



## Savunma Lojistiği Kapsamında Askeri Kontratçı Firmaların Vizyon ve Misyon İfadelerinin Lojistik Temelinde İncelenmesi

Investigation of Vision and Mission Statements of Military Contracting Firms on the Basis of Defense Logistics

Ramazan ERTURGUT<sup>1</sup> , Nesrin KOÇ USTALI<sup>2</sup> , Hayrullah ALTINOK<sup>3</sup> 

Geliş Tarihi (Received): 21.07.2023

Kabul Tarihi (Accepted): 17.11.2023

Yayın Tarihi (Published): 30.11.2023

**Öz:** Silahlı kuvvetler, ülkelerin iç güvenliğini sağlamak ve ülke dışından gelebilecek tehditleri ortadan kaldırmak adına önemlidir. Milli güvenlik konusunda uzmanlaşma yoluna giden kuvvetler, bazı faaliyetlerini savunma lojistiği kapsamında askeri kontratçı firmalarla iş birliği yaparak gerçekleştirmektedir. Bu iş birliğinden elde edilen faydanın maksimize edilebilmesi için stratejik planlama ve yönetim konusunda uyumlu bir çalışma ortamının, ortak amaç ve beklentilerin olması önemlidir. Dolayısıyla bu konunun önemli göstergelerinden olan misyon ve vizyon ifadelerinin savunma lojistiği faaliyetleri ve süreçleriyle uyumu beklenmektedir. Buradan yola çıkarak çalışmada, askeri kontratçı firmaların misyon ve vizyon ifadeleri incelenmiştir ve savunma lojistiğine vurgu yapıp yapılmadığının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada 242 askeri kontratçı firma incelenmiştir. Bulgulara göre firmaların %40'ına yakınının savunma lojistiği ifadelerine yer vermediği saptanmıştır. Diğer işletmelerde ise "savunma", "imalat yönetimi" ve "doğru ürün" ifadelerinin sıklıkla yer aldığı görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Savunma Lojistiği, Askeri Kontratçı Firmalar, Lojistik, Misyon ve Vizyon, Lojistik Faaliyetler

&

**Abstract:** The armed forces are important to ensure the internal security of the countries and to eliminate the threats that may come from outside the country. The forces, which specialize in national security, carry out some of their activities in cooperation with military contracting companies within the scope of defense logistics. To maximize the benefit from this cooperation, it is important to have a harmonious working environment, common goals and expectations in strategic planning and management. Therefore, it is expected that the mission and vision statements, which are important indicators of this subject, are compatible with defense logistics activities and processes. From this point of view, in this study, the mission and vision statements of military contracting companies were examined, and it was aimed to evaluate whether there was an emphasis on defense logistics. In the study, 242 military contracting firms were examined. According to the findings, it was determined that nearly 40% of the companies did not include defense logistics statements. On the other hand, it has been observed that the expressions of "defense", "manufacturing management" and "correct product" are frequently used in other businesses.

**Keywords:** Defense Logistics, Military Contracting Firms, Logistics, Mission and Vision, Logistics Activities

**Atıf/Cite as:** Erturgut, R., Koç Ustalı, N., Altınok, H. (2023). Savunma Lojistiği Kapsamında Askeri Kontratçı Firmaların Vizyon ve Misyon İfadelerinin Lojistik Temelinde İncelenmesi. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 1889-1907. doi: 10.11616/asbi.1331109

**İntihal-Plagiarizm/Etik-Ethic:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asbi/policy>

**Copyright** © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2000 – Bolu

<sup>1</sup> Prof. Dr., Ramazan Erturgut, Akdeniz Üniversitesi, [reerturgut@akdeniz.edu.tr](mailto:reerturgut@akdeniz.edu.tr).

<sup>2</sup> Arş. Gör., Nesrin Koç Ustalı, Akdeniz Üniversitesi, [nesrincoc@akdeniz.edu.tr](mailto:nesrincoc@akdeniz.edu.tr).

<sup>3</sup> Öğr. Gör., Hayrullah Altınok, Akdeniz Üniversitesi, [haltinok@bandirma.edu.tr](mailto:haltinok@bandirma.edu.tr). (Sorumlu Yazar)

## 1. Giriş

Savunma lojistiği, kuvvetlerin hareket ve idamesini planlama, koordine etme ve yürütme sanatıdır. Konuşlandırılmış silahlı kuvvetlerin görevlerini yerine getirmek amacıyla sürekli olarak hazır olmalarını sağlamak için kullanılan tüm süreçleri içermektedir (Glas, Hofmann, & Eßig, 2013). Son yıllarda askeri teknolojinin gelişmesiyle birlikte askeri lojistik süreçleri de değişmiştir ve savunma lojistiği, askeri kurallara ve gerçek zamanlı savaş alanı durumlarına göre yeni bir savunma eylem moduna dönüşmektedir (Li, Pu, & Zhao, 2021). Bununla birlikte modern savaş giderek daha fazla yüksek teknoloji silah ve teçhizata dayanmaya başlamıştır. Ordunun muharebe etkinliği, güvenilir ve etkin bir lojistik desteğin sağlanıp sağlanamayacağı ile doğrudan ilişkili bir duruma gelmiştir (Tchokogué, Nollet, & Fortin, 2015). Dolayısıyla savunma lojistiği, önemli bir karmaşık ve akıllı karar verme eylemi haline gelmektedir (Li vd., 2021). Ayrıca son yıllarda artan müdahale sayısı nedeniyle silahlı kuvvetler, mevcut kaynakların nasıl en verimli şekilde kullanılacağı sorunuyla karşı karşıya kalmaktadır (Davids, Beeres, & van Fenema, 2013). Tüm bu gelişmeler, savunma lojistiğini karakterize eden iki önemli eğilimi ortaya çıkarmıştır. Birincisi, artan dış görevlerden kaynaklanan yeni zorluklara uyum sağlama, ikincisi ise artan maliyetleri daha iyi kontrol etme çabalarıdır (Tchokogué vd., 2015). Acero, Torralba, Pérez-Moya, & Pozo (2020)'e göre bu çabaların olumlu sonuçları için savunma lojistiğinin stratejik yaklaşımı; süreçlerin, bilgi sistemlerinin, organizasyonel yapıların iyileştirilmesine ve dağıtım ve nakliye teknolojilerindeki ilerlemelere odaklanmalıdır (Acero vd., 2020). Tüm bunların gerçekleşmesi için ise özel şirketlerin, beklenenden daha yüksek verimliliği nedeniyle maliyetli kurum içi askeri lojistik için "acısız bir alternatif" olarak görevlendirilmesi gerekmektedir (Glas vd., 2013). Çünkü savunma ve güvenlik kuruluşlarının özel sektör lojistiğinin en iyi uygulamalarını göz ardı ederek kendi içlerinde faaliyet göstermeleri düşünülemez (Düzgün, 2016). Günümüzde önemli bir savunma lojistiği temasının, operasyonların etkinliği ve verimliliğinin optimal bir karışımının aranması haline geldiği (Davids vd., 2013) göz önüne alındığında teorik olarak, silahlı kuvvetler için özel kuruluşlarla ortaklık yapmak verimliliklerini artıracak ve maliyetlerini kontrol etmeye yardımcı olacaktır (Ferris & Keithly, 2001). Savunma lojistiğinde dış kaynak kullanımı kontratçı firmalar aracılığıyla yapılmaktadır ve kontratçı firmalarla ortaklık yapmanın maliyet tasarrufu sağlayacağına dair bir varsayım bulunmaktadır (Domberger vd., 2002).

Savunma lojistiği dış kaynak kullanımı, 1950 ve 1960'larda İngiliz şirketlerine ve 1960'lardan başlayarak Soğuk Savaş boyunca ise Amerika'nın kontrat yaptığı şirketlere dayanmaktadır (Yılmaz, 2015). Moore (2017)'e göre ağ merkezli bir "askeri ilişkiler devrimi" ve ABD ordusunun lojistik destek sağlamak için özel şirketlerle anlaşmalar yapması savaş coğrafyalarını yeniden şekillendirmiştir ve devrimci bir gelişme olmuştur (Moore, 2017). Benzer şekilde Çin askeri lojistik yönetiminin işlev ağırlıklı lojistikten süreç ağırlıklı lojistiğe dönüşmesi tersine çevrilemez bir gelişme eğilimi haline gelmiştir (Li & Ling, 2008). Türk Silahlı Kuvvetleri de Soğuk Savaş sonrasında yeni tehditlere karşı örgütlenme ve modernleşmeye odaklanarak, lojistik sistemini yeniden organize etmiş ve savunma sanayisini güçlendirmek için özel sektörle iş birliğini hızlandırmıştır (Oğultürk, 2015). Tüm bunlar savunma organizasyonlarının çekirdek yeteneği olmayan lojistik işlevlerin, dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik edilmesinin giderek daha fazla kabul gördüğünü ortaya koymaktadır (Suman, 2007).

Silahlı kuvvetlerin kontratçı firmalarla işbirliği yapması, ölçek ve kapsam ekonomilerini ortaklaşa elde etmek için gerekli bir durumdur (Davids vd., 2013). Ancak bu iş birliğinde kurumların stratejik planlama ve yönetim konusunda uyumlu olması oldukça önemlidir. Stratejik planlama ve yönetim sürecinin önemli bir parçasının ise vizyon ve misyonun olduğu kabul edilmektedir (Taiwo, Lawal, & Agwu, 2016). Stratejik planlamanın başarısı büyük ölçüde vizyon ve misyon ifadelerinin doğru bir şekilde belirlenmesine ve formüle edilmesine bağlıdır (Taiwo, Lawal, & Agwu, 2016). Vizyon geleceğe yöneliktir ve bir kuruluşun 5, 10, 15 veya 20 yıl sonra pazarda nerede konumlanmak istediğini açıklamaktadır (Bowen, 2018). Misyon ise kuruluşun neden var olduğu sorusuna yanıt aramaktadır ve misyon bildirimini, kuruluşun içinde bulunduğu işi dış dünyaya iletmesinin bir yolu olarak ifade edilmektedir (Papulova, 2014). Bu bağlamda kurumsal hedeflerin bir kurumun gelişimine rehberlik edeceği ve tamamlayıcı bir yol sunacağı göz önünde bulundurulduğunda, lojistik açısından sivil sektör ve ordu arasındaki kurumsal hedefler en iyi şekilde kontratçı firmaların vizyon ve misyon beyanları incelenerek görülebilir (Rutner vd., 2012). Dolayısıyla bu

çalışmanın amacı Türkiye’de savunma lojistiği kapsamında faaliyet gösteren kontratçı firmaların vizyon ve misyon ifadelerini incelemek ve kontratçı firmaların bu ifadelerde lojistik faaliyetlere ve lojistiğin 7 doğrusuna yer verme derecesini belirlemektir. Böylece sivil sektör ile silahlı kuvvetlerin işbirliği yaparak kapsam ve ölçek ekonomilerini elde etmek için uyguladıkları stratejik yönetim ve planlama konusundaki uyumları incelenecektir. Çünkü ordu ve kontratçı firmalar arasındaki sinerjiyi ve uyumu ortaya koyan bu ifadelerin incelenmesi, ülkelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için önemli endüstrilerinden biri olan savunma sanayi aktörleri için önemli içgörüler sağlayacaktır. Bununla birlikte Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler için savunma harcamaları ve bu alandaki verimlilik çok önemlidir. Ayrıca savunma harcamaları ülkelerin ekonomik büyümeleri üzerinde etkilidir (Giray, 2004). Araştırma kapsamının lojistik faaliyetler ve lojistiğin 7 doğrusu ile sınırlı tutulmasının nedeni şu şekilde açıklanmaktadır: Öncelikle lojistik faaliyetler, savunma lojistiğinde temel olarak lojistik faaliyetler dış kaynak kullanımı yoluyla tedarik edilmektedir (Tchokogué vd., 2015) İkinci olarak da lojistiğin 7 doğrusu, savunma lojistiği askeri birliklerin verimliliği için doğru miktarda ve kalitede malzeme ve hizmeti doğru yere, doğru zamanda ve doğru sırada ulaştırmakla ilgili olmuştur (Bury, 2021). Bu nedenle analizde, lojistik faaliyetler ve lojistiğin 7 doğrusu kod olarak kullanılmıştır. Bu kapsamda öncelikle Türkiye’nin savunma sanayii alanında en büyük derneği olan Savunma ve Havaçılık Sanayii İmalatçılar Derneği (SASAD)’nin bünyesinde yer alan kontratçı firmalar belirlenmiştir. Daha sonra bu firmaların internet sitelerinde yer alan vizyon ve misyon ifadeleri lojistik faaliyetler ve lojistiğin 7 doğrusu kapsamında incelenmiştir. Lojistik faaliyetler belirlenirken literatürden faydalanılmıştır. İnceleme sonucunda elde edilen bulgular ile politika önerileri sunulmuştur. Dolayısıyla bu çalışmanın literatüre iki yönlü bir katkısı bulunmaktadır. Birincisi, kontratçı firmaların vizyon ve misyon ifadelerini lojistik faaliyetler ve lojistiğin 7 doğrusu bağlamında incelemektir. İkincisi ise elde edilen bulgular ile savunma lojistiği ve kontratçı firmalar arasında amaç birliği ve geleceğe yönelik ortak hedefler belirlenmesi ve böylece üretkenliğin ve verimliliğin sağlanması dolayısıyla maliyetlerin kontrol edilmesi konusunda öneriler sunmaktır. Tüm bunlara ek olarak, literatürde savunma lojistiği kontratçı firmalarını bu katkıları sağlamak amacıyla inceleyen bir çalışmanın mevcut olmaması çalışmanın özgün yönünü oluşturmaktadır.

Bu çalışma beş bölümde yapılandırılmıştır. Giriş bölümünü takip eden ikinci bölümde savunma lojistiği dış kaynak kullanımı ve kontratçı firmalar ile vizyon ve misyon ifadeleri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmada kullanılan yöntem ve metodolojiye yer verilmiştir. Çalışmanın dördüncü bölümünde analiz sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur. Son bölümde ise öneriler sunularak teorik ve yönetsel çıkarımlar yapılmıştır.

## 2. Literatür Taraması

### 2.1. Savunma Lojistiği Dış Kaynak Kullanımı ve Kontratçı Firmalar

Savunma lojistiği, silahlı kuvvetlerin hareket ve bakımını planlama ve yürütme bilimi olarak nitelendirilmektedir (Molana, 2009). Basit bir ifadeyle savunma lojistiği, askeri güçlere zaman ve mekanda senkronize destek sağlayan bir yapıya sahiptir ve eski çağlardan modern çağa kadar savunma lojistiği her zaman askeri güçlerin mümkün olduğunca etkili olmasını sağlamak için gerekli miktarda ve kalitede malzeme ve hizmeti doğru yere, doğru zamanda ve doğru sırada ulaştırmakla ilgili olmuştur (Bury, 2021). Bununla birlikte savunma lojistiği, müşterek kuvvet malzeme gereksinimlerini karşılamak için sonuç odaklı bir yaklaşımla satın alma, tedarik, bakım ve nakliye işlevlerini fiziksel, finansal, bilgi ve iletişim ağlarıyla bütünleştiren bir sistemdir (Molana, 2009). Xiong, Fan, Wang, Li, & Wang (2020)’e göre bu sistem çeşitli fabrikalar, arz deposu, talep deposu ve lojistik cihazlardan oluşan karmaşık bir sistemi ifade etmektedir (Xiong vd., 2020).

Savunma lojistiği en genel anlamda, askeri operasyonların; malzemenin tasarımı, geliştirilmesi, edinimi, depolanması, dağıtımı, bakımı, tahliyesi ve elden çıkarılması; personelin taşınması, tahliyesi ve hastaneye yatırılması; tesislerin satın alınması veya inşası, bakımı, işletilmesi ve elden çıkarılması; hizmetlerin satın alınması veya sağlanması ile ilgilenmektedir (Molana, 2009). Savunma lojistiği, bu askeri operasyonların değişken konumu, minimum zamanı, öngörülemeyen miktarı açısından insan ve malzeme kaynaklarını sağlama yeteneğinin çok önemli olduğu özel ve karmaşık bir yapıya sahiptir (Acero, Torralba, Pérez-Moya,

& Pozo, 2020). Askeri teçhizatın gelişmesi ve modern yüksek teknoloji silahların savaşta yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte, askeri malzeme tüketimi hızla artmış, bu da savunma lojistiği tedarik sistemini giderek daha karmaşık hale getirmiştir (Xiong, Fan, Wang, Li, & Wang, 2020). Bununla birlikte çoğu ülke, savunma bütçesinden büyük harcamalar yapmak yerine bunu, halkın refahı için daha verimli bir şekilde yönlendirilebilmek için orduların savaşma potansiyellerine herhangi bir zarar vermeden harcamaları azaltmanın yollarını ve araçlarını bulmaya çalışmaktadır (Suman, 2007). Tüm bunlara ek olarak günümüz küresel rekabet ortamının askeri sistemlerde varlığını hissettirmesi, savunma lojistiği ile özel sektörün personel, bakım onarım, malzeme desteği, iletişim, ulaştırma gibi pek çok alanda etkileşim içinde olmasını gerektirmektedir (Düzgün, 2016). Dolayısıyla daha az kritik bazı işlevlerin dışarıdan temin edilmesi bu bağlamda büyük bir potansiyele sahip, uygulanabilir ve güvenilir bir seçenek olarak ortaya çıkmıştır (Suman, 2007) ve askeri lojistik, finansal ve insani nedenlerden dolayı dışarıdan temin edilmektedir (Ferris & Keithly, 2001).

Dış kaynak kullanımı, temel yetkinliklere odaklanmak üzere şirketlerin diğer faaliyetlerini başka işletmelerden tedarik etmesi olarak tanımlanmaktadır (Momme, 2002). Dış kaynak kullanımı, başlangıçta tereddütlü de olsa 1990'larda kurumsal kabul görmüştür ve ekonomik faydaları, dış kaynak kullanımını şirketler dünyasındaki oldukça önemli bir gelişme ve moda sözcük haline getirmiştir (Suman, 2007). Günümüzde ise dış kaynak kullanımı, evrensel olarak bir değer katma süreci olarak kabul görmeye başlamıştır (Suman, 2007). Savunma lojistiği açısından dış kaynak kullanımı ise lojistik desteğin askeri organizasyon içinde diğer kamu ve özel kuruluşlarla iş birliği içinde ve bu kuruluşlarla sözleşme yapılarak organize edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Davids vd., 2013). Askeri dış kaynak kullanımı, daha önce üniformalı askerler tarafından yerine getirilen görevlerin özel kuruluşlara ihale edilmesi sürecidir (Suman, 2007). Bu özel kuruluşlar kontratçı firma olarak adlandırılmaktadır (Yılmaz, 2015). Suman (2007)'e göre ordular, askeri görev ve faaliyetlere odaklanabilmek için dış kaynak kullanımı yoluna gitmektedir (Suman, 2007). Savunma lojistiğinde dış kaynak kullanımı, silahlı kuvvetler ile kontratçı firmalar arasında zaman, güven, değer ve sorumlulukların paylaşımına dayalı bir ortaklık yaratır (Tchokogué, Nollet, & Fortin, 2015). Böylece silahlı kuvvetler için diğer kuruluşlarla ortaklık yapmak hizmet seviyelerini artırabilir, müdahale süresini kısaltabilir ve maliyetleri kontrol etmeye yardımcı olabilir (Ferris & Keithly, 2001).

Domberger, Jensen, & Stonecas (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, dış kaynak kullanımının kamu tarafından finanse edilen hizmetlerin sağlanmasının maliyetini azaltmanın bir yolu olarak kullanıldığı belirtilmektedir (Domberger vd., 2002). Benzer şekilde Tchokogué et al. (2015) tarafından yapılan çalışmada, dışarıdan hizmet alımının genellikle daha ucuz olduğu ve bu nedenle silahlı kuvvetlerin modernizasyonu da dahil olmak üzere başka yerlere tahsis edilebilecek fonlar yaratma imkanı sağladığı ifade edilmektedir (Tchokogué et al., 2015). Buna ek olarak, bazı lojistik faaliyetlerin dışarıya yaptırılması nitelikli askeri personelin daha askeri nitelikteki işlere atanmasına olanak sağlamaktadır (Domberger vd., 2002) ve askeri personelin yaşam kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Tchokogué et al., 2015). Tüm bu faydalarına rağmen dış kaynak kullanımı, bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Öncelikle, bazı faaliyetler üzerindeki kontrol kaybedilebilir (Ferris & Keithly, 2001) ve gelecekte ihtiyaç duyulacak iç beceri ve yetkinliklerin kaybedilmesi söz konusu olabilir (Tchokogué vd., 2015). İkinci olarak, kontratçı firma askeri operasyonların gelecekteki acil ve geçici ihtiyaçlarına uygun şekilde cevap veremeyebilir (Castillo, 2000). Üçüncüsü, askeri liderler kaynakların hızlı bir şekilde seferber edilmesi ve sahada konuşlandırılmasıyla ilgili esnekliklerinin bir kısmını kaybedebilir (Castillo, 2000).

## 2.2. Vizyon ve Misyon

Murphy (1998) tarafından yapılan bir araştırmada bir savaşta ilk ve en önemli ilkenin, amacın seçilmesi ve sürdürülmesi olduğu, amaca ulaşmak için stratejik planlamanın yapılması gerektiği belirtilmiştir (Murphy, 1998). Stratejik planlama, bir kuruluşun amaç ve hedeflerinin ve bu amaç ve hedeflere ulaşma yöntemlerinin belirlenmesini gerektirir ve stratejik planlamanın en önemli adımlarından biri misyon ve vizyon ifadelerinin formüle edilmesidir (Özdem, 2011). Çünkü stratejik planlamanın başarısı, vizyon ve misyon ifadelerinin doğru belirlenmesine ve formüle edilmesine bağlıdır (Özdem, 2011). Bu nedenle vizyon ve misyon bildirimleri, kuruluşlar için stratejik planlama ve yönetim sürecinin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir (Taiwo, Lawal, & Agwu, 2016).

Vizyon, genellikle geleceğin bir resmi olarak görülmekte ve kuruluşun mümkün olan en iyi gelecekte yaratmak istediği bir mükemmellik resmini ifade etmektedir (Papulova, 2014). Başka bir ifadeyle vizyon, kurumun neyi temsil ettiğini, kendisinden ne beklediğini ve kurumun hedeflerinin neler olduğunu tanımlamaktadır (Lipton, 1996). Rutner, Aviles, & Cox (2012) tarafından yapılan bir araştırmada vizyonun, strateji uygulamalarının ve bir kuruluşun izleyeceği yönü belirlemenin önemli bir unsuru olarak görüldüğü belirtilmektedir (Rutner vd., 2012). Dolayısıyla vizyon, kurumsal varlığı yönlendirilmesine ve sürdürülmesine yardımcı olmaktadır (Papulova, 2014). Vizyondan farklı olarak misyon, uzak geleceğe yönelik değildir ve misyonun yerleşik bir zaman boyutuna sahip olmadığı, daha ziyade zamansız bir karaktere sahip olduğu belirtilmektedir (Papulova, 2014). Misyon, bir şirketin amacı ile ilgilidir (Mirvis, Googins, & Kinnicutt, 2010) ve kurumu benzer kurumlardan farklılaştıran özellikleri ve kurumun hedefleri hakkında bilgi sağlamaktadır (Pearce, 1982). Bowen (2018)'e göre misyon, somuttur ve bir kuruluşun rekabet avantajına özgüdür; faaliyetleri önceliklendirmek için kullanılmaktadır (Bowen, 2018). Misyonun amacı, konuyu özünde, kalıcı ve sürdürülebilir varoluş biçiminde sunmaktır (Papulova, 2014).

Tuttle (2005)'e göre silahlı kuvvetlerde strateji planlama ve yönetim açısından önemli bir husus askeri konuşlanmanın sürdürülmesinden sorumlu olan bir örgütsel işleve güvenme yeteneğidir (Davids, Beeres, & van Fenema, 2013). Bu örgütsel işlevin gerçekleştirilmesinde silahlı kuvvetlere lojistik, işçilik ve diğer hizmetleri sağlayan şirketler olarak tanımlanan kontratçı firmaların (Yılmaz, 2015) oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü savunma lojistiğinin görevi, kamu çıkarını ve devletin uzun vadeli güvenliğini korumak ve savunmak olan ordunun etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktır (Yoho, Rietjens, & Tatham, 2013) ve dış kaynak kullanımı, kurumun verimliliğinde uzun vadede iyileşmeyi amaçlar (Düzgün, 2016). Savunma lojistiği dış kaynak kullanımı da verimliliğin iyileştirilmesi için birincil aday olarak kabul edilmektedir (Tchokogué vd., 2015). Kontratçı firmaların devletlerin tekelinde yürüttükleri faaliyetleri üstlenerek atıl yapıyı ortadan kaldırıp verimliliği arttırdıkları kabul edilmektedir (Tangör & Yalçınkaya, 2010). Bu ise işbirliğine bağlıdır (Tchokogué vd., 2015). Yani verimliliğin artması için ortak amaçlar ve geleceğe yönelik hedef birliği oldukça önemlidir (Karakurt, 2022). Dolayısıyla silahlı kuvvetler ile kontratçı firmalar açısından ortak amaçların ve geleceğe yönelik hedeflerin uyumlu olması büyük öneme sahiptir. Bunun tespiti ise vizyon ve misyon beyanlarının incelenmesiyle sağlanabilir (Rutner vd., 2012).

### 3. Yöntem ve Metodoloji

Kontratçı firmalar olarak bilinen ve savunma lojistiği kapsamında faaliyet gösteren işletmelerin vizyon ve misyon ifadelerinde savunma lojistiği vurgusunu ne ölçüde gerçekleştirdiği tespit edilmek istenmektedir. Çalışmada nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan tümevarımcı analiz türü; içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. Bu yöntemin amacı görüşme, gözlem, doküman incelemesi gibi yollarla toplanan verileri çeşitli kavramlar ve temalar üzerinde birleştirerek daha anlaşılır hale getirmeyi sağlamaktır. Analizde kullanılacak veriler nitel araştırma veri tiplerinden biri olan araştırma öncesi meydana gelen durumlardan elde edilen veri tipidir (Patton, 1990). Nitel araştırma süreçleri olan; araştırma probleminin belirlenmesi, kurumsal çerçevenin hazırlanması, araştırma sorularının hazırlanması, evren-örneklemin belirlenmesi, veri toplama araçlarının belirlenmesi ve verilerin toplanması tamamlandıktan sonra içerik analizinin 4 aşaması bulunmaktadır. Burada öncelikle veriler kodlanır. İkinci olarak temalar oluşturulur. Daha sonra elde edilen veriler kodlara ve temalara göre düzenlenir. Son olarak ise elde edilen bulgular yorumlanır (Karataş, 2015). Çalışmada içerik analizi gerçekleştirilirken son zamanlarda bu alanda sık kullanılan bilişim programlarından MAXQDA programından faydalanılmıştır.

Çalışmada öncelikle araştırma soruları oluşturulmuştur. Sonrasında ise buna uygun örneklem belirlenmeye çalışılmıştır. Örneklem araştırılırken Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği (SASAD) derneği tespit edilerek buradaki savunma sanayii üyeleri belirlenmiştir. Derneğe bağlı olarak 242 üye firma faaliyet göstermektedir. Derneğe ait internet sayfasında üyelerin internet adresleri paylaşılmaktadır. Veriler elde edilirken üyelere ait internet sitelerine tek tek gidilerek vizyon ve misyon ifadelerine ulaşılmaya çalışılmıştır.

#### Araştırma Soruları:

- Kontratçı firmalar, stratejik yönetimin en temel konularından olan ve firmalar için önemi vurgulanmış vizyon ve misyon ifadelerine sahip midir?
- Kontratçı firmaların vizyon ve misyon ifadelerinde en sık kullanılan kelime ve kelime grupları nelerdir?
- Kontratçı firmaların vizyon ve misyon ifadelerinde tarihsel kuruluş amacı olan savunma lojistiğine ne kadar vurgu yapılmıştır?
- Kontratçı firmaların vizyon ve misyon ifadelerinde lojistiğin 7 doğrusuna yer verilmiş midir?

Elde edilen veriler daha sonra içerik analizini gerçekleştirmek üzere programa yüklenmiştir. Programda öncelikle kodların belirlenmesi işlemi yapılmaktadır. Kodlar belirlenirken araştırmanın ana odağı olan savunma lojistiği faaliyetleri tespit edilmeye çalışılmıştır. İşletme lojistiğinin dayandığı ana temellerden birisinin savunma lojistiği olduğu literatürde kabul edilmiş bir durumdur (McGinnis, 1992; Molana, 2009; Erturgut, 2016). Bundan dolayı savunma lojistiğini temsilen işletme lojistiği faaliyetleri kod olarak seçilmiştir. Buna ek olarak lojistik literatüründe sıkça değinilen ve lojistiğin 7 doğrusu olarak bilinen doğru malzemenin, doğru miktarda, doğru durumda, doğru yerde, doğru zamanda, doğru tüketiciye, doğru fiyat/maliyetle ulaşması (Özdemir & Özgüner, 2018) olarak ifade edilen lojistiğin 7 doğrusunun da kod olarak kullanabileceği düşünülmüştür. Bunun temel nedeni ise savunma lojistiği kontratçı firmalarının askeri güçlere bu 7 doğru kapsamında tedarik sağlamalarıdır (Bury, 2021). Ayrıca 7 doğrunun, lojistiği tanımlarken sıkça yer verilmesinin yanında lojistik faaliyetlerinin etkin, etkili, verimli ve en doğru şekilde yapılabilmesi için dikkat edilmesi gerekenler olarak görülmesidir (Hewitt, 1994; Ballou, 1997; Walton, 1997; Wang, 2016).

Buna göre Tablo 1'deki 13 faaliyet ve 7 doğru kod olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 1:** Lojistik Faaliyetler ve Lojistiğin 7 Doğrusu

Lojistik Faaliyetler	Lojistiğin 7 Doğrusu
İmalat (Üretim) Yönetimi	Doğru Ürün
Planlama ve Tasarlama	Doğru Tüketici
Müşteri Hizmetleri Yönetimi	Doğru Şartlar
Sipariş ve Talep Yönetimi	Doğru Zaman
Bilgi ve Enformasyon Yönetimi	Doğru Fiyat/Maliyet
Tersine Lojistik	Doğru Yer
Depolama ve Dağıtım Yönetimi	Doğru Miktar
Satınalma Yönetimi	
Ulaştırma Yönetimi	
Elleçleme	
Stok Yönetimi	
Sigortalama ve Gümrük İşlemleri Yönetimi	
Yer Seçimi	

**Kaynak:** Erturgut, R. (2016), Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi. Nobel Yayıncılık.

Alanla ilgili literatürden lojistik faaliyetler elde edildikten sonra analiz gerçekleştirilerek bulgular yorumlanmıştır (Erturgut, 2016).

#### 4. Bulgular

Kontratçı firmaların misyon ve vizyon ifadelerinde ortaya çıkış noktalarından biri olan savunma lojistiğinin yer alma seviyesini tespit etmeyi amaçlayan çalışmada SASAD’a bağlı 242 firma web sitesi incelenmiştir. Bu firmaların misyon ve vizyon bulundurma durumları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2:** Firmaların Misyon-Vizyon Bulundurma Sayıları ve Oranları

İfadeler	Sayılar	Toplam İçindeki Yüzde
Vizyon olup Misyon Bulunmayan Firma Sayısı	12	% 4.96
Misyon olup Vizyon bulunmayan Firma Sayısı	3	%1.24
Hem Misyon Hem de Vizyon Bulunmayan Firma Sayısı	92	%38.01
Hem Misyon Hem de Vizyon Bulunan Firma Sayısı	135	%55.79
Toplam	242	%100

Tabloya bakıldığında firmaların yaklaşık %56’sı (135 firma) misyon ve vizyon ifadelerinden her ikisini de bulundururken yaklaşık %38’i (92 firma) herhangi birini bulundurmamaktadır. Bu oran misyon belirlemeyip vizyon belirleyen firmalarda yaklaşık %5 (12 firma) ve misyon belirleyip vizyon belirlemeyen firmalarda yaklaşık %1’dir (3 firma). Bu durum daha önce yapılan çalışmalarda da benzer şekildedir (Ay ve Koca, 2012; Karakurt ve Özay, 2022; Ocak vd., 2016; Doğan ve Alkan, 2020). Birçok işletme bu durumun önemini net anlayamamıştır. Misyon ve vizyon ifadelerine sahip firmaların bu ifadelerde sık kullandığı kelimelerle ilgili istatistikler Tablo 3’te ve kelime bulutu Şekil 1, Şekil 2 ve Şekil 3’te verilmiştir.

**Şekil 1:** Misyon ve Vizyon İfadelerinin Kelime Bulutu (Misyon+Vizyon)



Kontratçı firmaların misyon ve vizyon ifadelerinin tamamında yapılan kelime bulutu kelimelerin sıklığını görselleştiren bir durumdur. Şekil 1’e göre en sık kullanılan kelime olan “savunma” merkezde yer almaktadır. Ayrıca sıklığa göre giderek yazı boyutu artmaktadır.

Şekil 2: Misyon İfadelerinin Kelime Bulutu



Şekil 3: Vizyon İfadelerinin Kelime Bulutu



Misyon ve vizyon ifadelerine ayrı ayrı bakıldığı Şekil 2 ve Şekil 3'te "savunma" yine merkezde yer alırken "en" kelimesi de büyük yazı boyutuna sahip ikinci kelime olarak görülmektedir. Misyon ifadelerinde "teknoloji" ve uluslararası" kelimeleri sıradayken vizyon ifadelerinde "çözümler" ve "müşteri" kelimeleri öne çıkmaktadır.

Tablo 3: Misyon ve Vizyon İfadelerinde En Sık Kullanılan Kelimeler (İlk 20 Kelime)

Misyon+Vizyon Kelime Sıklığı			Misyon Kelime sıklığı			Vizyon Kelime sıklığı		
Sözcük	Frekans	%	Sözcük	Frekans	%	Sözcük	Frekans	%
savunma	96	1.36	savunma	52	1.41	savunma	44	1.32
müşteri	53	0.75	çözümler	34	0.92	teknoloji	31	0.93
teknoloji	48	0.68	müşteri	34	0.92	uluslararası	29	0.87
uluslararası	47	0.67	ürün	31	0.84	küresel	26	0.78
ürün	47	0.67	üretim	26	0.71	lider	23	0.69
çözümler	44	0.62	kaliteli	25	0.68	tercih	22	0.66
yenilikçi	44	0.62	ürünler	25	0.68	dünya	20	0.60
ürünler	43	0.61	yenilikçi	24	0.65	yenilikçi	20	0.60
kaliteli	42	0.59	üretim	21	0.57	milli	19	0.57
üretim	39	0.55	geliştirmek	20	0.54	müşteri	19	0.57
küresel	38	0.54	güvenilir	20	0.54	özgün	18	0.54
güvenilir	35	0.50	havaçılık	20	0.54	ürünler	18	0.54
dünya	34	0.48	teknolojik	20	0.54	kaliteli	17	0.51
havaçılık	32	0.45	sağlamak	19	0.52	marka	16	0.48
sağlamak	32	0.45	sunmak	19	0.52	sektöründe	16	0.48
hizmet	31	0.44	hizmet	18	0.49	ürün	16	0.48
milli	31	0.44	ihtiyaçlarını	18	0.49	alanında	15	0.45

En sık kullanılan kelimelerin istatistiklerinin yer aldığı Tablo 3'te kelime bulutlarında verilen bilgileri kanıtlamaktadır. Bunun yanında kullanım sıklığına bakıldığında "savunma" kelimesi 96 defa kullanılmıştır. Bu durum toplam kullanılan kelimeler arasında %1,36'ya denk gelmektedir. Bunun 52'si misyon 44'ü ise vizyon ifadelerinde yer almaktadır.





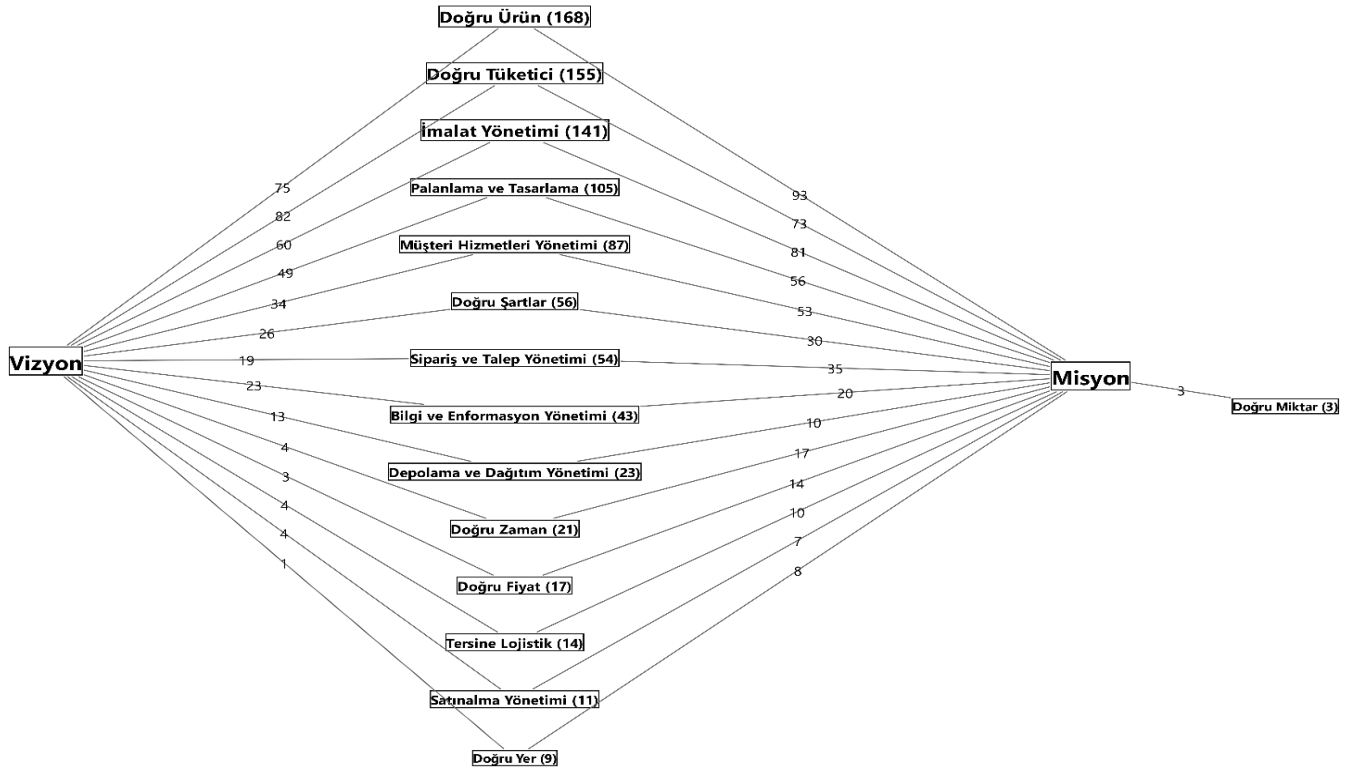
Şekil 3 en sık kullanılan kelime olan “savunma” kelime merkezli oluşturulan kelime ağacını göstermektedir. Burada en fazla dikkat çeken “savunma sanayii” olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise ülkemizin savunma sanayisinin sıkça yer aldığı görülmektedir. Bunun yanında “sanayii” kelimesinin yazımında sözcük sayısı konusunda tam bir birlik olmadığı görülmektedir.

**Tablo 5:** Lojistik Faaliyetler ve Lojistiğin 7 Doğrusu Kapsamında İfadelerde Aranan Vurgular

Modlar	Kodlamada Aranan Vurgular
İmalat (Üretim) Yönetimi	Ürün ve hizmetlerin üretimine yönelik lojistik çalışmalarından bahsedilmiş midir?
Planlama ve Tasarlama	Ürün, hizmet ve süreç tasarlama ve planlamadan bahsedilmiş midir?
Müşteri Hizmetleri Yönetimi	Müşteri hizmetleri yönetimi yapıldığı ile ilgili herhangi bir kavrama yer verilmiş midir?
Sipariş ve Talep Yönetimi	Müşteri taleplerini, ihtiyaçlarını tespit etme işlemlerine ilişkin vurgu yapılmış mıdır?
Bilgi ve Enformasyon Yönetimi	Bilgi teknolojileri açısından işletmelere sağladığı fayda var mıdır?
Tersine Lojistik	Satış sonrası destek, geri dönüşüm gibi lojistik operasyonlarından bahsedilmiş midir?
Depolama ve Dağıtım Yönetimi	Ürün ve hizmetlere ilgili bütün süreçlerde depolama veya dağıtımı ile ilgili yapılan faaliyetlerden bahsedilmiş midir?
Satınalma Yönetimi	İhtiyaç olunan ürün ve hizmetlerin tedariki ile ilgili yapılan faaliyetlerden bahsedilmiş midir?
Ulaştırma Yönetimi	Var olan mal ve hizmetlerin bir yerden başka bir yere taşınması- ulaştırılmasından bahsedilmiş midir?
Elleçleme	Herhangi bir elleçleme faaliyeti (konsolidasyon, ambalajlama, montaj vb.) yapıldığına dair bilgi verilmiş midir?
Stok Yönetimi	Ürün süreçlerinde stok seviyelerinden, takibinden, yönlendirilmesinden bahsedilmiş midir?
Sigortalama ve Gümrük İşlemleri Yönetimi	Sigorta ve gümrük işlemleri yapılmakta veya bu konuda hizmet verildiğinden bahsedilmiş midir?
Yer Seçimi	Gerçekleştirilecek faaliyetlere ilişkin yer seçimi yapıldığından bahsedilmiş midir?
Doğru Ürün	Ürettikleri ürünlerin çeşitlerinden (alanından), kalitesinden, şekillerinden bahsedilmiş midir?
Doğru Tüketici	Tüketicilerin kim olduğundan bahsedilmiş midir?
Doğru Şartlar	Ürün, hizmet ve süreçlerle ilgili belirli standart veya şartlardan bahsedilmiş midir?
Doğru Zaman	İhtiyaç olunan zamanda ihtiyaçların giderildiğinden ya da zamanlılıktan bahsedilmiş midir?
Doğru Fiyat/Maliyet	Ürün ve hizmetlerin fiyatından veya maliyetinden bahsedilmiş midir?
Doğru Yer	Faaliyet yaptığı yerden ya da istenilen yerde teslim edilme, bulunmadan bahsedilmiş midir?
Doğru Miktar	İhtiyaç duyulan miktardan bahsedilmiş midir?

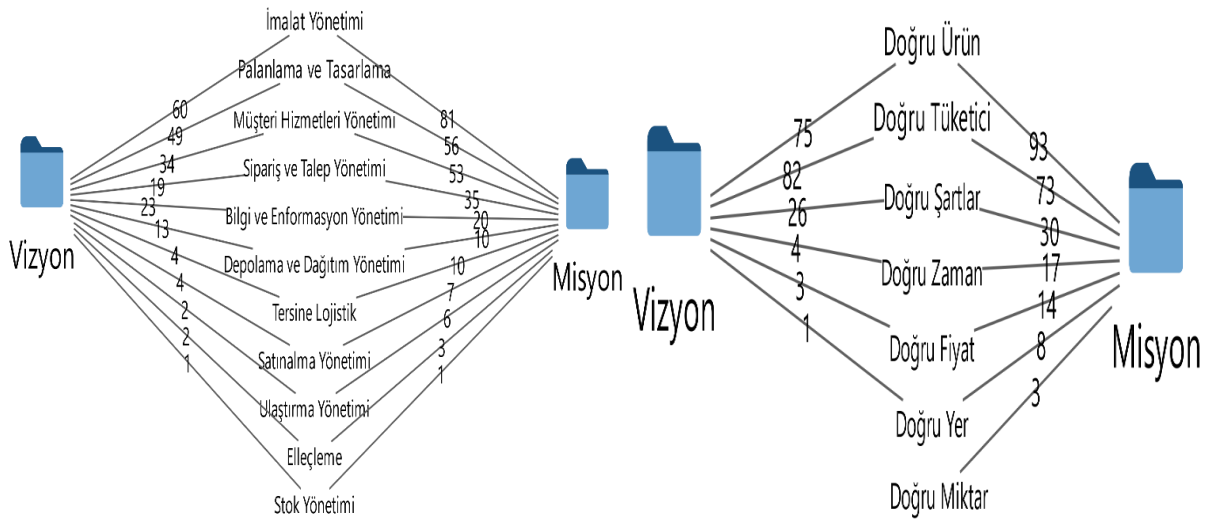
Tablo 5’te misyon ve vizyon ifadelerini lojistik faaliyetler ve lojistiğin 7 doğrusu kapsamında incelerken nelere dikkat edildiği gösterilmektedir. Burada firmaların ifadeleri tek tek incelenerek gerekli vurgular yapıldıysa kodlandığı belirtilmektedir.

Şekil 4: Bütün kodlara ait iki vaka modeli



Şekil 4'te ifadelerine ait iki vaka modelleri verilmiştir. İki vaka modeli belgelerdeki kodların kullanım sıklığını göstermektedir. Buna göre en fazla kullanılan doğru ürün, doğru tüketici, imalat yönetimi olarak devam etmektedir. En az sıklığa sahip kodlar ise doğru miktar ve doğru yerdir. Bunun yanında sigortalama ve gümrük yönetimi ve yer seçimi hiç kodlanmadığı; stok yönetimi ise çok az kodlandığı için iki vaka modelinde yer alamamıştır.

Şekil 5: Lojistik Faaliyetlere ve Lojistiğin 7 Doğrusuna Ait İki Vaka Modeli



İki vaka modellerine faaliyet ve 7 doğru bazında bakılan Şekil 5'te dikkatli baktığımızda üretim yönetiminin ve doğru ürünün öne çıktığı görülmektedir. Buradan varılacak en uygun sonuç işletmelerin daha çok ürünleri üretmek konusuna vurgu yaptığıdır.

Şekil 6: Kod ilişkileri Tarayıcısı

Kod Sistemi	Loji...	Do...	Do...	Do...	Do...	Do...	Do...	Do...	Loji...	Bilg...	Mü...	Sig...	Sip...	Yer ...	Pal...	Ters...	Ele...	İma...	Sat...	Sto...	Dep...	Ula...	TOP...
Lojistiğin Yedi Doğrusu																							0
Doğru Fiyat																							138
Doğru Miktar																							26
Doğru Yer																							94
Doğru Tüketici																							902
Doğru Ürün																							1.048
Doğru Zaman																							200
Doğru Şartlar																							404
Lojistik Faaliyetler																							0
Bilgi ve Enformasyon Yönetimi																							300
Müşteri Hizmetleri Yönetimi																							616
Sigortalama ve Gümrük İşleri Yönetimi																							0
Sipariş ve Talep Yönetimi																							440
Yer Seçimi																							0
Planlama ve Tasarlama																							694
Tersine Lojistik																							140
Elleçleme																							74
İmalat Yönetimi																							904
Satınalma Yönetimi																							140
Stok Yönetimi																							8
Depolama ve Dağıtım Yönetimi																							198
Ulaştırma Yönetimi																							58
<b>TOPLAM</b>																							<b>6.384</b>

Şekil 6’da kod ilişkileri matrisinden elde edilen bulgular verilmiştir. Kod ilişkileri matrisi kodların birbirleri ile kullanım durumlarını ortaya koymaktadır. Şekilde bakıldığında en yoğun ilişkiye sahip iki kodun imalat yönetimi ve doğru ürün olduğu görülmektedir. Bunun anlamı imalat yönetimi ve doğru ürün kodları birçok belgede aynı anda kodlanmıştır. Diğer ilişkilere bakıldığında doğru ürün ile doğru tüketicinin de sıkı bir ilişkide olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında imalat yönetimi ve doğru tüketici; müşteri hizmetleri yönetimi ve doğru ürün; müşteri hizmetleri yönetimi ve doğru tüketici; planlama ve tasarlama ve doğru ürün; planlama ve tasarlama ve doğru tüketici; planlama ve tasarlama ve imalat yönetimi en çok beraber kullanılan kodlar arasında yer almaktadır.

Lojistik faaliyetleri kendi içerisinde değerlendirdiğimizde en sık kullanılan iki kodun imalat yönetimi ve planlama ve tasarlama kodları olduğu görülmektedir. İşletmelerin stratejik ifadelerinde yeni planlar veya yeni ürün tasarımlarını yaparak üretmeye odaklandıklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 6:** Vizyon ve Misyon Kod İstatistiği

Lojistik Faaliyetler				Lojistiğin 7 Doğrusu			
Kriterler	Belgeler	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kriterler	Belgeler	Yüzde	Yüzde (geçerli)
İmalat Yönetimi	141	29.13	60.00	Doğru Ürün	168	34.71	68.57
Planlama ve Tasarlama	105	21.69	44.68	Doğru Tüketici	155	32.02	63.27
Müşteri Hizmetleri Yönetimi	87	17.98	37.02	Doğru Şartlar	56	11.57	22.86
Sipariş ve Talep Yönetimi	54	11.16	22.98	Doğru Zaman	21	4.34	8.57
Bilgi ve Enformasyon Yönetimi	43	8.88	18.30	Doğru Fiyat/Maliyet	17	3.51	6.94
Depolama ve Dağıtım Yönetimi	23	4.75	9.79	Doğru Yer	9	1.86	3.67
Tersine Lojistik	14	2.89	5.96	Doğru Miktar	3	0.62	1.22
Satınalma Yönetimi	11	2.27	4.68	Kodlanmış BELGELER	245	50.62	100.00
Ulaştırma Yönetimi	8	1.65	3.40	Kodlanmamış BELGELER	239	49.38	-
Elleçleme	5	1.03	2.13	ANALİZ EDİLEN BELGELER	484	100.00	-
Stok Yönetimi	2	0.41	0.85				
Sigortalama ve Gümrük İşlemleri Yönetimi	0	0.00	0.00				
Yer Seçimi	0	0.00	0.00				
Kodlanmış BELGELER	235	48.55	100.00				
Kodlanmamış BELGELER	249	51.45	-				
ANALİZ EDİLEN BELGELER	484	100.00	-				

Kodların belgelerde kullanım sıklığının verildiği Tablo 6'da görüldüğü üzere toplam 242 belgenin 235'inde lojistik faaliyetlere, 239'unda ise lojistiğin 7 doğrusunda vurgu yapılmıştır. En çok vurgulanan faaliyetin imalat yönetimi, en çok kodlanan doğrunun ise doğru ürün olduğu görülmektedir. Lojistik faaliyetlerden sigortalama ve gümrük işlemleri yönetimi ve yer seçiminin hiç kodlanmadığı, bunun yanında lojistiğin 7 doğrusunun ise tamamının en az bir defa kodlandığı görülmüştür.

**Tablo 7:** Misyon Kod İstatistiği

Lojistik Faaliyetler				Lojistiğin 7 Doğrusu			
Kriterler	Belgeler	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kriterler	Belgeler	Yüzde	Yüzde (geçerli)
İmalat Yönetimi	81	33.47	67.50	Doğru Ürün	93	38.43	75.00
Planlama ve Tasarlama	56	23.14	46.67	Doğru Tüketici	73	30.17	58.87
Müşteri Hizmetleri Yönetimi	53	21.90	44.17	Doğru Şartlar	30	12.40	24.19
Sipariş ve Talep Yönetimi	35	14.46	29.17	Doğru Zaman	17	7.02	13.71
Bilgi ve Enformasyon Yönetimi	20	8.26	16.67	Doğru Fiyat/Maliyet	14	5.79	11.29
Tersine Lojistik	10	4.13	8.33	Doğru Yer	8	3.31	6.45
Depolama ve Dağıtım Yönetimi	10	4.13	8.33	Doğru Miktar	3	1.24	2.42
Satınalma Yönetimi	7	2.89	5.83	Kodlanmış BELGELER	124	51.24	100.00
Ulaştırma Yönetimi	6	2.48	5.00	Kodlanmamış BELGELER	118	48.76	-
Elleçleme	3	1.24	2.50	ANALİZ EDİLEN BELGELER	242	100.00	-
Stok Yönetimi	1	0.41	0.83				
Sigortalama ve Gümrük İşlemleri Yönetimi	0	0.00	0.00				
Yer Seçimi	0	0.00	0.00				
Kodlanmış BELGELER	120	49.59	100.00				
Kodlanmamış BELGELER	122	50.41	-				
ANALİZ EDİLEN BELGELER	242	100.00	-				

Misyon ifadelerinde kodların kullanım sıklığının verildiği Tablo 7'de doğru ürünün ve imalat yönetiminin öne çıktığı görülmektedir. Bunun yanında lojistik faaliyetlerden ikisine hiç vurgu yapılamamakla birlikte lojistiğin 7 doğrusunda en az doğru miktara vurgu yapıldığı görülmektedir.

**Tablo 8: Vizyon Kod İstatistiği**

Lojistik Faaliyetler				Lojistiğin 7 Doğrusu			
Kriterler	Belgeler	Yüzde	Yüzde (geçerli)	Kriterler	Belgeler	Yüzde	Yüzde (geçerli)
İmalat Yönetimi	60	24.79	52.17	Doğru Tüketici	82	33.88	67.77
Planlama ve Tasarlama	49	20.25	42.61	Doğru Ürün	75	30.99	61.98
Müşteri Hizmetleri Yönetimi	34	14.05	29.57	Doğru Şartlar	26	10.74	21.49
Bilgi ve Enformasyon Yönetimi	23	9.50	20.00	Doğru Zaman	4	1.65	3.31
Sipariş ve Talep Yönetimi	19	7.85	16.52	Doğru Fiyat/Maliyet	3	1.24	2.48
Depolama ve Dağıtım Yönetimi	13	5.37	11.30	Doğru Yer	1	0.41	0.83
Satınalma Yönetimi	4	1.65	3.48	Doğru Miktar	0	0.00	0.00
Tersine Lojistik	4	1.65	3.48	Kodlanmış BELGELER	121	50.00	100.00
Elleçleme	2	0.83	1.74	Kodlanmamış BELGELER	121	50.00	-
Ulaştırma Yönetimi	2	0.83	1.74	ANALİZ EDİLEN BELGELER	242	100.00	-
Stok Yönetimi	1	0.41	0.87				
Sigortalama ve Gümrük İşlemleri Yönetimi	0	0.00	0.00				
Yer Seçimi	0	0.00	0.00				
Kodlanmış BELGELER	115	47.52	100.00				
Kodlanmamış BELGELER	127	52.48	-				
ANALİZ EDİLEN BELGELER	242	100.00	-				

İşletmelerin vizyon kod istatistiği Tablo 8'de verilmiştir. Burada lojistiğin 7 doğrusundan en fazla doğru tüketiciye vurgu yapıldığı görülmektedir. Lojistiğin 7 doğrusundan doğru miktara vizyon ifadelerinde hiç vurgu yapılmadığı da görülmektedir. Toplam belge sayısı 242 iken lojistik faaliyetlere en az bir vurgu yapan firma sayısı 115, lojistiğin 7 doğrusunda ise bu sayı 121 olarak göze çarpmaktadır.

Misyon ve vizyon ifadelerindeki kodlama sıklıklarına bakıldığında lojistik konularına misyonda daha fazla önem verildiği belirlenmektedir. Vizyon ifadelerinde genel olarak sıklık azalırken bilgi ve enformasyon yönetimi ve doğru tüketici kodlamasının arttığı görülmektedir. Firmaların belirtilen misyon ifadelerinde vizyona göre daha çok vurgu yapıldığının en temel nedeni olarak daha kısa süreli hedefleri göstermesi söylenebilir. Buna göre işletmelerin kısa süreli hedeflerinde faaliyet alanları ile ilgili bilgilere daha fazla yer verirken daha uzun hedeflerde tüketicilere yönelik ana noktalara değindiğini ifade etmek mümkündür. Bunun yanında vizyon ifadelerinde bilgi ve enformasyon yönetimi kodlamasının artması gelişen bilgi teknolojilerinin işletmeler açısından önemli görülmesi olarak söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Ülkeler açısından savunma alanı kritik öneme sahip alanlardan biridir. Savunma alanının kritik öneme sahip olmasının en temel nedeni olarak potansiyel savaş riski gösterilebilir. Bütün ülkeler her yıl elde ettiği gelirlerin bir kısmını potansiyel savaşa hazır olmak başta olmak üzere ülke içi huzurun sağlanması gibi farklı konulardan dolayı bu alana yönlendirmektedir. Ayrıca bu alanda üretilen ürün ve hizmetlerden gelir elde eden ülkelerde vardır. Bu denli önemli olan bir alanda uzmanlaşmakta ülkeler için çok önemlidir. Askeri faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek isteyen ülkeler en temel konularda uzmanlaşmak için bazı lojistik faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla başka kurum ve kuruluşlara yönlendirmişlerdir.

Savunma alanı lojistik ile ilgili literatürde lojistiğin ortaya çıkış noktası olarak sıkça gösterilmektedir. Savunma alanındaki lojistik faaliyetlerde son yüzyılda ciddi gelişmeler yaşanmıştır. Performansa dayalı lojistik stratejisi askeri alanda gerçekleştirilen ve dış kaynak kullanımı açısından en önemli gelişmelerden

biridir. Bu gelişme ise ortaya kontratçı firmaların çıkmasını sağlamıştır. Kontratçı firmalar ülkelerin savunma lojistiği faaliyetlerinin bazılarını veya büyük bir çoğunluğunu yapan firmalardır. Günümüzde kontratçı firmalar daha çok askeri ekipmanların üretimi ile ilgilenmektedir. Bunun yanında askeri ihtiyaçları belirleyerek bu ihtiyacı gidermeye yönelik planlama ve tasarımlar gerçekleştirmektedir. Bundan dolayı ülkelerin askeri alanlarının ihtiyaçlarını tespit ederek bu ihtiyaçları gideren kontratçı firmaların önemi yadsınamaz derecede büyüktür (Erturgut, 2016).

Günümüzde firmaların misyon ve vizyonlarının bağlı oldukları sektörde tutunabilmeleri adına firmaları ana hedefine sevk etmesi, çalışanlarını motive etmesi ve yönlendirmesi, rekabet sağlama, örgüt kültürünü şekillendirmek, amaç birliği sağlama gibi daha birçok ciddi katkı yarattığını görmek mümkündür. Bu her sektördeki firma için geçerli bir durumdur (Doğan ve Alkan, 2020). Savunma lojistiği firmaları da misyon ve vizyonlarına önem vererek hem kendi alanında hem de bağlı oldukları savunma lojistiği alanında tutunabilirler. Bu ifadeleri oluştururken bağlı oldukları alana vurgu yapmaları en temel beklenen durumdur (Ocak vd., 2016).

Bu çalışmada kontratçı firmaların çıkış noktası veya bağlı oldukları alan olan savunma lojistiği alanına vizyon ve misyon ifadelerinde yaptığı vurgular incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre birçok firmanın henüz bu ifadelerle hiç sahip olmadığı görülmüştür. Benzer bir çalışma Ocak vd. (2016) tarafından yapılmıştır. Çalışmada, Türk savunma sanayi firmalarının vizyon ve misyon ifadeleri ile ulusal savunma sanayi yönlendirici dokümanları arasındaki uyum incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre incelenen firmalardan yaklaşık %34'ünün vizyon, %40'ının ise misyon ifadesine sahip olmadığı tespit edilmiştir (Ocak vd., 2016). Dolayısıyla mevcut çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca bu durum sadece bu sektörün değil her sektörden şirketlerin genel eksikliği olarak da görülmüştür (Ay ve Koca, 2012; Karakurt ve Özay, 2022). Ayrıca bu ifadelerle sahip firmalardan birçoğunun ise savunma lojistiğini temsil ettiği düşünülen lojistik faaliyetlere ve lojistiğin 7 doğrusuna hiç vurgu yapmadığı da belirlenmiştir.

Lojistik faaliyetlere bakıldığında daha çok imalat yönetimi ve planlama ve tasarlama faaliyetlerinin ön planda tutulduğu görülmektedir. Law & Breznik (2018) tarafından yapılan bir araştırmada, havayolu şirketlerinin misyon beyanlarında yer alan temel değerler ve bu değerlerin stratejileriyle nasıl ilişkilendirildiği incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda, "hizmet", "müşteri" ve "paydaşlara ilgi" içerik boyutlarının, pazar payını güvence altına almak veya nispeten istikrarlı bir konumu korumak amacıyla hedef müşterilerine en iyi hizmet kalitesini sunmayı tercih eden havayolları tarafından benimsendiği tespit edilmiştir (Law & Breznik, 2018). Mevcut çalışma için de benzer şekilde, imalat yönetimi ile planlama ve tasarlama faaliyetlerinin, pazar dinamiklerine göre pozisyon olarak pazar payını güvence altına alıp istikrarlı bir şekilde ordu ihtiyaçlarını karşılamak isteyen kontratçı firmalar tarafından benimsendiği söylenebilir.

Lojistiğin 7 doğrusundan doğru ürün ve doğru tüketici kodlarına daha çok vurgu yapılmıştır. Lin vd. (2018) tarafından, havayolu misyon ve vizyon ifadelerinin incelendiği bir çalışmada, havayolları firmasının tüketiciler arasında güveni sağlamaya çalıştıkça, misyon beyanlarında güvenlikten söz edilmesinin giderek daha belirgin hale geldiği tespit edilmiştir (Lin vd., 2018). Dolayısıyla ordu ile ittifak halinde olan ve lojistik destek sağlayan kontratçı firmaların ürün ve tüketiciye vurgu yaparak doğru ürün ve doğru tüketici kodlarına daha fazla yer verdiği bulgulanmıştır. Ayrıca misyon ifadelerinde savunma lojistiğine daha fazla vurgu yapılırken uzun dönemli stratejik hedefleri belirten vizyon ifadelerinde daha az vurgu yapılmıştır.

Sonuç olarak işletmelere genel olarak bakıldığında imalat firmaları olma özelliklerini daha ön plana çıkarmışlardır. Stratejik hedef ve planlarda işlemenin yaptıklarıyla birlikte hangi alana yönelik çalıştıkları da önemlidir. Savunma sanayii bu işletmeler için bir üretim alanı olsa da savunma sanayiine yönelik çalışan kuruluşların doğuşu ülkelerin askeri faaliyetlere odaklanırken bazı ürün ve faaliyetlerin dış kaynak kullanımı yoluyla bu konuda uzman işletmelerden temin edilmesi olmuştur. Dolayısıyla bu konuya işletmelerin daha fazla önem vermesi gerektiği düşünülmektedir.

## Politika Önerileri ve Firmalara Öneriler

- Misyon ve vizyon ifadelerinin önemi açıkça görülmektedir. Bundan dolayı ifadelere sahip olmayan bütün firmaların stratejik hedefleri doğrultusunda çalışmalar yaparak misyon ve vizyon belirlemeleri faydalı olacaktır.
- Ülkelerin savunma sanayiine yönlendirdiği ve elde ettiği gelirler ülke ekonomisi açısından önemli bir yere sahiptir. Bundan dolayı firmaların bağlı buldukları alandaki kurum ve kuruluşların politika yapıcıları firmalara misyon ve vizyon oluşturması konusunda baskı yapmalı ve yardımcı olmalıdırlar.
- Misyon ve vizyon ifadelerine yer veren firmalar bu ifadeleri yeniden gözden geçirerek bağlı oldukları savunma lojistiği alanına ilişkin kavramlara daha fazla önem vermelidirler.
- Firmaların misyon ve vizyon ifadelerinde yaptıkları lojistik faaliyetlere ilişkin kavramlara daha yalın ve net yer vermeleri önem arz etmektedir.
- Misyon ve vizyon ifadelerinin geneline bakıldığında gümrük ve sigortalama yönetimi ile yer seçimi faaliyetine vurgu yapan firma bulunmadığı görülmektedir. Politika yapıcıların bu alanda faaliyet gösteren kontratçı firmalarla çalışmıyorsa yeni bir çalışma başlatarak bu faaliyetler konusunda da dış kaynak kullanımına önem vermeleri, hali hazırda ortaklığa sahipse firmaların misyon ve vizyon ifadelerinde bu faaliyetlere önem vermeleri gerektiğinin belirtilmesi önemli olacaktır.
- Lojistiğin 7 doğrusunun kontratçı firmaların etkin, etkili ve verimli çalışması konusunda önemi büyüktür. Bundan dolayı firmaların lojistiğin 7 doğrusuna misyon ve vizyon ifadelerinde özellikle dikkat etmesi önemlidir. Neredeyse bütün firmaların bu doğrulara ifadelerinde vurgu yapması gerektiği düşünülmektedir.

Son olarak, vizyon ve misyon beyanlarının sadece yönetim veya liderlik için olduğu anlayışı çalışanlar arasında çok yaygındır. Ancak çalışanların bu ifadelerin bileşenlerini/içeriklerini daha iyi anlamaları sağlanarak çalışanlarda kurumu sahiplenme duygusu uyandırmak yoluyla verimlilik artışı sağlanacağı düşünülmektedir.

### Finansman/ Grant Support

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

### Çıkar Çatışması/ Conflict of Interest

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

### Yazarların Katkıları/Authors Contributions

Çalışmanın Tasarlanması: Yazar-1 (%70), Yazar-2 (%15), Yazar-3 (%15)

Conceiving the Study: Author-1 (%70), Author-2 (%15), Author-3 (%15)

Veri Toplanması: Yazar-1 (%20), Yazar-2 (%30), Yazar-3 (%50)

Data Collection: Author-1 (%20), Author-2 (%30), Author-3 (%50)

Veri Analizi: Yazar-1 Yazar-1 (%20), Yazar-2 (%30), Yazar-3 (%50)

Data Analysis: Author-1 (%20), Author-2 (%30), Author-3 (%50)

Makalenin Yazımı: Yazar-1 (%20), Yazar-2 (%50), Yazar-3 (%30)

Writing Up: Author-1 (%20), Author-2 (%50), Author-3 (%30)

Makale Gönderimi ve Revizyonu: Yazar-1 (%20), Yazar-2 (%30), Yazar-3 (%50)

Submission and Revision: Author-1 (%20), Author-2 (%30), Author-3 (%50)

### Açık Erişim Lisansı/ Open Access License

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC).

Bu makale, Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY NC) ile lisanslanmıştır.

## Kaynaklar

Acero, R., Torralba, M., Pérez-Moya, R., ve Pozo, J. A. (2020). Value stream analysis in military logistics: The improvement in order processing procedure. *Applied Sciences (Switzerland)*, 10(1), s.1-17. <https://doi.org/10.3390/app10010106>

Ay, Ü. & Koca, A. İ. (2012). ISO 500 Listesindeki İşletmelerin Misyon, Vizyon ve Değerlerinin İçerik Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (2), 201-210.



<https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/16340/171118>

- Ballou, R. H. (1997). Business logistics: importance and some research opportunities. *Gestão & Produção*, 4, s.117-129.
- Bowen, S. A. (2018). Mission and Vision. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, (August), s.1-9. <https://doi.org/10.1002/9781119010722.iesc0111>
- Bury, P. (2021). Conceptualising the quiet revolution: the post-Fordist revolution in western military logistics. *European Security*, 30(1), s.112-136. <https://doi.org/10.1080/09662839.2020.1796650>
- Castillo, L. (2000). Waging War with Civilians. *Aerospace Power Journal*, 14(3), s.26-31.
- Davids, C., Beeres, R., ve van Fenema, P. C. (2013). Operational defense sourcing: Organizing military logistics in Afghanistan. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 43(2), s.116-133. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-11-2011-0198>
- Doğan, S., & Alkan, A. D. (2020). Türkiye'deki Bakanlıkların Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerik Analizi. *İř ve İnsan Dergisi*, 7(2), 339-349. <https://doi.org/10.18394/iid.664138>
- Domberger, S., Jensen, P. H., ve Stonecash, R. E. (2002). Examining The Magnitude And Sources Of Cost Savings Associated With Outsourcing. *Public Performance & Management Review*, 26(2), s.148-168. <https://doi.org/10.1177/1530957602238260>
- Düzgün, K. (2016). Savunma ve Güvenlik Organizasyonlarında Yürütölen Lojistik ile Özel Sektör Lojistiğinin Entegrasyonu. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), s.120-143.
- Erturgut, R. (2016). Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi. Nobel Yayıncılık.
- Ferris, S. P., ve Keithly, D. M. (2001). Outsourcing the sinews of war: contractor logistics. *Military Review*, 9(2), s.181-199 <https://doi.org/10.1177/017084068800900203>
- Giray, F. (2004). Savunma Harcamaları ve Ekonomik Büyüme. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), s.181-199.
- Glas, A., Hofmann, E., ve Eßig, M. (2013). Performance-based logistics: A portfolio for contracting military supply. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 43(2), s.97-115. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-12-2011-0229>
- Hewitt, F. (1994). Supply chain redesign. *The International Journal of Logistics Management*, 5(2), s.1-10.
- Karakurt, A. S., & Hikmet, Ö. Z. A. Y. (2022). Türk Denizcilik Firmalarının Misyon ve Vizyon Tanımlamalarının İçerik Analizi. *Journal of Marine and Engineering Technology*, 2(2), 91-100. <https://dergipark.org.tr/en/pub/joinmet/issue/73834/1187732>
- Karataş, Z. (2015). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. *Manevi temelli sosyal hizmet araştırmaları dergisi*, 1(1), s.62-80.
- Law, K. M. Y., ve Breznik, K. (2018). What do airline mission statements reveal about value and strategy? *Journal of Air Transport Management*, 70(March), s.36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.04.015>
- Li, B., ve Ling, D. (2008). Study on paths to value creation oriented military logistics demand chain management. *Proceedings of the IEEE International Conference on Automation and Logistics, ICAL 2008*, (September), s.2152-2156. <https://doi.org/10.1109/ICAL.2008.4636520>
- Li, X., Pu, W., ve Zhao, X. (2021). Towards learning behavior modeling of military logistics agent utilizing profit sharing reinforcement learning algorithm. *Applied Soft Computing*, 112, 107784, s.1-14. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2021>.
- Lin, Y. H., Ryan, C., Wise, N., ve Low, L. W. (2018). A content analysis of airline mission statements:

- Changing trends and contemporary components. *Tourism Management Perspectives*, 28(August), s.156–165. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.08.005>
- Lipton, M. (1996). Opinion: Demystifying the development of an Organizational Vision. *Sloan Management Review*, 37(4), s.83-92.
- McGinnis, M. A. (1992). Military logistics: insights for business logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 22(2), s.22-32.
- Mirvis, P., Googins, B., ve Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values. *Guideposts to sustainability. Organizational Dynamics*, 39(4), s.316–324. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.07.006>
- Molana, M. H. (2009). Military Logistics and Supply Chains. *Contributions to Management Science*, s.253–278. [https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2156-7\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2156-7_11)
- Momme, J. (2002). Framework for outsourcing manufacturing: Strategic and operational implications. *Computers in Industry*, 49(1), s.59–75. [https://doi.org/10.1016/S0166-3615\(02\)00059-3](https://doi.org/10.1016/S0166-3615(02)00059-3)
- Moore, A. (2017). US military logistics outsourcing and the everywhere of war. *Territory, Politics, Governance*, 5(1), s.5–27. <https://doi.org/10.1080/21622671.2016.1160837>
- Murphy, I. I. (1998). The concepts of vision and mission revisited. *SBL Research Review*, 2(1), s.27–33. [https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/AJA1561896X\\_216](https://journals.co.za/doi/abs/10.10520/AJA1561896X_216)
- Ocak, M., Güler, M., & Basım, H. N. (2016). Türk savunma sanayi firmaları vizyon ve misyon ifadelerinin içerik analizi. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(2), 503-518. <https://doi.org/10.18657/yeccbu.83864>
- Oğultürk, M. C. (2015). Lojistik hizmetlerin özelleştirilmesi kapsamında Türk Silahlı Kuvvetleri'nde dış kaynak kullanımı ve özel askeri şirketler. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 11(22), s.167-193.
- Özdem, G. (2011). An analysis of the mission and vision statements on the strategic plans of higher education institutions. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), s.1887–1894.
- Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic. *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1), s.12–16. <https://doi.org/10.7763/joebm.2014.v2.90>
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Pearce, J. (1982). *The Company Mission as a Strategic Tool*. MIT Sloan Management Review.
- Rutner, S. M., Aviles, M., ve Cox, S. (2012). Logistics evolution: A comparison of military and commercial logistics thought. *International Journal of Logistics Management*, 23(1), s.96–118. <https://doi.org/10.1108/09574091211226948>
- Suman, M. (2007). Outsourcing of defence logistics in the indian armed forces. *Strategic Analysis*, 31(4), s.603–624. <https://doi.org/10.1080/09700160701559276>
- Taiwo, A. A., Lawal, F. A., ve Agwu, E. M. (2016). Vision and Mission in Organization : Myth or Heuristic Device ? *The international journal of business and management*, 4(3), s.127–134.
- Tchokogué, A., Nollet, J., ve Fortin, J. (2015). Outsourcing Canadian Armed Forces logistics in a foreign theatre. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(2), s.113–127. <https://doi.org/10.1002/cjas.1315>
- Walton, L. W. (1997). Telephone survey: answering the seven Rs to logistics research. *Journal of Business Logistics*, 18(1), s.217-231.
- Wang, K. (2016, November). Logistics 4.0 solution-new challenges and opportunities. In 6th international workshop of advanced manufacturing and automation s.68-74. Atlantis Press.
- Xiong, B., Fan, R., Wang, S., Li, B., ve Wang, C. (2020). Performance Evaluation and Disruption Recovery for Military Supply Chain Network. *Complexity*, 2020, s.1-10. <https://doi.org/10.1155/2020/9760604>

- Yılmaz, S. (2015). 21'inci Yüzyılda Güvenlik Alanının Yeni Sivil Aktörleri: Özel Askeri Şirketler ve Kontratçı Firmalar. Güvenlik Stratejileri Dergisi, 3(6), s.43-70.  
<http://dergipark.gov.tr/guvenlikstrjtj/issue/7537/99219>
- Yoho, K. D., Rietjens, S., ve Tatham, P. (2013). Defence logistics: An important research field in need of researchers. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 43(2), s.80-96.  
<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-03-2012-0079>