TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON İFADELERİNİN ÖNEMİ VE TÜRKİYE' DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN MİSYON İFADELERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ ÇALIŞMASI

DİLEK KARACA
14738027

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ESİN CAN

İSTANBUL
2016

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE YÖNETİM
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON İFADELERİNİN ÖNEMİ VE TÜRKİYE' DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN MİSYON İFADELERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ ÇALIŞMASI

DİLEK KARACA
14738027

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. ESİN CAN

İSTANBUL
2016

TC
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNOVASYON, GİRİŞİMCİLİK VE İŞLETME YÖNETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON İFADELERİNİN ÖNEMİ VE TÜRKİYE' DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN MİSYON İFADELERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ ÇALIŞMASI

DİLEK KARACA
14738027

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 07.06.2016
Tezin Savunulduğu Tarih: ~~27.06.~~2016

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Esin CAN	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Şebnem ARIKBOĞA	
	Doç. Dr. PINAR BÜYÜKBALCI	

İSTANBUL
Mayıs 2016

ÖN SÖZ

Çalışmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen saygıdeğer hocam Prof. Dr. Esin CAN' a teşekkürlerimi ifade ediyorum.

Analiz aşamasında testlerin uygulanmasında bana büyük katkıları olan işletme mühendisi arkadaşım Sn. Mehmet ASLAN' a, bu çalışmada emeği geçen bütün arkadaşlarıma, bana inandıkları ve maddi manevi her türlü desteği sağladıkları için aileme teşekkürü bir borç bilir, saygı ve sevgilerimi sunarım.

İstanbul, Mayıs 2016 Dilek KARACA

ÖZET

STRATEJİK YÖNETİMDE MİSYON İFADELERİNİN ÖNEMİ VE TÜRKİYE' DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN MİSYON İFADELERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ ÇALIŞMASI

Dilek Karaca
Mayıs 2016

Stratejik yönetim literatüründe özellikle son yıllarda misyon ifadeleri önemli ve popüler bir araç olarak dikkat çekmektedir. İşletmelerde stratejik yönetim anlayışıyla birlikte ortaya çıkan misyon ifadeleri oluşturulması aynı zamanda stratejik yönetimin ilk ve temel adımı olarak kabul edilmektedir. Açık bir şekilde tanımlamak gerekirse, misyon ifadesi bir işletmenin ana amacını, stratejilerini, değerlerini, rekabet avantajını, hizmet verdiği pazarlarını ve varoluş felsefesini belirtme bağlamında yaptığı işi tanımlamaktadır.

Misyon hakkında kapsamlı bir değerlendirme yapıldığında; işletmenin yaptığı işi tanımlayan ve işletmeyi başka işletmelerden farklılaştıran özelliklerini ortaya çıkaran bir niteliğe sahip olduğu belirtilmektedir. Misyon, stratejistlere ve işletmenin çalışanlarına yol gösteren, işletmenin içinde ve dışındaki tüm paydaşlarına işletmenin amacı, görevi ve felsefesi hakkında biçimsel açıklama sunduğu gözlemlenmektedir. Bu felsefe ve değerler ışığında tüm çalışanlar arasında ortak bir birleştirici unsur olarak görülmektedir. Aynı zamanda misyonun, işletmenin tüm departmanlarının ve bütün faaliyetlerinin uyum içinde çalışmasını sağlayan ve hangi pazarlarda faaliyet gösterdiğini açıklayan kalıcı bir beyan olduğu vurgulanmaktadır.

Bir çok uzman misyonun neleri içermesi gerektiği hakkında çalışmaktadır ve etkili bir misyon ifadesinin dokuz nitelik bileşenden oluştuğunu belirtmektedirler. Bu dokuz bileşenin, misyon ifadelerinin yazılması ve değerlendirilmesi için pratik bir yapı ya da sistem oluşturmasına olanak sağladığını savunmaktadırlar.

Bu çalışma etkili misyon ifadelerinin; müşteri, ürün, pazar, teknoloji, sürdürülebilirlik, felsefe, benlik, toplum ve çalışan bileşenlerini bünyesinde barındırması gerektiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda bir çok uzman, kapsamlı bir şekilde formüle edilmiş veya oluşturulmuş misyon ifadelerinin işletmenin amaçlarını anlaşılır hale getirdiğini savunmaktadırlar. Bu amaçların belirginleştirilmesimesi, işletmenin uzun dönemde rekabet avantajı kazanmasına ve çalışanlarının işletmeye bağlılığını arttırarak tüm paydaşları ile etkileşim halinde olmasına olanak sağlamaktadır.

Bu çalışmada, misyon ifadelerinin yadsınamaz önemi göz önünde bulundurularak, Türkiye ekonomisinin rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyen aile işletmelerinin misyon ifadelerini incelenmektedir. Aile işletmelerinin artan önemleri dikkate alındığında, onların küresel pazarlarda rekabet edebilmesi, yaşamlarını uzun seneler boyunca sürdürebilmesi ve bu gibi durumlar için kapsamlı bir şekilde hazırlanmış misyon ifadesine sahip olmalarının gerekliliği vurgulanmaktadır.

Misyon ifadelerinin içerik analizi yapılan bu çalışmada; işletmelerin misyonların da var olması gereken bileşenleri, hangi sıklıkta kullandıkları belirlenmektedir ve karşılaştırmalı analizleri yapılmaktadır. Türkiye'nin 80 köklü aile işletmesiyle yapılan içerik analizinde ortalama bileşen sayısı 3,37 olarak bulunmuştur. Misyon ifadelerinde en çok vurgulanan bileşen felsefe ve sonrasında da müşteri gelmektedir. İlk 40 grup ve son 40 grup karşılaştırma analizinde ilk 40 gruptaki işletmelerin misyonlarında daha fazla bileşen barındırdığı ve gruplar arasındaki büyüme bileşeninde anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Son olarak bulguların değerlendirilmesi ve öneriler yapılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Süreci, Misyon İfadeleri, Aile İşletmeleri

ABSTRACT

THE IMPORTANCE OF THE MISSION STATEMENTS FOR STRATEGIC MANAGEMENT: A CONTENT ANALYSIS ON FAMILY BUSINESS IN TURKEY

Dilek Karaca
Mayıs 2016

Mission statement have come to be considered as popular and important tools in strategic management literature especially in the last decades. Mission statement is regarded as the key step in the business management with understanding strategic management. Defined briefly, mission statement is a short description of the main business, main purpose, strategies, culture and value of an organization.

In a more comprehensive description of the mission; these are expressions of culture, targets, core values of a company, it broadly charts the future direction of an organization. It is the most generalized statement of organizational purposes. A mission statement establishes the value, beliefs and guidelines for the way the organization conducts it business and determines its relationships with its stake holders, employees, customers, shareholders, suppliers, government and community.

This research indicates that effective mission statements must have nine components; namely customers, products/services, markets, technology, concern for survival, philosophy, self-concept, concern for public image and concern for employees.

Several researchers have worked what should be included in a mission statement. They claim that an effective mission statement exhibits these nine components and indicate that the following nine components serve as a practical framework for evaluating and writing mission statement.

The aim of this study is to analyze the content of the mission statements, of the Turkey family businesses, which have great significance, in the economy of Turkey.

Considering the importance of the mission statements, this research emphasized the necessity of having a well prepared mission statement, to sustain lives for many years, to adapt quickly to changing market conditions, to compete global markets for family business.

The mission statements are content analyzed in this study, determined the components they include and comparison analysis is carried out with 80 mission statements of Turkey family business. The average number of components in these mission statements is found 3,37. Another finding is that the component cited most often in these statements pertain to philosophy and followed by customer.

When the first 40 and the last 40 firms of the list compared, it is seem that the number of components present in the first list is higher than in the latter. Between this two groups, it has been found to be a significant difference in the growth component. Finally, evaluation of findings and recommendations are made.

Key Words: Strategic Management, Strategic Management Process, Mission Statements, Family Business.

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ ..... **iii**
ÖZET ..... **iv**
ABSTRACT ..... **vi**
İÇİNDEKİLER ..... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **x**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xi**
1. GİRİŞ **1**
2. STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE MİSYONUN ÖNEMİ **3**
2.1. Strateji Tanımı 3
2.2. Stratejik Yönetim 4
2.3. Stratejik Yönetim Süreci 5
2.4. Stratejik Yönetimin Faydaları 7
2.4.1. Misyon Tanımı ve Önemi 9
2.4.2. Misyon İfadesinin Bileşenleri 12
2.4.3. Misyon İfadelerinin Yayılması ve Duyurulması 15
3. AİLE İŞLETMELERİ VE AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM **17**
3.1. İşletmenin Tanımı 17
3.2. Aile İşletmelerinin Tanımı 18
3.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri 20
3.4. Dünya'da Aile İşletmeleri 21
3.5. Türkiye'de Aile İşletmeleri 23
3.6. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim 25
3.7. Türkiye'de Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri ve Sorunları 27
4. TÜRKİYE' DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN MİSYON İFADELERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ ÇALIŞMASI **33**
4.1. Araştırmanın Metodolojisi 33
4.1.1. Araştırmanın Gerekçesi 33

4.1.2.Araştırmanın Amacı 33
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 34
4.1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Teknikler 34
4.1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 34
4.1.6. Misyon İfadelerinin Analizi Hakkında Yapılan Literatürdeki Diğer Çalışmalar 35
4.1.7. Verilerin Çözümlenmesi 35
4.1.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi 42
5. SONUÇ 44
KAYNAKÇA 47
EKLER LİSTESİ 53
Ek 1: Aile İşletmelerinin Misyon İfadeleri 53
EK 2: Aile İşletmeleri Listesi 64

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 2.1: Stratejik Yönetim Süreci Modeli…… 6

Tablo 3.1: Bazı Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Aile İşletmelerinin Toplam İşletmeler Arasındaki Oranı…….. 22

Tablo 3.2: Kuruluşundan Sonra Yıllara Göre Batan İşletmelerin Oranları…. 28

Tablo 3.3: Türkiye'nin En Eski Aile İşletmeleri……. 29

Tablo 4.1: Misyon İfadelerinin Bileşen Analizi…….. 35

Tablo 4.2: Misyon İfadelerindeki Bileşen Sayıları…….. 38

Tablo 4.3: Misyon İfadelerindeki Bileşen Sıklığı…… 39

Tablo 4.4: Grupların Ortalama Bileşen Sayıları…….. 39

Tablo 4.5: Homojen Testi…… 40

Tablo 4.6: Tek Değişkenli Varyans Analizi…..……. 40

Tablo 4.7: Ki Kare Testi…….. 41

Tablo 4.8: Gruplarda Kullanılan Bileşen Sıklığı…… 41

Tablo 4.9: Gruplarda Kullanılan Bileşen Karşılaştırması……... 42

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	**:** Amerika Birleşik Devletleri
AIK	**:** Aile İşletmeleri Kongresi
BSEC	**:** Karadeniz Ekonomik İş Birliği (Black Sea Economic Cooperation)
CS	**:** Yatırım Bankası (Credit Suisse)
FBI	**:** Aile İşletmeleri Enstitüsü (Family Business Institute)
FFI	**:** Aile İşletmeleri enstitüsü (Family Firm Institute)
GSH	**:** Gayri Safi Hasıla
GZFT	**:** Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler
IFC	**:** Uluslararası Finansal Kurum (International Financial Corporation)
KMU	**:** Avusturya Kobi Araştırma Enstitüsü (Kleine und Mittlere Unternehmen)
KOBİ	**:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
KOSGEB	**:** Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi
OECD	**:** Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (Organization for Economic Co-operation and Development)
PWC	**:** Uluslararası Vergi ve Danışmanlık Şirketi (Price Waterhouse Coopers)
SWOT	**:** Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)
TDK	**:** Türk Dil Kurumu
TKDY	**:** Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

1. GİRİŞ

Dünya'da her geçen gün sektörlerin genişlemesi ve rekabetin yaygınlaşmasıyla işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri daha zor bir hale gelmektedir. Hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmeleri için stratejik yönetim anlayışı işletmelerde hayati önem arz etmektedir.

Stratejik yönetim, işletmelerin kaynaklarını daha etkili kullanmaları, değişen ve gelişen zor şartlar altında her zaman rekabet üstünlüklerini koruyabilmeleri için stratejiler geliştirilmesine olanak sunmaktadır. Aynı zamanda işletmenin varoluş nedenlerinin, stratejilerinin ve amaçlarının oluşturulmasını sağlamaktadır. Tüm bu amaçların ve alınan kararların planlandığı, uygulandığı ve kontrol edildiği yönetim biçimi olarak görülmektedir. Stratejik yönetim başka bir ifadeyle; bir işletmenin varoluş felsefesini açıklayan, rakipleri karşısında rekabet avantajını belirleyen hizmet verdiği pazarları tanımlayan ve tüm etkileşenlerine kendini ifade eden misyonlarını gerçekleştirme bağlamında öne çıkmaktadır ve bir süreç olarak ele alınmaktadır.

Misyon oluşturma işletmeler için stratejik yönetimin önemli ve temel adımı olarak kabul edilmektedir. Çünkü işletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı olarak görülen misyonları, amaçlara ulaşmada bir araç olarak görülmektedir.

Misyon ifadeleri, işletme amaçlarını basit ama etkili terimler kullanarak gösteren ve tüm paydaşlarına duyurulan bir bildirge niteliği taşımaktadır. Bu bildiri işletmenin eylemlerini yönlendiren, işletmenin neyi başarmayı amaçladığını ve hangi pazarlar da faaliyet göstermek istediğini belirtir. Dahası misyon ifadeleri, işletmenin eylemleri boyunca işletmede motivasyonu sağlamayı amaçlamaktadır ve işletmenin ruhunu somutlaştırmak için ilham kaynağı olarak görülmekte ve tüm paydaşları ortak bir amaca yöneltmektedir.

Bu çalışma da; stratejik yönetim için oldukça fazla öneme sahip misyon ifadelerinin, Dünya 'da ve Türkiye'de ekonomilerin kalkınmasında etkin rol oynayan aile işletmeleri üzerinde içerik analizi araştırması yapılmaktadır.

Bütün işletmeler arasındaki yoğunluğuna bakıldığında, ülkeden ülkeye yüzde 65 – 80 arasında farklılık gösteren aile işletmeleri oranının ülkemizde ortala yüzde 95 olduğu görülmektedir. Türkiye ekonomisinin rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyen bu işletmelerin artan önemleri, onların küresel pazarlarda rekabet edebilmesi, yaşamlarını uzun seneler boyunca sürdürebilmesi, değişen pazar koşullarına hızlı adapte olabilmesi ve bu gibi durumlar için stratejik yönetim anlayışıyla yönetilmelerini ön plana çıkarmaktadır.

Bu çerçevede çalışma, stratejik yönetim ve misyon hakkında yapılan tanımlamaları ele alarak başlamaktadır. Aynı zamanda çalışmada, misyon ifadelerinin gerekliliğine ve önemine değinilmektedir, daha sonra aile işletmeleri hakkında genel bilgiler verilmektedir. Aile işletmelerinin eksiklikleri ve sorunlarına da değinilerek misyonun gerekliliği göz önüne taşınmaktadır. Son olarak uygulamada Türkiye' deki aile işletmelerinde misyon ifadelerinin içerik analizi yapılmaktadır. Çalışmanın sonucunda değerlendirmeler ve öneriler verilmektedir.

2. STRATEJİK YÖNETİM, STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ VE MİSYONUN ÖNEMİ

2.1. Strateji Tanımı

Strateji kelimesinin Türkçe' de tam karşılığı bulunmamaktadır. Aslı "strategy" olan kelime 'belli bir amaca ulaşmak için tutulan yol' (Learner' s Dictionary, 2009, 718) anlamında tanımlanmaktadır. TDK (2016) stratejiyi; bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak ifade etmektedir.

Strateji kavramı işletme yönetimi literatürüne askeri literatürden geçmiştir ve son yıllarda işletme literatüründe ve özellikle yönetim ve karar teorilerinde strateji kavramı önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır (Eren, 2013, 1).

Strateji amaç ve yol konusunda her adımın açıklandığı bir süreç olarak tanımlanabilmektedir, aynı zamanda strateji işletmenin kabiliyetleri ve kaynaklarını dış çevresindeki var olan fırsatlarla entegre edilmesini sağlamaktadır (Armstrong 2008, 180).

Bir başka tanımda strateji; işletmenin ya da bireyin belirlenen amaçlara ne şekilde ve nasıl bir misyonla ulaşacağını gösteren ve açıklayan bir aksiyon planı olarak tanımlanmaktadır (Ulwick, 1999, 15)

Farklı bir tanımda ise strateji; işletmenin kendi içyapısını ve çevresini analiz ederek, iç ve dış fırsatlar ve tehditler bağlamında işletme misyonunu belirleyerek, amaçlara ulaşmada, işletmeyi daha ileriye götürmeyi amaçlayan bir kavram olarak da tanımlanmaktadır (Demirci, 2006, 21).

Yukarıdaki belirtilen strateji tanımları ışığında benzer noktaları ele aldığımızda yönetim literatüründe stratejiyi; işletmenin iç ve dış çevre analizlerini gerçekleştirerek, işletmenin içinde bulunduğu duruma göre amaç ve hedeflerini belirleyerek bu amaçlara ulaşmada kullanılacak kural ve yol olarak tanımlayabiliriz.

2.2. Stratejik Yönetim

"Strateji" ve "yönetim" kelimelerinin bir araya gelmesiyle stratejik yönetim kavramı türemiştir. Stratejik yönetim, stratejik planlamanın ulaşılan sonuçların değerlendirilmesi konusunda eksik kaldığı düşüncesiyle geliştirilmiştir (Eren, 2013, 27).

Stratejik yönetim en basit tanımıyla; bir işletmenin ya da organizasyonun ne yaptığını, neden var olduğunu ve gelecekte olmak istediği yeri ortaya çıkaran bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988, 5).

Aktan (2011) ise stratejik yönetimi; bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bu stratejilerin planlanmasını, uygulanmasını ve denetlenmesini sağlayan bir yönetim tekniği olarak tanımlamaktadır.

Başka bir tanımda stratejik yönetim; stratejilerin incelenmesi, değerlendirilmesi, seçilmesi ve uygulanması için örgüt içi her türlü motivasyonel önlemler alınarak yürürlüğe konulmasını amaçlayan bir sistem olarak görülmektedir. Aynı zamanda stratejik yönetim, stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra hedeflere ve amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst yönetim kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak tanımlamaktadır (Eren, 2013, 27).

Ülgen ve Mirze (2010, 56) ise stratejik yönetimi; işletmenin uzun dönemde hayatta kalabilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmasına yönelik; bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama gibi tüm faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir süreç olarak belirtmektedir.

Bir başka ifade olarak stratejik yönetim; örgütsel amaçlara ulaşmak için yönetim, pazarlama, üretim, finans, araştırma-geliştirme ve örgüt amaçlarına hizmet edecek tüm bilgi sistemlerini entegre bir şekilde bütünleşmesine odaklanmaktadır (David, 2003, 5).

Murat ve Bağdigen (2008, 67) ise stratejik yönetimi, işletmenin uzun süreli hedeflerini ve performansını açıklayan yönetsel faaliyetler dizisi olduğunu belirtirken, aynı zamanda işletmenin hem iç çevre hem dış çevre analizini yaparak stratejileri oluşturmayı, uygulamayı, değerlendirmeyi ve denetlemeyi kapsadığını vurgulamaktadır.

Yukarıda yapılan tanımlardan anlaşıldığı üzere stratejik yönetimin bir süreç olduğu belirtilmektedir. Stratejik yönetim bir süreç olarak düşünülerek bu sürecin faaliyetleri ve önemli unsurları bir sonraki başlıkta ele alınmaktadır.

2.3. Stratejik Yönetim Süreci

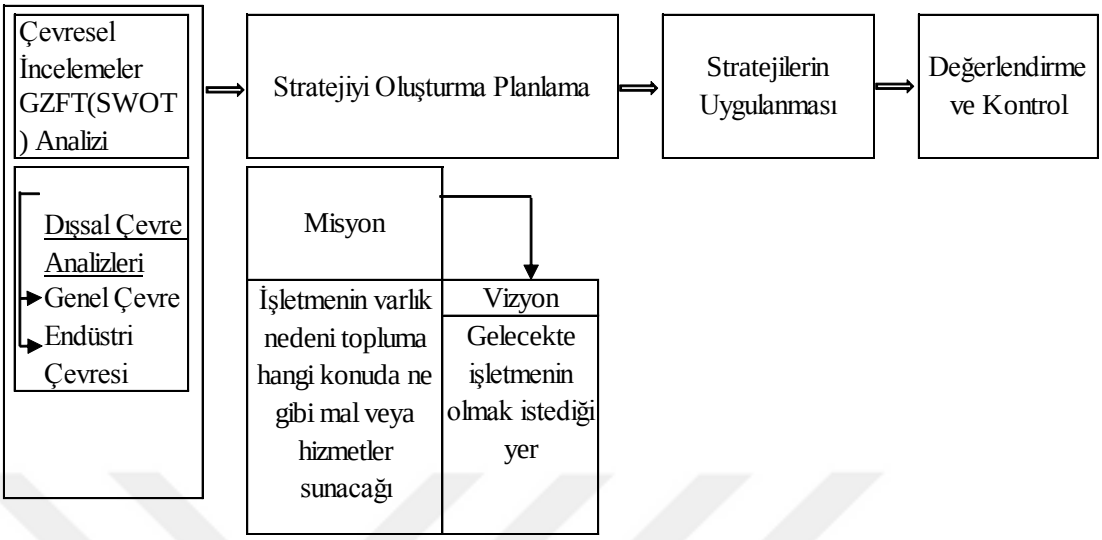
Stratejik yönetimi işletmenin uzun dönemde hayatını sürdürebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamasına ilişkin tüm bilgi toplama, analiz etme, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin hepsi olarak tanımlamıştık.

Stratejik yönetimi süreç olarak ele alarak kapsamlı bir tanımla anlatmak gerekirse; stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlamaktadır. Daha sonra, stratejik analizlerin yapılması evresiyle devam etmektedir, bu evrede işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcıları, planlama kurmayları ve tüm üst yöneticileri tarafından seçilen stratejistler ile çalışılmaktadır. Daha sonraki evrede ise; misyon, vizyon, amaç ve hedefler belirlenerek stratejilerin oluşturulması evresine geçilmektedir. Son evrede stratejilerin uygulanması, karşılaştırılması ve kontrolü yer almaktadır. Bu evrede stratejilerin işletmenin amaçlarına uygunluğu karşılaştırılarak kontrol edilmektedir (Ülgen, Mirze, 2010, 56-57).

Diğer taraftan Hill ve Jones' (2007, 11) da stratejik yönetim sürecine misyon ve hedeflerin belirlenmesi ile başlamaktadır, izleyen evrelerde ise stratejinin formüle edilmesi altında işletme yapısının seçimi ve son olarak strateji işletme yapı kontrolünün uygunlaştırılması evresi olarak süreci tamımlamaktadır.

Aşağıdaki Tablo 2.1'de stratejik yönetim sürecinin evreleri gösterilmektedir.

Tablo 2.1 Stratejik Yönetim Süreci Modeli



Kaynak: Eren, Erol (2013); *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul

Tablo 2.1'de gösterildiği gibi Eren (2013, 15) ise stratejik yönetim sürecini üç evreye ayırarak incelemektedir. Bu evrelerden önce SWOT, GZFT gibi çevresel analizler yapılmaktadır. Birinci evre stratejik planlama ve stratejileri oluşturma evresi; burada işletmenin misyonu, vizyonu, stratejileri ve politikaları oluşturulmaktadır. Daha sonra stratejilerin uygulanmasına ilişkin evre gelmektedir. Burada; işletme yapılarının ve kültürlerinin stratejilere uyumunun sağlanması gerçekleştirilmektedir. Sonuncu evrede ise stratejik uygulamaların değerlendirilmesi ve kontrolü yer almaktadır.

Wright, Parnel ve Kroll (1996, 2-5)'da benzer şekilde stratejik yönetim sürecini evrelere ayırmıştır ve bu evreleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır.

İlk evrede dış çevrenin imkan ve olanaklarının belirlenmesi ve makro çevre ve endüstri çevre analizlerinin yapılması evresi bulunmaktadır, yapılan çevre analizleri ışığında işletmenin kaynaklarının, misyon ve hedeflerinin belirlenmesi evresi gelmektedir, sonrasında belirlenen işletme hedeflerine misyon doğrultusunda ulaşabilmek için işletme birimlerinde fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi yer almaktadır ve son olarak ise oluşturulan stratejilerin uygulanması ve işletmeyle uyumunun kontrol edilmesi evresi bulunmaktadır.

Hitt, Ireland ve Hoskisson (2005, 5) ise stratejik yönetim sürecini üç evrede değerlendirmektedir. Bu temel evreler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Stratejik girdiler: İç ve dış çevre analizleri ile stratejik amacın ve misyonun belirlenmesi,
- Stratejik Eylemler: Stratejinin formülasyonu ve stratejinin uygulanması,
- Stratejik Sonuçlar: Stratejik rekabetin getirilerinin kontrol edilmesi.

Stratejik yönetim süreci stratejik yönetim literatürün de farklı yazarlar tarafından farlı şekilde ele alınarak değerlendirilmiş olsa da, aralarında çok büyük bir farklılık bulunmamaktadır. Tanımlardan anlaşıldığı üzere; çevre analizleri bağlamında işletmenin durum analizleri yapıldıktan sonra ilk adımın işletmenin misyon, vizyon ve hedeflerinin belirlenmesi olduğu gözlemlenmektedir (Eren, 2013: 16; Ülgen, Mirze, 2010, 58).

Yukarıda yapılan stratejik yönetim, stratejik yönetim süreci tanımları ve stratejik yönetim süreci modeli ışığında; işletmelerde misyonun belirlenmesinin stratejik yönetimin başlangıç ve temel noktalarından birisi olarak kabul edildiği gözlemlenmektedir ve bu çalışmanın amacı gereği misyon konusu ele alınarak detaylı bir şekilde sonraki başlıklarda açıklanmaktadır. Ancak konunun önemi göz önünde bulundurularak, ilk önce stratejik yönetimin faydalarına değinmek gerekli görülmüştür.

2.4. Stratejik Yönetimin Faydaları

Dünden bugüne bakıldığında stratejik yönetim; stratejik kararların alınması açısından daha mantıklı, akılcı, sistematik bir bakış açısı ve yaklaşım kullanılarak işletmelerin daha iyi ve etkili stratejiler oluşturmasına zemin hazırlamıştır. Bu anlayış stratejik yönetimin ana ya da temel faydası olarak günümüzde de devam etmektedir. Fakat birçok araştırma ortaya çıkarmıştır ki, kararlardan ve dokümanlardan çok stratejik yönetim sürecinin stratejik yönetime katkısının yadsınamaz olduğudur. Yani başarılı bir stratejik yönetimin anahtarı iletişimdir. Daha ilk aşamasında yöneticilerin ve çalışanların bu sürece dâhil olması işletmeyi ve işletmenin geleceğini desteklemeyi taahhüt ettikleri anlamına gelmektedir. Kararlara katılım ve iş görenler ile yöneticilerin diyalog halinde olması stratejik yönetimin en önemli unsurları olarak görülmektedir (Dess, Tom ve Taylor, 2005, 15).

Stratejik yönetimin temel hedeflerinden biri de, tüm yöneticiler ile iş görenlerin uzlaşma ve bağlılık içinde olmasını sağlamaktır. Paylaşım ve uzlaşma stratejik yönetimin en önemli faydasıdır. Yöneticiler ve iş görenler işletmenin temel amaçlarını ve var olma sebeplerini kapsamlı bir şekilde anladığında kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmektedirler. Bu durumun sonucu olarak iş görenlerin işletmeye bağlılığı artmakta ve tüm sistemi algıladıklarında performansları ile işletmenin başarısını ve aynı şekilde kendi çıkarları arasındaki bağı daha iyi kavramaktadırlar. İş görenlerin işletmenin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerine entegre olmayı başardıklarında yöneticilerin yaratıcılığı da artmaktadır. Stratejik yönetim süreci bireylerin anlayışlarının, performanslarının, işletmeye bağlılıklarının güçlenmesine olanak sağlamakta ve karar alma sürecine katılımları daha çok inisiyatif almalarını, hayal güçlerini kullanmalarını ve etkililik duygularının güçlenmesine fayda sağlamaktadır (David, 2003, 15).

Başka bir açıdan değerlendirdiğimizde, stratejik yönetim finansal ve finansal olmayan birçok faydalarda içermektedir. Uzmanlar stratejik yönetim anlayışını benimsemiş ve bu kavramları kullanan işletmelerin daha etkili bir yönetim anlayışına sahip olduklarını ve daha başarılı ve karlı işletmeler olarak tanımladıklarını belirtmektedirler. Stratejik yönetim kavramlarını kullanan ve sürecini uygulayan işletmelerin verimlilikte, satışlarında ve karlılıklarında önemli artışlar gözlemlenmektedir. Stratejik yönetim bilinciyle hareket eden yüksek performanslı işletmeler iç ve dış çevrelerinde rekabet arenasında ortaya çıkabilecek tehditlere ve zayıf yönlerine karşı her zaman hazırlıklı olmaktadırlar. Bu durumda onları hizmet verdikleri sektörlerinde üst düzey performans sergilemelerine olanak sağlamaktadır (Stoner, Edward, 1992, 21; David, 2003, 15-17).

Stratejik yönetim anlayışına sahip işletmeler aynı zamanda kısa ve uzun dönemli sonuçları, yapılan analizler ışığında çok iyi tahmin ederek daha sağlam gelecek kararları alma eğilimindedir. Diğer taraftan bu anlayışa sahip olmayan işletmeler geleceği iyi göremeyen ve gelecekteki imkânları iyi tahmin edemediği için yanlış kararlar alma eğilimindedirler. Önemli olan bu husus da yanlış kararların alınması işletmenin geleceğini tehlikeye düşürmektedir.

Başka bir açıdan bakıldığında, işletmelerde stratejik yönetimin eksikliğinde departmanlar arası ahenk etkili bir şekilde işlemediği için departman yöneticileri ve

çalışanlar birbirlerine karşı zıt bir tutum içinde hareket edebilmekte ve aynı amaçlar etrafında toplanamadıkları da gözlemlenmektedir (Eren, 2013, 30).

Stratejik yönetim işletmelerin finansal nedenlerle ticari hayattan çekilmesini önlemesinin yanı sıra başka faydalarda sağlamaktadır. Bunlar; dışsal tehditlerin giderek farkına varma, rakiplerinin stratejilerine daha iyi anlama, iş gören verimliliğini artırma, değişime direnci azaltma ve performans-ücret ilişkisini daha net algılama olarak sıralanabilmektedir. Stratejik yönetim her bölüm ve çalışan düzeyinde, yöneticiler arasında etkileşimi teşvik ettiğinden işletmelerin sorunları önleme ve uzlaşı içinde çalışma yeteneğini artırmaktadır (David, 2003, 20).

İşletmelerde stratejik yönetim eksikliğinde doğan sonuçlardan ve stratejik yönetime sahip olmakla elde edilen faydalardan bahsedildikten sonra bu bilgiler ışığında, stratejik yönetimin temel adımı olarak kabul edilen misyonun tanımı, önemi, içerdiği bileşenleri ve yayılması gibi konular ele alınarak bir sonraki başlıklarda açıklanmaktadır.

2.4.1. Misyon Tanımı ve Önemi

Misyon kelimesinin sözlük anlamı " görev, vazife, amaç ve temel hedef" olarak ifade edilmektedir (Learner' s Dictionary, 2006, 470).

Literatürde misyon ifadeleri hem açıklayıcı hem kuralcı tanımlara sahiptir. İşletmelerin büyümesi ve hayatta kalabilmeleri için işletme misyonlarının yönetimi ve gelişiminin hayati önem taşıdığı tartışılmaz bir gerçektir (O' Gorman ve Doran, 1999, 60).

Misyon uzun yıllardır stratejilerin, planların ve programların gelişimde stratejik yönetim sürecinin ilk adımı olarak tanımlanmaktadır (Bolon, 2005, 2).

Diğer bir ifadeyle ise misyon; stratejinin temelini oluşturmaktadır, aynı zamanda stratejinin daha anlaşılır biçimde benimsenmesine ve kavranmasına yardımcı olur ve stratejiyi uygulamaya yaklaştırır (Eren, 2013, 21). Aynı zamanda kurumsal misyon ifadesi, stratejinin kontrolü, uygulanması ve yönetilmesi için temel stratejik araç olarak görülmektedir (Pearce II ve Roth, 1988, 39). Dahası misyon ifadeleri uygun bir şekilde kullanıldığı zaman işletme performansı için bile oldukça faydalı olduğu söylenmektedir (Mullane, 2002, 453).

Misyon için gerekli en önemli açıklamalardan biri de işletmenin vizyonu ile karıştırılmaması gerektiğidir. Her iki kavram çoğu kez birlikte kullanılarak hatalı davranılmaktadır. Misyon ve vizyon kavramsal olarak birbirinden farklı olduğu açıktır. Vizyon gelecekteki arzu edilen bir durumu ifade etmektedir misyon ise işletmenin var oluş nedenini açıklayan ve mevcut durumunu belirten bir mesaj olarak tanımlanmaktadır (Ülgen, Mirze, 2010, 69).

Misyon ifadesi geniş ölçüde işletmenin gelecekteki yönünü belirler. Aynı zamanda misyon organizasyonel amaçların en yaygın ifadesidir. İşletmenin değerlerini, inançlarını ve kurallarını belirler ve paydaşları yani çalışanları, müşterileri, hisse sahipleri, tedarikçileri, hükümet ve toplumla olan ilişkilerini tanımlar (Kemp ve Dwyer, 2003, 636).

Stratejik bir misyon işletmenin özgün amacını ve ürünler açısından işletmenin faaliyet alanını ve temel yeteneklerini kullanarak ürün üretmek istediği pazarları tanımlar (Hitt, İreland ve Hoskisson, 2005, 31).

Misyon ifadesi her işletmenin stratejisi için merkezi bir belge niteliğindedir. En basit ifadesi ile misyon bir işletmenin kendine özgün amaç ve yöntemlerinin kavranmasına yöneliktir. Misyon ifadesi biçimsel bir rehber niteliğinde, işletme için oldukça temel ve dahası hayati önemli soruları cevaplamalıdır, bunlar; "Varoluş sebebimiz nedir?", "Amacımız nedir?", "Neyi başarmaya çalışıyoruz?" olarak belirtilmektedir (Bart, 1997, 371).

Ayrıca misyon; işletmenin kaynaklarının nasıl bir doğrultuda nerelere, ne miktarda dağıtılacağını gösteren somut bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren,2013, 21). Misyon bu soruların cevabında, işletmenin biçimsel stratejisi için esas yapı taşı görevi üstlenmektedir (Bart ve Tabone, 2000, 46). Bu özellikleriyle misyon; karar vermede odaklanmayı sağlayabilmeyi, ortak hedefler doğrultusunda çalışanları motive edebilmeyi ve onlara ilham kaynağı olabilmeyi hedeflemektedir (Bart ve Tabone, 1999, 19).

Misyon ifadeleri hedeflerinde finansal amaçları kapsamayan belirli bir nicel ölçümlerin eksikliği, belirli bir zaman dilimi kısıtlaması olmaması ve misyon ifadelerinde ilham verici ve heyecan verici ifadelere sahip olması nedeniyle diğer stratejik ifadelerden farklılık göstermektedir (Bart ve Tabone,2000, 46).

Misyon ifadesi işletme amaçlarını basit ama etkili terimler kullanarak gösteren bir bildirim olarak da tanımlanmaktadır. Bu bildirim işletmenin eylemlerini yönlendiren, işletmenin neyi başarmayı amaçladığını ve hangi pazarlarda faaliyet göstermek istediğini belirtir. Dahası misyon ifadeleri işletmenin eylemleri boyunca işletmede motivasyonu sağlamayı amaçlamaktadır ve işletmenin ruhunu somutlaştırmak için bu ifadeler ilham kaynağı olarak görülmektedir (Ireland ve Hitt, 1992, 35).

Toftoy ve Chatterjee (2004, 41-42) ise misyon ifadesini; işletmenin üst yönetimi tarafından, planlama ekibiyle birlikte hazırlanan bir bildiri olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda misyon ifadesinin işletme çalışanlarının ve paydaşlarının, işletmenin neden var olduğunu ve nereye gittiğini anlamalarına yardımcı olduğunu belirtmektedirler ve iyi tanımlanmış, kapsamlı bir şekilde hazırlanmış misyon ifadesinin işletmenin yönünün ve işletmenin imajının oluşmasına hizmet ettiğini savunmaktadırlar.

Bazı kuramcılar misyonun işletme için bir kolektif birlik olarak işlev görmesini sağlayan kültürel birleştirici rolü olduğunu savunmaktadırlar. Bu kültürel birlik insanların davranışlarını, birlikte nasıl çalıştıklarını, işletmenin amaçları için izledikleri yolu etkileyen değerler ve kurallardan oluşmaktadır (Kemp ve Dwyer, 2003, 635).

Misyon ifadesinin açık ve anlaşılır olması bir işletmenin stratejik yönetimi ve uygulamaları için oldukça önemlidir. Formüle edilebilir, değerlendirilebilir ve uygulanabilir alternatif stratejilerden önce işletmenin açık bir misyon ifadesine ihtiyacı vardır. Anlaşılabilir bir misyon ifadesi işletmenin gerçekçi amaçlarına ulaşabilmesi ve işletmenin etkili doğru stratejileri belirleyebilmesi için yol haritası olarak görülmektedir. Aynı zamanda açık bir misyon ifadesi işletmenin kaynaklarının etkin bir şekilde dağıtılmasını da sağlar (Kemp ve Dwyer, 2003, 636).

Misyon hakkın da genel olarak önemli noktaları değerlendirdiğimizde; işletmenin yaptığı işin tanımını ve işletmeyi başka işletmelerden farklılaştıran nitelikleri tanımlayan, stratejistlere ve işletmenin çalışanlarına yol gösteren, işletmenin içinde ve dışındaki tüm paydaşlarına işletmenin amacı, görevi ve felsefesi hakkında biçimsel açıklama sunan, bu felsefe ve değerler ışığında tüm çalışanlar arasında ortak bir birleştirici unsur olan, işletmenin tüm bölümlerinin ve bütün faaliyetlerinin uyum

içinde çalışmasını sağlayan ve hangi pazarlarda faaliyet gösterdiğini açıklayan kalıcı bir beyan olarak açıklanmaktadır (Ülgen, Mirze, 2010, 174).

Etkili bir misyon da bulunması gerekli özelliklerden bazıları şöyle sıralanabilir:

- Misyon benimsenen ortak değerleri ve normları içermelidir.
- Misyon uzun süreli bir amaçtır.
- Misyon işletmenin tüm paydaşları ile ilgilidir.
- Misyon işletmeyi sürekli başarmaya odaklamalıdır.
- Misyon her işletme için kendine özgü olmalıdır.
- Misyon sayısal değerlerle değil nitelikle ilgili olmalıdır.
- Misyon hizmet verdiği pazara odaklı olmalıdır (Ülgen, Mirze,2010, 176).

Misyon hakkında ki bütün tanımlara ve açıklamalara bakıldığında; kapsamlı tanımlanmış, işletmenin neden var olduğunu özgün bir biçimde açıklayan bu ifadelerin işletmeler için öneminin göz ardı edilemez olduğu görülmektedir ve bu ifadelerin hangi bileşenlerden oluşması gerektiği konusu dikkat çekmektedir.

2.4.2. Misyon İfadesinin Bileşenleri

Literatürde misyon ifadesi oluşturmanın ve kullanmanın işletmede duygusal bağlılık, takım çalışması, ortak hedefe odaklanma konularında destekleyici ve teşvik edici olduğu belirtilmektedir (Mullane, 2002, 449).

Stratejik yönetim anlayışının yaygınlaşmasıyla misyon kullanımının gelişmesine rağmen bütün misyon ifadelerinin aynı yada benzer olabileceğini beklemek mantıksızdır. Çünkü her işletmenin kendini tanımladığı rekabet avantajı, değerleri normları, hayal ettiği amaçları ve iş yapış şekli farklıdır. İşletmeler tarafından yayınlanan toplum ve tüm paydaşları tarafından ulaşılır olan misyon ifadeleri kurumsal misyon ifadesi olarak da ifade edilmektedir.

Kurumsal misyon ifadeleri olarak da tanımlanan misyon ifadeleri bünyesinde birkaç temel bileşeni içermektedir (Bartkus, Glassman ve Mcafee, 2004, 393).

Aynı şekilde Pearce II ve Roth (2001, 39)'da misyon ifadelerinin bazı temel bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Birçok uzman misyonun neleri içermesi gerektiği hakkında çalışmıştır (Mullane, 2002, 448).

Yurtseven (1988, 27) misyon kavramının dört unsura ayrıldığını ve bu unsurları; amaç, strateji, davranış standartları ve değerler olarak tanımlamaktadır. Amaç; işletmenin niçin var olduğu ve tüm etkinliklerinde kimin yararının göz önünde tutulduğuyla ilgilidir. Strateji; işin türünü, işletmenin rekabet avantajını nasıl tanımladığını ve hayal edilen konumu dikkate almaktadır. Davranış standartları; işletmenin kendine has kuralları, felsefesi ve normlarıdır. Değerler; inançlar ve moral ilkeler olarak tanımlanmaktadır. Yurtseven, güçlü bir misyonun bu unsurların varlığından ve birbiriyle olan etkileşiminden meydana geldiğini savunmaktadır.

Pearce ve David (1987, 109) ise en kapsamlı bir şekilde etkili bir misyon ifadesinin dokuz nitelik yada bileşenden oluştuğunu belirtmektedirler. Aynı zamanda bu dokuz bileşenin, misyon ifadelerinin yazılması ve değerlendirilmesi için pratik bir yapı yada sistem oluşturmasına olanak sağladığını savunulmaktadır (Kemp ve Dwyer, 2003, 637).

Bu bileşenler aşağıdaki gibidir:

- Müşteriler: İşletmenin müşterileri kimdir?
- Ürünler/ Hizmetler: İşletmenin temel ürünleri ya da hizmetleri nelerdir?
- Rekabet alanı/ Pazarlar: İşletme hangi pazarlarda faaliyet göstermektedir?
- Teknoloji: İşletmede kullanılan teknolojiler nelerdir ve teknolojiye verilen önem?
- Büyüme, karlılık ve sürdürülebilirlik hedefleri: İşletme ekonomik amaçları hedefliyor mu?
- Felsefesi: İşletmenin değerleri, inançları, beklentileri ve felsefesi nedir?
- Benlik Kavramı: İşletmenin temel rekabet avantajı nedir?
- Topluma karşı sorumluluğu: İşletme toluma ve çevreye karşı duyarlımıdır?
- Çalışanlara karşı sorumluluğu: İşletmenin çalışanlarına verdiği değer? (Pearce ve David, 1987, 109).

Etkili misyon ifadelerinin yukarıda belirtilen bütün bileşenleri içermesi beklenmektedir. Dolayısı ile misyon ifadelerinin; İşletmenin müşterileri, ürettiği ürün ve hizmetleri, işletmenin faaliyet pazarları, işletmenin rekabet alanı, işletmenin teknolojisi, varlığını sürdürme, büyüme ve karlılık için teşebbüsleri, işletmenin felsefesi, benlik kavramı, çalışana önem vermesi ve toplumsal imajı konuları yada

kavramları hakkında bilgi verici olması beklenmektedir ve bu bileşenler misyon için kavramsal bir çerçeve oluşturmaktadır (Kemp ve Dwyer, 2003, 637).

Bir misyonda tüm bu bileşenlerin var olmasının yanında, misyon ifadelerinin belirli yönlendirmeler içermeden genel olma özelliğine sahip olmalıdır. Ackoff etkili misyon ifadelerinin ilk kriteri olarak; genel kabul edilebilir ve rekabet yeteneğine sahip olması gerektiğini savunmaktadır, "müşterileri için mükemmel değeri sağlamak" gibi bir ifadenin çok genel bir anlam içerdiği için boş bir anlam ifade ettiğini ve aynı zamanda ölçülebilir nitel hedefler içermesi, tüm paydaşlarına ilham kaynağı olması ve diğerlerinden farklılaşabilmesi gerektiğini belirtmektedir (Leuthesser ve Kohli, 1997, 59).

Başka bir değerlendirme olarak; yukarıda belirtilen tüm misyon özelliklerini, tanımlarını ve bileşenlerini bünyesinde barındıran kendi misyonu ve kimliğinin farkında olan bir işletme varoluş nedenini tam olarak anlayamamış ve tanımlayamamış bir işletmeye oranla iş hayatında daha başarılı olmaktadır (Ülgen, Mirze, 2010, 176) diyebiliriz.

Yukarıda, misyon konusu hakkında çalışan bir çok uzmanın ve araştırmacıların açıklamalarına yer verilmiştir. Bu açıklamaların ve tanımların ortak görüşü, işletmelerin neden var olduklarını açıkladıkları misyonlarının onların etkileşenleriyle daha iyi iletişim kurabilmesi için oldukça gerekli ve önemli olduğudur.

İşletmelerde canlılar gibi yaşayan organizmalar, birimler veya sistemler olarak görülmektedir. Bu dünyada nasıl insanlar bir amaç için yaşıyor ve kendilerini daha güçlü hissetmek için değerlerine, yaşam felsefesine, kültürüne, inançlarına bağlı kalmayı ilke ediniyorsa, işletmelerde yaşayan canlılar olarak yaşamlarını sürdürebilmek için aynı gereksinime ihtiyaç duymaktadırlar.

Gözlemlenen tüm bu olguların ışığında bu ifadelerin oluşturulması gibi yayılması ve kitlelere ulaşabilmesi konusu da misyonun amacına ulaşabilmesi için gereklilik arz etmektedir. Değişen yaşam koşulları çerçevesinde her konuda olduğu gibi misyon ifadeleri konusunda da kitle iletişim araçlarının devreye girdiği gözlemlenmektedir ve misyon ifadelerinin duyurulması hakkındaki açıklamalara bir sonraki paragrafta yer verilmektedir.

2.4.3. Misyon İfadelerinin Yayılması ve Duyurulması

İnternet çok protokollü bir ağ olarak, bütün bilgisayar ağlarının tümüdür (Learner' s Dictionary, 2009, 395). Bugün internet kullanımı tüm Dünya' da oldukça yaygındır. 1990'lar da Dünya çapında katılımın ve birçok ağın birleşmesi, uluslar arası ağların yaygınlaşması ile modern insanın temelinde yer almaya başlamıştır ve internetin kullanımının yaygınlaşması ile internet servisi hizmetleri de müthiş bir şekilde gelişmiştir (Yalcın ve Güleç, 2001, 961).

Bu gün Dünya çapında internet kullanımı 2,5 milyar insana ulaşmıştır (www.wearesocial.globalconversationagency).

Türkiye'de ise internet kullanan bireylerin oranı 2015 itibari ile %55,9 olarak hesaplanmıştır (Tüik, 2015).

İnternetin yaygınlaşması bilgiye erişimi kolaylaştırmış ve aynı zamanda internet satışları, internet bankacılığı, internet reklamcılığı gibi kavramlarında gelişmesine ve tüketici yada üreticilerin iş yapma şekillerini ve müşteri ilişkilerini etkileyerek ekonomik işlemleri ve diğer iş ile ilgili aktiviteleri elektronik ortama taşımıştır. Bu gün internet kullanımı ile gelen hızlı iletişim; (elektronik posta, haberleşme grupları, dosya transferi, internet satışları, internet bankacılığı vs. gibi) insanoğluna oldukça fazla imkân sağlarken, diğer taraftan işletmelerin, firmaların tüketicilere kendilerini tanıtmada etkili bir yol haline gelmiştir (Türkiye internet raporu, 2007, 175).

İşletmeler için benzer şekilde internet, bilginin paylaşımı yapılan bir platform haline gelmiştir. Bu gün birçok işletme kendi internet sitelerinden kendileri hakkında veya sattıkları ürün ya da hizmetler hakkında bilgilerini paylaşmaktadırlar. Diğer taraftan internetin bilgi yayma gücünün keşfedilmesiyle birlikte işletmeler için müşterilerine ve internet gezginlerine daha kaliteli, daha çekici ve daha zengin dizayna sahip internet siteleri oluşturmanın işletmeler için rekabet avantajı olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. Hatta bu sayede stratejik yönetimin kullanışlı ve en popüler aracı olan işletmelerin misyon ifadelerinin paylaşımının yaygınlaşması da artmış ve işletmeleri misyon ifadelerinin paylaşımı konusunda teşvik edici rol oynamıştır.

Sonuç olarak birçok işletme internetin gücünü kullanarak kendi için kritik öneme sahip bilgilerin ve varoluş sebeplerinin tek tıkla ulaşılabilir olmasından faydalanmaya başlamıştır (Bart, 2001, 391).

Misyon ifadelerine verilen önemi göz önüne aldığımızda, Dünya' da internet kavramının yaygınlaşması ve buna paralel olarak işletmelerin daha rekabetçi bir internet sitesi geliştirme anlayışının artmasıyla, bütün işletmelerin kendi internet sayfalarını kullanarak tüm paydaşların ve diğer tüm insanların işletme hakkında ulaşmak istediği bilgilere ulaşabilmesi beklenmektedir (Bartkus, Glassman ve Mcafee, 2002, 423

Açıklamalar da misyonun oluşturulmasının yanı sıra, topluma duyurulmasının da önemi vurgulanmaktadır. İşletmenin yaptığı işi kapsamlı bir şekilde tanımladığı misyon ifadelerini, tüm etkileşenleriyle paylaşarak rekabet avantajı kazanmanın önemine dikkat çekilmektedir.

Çalışmada yapılan bütün tanımlara ve açıklamalara bakıldığında; günümüz rekabet dünyasında işletmelerin yaşamlarını uzun zaman sürdürebilmeleri ve değişime ayak uydurabilmeleri için stratejik yönetim anlayışı ile yönetilmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yönetim anlayışında da misyon oluşturma aşaması, ilk ve temel adım olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin var oluş nedeni ve felsefesi gibi konuları içene alan misyon ifadelerinin, işletmenin bütün etkileşenleriyle iletişim kurabilmesi için yadsınamaz öneme sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Misyonun önemi göz önünde bulundurularak, ekonomiler için yükseltici bir güce sahip aile işletmelerinin kullandıkları misyon ifadelerinin araştırılması gerekliliği de önem arz ettiği için çalışmanın amacı gereği bir sonraki bölümde aile işletmeleri konusu irdelenmektedir.

3. AİLE İŞLETMELERİ VE AİLE İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM

3.1. İşletmenin Tanımı

Ülkelerin ekonomilerinin önemli bir kısmı, farklı alanlarda faaliyetlerini gerçekleştiren fazla sayıda küçük ya da büyük işletmelerin etkisiyle oluşmaktadır. Bundan dolayı ülkelerdeki ekonomik sistemler ve başka ilgili sistemlerinde başarılı bir biçimde yürütülmesi işletmelerin başarılarıyla yakından ilgilidir (Can, 2010, 9).

Çevremizdeki var olan işletmeleri gözlemlediğimizde; bazılarının sadece ürün üretiminde, bazılarının hizmet üretiminde ve bazılarının da hem ürün hem hizmet üretiminde faaliyet gösterdikleri gözlemlenmektedir.

Sözlük anlamından yola çıkmak gerekirse; İngilizce' de işletme kavramı (business), "ürün ve hizmet üreten ve satan organizasyonlara verilen ad" olarak tanımlanmaktadır (Learner's Dictionary 2009, 93).

Türkçede ise; " (ı) Tarım sanayi, ticaret ve bankacılık gibi iş alanlarında, kar amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurum (ıı) Bu kuruluşu verimli yönteme getirip kazanç sağlama yöntemi" (TDK Türkçe sözlük, 2005).

İşletmenin geniş işlevsel tanımı; belli bir ortamda dış çevresinden aldığı girdileri belirli bilgi, teknoloji ve süreçleri kullanarak müşterisi olan insanlar için değer ifade eden,, pazarı olan, mal ve hizmetlere dönüştüren ve bunları pazarda oluşan fiyat üzerinden satan ve bütün bunları yaparken içinde faaliyette bulunduğu ortamı oluşturan çevre unsurlarına zarar vermeyen, ayrı bir kişiliği ve kendine has kültürü olan, değişen koşullara uyum göstererek yaşamını sürdüren bir sistem, bir sosyal canlıdır (Koçel, 2011, 56) olduğu şeklindedir.

Başka bir tanım ise işletmeyi; bazen geçim sağlayabilmek için ve para kazanmayı hedefleyerek kar amacıyla, bazen de kar gözetmeden topluma mal ve hizmet üretmek amacıyla gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin yapıldığı bir örgüt olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda, iş yaşamında yer alan tüm faaliyetlerin açıklanmasının yapıldığı bir bilim dalı olarak görülmektedir. (Mirze, 2010, 33).

Diğer bir tanımla işletme; insan ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan, işleyen ve işletilen ekonomik birim olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu, Tokol, 2009, 15).

Farklı bir ifadeyle ele alırsak işletmeler; maddi kaynakların, insan kaynaklarının, finansal kaynakların ve son olarak ta bilgi kaynaklarının bir araya getirilmesiyle kurulan organizasyonlardır (Pride ve dğ, 2008, 9) olarak tanımlanmaktadır.

İşletmenin kapsamlı tanımlarından da anlaşıldığı üzere, insanların gerek yaşamlarını sürdürebilmeleri, gerek içinde bulundukları topluma mal ve hizmet üreterek insanların ihtiyaçlarını karşılamaları, gerekse kar elde etmeyi amaçladıkları birden fazla amaç için kurulan birimler olarak ta tanımlanabilmektedir.

Bu veya buna benzer amaçlar için kurulan işletme türlerinden bu çalışmada araştırmanın amacı gereği bir aile ya da birkaç ailenin bir araya gelerek kurduğu işletme türü olan aile işletmeleri ele alınmaktadır.

3.2. Aile İşletmelerinin Tanımı

Ülkelerin birçoğunun ekonomik çevresinin önemli bileşenlerinden biri olan aile işletmeleri, kısmen ya da tamamen aile üyelerinin tecrübe ve yeteneklerini kullanmaları ve organize etmeleri sonucunda faaliyet göstermekte ve aile bütçesine fayda sağlamaktadır (Çetin, 2010, 15).

Aile işletmelerinin literatürdeki tanımlarına bakıldığında; esinlenen bakış açılarına göre farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir (Çetin, 2010, 16). Bazı araştırmacılar; işletme kararlarında aile bireylerinin birden fazlasının etkili olduğu ve işletmenin sahipliğinin ailenin elinde olduğu bütün işletmelerin bir aile işletmesi olduğunu belirtmektedirler (Welsch, Johannes, 1993, 40). Bazıları ise; ailenin en az %51

hisseye sahip olduğu ve kendi kararlarını kolayca uygulayabildiği işletmeleri aile işletmesi olarak tanımlamaktadır (Brockhaus, 2004, 172).

Aşağıda aile işletmesi kavramı ile ilgili yapılan bazı tanımlara yer verilmiştir:

Aile işletmesi; genç bir aile bireyinin yaşlı bir aile bireyinden işletmenin kontrolünü ve yönetimini devir aldığı aile tarafından yönetilen işletmedir (Churchill ve Hatten, 1987, 52).

Gallo ve Sveen (1991, 181) aile işletmesini tek bir ailenin sahipliğinde toplam kontrolün tamamına sahip olduğu işletmeler olarak tanımlamaktadır.

Bir başka tanıma göre; aile işletmesi, işletme sahibi ve işletmede yönetim kararlarını belirleyen, aralarında akrabalık bağı bulunan bireyler tarafından yönetilen işletmelerdir olarak açıklanmaktadır (Morris vd. , 1996, 60).

Karlöf (1993, 218) ise işletmeyi; ailenin mal varlığını dağıtmamak için kurulmuş özel bir işletme olarak tanımlamaktadır.

Görüldüğü üzere aile işletmelerinin tanımları farklı bakış açılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Bazıları sahipliği, bazıları yönetimdeki söz hakkını baz alarak açıklamaktadır.

Yapılan tüm tanımlar çerçevesinde en geniş tanımıyla; aile işletmesi, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla aile tarafından kurulan ve yönetilen işletme türüdür. Aynı zamanda yönetim kademelerinin birçok bölümü aile bireylerince doldurulan, kararların alınması sürecinde büyük ölçüde aile bireylerinin etkili olduğu ve aileden en az iki kuşağın bir arada kurumda istihdam edildiği işletme olarak tanımlanabilir (Karpuzoğlu, 2004, 19).

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi aile işletmeleri; aileden bir bireyin kurduğu ve yönettiği yıllar ilerledikçe diğer bireylerin veya çocuklarında yönetime katıldığı, ailenin değer yargılarının ön planda olduğu, aile ile iş olgularının iç içe geçtiği işletme türü olarak görülmektedir. Daha ayrıntılı olarak aile işletmelerinin özelliklerinden aşağıda bahsedilmektedir.

3.3. Aile İşletmelerinin Özellikleri

Literatürde öne çıkan aile işletmelerinin tanımlarına yer verdikten sonra, bu işletmelerin bazı özellikleri aşağıda ifade edilmektedir (Alayoğlu, 2003; Fındıkçı, 2011, 30-32; Erdoğmuş, 2007, 70-71; Chua vd., 1999, 29-31; Roessl, 2005, 206-208).

- Aynı aileden iki veya daha fazla kişi aynı işletmede çalışıyorlarsa ve bunlardan biri veya birkaçı işletmenin çoğunluk hissesine sahipse 'aile işletmesi; tek kişinin sahip olduğu ve ailesinden başka bir bireyin çalışmadığı işletme ise 'patron' işletmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda her patron işletmesinin ikinci kuşağa geçtiği zaman aile işletmesi özelliği aldığı söylenebilir.

- Aile işletmeleri çoğunlukla aile ilişkilerinin yoğun bir şekilde yaşandığı sosyal bir yapıya sahiptir. İşletme sahiplerinin aile içinde daha yakın hissettiği sevgi ve güven duyduğu bireyler üst düzey pozisyonlarda yer almaktadır.
- Ailenin kültürü, işletmedeki işlerin yapılış şeklini ve işletmenin kültürünü önemli ölçüde etkileyebilmektedir.
- İşletme sahipleri genellikle yapılan işi iyi bilmekte yani uygulamadan gelmekte ve bu nedenle çocuklarının da, işletmeninde geleceği için işi iyi öğrenmelerini isteyebilmektedirler.
- İşletmede karaların alınmasında ve yönetim yapısında ailenin etkinliği bulunmaktadır. Karar verme sürecinde ailenin tutumu ve kuralları daha fazla gözetilmektedir.
- İşletmenin amaçları ve faaliyetleriyle ailenin amaç ve faaliyetleri iç içe geçmiştir.
- Aile işletmelerinde girişimci olan kurucu yetkilerini sonraki kuşağa bırakmada istekli olmadığı için yetki devrinde sorunlar yaşanabilmektedir.
- Aile işletmeleri, mülkiyet sahipliği, çalışan olma, yönetsel kararlar alma gibi farklı rollerin bulunduğu bir yapıya sahiptir, aile bireylerinden bu farklı rolleri birinin yada birkaçının aynı anda üstlendiği görülebilmektedir.

- Aile işletmelerinde işler büyüdükçe ve aile bireylerinin yaşam standartları artıkça, aralarında bağın zayıfladığı ve rol çatışmaları görülebilmektedir.
- Kurumsal yapının tam anlamıyla sağlanamaması durumunda, aile ilişkilerinde de olumsuz yönde çatışmalar yaşanabilmektedir.
- Aile işletmeleri çoğunlukla mevcut düzeni değiştirmede ve yeniden yapılanmada zorlanan yapılardır.
- Aile işletmelerinde girişimciden sonra gelen neslin, yaşam standartlarının daha iyi olması ve girişimcinin yaşadığı zorlukları yaşamamasından kaynaklanan adaptasyon zorlukları görülebilmektedir.
- Aile işletmelerinde aile ile işletme iç içe olan yapılar olduğu için ailenin ismiyle işletmenin ismi bütünleşmiştir. Bundan dolayı işletmenin ismin itibarı aile bireylerini de etkilemektedir.
- Aile işletmelerinde biçimsel bir organizasyon yapısı bulunmadığı için yetkilendirme ve görev dağılımlarında sorunlar yaşanabilmektedir.
- Aile içi menfaat çatışmaları işletmenin içine taşınabilmekte ve bu durum işletmenin geleceğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Tüm bu özelliklerden de anlaşıldığı gibi aile işletmelerinde, duygu yoğun bir işletme yönetimi olgusu göze çarpmaktadır. Bundan dolayı bu işletmelerin geleceğini tehdit eden sorunlar gözlemlenebilmektedir.

Bir sonraki başlıklarda ise aile işletmelerinin Dünya ve ülkemiz ekonomileri açısından önemi ve oranları konusuna değinilmektedir.

3.4. Dünya'da Aile İşletmeleri

Dünya'da birçok ülkede, aile işletmeleri toplam işletmelerin %70 inden fazlasını oluşturmaktadır ve ekonomik gelişme ile çalışan istihdamında önemli paya sahiptir (IFC, 2012, 10).

Dünya'da aile işletmeleri ölçeklerine göre farklılık göstermektedirler. Almanya'da BMW ve Siemens; İtalya'da Salvatore Ferragamo, Benetton ve Fıat grubu; Fransa'da Loreal, Carrefour Grubu, Lvmtt ve Michelin; Güney Kore'de Samsung, Hundai Motor, LG grubu; Japonya'da Kikkoman ve Ho-Yokado; America'da Ford Motors Co ve Wall-Mart Stores; en çok bilinen aile işletmeleri arasında yer almaktadır (IFC, 2012, 9).

Aşağıdaki Tablo 3.1'de bazı gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde aile işletmelerinin toplam işletmeler arasındaki oranları verilmektedir.

Tablo 3.1: Bazı Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Aile İşletmelerinin Toplam İşletmeler Arasındaki Oranı

ÜLKELER	%
Portekiz	70
İngiltere	75
İspanya	80
İsviçre	85
A.B.D.	96
İsveç	>90
İtalya	>95
Türkiye	>95

Kaynak: Arman Kırım, Aile İşletmelerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık, 4. Baskı, İstanbul, 2007, s.4.

Tablo 3.1 incelendiğinde aile işletmelerinin toplam işletmeler arasındaki oranı ABD, İsveç, İtalya ve Türkiye' de %95'ın üzerindedir. Portekiz, İngiltere, İspanya ve İsviçre'de tüm işletmelerin %70-90'ını oluşturmaktadır.

Dünya'daki tüm işletmelerin üçte ikisini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra küresel GSH'ın yaklaşık %70 ile %90 arasında bir payı oluşturduğu hesaplanmaktadır. Aile işletmelerinin çokluğunun ve ekonomiye katkısının göstergesi olarak kabul edilen veriler arasında, startup işletmeleri olarak adlandırılan veya yeni girişimler olarak tanımlanan işletmelerin %85 inin aile tarafından finanse edilerek kurulduğu da belirtilmektedir (FFI, 2016).

Dünya'da bazı ülkelerin yada bölgelerin ekonomilerindeki katkılarında aile işletmelerinin sayısal oranlarına bakacak olursak; ABD'de % 90, İspanya'da % 80, İtalya'da %95, İsviçre'de %85 ini oluşturduğu gözlemlenmektedir (Sönmez, 2015, 34).

Çin'de ise özel işletmelerin %85,4'ünün aile sahipliğinde olduğu ve bu aile işletmelerinin gelecek nesillere aktarılması ve devamlılığının korunması için devlet politikalarının geliştirildiği ve bu konuda oldukça istekli oldukları belirtilmektedir (KPMG, 2013).

Avrupa'da toplam işletmelerin %60 ini aile işletmeleri oluşturmaktadır. Aynı zamanda Avrupa'da ki tüm istihdamın %40 - %50 sini aile işletmeleri oluşturmaktadır (FFI, 2016).

Hindistan'da aile işletmeleri toplam gelirin 3/2 sini oluşturmaktadır ve % 13 ününde üçüncü kuşağa aktarıldığı belirtilmektedir. Ayrıca Asya'nın tümüne bakıldığında işletmelerin %60,8 inin aile işletmeleri olduğu görülmektedir (CS, 2012).

Orta Doğu'ya bakıldığında, petrol sektörü dışında işletmelerin %80 inin aile işletmesi olduğu ve aileler tarafından yönetildiği görülmektedir (PWC,2012).

Amerika'da ise aile işletmelerine bakıldığında; toplam işletme gelirlerinin yaklaşık %89'unu oluşturduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca Amerika'da 24 milyona yakın aile işletmesi bulunmaktadır ve bunun yanı sıra Amerika'da 82 milyon insan ya da iş gücünün %62'si aile işletmeleri tarafından istihdam edilirken, yıllık gelirin %64'ünü de aile işletmelerinden elde etmektedir (FBI, 2016).

Dünya'da aile işletmelerinin oranlarına bakıldığında, rakamların oldukça yüksek olduğu gözlemlenmektedir, bu durum da aile işletmelerinin ülke ekonomilerinin kalkınması için oldukça önemli olduğu gerçeğini desteklemektedir.

3.5. Türkiye'de Aile İşletmeleri

Dünya'da olduğu gibi Türkiye'de de aile işletmeleri rekabeti ve ulusal ekonomik büyümeyi destekleyici bir güç olarak görülmektedir (Baraz, 2008, 62) ve toplam işletme sayısı içindeki oranı %90 dan dan fazla olduğu işletmelerdir (Fındıkçı, 2014, 22).

Deloitte araştırma firmasının 2010 aile işletmeleri araştırmasında; gelişmekte olan ekonomiler arasında yer alan Türkiye'nin aile işletmelerinin ekonomiye yön veren ve küresel pazarlarda rekabet edebilen güce sahip oldukları belirtilmektedir (Deloitte, 2010).

BSEC 2013 aile işletmeleri raporuna göre ise; Türkiye'de 3,5 milyon aile işletmesi bulunmaktadır ve bu işletmelerin büyük çoğunluğu KOBİ'ler den oluşmaktadır. Yaklaşık olarak 7,7 milyon insanı istihdam eden aile işletmeleri, aynı zamanda ülkede toplam üretimin %65'ini gerçekleştirmektedir (BSCE, 2013).

Ülkemizdeki KOBİ'lerin %80 - %95 ini aile işletmelerinin oluşturduğu ve bu oranın oldukça yüksek olması gerçeğinden yola çıkarak KOBİ'lerin Türkiye'de ki ekonomik büyümeye etkisini açığa çıkarmak, aile işletmelerinin ekonomik büyümedeki payı açısından açıklayıcı olacaktır (Aydemir, 2011, 15). Türkiye'de KOBİ'ler toplam istihdamın %75,8'ini, toplam cirodaki payın %63,3'ünü, toplam satışların %65'ini, toplam üretimdeki payın %56,2'sini, ihracatın %59,2'sini, ithalatın %39,9'unu oluşturmaktadır (KOSKEB, 2015: 30).

Başka bir araştırma şirketi olan PWC' in 2012 Aile İşletmeleri Raporuna göre ise; 2011 yılında Türkiye'de aile işletmeleri %81'lik ciro artışı sergilerken Dünya'da bu oranın ortalamasının %65'de kaldığı ve gelecek yıllarda da artış trendi eğiliminde olması beklendiği belirtilmektedir (PWC, 2012).

Aile işletmelerinin Türkiye'de oranlarına bakıldığında; ülkede mal ve hizmetlerin üretim, dağıtım, değişim, yeniden üretim ve tüketimin gerçekleştirildiği sistem içerisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (Sönmez, 2015, 35).

Özellikle 1983 sonrası Türkiye ekonomisinin uluslar arası pazarlara açılması ve bunun getirdiği rekabet koşullarına entegre olabilmesi aile işletmelerinin gücünü ve önemini arttırmıştır. Buna paralel olarak aile işletmelerinin öneminin toplum tarafından benimsenmesindeki artış nedeniyle, sivil toplum kuruluşlarının faaliyetlerinde, hükümet politikalarında, mesleki kuruluşların kendi iç bünyelerinde aile işletmelerine karşı hassasiyetin arttığı da görülmektedir (Koçel, 2012, 18).

Dünya'da da Türkiye'de de aile işletmeleri yoğunluklarına bakıldığında daha öncede bahsedildiği gibi sayısal değerlerin oldukça fazla olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar ışığında aile işletmelerinin yadsınamaz önemleri göz önünde bulundurularak gelecek nesiller boyu yaşamlarını devam ettirmeleri ve toplumların ekonomilerine daha fazla fayda sağlamaları için stratejik yönetilmelerinin gerekliliği gün yüzüne çıkmaktadır. Bundan dolayı bir sonraki başlıkta bu işletmelerin özel şartları da düşünülerek aile işletmelerinde stratejik yönetim konusuna değinilmektedir.

3.6. Aile İşletmelerinde Stratejik Yönetim

Globalleşme ve Dünya' da oluşan ağır rekabet koşulları, işletmelerin yaşamlarını olumsuz yönde etkilemekte ve hayatta kalabilmelerini zorlaştırmaktadır. Bu zor şartlar ve rekabet koşulları altında işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri stratejik yönetim anlayışıyla yönetilme ihtiyacını doğurmaktadır.

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerini en etkin bir biçimde yönetmesi belli unsurlara bağlı gerçekleşmektedir. Bu unsurlar yönetim fonksiyonları olarak tanımlanmaktadır. Bunlar daha önce de bahsettiğimiz planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak sıralanmaktadır. Genel olarak işletmeler de bütün bu fonksiyonlar gruplar ve seçilmiş uzman kişiler tarafından gerçekleştirilirken, aile işletmelerinde kurucu yönetici bütün bu fonksiyonları tek başına gerçekleştirme çabası içine girmektedir ve kişisel çıkarlarını göz önünde bulundurarak kararlar almaktadır. İşte tam bu noktada aile işletmeleriyle ilgili yönetim sorunları baş göstermektedir. Tüm yönetim kararlarını kendi bünyesinde toplayan kurucu yöneticinin uzmanlığı ve kabiliyetleri göz önünde bulundurulmamakta ve işletme sahibi ailenin bir bireyi olması yeterli görülmektedir. İşletme büyüdükçe ve işler çoğaldıkça aileden olan başka bireylerde yönetime katılmaktadır. Oysaki yönetim anlayışında en gerekli ve temel nitelik bilgi ve beceridir. Başka işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de stratejik yönetim anlayışının benimsemesi ve uygulanabilmesi için yönetimin profesyonelleşmesi gerekmektedir. İşletme ve aile için en uygun işletme misyonu ve vizyonu oluşturularak, stratejik yönetimin planlanması ve uygulanmaya başlanması işletmenin geleceği için önem arz etmektedir. İç ve dış çevre koşullarını önceden analiz etmeyi içeren sistemleri kuran ve değişen rekabet koşulları içerisinde değişime ayak uydurabilen stratejileri seçebilen işletmeler ömürlerini daha uzun koruyacaklardır (Fındıkçı, 2014, 104; Tanta vd., 2004, 547-549).

Aile işletmelerinin farklı nedenlerle ortaya çıktığı, aile ve işletme olarak birbirinden bağımsız iki yapının bir araya geldiği sistemler olduğu için yönetiminde de farklı mantık ve yapının gerektiği kabul edilmektedir (Alayoğlu, 2006, 557).

Aile işletmelerinde işletmeyi ve aile arasındaki dinamik ilişkiyi dengeli bir şekilde ele almak gerekmektedir. Aile sahipliğini ve mülkiyetini sürdürmek için aile

işletmelerinin aile ve işletmenin ortak geleceğini objektif planlayabilmesi ve ailenin amaçları ile işletmenin çıkarlarını en iyi şekilde entegre ederek, gelecek stratejilerini belirlemede stratejik yönetim anlayışına sahip olması gerekmektedir. Formel bir stratejik yönetim sürecinin stratejik düşünceyi arttırdığını, esnek ve açık karar almayı sağladığını ve aynı zamanda aile ve işletme arasında uzlaştırıcı bir yol üstlendiği belirtilmektedir (Ward, 1988, 115).

Bütün işletmelerde olduğu gibi aile işletmelerinde de stratejik yönetim sürecinde, işletmenin misyon ve vizyonu belirlenmeli, amaç ve hedefleri seçilmeli ve seçilen stratejiler uygulanmalıdır. Ancak normal stratejik yönetim süreci uygulamaları gerçekleştirilirken aile işletmelerine özel olarak aile ilgi ve değerleri işletmenin amaç ve hedefleri içerisinde birleştirilmeli ve sürecin bütün kısımlarında farklı boyutlarda aile etkilerine yer verilmelidir. Bundan dolayı aile işletmelerinde aile ilişkileri oluşturulan stratejileri etkilemektedir (Sharma vd., 1997, 4).

Aynı zamanda aile üyelerinin sosyal ilişkileri, işletme ilişkilerini ve bağlarını da etkilemektedir. İşletme sahibi ve yönetimi elinde bulunduran aile üyelerinin sosyal ilişkilerin de ve aile bağlarında sağlam ilişkileri olduğu zaman bu durum işletme için alınan kararların, hedeflerin, belirlenen amaçların ve stratejilerin kalitesine katkı sağlamaktadır. Aile üyelerinin aile bağlarında ve sosyal ilişkilerinde zayıflamalar görüldüğünde de aile anayasası ve aile konseyleri gibi çeşitli prosedürler ve kararlar izlenerek aile işletmelerinin geleceğe taşınması ve oluşturduğu stratejilerin kalıcılığı sağlanmaya çalışılmaktadır (Mustakallio vd., 2002, 208).

Aile işletmelerinde, işletmenin gelecek nesillere aktarılmasıyla ilgili kararlar işletmenin ömrünü etkileyen kararlar olduğu için aile işletmelerinin en önemli stratejilerin den bazıları olarak görülmektedir. Bu işletmelerde karar kriterleri ailenin değerlerinden, beklentilerinden ve yönetime bakış açılarından etkilenmektedir. Bazı aile işletmelerinde bu etkiler stratejilerin oluşturulmasını ve uygulanmasını kolaylaştırırken bazı işletmelerde zorlaştırabilmektedir. Burada önemli nokta aile işletmelerin de aile bireylerinin potansiyel gücünün nasıl yönlendirileceğinin ve olumsuz etkilerle nasıl başa çıkılacağının çok iyi anlaşılması gerektiğidir.

Aile işletmelerinin performansının nasıl geliştirileceği anlamında iki tür çalışmadan yararlanılmaktadır. Bunlar; stratejik yönetim süreci bakımından aile işletmelerinin aile olmayan işletmeler den farklı yönlerinin araştırıldığı çalışmalar ve başarılı aile

işletmelerinin benzer ve farklı taraflarının kıyaslandığı çalışmalardır (Sharma vd., 1997, 4).

Bu bağlamda aile işletmelerinin yukarıda belirtilen tüm özel durumları ve etkileri göz önünde bulundurularak, aile üyelerinin görüşleri alınarak, aile etkileri stratejik yönetim sürecinin bütün aşamalarına entegre edilmektedir. Sürecin temelini oluşturan misyon belirleme aşaması bütün işletmelerde olduğu gibi aile işletmeleri içinde önem arz etmektedir (Erdoğmuş, 2007, 111).

Çalışmanın amacı ve gerekliliğinin göz önüne taşınması gereği bir sonraki başlıkta Türkiye'deki aile işletmelerinin zayıf ve eksik yönlerine değinilmektedir.

3.7. Türkiye'de Aile İşletmelerinin Zayıf Yönleri ve Sorunları

Ülkemizin gelişmekte olan ekonomiler arasında bulunması nedeniyle birçok konuda olduğu gibi aile işletmeleri yönetimi konusunda da eksik yönlerinin olduğu görülmektedir (Koçel, 2012, 25).

Literatürdeki tanımları incelediğimizde belirtildiği gibi farklı iki kavram olan "aile" ile "işletme" kavramlarının bir araya geldiği, aile işletmeleri olgusu; iki sosyal yapının birbiriyle entegre olduğu yapılar olarak ortaya çıkmaktadır. Aile tamamen duygu yoğun ilişkilerin yaşandığı sosyal bir yapı iken, işletme tamamen akılcı ve ilkelerin var olduğu, kar amaçlı toplumsal bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu duygusal ve akılcı kuralların egemen olduğu yapıların bir araya gelip, sorunsuz bir ahenk içinde olduğu gibi birbirini tamamlayamayarak aile ve işletme ilişkilerini zedeleyecek şekilde hareket etmesinden dolayı zarar görebildiği de görülmektedir (Fındıkçı, 2014, 22).

Aile kavramı ile işletme kavramının farklılıkları, ikisinin de kendine has nitelikleri, sorumlulukları ve amaçları olması ve bu özelliklerin birbiriyle uyumlu ve entegre olamaması durumlarında, bu iki sistemi çatışma olgusuyla karşı karşıya getirebilmektedir (Erdoğmuş, 2007, 14).

Aile işletmelerinin ülke ekonomilerinde önemli bir yer tutması bir yana, ömürlerinin çok uzun olamadığı dikkat çekmektedir. Bir çoğu birinci nesilde kapanmakta ya da ekonomik gücü sürdürememekte ve üçüncü nesile aktarılan aile işletmelerinin sayısı tüm aile işletmeleri arasında sadece %10 oranında kalmaktadır (Kırım, 2005: 30).

Türkiye açısından başka bir değerlendirme verileri olarak bakıldığında ise; aile işletmelerinin %40'dan fazlasının ilk beş yıl içinde ortadan kalktığı, geri kalanının %66'sının birinci nesilde kapandığı veya el değiştirdiği sadece %12'sinin üçüncü nesile ulaştığı gözlemlenmektedir (Sönmez, 2015, 35).

Aşağıdaki Tablo 3.2'de kuruluşundan sonra yıllara göre batan işletmelerin oranları verilmektedir.

Tablo 3.2 Kuruluşundan Sonra Yıllara Göre Batan İşletmelerin Oranları

Yıl Sayısı	Oran (%)
1. Yıl	25
2. Yıl	36
3. Yıl	44
4. Yıl	50
5. Yıl	55
6. Yıl	60
7. Yıl	63
8. Yıl	66
9. Yıl	69
10. Yıl	71

Kaynak: Ateş, M. R.(2013) Aile Şirketleri için Büyüme Stratejileri, İstanbul,1. Bsk.

Tablo 3.2'de kuruluşundan sonra yıllara göre batan işletmelerin oranlarına baktığımızda da kuruluşunun ilk 10 yılı içinde batan işletmelerin oranlarının oldukça fazla olduğu gözlemlenmektedir.

Türkiye'de aile işletmeleri açısından benzer şekilde bir başka değerlendirme olarak ise, Türkiye'de İşletmelerin birçoğunun yönetimin aileler tarafından gerçekleştirildiği ve hala birinci kuşağın yönetimde olduğu, son yıllarda ikici kuşağa aktarılan işletmelerde kısmi bir artış gözlendiği, fakat üçüncü ve dördüncü kuşağın yönettiği işletme sayısının oldukça az olduğu görülmektedir. Bu tespitle Türkiye'de aile işletmelerinin varlıklarını koruma ve yaşamlarını sürdürme problemleri

yaşadıkları belirtilmektedir (Karpuzoğlu, 2004, 42-53). Aşağıda Tablo 3.3'te Türkiye'nin en eski aile işletmeleri ve nesiler arası geçiş sayıları verilmektedir.

Tablo 3.3 Türkiye' in En Eski Aile İşletmeleri

İşletme	Kurucu	Kuruluş Tarihi	Kuşak Sayısı
Hacı Bekir Lokum ve Akide Şekerleri	Hacı Bekir	1777	-
Vefa Bozacısı	Hacı Sadık	1870	4
Çögenler Helvacılık	Rasih Efendi	1883	4
Hacı Abdullah	Aldullah Efendi	1888	-
Teksima Tesktil	H. Mehmet Botsalı	1893	4
Koska Helva	Hacı Emin Bey	1907	4
Konyalı Lokantası	Ahmet Doyuran	1897	3
Abdi İbrahim	-	1912	-
Kamil Koç Seyahat	Kamil Koç	1923	3
Mustafa Nevzat	-	1923	3
Eyup Sabri Tuncer Kolonyaları	Eyup Sabri Tuncer	1923	3
Doluca Şarapları	Nihat Kutman	1926	3
Tatko	Alp Yaman	1926	3
Koç Holding	Vehbi Koç	1926	3
Kent Gıda AŞ.	Abdullah T.oğlu	1927	3
Nurus	Nurettin Kunurkaya	1927	3
Kafkas Kestane Şkr.	Ali Şakir Tatveren	1930	2
Uzel Makine	İbrahim Uzel	1940	2
Nuh Çimento	Nuh Mehmet	1942	3
Eczacıbaşı	Nejat Eczacıbaşı	1942	2
Tikveşli	Doğan Vardarlı	1943	-
Ülker	Sabri Ülker	1944	2
Sabancı Holding	Hacı Ömer Sabancı	1946	3
Yeni Karamürsel	Nuri Güven	1950	3
İstikbal	Mustafa Boydak	1657	2

Kaynak: Karpuzoğlu, Ebru (2004) Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, 17-18 Nisan, İstanbul, s.44

Tablo 3.3'de Türkiye'deki en eski aile işletmeleri ve bu işletmelerin bir sonraki nesile aktarılma sayıları incelendiğinde, işletmelerin sayıca az oldukları gözlemlenmektedir.

Diğer taraftan Dünya'daki aile işletmeleri yaşam süreleri ve nesilden nesile aktarım sayıları incelendiğinde ve Türkiye ile kıyaslandığında Asya, Avrupa ve Amerika kökenli aile işletmelerinin uzun yıllar ömürlerini sürdürdüklerine ve bir nesilden diğerine geçme sayılarının oldukça fazla olmalarına karşılık, Türkiye'de aile işletmelerinde aynı durum söz konusu olduğu söylenememektedir (O'Hara, Peter, 2003).

Diğer taraftan Türkiye' de gerçekleştirilen AIK verileri değerlendirildiğinde ve sunulan bildiriler ışığında aile işletmelerinde sıklıkla görülen sorunların aşağıdaki gibi olduğu ortaya çıkmaktadır;

- Aile işletmelerinde gelişmenin ve ekonomik büyümenin sonucu olarak yönetim sorunları
- Aile işletmelerinde nesilden nesile aktarılmalarından dolayı yaşanan kuşak çatışmaları
- Aile işletmelerinde görülen aile ve işletme ilişkilerinin doğru tanımlanamaması durumunda ortaya çıkan iletişim bozukluğu sorunları
- Aile işletmelerinde büyümenin sonucu olarak belli sistem içinde yönetilmesi ihtiyacından doğan kurumsallaşma olgusunun benimsenememesi ve kurumsallaşamama sorunları
- Aile işletmelerinde aile dışı çalışanların işletmeye entegre edilememesi ve profesyonel yönetici çalıştırmamadan kaynaklı sorunları
- Ailenin işletmeyi kurduğu ilk zamanlardaki değerleri, tutkuları ve istekleri bir sonraki kuşağa aktarılamaması ve sonraki nesillerin işletmelerin varlık nedenlerini açıklayan misyonunu, vizyonunu ve amaçlarını kaybetmesi sonucu işletmenin gücünün ve etkisinin azalması sorunları
- Aile işletmelerinde kurucudan sonra gelen kuşağın veya çocukların doğru eğitilememesi
- Aile işletmelerinde aile, işletme ve sahiplik dengesinin iyi kurulamaması sonucu yönetim sorunları ve stratejik yönetim eksikliği gibi sorunlar gözlemlenmektedir (AIK, 2004, 2006, 2008, 2010).

OECD liderliğinde özel işletmelere yönelik kurumsal yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesiyle birlikte, Türkiye'de TKDY'nin bu ilkeleri Türkiye ekonomisinin önemli bir bölümünü oluşturan aile işletmelerinin hizmetine sunmak ve yönetim sorunlarının aşılmasına fayda sağlamak için oluşturduğu rehberler ve raporlar incelenmiştir. Bu incelemeler ışığında, aile işletmelerinde yönetimde gerekli sistemin oluşturulması ve uygulanması lüzumlu olan kurumsallaşmayı hayata geçiremedikleri ve yönetimin nesilden nesillere aktarılmasında sorunlar yaşanmakta olduğu görülmektedir (TKDY, 2013, 11).

Başka bir değerlendirme olarak danışmanlık ve araştırma şirketi Deloitte'nin Türkiye'de yaptığı araştırmalar ışığında aile işletmelerinde; amaçlara ulaşmak için yapılan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilirken hisse sahiplerinin ve çıkar guruplarının menfaatlerinin, işletmenin amaçlarına nasıl ve ne şekilde entegre edileceğini düzenleyen kurumsal yönetim kavramının kapsamlı bir şekilde uygulanmasının önemli olduğu ve kurumsal yönetim ışığında aile işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanmasının önemi vurgulanmaktadır (Deloitte, 2013, 7).

Diğer bir ifadeyle, aile işletmelerinin sürdürülebilirliği, gelecek nesillere başarılı bir şekilde aktarılması, aile-işletme arasındaki ilişkilerinin düzenlenmesi, mülkiyet sahibinin sermaye ortaklığından doğan haklarının korunması, çalışan ve hissedar ayrımının dengeli bir şekilde yürütülmesi açısından kurumsal yönetim ayrı bir önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde tüm bu gerekli kurumsal yönetim anlayışının benimsenememesinden kaynaklanan; işletmelerin diğer kuşaklara geçişlerinde sorun yaşanmakta ve bu durum aile işletmelerinin ömrünü kısaltmaktadır (TKDY, 2013, 13).

Günümüzde Türkiye' deki aile işletmelerinde görülen tüm bu sorunların temelinde; stratejik yönetim eksikliği ve kurumsallaşma olgusunun yeterli bir şekilde benimsenememesi gelmektedir. Stratejik yönetimin temelinde de, kurumsallaşmanın temel adımlarımda da, işletme misyonunun net ve açık bir şekilde belirlenmesi konusu yer almaktadır (Eren, 2013, 21; PWC, 2012; IFC, 2013).

Bütün bu açıklamalar incelendiğinde; aile işletmelerinin geleceğini tehdit eden, gelecek nesillere aktarılmasını zorlaştıran, aile ve işletme içi dengelerin sağlanmasını engelleyen sorunların temelinde profesyonel yönetim anlayışının benimsenmemesi

ve stratejik yönetim eksikliğinin olduğu gözlemlenmektedir. Stratejik yönetim anlayışının başlangıç noktası da işletmenin misyonlarının oluşturulması olarak belirtilmektedir.

Bu durum, misyon konusunun önemini ve aile işletmelerinin ekonomilere katkılarını göz önünde bulundurularak, aile işletmelerinin kullandıkları misyon ifadeleri ile ilgili olan bu çalışmaya zemin hazırlamıştır.

4. TÜRKİYE' DEKİ AİLE İŞLETMELERİNİN MİSYON İFADELERİ ÜZERİNE BİR ANALİZ ÇALIŞMASI

Çalışmanın analiz kısmını oluşturan bu bölümde, araştırmanın metodolojisi ve bulguları üzerinde durulmaktadır.

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu başlık altında çalışmanın gerekçesi, amacı yöntem ve teknikleri, evreni ve örneklemi, kapsam ve sınırlılıkları ile verilerin analizleri ve bulguları konusunda bilgiler verilmektedir.

4.1.1. Araştırmanın Gerekçesi

Aile işletmelerinin ülke ekonomilerine katkılarının yadsınamaz öneme sahip olduğu göz önünde bulundurularak, aktif oldukları sektörlerde, ülkelerde ve Dünya' da uzun ömürlü olabilmeleri ve rekabet avantajlarını sağlayabilmeleri için stratejik yönetimin aracı olan ve işletmelerin niçin var olduklarını açıklayan misyonlarını oluşturmaları gerekmektedir.

Bu bağlamda aile işletmelerinin misyon ifadeleri analiz edilerek değerlendirilmelidir. Aynı zamanda, kullanılan misyon ifadelerine ilişkin eksiklikleri ve sorunları belirlemek önem arz etmektedir.

4.1.2.Araştırmanın Amacı

Bu çalışma Türkiye' deki aile işletmelerinin kullandığı misyon ifadelerini analiz etmeyi ve incelemeyi amaçlamaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye'nin büyük ve köklü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Ticaret odalarına kayıtlı bir aile işletmeleri listesi bulunmadığı için çalışmada ilk önce bir aile işletmeleri listesi oluşturulmuştur. Bu liste; ekonomist dergisinin belli aralıklarla yayınladığı Türkiye'nin 100 büyük aile işletmeleri adlı listesinden ve düzenlenen aile işletmesi kongrelerin de çalışmalara konu olmuş köklü aile işletmelerinden oluşmaktadır. Araştırmada 200 aile işletmesinden oluşan bir liste hazırlanmıştır. Listedeki işletmelerin hepsinin resmi web siteleri incelenmiştir. Yalnızca 80 işletmenin yazılı bir misyon ifadesine sahip oldukları tespit edilmiştir. 80 işletmenin listesi Ek.2'de yer almaktadır.

4.1.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Teknikler

Bu çalışma keşfedici bir araştırma niteliği taşımaktadır. İşletmelerin kullandığı misyon ifadeleri hakkında bilgi edinmek ve konuyu daha değişik boyutlarıyla anlamak için analiz yöntemi tercih edilmiştir.

Çalışmada, oluşturulan aile işletmeleri listesindeki işletmelerin resmi web adreslerinden yayınladıkları bir misyonlarının olup olmadığı kontrol edilmiştir ve işletmeyle ilgili değerler, vizyonlar, amaçlar ve görevler dikkate alınmayarak kesin bir misyon cümlesi araştırılmıştır ve bu yöntemle 80 işletmenin misyonlarına ulaşılmıştır ve 80 işletmenin yazılı misyon ifadeleri Ek.1 listesinde yer almaktadır.

Bulunan misyon ifadelerinde, daha önce belirlenen 9 bileşenin olup olmadığı, hangi bileşenlerin yoğun kullanıldığı araştırılmıştır. Aynı zamanda büyüklüklerine göre sıralanan listede kullanılan misyon bileşenlerinin karşılaştırma analizleri yapılarak, başarılı olan işletmelerin misyon ifadelerinde daha fazla misyon bileşeni barındırıp barındırmadığı tespit edilmektedir.

4.1.5. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmanın kapsamını Türkiye'nin köklü aile işletmeleri oluşturmaktadır. Listede 200 tane işletme bulunmaktadır. Bu listeden sadece 80 işletmenin resmi web sitelerinden yayınladıkları misyonlarına ulaşılabilmiştir, diğerlerinin net yazılı bir misyonu bulunmamaktadır. Misyonlarına ulaşılan işletmeler listede büyüklüklerine göre sıralanmıştır. Liste ek 1'de bulunmaktadır.

4.1.6. Misyon İfadelerinin Analizi Hakkında Yapılan Literatürdeki Diğer Çalışmalar

Türkiye' de işletmelerin misyon ifadelerinin içeriğine ilişkin yapılan çalışmalar özellikle aile işletmeleri ayrımı gözetilmeden bütün sanayi işletmeleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Doğan, 2000, 193; Çoşkun ve Geyik, 2004, 290; Acuner ve Genç, 2008, 322).

Ayrıca Türkiye' deki 100 büyük aile işletmesinin (Cuhadar ve Özmen, 2008, 120-121) misyon ifadelerini üzerine araştırılma yapılmıştır, fakat çalışma az sayıda aile işletmesiyle gerçekleştirildiği ve 100 büyük aile işletmesi dışında başka aile işletmelerini kapsamadığı, diğer taraftan karşılaştırma analizleri yapılmadığı görülmektedir. Bu yüzden böylesi bir araştırma yapılması gereksinimi duyulmuştur.

4.1.7. Verilerin Çözümlenmesi

İşletmelerin resmi web adreslerinden yayınlanan misyon ifadeleri içerik analizi yöntemi ile irdelenmiştir.

Aşağıdaki Tablo 4.1'de misyon ifadelerinde yer alan bileşenlerin analizi verilmektedir.

Tablo 4.1 Misyon İfadelerinin Bileşen Analizi

	Müşteri	Ürün	Pazar	Teknoloji	Büyüme	Felsefe	Benlik	Toplum Kav.	Çalışan	**Toplam**
1. İşletme	*	*		*	*	*	*			6
2. İşletme	*	*			*	*			*	5
3. İşletme			*	*	*		*	*		5
4. İşletme	*				*	*			*	4
5. İşletme	*						*	*	*	4
6. İşletme	*			*				*		3
7. İşletme	*					*				2

Tablo 4.1 Devam

	Müşteri	Ürün	Pazar	Teknoloji	Büyüme	Felsefe	Benlik	Toplum Kav.	Çalışan	**Toplam**
8. İşletme	*				*	*	*	*		5
9. İşletme		*	*	*	*	*				5
10. İşletme	*			*		*	*	*	*	6
11. İşletme	*					*	*			3
12. İşletme	*		*	*	*	*		*		6
13. İşletme	*	*		*		*	*			5
14. İşletme	*	*				*	*		*	5
15. İşletme					*	*			*	3
16. İşletme					*	*		*	*	4
17. İşletme	*				*			*	*	4
18. İşletme	*	*				*	*			4
19. İşletme			*		*	*	*			4
20. İşletme	*				*	*		*		4
21. İşletme				*		*		*		3
22. İşletme					*	*	*			3
23. İşletme					*	*		*		3
24. İşletme				*	*			*		3
25. İşletme						*	*			2
26. İşletme				*		*	*		*	4
27. İşletme						*	*	*	*	4
28. İşletme		*		*		*	*	*	*	6
29. İşletme	*	*				*	*	*	*	6
30. İşletme	*			*		*	*			4
31. İşletme					*	*	*		*	4
32. İşletme	*	*	*				*			4
33. İşletme	*		*		*	*		*	*	6
34. İşletme	*					*		*	*	4

Tablo 4.1 Devam

	Müşteri	Ürün	Pazar	Teknoloji	Büyüme	Felsefe	Benlik	Toplum Kav.	Çalışan	**Toplam**
35. İşletme	*		*				*			3
36. İşletme	*	*			*	*		*	*	6
37. İşletme	*	*	*		*	*		*		6
38. İşletme	*		*	*		*		*	*	6
39. İşletme	*				*	*	*	*		5
40. İşletme				*		*	*			3
41. İşletme						*		*		2
42. İşletme	*			*						2
43. İşletme	*				*	*				3
44. İşletme				*	*		*			3
45. İşletme			*	*				*		3
46. İşletme	*					*				2
47. İşletme		*				*				2
48. İşletme	*					*	*			3
49. İşletme						*		*	*	3
50. İşletme		*					*	*		3
51. İşletme						*	*			2
52. İşletme	*	*		*						3
53. İşletme	*			*			*			3
54. İşletme			*				*	*		3
55. İşletme						*				1
56. İşletme					*					1
57. İşletme			*			*				2
58. İşletme	*					*				2
59. İşletme		*						*		2
60. İşletme						*		*		2
61. İşletme	*	*					*			3

Tablo 4.1 Devam

	Müşteri	Ürün	Pazar	Teknoloji	Büyüme	Felsefe	Benlik	Toplum Kav.	Çalışan	**Toplam**
62. İşletme			*							1
63. İşletme						*		*		2
64. İşletme							*	*	*	3
65. İşletme	*			*			*		*	4
66. İşletme							*			1
67. İşletme	*					*			*	3
68. İşletme		*				*	*			3
69. İşletme							*		*	2
70. İşletme							*		*	2
71. İşletme	*						*		*	3
72. İşletme	*				*			*		3
73. İşletme	*					*				2
74. İşletme	*							*	*	3
75. İşletme	*					*			*	3
76. İşletme						*			*	2
77. İşletme			*				*	*		3
78. İşletme		*				*	*			3
79. İşletme				*		*	*	*		4
80. İşletme			*							1
Toplam	40	18	15	21	24	52	39	34	27	

Tablo 4.1'de sütunda 80 işletme sıralanmakta ve satırda ise misyon ifadelerinin içinde aranan 9 bileşen yer almaktadır. Bu tabloda işletmelerin misyon ifadelerinin içinde hangi bileşenlerin olup olmadığı ve kullanılan bileşenlerin yoğunluğu gösterilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 3.2'de misyonların kaç bileşenli olduğu gösterilmektedir.

Tablo 4.2 Misyon İfadelerindeki Bileşen Sayıları

		Bileşen Sayısı								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Misyon İfadeleri	Sıklık	5	16	28	15	7	9	0	0	0
	%	6,25	20,00	35,00	18,75	8,75	11,25	0,00	0,00	0,00

Tablo 4.2'de işletmelerin misyon ifadelerinde aynı anda sadece kaç bileşenin kullanıldığı ve bunların yüzdelik oranları verilmektedir. Misyon ifadelerinin çoğunlukla 2, 3 ve 4 bileşenli olduğu gözlemlenmektedir. Tablo 3.2 aynı zamanda 7, 8 ve 9 bileşenli misyon ifadesi bulunmadığını göstermektedir. Yoğunluk bağlamında bakıldığında 28 işletmenin misyon ifadelerinde sadece 3 tane bileşen, 16 işletmede 2 tane bileşen, 15 işletmede ise sadece 4 tane bileşen barındırdığı tespit edilmiştir. Aşağıdaki Tablo 4.3'de misyon ifadelerindeki bileşenlerin sıklığı gösterilmektedir.

Tablo 4.3 Misyon İfadelerindeki Bileşen Sıklığı

		Bulunan Bileşenler								
		Müşteri	Ürün/ Hizmet	Pazar	Teknoloji	Büyüme	Felsefe	Benlik Kav.	Toplum Kav.	Çalışan
Misyon İfadeleri	Sıklık	40	18	15	21	24	52	39	34	27
	%	50,00	22,50	18,75	26,25	30,00	65,00	48,75	42,50	33,75

Tablo 4.3 işletmelerin misyonların da hangi bileşenin ne sıklıkta vurgulandığını ve yüzdelik oranlarını verilmektedir. Misyon ifadelerinde bulunan ortalama bileşen sayısı 3.37 olarak hesaplanmıştır, felsefe bileşeni ise en çok kullanılan bileşendir, sonrasında müşteri, benlik ve toplum gelmektedir.

Aşağıdaki Tablo 4.4'te ise grupların bileşen sayıları verilmektedir.

Tablo 4.4 Grupların Ortalama Bileşen Sayıları

Gruplar	Firma Sayısı	Toplam Bileşen Sayısı	Ortalama Bileşen Sayısı
İlk 40	40	160	4,000
Son 40	40	139	3,475

Tablo 4.4'te büyüklüklerine göre sıralanmış olan listede işletmeler iki gruba ayrılmıştır, gruplardaki işletmelerin kullandıkları misyon ifadelerinin yoğunluğun da bir farlılık olup olmadığı tespit edilmiştir. İlk 40 işletmenin misyon ifadelerinde daha fazla bileşen barındırdığı ve ortalama bileşen sayılarında gözle görülür bir fark olduğu gözlemlenmektedir. Bu farkın anlamlı olup olmadığını tespit etmek için varyans analizi testi uygulanmaktadır. Varyans analiz testi için dağılımın homojen olup olmadığı kontrol edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 4.5'te tek değişkenli varyans analizi için homojen testi hesaplaması yer almaktadır.

Tablo 4.5. Homojen Testi

Test of Homogeneity of Variances			
Bilesen			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
8,160	1	78	,005

Tek değişkenli varyans analizi testi için homojen testi 0,005 olarak bulunmuştur ve yukarıdaki Tablo 4.5'de gösterilmektedir.

Tablo 4.6'da da tek değişkenli varyans analizi tablosu yer almaktadır.

Tablo 4.6 Tek Değişkenli Varyans Analizi

ANOVA					
Bilesen					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	68,450	1	68,450	66,489	,001
Within Groups	80,300	78	1,029		
Total	148,750	79			

Tablo 4.6'da iki grup arasında kullanılan bileşenlerin yoğunluğunda gözle görülür farklılıklar gözlemlendiğin den dolayı kullanılan bileşenlerin yoğunluğunda anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek için 0,05 güven aralığında tek değişkenli varyans analizi testi uygulanmıştır. Bundan dolayı ilk 40 işletmenin misyonların da kullandıkları bileşenler ile son 40 işletmenin kullandığı bileşenler arasında anlamlı bir fark olduğu test edilerek tespit edilmiştir. Test sonucunda sigma yani anova 0,001 değeri olarak tespit edilmiştir. Güven aralığından ufak bir değer olduğu için anlamlı farkın olduğunu belirtmektedir. Aşağıdaki Tablo 4.7'de ki kare testi yer almaktadır.

Tablo 4.7 Ki Kare Testi

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,206[a]	8	,028
Likelihood Ratio	5,701	8	,022
N of Valid Cases	270		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,60.

Önceki tek değişkenli varyans analizi testi ile bulunan anlamlı farklılık, Tablo 4.7' de $p < 0,05$ sonucunun bulunduğu ki kare testi ile desteklenmektedir.

Son olarak Tablo 4.8'de ise gruplarda hangi bileşenlerin hangi sıklıkta kullanıldığı verilmektedir.

Tablo 4.8 Gruplarda Kullanılan Bileşen Sıklığı

Şirket/Bileşen	Müşteri	Ürün	Pazar	Tekno.	Büyüme	Felsefe	Benlik Kav.	Toplum Kav.	Çalışan
İlk 40	25	11	9	14	20	33	22	21	17
Son 40	15	7	6	7	4	19	17	13	10

Gruplar arasındaki kullanılan bileşenlerin sıklıklarındaki farklılığı tespit edebilmek için de Tablo 4.8'de gruplar arasındaki misyon ifadelerinde bulunan bileşenlerin karşılıklı değerleri verilmektedir. Bu değerler incelendiğinde ise büyüme ve karlılık bileşeninde oldukça fazla bir fark olduğu sonrasında da felsefe bileşeninin dikkat çektiği gözlemlenmektedir.

İlk 40 gruptaki 20 misyonda büyüme bileşeni, 33 misyonda felsefe bileşeni, 22 misyonda benlik bileşeni, 25 misyonda müşteri bileşeni ve 21 misyonda toplum kavramı bileşeni olduğu gözlemlenmiştir.

Gruplar arasında bulunan bileşen yoğunluklarındaki farkların tespit edilerek, dağılımın anlamlı olup olmadığına bakılmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 4.9'da ise bu farkın anlamlı olup olmadığı tespit edilmektedir.

Tablo 4.9 Gruplarda Kullanılan Bileşen Karşılaştırılması

Bileşenler	İlk 40 İşletme		Son 40 İşletme		X2	p Value*
	n	%	n	%		
Müşteri	25	63%	15	38%	10,65	0,125
Ürün/Hizmet	11	61%	7	39%	9,21	0,14
Pazar	9	60%	6	40%	8,92	0,185
Teknoloji	14	67%	7	33%	11,45	0,118
Büyüme	20	83%	4	17%	32,66	0,018*
Felsefe	33	63%	19	37%	10,82	0,13
Benlik Kav	22	56%	17	44%	6,4	0,075
Toplum Kav.	21	62%	13	38%	8,95	0,241
Çalışan	17	63%	10	37%	11,21	0,215

Tablo 4.9'da yapılan ki kare testleri ile ilk 40 işletme ile son 40 işletmenin misyonların da kullandığı her bir bileşen yoğunluğunun karşılaştırmalı analizi yapılmaktadır. Test sonucunda iki grup arasında büyüme bileşeninin yoğunluğunda ki fark anlamlı olarak tespit edilmiştir.

4.1.8. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

"Stratejik Yönetimde Misyon İfadelerinin Önemi ve Türkiye'deki Aile İşletmelerinin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Analiz Çalışması" başlıklı çalışmadan elde edilen veriler, uygun analiz testlerine tabi tutularak aşağıdaki değerlendirmelere ulaşılmıştır.

Örneklem içerisinde yer alan işletmelerin kullandıkları misyon ifadeleri, özellikleri ve barındırdıkları bileşenleri bağlamında incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre; işletmelerin misyon ifadelerinde ortalama bileşen sayısı 3,37 olarak bulunmuştur ve listede bütün bileşenleri içinde barındıran bir misyon ifadesine rastlanmamaktadır. Bu durumda bize işletmelerin misyon ifadelerini oluştururken bilimsel yöntemleri kullanmadığını göstermektedir. En çok felsefe bileşeninin kullanıldığı ve sonrasında da müşteri, benlik ve toplum bileşenlerinin geldiği gözlemlenmektedir.

Büyüklüklerine göre sıralanarak iki gruba ayrılan işletmelerin, gruplardaki ortalama bileşen sayıları hesaplanmıştır ve listenin ilk 40 misyon ifadelerindeki bileşen sayısı ile son 40 misyon ifadelerinin bileşen sayılarında gözle görülür bir fark bulunmuştur. Bu farkın anlamlı olup olmadığı, tek değişkenli varyans analizi testi ve ki kare testleri ile belirlenmiştir. $P<0,005$ olduğundan farklılıklar anlamlı bulunmuştur. Grupların karşılaştırılması bize aynı zamanda büyüme ve karlılık bileşeninde gruplar arasında anlamlı bir farlılığın olduğunu göstermektedir. Bu durumda; başarılı işletmelerin misyon ifadelerinde en çok büyüme ve karlılık daha sonrasında felsefe ve müşteri bileşenlerini kullandıklarını göstermektedir. Sonuç ve tavsiyeler bir sonraki bölümde yer almaktadır.

5. SONUÇ

İşletme yönetiminde, geniş anlamda stratejik yönetim dar çerçevede ise strateji kavramları literatüründe işletmeler hakkında uzun ömürlülükleri, başarı farkları ve bunun nedenleri gibi konular sürekli araştırılmaktadır. Bu araştırmalar ışığında stratejik yönetimin işletmelerin değişen rekabet koşulları içersinde ayakta kalabilmesi ve uzun yıllar yaşamlarını sürdürebilmeleri için oldukça fazla öneme sahip olduğu vurgulanmaktadır. Aynı zamanda, stratejik yönetimin uzun döneme odaklanmış ve işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamasına yönelik stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve kontrolü sürecini kapsadığı ve bu sürecin ilk adımında işletmenin misyon ifadelerinin oluşturulması aşamasının yer aldığı belirtilmektedir.

Misyon ifadelerinin oluşturulması, stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici bir unsur olarak yer almaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirliğinin devamlılığını hedeflediği, rakipleri karşısında rekabet avantajını açık bir şekilde tanımladığı, varoluş felsefesini içselleştirerek ifade ettiği bir misyon ifadesine sahip olunmasının önemi vurgulanmaktadır. Aynı zamanda topluma ve tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarının farkında olduğu bilincini oluşturduğu, kullandığı teknolojiyi tanımladığı ve ürünü ile hizmet verdiği pazarlarını belirttiği etkili bir misyon ifadesinin oluşturulmasının gerekliliği dikkat çekmektedir.

İşletmelerin kullandığı misyon ifadelerinin işletmeler için önemi göz önünde bulundurularak, bu çalışmada Dünya ülkelerinde olduğu gibi Türkiye ekonomisinde de önemli bir yere sahip aile işletmelerinin misyon ifadelerine ilişkin içerik analizi yapılmaktadır. Çalışma aynı zamanda Türkiye' de aile işletmelerinin misyon ifadelerinde kullandıkları kelimelerin gizli boyutlarını ortaya çıkarmaya odaklanmaktadır. Etkili bir misyon ifadesi için bir işletmenin misyon ifadesinde olması gereken, Pearce ve David tarafından geliştirilen dokuz misyon bileşeninin Türkiye' deki aile işletmelerinde ne derece kullanıldıkları hakkında bilgi vermektedir.

Sonuçlar ilk olarak aile işletmelerinin misyon ifadelerinde kullanılan ortalama bileşen sayısının 3, 37 olarak göstermektedir ve işletmelerin misyon ifadelerinin en fazla 2, 3 ve 4 bileşenli olduğu gözlemlenmektedir. Etkili bir misyon ifadesi için işletmelerin misyon ifadelerinde bulundurması gereken bileşen sayısından oldukça azdır. Aile işletmelerinin misyon ifadelerinde ilk olarak felsefe bileşenine daha sonrasında sırayla benlik, müşteri ve toplum bileşenlerine ilişkin açıklamalara yer verdiği ancak pazar ve teknoloji bileşenleriyle ilgili açıklamalara çok az yer verdiği söylenebilir.

Birçok uzman misyon ifadelerinin bileşenler çerçevesinde kendisine özgü genelleştirilmiş olmasını ve belirli bir kural belirtmemesi gerektiğini vurgulamaktadır, fakat "müşteriler için mükemmel bir değer üretmek" gibi evrensel bir ifadenin bir şey ifade etmediğini de belirtmektedir. Bu tanımlar ışığında çalışmada misyon ifadelerinde bu özelliğin varlığı gözlemlenmektedir yani evrensel ifadelere oldukça fazla yer verilmiştir.

Benzer bileşenlerin aranıyor olması aslında misyon ifadelerinin izomorf bir yapıya sahip olduğunu ve daha çok genelleştirilmiş ifadeleri içeriyor olduğunu gösterse de, misyonların özgün olmaları gerekmektedir. Ancak analizlerde evrensel ifadelerin yaygınlığı da dikkat çekmektedir, bu durum da bizi aile işletmelerinde kullanılan misyon ifadelerinin çoğunlukla taklit olduğu düşüncesine sevk etmektedir.

Karşılaştırma analizleri değerlendirildiğinde; ilk 40 işletme ile son 40 işletmenin ortalama bileşen sayılarında farklılık gözlemlenmektedir. Farklılıkların anlamlı olup olmadığı konusunda yapılan testlerde anlamlı bir bağlılığın olduğu tespit edilmiş ve başarılı işletmelerin misyon ifadelerinde son 40 işletmeye göre daha fazla bileşen barındırdıkları ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda iki grup arasında en çok fark büyüme bileşeninde gözlemlenmektedir.

İşletmelerin misyon ifadeleri hakkında gözlemlenen diğer bir olguda, bazı misyon ifadelerinde gelecekte olmak istedikleri duruma yer verdikleri ve işletmelerin vizyonla misyon arasındaki farkın karıştırılıyor olduğu ve misyon kavramının tipik bir vizyon kavramı gibi kabul edildiğidir.

İşletmeler aynı sektörde faaliyet gösteriyor, aynı ürünü üretiyor, aynı teknolojiyi kullanıyor olsa da tam anlamı ile birbirine benzemesi imkânsızdır. Çünkü işletmelerde insanlar gibi yaşayan canlılar ve sistemler olarak tanımlanmaktır. Nasıl

insanlar bazı değerleri ilke edinerek yaşamlarını sürdürüyorsa, işletmelerde kendisini diğerlerinden ayıran temel farklılıklarını ve ilke edindikleri değerlerini işletmenin misyon ifadelerinde tanımlamalıdırlar. Bu bilgiler ışığında, çalışmada değerlendirilen misyon ifadelerinin ideal bir misyon ifadesinden uzak olduğu gözlemlenmektedir.

Diğer taraftan, bazı başarılı işletmelerin web sitelerinde yayınladıkları değerlerini anlatan uzun paragraflar yer almaktadır ancak yazılı bir misyonları bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yazılı misyon ifadeleri hakkında yapılan bu çalışmada, Türkiye'de aile işletmelerinin bir çoğunun misyon ifadelerini yayınlamadıkları ve bazı işletmelerin yazılı bir misyona sahip olmadıkları gözlemlenmektedir, fakat bu durum yazılı misyon ifadesi olmayan işletmelerin bir misyonları olmadığı anlamına gelmemektedir. Birçok girişimcinin işletmesi hakkındaki misyonu aslında kafasında vardır, çünkü her işletmenin bir kuruluş amacı yani varoluş amacı bulunmaktadır.

Türkiye'de ticaret odalarının ya da farklı iş birliklerinin ülke ekonomileri için önem arz eden aile işletmelerini kapsayan bir liste oluşturmadıkları gözlemlenmektedir.

Aile işletmelerinin devamlılığı, sürdürülebilirliği, rakiplerine karşı üstünlüğünü geliştirmesi ve iş dünyasında rekabet şartlarına uyum sağlayabilmesi için ve kendilerini etkileşim içinde oldukları paydaşlarına en iyi şekilde tanımlayabilmesi için misyon ifadeleri konusunda farklılıklarının arttırılması gerekmektedir. Aynı zamanda misyon ifadesi ile vizyon ifadesinin farklılıkları göz önünde bulundurularak misyon ifadesi geliştirmeleri konusunda eğitilmeleri desteklenmelidir.

KAYNAKÇA

Acuner, T., & Genç, K. (2008). Türkiye' nin ve Avrupa' nın Büyük İşletmelerinin Misyon ve Vizyon Açıklamalarının İçerikleri Bakımından Karşılaştırılması. *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı* (s. 320-324). Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 16-18 Mayıs.

AIK. (2004). *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı.* İstanbul 17-18 Nisan 2004: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları 2.bs.

AIK. (2006). *2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı.* İstanbul 14-15 Nisan: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

AIK. (2008). *3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı.* İstanbul 18-19 Nisan: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

AIK. (2010). *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı.* İstanbul 16-17 Nisan: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

AIK. (2012). *5. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı.* İstanbul 13-14 Nisan: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

AIK. (2014). *6. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı.* İstanbul, 10-11 Nisan: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Aktan, C. C. (2011). *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim.* http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger.pdf, [Erişim Tarihi: 01.12.2015].

Alayoğlu, N. (2003). *Aile İşletmelerinde Yönetim Ve Kurumsallaşma.* İstanbul: Müsiad Yayınlaı.

Alayoğlu, N. (2006). Aile İşletmelerinin Stratejik Yönetimi ve İşletme Felsefelerine göre Stratejik Yaklaşım Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma. *2. Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 545,559). 14,15 Nisan, Istanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.

Aydemir, S. (2011). *Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim Ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği.* Yayınlanmış Doktora Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Armstrong, M. (2008). *How to Be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills.* London: GBR: Kogan Page Ltd. 7th Edition.

Ateş, M. R. (2013). *Aile Şirketleri için Büyüme Stratejileri.* İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık 1.bs.

Bakoğlu, R., & Aşkun, B. (2005). Mission Statements of Socially Responsible Firms: A Content Analysis. *International Strategic Management Conference Proceedings*, (s. June 23-25 s.23-32).

Bart, C. K. (1997). Sex, Lies and Mission Statements. *Business Horizons*, November-December. s.9-18.

Bart, C. K. (2002). Product İnovation Chacters: Mission Statements for New Products. *R&D Management*, 32(1) s.23-24.

Bart, C. K., & Baetz, M. C. (1998). The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study. *Journal of Management Studies*, 35(6): 823-853.

Bart, C. K., & Tabone, J. C. (1999). Mission Statement Content and Hospital Performance in the Canadian Not-for-Profit Health Care Sector. *Health Care Management Review*, 24(3): 18-29.

Bart, C. K., & Tabone, J. C. (2000). Mission Statements in Canadian Not-for Profit Hospitals: Does Process Matter? *Health Care Management*, 25(2): 45-63.

Bartkus, B. R., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2004). A Comparison of the Quality of European, Japanese and U.S. Mission Statements. *European Management Journal*, 22(4):393-401.

Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, B. (2000). Mission Statements: Are They Smoke and Mirrors? *Business Horizons*, November-December 2000: 23-28.

Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, B. (2002). Do Large Europan, US and Japanese Firm Use Their Web Sites to Comunicate Their Mission? *European Management Journal*, 20(4):423-429.

Bolon, D. S. (2005). Comparing Mission Statement Content in For-Profit and Not-For-Profit Hospitals: Does Mission Really Matter? *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 83(4):2-9.

Brockhaus, H. R. (2004). Family Business Succession: Suggestions For The Future Research. *FamilyBusiness Review*, s.172.

Bryson John, M. (1995). *Strategic Planning for Publich and Nonprofit Organizations.* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

BSEC. (2013). *Finans Workshop Report on "Family Businesses SME in the Black Sea Economic Cooperation Region".* İstanbul: Published by KAS, 7 October 2013.

Camponovo, E. J., & Forman, H. P. (2004). The Business of Radiolojy and the Mission Statement. *Journal of American College of Radiolojy*, 1: 108-112.

Can, E., & Canan, Ç. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş.* İstanbul: Beta yayınları.

Chua, J. H., James, J. C., & Pradodita, S. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, s.19-39.

Churchill, N. C., & J.Hatten, K. (1987). Non-Market Based Transfers of Wealth and Power; A Reseaarch Framework Family Businesses. *American Journal Of Small Business*.

Creditsuisse. (2012). *Family Business: Sustaining Performans Report.* http://doc.research-and-analytics.csfb.com [Erişim Tarihi: 20.02.2016].

Çetin, C., Esra, D. Ö., Erkan, T., & Ata, Ö. (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Çoşkun, R., & Mahmut, G. (2004). Küresel Firmaların Misyon İfadeleri Yerelliğe Ne kadar Vurgu Yapıyor? *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (s. 287-294). Bursa: Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 27-29 Mayıs.

Çuhadar, T., & H. İbrahim, Ö. (2008). Mission Statement Institutional Family Business: A content Analysis. *First İnternational Conference On Management and Economics* (s. 120-132). Tirana, Albania: Epoka University.

David, F. R. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases.* New Jersey: International Edition, Ninht Edition.

Deloitte. (2006). *Nedir Bu Kurumsal Yönetim.* İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları [Erişim Tarihi: 24.02.2016].

Deloitte. (2010). *Rotasını Başarıya Çeviren Aile Şirketleri Araştırması.* http://www.verginet.net/Dokumanlar/2010/turkey-tr_fbs_AileSirketleriArastirmasi2010_240310.pdf.

Demirci, S. (2006). *Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşım Stratejik Yönetim.* İstanbul: Yetki Yayınları.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Taylor, M. L. (2005). *Stratejik Management.* New York: İnternational Edition, 2nd Edition, McGraw.

Doğan, S. (2000). İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildiri Geliştirme ve Önemi. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı* (s. 187-204). Kayseri: Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F., 25-27 Mayıs.

Ekonomist, D. (2014). *2014 Türkiye' deki 1OO Büyük Aile Şirketi.* http://www.ekonomist.com.tr [Erişim Tarihi: 14.01.2016]. adresinden alınmıştır

Erdoğmuş, N. (2007). *Aile İşletmeleri; Yönetim Devri Ve İkinci Kuşağın Yetiştirilmesi.* İstanbul: İgiad Yayınları.

Eren, E. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası.* İstanbul: Beta Yayınları.

FBI. (2016). *Family Business in Transition; Data and Analysis Report.* Family Business Institute. [Erişim Tarihi: 21.01.2016].

FFI. (2016). *Family Business in Transition; Data and Analysis Report.* http://www.ffi.org/?page=globaldatapoints [Erişim Tarihi: 20.02.2016]: Family Firm Institute.

Fındıkçı, İ. (2014). *Aile İşletmeleri.* İstanbul: Alfa Yayınları.

Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, S.181-190.

Hill, C., & Gareth, J. (2007). *Strategic Management: An Integrated Approach.* Boston: Seventh Edition, Houghton Mifflin Co .

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskinsson, R. E. (2005). *Stratejik Management: Competitiveness and Globalization.* USA: Sixth Edition. Thomson-South Western Puplish, .

Hyndman, N., & Eden, R. (2000). A Study of the Coordination of Mission, Objectives and Targets in U.K. Executive Agencies. *Managgement Accounting Research*, 11: 175-191.

IFC. (2012). *Aile Şirketleri Yönetim Rehberi.* International Financial Corporation: http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/tkyd_yayinlari/ifc_aile_sirketleri_yonetim_rehberi_2013.pdf [Erişim Tarihi: 20.02.2016].

Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1992). Mission Statements: Importance, Challenge and Recommendations for Development. *Business Horizons*, May-June 1992:34-42.

Kaptein, M. (2004). Business Code of Multinational Firms: What Do They Say? . *Journal of Business Ethics*, 50: 13-31.

Karlöf, B. (1993). *Çağdaş Yönetim Kavramları Ve Kalkınma Modelleri.* (Z. Kütevin, & E. Kütevin, Çev.) İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Karpuzoğlu, E. (2004). Aile İşletmelerinin Sürekliliğinde Kurumsallaşma. *1.Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 42-53). İstanbul 17- 18 Nisan: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Karpuzoğlu, E. (2004). *Büyüyen Ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma.* İstanbul: Hayat Yayınları.

Kemp, S., & Dwyer, L. (2003). Mission Statements of International Airlines: A Content Analyysis. *Tourism Management*, 24: 635-653.

Kırım, A. (2005). *Aile Şirketlerinin Yönetimi.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KMU. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report.* Vienna: Austrian Institute for SME Research.

Koçel, T. (2012). Kıdemli Aile İşletmeleri. *5. Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 445-446). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları 13-14 Nisan .

KOSGEP. (2015). *Kobi Stratejisi ve Eylem Planı.* http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar [Erişim Tarihi: 18.02.2016].

KPMG. (2013). *Family Business Survey.* [Erişim Tarihi: 24.02.2016].

KPMG. (2013). *Türkiye ve Dünya Ekonomisinde Makro Gelişmeler Raporu.* http://www.kpmg.com/tr.[Erişim Tarihi: 21.02.2016].

Learner' s Dictionary of English. (2009). England: Cambridge University Press.

Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate Identity: The Role of Mission Statements. *Business Horizons*, May-June: 59-66.

Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2015, 10 2). *Practical Resources for Assessing and Reporting Intercoder Reability in Content Analysis*

ResearchmProjects.TempleUniversity [Erişim Tarihi: 20.02.2016] https://search.temple.edu/search.php?searchFolder=&searchEngines=google&searchCount=10&searchStart=60&searchString=content+analysis+research+project

Mirze, K. (2010). *İşletme.* İstanbul: Literatür Yayınları.

Morris, M. H., Roy, W. W., & Deon, N. (1996). Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, s.68-81.

Mullane, J. V. (2002). The mission statement is a strategic tool: when used properly. *Management Decisions*, 40(5) s.448-455.

Murat, G., & Muhlis, B. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Ve Yönetim.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance İn Family firms: Effects on Strategic Decisions Making. *Family Business Review*, Cilt 15, Sayı 3, s.205-222.

Noy, E. (1998). Total Business Strategy- The Missing Link. *Long Range Planning*, 31(6): 927-932.

O' Hara, T. W., & Mandel, P. (2003). *The World's Oldest Family Companies Convincing Evidence That Smaller Firms Usually Outlast Larger Ones.* http://www.cojoweb.com/ref-companies-worlds-oldest.html, [Erişim Tarihi: 12.12.2015].

O'Gorman, C., & Doran, R. (1999). Mission Statements in Small and Medium-Sized Business. *Journal of Small Business Management*, 37(4): 59-66.

Omran, M. A., & Pointon, J. (2002). Shareholders Versus Stakeholders: Corporate Mission Statements and İnvestor Returns. *Business Ethics: A European Review*, 11(4): 318-326.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation, Control.* Boston: Mcgraw Hill Higher Education; 12th Revised edition, 2011 .

Pearce, J., & David, F. (1987). Corporate Mission Statements: The Bottom Line. *Academy of Management Executive*, 1(2): 109-116.

Pramodita, S., James, J. C., & Jess H, C. (1997). Strategic Management of the Family Busıness: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, Cilt 3, Sayı 2, s.1-35.

Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R. (2008). *Business.* USA: Southwestern Cengage Learning Publishing.

PWC. (2012). *Aile Şirketleri Araştırması Türkiye Sonuçları.* http://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aileşirketleri.html [Erişim Tarihi:18.02.2016].

Roessl, D. (2005). Family Businesses and Interfirm Cooperation. *Family Business Review*, s.203-214.

Sabuncuoğlu, Z., & Tuncer, T. (2009). *İşletme.* Bursa.

Sidhu, J. (2003). Mission Statements: Is it Time to Shelve Them? *European Management Journal*, 21(4): 439-446.

Sönmez, Y. (2015). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri.* İstanbul: Ares Yayıncılık.

Sözlük, T. D. (2005). İstanbul: Türk Dil Kurumu Yayınları.

Stemler, S. (2001). An Overview of Content Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17).

Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1992). *Management.* NJ: Prentice Hall, 5 Edition, Englewood Cliffs.

Tamer, K. (2011). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayınları.

Tanta, G., Hasan, L., & Uçkan, G. (2004). Aile İşletmelerinde Stratejik Planlama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi* (s. 547-559). İstanbul: Kültür Üniversitesi Yayınları.

TKDY. (2013). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Aile Şirketleri Yönetim Rehberi.* İstanbul: Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları 5. bs.

Toftoy, C. N., & Chatterjee, J. (2004). Mission Statement and The Small Business. *Business Strateji Review*, Cilt 15, Sayı 3, s. 41-42.

TÜİK. (2015). *Türkiye'de İnternet Kullanımı Araştırması Raporu.* [Erişim Tarihi: 03.03.2016].

Ulwick, A. W. (1999). *Business Strategy Formulation: Theory, Process and The Intellectual Revolution.* Westport, CT, Incorporated, USA: Greenwood Publishing Group.

Ülgen, H., & Kadri, M. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Beta Yayınları.

Ward, J. (1988). The Special Role Of Stratejik Planning for Family Businesess. *Family Business Review*, Cilt 1, Say 2, s.105-117.

Welsch, J. H. (1993). The İmpact of Family Ownership and İnvolvement on the Process of Management. *Family Business Review*, s. 31-40.

Wright, P., Kroll, M., & Parnel, J. (1996). *Stratejik Management, Concept and Cases.* Printice Hall : 4th Edition, s.2-5.

Yalçın, A., & Güleç, A. S. (2001). E-İşletme Kavramının Türkiye' de İşletmelerin Organizasyon Yapılarına ve Yönetim Uygulamalarına Etkileri. *9. Ulusal Yönetim V e Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, May 24-26, 2001:961-973.

Yazıcı, S., & Yanık, S. (2001). Elektronik Ticaretin Türk Sigortacılık Sektörüne Etkileri. *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, May24-26, 2001: 975-991.

Yurtseven, H. R. (1988). Stratejik Yönetimde Misyon Kavramı. *Canakkale Onsekizmart Üniversitesi Yönetim Dergisi,* , cilt 9, Sayı 29, s. 26-33.

Zimmer, M. R., & Golden, L. L. (2010). Impression of Retail Stores: A Content Analysis of Consumer Images. *Journal of Retailing*, 64(3): 265-293.

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Aile İşletmelerinin Misyon İfadeleri

İşletme Adı	Misyon
1. İşletme	Gıda satış ve dağıtımında tüketiciye yakın ve ona en iyi değeri sunan, güçlü markalarla, yeniliklerle, artan verimlilik ve istikrarla kârlı büyüyen satış/dağıtım şirketi haline gelmek.
2. İşletme	Müşterilerimizin ihtiyaçları doğrultusunda düşük maliyetli elektrik ve buhar üreten, ortaklarımıza değer katan, çalışanlarımızın potansiyellerini yükselten, kalite odaklı ve en verimli enerji şirketi olmak.
3. İşletme	Ülkemizin doğal kaynaklarının en yararlı şekilde değerlendirilmesine katkıda bulunmak, sahip olduğumuz bilgi ve deneyimden güç alıp, çağdaş teknolojilerle Türk madenciliğini ülke sınırları dışına taşıyarak sürekli büyümek ve gelişmektir.
4. İşletme	İşimiz aracılığıyla yaşamları daha ayrıcalıklı kılmak. Bu amaca ulaşmada bize katkı sağlayacak kişiler; çalışanlara, herkesin saygı gördüğü, gelişmeye ve ilerlemeye açık, aidiyet duygusu aşılayan, güvenli ve huzur dolu bir iş ortamı sağlamak. Misafirlere güvenli, rahat bir ortam sunmak suretiyle misafir ve müşterilerin değer, kalite, kişiye özel ve güler yüzlü hizmet açısından beklentilerini tutarlı bir şekilde karşılamak ve bu beklentilerin ötesine geçmek. Şirket sahipleri ve hissedarlara, Divan'ın çalışan ilişkileri, halkla ilişkiler ve karlılık alanında lider olmasını ve mükemmel hizmetleri ile tanınmasını sağlamak.
5. İşletme	Rekabetçi ve sürdürülebilir büyüme potansiyeli olan "stratejik bir portföyü" paydaşlarına değer yaratacak şekilde yönetmek.
6. İşletme	Nihai kullanıcıya hitap eden ürün ve hizmetlerde en çağdaş ticari ve teknolojik uygulamaları izlemek, geliştirmek ve gerçekleştirmek; Türkiye ve bölgemizde bu çalışmaların etkin olarak yürütülmesi için gerekli kurumsal imkân ve kabiliyetleri hayata geçirmek.

7. İşletme	Her insanın, hangi ülkede yaşarsa yaşasın, "güzel bir çocukluk geçirme hakkına sahip olduğu inancı" ile kurulmuştur.
8. İşletme	Faaliyet alanlarımızı sürdürülebilir büyüme stratejilerimizle sürekli geliştirmek, sektörlerimizin gelişiminde öncü rol oynamak, iş ortaklarımız ve topluma değer oluşturmak.
9. İşletme	Başta kromit, kurşun, çinko ,bakır, altın, gümüş olmak üzere ulusal ve uluslar arası ticari değere sahip madenlerin aranmasında işletilmesinde ve zenginleştirilmesinde nitelikli, eğitimli iş gücü ile AR-GE çalışmalarına dayalı en son teknolojiyi kullanarak ferrokrom ve kurşun-çinko metal üretimini hedefleyen, planlanan miktar ve kalitede verimli ve karşı üretim yapan ticari faaliyetlerde bulunan, sürdürülebilir madencilik kurallarına uyan, üretim ve ticaret yaptığı madencilik alanlarında ülkenin başta gelen kuruluşu haline gelmek.
10. İşletme	En önemli misyonu, konukları için güzel anılar üretmektir. Çevre bilinci ve toplam kalite inancı içinde insan kaynağımızı, teknolojiyi, bilgiyi en etkin ve verimli şekilde kullanarak, akılcı ve öncü yaklaşımlarımızı sürdürerek, gelir ve istihdam yaratarak, ülkemizin, konuklarımızın, çalışanlarımızın ve ortaklarımızın menfaatlerini en üst seviyeye yükseltmektir.
11. İşletme	Güvenilir markalarımızla tüketicilerimizin yaşamına değer katan kaliteli hizmet ve ürünler sunarız.
12. İşletme	Müşterilerimiz ve üretim ortaklarımızla karşılıklı ve sürdürülebilir büyümeyi gerçekleştirmek, tekstil sektöründe uyguladığımız sosyal sorumluluk ilkeleriyle uluslararası alanda belirleyici olmak, son teknoloji ve süreç uygulamaları ile sektöre yeni ürünler sunmak ve lider konumda olmak, tedarik zinciri boyunca yer alan tüm süreçlerimizi bilişim teknolojileri ile entegre ederek müşterilerimizin artan servis ihtiyaçlarına cevap vermek, üretim süreçlerini kısaltmak için müşterilerimizle ilişkilerimizi sürekli hale getirmek.
13. İşletme	İnsanın ilk çağlardan beri süregelen yuva ihtiyacını, ona doğal ve modern olanaklarla çevrelenmiş olarak sunmak, öncelikle sosyal, sportif ve kültürel aktivitelerle bağını eksiksiz kurarak, doğal yuva ihtiyacını sağlam bir zemine oturtmak, sonra modernlik, mimari mükemmellik ve teknolojinin akıllı kullanımıyla insanı geleceğe taşımak ve böylelikle yüceltmek.

14. İşletme	Konut, ofis, otel, alışveriş merkezleri gibi insanı hedef alan yaşam merkezleri geliştirme konusunda kaliteli yaşam standardı ile eşdeğer en güvenilir isim olmak, planladığımız ve planlayacağımız projelerimizde müşterilerimizin ihtiyaçlarını, tercihlerini azami ölçüde karşılayan ve faydalarını maksimize eden konut, alışveriş, otel, eğlence ve iş merkezleri projeleri geliştirmek ve inşa etmek, ödüllendirici ve tatmin edici bir iş ortamı sağlayarak en iyi çalışanları çekmek ve korumak.
15. İşletme	En üstün kalitede mamül üretmek ve diğer tüm işleri en kaliteli şekilde yapmak, ürünlerimizi layık olduğumuz değere satmak ve pazar payımızı artırmak, en düşük maliyetle en kaliteli yüksek değerli malı üretmek, iş arkadaşlarımıza adil davranıp onlarında şirkete azami katkıda bulunmalarını sağlamak, mal varlığımızı en iyi şekilde idare etmek.
16. İşletme	Sektörün ve kendisinin sürekli gelişimi için çalışır. Ürünlerinin ve hizmetlerinin standartlara uygunluğu için sürekli kalite ölçümleri yapmak, tedarik ettiği malzemeleri daha doğru ve verimli kullanabilmek amacı ile kaynağında ayırarak veya ayrılmasını sağlayarak işgücü ve kaynak verimliliğini sağlamak, çalışanlarının bu sistemin ayrılmaz birer parçası olarak görerek, çalışma koşullarının daha iyi bir yere gelmesi için çalışır, hem kendilerinin hem çevresinin güvenliği ve sağlığı için güvenlik ve sağlık ile ilgili konularda sıklıkla eğitimler verir ve bunları çalışanları tarafında uygulamalarını sıkı bir şekilde takip eder.
17. İşletme	Sürdürülebilir büyüme, operasyonel verimlilik ve sürekli gelişim ilkeleri önderliğinde, paydaşlarına değer yaratmak.
18. İşletme	Kaliteye önem veren, tüketicilerin ilk seçtiği makine halısı üreticisi olarak güvenilir ve tüketici beklentilerini karşılayan bir konumda özgün ve katma değer yaratan ürünler üretmektir.
19. İşletme	Öngörülebilir ve yüksek büyüme potansiyeli olan, istikrarlı nakit akımı sağlayan ve çoğunlukla monopol ya da rekabeti az olan altyapı yatırım alanlarında, güçlü stratejik ortaklıklar ile büyüme stratejileri izleyerek, hissedarlarımıza sürdürülebilir değerler yaratmayı hedefliyoruz.
20. İşletme	İnsanlık ve ekonomi için değer yaratan, çevreye ve rakiplerine saygılı, girişimci ve lider ruha sahip, uluslararası düzeyde en başarılı gruplar arasında yer almak; bu amaç ile

	hareket ederken ülkemizin ve faaliyet gösterdiğimiz coğrafyaların zenginleşmesine katkıda bulunmak.
21. İşletme	Önce insan ve toplumdan aldığını büyüterek toplumla paylaşma ilkelerinden hareketle; çağdaş yönetim sistemlerini uygulayıp kaliteli mal ve hizmetler üreterek ülkemizin sürdürülebilir kalkınmasına katkıda bulunmaktır.
22. İşletme	Evrensel değerleri ilke edinerek, farklı iş modelleriyle beklentileri aşmak ve Alarko'yu geleceğe taşımak.
23. İşletme	Faaliyet gösterdiğimiz sektörlerde lider olmak, ulusal ve uluslararası arenada uzun vadeli ve sürekli yatırımlar gerçekleştirmek, ekonomide istihdam yaratmak, ülkeye yetenekli iş gücü kaynağı yaratmak üzere çağdaş eğitime önem vermek.
24. İşletme	Faaliyet gösterdiğimiz alanlarda yenilikçi uygulamalar geliştirerek ve teknolojiyi en üst seviyede kullanarak ulusal ve uluslararası alanlarda kârlı-verimli şirketler yaratmak ve Türkiye ekonomisine yön veren en önemli aktörlerden birisi olmak.
25. İşletme	Güven, kalite ve hizmet anlayışının tüm faaliyetlerimizde eksiksiz yer almasını sağlamak.
26. İşletme	Misyonumuz, zorlu ve değişken piyasa koşullarında dahi üstlendiğimiz kaliteli ve yenilikçi projelerimizle, çalışanlarımıza ve topluma değer katmaktır. Misyonumuzu, güvenilir ve dinamik bir hizmet anlayışına sahip olarak ve faaliyet gösterdiğimiz her sektörde gözle görünür bir fark yaratarak uygulamaktayız.
27. İşletme	İçdaş markası altındaki seçkin ürünler üreterek karlı ve sorumluluk sahibi sanayici başarımızı devam ettirmek, işimizi ahlaki değerlere uygun olarak yürüterek, topluma ve çevreye karşı sorumluluklarımızı yerine getirmedeki liderliğimizi göstermek, çalışma ortamımızın; güvenli ve verimli olmasını sağlayarak, adil tutum, ekip çalışması,açık iletişim, kişisel güvenilirlik ve gelişme olanakları tanımak, gelenek ve kültürünü en iyi şekilde sürdürmektir.
28. İşletme	Dünyadaki gelişmeleri yakından takip edip uygulayan ve geliştiren bir şirket olarak, en ileri inşaat teknolojileriyle güvenli ve kaliteli yapılar üretmektir. Doğaya saygılı, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirliği öne çıkaran projeleriyle sosyal yaşama katkıda bulunan, inşaat ve gayrimenkul sektöründe lider yapı firmasıdır.

	Sektörün en köklü firmalarından biri olarak 42 yıllık birikimi, çalışanlarının tecrübesi ve eğitimiyle kalite ve iş güvenliği konularında öncü, müşteri memnuniyeti konusunda örnek bir kurumdur.
29. İşletme	Ürettiğimiz ürünlerle enerji tasarrufu sağlamak çalışma ortamı yaratmak ve insanların zevkini tecrübelerimizle yorumlayarak yasadıkları alanı hoş bir hale getirmek. Yurtdışından veya yurtiçinden elde edilen ürünleri doğru yerde ve doğru mekânda kullanmak üzere ruhumuzu ortaya koyarak bir araya getirmek. Kaliteli malzemeyi kaliteli insanlarla buluşturmak. Görevimiz ülkemiz ve içinde bulunduğumuz coğrafi konum başta olmak üzere tüm dünyaya yaptıklarımızı ve yapabileceklerimizi tanıtmak ve satmak. Bize güvenen çalışanlarımızla, müşterilerimizle başladığımız maraton yarışında istedikleri ürünü veya projeyi zamanında doğru fiyat ve kaliteyle teslim etmek.
30. İşletme	Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseyen, güvenilir, verimli ve yenilikçi bir şirket olmak.
31. İşletme	"En İyi" olma vizyonuyla, sürekli yatırımlar yaparak global büyüklüklere ulaşmak, faaliyet konularında kalite ve markadan ödün vermeden büyümek, ülkenin her köşesine yayılmak, hızlı ve kaliteli hizmet, iyi eğitimli ve yetenekli personel, ürün çeşitliliği ve güçlü sermaye ile büyümek.
32. İşletme	Madencilik, gübre, liman inşaatı, enerji, gayrimenkul geliştirme alanlarındaki şirketlerimizin sinerjiye dayalı kabiliyetlerini kullanarak küresel müşterilerimize entegre çözümler sunmak.
33. İşletme	Bulunduğumuz kimya turizm ve gıda sektörlerde çalışan ve müşteri memnuniyetimiz ile kaliteli hizmet anlayışımız önceliğimiz olmak üzere sağlıklı bir büyüme trendi içinde ülke ekonomisine katkıda bulunmaktır.
34. İşletme	Faaliyette bulunduğumuz sektörlerde; bireye ve topluma saygılı, hukuka, ekonomik ve ahlaki ilkelere bağlı, sağlık, emniyet ve çevreye duyarlı olarak Opet müşterileri, çalışanları ve hissedarlarının beklentilerini en üst seviyede karşılamak.
35. İşletme	Faaliyet gösterdiğimiz hızlı tüketim, liman işletmeleri, inşaat, ağaç sanayi, sektörlerinde tüm dünyadaki tüketicilere, üstün nitelikli Türk markası alternatifleri sunmak.

36. İşletme	Toplumsal sorumluluk ve çevre bilinciyle katma değeri yüksek çelik ürünleri üreterek, insanların yaşam kalitelerini yükselten, paydaşlarına değer sağlayan, sürekli iyileştirmeyi ilke edinen bir dünya şirketi olmak.
37. İşletme	Yatırımlar ile şirketlerin değerini artırarak karlı bir şekilde büyümek. Çevreyi korumak, iş sağlığını ve güvenliğini sağlamak, evrensel değerlere ve topluma destek vermek ve değer katmak. Uluslararası standartlara uygun demir-çelik ürünler üretmek ve müşteri odaklı bir yaklaşım ile yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda ürünlerinin satışını gerçekleştirmek.
38. İşletme	Çağdaş yönetim sistemlerini uygulayarak, Dünya'daki bakır iletken kullanan sektörlere kaliteli ürün ve hizmetler sunarak paydaşlar için değer yaratmaktır.
39. İşletme	Kurulduğu ilk günden bu yana, adil, etik kurallara bağlı ve tutarlı iş anlayışı çerçevesinde hizmet üretmeyi ilke edinen Naksan Holding, müşteri odaklı bir kurumsal yapıyı benimsemiştir, hiçbir ayrım gözetmeksizin, büyük küçük çalıştığı bütün firmalara aynı kalite ve hizmeti sunmak, Naksan Holding'in insana değer kriterin de vazgeçilmez bir prensibidir. Gerçekleştirdiği yatırım, üretim, istihdam ve kalite anlayışıyla küresel düzeyde ses getirerek örnek bir şirket olmak.
40. İşletme	Bireysel değil, takım sıradan değil, farklı önemli değil, değerli statik değil dinamik bir grup olarak; ileri teknolojilere dayalı üretim ve hizmetleri, rekabetçi koşullarda sunmak ve kalıcı değerler yaratmak.
41. İşletme	Kaliteyi bir yaşam tarzı haline getirmiş, çevreye saygı bilinci ile faaliyetlerini sürdüren, değişime açık, güvenilir, müşteri memnuniyetini ve tıbbi etiği ön planda tutan, insan sağlığına katkıda bulunmayı temel amaç edinen kurum olmak.
42. İşletme	Tüketicilerin her durumda sağlıklı gıda tüketmelerini temin etmek ve sektördeki kalite standartlarını belirlemektir. AR-GE çalışmaları sonucunda yenilikçi ürünler geliştirmek ve rakiplerimizin bizi takip etmesini sağlamaktır.
43. İşletme	Evrensel değerleri ilke edinerek faaliyet konusu işlerde müşteri beklentilerini en ekonomik, hızlı, kaliteli ve çözümler ulaştırarak Hür Pompayı büyüterek, geleceğe taşımak.

44. İşletme	Hidrotam'ın hedefi, bugüne kadar edindiği tecrübe ve bilgi birikimini çalışma coşkusu ile birleştirerek, birçok ülke bünyesindeki birçok firmaya hizmet eden, sürekli ve yenilikçi bir yapıya sahip olan dünya çapında bir firma olmaktır.
45. İşletme	Hızlı, profesyonel, rekabet yaratacak uygun ve uygulanabilir, iş ortaklarımızın kalite ve karını arttırıcı yapı sektörüne yeni ürünleriyle çözümler sunarak, bireyin ve mekânların yaşam standartlarını artırmak ve mimari çizgilerini geliştirmektir. Verimliliğin ve başarının kuşaklar boyu devamlılığını sağlamak için seçtiğimiz yol, sürekli gelişmek için AR-GE ve insan kaynakları yaratmak ve geliştirmektir
46. İşletme	Müşterilerimizin ürünlerimizi tüketmek istediği her yerde ulaşılabilir olmak ve ilk tercihleri haline gelmek.
47. İşletme	Karaköy Güllüoğlu geleneksel baklavacılığa farklı bir boyut kazandırarak, baklavayı Dünya'ya tanıtmayı misyon edinmiştir.
48. İşletme	Türklerin dünyaya armağan ettiği Türk Kahvesini, gelecek nesillerle de buluşturma bilincini taşıyan firma, kahve severlere her yudumda aynı kalite ve keyfi ulaştırmayı amaçlıyor.
49. İşletme	Müşterilerimiz, çalışanlarımız, ülkemiz için yeni değerler yaratan, yasalara ve iş ahlakına uygun dürüst çalışan, kaliteli ürünler üreten, sürekli gelişen, çevre bilinci oluşturan, tedarikçilerini sürekli geliştiren ve işbirliğinde bulunan, gelişen teknolojileri takip eden ve geliştiren, kaliteden taviz vermeden rekabet içinde olan bir işletme olmak.
50. İşletme	Köklü geçmişimizden aldığımız güç, 100 yıllık doğal maden suyumuz ve 80 yılı aşkın firma imajımız, kaliteli insan kaynağımız ve gerek topluma gerekse çevreye duyarlı tavrımızla, %100 Türk sermayeli bir kuruluş olarak Türkiye'ye layık bir şirket olma misyonuna sahibiz.
51. İşletme	Sürdürülebilir rekabet avantajını ve karlılığını koruyarak, düşük yaşam döngüsü maliyeti ile yüksek kaliteli ürünler sunmak.
52. İşletme	Müşterilerimizin ambalaj ihtiyaçlarını yeni çözümlerle karşılamak.

53. İşletme	Müşteri isteklerini; doğru şekilde, istenilen zamanda, maksimum kalitede ve müşteri için minimum maliyette üretebilmek, bunları sağlayabilmek için üretim proseslerimizi sürekli geliştirmek ve gerekli AR&GE çalışmalarını yapmak.
54. İşletme	Havacılık ve uzay sanayisindeki tasarım ve üretim becerilerimizle sektörü öngörülen geleceğinin çok ötesine taşımak; tasarım, üretim, bakım ve satış sonrası hizmet sorumluluklarını üstlenerek bu kritik alanda dünyanın ihtiyaçlarını eksiksiz karşılamaktır.
55. İşletme	Küçük dokunuşlarla büyük farklar yaratır ve yaşatırız.
56. İşletme	Evyap'ın Türkiye'de ve bölgede uluslararası markalarla rekabet eden konumunu güçlendirmek, liderliğini geliştirerek sürdürmek.
57. İşletme	Küresel platformda, bizi biz yapan değerlerle, iş geliştirerek, kazandırıyoruz kazanıyoruz.
58. İşletme	Ülkemiz ve dünya insanlarına daha sağlıklı ve daha mutlu bir yaşam sürdürebilmeleri için kaliteli, güvenilir ve en uygun maliyetli ürünleri sunmaktır.
59. İşletme	Ürettiği çimento ile ülke kalkınmasına katkıda bulunmak.
60. İşletme	Lezzetli sağlıklı ve herkesin erişebileceği ürünleriyle mümkün olan en fazla sayıda insanın sağlığına katkıda bulunmak.
61. İşletme	Müşteri odaklı hizmet anlayışını benimseyerek, uçuş güvenliğini her zaman ön planda tutarak, güvenli ve konforlu uçuşlar sağlamak.
62. İşletme	Türkiye'de çok markalı lastik dağıtımın öncülüğünü yapıp, liderliğimizi korumak.
63. İşletme	İnsana faydalı, çevreye duyarlı, yüksek kalitede ürünler üreterek, Türkiye'nin ve Dünya'nın her yerine ulaşmak.
64. İşletme	Türkiye'nin önde gelen enerji oyuncusu olarak, sürdürülebilir stratejiler ve yatırımlar suretiyle ülkemize, enerji sektörüne ve tüm paydaşlarımıza katma değer ve

	istihdam yaratmak.
65. İşletme	Paydaşlarımıza değer yaratmak için; müşterilerimize kalite, hizmet seviyesi, inovasyon ve fiyatın doğru bileşimi sunarak tercih ettikleri tedarikçi olmak, çalışanlarımız için modern ve güvenli çalışma ortamı yaratmak, işimizin her boyutunda operasyonel mükemmelliğe ulaşmaya çalışmak, her faaliyetimizle markamızı güçlendirmek.
66. İşletme	Müşteri odaklı yaklaşımı, "kalite" ve "butik üretim" anlayışıyla buluşturan marka kaliteyi hayat görüşü ve markanın bir numaralı misyonu olarak konumlandırmaktadır.
67. İşletme	Müşterilerimize uygun ürün ve hizmet çözümlerini kaliteli ve istikrarlı bir şekilde sunmak, iş ortaklarımız ve tedarikçilerimizle beraber sürdürülebilir değer zincirleri kurmak, çevresiyle uyumlu, doğaya saygılı yenilikçi üretimimiz ile sektöre örnek olmak, Ektaş ailesinin üyelerine değer katmak, gelişimini sürekli desteklemek.
68. İşletme	Teknolojinin sunduğu olanaklarla, hijyenik koşullarda, Türk damak tadına uygun, doyulmaz lezzette ürünleri tüketicilerle buluşturan, kaliteli, lezzetli ve sağlıklı et ürünlerini güvenerek tüketme alışkanlığı yaratan vazgeçilmez bir marka olmak.
69. İşletme	İşlevsel seçenekleri artırılmış, çalışanların verimini arttıran, tasarımda öncü, insan sağlığına duyarlı, ergonomik, çevreci ürünler üretmek.
70. İşletme	Tüketicilerimiz, müşterilerimiz, tedarikçilerimiz ve çalışanlarımızla uzun vadeli ilişkiler kurmak ve sürdürmektir. Bu suretle en sağlıklı, güvenilir, lezzetli ve kaliteli ürünleri, üstün hizmet anlayışıyla sunarak, yaşamlarınızı kolaylaştırmayı ve mutluluğunuzu arttırmayı amaçlıyoruz.
71. işletme	Çalışanlarının ve iş ortaklarının beklenti ve ihtiyaçlarına odaklanarak onlara iyi fikirlerle sürekli geliştirilen kaliteli ürünler ve hizmetler sunmak.
72. İşletme	Kalitede öncülük sağlamak, müşteri ihtiyaçlarına duyarlı olmak, global ölçüde rekabet edebilir düzeyde olmak, çevreye karşı sorumlu ve ürün tedarikçisi konumundan sistem tedarikçisi konumuna dönüşmek.

73. İşletme	Kaynakları rasyonel olarak kullanmak, kayıpları azaltmak, verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek, müşterilerimize estetiksel ve kaliteli ürünler sunmak.
74. İşletme	Tüm çalışanlarımızla, müşteri beklentilerini maksimum seviyede karşılamak, kalitede ve hizmette süreklilik temin etmek, topluma ve çevreye sürekli bir katma değer sağlamak.
75. İşletme	Çalışanlarımız, ortaklarımız, müşterilerimiz, ürün ve hizmet tedarikçilerimizle; takım felsefesiyle profesyonelce çalışarak; güvenli, huzurlu, şeffaf, demokratik ve karlı bir ortam yaratmak ve sürekliliğini sağlamaktır.
76. İşletme	Tüm çalışanların katılımı ve desteği ile, grup şirketlerimizin tüm faaliyet alanlarında kalite ve değer odaklı, çevreye saygılı, güvenilir, verimli ve karlı bir kuruluş olmak.
77. İşletme	Mobilya sektöründe insanı temel alan, yenilikçi kimliğiyle yaşam tarzları oluştururken sosyal ve çevreci yaklaşımlarla daha yaşanabilir bir Dünya'ya katkıda bulunmak.
78. İşletme	İnsanın temel barınma ihtiyacını gidermeyi yalnızca bir mühendislik işi olarak görmeyip tekniğe estetik ve duygu yükleyerek çevreye ve şehre uyum sağlayan, insana yaşam biçimi sunan kalıcı yaşam alanları oluşturmak; bu doğrultuda ülkemizin yapı anlayışını değiştirmek.
79. İşletme	Bölgesel avantajlarımızı objektif olarak değerlendirerek, bulunduğumuz çevreye ve topluma sürekli değer katmak. AR-GE çalışmaları ile geleceğe projeksiyon tutarak, Toplam Kalite Standartlarından ödün vermeksizin, teknolojinin en son olanaklarını ilkeli, yenilikçi, ve rekabetçi bir tavırla kullanmak. Değişime öncülük ederek, şirket yapımızı ulusal ve uluslararası platformda kuvvetli bir odak noktası olmak üzere dizayn etmek. Kurum ilkelerine bağlı, ortak hedefler konusunda hemfikir, verdiği sözü şartlar ne olursa olsun yerine getiren, çevreye duyarlı ve sosyal sorumluluk bilincine sahip dinamik bir ekiple, müşteri ve iş ortaklarımız için en yüksek katma değeri sağlamak.
80. İşletme	Madeni ekonomiye, ormanı doğaya kazandırmak.

EK 2: Aile İşletmeleri Listesi

Sabancı Holding	Abalıoğlu Holding	Nazlı Gıda	Tayaş
Doğan Holding	Alako Holding	Hür Pomp	Yeşim Tesktil
Ülker	Demirören Holding	Hidrotam	Kutman maden
Boydak Holding	Altınbaş Holding	Duratiles	Güral Porselen
Yaşar Holding	Cengiz İnşaat	Karaköy Güllüoğlu	Dap Yapı
Nuh Çimento	Düzey AŞ	Kurukahveci Mehmet Efendi	Doğtaş
Mustafa Nevzat	İçdaş	Erken Gıda	Işıklar Holding
Rönesans Grubu	Sinpaş Holding	Uludağ	Bakioğlu
Entek Elekrik Üretim AŞ.	Özdilek Grubu	Faruk Güllüoğlu	Öztiryakiler
Demir Export AŞ.	Zülfikar Grubu	Arfesan	Tat Makarna
Ağaoğlu Grubu	Yıldırımlar Holding	Kaplamin Ambalaj	Eku Fren Kampana
Torunlar Grubu	Hedef Grubu	Elopar	Şekeroğlu Plastik
Çimsa Taş	Opet	Alp Havacılık	Keskinoğlu Gıda
Atka San.	Hayat Holding	Arzum Elektrikli EvAletleri	Bürotime
Dedeman Maden	Tosyalı Holding	Evyap	Namet
Limak İnşaat	Kroman Çelik	İnci Holding	Ektaş Un
Dedeman Turizm	Erbakır	Enboy Tekstil	Tikveşli
Saray Halı	Naksan	Özerk Havacılık	Assan Alüminyum
Akfen Holding	Turkon	Sertaş Lastik	Kibar Enerji
Çalık Grubu	Sanovel	Kurtsan İlaçları	Mısırlı Triko

Kaynak: Ekonomist Dergisi (2014) Türkiye' in 100 Büyük Aile İşletmesi Listesi

AIK. (2004). 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul 17-18 Nisan 2004: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları 2.bs.

AIK. (2006). 2. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul 14-15 Nisan: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

AIK. (2008). 3. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul 18-19 Nisan: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

AIK. (2010). 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul 16-17 Nisan: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

AIK. (2012). 5. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı. İstanbul 13-14 Nisan: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.