

# ULUSLARARASI KONAKLAMA İŞLETMELERİNİN MİSYON İFADESİ BİLEŞENLERİNİN İÇERİK ANALİZİ İLE İNCELENMESİ

Nedim YÜZBAŞIOĞLU<sup>1</sup>

Oğuz DOĞAN<sup>2</sup>

Birsen ÇEVİK<sup>3</sup>

## Özet

*İyi tasarlanmış bir misyon ifadesinin işletme stratejisinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda gelişmekte olan ülkemizin ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahip olan turizm sektöründe faaliyet gösteren uluslararası konaklama işletmelerinin, misyon ifadelerine verdikleri önemin incelenmesi bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple, araştırma bir taraftan konuyla ilgili literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sağlamayı, diğer taraftan da Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası zincir otellerin sahip oldukları misyon ifadelerinde yer alan bileşenlerin belirlenmesini amaçlamaktadır. Elde edilen bulgulara göre otellerin misyon ifadelerinde yaygın olarak yer verdikleri bileşenlerin; misafirler, ürün/hizmetler ve işletmenin büyümesi, gelişmesi ve karlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Misyon İfadesi, Uluslararası Zincir Otel, İçerik Analizi, Türkiye

**JEL Kodları:** L83, M10

## EXAMINING THE COMPONENTS OF THE INTERNATIONAL HOSPITALITY BUSINESS’ MISSION STATEMENT WITH CONTENT ANALYSIS

## Abstract

*A well-designed mission statement plays an important role in the creation, implementation and evaluation of business strategy. In this respect, it is emerges as a requirement that the examining the importance given to the mission statements by the international hospitality enterprises that is having an extremely important place in the economy of our country. Therefore, on the one hand, the research aims to contribute to gaps in the literature, on the other hand, to determinate the components of mission statements of the international hotel chains operating in Turkey. The findings revealed that the widely used components in mission statement by the hotels are the guests, business growth, development and profitability and product/service.*

**Keywords:** Mission Statement, International Hotel Chain, Content Analysis, Turkey

**JEL Codes:** L83, M10

<sup>1</sup> Prof. Dr., Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi, nedimy@akdeniz.edu.tr, Akdeniz Üni. Turizm Fakültesi Kampüsü/Antalya/Türkiye.

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, oguzzdogann@gmail.com, Akdeniz Üni. Turizm Fakültesi Kampüsü/Antalya/Türkiye.

<sup>3</sup> Ar. Gör., Akdeniz Üniversitesi Turizm Fakültesi, birsencevik@akdeniz.edu.tr, Akdeniz Üni. Turizm Fakültesi Kampüsü/Antalya/Türkiye.

## **GİRİŞ**

Her işletme faaliyet gösterdiği sektörde kendisini rakiplerinden ayıracak farklılıklar yaratarak rekabet avantajı kazanmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda işletmeler kendilerine rekabetçi bir konum elde edebilmek için stratejiler geliştirmeye çalışmaktadırlar. Stratejilerin geliştirilmesi ve diğer faaliyetlerin yerine getirilmesinin ilk adımını misyon ifadelerinin tasarlanması oluşturmaktadır. Bu ifadeler organizasyonun ne yapmak istediği, kimlere hizmet edeceği, hangi iş kolunda faaliyet göstereceği ve stratejilerinin dayanacağı felsefenin yapısı hakkında fikir sahibi olunmasını sağlamaktadır (Tuhin, 2014). Organizasyonlar için oldukça önemli olan ve organizasyonları geleceğe taşıyan misyon ifadeleri (Wattananimitkul, 2002), Ireland ve Hitt'e (1992) göre geleceğin örgütünün oluşturulmasına ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasına rehberlik eden felsefik öncüllerdir.

Şirketlerin strateji geliştirme süreçlerinde önemli bir yere sahip olan (Sufi ve Lyons, 2003) misyon ifadeleri, uzun yıllardır stratejik yönetim literatüründe incelenmektedir (Leyland ve Caruana, 2011). Bir organizasyonun kendine özgü ve kalıcı amacını ifade eden resmi bir belge olan misyon ifadeleri, en popüler ve yaygın bir yönetim aracı haline gelmiştir (Smith vd., 2001). Misyon ifadelerinin işletmede çalışanların davranışlarını şekillendiren, nasıl çalışmalarını gerektiğini belirten ve örgütün amaçlarına ulaşmasına rehberlik eden kültürel bir yapıştırıcı olduğu kabul edilmektedir (Campbell ve Yeung, 1991). Bazı araştırmacılar misyon ifadelerinin iş yapmanın ön koşulu haline geldiğini ifade etmektedir (Smith vd., 2001). Bu sebeple üzerinde düşünülerek oluşturulan misyon ifadeleri stratejilerin geliştirilmesi ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için hayati öneme sahiptir (Kemp ve Dwyer, 2003). Organizasyonların sahip oldukları misyon ifadeleri aynı zamanda onların işleyişleri, kültürleri ve operasyonel sonuçlarına etki etmektedir. Dolayısıyla, misyon ifadeleri kalite yönetimine de etki ederek, organizasyonun varlığını sürdürebilmek, istihdam sağlamak ve rekabet edebilmek için ürün ve hizmetlerin bir plan dahilinde gerçekleştirilmesi amacıyla amaçların tutarlı bir hale gelmesine katkı sağlamaktadır (Scandura vd., 1996). Bu bağlamda misyon ifadelerinin tasarlanma süreci, amaçların tutarlılığıyla başlamaktadır (Matthes, 1993). Çünkü, bir bakıma misyon ifadeleri geliştirilen stratejiler ile örgütsel süreçlerin uyumlaştırılması girişimi olarak ifade edilmektedir (Campbell, 1993; Matthes, 1993).

Organizasyonun var olma sebebini ortaya koyan misyon ifadeleri, organizasyonun üst yönetim kademesi tarafından tasarlanmakta (Calfee, 1993) ve yönetime karar alma sürecinde düşünsel bir çerçeve sağlamaktadır (Campbell, 1993). İşletmelerin karar alma süreçlerine olumlu bir katkı sağlayacak başarılı bir misyon ifadesinin tasarımında içermesi gereken bileşenler üzerinde literatürde bir görüş birliği bulunmamasına rağmen, genel anlamda müşteri, amaç, kimlik/ıma, farklılaşma faktörleri, işletme değerleri, ürünler, hedef pazarlar ve büyüme, gelişme, karlılık, işletme felsefesi, çalışanlar ve toplumsal imaj gibi bileşenleri içermesi gerektiği belirtilmektedir (Sufi ve Lyons, 2003). Söz konusu bileşenleri kapsayan misyon ifadelerinin başarılı olduğu ve işletmeye olumlu katkılar sağlayacağı varsayılmaktadır.

Literatürde misyon ifadelerinin örgütlerin stratejik yönetimlerindeki rollerine vurgu yapan çalışmalar bulunmasına karşın, turizm sektöründe bu alanda yapılmış çalışma sayısının kısıtlı olmasından dolayı araştırma ilgili literatüre katkı sağlamayı ve turizm işletmelerinin sahip oldukları misyon ifadelerinin içerik analizi yöntemiyle incelenmesini amaçlamaktadır. Bu çalışmada ilk olarak misyon ifadeleri ile ilgili literatür taraması yapılmış ve sonrasında turizm işletmelerinin sahip oldukları misyon ifadelerinin kapsadıkları bileşenlerin belirlenmesi amacıyla içerik analizi yapılmıştır.

## **I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

En temel şekliyle misyon ifadesi, bir organizasyonun varoluş amacını belirtmek amacıyla tasarlanan resmi yazılı belgedir (Campbell, 1993; Bart ve Baetz, 1998; Bart ve Hupfer, 2004). Misyon ifadesi, bir organizasyonun faaliyetlerine rehberlik eden, organizasyonun genel amacını belirten, organizasyonun yönünü belirleyen ve karar alma süreçlerine rehberlik eden resmi, kısa ve yazılı ifadeler olarak tanımlanmaktadır (Sufi ve Lyons, 2003). Misyon ifadeleri, önceden bir firmanın benzersiz amaçlarını, ürün ve pazar bakımından faaliyet gösterdiği alanları belirten ifadeler olarak kısıtlı bir şekilde tanımlanırken, daha sonraları bir firmanın amaçlarına ve kendi müşterileri için neyi başarmaya çalıştıklarına yönelik net görüşler sağlayan ifadeler olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Bart ve Hupfer, 2004). Bu bağlamda David (1993) misyon ifadelerini, bir işletmeyi, benzer diğer işletmelerden ayıran amaçlarını belirten, üretim ve pazarlama açısından işletmenin faaliyet alanını tanımlayan kalıcı ifadeler olarak tanımlarken (Sufi ve Lyons, 2003), Kemp ve Dwyer (2003) misyon ifadelerini, organizasyonun paydaşlarını, çalışanlarını, müşterilerini, hissedarlarını, tedarikçilerini, toplumla olan ilişkilerini belirleyen, değerlerini, inançlarını ve ilkelerini belirten ifadeler olarak tanımlamaktadır.

Misyon ifadeleri, stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması sürecinin ayrılmaz bir parçası konumundadır (Leyland ve Caruana, 2011) ve organizasyonun stratejik yönünü belirlemektedir (Bartkus vd., 2004). Bu sayede organizasyona, hangi stratejileri geliştireceğine ilişkin yapı veya düşünsel çerçeveler sağlamaktadır (Sufi ve Lyons, 2003). Bu durum hem büyük organizasyonlar hem de küçük organizasyonlar için geçerlidir (Baetz ve Bart, 1996; O’Gorman ve Doran, 1999; Analoui ve Karami, 2002). Yeni stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasındaki en önemli başlangıç noktası misyon ifadeleridir (Bart, 2001). Fenske (1980) strateji geliştirmenin ilk adımını misyonun belirlenmesinin ve misyon ifadelerinin tasarlanmasının oluşturduğunu belirtmektedir (Varnson, 1997). Pearce (1982), sistemli ve kapsamlı bir şekilde geliştirilen misyon ifadelerinin, stratejinin geliştirilmesi ve uygulanmasında çok değerli bir araç olduğunu, Netton (1990), organizasyonun sahip olduğu her şeyin (örgütsel davranışın, organizasyon yapısının ve stratejik planlama ve karar verme süreçlerinin) misyon ifadeleri üzerinden geliştiğini (Robertsen, 2000) ve Green (1990) misyon ifadelerinin strateji geliştirme süreçlerine dayanak teşkil ettiğini, bu bağlamda strateji geliştirmenin temel amacının, misyon ifadelerini desteklemek ve geliştirmek olduğunu ifade etmektedir (Varnson, 1997).

Organizasyonların strateji geliştirme süreçlerinde önemli bir yere sahip olan misyon ifadeleri, iç ve dış çevre ile iletişim kurmada da etkili bir araç olabilmektedir (Kemp ve Dwyer, 2003). Dış çevre açısından misyon ifadeleri, organizasyonun kimliğini ve gerçekleştirdiği faaliyetlerin genel hatlarını yansıtmakta ve tüm paydaşlara bir toplanma noktası sağlamaktadır (Campbell ve Yeung, 1991; Leyland ve Caruana, 2011). İç çevre açısından misyon ifadeleri, bir organizasyon için oldukça önemlidir (Klemm vd., 1991). Çünkü çalışanlarına organizasyonun felsefesini ve amacını açıklamaktadır (Klemm vd., 1991; Davies ve Glaister, 1997). Misyon ifadelerinin tüm çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bazı araştırmacılar (Ireland ve Hitt, 1992; Baetz ve Bart 1996; Analoui ve Karami 2002; Verma, 2009) misyon ifadelerinin, organizasyon içerisindeki farklı insan davranışlarının ortak bir amaç doğrultusunda birleştirilmesini teşvik eden güçlü bir stratejik araç olduğunu savunmaktadır. Calfee (1993) iyi geliştirilmiş bir misyon ifadesinin, çalışanlara organizasyon hakkında bilgi sağlamanın dışında, aynı zamanda çalışanlara ilham kaynağı olduğunu ifade etmektedir. Bartkus vd. (2004) ABD, Avrupa ve Japon örgütlerini inceledikleri çalışmalarında, çalışanların motive edilmesi, çalışanlara ilham kaynağı oluşturulması konusunda misyon ifadelerinin önemli bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Organizasyonun hem iç çevre hem de dış çevre ile etkili bir şekilde iletişim kurmasına katkıda bulunabilecek başarılı misyon ifadelerinin tasarlanma sürecinde işletmeler, pazarda neden buldukları, amaçlarının ne olduğu ve neyi başarmak istedikleri gibi hayati soruları cevaplamalıdır (Campbell, 1993; Bart ve Baetz, 1998; Bart ve Hupfer, 2004). Fred (1996) misyon ifadelerinin tasarlanması sürecinde işletmelerin kendilerine sormaları gereken soruları şu şekilde sıralamıştır (Sufi ve Lyons, 2003):

- İşletmenin müşterileri kimlerdir?
- İşletmenin temel ürünleri ve hizmetleri nelerdir?
- İşletme nerede rekabet etmektedir?
- Teknoloji işletmenin birincil kaygısı mıdır?
- İşletme hayatta kalma, gelişme ve karlılıkla ilgili ekonomik amaçlarına bağlı mıdır?
- İşletmenin temel inançları, değerleri, beklentileri ve felsefi öncelikleri nelerdir?
- İşletmenin ayırt edici yetkinliği ve temel rekabet avantajı nedir?
- İşletme sosyal, toplumsal ve çevresel kaygılara duyarlı mıdır?
- Çalışanlar işletme için değerli varlıklar olarak görülmekte midir?

Herhangi bir organizasyon söz konusu sorulara özenli bir şekilde cevaplar bulmaya çalıştığında, elde edilen sonuçlar organizasyona misyon ifadelerinin tasarlanma sürecine daha fazla odaklanma şansı vermektedir (Bart, 2001). Covey (1992) çoğu organizasyonun misyon ifadelerini uzun dönemli bakış açısıyla geliştirmediklerini, örgüt üyelerini misyon ifadelerinin tasarlanma süreçlerine dahil etmediklerini bu nedenle de tasarlanan misyon ifadelerinin organizasyonun kültürünün bir parçası haline gelemediğini dolayısıyla örgüt üyeleri tarafından içselleştirilemediğini ifade etmektedir. Morphew ve Hartley (2006), bu şekilde üzerinde düşünülmeden tasarlanan misyon ifadelerini, aşırı belirsiz veya gerçekçi olmayan ya da her ikisini de kapsayan ilham verici hazır cümleler olarak nitelendirmektedir. Hill ve Jones (2001) tarihte kendi amaç ve hedeflerine uygun olmayan yanlış tanımlanmış misyon ifadelerine sahip olan ya da misyon ifadelerine sahip olmayan başarısız büyük şirketlerin bulunduğunu belirtmektedir. Bu sebeple Lynch (2000), her organizasyonun, sahiplik durumları, kullanmış oldukları kaynakları ve faaliyet gösterdikleri çevre açısından, misyon ifadelerinin aynı olamayacağını dolayısıyla her organizasyonun kendine özgü misyon ifadelerinin olması gerektiğini savunmaktadır (Sufi ve Lyons, 2003; White, 2006).

Özgün ve başarılı bir misyon ifadesinin nasıl olması gerektiği konusunda literatürde bazı fikir birlikleri bulunmaktadır. Foster (1993), iyi bir misyon ifadesinin kısa (anlaşılır ve akılda kalıcı), esnek (değişikliklere açık) ve özgün (organizasyonu rakiplerinden ayırt eden) olması gerektiğini savunmaktadır. Mitchell (2004), misyon ifadelerinin müşterilerin sunulan hizmetin çekiciliklerini ve ayırt edici özelliklerini anında anlayabilecek şekilde oluşturulması gerektiğini ifade etmektedir. Seitel (2005), başarılı şirketlerin anlaşılır misyon cümlelerine sahip olduğunu ve başarısız şirketlerin de çok karmaşık misyon ifadelerine sahip olduğunu belirtmektedir (White, 2006). Bu bağlamda başarılı ve anlaşılır misyon ifadelerinin hangi uzunlukta olması gerektiği konusunda literatürde bir görüş birliği bulunmamaktadır. Misyon ifadelerinin belirli bir uzunluğu ya da formatı bulunmamakta, organizasyondan organizasyona değişim göstermektedir (Tuhin, 2014). Misyon ifadeleri farklı uzunluklarda, formatlarda ve türlerde tasarlanabilmektedir (Kemp ve Dwyer, 2003). David (2003), misyon ifadelerinin bir cümleden uzun ve iki sayfadan az olması gerektiğini savunmaktadır. Seitel (2005) ise misyon ifadelerinin bir cümle ile bir sayfa uzunluğu arasında olması gerektiğini savunurken, Mitchell (2004) ise misyon ifadelerinin müşteriler ve çalışanların verilen mesajı anlayabilecek şekilde kısa ve öz olması gerektiğini savunmaktadır (White, 2006). Bazı yazarlara göre ise misyon ifadeleri, bir T-shirt üzerine (Sheerer, 1998) ya da bir kahve bardağı üzerine sığacak şekilde kısa olmalıdır (Bouchard, 2005). Kemp ve Dwyer (2003) ise ortalama 100 kelimedenden oluşan bir misyon ifadesinin organizasyonlar için daha faydalı olabileceğini ifade etmektedir. Misyon ifadelerinin kısa, öz ve anlaşılır olmasının yanı sıra

organizasyonun amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunan paydaşlara (müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler vb.) da yer verilmesi, misyon ifadelerinin başarısında etkili olduğu ifade edilmektedir (Bart, 2001). Ireland ve Hitt (1992), misyon ifadelerinin organizasyonun amaçlarının netleştirilmesine ve kaynaklarının akılcıca kullanılmasına yardım eden, organizasyonu meydana getiren tüm unsurları bir araya getiren bir yapıştırıcı olduğunu belirtmektedir. Bu sebeple de organizasyonun başarılı olmasına etki eden tüm unsurların misyon ifadelerinde temsil edilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Misyon ifadelerinin tasarlanması sürecinde, temsil edilmesi gereken bileşenlerin açık bir şekilde belirlenmesi, misyonun genel etkinliği için gereklidir (David, 1997). Misyon ifadelerinin hangi bileşenleri içermesi gerektiği konusunda literatürde herhangi bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar iyi bir misyon ifadesinde bulunması gereken farklı sayıda bileşen tanımlamıştır (Tuhin, 2014). Foster'a (1993) göre misyon ifadelerinin kapsadığı temel bileşenler; organizasyonun faaliyet gösterdiği iş kolu, organizasyonun nitelikleri, organizasyonun stratejileri ve organizasyonun bağlı olduğu değerlerdir. Pearce ve Robinson (1997) misyon ifadelerinin, önerilen ürün ve hizmetleri, hizmet edilecek pazar veya müşteri gruplarını ve üretim ve dağıtım sürecinde kullanılan teknolojiyi içermesi gerektiğini ifade etmektedir. Misyon ifadelerinde bulunması gereken temel unsurlar amaçlar, değerler, faaliyet alanı ve organizasyonun konumunun, imajının, tanımlanmasıdır (Wattananimitkul, 2002). Campell ve Yeung'a (1991) göre misyon ifadeleri amaç, strateji, davranış ve değerler olmak üzere 4 bileşenden oluşmaktadır. Pearce ve David (1987) ise misyon ifadelerinin müşteriler, konum/pazar, ürün/hizmet, teknoloji, hayatta kalma, büyüme ve karlılık, işletme felsefesi, benlik kavramı, toplumsal imaj ve çalışanlar olmak üzere 9 bileşenden oluşması gerektiğini savunmaktadır.

David (1989), Pearce ve David (1987) tarafından belirlenen 9 bileşen arasında en önemli olanlarının amaçlar, organizasyon felsefesi, benlik kavramı ve toplumsal imaj olduğunu savunmaktadır. Amaçlar, organizasyonun genel yönünü açıklığa kavuşturmak için kullanılmaktadır. Organizasyonun hedeflerine nasıl ulaşacağını da kapsayan şirket felsefesi tarafından desteklenmektedir. Organizasyon felsefesi, paydaşların doğru bir yönde doğru bir şekilde faaliyet göstermelerini teşvik etmektedir. Başarılı bir misyon ifadesi organizasyonun felsefesini çalışanlara, müşterilere ve paydaşlara aktarmalıdır (Kotter, 1997). Benlik kavramı, organizasyonun hedef müşterilerini, sunduğu ürün ve hizmetleri ve coğrafi konumunu da kapsayan, faaliyet gösterdiği çevreye kendini ait hissetmesi anlamına gelmektedir (Pearce, 1982). Organizasyonun hedeflerine ulaşmak için, yüksek bir rekabet ortamının bulunduğu çevrenin neresinde bulunduğunu bilmesi bir zorunluluktur (Fugazzotto, 2009). Toplumsal imaj, paydaşların organizasyonun bir parçası olmaya devam etmelerini sağlayacak benzersiz ve kalıcı sebepler olarak tanımlanmaktadır (Analoui ve Karami, 2002). Misyon ifadeleri organizasyonların önceliklerini, stratejilerini ve planlarını paylaştığı, çevreyle ilk iletişime geçilen, kamu platformu olarak kabul edilmektedir (Pearce ve David, 1987). Bu sebeple organizasyonların toplumsal imaj oluşturmak amacıyla ürün ve hizmetlerinin misyon ifadelerinde açıkça tanımlanmalıdır (Analoui ve Karami, 2002).

Organizasyonların misyon ifadelerinde, literatürde belirtildiği şekilde başarılı bir misyon ifadesinde bulunması gereken bileşenlerin, ne kadarına yer verdiklerini analiz eden çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Uluslararası alanda misyon ifadelerine ilişkin yapılan çalışmalar yeterli doygunluğa ulaşmasına rağmen ülkemizde misyon ifadeleri üzerine yapılan çalışmalar çok kısıtlıdır. Misyon ifadelerinin içeriklerine yönelik yapılan çalışmalar genellikle sanayi işletmelerinde yapılmış olup bu çalışmalarda misyon ifadelerinin hangi bileşenlerden oluştuğuna ve ifadelerin hangi kavramları daha ön plana çıkardığına odaklanmıştır (Köseoğlu ve Temel, 2008).

Hizmet ve üretim sektörlerinde misyon ifadelerini oluşturan bileşenlerin analiz edildiği çalışmalarda, firmaların misyon ifadelerinde en fazla paydaşlara yer verdikleri, bu

bileşeni sırasıyla ürün/hizmetlerin kalitesi, toplumsal imaj, karlılık, alanında en iyi olmak ve müşteri bileşenlerinin takip ettiği belirlenmiştir (Scandura vd., 1996; Bart, 1997; Leuthesser ve Kohli, 1997; Campbell vd., 2001). 50 havayolu şirketinin misyon ifadelerini inceleyen çalışmanın sonuçları da, havayolu şirketlerinin misyon ifadelerinde en çok benlik kavramına, organizasyon felsefesine ve müşterilerine yer verdiklerini, teknolojiye, çalışanlarına ve toplum imajına da misyon ifadelerinde sınırlı sayıda yer verdiklerini göstermiştir (Kemp ve Dwyer, 2003). Birleşik Krallık'ta faaliyet gösteren 30 hastanenin misyon ifadelerini analiz eden çalışma ise, hastanelerin %90'ının misyon ifadelerinde öncelikle müşterilerine yer verdiklerini, bunu sırasıyla iletişim, hayatta kalma, değerler ve çalışanların izlediğini göstermiştir (Sufi ve Lyons, 2003).

Yurtseven (2003) 50 otelin yöneticisi ile gerçekleştirdiği anket çalışması ile otellerin misyon ifadelerini incelemiştir. Yapılan çalışma sonucunda otellerin misyon ifadelerinde en fazla ürün/hizmetlere, organizasyon felsefesine, müşterilere ve çalışanlarına yer verdikleri belirlenmiştir. Orwing ve Finny'nin (2007) özel okulların misyon ifadelerini inceledikleri çalışmanın sonuçları ise, misyon ifadelerinin çok sayıda paydaşı kapsadığı ancak okulların amaçlarını içermediğini göstermiştir. Öte yandan, Türkiye'de faaliyet gösteren 120 aile şirketinin misyon ifadelerini analiz edildiği araştırmanın sonuçları, aile şirketlerinin % 66'sının misyon ifadelerinde müşterilerine, % 43'ünün karlılığa, % 39'unun ürün/hizmetlerine, % 34'ünün çalışanlarına ve % 30'unun faaliyet gösterdiği pazara yer verdiğini göstermiştir (Çuhadar ve Özmen, 2008).

Fortune 1000 dergisindeki yüksek performans gösteren firmalar ile düşük performans gösteren firmaların misyon ifadelerinin analizine yer verildiği bir çalışmada, firmaların misyon ifadelerinde en fazla müşterilerine, ürün/hizmetlerine, benlik kavramına vurgu yaptıkları, teknolojiyi ise daha az vurguladıkları görülmüştür. Diğer yandan, yüksek performans gösteren firmaların misyon ifadelerinde faaliyet gösterdikleri bölgenin rolünü de önemsedikleri sonucuna ulaşılmıştır (Williams, 2008).

## **II. YÖNTEM**

### **II.I. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bir işletmenin stratejik kimliğini dış dünyaya açan en önemli yönetim araçlarından birisi olan misyon ifadelerine yönelik turizm sektöründe yeterli sayıda akademik çalışmanın bulunmaması oldukça dikkat çekicidir. Misyon ifadelerine yönelik yapılmış çalışmaların geneli sanayi sektörüne yöneliktir. Bu sebeple gelişmekte olan ülkemizin ekonomisinde oldukça önemli bir yere sahip olan turizm sektöründe faaliyet gösteren uluslararası konaklama işletmelerinin, stratejik yönetimde önemi vurgulanan misyon ifadelerine verdikleri önemin incelenmesi bir gereklilik olarak düşünülmektedir. Bu doğrultuda yönetim süreçlerinin daha sistematik ve daha profesyonel olması sebebiyle çalışma, uluslararası konaklama işletmelerinin misyon ifadelerini temel almıştır. Yapılan çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası zincir otellerin sahip oldukları misyon ifadelerinde yer alan bileşenlerin incelenmesi ve misyon ifadelerinin uzunluklarının belirlenmesi, bu araştırmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## II.II. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren tüm uluslararası zincir oteller oluşturmaktadır. Türkiye’deki uluslararası zincir otellerin belirlenmesi amacıyla dünya genelindeki zincir otellerin internet siteleri tek tek incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda 51 adet uluslararası zincir otelin Türkiye’de hizmet verdiği belirlenmiştir (Tablo 1). Söz konusu zincir oteller İstanbul, İzmir, Antalya gibi Türkiye’nin önde gelen destinasyonlarında hizmet vermektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası 51 konaklama işletmesinin sahip oldukları misyon ifadelerine ulaşabilmek amacıyla, konaklama işletmelerine ait internet siteleri ve sosyal medya hesapları incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucu 51 uluslararası konaklama işletmesine ait olan 28 adet misyon ifadesine ulaşılmıştır.

**Tablo 1. Türkiye’de Faaliyet Gösteren Uluslararası Zincir Oteller**

<b>Hilton Worldwide</b>	Double Tree By Hilton	<b>Carlson Rezidor Hotel Group</b>	Radisson Blu
	Hilton Garden Inn		Park Inn Radisson
	Conrad Hotel & Resorts		TRYP by Wyndham®
<b>Intercontinental Hotels Group</b>	Holiday Inn	<b>Wyndham Hotels</b>	Wyndham Hotels and Resorts
	Holiday Inn Express		Wyndham Grand® Hotels and Resorts
	Intercontinental Hotels and Resorts		Ramada® Worldwide
	Crowne Plaza		Best Western
<b>Marriott</b>	The Ritz-Carlton	<b>Best Western</b>	Best Western Plus
	Edition		Best Western Premier
	Renaissance Hotels	<b>Accorhotels</b>	Novotel
	Marriott Hotels		İbis
	AC Hotels by Marriott		Mercure Hotels
	Courtyard by Marriott		Mama Shelter
<b>Starwood Hotels And Resorts</b>	Sheraton	<b>Hyatt</b>	Pullman
	Four Points		Park Hyatt
	The Luxury Collection		Grand Hyatt
	Aloft	Hyatt Regency	
	Méridien	<b>Mandarin Oriental</b>	<b>Barceló Hotels &amp; Resorts</b>
	The St. Regis	<b>Four Seasons</b>	<b>Titanic Hotels</b>
	W Hotels	<b>Swissôtel</b>	<b>Robinson Club</b>
<b>Clup Med</b>	<b>Peninsula Hotels</b>	<b>Sentido Hotels &amp; Resorts</b>	<b>Jumeirah Hotels &amp; Resorts</b>
<b>Mövenpick Hotels &amp; Resorts</b>	<b>Kempinski Hotels</b>		

### **II.III. Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmanın bulgularının yorumlanması sırasında göz önünde bulundurulması gereken başlıca iki kısıt bulunmaktadır. Birincisi, 16 konaklama işletmesi misyon ifadelerini ne internet sitelerinde ne de sosyal medya hesaplarında açıkça belirtmemiştir. Araştırmanın bir diğer kısıtlılığı ise bazı zincir grup otellerinin tek bir misyon ifadesini benimsemiş olmasıdır. Örneğin, Best Western International grup otelleri içerisinde 3 ayrı otel işletmesi (Best Western, Best Western Plus, Best Western Premier) bulunmasına rağmen stratejik yönetim açısından tek bir misyon ifadesini benimsemişlerdir. Söz konusu bu kısıtlar değerlendirilmeye alınan misyon ifadesi sayısını düşürmüştür.

### **II.IV. Araştırmanın Yöntemi**

Türkiye’de faaliyet gösterdiği belirlenen 51 uluslararası zincir otele ait olan 28 misyon ifadesinin kapsadığı bileşenlerin belirlenmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Yapılan çalışma keşfedici özelliğe sahiptir. Üzerinde az çalışılmış konuları aydınlatmada oldukça kullanışlı ve yararlı bir yöntem (Neuman, 2012) olması sebebiyle nitel araştırma yöntemleri tercih edilmiştir. Bu doğrultuda çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. İçerik analizi, metinler içerisindeki belirli kelimelerin, ifadelerin, temaların, özelliklerin ve cümlelerin objektif (Krippendorff, 1980) ve sistematik bir şekilde incelenmesine olanak tanıyan bilimsel bir yaklaşımdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

Bu çalışmada misyon ifadelerine yönelik yapılan içerik analizinde Pearce ve David’in (1987) başarılı bir misyon ifadesinde bulunması gerektiğini belirttiği 9 bileşenden (müşteriler, ürün/hizmet, lokasyon/pazar, teknoloji, işletmenin büyüme, gelişme ve karlılığı, işletme felsefesi, benlik kavramı, toplumsal imaj ve çalışanlar) faydalanılmıştır. Pearce ve David (1987), bir misyon ifadesinin oluşturulması ve değerlendirilmesinde söz konusu 9 bileşenden faydalanılmasının oldukça önem arz ettiğini belirtmektedir. Bu bağlamda yapılan içerik analizinde uluslararası konaklama işletmelerinin misyon ifadelerinde söz konusu 9 bileşenin ne kadarına yer verdikleri incelenmiştir.

## **III. BULGULAR**

Uluslararası zincir otellerin sahip oldukları misyon ifadelerinin söz konusu 9 bileşenlerden hangilerini kapsadıkları araştırmacılar tarafından bağımsız olarak incelenmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan incelemeler sonucunda misyon ifadelerinin kapsadıkları kategorilere “X” işareti koyulmuştur. Daha sonra araştırmacılar bir araya gelerek değerlendirmelerini karşılaştırmışlardır. Bir misyon ifadesinin kapsadığı bileşenlerin farklı kategorilerde gösterildiği durumlarda araştırmacılar tartışarak ortak bir kategoriye karar vermişlerdir. Tablo 2 misyon ifadelerinin kapsadıkları bileşenlerin dahil oldukları kategorileri göstermektedir.



Tablo 2. Uluslararası Zincir Otellerin Misyon İfadelerinin İçeriği (n=28)

Oteller	Müşteriler	Ürün/Hizmet	Lokasyon/Pazar	Teknoloji	İşletmenin Büyümesi, Gelişmesi ve Karlılığı	İşletme Felsefesi	Benlik Kavramı	Toplumsal İmaj	Çalışanlar	Toplam
Hilton Hotels	X		X						X	3
DoubleTreeby Hilton	X	X					X			3
Hilton GardenInn	X	X							X	3
Holiday Inn	X									1
Holiday Inn Express		X			X					2
InterContinentalHotelsand Resorts	X				X					2
Crowne Plaza	X	X			X			X		4
TheRitz-Carlton	X				X					2
JW Marriott	X	X								2
RenaissanceHotels	X									1
Shareton	X									1
TheLuxury Collection					X		X			2
ClupMed	X						X			2
CarlsonRezidor Hotel Group	X				X	X			X	4
PeninsulaHotels	X	X			X					3
WyndhamHotelsandResort		X	X		X					3
RamadaWorldwide	X									1
Swissotel						X	X			2
Best Western International	X	X							X	3
KempinskiHotels		X								1
MövenpickHotels& Resorts	X	X			X					3
BarceloHotels& Resorts	X	X	X		X			X	X	6
Novotel	X									1
İbis	X						X			2
Hyatt	X	X								2
JumeirahHotels& Resorts	X		X		X				X	4
Mandarin Oriental	X	X			X					3
FourSeasons	X									1

**Tablo 3. Misyon İfadelerinin Kapsadıkları Bileşenlere İlişkin Sayılar (n=28)**

Bileşenler	Sayı	Yüzde
Müşteriler	23	82
Ürün/Hizmet	13	46
Lokasyon/Market	4	14
Teknoloji	-	-
İşletmenin Büyümesi, Gelişmesi ve Karlılığı	12	43
İşletme Felsefesi	2	7
Benlik Kavramı	5	18
Toplumsal İmaj	2	7
Çalışanlar	6	21

Tablo 3 misyon ifadelerinin kapsadığı bileşenlerin yer aldıkları kategoriler hakkında bilgiler vermektedir. Tablo 3 uluslararası zincir otellerin misyon ifadelerinde yaygın olarak yer alan bileşenlerin müşteriler (% 82), ürün/hizmetler (% 46) ve işletmenin büyümesi, gelişmesi ve karlılığı (% 43) olduğunu göstermektedir. Misyon ifadelerinde daha az yer alan bileşenlerin ise teknoloji (% 0), işletme felsefesi ve toplumsal imaj (% 7) olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Misyon İfadelerinin Uzunlukları**

Ölçütler	Sayı	Otel İsimleri
En uzun misyon ifadesi (kelime )	97	BarcelóHotels& Resorts
En kısa misyon ifadesi (kelime )	6	InterContinentalHotelsand Resorts
Ortalama misyon ifadesi uzunluğu (kelime)	28	-
En fazla cümle sayısı	6	BarcelóHotels& Resorts
En düşük cümle sayısı	1	InterContinentalHotelsand Resorts, TheRitz-Carlton,RenaissanceHotels, Swissôtel, MövenpickHotels& Resorts, Novotel, Hyatt, FourSeasons

Misyon ifadelerinin uzunluklarına ilişkin bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde en uzun misyon ifadesinin 97 kelimedenden oluştuğu, en kısa misyon ifadesinin ise 6 kelimedenden oluştuğu görülmektedir. Misyon ifadelerini oluşturan ortalama kelime sayısı 28 olarak bulunmuştur. Cümle sayısı bakımından misyon ifadeleri incelendiğinde ise en uzun misyon ifadesinin 6 cümleden, en kısa misyon ifadesinin ise 1 cümleden oluştuğu görülmektedir.

#### a. Misafir (Müşteri)

Stratejik yönetim literatüründe misafirlerin (müşterilerin) işletme stratejilerinin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesinde hayati derecede öneme sahip olduğu belirtilmektedir. Daha önce başka sektörlerde yapılan benzer çalışmalarda misafirler

(müşteriler) (Pearce ve David, 1987; Scandura vd., 1996; Bart, 2001; Campell vd., 2001; Kemp ve Dwyer, 2003; Sufi ve Lyons, 2003; Çuhadar ve Özmen, 2008) misyon ifadelerinde önemli görülen bileşenlerden birisidir. 28 misyon ifadesinin 23 tanesinde çalışanlardan bahsedilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- ✓ ...misafirlerin ve çalışanların ilk tercihi olmak (Hilton Worldwide)
- ✓ ...misafirlerin sevgi duydukları oteller oluşturmak (Inter Continental Hotelsand Resorts)
- ✓ ...tüm dikkatini misafirlerine vermiş misafirperver olmak (Carlson Rezidor Hotel Group)
- ✓ ...müşterilerin (misafirler, paydaşları çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler ve kamu idarecilerinin) beklentilerine cevap vermek (Barceló Hotels & Resorts)
- ✓ ...misafirlerin tam anlamıyla memnuniyetlerini sağlamak (Mandarin Oriental)

#### **b. Ürün/Hizmet**

Bir işletmeyi rakiplerinden farklılaştıran sunmuş olduğu temel ürün ve hizmetleridir. İşletme stratejisinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesinde önemli görülmektedir. Daha önce başka sektörlerde yapılan benzer çalışmalarda ürün/hizmet bileşeni (Pearce ve David, 1987; Fred, 1996; Scandura vd., 1996; Sufi ve Lyons, 2003; Bart ve Hupfer, 2004; Çuhadar ve Özmen, 2008) misyon ifadelerinde önemli görülen bileşenlerden birisidir. 28 misyon ifadesinin 11 tanesinde ürün/hizmetlerden bahsedilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- ✓ ... check-in sırasında sıcak çikolatalı çerezler sunulması (Double Tree By Hilton)
- ✓ ... gerçek insanlarla gerçek hizmetlerin sunulması (Holiday Inn Express)
- ✓ ... özgün hizmet, sıra dışı ürün ve hizmet sunumu (The Ritz-Carlton)
- ✓ ... otantik misafirperverlik sağlamak (Hyatt)

#### **c. Büyüme/Gelişme/Karlılık**

Bir işletmenin birincil amacı büyüme ve gelişmedir. Bu stratejik hedefin açık bir şekilde misyon ifadesinde yer alması oldukça önemlidir. Daha önce başka sektörlerde yapılan benzer çalışmalarda (Pearce ve David, 1987; Fred, 1996; Scandura vd., 1996; Sufi ve Lyons, 2003) misyon ifadelerinde yer veren bileşenlerden birisinin işletmenin büyümesi, gelişmesi ve karlılığı olduğu görülmektedir. 28 misyon ifadesinin 12 tanesinde ürün/hizmetlerden bahsedilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

- ✓ ... güvenilir bir kurum olmak (Crowne Plaza)
- ✓ ... önde gelen küresel konaklama şirketi olmak (Hilton Worldwide)
- ✓ ... bizim en iyi olmamızı sağlayacak sürekli gelişim göstermek (Mandarin Oriental)
- ✓ ... sektörde lider olmak (Jumeirah Hotels & Resorts)
- ✓ ... yeni pazarlar açarak işletme fırsatları avantajları sağlamak (Barceló Hotels & Resorts)

## SONUÇ

Her bir işletmenin kendine has var olma sebepleri bulunmaktadır. İşletmeler bu var olma sebeplerini en iyi misyon ifadeleriyle çevrelerine iletebilmektedir. Misyon ifadelerinin işletmelere çevresiyle iletişim kurmasının yanı sıra stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecinde yol göstermekte ayrıca yöneticilerin ve çalışanların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmelerine ortam hazırlamaktadır. Açık ve net bir şekilde belirlenen misyon ifadelerinin işletme amaç ve hedeflerine ulaşılmasında hayati bir öneme sahip olduğu bilinmektedir. Collins ve Rukstad (2008) özgün ve anlaşılır bir şekilde tasarlanan misyon ifadelerinin stratejik yönetimde oldukça önemli görüldüğünü belirtmektedir.

Bu çalışmada Türkiye’de faaliyet gösteren 28 uluslararası zincir otelin sahip oldukları misyon ifadelerinin kapsadığı bileşenler ve uzunlukları içerik analizi yöntemiyle belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucu otellerin misyon ifadelerinin en az 6 kelimedenden ve en fazla 97 kelimedenden oluştuğu, en uzun misyon ifadesinin 6 cümleden ve en kısa misyon ifadesinin 1 cümleden oluştuğu belirlenmiştir. Literatürde misyon ifadelerinin kısa ve öz olması gerektiğini, 1 cümleden uzun, 1 veya 2 sayfadan kısa olması gerektiğini belirten çalışmalar (Sheerer, 1998; Kemp ve Dwyer, 2003; Bouchard, 2005; White, 2006) mevcuttur. Bu bakımdan otellerin misyon ifadelerinin literatürde belirtilen özellikleri kısmen yansıttıklarını söylemek mümkündür. Ancak özellikle tek cümleden oluşan misyon ifadelerinin, organizasyonun amaçlarına hizmet etmede yetersiz olduğunu söylemek mümkündür. Amaç ve hedeflerinin paydaşlar ve çalışanlar tarafından tam olarak anlaşılmasını isteyen otel işletmelerinin, misyon ifadelerini tekrar gözden geçirmeleri ve misyon ifadelerine gereken önemi vermeleri tavsiye edilmektedir.

Yurtseven (2003), 50 otelin yöneticisi ile gerçekleştirdiği anket çalışmasıyla otellerin misyon ifadelerini incelediği çalışmanın sonucunda otellerin misyon ifadelerinde en fazla ürün/hizmetlere, organizasyon felsefesine, müşterilere ve çalışanlarına yer verdikleri belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmada ise otellerin misyon ifadelerinde yaygın olarak yer verdikleri bileşenlerin müşteriler, ürün/hizmetler ve işletmenin büyümesi, gelişmesi ve karlılığı olduğu görülmüştür. Aynı sektöre yönelik yapılan bu iki çalışmanın sonuçlarında farklılık görülmesinin sebebi olarak otel işletmelerinin yönetim felsefeleri ve örgüt kültüründeki farklılıklar gösterilebilir. Ayrıca çalışmanın yapıldığı tarihler göz önünde bulundurulduğunda, otellerin faaliyet gösterdiği çevrenin dinamiklerinde meydana gelen değişimlerin misyon ifadelerinde yer verilen bileşenlerde değişikliğe yol açtığını söylemek mümkündür.

Diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında oldukça önemli gördükleri müşterilere misyon ifadelerinde yer verdikleri bilinmektedir. Aynı durum turizm sektöründe de geçerlidir. Her sektörde faaliyet gösteren işletmeler gibi otellerin de öncelikli amaçları arasında büyümek, gelişme ve karlılık gelmektedir. Misyon ifadelerinde bu bileşene yer verilmesi hem çalışanlar hem de yöneticiler için ortak bir paydada buluşma olanağı vermekte ve bu doğrultuda faaliyet gösterilmesini sağlamaktadır. Turizm sektörünü diğer sektörlerden ayıran temel özelliklerinden birisi de üretilen ürün/hizmetin üretildiği noktada tüketilmesidir. Bu bağlamda otellerin misyon ifadelerinde sundukları ürün/hizmetlerin yer alması, müşterilerin otel işletmesinin sunduğu hizmetler hakkında bilgi sahibi olabilmesi bakımından önemli görülmektedir.

Otellerin misyon ifadelerinde en az yer verdikleri bileşenlerin teknoloji, işletme felsefesi ve toplum imajı olduğu görülmektedir. Kitle üretimi yapan işletmelerdeki gibi yoğun olmasa da turizm sektöründe teknolojinin her alanından faydalanılmaktadır. Bu

sebeple işletmelere rekabet avantajı elde etme konusunda faydalar sağlayan teknolojiye, otellerin misyon ifadelerinde yer vermesi önerilmektedir. Geçmişte tüketiciler aldıkları ürünlerin/hizmetlerin fiyatı veya kalitesine önem verirken, son yıllarda işletmelerin toplum için neler yaptıkları ile ilgilenmeye başlamışlardır (Karataş-Tandoğan, 2011). Daha önce yapılmış olan akademik çalışmalar ışığında uluslararası zincir otellerin sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirdikleri bilinmektedir. Ancak araştırmada incelenen misyon ifadelerinin sadece 2 tanesinde toplumsal imajını anımsatan ifadeler kullanılmıştır. Otellerin misyon ifadelerini değişen müşteri istek ve beklentilerine göre yeniden şekillendirmesi tavsiye edilmektedir.

Literatürde organizasyona fayda sağlayan iyi bir misyon ifadesinde bulunması gereken 9 bileşenden söz edilmektedir. Bu çalışmada misyon ifadeleri analiz edilen uluslararası otel işletmelerinin hiçbirisinin söz konusu bileşenlerin tamamını kullanmadan misyon ifadelerini tasarladıkları görülmüştür. Sadece bir otel işletmesinin (Barcelo Hotels & Resorts), 6 bileşen kullanarak misyon ifadesini tasarladığı, diğer otel işletmelerinin ise daha az sayıda bileşenden faydalanarak misyon ifadelerini tasarladıkları belirlenmiştir. Kurumsal bir yapıya sahip olan ve profesyonel yöneticiler tarafından yönetilen uluslararası otel işletmelerinde böyle bir sonucun çıkmasına sebep olarak, misyon ifadesi tasarlanırken nelere önem verilmesi gerektiğinin tam olarak anlaşılabilmesi ve misyon ifadelerinin organizasyonlara sağladığı yararların tam olarak farkında olunmaması gösterilebilir. Organizasyonların, stratejik yönetim süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasının ve rakiplerine göre rekabetçi bir konum elde etmesinin temelinde başarılı bir şekilde tasarlanan misyon ifadeleri bulunmaktadır. Ve bu sayede bu tür işletmelerin başarılı bir stratejik yönetim uyguladıkları ve rekabet avantajı elde ettikleri söylenebilir. Bu sebeple misyon ifadelerinin organizasyona sağladığı yararlar tam olarak özümsemek, organizasyona fayda sağlayacak en uygun misyon ifadeleri tasarlanmalıdır.

Bu çalışmada uluslararası zincir otellerden Türkiye’de faaliyet gösterenlerin misyon ifadelerini oluşturan bileşenler, Pearce ve David’in (1987) başarılı bir misyon ifadesinde bulunması gerektiğini belirttiği bileşenler doğrultusunda analiz edilmiştir. Yapılan çalışma, daha önce benzer bir yöntemle yapılmış çalışma olmaması sebebiyle keşfedici bir özelliğe sahiptir. Elde edilen bulgular ile ilgili literatürdeki eksiklik giderilmeye çalışılmıştır. Ayrıca elde edilen bulguların, misyon ifadesi geliştirmek isteyen otel yöneticilerine yol göstereceği düşünülmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda Türkiye’de hizmet veren uluslararası zincir otellerin misyon ifadeleri sektörün dinamikleri doğrultusunda yeniden kategoriler belirlenerek tekrar analiz edilebilir. Ayrıca turizm sektöründeki misyon yapıları ile diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin misyon yapılarının karşılaştırması yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Analoui, F. & Karami, A. (2002). CEOs and development of the meaningful mission statement. *Corporate Governance*, 2(3), 13-20.
- Baetz, M.C. & Bart, C. (1996). Developing mission statements which work. *Long Range Planning*, 29(4), 526-533.
- Bart, C. & Baetz, M. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: an exploratory study. *Journal of Management Studies*, 35(6), 823-853.
- Bart, C. & Hupfer, M. (2004). Mission statements in Canadian hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 18(2), 92-110.
- Bart, C. (1997). Sex, lies, and mission statements. *Business Horizons*, 40(6), 9-18.
- Bart, C. (2001). Exploring the Application of Mission Statements on the World Wide Web, *Internet Research*, 11(4):360-369.
- Bartkus, B.R., Glassman, M. & McAfee, R.B. (2004). A comparison of the quality of European, Japanese and US mission statements: a content analysis. *European Management Journal*, 22(4), 393-401.
- Bouchard, J. (2005). Seven ideas for revamping a corrections mission statement. *Corrections Professional*, 70(10), 1-2.
- Calfee, D. (1993). Get your mission statement working. *Management Review*, 82, 54-57.
- Campbell, A. (1993). The power of mission: aligning strategy and culture. *Planning Review*, 82, 54-57.
- Campbell, A. & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- Campbell, D., Shrides, P. & Bohmbach-Saager, H. (2001). Voluntary disclosure of mission statements in corporate annual reports: signaling what and to whom?. *Business and Society Review*, 106(1), 65-87.
- Collins, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is?. *Harvard Business Review*, 86, 82-88.
- Covey, S. (1992). *Principle centered leadership*. New York: Simon & Schuster.
- Çuhadar, T. & Özmen, H.İ. (2008). Mission statement institutional family businesses: a content analysis. Retrieved March 10, 2015 (de indirildi) from the World Wide Web: [http://epoka.edu.al/new/icme/Miss\\_stat\\_inst\\_family\\_bus\\_TC\\_IO.pdf](http://epoka.edu.al/new/icme/Miss_stat_inst_family_bus_TC_IO.pdf)
- David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, 30, 594-604.
- David, F. R. (2003). Its time to redraft your mission statement. *Journal of Business Strategy*, 24(1), 11-14.
- Davies, S.W. & Glaister, K.W. (1997). Business school statements the bland leading the bland., *Long Range Planning*, 30(4), 594-604.
- Foster, T. R. V. (1993). *101 great mission statements: how the world's leading companies run their businesses*. London : Kogan Page Limited.
- Fugazzotto, S. J. (2009). Mission statements, physical space and strategy in higher education. *Innovative Higher Education*, 34(5), 285-298.

- Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (1992). Mission statements: importance, challenge and recommendations for development. *Business Horizons*, 35(3), 34-42.
- Karataş-Tandoğan, G. (2011). *Uluslararası otel markalarının sosyal sorumluluk kampanyaları*. *Uluslararası Turizm İşletmeciliği*, Edt: İge Pınar, Ankara: Nobel Yayın Evi.
- Kemp, S. & Dwyer, L. (2003). Mission statements of international airlines: a content analysis. *Tourism Management*, 24, 635-653.
- Klemm, M., Sanderson, S. & Luffman, G. (1991). Mission statements: selling corporate values to employees. *Long Range Planning*, 24(3), 73-78.
- Kotter, J. P. (1997). Leading by vision and strategy. *Executive Excellence*. 14(10), 15-16.
- Köseoğlu, M. A., & Temel, E. K. (2008). Sektörlere göre misyon ifadelerinde kullanılan öğelerdeki farklılaşmalar: imkb şirketleri üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2).
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: an introduction to its methodology*. California: Sage publications.
- Leuthesser, L. & Kohli, C. (1997). Corporate identity: the role of mission statements, *Business Horizons*, 40(3), 59-66.
- Leyland, S.S & F. Caruana, P.A (2011). How readable are mission statements? An exploratory study. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 282-292.
- Neuman, W.L. (2012). *Toplumsal araştırma yöntemleri: nicel ve nitel yaklaşımlar I-II. Cilt (5. Basım)*. İstanbul: Yayın Odası.
- O’Gorman, C. & Doran, R. (1999). Mission statements in small and medium sized businesses. *Journal of Small Business Management*, 37(4), 59-66.
- Orwig, B., & Zachary Finney, R. (2007). Analysis of the mission statements of AACSB-accredited schools. *Competitiveness review: An International Business Journal*, 17(4), 261-273.
- Pearce, J. A. (1982). The company mission as a strategic tool., *Sloan management review*, 23(3), 15-24.
- Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: the bottom line. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115.
- Robertsen, V.A. (2000). *A qualitative analysis of the mission statements of the New Jersey public schools*. Unpublished PhD Thesis, Seton Hall University.
- Scandura, T.A., Gitlow, H., Yau, S.C. & Greengarten-Jackson, J. (1996). Mission statements in service and industrial corporations. *International Journal of Quality Science*, 1(1), 48-61.
- Sheerer, J. L. (1998). Lessons in leadership. *Healthcare Executive*, 13(2), 12-17.
- Smith, M., Heady, R., Carson, K. & Carson, P. (2001). Do missions accomplish their missions? An exploratory analysis of mission statement content and organizational longevity. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 6(1), 75-96.
- Sufi, T. & Lyons, H. (2003). Mission statements exposed. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 255-262.

- Tavşancıl, E., & Aslan, E. (2001). *İçerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Tuhin, M.H. (2014). Content analysis of the banks' mission statements: a study of Bangladeshi Listed banks. *Journal of Management and Science*, 4(1).
- Varnson, S.S. (1997). *Mission statement in decision making in doctoral-granting universities: views of administrators and state governing board members*. Unpublished Phd Thesis, University of North Dakota
- Verma, H. (2009). Mission statements-a study of intent and influence. *Journal of Services Research*, 9(2), 153-72.
- Wattananimitkul, W. (2002). *An analysis of university mission statements: a case study of two private universities in Thailand*. Unpublished PhD Thesis, Oklahoma State University.
- White, D.L. (2006). *Mission statements and quality improvement: an assessment of the written quality improvement plans of the paramedic provider agencies in Los Angeles County*, Unpublished Master Thesis, California State University.
- Williams, L.S. (2008). The mission statements: a corporate reporting tool with a past, present and future. *Journal of Business Communication*, 45(2), 94-119.
- Yurtseven, H. R. (2003). *İşletmelerde misyon ifadesinin stratejik yönü: Türkiye'deki beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon, Türkiye, 22-24 Mayıs.