meşruiyet kaygılarının misyon ifadelerine yansıdığı bir

işaretidir. Öte yandan örgütlerin kendini diğerleri ile kıyaslaması ve faaliyette bulunulan pazarlar, sahip olunan pazar payı, içinde bulunulan sektör, uluslararasılaşma, rekabet ve rekabet stratejilerinden bahsetmesi örgütlerin kendi endüstri pozisyonlarını açıklama çabaları olarak değerlendirilebilir.

**Tablo 5.** Misyon İfadelerindeki KDY ile İlgili Temalar, Sıklıkları ve Örnek Veriler

Tema (Sıklık)	Örnek Veri
<b>Kaynak (63):</b> Bu tema ile örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmek için gerek duyduğu tüm girdiler (Coşkun, 2021) kastedilmektedir. Bu tema altında tesisler, atölyeler, fabrikalar, merkezler gibi sabit kaynaklar, çalışanlar, teknoloji, konum ve üretim girdileri yer almaktadır.	“Globalde 40.000’i aşkın çalışanımız.....” (Arçelik) “2021 eylül ayı sonu itibarıyla, 15 biyogaz, 2 biyokütle ve 1 atık yakıt hazırlama ve tedarik tesisi olmak üzere toplam 16 adet faal tesis bulunmaktadır.” (Biotrend) “Orta Anadolu’nun sanayi ve ticaret merkezi Kayseri’de...” (Erbosan)
<b>Yetenekler (47):</b> Bu tema ile sahip olunan kaynakları rakiplerden daha iyi kullanma becerisi (Coşkun, 2021) kastedilmektedir. Bu tema altında verimlilik, etkinlik, dağıtım, üretim kapasitesi, operasyonel mükemmellik ve süreklilik, güncel takip edebilme, satış sonrası, entegre üretim, iş modeli ve karar süreçleri yer almaktadır.	“...verimli, etkin ve yüksek sorumluluk bilinci içerisinde çalışarak...” (Oyak) “...sırlı ve sırsız seramik ürün çeşitlerini sunarak yaratıcı, yenilikçi, verimli ve etik bir çalışma anlayışını benimsemektedir.” (Que) “Hızlı ve esnek bir yaklaşımla...” (Odaş)
<b>Yetkinlik (130):</b> Bu tema ile sahip olunan kaynakları ve yetenekleri rekabet üstünlüğüne dönüştürebilme becerisi (Coşkun, 2021) kastedilmektedir. Bu tema altında kalite, kültür, marka, kurumsallık, yenilikçilik, deneyim, uzmanlık, bilgi, çeviklik, liderlik, girişimcilik esneklik, sosyal ağ becerisi, örgüt yapısı ve bağımlı olmama yer almaktadır.	“...iç ve dış piyasalarda çok sayıda sektöre "SKS" markası ile dünya standartlarında girdi sağlayan...” (Sarkuysen) “...sunduğu zengin ve kaliteli teknolojik ürün gamı ve kaliteli hizmetleriyle....” (Teknosa) “...güçlü kurumsal yönetim anlayışıyla, Anadolu Grubu faaliyette bulunduğu her alanda....” (Anadolu Grubu Holding)
<b>Toplam KDY Vurgusu:</b>	240

Tablo 5 incelendiğinde BIST100’deki firmaların en çok sahip oldukları yetkinliklerden bahsettikleri görülmektedir. Yetkinliklerin örgütlere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırma potansiyeli dikkate alındığında yetkinliklerinden, kaynaklar ve yeteneklere kıyasla daha fazla bahsedilmesi makuldür. Ancak yine de yetkinlik vurgusu paydaşlara olan vurgudan daha azdır. Araştırma kapsamında incelenen misyon ifadelerinden çoğunun sadece PO veya sadece KDY vurgusu içermediği dikkat çekmektedir. Bu durumun Coşkun ve Çiftçi’nin (2019) “*Yöneticiler Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Yaklaşımın görüşleri arasında geçiş yapabilmektedir.*” yönündeki bulgusunu destekler nitelikte olduğu ve misyon ifadesinden hareketle sadece yöneticiler için değil örgüt düzeyinde de bu geçişkenliğin olduğu söylenebilir.

**Tablo 6.** Mali Kuruluşlar ve İmalat Sektörlerinin Misyon Yönelimleri

Okullar	Temalar	Mali Kuruluşlar Sektörü	İmalat Sektörü
KDY ile İlgili Temalar	Kaynak	16	35
	Yetenek	15	21
	Yetkinlik	42	32
	Toplam	73	88
PO ile İlgili Temalar	Paydaşlar	104	77
	Meşruiyet	25	15
	Sektör	13	20
	Kıyaslama	19	20
	Faaliyetlerin Ölçeği	6	13
	Sürdürülebilirlik	10	10
	Rekabet	6	5
	Pazar	3	11
	Halka Açıklık Durumu	4	4
	Toplam	190	175

Tablo 6’da ise mali kuruluşlar ve imalat sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların misyon ifadelerinde hangi temaların ne sıklıkla geçtiği paylaşılmıştır. Tablo 4 ve 5’deki sonuçlara paralel olarak her iki sektörde de paydaşlar temasının en çok vurgulanan tema olduğu gözükmektedir. Öte yandan mali kuruluşlar sektöründe temaların vurgulanma sıklığının Tablo 4 ve 5 ile paralellik gösterirken imalat sektöründe farklılaşmaların olduğu gözükmektedir. Bu kapsamda imalat sektöründe KDY ile ilgili temalardan en çok vurgulananın kaynaklar olduğu, PO ile ilgili temalarda ise sektör ve pazar temalarının imalat sektöründe daha yoğun olarak vurgulandığı görülmektedir. Bu bulgu sektörel farklılıkların misyon ifadelerinde farklılaşmaya yol açtığı yönündeki çıkarımları destekler niteliktedir. Son olarak, tablo 4 ve 5 ile paralel olarak her iki sektörde de PO vurgusunun KDY vurgusundan daha yoğun olduğu söylenebilir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik yönetim alanında iki kutbu temsil eden PO ve KDY arasında pek çok tartışmalı konu bulunmaktadır. Bu konulardan birisi de örgütlerin misyon ifadelerinde nelerden bahsetmesi gerektiği üzerinedir. Araştırmacının bilgisi dahilinde PO ve KDY kapsamında misyon ifadelerini inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamış olması araştırmacının ilgisini çekmiştir. Nitel bir araştırma olarak tasarlanan bu çalışmada BIST100 firmalarına ait misyon ifadelerinde hangi görüşün yoğunlukla vurgulandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca imalat ve mali kuruluşlar sektörleri özelinde de bu soru sorgulanmıştır.

Elde edilen sonuçlar benzer çalışmalarla paralel olarak BIST100 firmalarının misyon ifadelerinde PO vurgusunun KDY vurgusuna kıyasla daha yoğun olduğuna işaret etmektedir. Yöneticilerin stratejiye yükledikleri anlamı inceleyen çalışmalarında Coşkun ve Çiftçi (2019) benzer bir sonuca ulaşmış ve durumu Türkiye’de lisans ve lisansüstü düzeyde okutulan ders kitaplarının yaygın olarak PO’nun dilini benimsemesi ve yöneticilere önerilen örnek strateji uygulamalarının PO’nun görüşlerinin esas alınarak oluşturulması ile açıklamışlardır. Öte yandan misyon ifadesi oluşturma bir yönetim pratiği olarak düşünüldüğünde ve Türkiye’de idari pratikleri Batı’dan ithal etme davranışının olduğu (Özen ve Önder, 2020) dikkate alındığında misyon ifadelerinde PO vurgusunun yoğun olması “ithal misyon ifadeleri” düşüncesi ile de açıklanabilir. Ayrıca Batı’da önce PO’nun (1980’ler) ardından KDY’nin (1990’lar) ön plana çıkması PO ve KDY tercihinin bir süreç içinde gerçekleştiğini akla getirmekte ve bu durum PO vurgusunun daha yoğun olmasının Türkiye’deki firmaların yolun başında olması ile açıklanabileceğini de düşündürmektedir (Erol, vd. 2013).

Araştırmanın diğer bir sonucu ise elde edilen temaların oldukça çeşitli olmasıdır. Bu sonuç literatürdeki benzer çalışmaların sonuçlarıyla uyumludur (Coşkun ve Çiftçi, 2019; Sözüer, 2022). PO açısından en çok vurgulanan tema paydaşlardır. Son yüzyılda hem akademide hem de yönetim bağlamında paydaşlar üzerine çekilen dikkatin artması (Pedrini ve Ferri, 2018), paydaş teorisinin yönetim literatüründe belirgin bir yer kazanması (Laplume, vd., 2022) ve paydaş yönetimi kavramının stratejik yönetim literatürüne PO ile benzer zamanlarda<sup>6</sup> girmesi dikkate alındığında PO kapsamında en çok çalışılan temanın paydaşlar olması makuldür. KDY açısından ise en çok vurgulanan tema yetkinliklerdir. Stratejik yönetimin amacının sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek olduğu ve yetkinliklerin sahip olunan kaynak ve yetenekleri rekabet üstünlüğüne dönüştürebilen becerileri ifade ettiği (Coşkun, 2021) ve yetkinliklerin kaynak ve yeteneklere kıyasla daha zor taklit edilebildiği ve özgün olduğu düşünüldüğünde firmaların yetkinlik odaklı misyonlarını tanımlaması anlamlıdır.

PO açısından BIST100 firmalarının misyon ifadelerine yansıyan bir diğer tema ise meşruiyettir. Literatürde misyon ifadesinin meşrulaştırıcı rolünün olduğunu belirten çalışmalar mevcuttur (Morphew ve Hartley, 2006). Kurumsal kuram ve örgütsel dil arasındaki bağıntıyı ortaya koyan çalışmalarla (Arslan ve Coşkun, 2017) birlikte misyon ifadesinin örgütün hem iç hem de dış iletişimindeki rolü dikkate alındığında misyon ifadesinin meşruiyet kazanmaya yönelik ifadeler içermesi gerektiği söylenebilir. Ancak misyon ifadesinin içeriğine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde (Bart, 1998; Sufi ve Lyons, 2003) bu çalışmaların misyon ifadesinin meşrulaştırıcı rolüne yönelik unsurları ile alakalı bir tartışma yürütmedikleri gözlemlenmektedir. Bu bağlamda belgelendirme/uluslararası standartlara uyum gibi meşrulaştırıcı unsurların misyon ifadesine dahil edilmesi gerekliliği ile birlikte misyon ifadesinde yer alan değerler, örgüt kimliği, kültür gibi unsurların da bu amaca yönelik tasarımına da dikkat çekilmelidir.

<sup>6</sup> Freeman’ın (1984) paydaş yaklaşımı çalışması ile PO’nun kurucusu Porter’in (1980, 1985) çalışmalarının 1980’lere denk gelmesi kastedilmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise 15 firmanın misyon ifadesi hariç sadece PO veya sadece KDY vurgusu içeren misyon ifadesinin bulunmamasıdır. Bu durum PO ve KDY görüşleri arasında geçişler yapıldığına işaret etmektedir. Benzer bir sonuca ulaşan Coşkun ve Çiftçi (2019) durumu pratiğin kuramsal olana öncelenmesi ile açıklamaktadır. Yani yöneticilerin kuramsal tutarlılıktan ziyade pratik gereklilikleri öncelikledikleri söylenebilir. Öte yandan her ne kadar elde edilen bu bulgunun piyasada iki okulun görüşlerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olması ile açıklanabileceği düşünülebilir olsa da iki okulun temel varsayımlarının birbirine zıt olduğu da unutulmamalıdır. İki okulun karşılaştırıldığı çalışmalarda bu okulların temel varsayımlarını göz ardı ederek sadece önermelerini dikkate almanın yanıltıcı olabileceği unutulmamalıdır.

Araştırmanın son bulgusu ise sektör düzeyinde de her ne kadar PO vurgusu KDY vurgusuna kıyasla baskın olsa da sektörel farklılıklar misyon ifadelerinde yoğunlukla yer verilen temaların farklılaşmasında rol almaktadır. Bu kapsamda genel durumdan farklı olarak imalat sektöründe “kaynak” “sektör” ve “pazar” temaları daha yoğun şekilde kullanılmıştır. İmalat sektöründe kaynakların üretimde sürekliliğin sağlanmasındaki kritikliği dikkate alındığında bu bulgu makuldür. Ayrıca imalat sektörü gibi teknoloji boşluğunun düşük olduğu sektörlerde rekabet yoğunluğunun fazla olduğu (Inui, vd., 2012) dikkate alındığında firmaların ne kadar rekabetçi olduklarını paydaşlarına gösterebilmek için içinde buldukları pazardan ve bu pazardaki konumlarından bahsetmeleri makuldür.

Bu çalışma hem pratik hem de teorik açıdan katkı sunmaktadır. PO ve KDY arasındaki tartışmanın nitel verilerle ele alınması tartışmanın sadece düşünsel boyutta kalmamasını sağlamış ve her iki okulun da görüşlerinin gerçek hayatta yer aldığını hatta aynı misyon ifadesinde bile iki okula ait vurguların bulunduğunu göstermiştir. Bu durum iki okulun arasındaki kutuplaşmanın gerçekte karşılık bulmadığına işaret eder. Ayrıca elde edilen bulgular BIST100’de yer alan firmaların misyon ifadelerinde paydaşlara, meşruiyet kaygısına ve yetkinliklere yoğunlukla odaklandığını göstermiştir. Bart’ın (1998) misyon ifadesinde bulunması gerektiği söylenen öğeleri sıraladığı listeye bakıldığında meşruiyet kaygısına yönelik bir öğe yer almamaktadır. Dolayısıyla firmalar iyi bir misyon ifadesi oluşturmak için Bart’ın (1998) oluşturduğu listeden bir kombinasyon oluştururken misyon ifadelerine meşruiyet kaygılarını da yansıtmaları gerektiği söylenebilir. Bu ise çalışmanın pratik katkısını oluşturmaktadır. Ayrıca çalışma sonuçları misyon ifadesi oluşturulurken sektörel farklılıkların dikkate alınması gerekliliğinin de altını çizmektedir.

Bu çalışma gelecek araştırmalar için birtakım öneriler barındırmaktadır. Bu çalışmadan hareketle gelecek araştırmalarda bulunan temaların alt temaları incelenerek daha derin bir anlayış sağlanabilir. Ayrıca diğer sektörlerle ilgili analizler yapılarak sektörel düzeyde bir anlayış geliştirilebilir. Yine sektör odaklı olarak hangi sektörlerde hangi alt temalara yoğunlukla odaklanıldığı ve sektörel bir benzeşme var mı araştırılabilir. Son olarak firma düzeyi veriler elde edilerek aynı sektörde faaliyet gösteren firmaların misyon ifadesinin farklılaşmasında hangi firma faktörlerinin etkili olduğu araştırılabilir.

Her çalışmanın olduğu gibi bu çalışmanın da belirli kısıtları mevcuttur. Bu kısıtlardan ilki sadece misyon ifadelerinin/hakkımızda kısımlarının incelemeye alınmış olmasıdır. Yöneticilerin vermiş olduğu röportajlar ve firmaların faaliyet raporları da incelemeye katılarak daha detaylı bir analiz gerçekleştirilebilir. Bu kısıtlardan ikincisi ise misyon ifadelerinin kalitesi ile ilgilidir. Çalışma kapsamında misyon ifadelerinin olması gerektiği kalitede olduğu varsayılmıştır. Ancak her misyon ifadesinin aynı kalitede olmadığı ve bu durumun firmalar hakkında sağlıklı bilgiye ulaşımı engellediği açıktır. Çalışmanın son kısıtı ise misyon ifadelerini kimin oluşturduğunun bilinmemesidir. Misyon ifadelerinin örgütler tarafından çağrılan profesyoneller tarafından yazılmış olma ihtimali bulunmaktadır. Bu durum misyonun örgütün kendini gerçeğe yakın şekilde açıklama olasılığını azaltmaktadır.

## YAZARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

## KAYNAKÇA

- Abraham, S. (2012). Crafting good strategy is hard work and involves tough choices, *Strategy & Leadership*, 40(1). <https://doi.org/10.1108/sl.2012.26140aaa.003>
- Alawneh, A. A. (2015). The impact of mission statement on performance: An exploratory study in the Jordanian Banking Industry. *Journal of Management Policy and Practice*, 16(4), 73-87.
- Allio, R. J. (2015). Good strategy makes good leaders. *Strategy & Leadership*. 43(5), 3-9.
- Arslan, S. ve Coşkun, R. (2017). Kurumsal kuram açısından örgütsel dil ile örgütsel meşruiyet ilişkisi: Örgütler dil aracılığıyla meşruiyeti nasıl elde eder?. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(3), 137-164.
- Ashour, M. L. (2018). Schools thought of competitive advantage. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(2), 01-07.
- Bakoğlu, R. ve Özcan, D. (2010). İşletme düzeyinde strateji paradokslarının Mintzberg'in on stratejik yönetim okulu açısından değerlendirilmesi. *Öneri*, 9(34), 57-69.
- Barca, M. (2003). *Economic Foundations of Strategic Management*. Aldershot, Hants, England; Burlington, Ashgate.
- Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61.
- Bart, C. K. (1996). The impact of mission on firm innovativeness. *International Journal of Technology Management*, 11(3-4), 479-493.
- Bart, C. K. (1998). Mission matters. *The CPA Journal*, 68(8), 56-57.
- Bartkus, B. R., ve Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 207-216.
- Berbegal-Mirabent, J., Mas-Machuca, M. ve Guix, P. (2021). Impact of mission statement components on social enterprises' performance. *Review of Managerial Science*, 15(3), 705-724.
- Bordean, O., Borza, A., Rus, C. ve Mitra, C. (2010). An investigation on the strategy formulation process within the Romanian companies. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 26.
- Brockmann, E. ve Lacho, K. (2017). Strategic planning: a practical primer for not-for-profit organizations. *Global Journal of Entrepreneurship Volume*, 1(1), 57-63.
- Chahal, A. ve Mahapatra, S. (2013) Mission statement & its relevance in firm's strategy formulation. *The Journal of Amity Business School*, 14(2), 73-87.
- Civelli, F. (1998). Personal competencies, organizational competencies, and employability. *Industrial and Commercial Training*, 30(2), 48-52.
- Coşkun, R. (2020). Klasik yönetim ve kapalı sistem mi? 1925 yılından önce yazılmış yönetim ders kitaplarında açık sistem imaları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 119-140.
- Coşkun, R. (2021). *Örnek Olaylarla Stratejik Yönetim Kuram ve Uygulama*. Sakarya Yayıncılık
- Coşkun, R. ve Çiftçi, D. (2019). Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin stratejik konulara ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 7(3), 611-651.
- Coşkun, R. ve Sancaktutan, K. (2019). Rekabet mi, işbirliği mi? Firmaların büyüme ve uluslararasılaşma kararlarında tedarikçilerinden beklentilerine ilişkin nitel bir çalışma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 4(1), 21-33.

- Craig, C., Ngondo, P. S. ve Flynn, M. A. (2016). How firm is your digital handshake?: Mission statements and transparency. *Public Relations Review*, 42(4), 692-694.
- David, F. (1989). How do companies define their mission?. *Long Range Planning*, 22(1), 90-97.
- Davies, S. W., ve Glaister, K. W. (1997). Business school mission statements—the bland leading the bland?. *Long Range Planning*, 30(4), 481-604.
- De Witt B. ve Meyer, R. (1998). *Strategy*. London: International Thomson Publishing Company.
- De Witt, B. ve Meyer, R. (2002). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*. International Thomson Publishing.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices*. Harper & Row, New York.
- Edgar, W. B. ve Lockwood, C. A. (2008). Organizational competencies: clarifying the construct. *The Journal of Business Inquiry*, 7(1), 21-32.
- Erol, Y., İnce, A. R., ve Aras, M. (2013). Türk sanayi sektöründe stratejik yönetim yaklaşımları tercihi: ISO 1000 firmalarında bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 4(3), 75-92.
- Escrig-Tena, A. B. ve Bou-Llusar, J. C. (2005). A model for evaluating organizational competencies: An application in the context of a quality management initiative. *Decision Sciences*, 36(2), 221-257.
- Fazlzadeh, A. ve Malekpour, M. (2015). Top ten Iranian companies' mission statement analysis. *EuroMed Journal of Management*, 1(1), 92-104.
- Fitzgerald, C. ve Cunningham, J. A. (2016). Inside the university technology transfer office: mission statement analysis. *The Journal of Technology Transfer*, 41(5), 1235-1246.
- Foss, N. J. (2011). Why micro-foundations for Resource-Based Theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.
- Freeman, E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, pitman. Massachusetts.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hamel, G. (1996). *Strategy as Revolution* (s. 69-82). Harvard Business Review.
- Hızıroğlu, M. (2020). *Strateji Araştırmalarının Kuramsal Temelleri*. Efe Akademi.
- Hieu, V. M. ve Vu, N. M. (2021). Linking mission statements components to management effectiveness. *Webology*, 18(Special issue on Management and Social Media), 39-48.
- Hitt, M. A., Black, J. S. ve Porter, L. W. (2012). *Management (3rd edition)*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Horwath, R. ve Drucker, P. (2005). Discovering purpose: Developing mission, vision, and values. *Strategic Thinking Institute*, 1-9.
- Huff, A. S. (1982). Industry influences on strategy reformulation. *Strategic Management Journal*, 3(2), 119-131.
- Inui, T., Kawakami, A. ve Miyagawa, T. (2012). Market competition, differences in technology, and productivity improvement: An empirical analysis based on Japanese manufacturing firm data. *Japan and the World Economy*, 24(3), 197-206.
- Jamali, D. (2010). MNCs and international accountability standards through an institutional lens: Evidence of symbolic conformity or decoupling. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 617-640.
- Kalpic, B., Pandza, K., ve Bernus, P. (2003). Strategy as a creation of corporate future. *Handbook on enterprise architecture* içinde (s. 213-253). Springer.

- Laplume, A. O., Harrison, J. S., Zhang, Z., Yu, X. ve Walker, K. (2022). Evidence of an inverted U-shaped relationship between stakeholder management performance variation and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 32(2), 272-298.
- Lin, Y. ve Ryan, C. (2016). From mission statement to airline branding. *Journal of Air Transport Management*, 53, 150-160.
- Lynch, R. (2000). Resource-based view: paradigm or checklist?. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*, 2(1-7), 1041-1054.
- Massa, L., Tucci, C. L. ve Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- McGee, J. (2015). Resource-Based View. *Wiley Encyclopedia of Management*, 12, 1-8.
- Mintzberg, H. ve Ahlstrand, B, Lampel J. (1998). *Strategy safari*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Mitch, C. R. ve Samson, D. (2007). Aligning knowledge strategy and knowledge capabilities. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(1), 69-81.
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H. ve Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.
- Morphew, C. C. ve Hartley, M. (2006). Mission statements: A thematic analysis of rhetoric across institutional type. *The Journal of Higher Education*, 77(3), 456-471.
- Morris, R. (1994). Mission statement content and firm diversification: A contingency approach. *Journal of Business Strategies*, 11(2), 158-189.
- Oluwaseyi, A., Christopher, O. ve Akinlabi, B. (2021). Effect of mission statement on profitability of selected deposit money banks in Lagos State, Nigeria. *Sylwan*, 165(6), 75-86.
- Ortiz, L. (2021). Leveraging the organizational mission statement to communicate identity, distinctiveness and purpose to primary and secondary stakeholders during COVID-19. *Journal of Strategy and Management*. <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0085>
- Özen, Ş. ve Önder, Ç. (2020). Distinctive context, divergent pattern: Diffusion of imported management practices in Turkey and implications for late-industrializing countries. *Journal of Management & Organization*, <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.92>
- Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), 12-16.
- Papulova, Z. (2014). The significance of vision and mission development for enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and management*, 2(1), 12-16.
- Pedersen, J. S. ve Dobbin, F. (2006). In search of identity and legitimation: Bridging organizational culture and neoinstitutionalism. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 897-907.
- Pedrini, M. ve Ferri, L. M. (2018). Stakeholder management: a systematic literature review. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 44-59.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Piatkowski, M. (2012). Factors strengthening the competitive position of SME sector enterprises. An example for Poland. *Procedia-social and behavioral sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1001>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.



- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy?, *Harvard Business Review*.
- Powers, E. L. (2012). Organizational mission statement guidelines revisited. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*, 16(4), 281-290.
- Robbins, P. S. ve Coulter, M. (2007). *Management (9th edition)*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ruef, M. ve Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Rugman, A. M. ve Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.
- Rumelt, R. P. (2012). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Profile Books.
- Samour, A. I. (2010). *Strategic management. The case of NGOs in Palestine* (Doctoral dissertation, University of Bradford).
- Sidhu, J. (2003). Mission statements: Is it time to shelve them?. *European Management Journal*, 21(4), 439-446.
- Sørensen, A. R. (2016). "Too weird for banknotes": Legitimacy and identity in the production of Danish banknotes 1947–2007. *Journal of Historical Sociology*, 29(2), 182-206.
- Sözüer, A. (2022). Türkiye’de tepe yöneticilerin stratejik yönetim söylemi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-16.
- Stone, R. A. (1996). Mission Statements Revisited. *Sam Advanced Management Journal*, Winter, 31-37.
- Sufi, T. ve Lyons, H. (2003). Mission statement exposed. *International Journal Of Hospitality Management*, 15(5), 255-265.
- Tipurić, D. ve Krajnović, A. (2020). Pressure applied: coercive isomorphism and strategic decision-making process in MNC. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 18(2), 1-13.
- Toh, S. Y., Tehseen, S., Mahmoud, A. B., Cheok, J., Grigoriou, N. ve Opute, J. (2021). Mission statement effectiveness: investigating managers' sensemaking role. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(2), 329-345.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *Stratejik Yönetim*. Literatür Yayıncılık.
- Weigl, T. (2008). *Strategy, structure and performance in a transition economy*. Springer Fachmedien.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wright, P., Pringle, C. D. ve Kroll, M. J. (1994). *Strategic Management: Text and Cases*. Allyn&Bacon.
- Yadav, N. ve Sehgal, V. (2019). India’s Super 50 companies and their mission statement: A multifold perspective. *Journal of Strategy and Management*, 12(2), 208-226.