

KÜÇÜK VE ORTA BOY İŞLETMELERDE VİZYON AÇIKLAMASININ İŞLETMENİN PERFORMANSINA ETKİSİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Selen DOĞAN^(*)

Celal HATİPOĞLU^(**)

Özet: İşletmeler küresel rekabet ortamında hızlı değişen çevre, teknoloji ve müşteri tercihlerine uyum sağlayabilmek için değişmek ve değişim sürecini kurumsallaştırmak zorunda kalmaktadırlar. Bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için ise öncelikle temel değerlerini, misyonlarını ve amaçlarını bir araya getirmek suretiyle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir. Ancak paylaşılmış bir vizyon, yöneticileri ve çalışanları belli ilke ve hedefler etrafında buluşturmakta ve işletme için bir rota oluşturmaktadır. Bu şekilde, çabalar ortak bir amaç etrafında buluşmakta çalışanların motivasyonu ve etkinliği artmaktadır. Bu kapsamda özellikle son yıllarda stratejik yönetim anlayışı ile birlikte gelişen vizyon sahibi olma, vizyonun başarılı bir şekilde iletilmesi ve paylaşılmasının örgütsel performans üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek amacıyla yapılan çalışmada; vizyon kavramı, vizyonun oluşturulması ve paylaşılması, vizyon ve stratejik yönetim ilişkisine yer verilerek Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (KOBİ'lerde) vizyon açıklamasının işletme performansına olan etkisi açıklanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: KOBİ'ler, Vizyon Açıklaması, Örgütsel Performans.

Abstract: Companies are obliged to change and institute its change processes to be able to accommodate fast changing environment, technology and customer preferences in global competition atmosphere. For this, they primarily form a global vision by collecting its principal values, mission and purposes and share them with its employees. Only a shared vision can collect top management and personel together around the spesific principles and purposes and they are determined as a route for the whole company. In this way all efforts come together and the motivation and efficiency of the personel increases. Under this circumstances, for understanding the effect of possessing a vision which developed especially in last years with strategic management, transferring the vision succesfully and sharing it on organizational performance; vision as a concept, creating and sharing the vision and relationship between the vision and strategic management studied in order and effects of vision statement on company performance in Small and Medium Sized Enterprises (SME's) are explained.

Keyw Words: Small and Medium Sized Enterprises, Vision Statements, Organizational Performance.

I. Giriş

Küreselleşme kavramı etrafında şekillenen yeni yönetim kavramları işletme çevresinde meydana gelen hızlı teknolojik gelişmeler çerçevesinde

^(*) Doç.Dr. Niğde Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

^(**) Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Öğrencisi

değişmekte, küresel rekabet işletmelerde daha hızlı ve kapsamlı gelişmeleri zorunlu kılmaktadır. Söz konusu yeni yönetim anlayışlarının temelinde ise stratejik planlama ve yönetim bakış açısı yatmaktadır. Bu bakış açısının temel kavramlarından birisi de şüphesiz ki “vizyon”dur.

Özellikle işletmenin vizyon sahibi olması ve bu vizyonlarını uygulamaya doğru olarak aktarmalarında en önemli görev işletme yöneticilerine düşmektedir. Oluşturulan vizyonun açık ve net olması, örgüt çalışanları tarafından paylaşılması ve onların yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması sonucunu doğurabilmektedir. Aksi takdirde örgütsel amaçlar, değerler ve politikalar yöneticilerin kafasında kalmakta uygulamaya aktarılamamakta, böylece paylaşılmış bir vizyonun yön gösterici olma, ilham ve enerji verme gibi olumlu etkilerinden işletme yoksun kalmaktadır. Vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konulmuşsa, çalışanların yaptıkları işe anlam katmaktadır. Böylelikle onların iş tatminlerinin, örgüte bağlılıklarının, verimliliklerinin arttığı, işletme içinde uyumlu bir örgüt kültürü oluştuğu görülmektedir.

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ’ler) yapısal özellikleri, ürettikleri katma değer ve ekonomi içerisindeki payları dikkate alındığında ekonomik ve sosyal kalkınmada büyük önem arz etmekte ancak genellikle yönetim ağırlıklı sorunlarla boğuşmaktadırlar. Vizyon sahibi olunmasının ve yönetim anlayışlarının stratejik yönetim ilkeleri etrafında şekillenmesinin KOBİ’lerin yönetim sorunlarına çözüm olacağı düşünülmektedir.

Bu kapsamda vizyon kavramının stratejik anlamda işletmelerce benimsenmesi ve uygulanması halinde işletmenin spesifik performans göstergelerine etkisi olup olmadığından hareketle çalışmada öncelikle vizyon ve misyon kavramlarına, vizyonun amacı, önemi ve gereğine, vizyonun temel unsurlarına, başarılı bir vizyonun özelliklerine yer verilecektir. Daha sonra vizyon geliştirme, vizyonun oluşturulması ve paylaşılmasına, vizyon ve stratejik yönetim ilişkisine değinilecektir. Son olarak da, küçük ve orta boy işletmelerde vizyon açıklamasının işletmenin performansına olan etkisine ilişkin, vizyon açıklaması yapan ve yapmayan iki işletmelerin performanslarının karşılaştırılmasını içeren araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

II. Genel Olarak Vizyon Ve Misyon Kavramları

Çalışmanın bu bölümünde, vizyon- misyon tanımlarına ve ilişkisine yer verilecektir.

A. Vizyon Kavramı

Vizyon, Türkçe’de görüş, görme gücü, önsezi, imgelem, hayal, düş gibi anlamlara gelmekte olup, işletmeler açısından gelecekte ulaşılmak istenen durumun varılmak istenen noktanın resmini ifade etmekte, işletmelerde lider tüm enerji ve kaynakları bu hedefe ulaşmak için seferber etmektedir (Redhouse, 1991:1105; Tekstil İşveren,1993:38; Doğan, 2007: 102-103).

Stratejik yönetimin en önemli parçalarından birisi vizyondur. Vizyon ortak hedefleri, inançları ifade etmektedir. İşletmenin yönünü belirlemede hayati öneme sahip olan vizyon, arzulanan geleceğin paylaşılmış zihni imajı olarak da yorumlanmaktadır (Aydoğan, 2004a: 37).

Vizyon gelecek için tahminler yapmak değil kararlar almaktır. Vizyon olanaksız hayaller kurmak demek de değildir. Vizyon, kendiliğinden gerçekleşmeyecek ancak gerekli çabaların harcanması göze alınırsa başarılabilecek bir ideali tanımlamaktadır. Bir bakıma vizyon, elimizi uzatarak koparamayacağımız ancak zıplayarak koparabileceğimiz bir elma gibidir (Yıldırım,1998,166; Doğan, 2007:103).

Bir yöneticilik kavramı olarak vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır (Koçel, 2005:130).

B. Misyon Kavramı

Misyon, kelime anlamı olarak bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir. İşletme yönetimi açısından ise misyon; örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev veya amaçtır (Doğan, 2007:123).

Misyon işletmenin niçin var olduğunu ve ne yapmak istediğini göstermektedir (Vaill, 1990:19).

Misyon, kararların verilmesine dayanak oluşturan bir temeldir. Misyon, her işletme üyesinin başvuracağı ana kaynaktır. Etkili misyonlar, ekiplerin varoluş nedenlerini bilme ihtiyacına cevap vermektedirler. Kimsiniz? Ne yapıyorsunuz? Kim için yapıyorsunuz? Sizi özel kılan nedir? gibi...(Ekeren,1997:19).

C. Vizyon- Misyon İlişkisi

Sözlük anlamı bir kimseye ya da bir kuruma verilen özel görev olan misyon işletmenin ne yapmak istediğini, hangi amaçla kurulduğunu, kendisini ne olarak gördüğünü yani işletmenin varlık nedenini açıklamaktadır (Koçel, 2005: 128-129).

Misyon herhangi bir örgütün varoluş sebebidir ve onun stratejik amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır (Doğan, 2007: 123).

Bu kapsamda örgütler misyon açıklaması adı altında kendileri için önemli bu hususları hem çalışanlarına hem de kamuoyuna açıklamaktadırlar. Başarılı bir misyon bildirimini ise yöneticilere örgütsel amaçlara en iyi şekilde ulaşmak için kaynakların nasıl kullanılacağı konusunda faydalı bilgiler verir (Certo ve Certo, 2006: 186).

Misyon bildirimlerinin başarılı kurumlar için yaşamsal önemi vardır ve etkinliği; sürece her kademede çalışanların katılması ile mümkündür (Covey, 2003:143).

İşletmenin temel değerleri ve misyonu ile amaçlarının bir araya getirilmesi ile örgüt vizyonuna karar verilmekte bu ise vizyon açıklaması adı altında paylaşılmaktadır.

III. Vizyonun Amacı, Önemi Ve Gereği

Vizyonun amacı, işletmede gerekli olan değişimin saptanması için hem işletme çalışanlarının hem de hedeflenen müşterilerin gerçekleşen ya da potansiyel ileriyi görme ve yaratıcılık avantajlarından yararlanabilmektir (Doğan, 2007: 106). Örgütsel misyon ve vizyon bir kişiyle bütünleştiğinde bu kişiyi motive edecek, yapabileceğinin en iyisini yapmasını sağlayacak ve amaçlara ulaşmak için yaratıcılığını ortaya çıkaracaktır (Covey ve Gullledge, 1992: 75).

Vizyon temelde gelecek için çalışanlara rehber olmakta ve yatırımcılara hedeflenen amaçlara ulaşmaya çalışırken nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterecek ilkeler ileri sürmektedir. Böylece vizyon, çalışanları belli ilke ve hedeflere yönlendirecektir. Vizyonu olmayan bir işletme ise rotası olmayan bir gemi gibidir (Ülgen ve Mirze, 2006: 180).

İşletmeler değişen dünya şartlarına ayak uydurabilmek ve küresel rekabet ortamı içerisinde başarılı olabilmek için değişmek zorundadırlar. İşletmelerin bu değişimi gerçekleştirebilmeleri için, öncelikle küresel bir vizyon oluşturmaları ve bunu çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir. Küreselleşen örgütlerin bütün çalışanlarını geleceğe taşıması için, güçlü bir küresel vizyona ihtiyaçları vardır. Vizyonların çalışanların verimliliğine duygusal uyarılar ve çekicilik, ateşleme ve hayran bırakma, itici güç ve alışkanlıklar oluşturma, teşhis ve hatırlatma yeteneği, yenilikçiliğin desteklenmesi, öncülük etme, itici güç verme ve bütünleşme noktalarında katkıları vardır (Akgemci vd., 2008).

Lucas'a göre işletmeler aşağıdaki sebeplerle vizyona ihtiyaç duymaktadır (Lucas, 1998: 24; Doğan, 2007:107-108):

- Vizyon insanlara kılavuzluk etmekte onlara yol göstermektedir,
- Vizyon insanlara hatırlatmaktadır,
- İlham vermektedir, insanları kontrol etmektedir,
- İnsanlara serbestlik ve bağımsızlık hissi vermektedir.

IV. Vizyonun Temel Unsurları

Vizyon bir işletmede insanları geleceğe yönlendirmede tek başına yeterli olamamaktadır. İşletme üyelerinin misyon, amaç ve hedeflerle birlikte temel değerleri de anlamaları ve özümsemeleri gerekmektedir. Bir işletmenin vizyonu, misyonu, işletmenin amaç ve hedefleri ile değerlerinin bir bileşkesidir (Ülgen ve Mirze, 2006: 183).

Collins ve Porras (1996:3) 6 yıllık araştırmaları sonucunda iyi düşünülmüş ve tasarlanmış bir vizyonun iki ana unsura sahip olmasının gerektiğini; bunların ise, işletmenin neden var olduğunu gösteren çekirdek ideoloji (örgütün uzun zaman boyunca bir arada kalmasını sağlayan bir arada tutucu yapıştırıcı vazifesi görür) ve örgütün ne olmak, nereye ulaşmak ve neyi yaratmak istediğini gösteren gelecek düşüncesi olduğunu belirlemişlerdir.

V. Başarılı Bir Vizyonun Özellikleri

Vizyon, liderler tarafından izleyicilerin etkilenmesi, değişimlerin kabul ettirilmesi anlamında en etkili araçtır. Ayrıca liderlik model ve anlayışlarının da vizyon içeriği üzerinde etkileri bulunmaktadır (Sosik ve Dinger, 2007: 134-153).

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir (DPT, 2003:21):

- İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir,
- Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimidir; kısa ve akılda kalıcıdır, ilham verici ve iddialıdır, gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Kotter ise küreselleşme sürecinde değişimin hızını artıracak, etkili bir vizyonun özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Akgemci vd., 2008):

- Vizyon, büyük ölçekli değişiklikler yapılmasını kolaylaştırmaktadır,
- Vizyon, insanların belirli bir düzen içinde çalışmasına ve böylece motivasyon düzeyi yüksek çalışanların hareketleri arasında oldukça etkili bir eşgüdüm sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

İşletmelerde etkin vizyon oluşturulması için Tom Peters'in sekiz ilkesi ise aşağıdaki gibidir (Aktan, 2008):

- Etkin vizyon insanları davranışlarını etkileyecek düzeyde olmalı,
- Açık olmalı ve organizasyonun başarısını kamçılmalı,
- Mükemmeli aramalı,
- Katı kuralları değil esnekliği içermeli,
- İstikrarlı ve sürekli yeniliklere açık olmalı,
- Çalışanlara yetki devretmeyi amaçlamalı,
- Geçmiş şerefle anmalı ve geleceğe hazırlanmalı,
- Mükemmeliyeti amaçlamalıdır.

VI. Vizyon Geliştirme, Vizyonun Oluşturulması ve Paylaşılması

Çalışmanın bu bölümünde, öncelikle vizyon geliştirme kavramı ve sürecine, vizyon bildirimine, sonra vizyonun iletilmesi ve paylaşılmasına, daha sonra vizyonun kaybedilmesine ve vizyon geliştirme sorunlarına yer verilecektir.

A. Genel Olarak Vizyon Geliştirme Kavramı

Vizyon, bireyden işletmeye yönelerek genişlemekte, kişisel ve örgütsel vizyonun geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Vizyon geliştirmek, sorunlara uzun vadeli ve çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak, dolayısıyla bu gelişmelerin işletmeyi nasıl etkileyeceğini tayin edecek buna uygun işletme stratejileri belirlemektir. Bilindiği gibi bu tahminler ne kadar tutarlı, ne kadar gerçekçi ise vizyon geliştirilmesi, planlama ve strateji geliştirilmesi de o kadar sağlıklı olacaktır. Fakat vizyon geliştirme ve uygulamasının farklı aşamalarında yanlış ve hata yapma korkusu, belirsizliğe toleransta yetersizlik, yeni bir şey yaratmaktansa eski fikirlerin yargılanmasını tercih etme gibi engeller de çıkabilmektedir (Akgemci, 2008).

Oysa iyi bir vizyona sahip olma ya da bir vizyon geliştirme günümüzün rekabet çevresinde stratejik bir öneme sahiptir. Vizyon geliştirme, ileriye görebilmek, geleceğe ait tahminler yapabilmek ve bu tahminlere göre ana hedefleri ve stratejileri belirlemektir (Doğan, 2007: 185).

B. Vizyon Geliştirme Süreci

Vizyonu oluşturmada iki temel yol izlenebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 183); kurucu ya da lider tarafından önceden belirlenen bir vizyonun çalışanlarla paylaşılması ya da vizyonun çalışanlarla birlikte geliştirilmesi.

Bu yollara danışmanlardan hizmet satın alınması yolu ile vizyon geliştirilmesini de eklemek mümkündür (Doğan, 2007: 187).

Vizyon oluşturma sürecine ilişkin olarak Latham tarafından (1996: 66-68) önerilen bir yol ise aşağıdadır. Latham'a göre vizyon oluşturma sürecinin aşamaları şunlardır (a.g.e):

- Girdileri toplamak,
- Beyin Fırtınası Yöntemi ile düşünceleri ortaya koymak,
- Karmaşık düşünceleri sadeleştirmek,
- Sadeleşmiş düşünceler için bildiriler oluşturmak,
- Bildirileri sadeleştirmek,
- Kriterleri test etmek,
- İşletmenin kabulünü ya da düzeltilmesini sağlamak,
- İletmek ve kutlamak.

1. Girdileri Toplamak

Vizyonun verimli olması için tüm işletmenin ideallerini göstermesi gerekmektedir. Vizyonun oluşturulması 7 kişiden oluşan bir grup tarafından yapılabilir. Daha fazla kişi konsensüs oluşturma sürecini uzatacak; daha az kişi ise kararların grubu yansıtmasını engelleyecektir. Bu aşamada şu sorular sorulmalıdır:

- Mükemmel örgüt kültürü nedir?
- Gelişme ve ilerleme için mükemmel bir işletme üyelerine ne sağlar?

- Mükemmel bir işletme ne tür ürün ve hizmetler üretir?
- Mükemmel bir işletme başka ne tür şeyler yapar?

2. Beyin Fırtınası Yöntemi İle Düşünceleri Ortaya Koymak

Beyin fırtınası çok çeşitli fikirler elde etmek için etkili bir yöntemdir. Katılımcıların mükemmel bir işletmenin nasıl olacağı, bu işletmenin çalışanlarına ve müşterilerine neler sağlayabileceği, işletmenin normları ve değerleri konusunda birçok fikrin ortaya atılması ve tartışılması bu aşamada sağlanacaktır.

3. Karmaşık Düşünceleri Sadeleştirmek

Ana idealden uzaklaşmadan daha öz ve kısa başlıklar altında tartışmalar devam edecektir. Belirlenen idealler, istenilenler belirli gruplara ayrılmak suretiyle tartışılmalıdır. Bu aşamadan sonra uygun ve uygun olmayan idealler bir seçime tabi tutulmalı ve her bir grubu özetleyen fikirler bir yere not edilmelidir.

4. Sadeleşmiş Düşünceler İçin Bildiriler Oluşturmak

Notlar alınmalı ve bir şemaya aktarılmalıdır. Kültür, insanlar, ürün ve hizmetlerin her biri için bir bildiri ortaya çıkarılmalıdır.

5. Bildirileri Sadeleştirmek

Yeniden taze bir bakışla bu bildirgeler tekrar süzülmalıdır. Burada kelimeler oldukça önemlidir, zira sadece doğru kelimeler canlı bir resmi ifade edecektir.

6. Kriterleri Test Etmek

Vizyonu işletmenin kabulü için sunmadan önce, önceden oluşturulmuş kriterler test edilmelidir. Vizyonun zamansız mı, esin kaynağı mı, karar vermek için uygun kriterleri içeriyor mu gibi sorularının cevapları aranmalıdır. Eğer bu kriterleri sağlıyorsa işletmenin kabulü için hazır demektir, eğer bu kriterleri sağlamıyorsa vizyon üzerinde yeniden çalışmak, belki de süreci tekrarlamak gerekecektir.

7. İşletmenin Kabulünü ya da Düzeltmesini Sağlamak

Grup tarafından kabul edilen vizyonun, işletme tarafından da kabul edilmesini sağlamak gereklidir; bundan sonra gidilecek yol ve yön konusunda onları bilgilendirilmesi bu süreçte iyileştirilme önerileri için hazırlıklı olmak gerekmektedir.

8. İletmek ve Kutlamak

Bir planı içermeyen vizyonlar sadece bir hayaldir. Bir vizyonu örgütsel başarıyı yakalamak için hayati yapan şey, onun işletmeyi başarıya ulaştıracak plan ve yönü içermesinden kaynaklanmaktadır.

C. Vizyon Bildirimi

Geliştirilen bir vizyonun, toplumun/işletmenin tüm üyeleri tarafından, paylaşılması; açıklanarak iletilmesine bağlıdır. Açıklama sürecinin ilk aşaması, vizyonun açık, somut ve özgün bir biçimde tanımlanarak açıklanabilir hale

getirilmesidir. Diğer bir ifadeyle, vizyonun üyelerin kolayca anlayabilecekleri kadar yalın, kendi rol, görev ve sorumluluklarına uygulayabilecekleri kadar işlevsel, daha geniş, daha derin, daha üst düzeyde ortak bir duygunun, düşüncenin, eylemin bir parçası olabilecekleri kadar bütüncül bir anlayışla yeniden tanımlanmasıdır.

Vizyon açıklamaları örgütsel amaçları örgütün değerleri ile birlikte açıklarken, aynı zamanda çalışanlar için kendilerinden ne beklendiğinin göstergesi, müşteriler için ise neden bu işletmeyle çalışmalarını gerektiğinin nedeni olma niteliği taşımaktadır (mindtools.com/pages/article/newLDR_90.htm, 06.01.2008).

Vizyon = Misyon + Strateji + Kültür eşitliği vizyonu açıklamaktadır. Bu manada vizyon bildirisinin nasıl olması gerektiği ile ilgili kesin bir formül yoktur. Ancak, vizyon bildirisinin iki temel özelliği vardır (Doğan, 2007:129-130):

- Yöneticilerin amaçlar, hayaller ve fikirlerini ortaya çıkarmakta,
- Bir anayasa, toplumsal bir belge niteliği taşımaktadırlar.

Kotter ve Heskett tarafından yapılan ve 4 yıl boyunca süren çalışmalar sonucunda, kuvvetli bir kurumsal kültürün paylaşılan değerler üzerine inşa edileceği sonucuna varılmıştır. Başarılı işletmelerin kültürleri ise üç faktör üzerinde yoğunlaşmaktadır; müşteri, çalışanlar ve hissedarlar (Quigley, 1994).

Diğer taraftan vizyon açıklamalarının kuvvetli, hatırlanmaya değer, teşvik edici, anlamlı ve kısa olmaları; ayrıca ulaşılabilir, meydan okuyucu, ölçülebilir ve kapsamlı olmaları gibi ölçütler de getirilmektedir (Aydoğan, 2004b: 130-131).

Vizyon açıklaması kelimelerin arka arkaya sıralanmasından daha fazla bir anlam ifade etmelidir. Vizyon açıklamasına değer katan üç unsur vardır: Açıklamanın içeriği parçalanabilir, bölünebilir olmalı herkes kendinden bir şeyler bulabilmelidir; işletme değerlerinin silinmez mürekkebi ile damgalanmalıdır; temel değerlerinizi ve markanın ana değerlerini yansıtmalı, yaratıcılığı ortaya çıkarmalıdır (Lindstrom, 2007:1).

Aşağıda bazı kurum ve kuruluşların kurumsal internet siteleri aracılığı ile kamuya açıkladıkları birkaç vizyon açıklaması örneği sunulmuştur:

- TURKCELL: İletişim ve teknoloji çözümleriyle hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmek (turkcell.com.tr/turkcellhakkinda/genelbakis/vizyonumuz, 10.06.2008).
- SABANCI : Farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak (sabanci.com/st_vm.asp, 11.06.2008)
- AYGAZ: LPG sektöründe en kaliteli ve en güvenli hizmeti sunan şirket olmayı sürdürmek(aygaz.com.tr/kurumsal/content/tanitim/VizyonMisyon.aspx, 12.06.2008)

- BORUSAN: Çelik boru işinde uluslararası bir oyuncu olmak (borusan.com.tr/NR/rdonlyres/EF27B942-1C42-4279-93E7 B431EB163 9A2/896/B RSAN_UyumRaporu.pdf, 12.06.2008)

D. Vizyonun İletilmesi ve Paylaşılması

Bir fotoğrafı ikiye ayırdığımızda her bir parçasının sahibi fotoğrafın bir bölümünü görecektir. Ancak, bir işletmenin vizyonu paylaşıldığı zaman herkes işletmenin vizyonunu kendi penceresinden görecektir ama aynı zamanda kendi açısından en iyi şekilde yorumlayacaktır. Vizyon tüm grup tarafından paylaşıldığında ise benim vizyonum bizim vizyonumuz olacaktır (Senge, 2008).

Bir işletme için nereye gidildiği konusunda vizyon sahibi olmak bir zorunluluktur ancak buna sahip olmak da başarıyı garantilememekte, sadece kişisel anlamda ne olunmak istendiği konusunda bir ortak fikir sahibi olunması başarılı olma ihtimalini artırmaktadır (Corderman, 2006:20).

Paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasındaki amaç, işletme çalışanlarının zihinlerinde yaratılacak ortak bir imgenin herkesi güdülemesi, çabaları bir yere yönlendirmesi ve çalışanların vizyona, dolayısıyla işletmelerine adanmalarının sağlanmasıdır. Eğer vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konulmuşsa, bu sayede insanlar, kurallar belli olmadığında, kimse onları denetlemediğinde ve tehdit etmediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilebileceklerdir. Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya önem veren işletmeler sürekli olarak mensuplarını kendi kişisel vizyonlarını geliştirmeye yöreklendireceklerdir (Akgemci vd., 2008).

Paylaşılan bir vizyonun işletmeye pek çok faydası olduğundan, iletilmesi ve benimsenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu ise mesajın yani vizyon açıklamasının basit, anlaşılır olması ve aynı zamanda işletme içi iletişim kanallarının da mesajın anlaşılması için uygun olmasını gerektirmektedir (Doğan, 2007: 206-207, Aydoğan, 2004b:138).

E. Vizyonun Kaybedilmesi

Paylaşılan bir vizyon işletmede bağlılık oluşturmada ve çalışanların birbirlerine güven duymasına sebep olmaktadır. Bu manada vizyonun işletme içinde sıkça tekrar edilmesi ve hatırlanması gerekmektedir.

Vizyon tamamlandığında gücünü kaybetmeye başlayacaktır. Vizyonun gelecek beş ya da on yıl için başarılması olanaklı değilse, güdüleme gücünü kaybedecektir (Akgemci vd., 2008).

Vizyonun kaybedilmesi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir. Ortaya çıktığında yönetim vizyonun kaybedilmesinin nedenini tespit etmeli, eğer vizyonun geçerliliğini yitirmesi nedeni ağırlıkta ise yenilenmesine, başka bir neden varsa ortadan kaldırılmasına çalışmalıdır.

F. Vizyon Geliştirme Sorunları

İşletmeler içerisinde sürdürülebilir bir enerji kaynağı ve motivasyon yaratmak, onlara değerleri çerçevesinde ve amaçlarına yönelik ortam hazırlamakla mümkündür; bu da değerler ve misyonun anlamlandırılması ile mümkün olabilecektir. Bundan daha ötesi ise örgütsel değerler, misyon ve vizyonun bağlantılı şekilde davranışlara yansıtılarak örgütsel verimliliğin elde edilmesidir (Anonymous, 2006:17). Ancak, gerek oluşturulma sürecinde gerekse de uygulama sürecinde dikkatli davranılmadığında vizyonun başarısını engelleyen bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar; vizyon bulanıklığı, vizyonun kapsamının belirlenmemiş olması, vizyonun paylaşılmaması, biçimlendirme niteliğinin olmaması, sonuca yönelik olmaması ve vizyonun içselleştirilememesi (Aydoğan, 2004: 146) olarak sıralanabilecektir.

VII. Vizyon Ve Stratejik Yönetim

İşletmelerde stratejik yönetim, işletmenin vizyonuna ve amaçlarına ulaşması için stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasına ilişkin süreci ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006:56-57). Bu nedenle, aşağıda öncelikle strateji kavramına, daha sonra da stratejik yönetim sürecine yer verilecektir.

A. Stratejik Yönetim Kavramı

Genel anlamda stratejik yönetim veya özelde stratejik planlama, işletmelerin mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe ilişkin bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri, ölçülebilir kıstaslar geliştirerek performanslarını izleme ve değerlendirmelerini ifade eden, katılımcı, esnek bir yönetim yaklaşımıdır (Taş, 2008).

Stratejik yönetim, işletmenin günlük ve olağan işlerinin idaresinde değil, işletmenin “uzun dönemde yaşamasını mümkün kılacak, ona rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde bir kar sağlayabilecek” işlerin yönetimi ile ilgilidir. Modernist görüş açısından stratejik yönetim “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilecek, ona sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazandırmak amacıyla eldeki doğal kaynakların, insan kaynaklarının, sermaye ve altyapının etkili ve verimli olarak kullanılması” olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006:25-26).

Stratejik yönetim, örgütlerin faaliyetlerini belirli bir vizyona yönelterek sürdürmelerini gerektirmektedir. Örgütler için vizyonun en önemli işlevi, stratejilerin, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır (Durna ve Eren, 2002:55). Vizyon, yöneticilere uzun vadeli temel kararları verirken bir takım sınırlamalar koymakta ve böylece örgütün başka yönlere gitmesini engellemektedir. Vizyon ayrıca, yöneticilere güçlü bir dürtü sağlayarak motivasyonlarını artırmaktadır. Vizyonun örgüt çalışanları tarafından paylaşılması gerekmektedir. Stratejik yönetimde “paylaşılan vizyon”dan söz

edilmektedir. Vizyonun paylaşımını sağlayabilmek için üst yöneticiler diğer çalışanların görüşlerini de almalıdırlar. Böylece vizyon, örgüt içinde farklı çalışanlar ve birimler arasında birleştirici bir nitelik kazanmaktadır (Dinçer, 1998:208).

B. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, işletmelerin uzun dönemde faaliyetlerini sürdürebilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik olarak bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümünü ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 31). Bu anlamda süreç, stratejik bilinç oluşturulması ile başlamakta ve veri-bilgi toplama, analiz, stratejik analiz, uygulama ve kontrol ile son bulmaktadır. Bu süreç içerisindeki en önemli evre ise işletmenin misyon, vizyon, iş tanımı, amaç ve hedeflerinin belirlendiği stratejik yönlendirme evresidir (a.g.e.). Bu anlamda misyon ve vizyonun belirlenmesi aslında temelde bir stratejik yönetim süreci fonksiyonudur.

VIII. Başarılı Bir Vizyon Açıklamasının İşletme Performansına Etkisi

Çalışmanın bu bölümünde, başarılı bir vizyon açıklamasının işletmeye faydalarına ve işletme performansına etkisine yer verilmiştir.

A. Vizyon Açıklamasının İşletmeye Faydaları

Vizyon oluşturulması ve açıklanması konusunda yapılan çeşitli çalışmalar, vizyonun işletmenin çeşitli alan ve fonksiyonları açısından etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Stratejik bir vizyon oluşturmanın işletmeye faydaları ise şunlardır (mystrategicplan.com/strategic-planning-topics/vision.shtml, (2008): İnsanları güçlendirir ve gayretlerine odaklanır, daha fazla etkinlik için enerjilerine odaklanır, mükemmellik standardını yükseltir, bugüne anlam kazandırır, yarın için ümit verir, birliktelik getirir, devamlılık hissi sağlar, sorumluluk derecesini artırır, pozitif değişim anlayışı getirir.

Ayrıca özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin bir vizyona sahip olmaları onlara (Yalçın, 2005: 105-106):

- Gelecekte olması muhtemel olayları önceden tahmin etme,
- Yenilik ve değişikliklere hazırlıklı olma,
- Kendini geleceğe hazırlama konusunda cesaret kazandırma ve gelecekte oluşabilecek müşteri talepleri için öngörü oluşturma,
- Çalışanların verimliliğine katkı sağlama gibi faydalar sağlamaktadır.

B. Vizyon Açıklamasının Performansa Etkisi

Örgütsel vizyonun oluşturulması ve iletilmesinin başarıyı da beraberinde getirdiği düşünülmekte ve bu konu ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Vizyonun başarılı olması, işletme içerisinde tam olarak

iletilebilmesi ve paylaşılması ile mümkündür. Bu konuda ise işletme liderinin ve onun liderlik anlayışının büyük rolü vardır. Liderlik teorileri konusunda yapılan araştırmalarda bu teorilerin ortak noktasının başarılı bir liderlik için bir vizyon oluşturulması ve iletilmesinin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, vizyonun işletmenin performansına direkt etkisi ve vizyon iletişimi konusunda da direkt olmayan bir etkisi bulunmaktadır (Baum vd, 2008).

Bir vizyon bildirisi sahibi olmak ile vizyoner bir işletme olmak arasında büyük bir fark vardır (Collins, 2006:6). Farklılık temel değerlerin, amaçların ve bunlara ulaşmak için gösterilen çabanın korunması işinin düzenlenmesinde yatmaktadır. Eğer bu manada iyi bir düzenlemeniz var ise işletmenizi ziyaret eden herhangi bir ziyaretçi dahi vizyonunuzu bir yerden okumadan anlayacaktır(a.g.e)

Örgütsel vizyon sahibi olmanın işletme performansına etkisi konusunda John KOTTER ve James HESKETT tarafından yapılan bir araştırma sonucunda aşağıdaki veriler elde edilmiştir (Doğan, 2007: 109):

- Vizyon sahibi işletmelerin gelirleri 4 kez daha hızlı artmaktadır,
- İş yaratma kapasitesi 7 kez daha yüksektir,
- Hisse senedi fiyatları 12 kez daha hızlıdır,
- Kar artışı % 750 daha yüksektir.

IX. Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma

Çalışmanın bu bölümünde, KOBİ'lerin vizyon açıklaması yapmasının performansları üzerindeki etkilerine ilişkin bir araştırmaya yer verilecektir. Bu kısımda öncelikle araştırmanın amacına, kapsamına, yöntemine ve sınırlılıklarına yer verilecektir. Daha sonra da, araştırma sonuçları değerlendirilecektir.

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, vizyon açıklaması yapmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin belirli performans göstergeleri üzerinde yıllar itibariyle bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi, var ise etkinin hangi konularda ve ne yönde olduğunun belirlenmesidir.

B. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında, aynı sektörde faaliyet gösteren ve ölçek itibariyle benzer iki işletme esas alınmıştır. Bu işletmeler A ve B işletmesi olarak adlandırılmıştır. A işletmesi vizyon açıklaması yapan (Aynı zamanda kurumsal internet sitesinden yayınlanmaktadır); B İşletmesi ise vizyon açıklaması yapmayan işletmeyi ifade etmektedir. Bu çalışmada, söz konusu

işletmelerin 2004, 2005, 2006 ve 2007 yıllarına ilişkin olarak mali bilanço ve gelir tablosu değerleri ile yıllık çalışan sayıları karşılaştırılmıştır.

C. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada işletmelerle yüz yüze görüşme ve verilerin toplanarak işletmelerin birbiriyle karşılaştırılması yöntemi kullanılmıştır.

Elde edilen veriler ilgili yıla ait mali veriler olduğundan objektif olup, değerlendirme sonucuna olumlu etki yaptığı düşünülmektedir. Söz konusu veriler işletmelerin yıllar içerisindeki artış oranları dikkate alınarak karşılaştırılmıştır.

D. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada vizyon açıklaması yapan ve yapmayan iki adet işletme verileri değerlendirmeye alınabilmektedir.

İki adet işletme üzerinde uygulanmış olduğundan, elde edilen sonuçların genele yayılmasında güçlük çekilecek olan bu çalışmanın uygulama alanının genişletilmesinin daha yararlı sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

E. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçlarının değerlendirilmesinde; işletmenin yıllık iş birimi (çalışan sayısı), net satışları, net kar marjı, cari oran, aktif büyüklüğü ve aktif karlılık oranı verilerinin karşılaştırılması yapılmıştır. Aşağıda bu verilerin karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

1. Yıllık İş Birimi (Çalışan Sayısı)

Yıllık İş Birimi (YİB) kavramı KOBİ Yönetmeliği kapsamında işletmelerin ortalama çalışan sayısını ifade etmektedir ve Yönetmelikte “ Bir yıl boyunca tam zamanlı olarak işletmede veya işletme adına çalışan bir kişiyi” ifade eder şeklinde tanımlanmaktadır (KOBİ Yönetmeliği, 2005).

Tablo 1: Yıllık İş Birimi (Çalışan Sayısı) Tablosu

YILLAR	2004	2005	2006	2007	Ortalama Artış Oranı
A İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapan)	12	20	43	52	%68
B İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapmayan)	25.50	27.50	35.50	38	%14

Elde edilen veriler incelendiğinde, bir vizyon sahibi olan ve vizyon açıklaması yapan A işletmesinde çalışan sayısının (YİB); 2004-2005 yılları arasında %67, 2005-2006 yılları arasında %115, 2006-2007 yılları arasında ise %21 arttığı böylece ortalama artış oranının %68 olduğu, vizyonu açıklaması

yapmayan B işletmesinde ise çalışan sayısının 2004-2005 yılları arasında %7, 2005-2006 yılları arasında %29, 2006-2007 yılları arasında ise %7 arttığı böylece ortalama artış oranının %14 olduğu tespit edilmiştir.

Buradan hareketle, vizyon sahibi olan ve vizyon açıklaması yapan işletmelerin ortalama çalışan sayısı artışlarının, vizyon açıklaması yapmayan işletmenin yaklaşık 5 katı olduğu anlaşılmaktadır.

2. Net Satışlar

İşletme net satışları verileri incelendiğinde, bir vizyon sahibi olan ve vizyon açıklaması yapan A işletmesindeki net satışların; 2004-2005 yılları arasında %51 azaldığı, 2005-2006 yılları arasında %414, 2006-2007 yılları arasında ise %28 arttığı böylece ortalama artış oranının %130 olduğu, vizyonu açıklaması yapmayan B işletmesinde ise net satışların 2004-2005 yılları arasında %62 arttığı, 2005-2006 yılları arasında %1.6 azaldığı, 2006-2007 yılları arasında ise %4 arttığı, böylece ortalama artış oranının %21.5 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 2: *Net Satışlar Tablosu*

YILLAR	2004	2005	2006	2007	Ortalama Artış Oranı
A İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapan)	2.288	1.136	5.844	7.496	%130
B İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapmayan)	1.242	2.017	1.985	2.064	%14

Buradan hareketle, vizyon açıklaması yapan işletmedeki ortalama net satış artışının yapmayan işletmenin yaklaşık 9 katı olduğu anlaşılmaktadır.

3. Net Kar Marjı - Net Kar / Brüt Satışlar

İşletme net kar marjı verileri incelendiğinde, vizyon açıklaması yapan A işletmesinde; (2004-2005 yılları arası artış oranı işletmenin 2004 yılında kurulması ve bu nedenle kuruluş ve genel yönetim masraflarının bu yılda normalin aşırı üzerinde olması nedeniyle sonuca olumsuz etki yapmaması için dikkate alınmamıştır), 2005-2006 yılları arasında %124 arttığı, 2006-2007 yılları arasında ise %79 azaldığı, böylece ortalama artış oranının %22.5 olduğu, vizyonu açıklaması yapmayan B işletmesinde ise net kar marjının 2004-2005 yılları arasında %2, 2005-2006 yılları arasında %27, 2006-2007 yılları arasında ise %27 arttığı, böylece ortalama artış oranının %18 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: *Net Kar Marjı = Net Kar / Brüt Satışlar*

YILLAR	2004	2005	2006	2007	Ortalama Artış Oranı
A İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapan)	-1.113	0.017	0.038	0.008	%22
B İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapmayan)	0.0046	0.0047	0.0060	0.0076	%18

Buradan hareketle, vizyon açıklaması yapan işletmedeki ortalama net kar marjı artışının yapmayan işletmeden %22 fazla olduğu anlaşılmaktadır.

4. Cari Oran = Cari Aktifler / Cari Pasifler

İşletme cari oran verileri incelendiğinde: vizyon açıklaması yapan A işletmesinde; 2004-2005 yılları arasında %3, 2005-2006 yılları arasında %19, 2006-2007 yılları arasında ise %53 arttığı, böylece ortalama artış oranının %25 olduğu, vizyonu açıklaması yapmayan B işletmesinde ise cari oranın 2004-2005 yılları arasında %31 azaldığı, 2005-2006 yılları arasında %39 arttığı, 2006-2007 yılları arasında ise %2 arttığı, böylece ortalama artış oranının %3.3 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: *Cari Oran = Cari Aktifler / Cari Pasifler*

YILLAR	2004	2005	2006	2007	Ortalama Artış Oranı
A İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapan)	0.65	0.67	0.80	1.23	%25
B İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapmayan)	0.52	0.36	0.50	0.51	%3.3

Buradan hareketle, vizyon açıklaması yapan işletmedeki ortalama cari oran artışının, yapmayan işletmenin yaklaşık 7.5 katı olduğu anlaşılmaktadır.

5. Aktif Büyüklüğü

İşletme aktif büyüklüğü verileri incelendiğinde, vizyon açıklaması yapan A işletmesinde; 2004-2005 yılları arasında %731, 2005-2006 yılları arasında %6, 2006-2007 yılları arasında ise %72 arttığı, böylece ortalama artış oranının %25 olduğu, vizyonu açıklaması yapmayan B işletmesinde ise cari oranın 2004-2005 yılları arasında %5, 2005-2006 yılları arasında %33, 2006-2007 yılları arasında ise %10 arttığı böylece ortalama artış oranının %16 olduğu

tespit edilmiştir.

Tablo 5: *Aktif Büyüklüğü*

YILLAR	2004	2005	2006	2007	Ortalama Artış Oranı
A İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapan)	302	2.510	2.664	4.580	%269
B İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapmayan)	1.630	1.720	2.300	2.530	%16

*Bin YTL

Buradan hareketle, vizyon açıklaması yapan işletmedeki ortalama aktif büyüklüğü artışının, yapmayan işletmenin yaklaşık 16.8 katı olduğu anlaşılmaktadır. A işletmesinin kuruluş yılı olan 2004 yılındaki büyük artışın işletme kuruluşundan kaynaklandığından yola çıkarak bu yıl dikkate alınmadığında ise A işletmesindeki ortalama artış oranı %39 olmakta, bu durumda ise aktif büyüklüğü artış oranı B işletmesinin 2.4 katı olmaktadır.

6. Aktif Karlılık Oranı = Net Kar/Aktif Toplamı

İşletme aktif karlılık oranı verileri incelendiğinde, vizyon açıklaması yapan A işletmesinde; (2004-2005 yılları arası artış oranı işletmenin 2004 yılında kurulması ve bu nedenle kuruluş ve genel yönetim masraflarının bu yılda normalin aşırı üzerinde olması nedeniyle sonuca olumsuz etki yapmaması için dikkate alınmamıştır), 2005-2006 yılları arasında %1005 arttığı, 2006-2007 yılları arasında ise %84 azaldığı, böylece ortalama artış oranının %460 olduğu, vizyonu açıklaması yapmayan B işletmesinde ise aktif karlılık oranının 2004-2005 yılları arasında %60 arttığı, 2005-2006 yılları arasında %5 azaldığı, 2006-2007 yılları arasında ise %19 arttığı böylece ortalama artış oranının %25 olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6: *Aktif Karlılık Oranı = Net Kar/Aktif Toplamı*

YILLAR	2004	2005	2006	2007	Ortalama Artış Oranı
A İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapan)	-8.400	0.0077	0.0851	0.0137	%269
B İşletmesi (Vizyon Açıklaması Yapmayan)	0.0035	0.0056	0.0053	0.0063	%16

Buradan hareketle, vizyon açıklaması yapan işletmedeki ortalama aktif karlılık oranı artışının yapmayan işletmenin yaklaşık 18 katı olduğu anlaşılmaktadır.

X. Sonuç

Özellikle son yıllarda stratejik yönetim anlayışı ile birlikte gelişen vizyon sahibi olma, vizyonun başarılı bir şekilde iletilmesi ve paylaşılması gibi kavramlar örgütsel performans üzerindeki olumlu etkilerinin anlaşılması nedeniyle işletmelerde daha fazla önemsenmektedir. Yapılan araştırma ve çalışmalar ile vizyonun işletmelerin performansına ilişkin değişik göstergelere etkisi anlaşılmaya çalışılmaktadır. Vizyon sahibi olma kimi işletmelerde verimlilik ve motivasyon kaynağı olurken, kimi işletmelerin de aynı zamanda mali performansı üzerine etki yapmaktadır. Söz konusu etkilerin varlığının ve yönünün tespiti ise uygulamalı araştırmalar ile mümkün olabilmektedir. Bu kapsamda çalışmada vizyon sahibi ve vizyon açıklaması yapan bir işletme ile vizyon sahibi olmayan bir işletmenin çalışan sayısı ve mali bir takım göstergelerinin, takip eden dört yıl içerisinde karşılaştırılması yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Vizyon açıklaması yapan işletmenin ortalama çalışan sayısı artışı yapmayanların yaklaşık 5 katıdır,
- Vizyon açıklaması yapan işletmenin gelirleri (ortalama net satış artışının) yapmayan işletmenin yaklaşık 9 katı, ortalama net kar marjı artışı ise %22 fazlasıdır,
- Vizyon açıklaması yapan işletmedeki ortalama cari oran artışı yapmayan işletmenin yaklaşık 7.5 katıdır,
- Vizyon açıklaması yapan işletmedeki ortalama aktif karlılık oranı artışı yapmayan işletmenin yaklaşık 18, aktif büyüklüğü artış oranı ise 2.4 katıdır.

Söz konusu araştırmadan ele edilen veriler incelendiğinde vizyon sahibi olmanın işletme performansı üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular Kotter ve Heskett tarafından yapılan (Doğan, 2007: 109) ve vizyon sahibi işletmelerde gelirlerin 4 kat ve işletme karının 7 kat daha fazla arttığına dair bulgularla da paralellik göstermektedir.

Söz konusu araştırma belirli bir bölgede ve iki işletme üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın değişik bölgelerde ve daha fazla sayıda işletme üzerinde uygulanmasının daha geniş ve yararlı sonuçlar ortaya çıkaracağı düşünülmektedir.

Kaynaklar

Akgemci (2008), Tahir, Adnan Çelik Ve Ü. Gonca Ertuğrul, Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, [Http://www.Sosyalbil.Selcuk.Edu.Tr /Sos_Mak/Makaleler %5ctahir%20AKGEMC%20\(06.01.2008\).](http://www.Sosyalbil.Selcuk.Edu.Tr/Sos_Mak/Makaleler%5ctahir%20AKGEMC%20(06.01.2008).)

- Aktan, Coşkun Can (2008), Organizasyonlarda Misyon, Vizyon Ve Değerler Ve Ahlak Bildirilerinin Oluşturulması, İçin Değişim İlkeleri, [Http://www.Canaktan.Org/Yonetim/Yeni-Yonetim/Vizyon-Yonetimi.Htm](http://www.Canaktan.Org/Yonetim/Yeni-Yonetim/Vizyon-Yonetimi.Htm), (06.01.2008).
- Anonymous, (2006), "Making Vision Statements Meaningful", The British Journal Of Administrative Management; Apr/May 2006; ABI/INFORM Global.
- Aydoğan, Enver (2004a), Toplam Kalite Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Aydoğan, Enver (2004b), Örgütlerde Vizyon Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Baum, J Robert, Edwin A. LOCKE Ve Shelley A. Kirkpatrick (2008), A Longitudinal Study Of The Relation Of Vision And Vision Communication To Venture Growth In Entrepreneurial Firms, [Http://Bmgt3notes.Umd.Edu/Faculty/Km/Papers.Nsf/225f2e46a850b27885256a560076708a/Eebcbcea76c1a21c85256a4f0058756d/\\$FILE/Vision.Pdf](http://Bmgt3notes.Umd.Edu/Faculty/Km/Papers.Nsf/225f2e46a850b27885256a560076708a/Eebcbcea76c1a21c85256a4f0058756d/$FILE/Vision.Pdf), (06.01.2008).
- Certo, Samuel C. Ve S.Trevis Certo (2006), Modern Management, 10e, Pearson Prentice Hall, New Jersey USA.
- Collins, James C Ve Jerry I. Porras (1996), "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review • September–October.
- Collins, Jim (2006), "Aligning With Vision And Values", Leadership Excellence; Apr 2006; 23, 4; Abi/Inform Global.
- Corderman, Davis S (2006), "Visionary Leadership", Fbi Law Enforcement Bulletin; Jun 2006; 75, 6; Research Library.
- Covey, Stephen R (2003), Etkili İnsanları 7 Alışkanlığı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Covey, Stephen R Ve Keith A. Gulledge (1992), "Mission, Vision And Quality Within Organizations, Principle–Centere Leadership", Journal For Quality And Participation. July/August.
- Dinçer, Ömer (1998), Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Doğan, Selen (2007), Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları, İstanbul.
- DPT (2003), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Dpt, Ankara.
- Durna, Ufuk Ve Veysel Eren (2002), "Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim", Amme İdaresi Dergisi, C.35, Sayı: 1.
- Ekeren, Glen Van (1997), "Filo Uçuşu", Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:6, Eylül.
- Koçel, Tamer (2005), İşletme Yöneticiliği, Arıkan Yayınevi, 10.Bası, İstanbul.
- Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik (2005), Resmi Gazete, Sayı:25997.
- Latham, John R. (1995), "Visioning: The Concept, Trilogiy, And Process", Quality Progress / April.

- Lindstrom, Martin (2007), "Vision Statements Must Be More Than Just Words", Media. Hong Kong: Feb 9.
- Lucas, James R. (1998), "Anatomy Of A Vision Statement", American Management Association International, February.
- Quigley, Joseph V (1994), "Vision: How Leaders Develop It, Share It, And Sustain It", Business Horizons. Greenwich: Sep/Oct 1994. Vol. 37, Iss. 5
- Redhouse (1991), İngilizce-Türkçe Sözlük, Redhouse Yayınevi, İstanbul.
- Senge, Peter (2008), Classic Work: The Leaders New Work, Building Learning Organizations, [Http://Books.Google.Com/Books?hl=Tr&lr=&id=Ckb6GcUq31MC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Vision+Statement+In+Organizations+Yazar:Psenge&ots=Dqncrckien&sig=Mdmz7timg-Vwzckn0tyxowpclr#PPA19,M1](http://Books.Google.Com/Books?hl=Tr&lr=&id=Ckb6GcUq31MC&oi=fnd&pg=PA19&dq=Vision+Statement+In+Organizations+Yazar:Psenge&ots=Dqncrckien&sig=Mdmz7timg-Vwzckn0tyxowpclr#PPA19,M1), (05.01.2008)
- Sosik, John J Ve Sandi L.Dinger (2007), "Relationships Between Leadership Style And Vision Content: The Moderating Role Of Need For Social Approval, Self-Monitoring, And Need For Social Power", The Leadership Quarterly, 18.
- Taş, Hüseyin Cesurhan (2008), 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama [Http://www.İcisleri.Gov.Tr/_İcisleri/Turkidaredergisi/Uploadedfiles/449_101_112.Doc](http://www.İcisleri.Gov.Tr/_İcisleri/Turkidaredergisi/Uploadedfiles/449_101_112.Doc), (05.01.2008).
- Tekstil İşveren Dergisi (1993), "Vizyona Dayalı Liderlik", Sayı:172, Mart-Nisan.
- Ülgen, Hayri, ve S.Kadri Mirze (2006), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Vaill, Peter B. (1990), The Portable Mba (Eliza G. C. Collins, Mary Anne Devanna), John Wiley&Sons Inc., New York.
- Yalçın, İbrahim (2005), Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yeniden Yapılanma Stratejileri, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yıldırım, Ebru (1998), "Şirket Profili: DIŞBANK", Human Resources, Yıl:2, Sayı:4, Şubat.
- [Http://www.Aygaz.Com.Tr/Kurumsal/Content/Tanitim/Vizyonmisyon.AspX](http://www.Aygaz.Com.Tr/Kurumsal/Content/Tanitim/Vizyonmisyon.AspX), (11.06.2008)
- http://www.Borusan.Com.Tr/NR/Rdonlyres/EF27B942-1C42-4279-93E7B431EB1639A2/896/BRSAN_UyumRaporu.Pdf, (12.06.2008)
- http://Www.Mindtools.Com/Pages/Article/Newldr_90.Htm, (06.01.2008).
- <http://www.Mystrategicplan.Com/Strategic-Planning-Topics/Vision.Shtml>, (06.01.2008)
- http://www.Sabancı.Com/St_Vm.Asp, (11.06.2008)
- <http://www.Turkcell.Com.Tr/Turkcellhakkında/Genelbakis/Vizyonumuz>, (10.06.2008)