

STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA VİZYON KAVRAMININ İÇERİĞİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Binali DOĞAN

Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Doçent Dr.

A STUDY ON THE CONTENT OF VISION CONCEPT IN THE STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract: Recently, vision becomes a widely used concept in the strategic management field. However, definitions of vision in relevant literature are usually loose and unsettled. Also in practice, messages offered by institutions and firms as their vision statements usually refer to aims and objectives formulated for improvement of existing situation rather than information about future. Moreover, contents of messages are mostly similar.

In accordance with the observations mentioned above, in this study focused on two topics. Firstly, it is aimed to clarify the content of vision concept through analyzing the theoretical background of introduction of vision concept to the strategic management field via visionary leadership approach of Entrepreneurship School. Secondly, through analyzing vision messages offered by firms and institutions in Turkey with content analysis method, existing contents and probable reasons of these contents are determined.

Keywords: Vision, Strategic Management, Visionary Leadership

STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA VİZYON KAVRAMININ İÇERİĞİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Özet: Günümüzde stratejik yönetim alanında vizyon kavramının yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Kurum ve firmaların vizyonumuz başlığı altında yayımlanmış oldukları mesajların geleceğe ilişkin bilgi vermektense çok, genellikle mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik hedefler işaret ettiği ve çoğu firma ve kurumun mesajlarının içerik olarak birbirine benzediği görülmektedir. İlgili yazında ise vizyon kavramı tanımlarının genellikle soyut kaldığı görülmektedir.

Bu çalışmada, yukarıdaki gözlemlerden hareketle iki konu üzerinde durulmuştur. Önce, vizyon kavramının, girişimcilik okulunun vizyoner liderlik yaklaşımı ile stratejik yönetim alanına girişinin kuramsal arka planı incelenerek kavramın içeriğinin netleştirilmesi amaçlanmıştır. İkinci olarak da, Türkiye'deki firma ve kurumların yayımlanmış oldukları vizyon mesajları, içerik analizi yöntemi ile incelenerek mevcut içeriklerinin neler olduğu ve bu içeriklerin kullanılmasının muhtemel nedenleri üzerinde durulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Vizyon, Stratejik Yönetim, Vizyoner Liderlik

I. GİRİŞ

Günümüzde stratejik yönetim alanındaki çalışmalarda vizyon kavramı konunun temel unsurlarından biri olarak ele alınmaktadır [1-3]. Vizyon kavramının stratejik yönetim alanındaki önemine paralel olarak işletmelerin imaj yaratmaya yönelik tanıtımları da "vizyonumuz", "misyonumuz" ifadeleri ile başlamaktadır. Ancak içeriği incelendiğinde kavramın genellikle olması gereken içerikte kullanılmadığı görülmektedir. Vizyon kavramı yazın ve uygulamada yaygınlığı ölçüsünde muğlak bir içerikle karşımıza çıkmaktadır.

Vizyon sözcüğünün Türkçe sözlüklerdeki karşılığı, görme gücü, görme, ileriye görme, yaratıcılık, hayal, tasavvur olarak yer almaktadır [4,5]. Günlük dilde ise kavram, genel olarak geleceği sezinlemek ve öngörmek, gelecekteki değişimlere göre eylemler geliştirmek anlamında kullanılmaktadır. Bu özelliklere sahip kişiler de "vizyon sahibi" kişiler olarak tanımlanmaktadır. Kavramın Türkçe karşılığı bu kadar açık ve anlaşılır iken ilgili yazında aynı içerik netliğini görmek pek mümkün olmamaktadır. Kavramın muğlaklığı yalnızca ilgili yazında değil Tablo.2'de görüleceği gibi aynı zamanda

işletmeler cephesinde de görülmektedir. İşletmelerin tanıtımlarına ilişkin çalışanlara veya çevreye yönelik mesajlarında, "vizyonumuz" başlığı adı altında verdikleri mesajlarda, çoğunlukla geleceğe ilişkin hiçbir bilgi yer almamakta, ya da nadiren bir bilgiye rastlanmaktadır. Vizyonumuz başlığı altında içerik olarak geleceğe ilişkin bir perspektiften ziyade mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik hedeflerin işaret edildiği görülmektedir. Mesajların büyük çoğunluğunda bu hedefler, gerçeklerden bağımsız ideal bir işletme, ürün ya da eylemleri işaret etmektedir [6]. Dikkati çeken bir başka nokta da, işletme veya kurumların yayımlanmış oldukları vizyon mesajlarının birbirine çok yakın olması veya benzemesidir.

Vizyon mesajının stratejik yönetim açısından önemi, örgütün amaç ve temel inançlarını içeren felsefi bir rehber olma özelliği taşımasıdır [7,8]. Vizyon başlığı altında yer alan ancak geleceğe ilişkin rehberlik özelliği taşımayan mesajlar, çalışanların çoğu arzudan kavramı anlamsız kılmakta ve geleceğe ilişkin nezdinden kolektif bir bilinç oluşturmada yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminin geleceğe yönelik kolektif bir bilinç oluşturma işlevi de beklenen sonucu vermemektedir.

51 işletmenin yöneticileri arasında yapılan bir araştırmada, yöneticilerin % 66'sı çalıştıkları işletmenin vizyonu hatırlamadıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin % 71'i, yönetimin vizyonu ile eylemlerinin birbirine zıt olduğu ve gene aynı oranda yönetici ise, işletmelerdeki ödüllendirme sistemlerinin vizyon doğrultusundaki eylemlerin değil, çok çalışmanın, büyük risk almanın ve verimliliğin ödüllendirildiğini ifade etmiştir [9].

Türkiye'de bu konudaki durum birçok açıdan önem kazanmaktadır. Birincisi ve en önemlisi, geleceğe ilişkin bilgi içeriğinden yoksun mesajların insanlara, (girişimcilere, yöneticilere ve diğer çalışanlara) geleceğe yönelme konusunda bir rehber olmaktan ziyade, kavram kargaşası yaratmakta, yanlış ve çoğu zaman sığ içeriği nedeniyle dikkatleri başka noktalara yöneltilmektedir.

Girişimcilik okulunun girişimci liderlik anlayışı ile stratejik yönetim alanında yaygın olarak kullanılan vizyon kavramı, geleceğe yönelik rekabet avantajı yaratmada önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir [2,3,10]. Bu nedenle de kavramın geleceğe ilişkin açık bir içeriğinin bulunması geleceğe ilişkin kolektif bilinç oluşturmada ve eylemleri geleceğe yöneltilmede temel öneme sahiptir. Kavramın yaygın kullanımı ile mevcut durumun iyileştirilmesine yönelik hedefleri işaret etmesi ya da muğlak bir içerikle kullanılması genelde tüm işletmeler, özde Türkiye'deki işletmelerin geleceği öngörme ve biçimlendirme çabalarını yetersiz kılmaktadır. Böyle bir durumun Türkiye açısından geleceğe yönelik stratejik davranış geliştirmelerinde bir dezavantaj olacağını ileri sürmek yanlış olmayacaktır.

Bu çalışmada, yukarıda yer alan düşünceden hareketle vizyon kavramının içeriğinin netleştirilmesi amaçlanmıştır. Bunun için önce kavramın stratejik yönetim alanına girişinin arka planı incelenmiş, bu çerçevede stratejik yönetim alanındaki girişimcilik okulunun vizyoner liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasına kaynaklık eden başlıca gelişmeler ele alınmıştır. İkinci olarak girişimcilik okulunun vizyoner liderlik yaklaşımı, içerik olarak incelenerek kavramın içeriği netleştirilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede kavramın içerik tanımlaması esas alınarak günümüzde Türkiye'de işletmelerin vizyon kavramını hangi içerikte kullandıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Bunun için 98 firma ve kurumun "vizyonumuz" başlığı altında yayınladıkları mesajlar, içerik analizi yöntemi ile incelenmiş ve ortaya çıkan sonuçlar yorumlanarak muhtemel nedenleri üzerinde durulmuştur.

II. VİZYON KAVRAMININ STRATEJİK YÖNETİM ALANINDA KULLANILMASININ ARKA PLANI

Vizyon kavramının stratejik yönetim alanında yaygın olarak kullanılmasını çok sayıda değişken ile açıklamak mümkündür. Ana hatları ile konuya

baktığımızda bunları iki grupta ele almak mümkündür. Birincisi, Schumpeter tarafından ortaya atılan 'ekonomik gelişme kuramı' ile ilgili görüşlerdir. İkincisi ise ekonomik ve sosyal sistemde meydana gelen değişimlerin gözlemlenmesi sonucu ortaya çıkan görüşlerdir. Bu görüşlerin ilgi çekmesi, konuyla ilgili kuram arayışlarına neden olmuş ve Schumpeter'in 1934-42 yıllarında İngilizceye tercüme edilen görüşleri "vizyoner liderlik" kavramı olarak konunun kuramsal arka planını oluşturmuştur.

Konuya çok genel olarak bakıldığında, vizyon kavramının stratejik yönetim alanındaki yaygın kullanımının yönetim alanındaki yeni bir paradigmanın sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Eski yönetim paradigması, Tofler tarafından "ikinci dalga" olarak adlandırılan endüstri devriminin kitle üretim sisteminin işlerliğini sağlayan düz mantık, denge ve ölçüme dayanan yönetim paradigmasıdır [11]. Tofler, "üçüncü dalga" olarak adlandırdığı yeni yönetim paradigmasının ise, bilgi devrimine dayanan yenilik ve sürekli değişimde yattığını ileriye sürmektedir. Tofler'e göre, yeni paradigmanın şekillenmesinde, geleceğe yönelme en önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Yeni paradigmanın dayanakları "düş gücünü kullanma, tasarlama" [12], yeni iş kuralları, yenilik yapma koşulu, hız ve Newton'cu fizik anlayışı (deterministik) yerine "kaos" (Kaos kavramı, anlayış olarak, "herhangi bir sistemin dinamik özellikler göstererek doğrusal olmayan bir davranışla, başlangıç değerlerine aşırı hassas bir bağlılık içinde sonuç üretmesini ifade etmektedir" [13]. Kaos önemli ölçüde rastlantıya çok büyük önem veren kuantum mekaniğine dayanır. Newton'cu klasik mekanik ise, fiziksel bir sistemin belli bir zamandaki (başlangıç zamanı) durumu bilindiği takdirde bu durumun zaman içinde uğradığı değişimleri ve buna bağlı olarak sistemin herhangi diğer bir zamandaki durumunun saptanabileceği (determinizm) kabulüne dayanır [15]) anlayışı olduğunu vurgulamaktadır [13].

Stratejik yönetim çerçevesinde konuya bakıldığında, yukarıdaki düşünceye paralel bir gelişmenin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. 1970'li yıllardan başlayarak kabul gören ve sürekli gelişen stratejik yönetim alanındaki düşünceler, başlangıçta "statik analiz" olarak kabul edilen bir çerçeveye oturmaktadır. Statik analiz esas olarak, mevcut ekonomik ve sektörel koşulları veri olarak ele alıp bir analiz çerçevesi sunmakta ve bu çerçeve içinde rekabete yönelik çözümler üretmeye çalışmaktadır.

II.1. Schumpeter'in Ekonomik Gelişme Kuramı ve Girişimci Liderlik

1990'lı yıllardan itibaren stratejik yönetim alanında yeni rekabet anlayışı arayışlarının ortaya çıktığı ve bu anlayışın ortaya çıkmasında birbirine bağlı bir takım gelişmelerin rol oynadığı kabul edilmektedir. Bu gelişmeler önemli ölçüde neo-klasik iktisadi düşünceye

dayanmaktadır. Klasik iktisadi düşüncenin pazar koşullarını veri alan, firmanın içinde bulunduğu koşulları değiştiremeyeceği ve tekelci rekabetin, sistemin genelini değil; istisnası olduğu biçimindeki kabuller, stratejik yönetimin statik analiz anlayışının arka planını oluşturmuştur. Buna karşılık özellikle Schumpeter'in "kapitalizmin yaratıcı yıkıcılığı" (Schumpeter'in ilk temel çalışması 1912 tarihidir. "yenilikçi girişimcilik" anlayışının girişimcilik teorisi olarak ele alınması 1930 yıllara denk gelmektedir. Eserlerinin İngilizceye çevrilmesi 1934-1936-1942 yıllarında olmuştur [18]) olarak adlandırdığı düşünce, yayınlanmasından 50 yıl sonra stratejik yönetim alanında yeni bir anlayışın ortaya çıkmasının ve rekabete ilişkin analiz çerçevesinin önemli ölçüde değişmesine neden olmuştur.

Özellikle stratejik yönetim konusundaki girişimcilik okulunun vizyoner liderlik yaklaşımı, neo-klasik iktisadi düşüncenin kaynağını Schumpeter'den alan bir rekabet anlayışına dayanarak işletmeler için stratejiler önermekte veya stratejik analizlere girmektedirler [2].

Statik analizi esas alan stratejik yönetim okullarında, oligopol rekabet koşullarının var olduğu sektörler genellikle ihmal edilmektedir. Genel kanı, oligopol sektörlerde rekabetin genellikle, yüzeysel bir biçimde ve ağırlıklı olarak dağıtım kanallarına, ambalaj ve mamul farklılaştırmaya ya da tanıtım hizmetine yönelik olduğu düşünülmektedir. Oligopol piyasa koşullarında fiyat ve maliyet ilişkisine yönelik gerçek bir rekabetin olmadığı varsayılmaktadır. Gilbert ve Strebel ile Porter'in başlangıçtaki rekabete yönelik sektör analizlerinde değer yaratma zincirinin farklı halkalarının ele alınmış olması gene statik analiz çerçevesinde düşünülmektedir [16,17]. Porter'in ilk dönemlerdeki rekabete yönelik strateji analizleri, sektörlerin hayat devreleri ilişkilendirerek ele almış olması da tam anlamı ile dinamik bir analiz olarak kabul edilmemektedir. Bunun nedeni, değer yaratma zincirinin herhangi bir halkasında teknolojik yenilikler ve yeni yöntemlerin uygulanmasının farklı bir stratejik davranış gerektirdiğinin dikkate alınmamış olmasıdır. Dolayısıyla sektörde nitelik değişmesi yerine evrimleşme biçiminde düşünmesi ve daha da önemlisi, temel anlayış olarak firma davranışlarının açık ya da üstü örtük olarak pazar koşullarına tepki veren nitelikte düşünmesidir. Stratejik yönetimin statik analiz aşamasının temel özelliği, oligopolcü sektörlerin varlığı kabul edilmekle birlikte, firmaların geleceğe yönelik olarak piyasa koşullarını belirlemeye yönelik göstermiş olduğu davranışların ihmal edilmesidir.

Ekonomik ve sosyal sistemde meydana gelen gelişmeler, devlet müdahalelerinin belli anlamda gittikçe sınırlandırıldığı buna karşılık küresel etik'in önem kazandığı, tüketici bilincinin gittikçe geliştiği, buna paralel olarak çoğulcu toplum yapısının önemli mesafe aldığı dünyamızda bütün bu gelişmeler, oligopolcü pazarlarda da rekabetin önemli ölçüde fiyat-değer ilişkisi üzerinden

yürütülmesi biçimi almış bu da firmaların varlıkları üzerinde önemli baskılar oluşturmaya başlamıştır. Diğer yönden oligopol sektörlerin genel sistem içindeki varlıkları bir istisna değil, aksine, (en azından bazı sektörlerde) geneli temsil etmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak rekabet anlayışı da, eskisine oranla farklı bir nitelikte ortaya çıkmaya başlamıştır.

Neo-klasik iktisadi düşüncenin stratejik yönetim düşüncesini etkileyen bir diğer özelliği ise analizlerin dayanmış olduğu değişkenlerle ilgilidir. Stratejik analizler sektör özellikleri ve bu sektörlerdeki rekabet biçimlerinin incelenmesi ile ilgilidir. Belirli işletme stratejilerine göre sektör koşulları ele alınırken genellikle talep yönlü bir yaklaşım ağırlık kazanır. Çıkış noktası olarak talep ve talep özellikleri ele alınır. Bu düşünce, klasik iktisadi düşüncenin arz-talep anlayışı sonucudur. Arz ise bir yönüyle talebin karşılanması diğer yönüyle giriş stratejileri ve giriş engelleri ile sınırlı olarak ele alınır. Schumpeter'in ağırlıklı olarak üzerinde durduğu nokta ise arz ile ilgilidir. Buna bağlı olarak rekabete yönelik analizlerde de arz cephesi ön plana çıkmaya başlamıştır.

Bu gün stratejik yönetimin girişimcilik okulu ve bu okulun varsayımlarına dayanan vizyoner liderlik yaklaşımının arka planını Schumpeter'in "kapitalizmin yaratıcı yıkıcılığı" düşüncesi oluşturmaktadır. Schumpeter'in ileri sürdüğü bir düşüncenin günümüzde oligopolcü sektörlerde yaygın bir gelişme olduğu, üstü örtülü olarak genel kabul görmüştür [19]. Bu kanı stratejik yönetim alanında vizyon kavramının kullanılmasına kaynaklık etmektedir [2].

Schumpeter'in "kapitalizmin yaratıcı yıkıcılığı" kuramsal düşüncesinin üç ana özelliği vardır [19]. Birincisi, kapitalizm sürekli değişen bir süreçtir. Başka bir ifadeyle kapitalizmin itici gücü kendisini değiştirebilme yeteneğinde yatar. İkincisi, ekonomik yapıdaki değişme, dışsal nedenlerle değil, bizatihi kapitalist girişimciliğin kendisi tarafından ortaya çıkarılır. Üçüncüsü ise, rekabetin kapitalizmin temel özelliği olduğu ve rekabetin birçok değişik biçimde ortaya çıkacağı biçimindeki düşüncedir. Rekabetin birçok biçimde ortaya çıkması, işletmelerin önüne rekabet konusunda çok sayıda seçenek sunar. Bu düşünceye göre kapitalist süreç, önüne birtakım engeller çıktığında eski yapıyı yıkmaya pahasına kendine çıkış yolu bulacak ve bulunan çıkış yolu sistemin gelişmesine olanak sağlayacaktır. Schumpeter'e göre rekabetçi değişme konusundaki seçeneklerin ve gelişmenin kaynağı yeni teknoloji ve yöntemlerdir. Bu düşünce şu şekilde formüle edilmektedir: "yeni şeyler veya eski şeylerin yeni yöntemlerle yapılması..." [2]. Aslında belli ekonomik ve toplumsal koşullar içinde örgütler için daima birtakım stratejik seçeneklerin mevcut olduğu, örgüt ve yönetim literatüründe üzerinde sıkça üzerinde durulan konu olmuştur [20-23].

Schumpeter'in "kapitalizmin yaratıcı yıkıcılığı" anlayışı 'girişimci lider'liğe dayanır. Schumpeter'e göre, klasik iktisat kuramının benimsediği insan tipinin aksine, girişimci liderin eylemi çok farklı niteliklere sahiptir. Yaratıcı yıkıcılık sürecinin baş aktörü girişimci liderliktir. Bunu şu şekilde ifade etmektedir [18]:

"Birçok insan ispatlanmış yollardan gündelik ihtiyaçlarını kazanmak ister. Yeni olan herhangi bir şeyi denemeye yanaşmaz. ...bunlar kitlelerdir. Daha keskin bir zekâya ve daha canlı bir hayal gücüne sahip bir azınlık ise sayılamayacak kadar çok bileşimin farkındadır. ...Ayrıca, çok daha küçük bir azınlık vardır ki, bunlar eylemde bulunurlar. Eylemlerinin planlarını kendilerinin tasarlaması ya da birçok plandan herhangi birini kullanması fark etmeyecektir. Hedonist dengeyi bozan ve korkusuzca riskle yüzleşen bu tiptir"

Schumpeter, girişimci liderin özellikleri arasında vizyonu (sezgi) en başa oturtmaktadır. Schumpeter'e göre "...bu insan tipi, özellikle gelecekle ilgili sınırlı bilgi karşısında üstün özellikleri ve yaratıcılığıyla cesurca davranmakta; iktisadi kaynakları beklenmedik, sıra dışı ve şaşırtıcı yönlerle sürüklemek suretiyle yenilenmenin önündeki engelleri yıkılmaktadır".

Görüldüğü üzere, stratejik yönetimin girişimcilik okulu, bu okulun vizyoner liderlik yaklaşımı ve sonuçta vizyon kavramının ilgili yazında yaygınlaşmasının kuramsal arka planı yukarıda açıklanan Schumpeter'ci anlayışa dayanmaktadır.

II.2. Ekonomik Sistem, Teknoloji ve Sektördeki Niteliksel Değişimler ve Vizyon

Schumpeter kaynaklı yukarıdaki düşünceleri destekleyen ve vizyon kavramının stratejik yönetim alanında ön plana çıkarılmasını sağlayan temel nedenler arasında, çeşitli sektörlerde meydana gelen niteliksel değişimleri ile birlikte bu değişmeye dikkat çeken çok sayıda düşünceleri saymak gerekir. Aslında, önce ekonomik ve sosyal sistemde meydana gelen değişimler dikkatleri bu yöne çekmiş, eski paradigmanın yetersizliği görülünce yeni kuram arayışlarına girilmiş ve sonuçta, 1912 yılında yayınlanan ve 1934-42 yıllarında İngilizce'ye tercüme edilen Schumpeter'ci "kapitalizmin yaratıcı yıkıcılığı" keşfedilmiştir. Bu nedenle sektörde meydana gelen niteliksel değişme, yeni yaklaşımın ortaya çıkmasında önemli rol oynamıştır.

Bu alandaki çalışmalardan biri, Thomas'ın ABD imalat sanayi ile ilgili yaptığı çalışmadır. Thomas, imalat sanayinde rekabetin statik yapıdan dinamik yapıya niteliksel bir değişme gösterdiğini, bunun da bir takım faktörlere bağlı olarak gerçekleştiğini vurgulamaktadır [24]. Bunlar, arz ve talebin özellikleri, sektörün bilgi düzeyi ve sektöre giriş koşullarıdır. Arz talep özellikleri

ile arz ve talebin birbirini iterek yeniliği beslemesi, yani, işletmelerin yeni teknolojilere yönelmelerini sağlayacak yenilikleri ödüllendirecek büyüklükte talep potansiyelinin varlığı ve talebin elastik olmaması bir faktör olarak kabul edilir. Aksi durumda işletmelerin yeni teknolojiler kullanarak yeni ürünlere yönelmesi, rekabetin firma varlıkları üzerinde baskı yaratmaması nedeniyle zor olacaktır. Bununla beraber üreticilerin kullandığı teknolojilerin yeni ürünler üretilmesine olanak verecek kadar sofistike bir özellik göstermesi gerekir.

Sektördeki niteliksel değişmeler genelde iki değişken ele alınarak incelenmektedir [25]. Sektörün hayat devresi ve teknolojinin değişme hızı (teknolojinin değişme hızı yalnızca yeni teknoloji değil aynı zamanda ve daha çok yöntemdir). Stratejik analizler bu çerçevede, teknolojik değişimin hızlı olduğu durumlarda, sektörün olgunlaşma dönemlerinde "yaratıcı yıkıcılık", büyüme dönemlerinde ise "vahşi, vahşi batı" (Lei ve Slocom, Sektörün hayat devresi ve teknolojinin değişme hızını esas alarak sektör özelliklerini tasnif etmekte sektörleri "hızlı büyüme, vahşi batı, istikrarlı evrimleşme ve yaratıcı yıkıcılık" biçiminde tasnif etmişlerdir. **İstikrarlı büyüme** evresinin özellikleri; durgun endüstri yapısı, donanımlı rakipler, az sayıda ürün farklılaştırma olanakları, ölçek ekonomisinin önemi, maliyet etkinliğinin belirleyiciliği ve bilinçli alıcılardır. **Hızlı büyüme** evresinin özellikleri: Temel ürün geliştirme üzerinde yoğunlaşma, farklılaşma, ölçek ve taklit edilebilir iş modelleri ve müşteri sadakatine yönelmedir. **Vahşi, vahşi batı** evresinin özellikleri; Pazar sınırlarının belirsizliği, çok sayıda rekabet eden teknolojiler ve standartlar, farklı endüstrilerden çok sayıda girişler, müşteri bağlılığı oluşturma ihtiyacıdır. **Yaratıcı yıkıcılık** evresinin özellikleri ise, teknolojik değişme hızının yüksekliği, diğer endüstrilerden yeni girişler, değeri belirleyen yeni teknolojiler, mevcut firmaların pazar payı kaybetme ile yüz yüze gelmeleridir) biçiminde niteliksel değişmeler ortaya çıkardığı kabul edilmektedir. Ekonomik ve toplumsal değişimleri gözlemleyen ve bu konuda çeşitli düşünceler ileri süren düşünürler ise stratejik yönetim alanında dikkatleri geleceğe yönelterek 'vizyon'u stratejik yönetimin temel unsurlarından biri haline gelmesine katkıda bulunmuşlardır. Bunların başlıcaları aşağıda özetlenmiştir.

Geleceğin firmaların varlıklarını sürdürmedeki önemine ve çeşitli sektörlerdeki meydana gelen niteliksel değişmelere dikkati çekenlerden biri Toffler'dir. Toffler, Gelecek Korkusu adlı eserinde, dikkatleri geleceğe çekerek, yönetim anlayışı ile ilgili olarak, firmaların varlıklarını sürdürmek, rekabetle başa çıkmak için, "gelecekle uğraşırken hiç olmazsa eldeki amaçlar için yüzde yüz "doğru" olanı kovalamaktan daha önemli çabalara..." ihtiyaç olduğunu, bunun yolunun da "düş gücünü kullanma, tasarlama ve geleceği kavrama gibi" çabalar gerektirdiğini ileri sürer [12]. Yeni Güçler Yeni Şoklar adlı eserinde ise hem mevcut örgütsel

yapılanmaların yetersizliğine hem de geleceğe yönelik “nasıl” sorularının cevap olarak “yeni iş kuralları” geliştirilmesini, eski iş kurallarının ortadan kaldırılması gerektiğini söyler. Tofler’e göre yayılmayı kaçınılmaz kılan iki koşul vardır. Birincisi, yenilik koşuludur. Çünkü hiç bir piyasa payı güvenli değildir. Hiç bir ürünün ömrü sınırsız değildir. Tofler’e göre ikinci koşul ise hızdır. Yenilik yeterli değil hızlı yenilik gereklidir [13].

Geleceğe yönelik fırsatları yakalamak ve/veya yaratmak düşüncesinin yaygınlaşmasında ve dolayısıyla vizyon kavramının stratejik yönetim alanında yaygınlaşmasına katkıda bulunanlar arasında yer alan Handy ise dikkatleri özellikle firma davranışlarının niteliklerine yöneltmektedir. Firmalara geleceği tahmin etmekten kaçınmalarını bunun yerine “geleceği icat etmek”, gerektiğine ve “... Geleceği anlamlı hale getirmek için izlenecek yolun, geleceğe tepki vermek değil, geleceğin denetimini ele geçirmek...” olduğunu söyler [26]. Porter ise, rekabete ilişkin sonraki analizlerinde yarımın avantajlarını yaratmaya öncelik verilmesi gerektiğini, iyi bir stratejinin ardındaki ilkelerinin ise “liderlerin endüstrinin mevcut yapısına göre tepkiler vermek yerine, endüstriyi etkilemeyi ve hatta yeniden yapılandırmayı amaçlayabilmekten...”, geçtiğini, değişimin ise yeni müşteri gereksinimleri ve bunları karşılamak için yeni teknolojiler yoluyla gerçekleştirilebileceğine dikkat çekmekte ve aynı zamanda yeniliğin tanımını “yenilik, nesnelere farklı şekillerde sunmak, yeni bileşimler yaratmak demektir. Yenilik küçük aşamalı geliştirmeler yapmak değildir” biçiminde tanımlamaktadır [27].

Vizyon’u ön plana çıkaran diğer bir çalışma ise Hamel ve Prahalad’a aittir. Yukarıdaki düşüncelere paralel bir düşünce ileri süren Prahalad, hem stratejik mimarı kavramını kullanarak vizyonun içeriğini vurgulamakta, hem de geleceğe yönelik stratejiler oluşturmada vizyonun geleceğe yönelik hangi ihtiyaçlara, hangi pazarlara, müşterilerle karşılaşma biçimlerine ve hangi yetenekleri geliştirmeye ilişkin başlıca unsurları ele almıştır [28,29]. Hamel ise hem geleceği kurmanın mümkün olduğunu, hem “...geleceği yaratmak için bilinmesi gereken her şeyin bilinebileceği” hem de bunun için hangi özellikteki örgütsel yapıların gerekeceği üzerinde durmaktadır [30].

II.3. Vizyoner Liderliğin Varsayımları

Buraya kadar olan açıklamalar çerçevesinde vizyon kavramının stratejik yönetim alanında kabul görmesinin arka planını aşağıdaki varsayımlara dayandırmak mümkündür:

a) Rekabet genel olarak işletme varlıkları üzerinde olumsuz baskı yaratır. Firmalar kar marjlarından fedakârlık etmek istemiyor iseler, mevcut koşullara mahkûm olmadan geleceğe yönelmelidirler. Kapitalist sistemin bu aşamasında firmaların, geleceğe yönelik

olarak sektör koşullarını biçimlendirme; en azından etkileme olanakları vardır [24]. Geleceğe yönelen firmalar oyunun kurallarını kendileri belirleyebilirler.

b) Geleceğe yönelik rekabet ve oyunun kurallarını belirlemek, geleceği sezinleyebilme, ön görme veya tasarlamaya yönelik çaba gerektirir [31].

c) Vizyon olarak tanımlanan bu çabalar en başta liderler tarafından yerine getirilebilecek eylemlerdir. Bu nedenle vizyon, liderlerin sahip olunması gereken temel özelliklerinden biridir [9,31-33].

d) Firmaların başarısı, liderlerin belirlemiş olduğu vizyon doğrultusundaki çabaya; bu da örgüt bütününde vizyon doğrultusunda kolektif bir bilinç [34] oluşturmakla mümkündür.

Stratejik yönetim alanında geleceğe yönelik fırsatların yaratılması ve vizyonun ön plana çıkması ile birlikte vizyoner liderlik, kolektif bilinç, değişim ve dünyanın geleceğine ilişkin görüşler ön plana çıkarmaya başlamıştır.

III. VİZYON KAVRAMININ İÇERİĞİ

Vizyon kavramının sözlük karşılığı Türk Dil Kurumu sözlüğünde, gösterim, geniş görüş, ileri görüş ve görme sözcükleri ile açıklanmıştır. **Vizyon sahibi** kavramı ise, geniş görüşlü, ileri görüşlü, ufku geniş (kimse) olarak açıklanmıştır. Türkçe sözlüklerde benzer ya da yakın anlam içeren kavramların karşılaştığı aşağıdaki biçimde verilmiştir:

Tasavvur: Göz önüne getirme, hayal etme, zihinde bir kişilik kazandırma, tasarım, düşünce, amaç, niyet, maksat, plan.

Tasavvur etmek: Zihinde canlandırmak, göz önüne getirmek;

Öngörü: Bir işin ilerisini kestirme veya bir işin nasıl bir yol alacağını önceden anlayabilme ve ona göre davranma.

İleri görüş: Daha sonra olabilecekleri düşünme işi.

İleri görüşlülük: İleri görüşlü olma durumu.

Stratejik yönetim yazınında vizyon kavramının içeriğine bakıldığında ise öngörü, fikir, geleceğin tasarlanmış şekli [35]; “...bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış” [36]; “...geleceğin nasıl olabileceği ve nasıl olması gerektiğini gösteren bir resim” [37]; “...gelecekte arzu edilen bir durum [38]; “...geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefler [39]; “...ne olmak istiyoruz sorusuna verilen cevaptır” [40].

“...mevcut durum ile gelecekteki potansiyel gelecek arasındaki açıklığı gidermek” [41]; “...örgütü arzulanmış bir mesafeye ulaştırmak için açık bir yön belirleme sürecidir” [42].

Vizyon kavramının yukarıdaki içeriklerine bakıldığında gerek stratejik yönetim yazını gerekse Türkçe sözlük karşılıkları birbirlerine anlam bakımından çok yakın durmaktadırlar. Sözcüğün etimolojik kökeni de aynı anlamı işaret etmektedir. Günlük dildeki anlamı itibariyle kavramın anlaşılabilirlik düzeyi yüksektir. Bu açıdan bakıldığında “vizyon” kavramı yerine Türkçe bir sözcük tercih etmek daha sağlıklı olacaktır. İleri görüşlülük, tasavvur, sözcüklerinin aynı anlamı verdiği açıktır. Kavramı Türkçeleştirmek çabasıyla daha özel olarak vizyon yerine “ülkü” sözcüğünün de kullanıldığı görülmektedir [43]. Ancak stratejik yönetim yazınında kavram yönetime ilişkin bir işlevi; daha özel olarak da belli varsayımlar altında liderliğin bir özelliğini vurgulamaktadır.

Vizyon kavramının içeriğini rekabet ve gelişme çerçevesinde ele almak gerekir. Bu anlamda vizyon, gelecekte rekabet üstünlüğü sağlamak ve rekabette oyunun kurallarını koyma işlevi görür. Vizyon kavramının stratejik yönetim ilişkisinin önem kazanmasına katkı yapanlar arasında önemli bir yer tutan yazarlardan Hamel ve Prahalad rekabete ilişkin işletme stratejilerini teknolojik gelişmeler ve yönetim anlayışı çerçevesinde incelerken yeni strateji paradigmasının oluştuğunu vurgulamaktadırlar. Yazarlara göre yeni strateji paradigmasının ana hatları şöyledir [28]:

1.“Rekabet yarışı, örgütsel değişime değil, sektörel dönüşüme; Pazar payına değil, ağırlıklı olarak fırsat payına yöneliktir.

2.Geleceğe yönelme davranışlarında, belli konum değil, öngörü; uyum değil, gerilim ön planda gelir.

3.Öncülük düşüncesi, mevcut sektör yapısı içinde değil, geleceğin sektör yapısını biçimlendirmeye, yani sektörün var olan kuralları içinde rekabet değil, geleceğin sektörlerinde kuralları koymaya yönelik rekabet biçiminin benimsenmesi. Diğer yönden ürün liderliği için değil, temel yeteneklerde liderlik için rekabet.”

Böylesine bir düşünce kaçınılmaz olarak dikkatleri geleceğe yöneltir. Geleceğe vurgu yapan kavram ise vizyon kavramıdır. Bu nedenle vizyon kavramının içeriğini yukarıdaki çerçeveye uygun bir içerik olarak düşünmek gerekir. Bu bağlamda vizyon kavramının;

a) Uzun dönemde, dünyada ve buna bağlı olarak sektörde meydana gelecek değişimleri,

b) Değişimlerin ortaya çıkaracağı ihtiyaçları,

c) Bu ihtiyaçları karşılamak için örgütün sahip olması gereken yetenekleri (teknoloji, yöntem, örgütlenme, yönetim vb) ve

d) Bu ihtiyaçların ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasına dair yöntem ve biçimleri içermesi gerekir.

Herhangi bir kurumun “vizyonu”nun yukarıda sayılan dört konu hakkında bilgi içermesi ve bu bilgilerin çalışanlara mesaj olarak iletilmesi gerekir. Bu tür bilgileri içermeyen vizyon mesajları geleceğe yönelik rekabet avantajı yakalamak için kurum çalışanlarında kolektif bir bilinç oluşturamayacaktır. Bir kurumun tanımlanmış bir vizyonunun olması o kurumun bir vizyona sahip olduğu anlamına gelmemektedir.

IV. TÜRKİYE’DEKİ FİRMALARIN YAYINLADIKLARI VİZYON MESAJLARININ İÇERİKLERİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Firma veya kurumların web sitelerinde yayımlanmış oldukları vizyon mesajlarının nasıl bir içerikte olduğu; ne ölçüde geleceğe ilişkin bilgi içerdiği; eğer geleceğe ilişkin bir bilgi içermiyor iseler bunun muhtemel nedenlerini tespit etmek üzere Türkiye’deki işletmelerin web sitelerinde yayımlanmış oldukları vizyon mesajları içerik itibari ile incelenmiştir. Bu amaçla, firmaların ve kurumların web sitelerinde yayımlanmış olan vizyon mesajları, elektronik ortamdan temin edilmiştir. “Vizyon” anahtar sözcüğü ile arama motorunda yer alan firma ve kurum bilgilerinden ilk 100 adet vizyon mesajı ele alınmıştır. Elde edilen vizyon mesajları incelendiğinde bunlardan yedi tanesinin vizyon ile ilgili mesaj olmadığı ve üç tanesinin aynı firmaya ait mükerrer mesaj olduğu görülerek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 90 adet vizyon mesajı içerik analizine tabi tutulmuştur.

IV.1. İnceleme Konusu Vizyon Mesajı Yayınlayan Firma ve Kurumlar

İncelemeye tabi tutulan vizyon mesajı yayınlayan firma ve kurumlar aşağıda verilmiştir:

Tablo.1. İncelenen Firma ve Kurumlar

| | |
|------------------------------|----|
| Belediye | 3 |
| Sivil Toplum Kuruluşları | 6 |
| Üniversite ve Fakülteler | 24 |
| Finans Kurumları | 12 |
| Diğer Resmi Kurumlar | 5 |
| Özel Sektör Hizmet İşletmesi | 19 |
| Özel Sektör Üretici İşletme | 21 |

IV.2. İçerik Analizi Sonuçları

Firma ve kurumların yayınladıkları vizyon mesajlarının hangi içeriğe sahip olduklarını tespit etmek için önce vizyon mesajlarında, hangi mesaj öğelerinin yer aldığı belirlenmiştir. Mesaj öğesi olarak tümceler esas alınmıştır. Vizyon mesajlarında birbirinden farklı 55

mesaj öğesi tespit edilmiştir. İnceleme konusu olan birimler homojen bir özellik göstermediği için mesaj öğeleri firma ve grupların özellikleri itibarı ile ele alınmıştır. Farklı özelliklerdeki firma ve grupların vizyon mesajlarında yer alan mesaj öğeleri gruplar itibarı ile Tablo.2'de görüldüğü gibidir:

Tablo.2. Firma ve Kurumların Vizyon Tanımlarında Yer Alan Mesajlar

| VİZYON TANIMINDA YER ALAN MESAJLAR | FİRMA VE KURUM GRUPLAR VE SAYILARILARI | | | | | | | Mesaj | |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------|-----------|----------------|-----|-------------|---------------|-------|------|
| | BELEDİYE | DİĞER RESMİ KURUM | FİN. KUR. | Ö.S. HİZ. İŞL. | STK | ÜN. VE FAK. | Ö.S. ÜR. İŞL. | | |
| | 3 | 5 | 12 | 19 | 6 | 24 | 21 | n | % |
| Yenilik yapmak | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 2 | 7 | 0,04 |
| Müşteriye özel ürün veya hizmet üretmek | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Müşteri memnuniyeti | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 5 | 0,03 |
| Tecrübe kazanmak | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Öncülük etmek | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 11 | 0,06 |
| Ürün tasarımı | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,01 |
| Süreç iyileştirme | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,01 |
| Sürekli gelişme | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 6 | 0,03 |
| Kalite iyileştirme üstün kalite | 1 | 0 | 1 | 5 | 1 | 5 | 6 | 19 | 0,11 |
| Kaynak tasarrufu | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Enerji tasarrufu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,01 |
| Küresel rekabet | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 | 0,02 |
| Dış pazar açılmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Sektörde liderlik | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 5 | 12 | 0,07 |
| En iyi olmak | 0 | 0 | 3 | 4 | 0 | 3 | 2 | 12 | 0,07 |
| Daha iyi olmak | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | 0,04 |
| Teknoloji geliştirmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Teknoloji takip etmek | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0,01 |
| Teknolojide öncülük | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,01 |
| İlk 10 girmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0,01 |
| Yaşam kalitesini artırmak | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,01 |
| Dünya standartlarına ulaşmak | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 7 | 1 | 13 | 0,07 |
| Bilgi yönetimi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Çözüm üretmek | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0,02 |
| Verimlilik /etkinlik | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | 0,02 |
| Ekip/takım geliştirmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0,01 |
| Çalışanların standartlarını yükseltmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 0,02 |
| Mükemmellik kültürü | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 | 0,02 |
| Değişime açık olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0,01 |
| Çevreye duyarlı olmak | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | 0,02 |
| Kültürel farklılığa saygılı olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,01 |
| Pazar payını artırmak | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 0,01 |
| Pazarı büyütmek | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Ar-Ge | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Maliyet iyileştirme | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,01 |
| Toplumsal kaliteyi geliştirmek | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | 0,02 |
| Sürdürülebilir bir dünya | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,01 |
| Biz en iyisiyiz | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Biz lideriz | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,01 |
| Bilgi üretmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,01 |
| Kurum kültürü geliştirmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0,01 |
| Saygınlığını korumak | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0,02 |
| Firma değerini artırmak | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Vazgeçilmez olmak | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Çalışanlara karşı şeffaf olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,01 |
| Farklılıklara saygılı olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,01 |
| Çalışanlara karşı güvenilir olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,01 |
| Mesleki ahlak ilkelerine bağlı kalmak | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Rakiplerden üstün olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0,01 |
| Tercih edilen bir marka olmak | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,01 |
| Güvenilir olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |
| Farklılık yaratmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0,01 |
| Muhtaçlara yardım etmek | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Kişisel potansiyelin keşfedilmesine olanak | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0,01 |
| Anlaşılmayan mesaj | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0,01 |
| Kendisi hakkında tanıtım bilgisi | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 8 | 1 | 15 | 0,08 |
| TOPLAM | 5 | 0 | 27 | 39 | 8 | 49 | 51 | 179 | 1.00 |

Yukarıdaki tablo incelendiğinde ortaya çıkan sonuçlardan biri, 15 vizyon mesajının, yalnızca yayınlayan firma veya kurum hakkında tanıtım bilgisi verdiği görülmüştür. İlginç bir başka nokta ise bunlardan 8 tanesinin üniversite ve fakültelere ait olmasıdır. Mesaj ögesi frekans analizinde, frekansı en yüksek mesaj ögeleri “kalite iyileştirme, yüksek kalite” (19), “dünya standartlarına ulaşmak” (13), “sektörde liderlik” (12), “en iyi olmak” (12) ve “öncülük,etmek” (11) çıkmıştır. Burada yer alan mesaj ögeleri firma ve kurumların geleceğe ilişkin bir vizyona sahip olmadıklarını, daha çok mevcut faaliyetlerini iyileştirme hedefinde oldukları izlenimi ortaya çıkarmaktadır.

Vizyon mesajlarında yer alan mesaj ögeleri birbirine yakın veya birbirlerini tamamlayan ögeler olarak düşünülüp mesaj temaları biçiminde kategoriler oluşturulduğunda ise ortaya daha belirgin bir durum çıkmaktadır. Mesaj ögelerinin mesaj temaları biçiminde oluşturduğu kategoriler itibari ile göstermiş olduğu durum Tablo.3’de verilmiştir.

Vizyon mesajlarının içerdiği temalarda geleceğe ilişkin en azından doğrudan bir bilgi olmadığı görülmektedir. Yenilik ve teknoloji geliştirme konusuna ilişkin mesajlar ise belli bir yenilik ve teknoloji belirtmemektedir.

Yukarıdaki duruma bakıldığında, gerek firmaların gerekse resmi kurumların vizyon mesajlarının temelinde mevcut durumu iyileştirme hedeflere yönelik olduğunu göstermektedir. Firma ve kurumların “vizyonumuz” başlığı altında yer alan mesajlarda, gelecek 10–15 yıl sonra ortaya çıkacak değişimlere ilişkin bir bilgi yer almamaktadır.

V. SONUÇ

90 firma ve kurumun yayınlamış oldukları vizyon mesajlarına ilişkin yapılan içerik analizinde, gelecekte ilgili sektörlerde meydana gelecek değişimler, buna bağlı olarak müşteri ihtiyaçlarında ve müşterilerle karşılaşma biçimlerinde meydana gelecek değişimler hakkında bir bilgi yer almamaktadır. Buna karşılık mesajlar büyük bir çoğunlukla daha iyi olma arzusunu işaret etmektedir. Bu durum, vizyon tanımlarından “olmayı arzu ettiğimiz yer...” biçimindeki tanımlara uygun düşmektedir. Ancak böyle bir tanım bünyesinde öngörü, ileri görüşlülük, gibi unsurlar yer almamaktadır.

Yapılan araştırma sınırlı olmakla birlikte bazı muhtemel nedenler hakkında bir fikir vermektedir.

Stratejik yönetim perspektifinde ele alınan vizyon kavramı, özde girişimcilik okulunun vizyoner liderlik

yaklaşımına dayanmakla birlikte, işletme ve diğer kurumlar tarafından “vizyon” içeriğinden yoksun olarak kullanılmaktadır. Bu durumun muhtemel nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Birincisi, firma ve kurumların gelecek 10–15 sonra dünyada, sektörde meydana gelecek değişimler hakkında gerçekten bir bilgilerinin olmadığı savunulabilir. Ya da başka bir deyişle firma ve kurumlar ileri görüşlü liderlerden yoksundurlar. Bu nedenle de yayınladıkları vizyon mesajlarında geleceğe ilişkin bir bilgi yer almamakta ve dolayısıyla ortaya çıkacak müşteri ihtiyaçları ve müşterilerle karşılaşma biçimleri hakkında da bir bilgiye rastlanmaktadır. Araştırmanın sınırlı verileriyle böyle bir genellemeye varmak doğru olmasa da bu durum, Türk toplumunun uzun vadeli planlar yapmama konusundaki kültürel özellikle uyumlu görünmektedir [44].

İkinci muhtemel bir sonuç ise, firma ve kurum liderlerinin (veya üst yönetiminin) gerçekte bir vizyona sahip oldukları buna karşın, bunu “vizyonumuz” mesajında açıklamayı rekabet açısından, rakiplere bilgi aktarmak olarak düşünerek sakıncalı bulmaktadırlar. Ancak bu varsayımı destekleyecek araştırmalara ihtiyaç vardır.

Üçüncü muhtemel bir neden ise, firma ve kurum liderlerinin en azından bir kısmının bir vizyona sahip olduğu, ancak, bu vizyonun çalışanlar ve üçüncü kişilere mesaj olarak aktarılması konusunda ilgisiz kalmaktadırlar. Firmaların “vizyonumuz”, “misyonumuz” gibi kurumsal iletişim çabaları daha çok danışmanlık sektörünün bu firmalara satmış oldukları hizmet paketleri ile bir gereklilik olarak ortaya çıkmakta, firmanın veya kurumun vizyonu ve misyonunun yazılması görevi ise belli bir bölüme görev olarak verilmekte ve bu görevi yerine getirmenin kolay yolu da hazır örneklerle başvurmak olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak böyle bir genelleme için de konuyla ilgili bir araştırmaya ihtiyaç vardır.

Bir başka muhtemel neden ise, özellikle vizyon kavramının Türkçe olmaması olarak kabul edilebilir. Yukarıda vizyon kavramının çeşitli tanımları ele alındığında net bir Türkçe karşılık yer almamaktadır. Kavramın açık, net, sınırları, içeriği ve işlevi belli bir karşılığın ulaşmak zor olmaktadır. İleri görüşlülük ve dikkatleri geleceğe çevirmek bir düşünce alışkanlığıdır. Kavramın Türkçe karşılığının olmaması bu konuda bir zorluk yaratmaktadır.

Buraya kadar sayılan nedenler muhtemel nedenler olarak düşünülmektedir. Bunlardan hangisinin ne ölçüde etken olduğu yapılacak araştırmalarla ortaya çıkacaktır.

Tablo.3. Mesajların İcerdiği Temalar

| VİZYON TANIMINDA YER ALAN MESAJ TEMALARI | FİRMA VE KURUM GRUPLAR VE SAYILARI | | | | | | | Mesaj | |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------|-----------|----------------|-----|-------------|---------------|-------|------|
| | BELEDİYE | DİĞER RESMİ KURUM | FİN. KUR. | Ö.S. HİZ. İŞL. | STK | ÜN. VE FAK. | Ö.S. ÜR. İŞL. | | |
| | 3 | 5 | 12 | 19 | 6 | 24 | 21 | n | % |
| ÇALIŞMA HAYATINI İYİLEŞTİRME | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 5 | 7 | 0,04 |
| Çalışanların standartlarını yükseltmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | |
| Kültürel farklılığa saygılı olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| Çalışanlara karşı şeffaf olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| Farklılıklara saygılı olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| Çalışanlara karşı güvenilir olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| KURUM İMAJI VE SOSYAL SORUMLULUK | 0 | 0 | 3 | 5 | 3 | 2 | 8 | 21 | 0,12 |
| Müşteri memnuniyeti | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 5 | |
| Enerji tasarrufu | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| Yaşam kalitesini artırmak | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | |
| Çevreye duyarlı olmak | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 3 | 4 | |
| Toplumsal kaliteyi geliştirmek | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 0 | 3 | |
| Sürdürülebilir bir dünya | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| Saygılığın korunması | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 | |
| Tercih edilen bir marka olmak | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | |
| Güvenilir olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| MEVCUT DURUMU İYİLEŞTİRME | 2 | 0 | 2 | 9 | 3 | 16 | 12 | 44 | 0,25 |
| Tecrübe kazanmak | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Süreç iyileştirme | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | |
| Sürekli gelişme | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 6 | |
| Kalite iyileştirme, üstün kalite | 1 | 0 | 1 | 5 | 1 | 5 | 6 | 19 | |
| Daha iyi olmak | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 1 | 7 | |
| Ekip/Takım geliştirmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | |
| Mükemmellik kültürü | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 | |
| Değişime açık olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | |
| Kurum kültürü geliştirmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| Firma değerini artırmak | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| PAZAR PAYI VE LİDERLİK | 0 | 0 | 10 | 11 | 0 | 12 | 17 | 50 | 0,28 |
| Öncülük etmek | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 3 | 11 | |
| Küresel rekabet | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 | |
| Dış pazar açılmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Sektörde liderlik | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 2 | 5 | 12 | |
| En iyi olmak | 0 | 0 | 3 | 4 | 0 | 3 | 2 | 12 | |
| İlk 10 girmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | |
| Pazar payını artırmak | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | |
| Pazarı büyütmek | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Biz en iyisiyiz | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Biz lideriz | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| Vazgeçilmez olmak | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Rakiplerden üstün olmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| Farklılık yaratmak | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | |
| VERİMLİLİK VE ETKİNLİK | 1 | 0 | 2 | 6 | 0 | 7 | 4 | 20 | 0,11 |
| Kaynak tasarrufu | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Dünya standartlarına ulaşmak | 0 | 0 | 1 | 4 | 0 | 7 | 1 | 13 | |
| Verimlilik /Etkinlik | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 4 | |
| Maliyet iyileştirme | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | |
| YENİLİK VE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME | 0 | 0 | 7 | 5 | 0 | 1 | 4 | 17 | 0,09 |
| Yenilik yapmak | 0 | 0 | 4 | 1 | 0 | 0 | 2 | 7 | |
| Müşteriye özel ürün veya hizmet üretmek | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Ürün tasarımı | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| Teknoloji geliştirmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Teknoloji takip etmek | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | |
| Teknolojide öncülük | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | |
| Çözüm üretmek | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | |
| Ar-Ge | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Bilgi üretmek | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | |
| KENDİNİ TANITIM | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 8 | 1 | 15 | 0,08 |
| Kendisi hakkında tanıtım bilgisi | 1 | 0 | 2 | 1 | 2 | 8 | 1 | 15 | |
| DİĞER MESAJ TEMASI | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 5 | 0,03 |
| Bilgi yönetimi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Mesleki ahlak, ilkelerine bağlı kalmak | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Muhtaçlara yardım etmek | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Kişisel potansiyelin keşfedilmesine olanak sağlamak | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | |
| Anlaşılmayan mesaj | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | |
| | | | | | | | | 179 | 1,00 |

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Bezold, C. (1996). On Future Thinking: Trends, Scenarios, Visions, and Strategies. *QualityProgress*, July, (29)7, 81-83.
- [2] Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. *Strategy Safari; A Guide Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- [3] Kırım, A. (1998). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- [4] *Türkçe Sözlük*. (<http://www.TDK.org.tr/TR/SozBul>). [26.09.2006].
- [5] (1982). *Büyük Sözlük*. İstanbul: Ansiklopedik Yayıncılık.
- [6] Awamleh, R. & Gardner, W.L. (1999). Perception of Leader Charisma and Effectiveness: The Effects of Vision Content, Delivery, and Organizational Performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373.
- [7] Kirkpatrick, S.A.; Wofford, J.C. & Baum, J.R. (2002). Measuring Motive Imaginary Contained in The Vision Statement. *The Leadership Quarterly*, 13,(2), 139-150.
- [8] Berson, Y.; Shamir, B.; Ayalio, B.J. & Popper, M. (2001). The Relationship Between Vision Strength Leadership Style, and Context. *The Leadership Quarterly*, 12(1), 53-73.
- [9] Domn, D.R. (2001). Strategic Vision: Sustaining Employee Commitment. *Business Strategy Review*, 12(4), 39-48.
- [10] Wheelen, T. & Hunger, D.J. (1998). *Strategic Management and Business Policy*. Amsterdam Addison-Wesley Longman Inc.
- [11] Tofler, A. & Tofler, H. *Önsöz, Geleceği Yeniden Düşünmek*. (Der.: Gibson, R.). (Çev.: Gül, S.). İstanbul: Sabah Kitapları.
- [12] Tofler, A. (1981). *Gelecek Korkusu: Şok*. (Çev.: Sargut, S.). 3. Baskı. İstanbul: Altın Kitaplar Yay.
- [13] Tofler, A. (1992). *Yeni Güçler Yeni Şoklar*. (Çev.: Çorakçı, B.). İstanbul: Altın Kitaplar Yay.
- [14] Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- [15] Ruelle, D. (1995). *Rastlantı ve Kaos*. (Çev.: Yurtören, D.). Ankara: Tubitak Yay.
- [16] Gilbert, X. & Strelbel, P. (1988). *Developing Competitive Advantage, The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*. (Der.: Quinn, J.B.; Mintzberg, H. & James, R.M.). London: Prentice-Hall.
- [17] Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.
- [18] Kızılkaya, E. (2005). Joseph A. Schumpeter'in Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Kasım, 10, 26-45.
- [19] Craig, T. (1996). The Japanese Beer Wars: Initiating and Responding to Hypercompetition in New Product Development. *Organization Science*, 7(3), 302-321.
- [20] Child, J. (1973). Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168-185.
- [21] Child, J. (1997). Strategic Choice in The Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
- [22] Oliver, C. (1988). The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism, Administrative. *Science Quarterly*, 33(12), 543-561.
- [23] Hrebiniak, L.G.; William, F.J. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349.
- [24] Thomas, L.G. (1996). The Two Faces of Competition: Dynamic Resourfulness and the Hypercompetitive Shift. *Organization Science*, 7(3), 221-242.
- [25] Lei, D. & Slocum, J.W. (2005). Strategic and Organizational Requirements of Competitive Advantage. *Academy of Management Executive*, 19(1), 31-45.
- [26] Handy, C. (1997). Belirsizlikte Anlam Bulmak, *Geleceği Yeniden Düşünmek*. (Der.: Gibson, R.). (Çev.: Gül, S.). İstanbul: Sabah Kitapları.
- [27] Porter, M. (1996). *Yarının Avantajlarını Yaratmak, Geleceği Yeniden Düşünmek*. (Der.: Gibson, R.). (Çev.: Gül, S.). İstanbul: Sabah Kitapları.
- [28] Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1996). *Geleceği Kazanmak*, İstanbul: İnkılâp Kitapevi.
- [29] Prahalad, C.K. (1997). Büyüme Stratejileri, *Geleceği Yeniden Düşünmek*. (Der.: Gibson, R.). (Çev.: Gül, S.). İstanbul: Sabah Kitapları.
- [30] Hamel, G. (1997). Rekabet Tabanını Yeniden Yaratmak, *Geleceği Yeniden Düşünmek*. (Der.: Gibson, R.). (Çev.: Gül, S.). İstanbul: Sabah Kitapları.
- [31] Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21.st Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77.
- [32] Humphreys, J. (2004). The Vision Thing. *MIT Sloan Management Review*, 45(4), 96-97.

- [33] Strange, J.M. & Mumford M.D. (2005). The Origin Of Vision: Effects of Reflection, Models, and Analysis. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 121-148.
- [34] Pruzan, P. (2001). The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions? *Journal of Business Ethics*, 29(3), 271-284
- [35] Akgemci, T.; Çelik, A. & Ertuğrul, Ü.G. (2004). Vizyon Sahibi Örgütlerin Özellikleri: Konya Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11,1-28.
- [36] Yılmaz, A. & Akdemir, S. (2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık..
- [37] Karaman, A. (2005). *Vizyon Yönetimi*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yay.
- [38] Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2004). *İşlemelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yay.
- [39] Aktan, C. (2005). *Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim*. (http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim.pdf). [29.08.2006].
- [40] David, F.R. (1999). *Strategic Management: Concepts*. New Jersey: Prentice Hall.
- [41] Shepard, G.S. & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. New York: John Willey and Sons Inc.
- [42] Lewis, B.C. (1999). The Right Question Lead to The Right Vision. *Journal of Management in Engineering*, 15(5), 6-7.
- [43] Titiz, Tınaz, (<http://www.tinaztitiz.com/hizmet.php4>) [29.08.2005].
- [44] Hampden, C.T. & Trompenaars, A. (1995). *Kapitalizmin Yedi Kültürü*. (Çev.: Doruker, F.). İstanbul: Sabah Kitapları.

Binali DOĞAN (binalidogan@marmara.edu.tr) has a Ph.D. of Business Administration at Marmara University Institute of Social Sciences. He is a lecturer of Management and Organization at Marmara University. His research areas are organizational theory, business ethics, and organizational culture.