

İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Ederler?: KOBİ'lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma

Dr. Mehmet Ali KÖSEOĞLU

Menderes Elektrik Dağıtım A.Ş. Muğla İl Müdürlüğü, MUĞLA

ÖZET

Bu çalışma, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) var olma sebeplerini açıklamak için kullandıkları misyon ifadelerindeki öğelerin kullanımının benzer olup olmadığını araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla KOBİ'lerin misyon ifadelerine, 9 öğe (müşteriler, ürün, pazar, teknoloji, devamlılık, felsefe, yetkinlik, kamu imajı ve çalışanlar) dikkate alınarak içerik analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KOBİ'lerin genel olarak felsefe, temel yetkinlikler ve teknoloji ifadelerini kullanarak var olma sebeplerini ifade ettikleri ve misyon ifadelerinde kullandıkları öğelerin benzer olduğu tespit edilmiştir. Son olarak gelecekte yapılabilecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Misyon ifadeler, KOBİ, içerik analizi.

How Do Enterprises Explain Reasons of Existence?: A Study on SMEs Mission Statements

ABSTRACT

This paper aims to investigate whether there are similarities or not in mission statement items which are used by SMEs for explaining reason of existence. For this purpose, content analysis was carried out for mission statements of the SMEs by using nine items (customers, product, market, technology, survival, philosophy, self-concept, public image, and employees). As a result of the analysis, it was found that SMEs explaining reason of existence by using philosophy, self concept and technology items in mission statements and there are similarities in items used by SMEs in mission statements. Finally, suggestions for future research were made.

Key Words: Mission statements, SME, content analysis.

I. GİRİŞ

Bu çalışma, KOBİ'lerin misyon ifadelerinde hangi ifadeleri kullandıkları ve bu öğelerin benzer olup olmadığını araştırmaktadır. Genel olarak stratejik yönetim özelde ise strateji kuramları literatüründe işletmeler arası başarı farklarının nedenleri araştırılırken, başarılı olmak için işletmelerin niçin var olduklarını açıklamak amacıyla oluşturacakları misyon ifadelerini tüm etkileşenlerine bildirmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Dolayısıyla bütün işletmeler kendine özgü misyon ifadeleri oluşturarak paylaşım açma girişimindedirler. İşletmelerin oluşturduğu bu misyon ifadelerinin, örgütsel davranışları etkileyen faktörler araştırma konusu olmuştur (Bakoğlu ve Aşkun, 2007: 68; Peyrefitte ve David, 2006: 300; Bart, 2004: 545-547; Bart ve Bontis, 2003: 362-366; Bartakus vd., 2002: 423-424; Bart, 2001: 322-324; Baetz ve Bart, 1996: 527) ve performans ile ilişkileri (Williams, 2008: 97-100; Bart ve Baetz, 1998: 823; Bart ve Tabone, 1999: 18-19; Bart, vd., 2001: 19). Bu araştırmalar genellikle yazılı misyon ifadelerine sahip büyük işletmelerde yapılırken, ülkenin

ekonomik, sosyal, politik ve kültürel dokularında büyük bir etkiye sahip KOBİ'lerin (Ayrıntılı bilgi için 1., 2., 3. ve 4. KOBİ' ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, 2004, 2005, 2006, 2007 Kongre Kitaplarına bakınız) misyon ifadeleri içeriği ve etkileri göz ardı edilmiştir. O halde KOBİ' lerin var olma sebeplerini açıkladığı misyon ifadelerinin içeriği literatür ve uygulama için araştırmayı gerektirmektedir.

Ülkemizde misyon ifadelerinin içeriğine ilişkin yapılan çalışmalar özellikle büyük ölçekli sanayi işletmeleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Doğan, 2000: 193; Coşkun ve Geyik, 2004: 290; Özdemir, 2005: 436; Karabulut Temel, 2007: 487; Karabulut, 2007: 29; Acuner ve Genç, 2008: 322). Ayrıca, 5 yıldızlı 50 otelin (Yurtseven, 2003: 182), 100 büyük ölçekli aile işletmesinin (Çuhadar ve Özmen, 2008: 120-121) misyon ifadeleri ve sektörlerin rekabet dayanaklarının misyon ifadelerine ne ölçüde yansıdığı da (Barca ve Yıldırım, 2003: 189) araştırılmıştır. KOBİ' lerin misyon ifadeleri üzerine ise sadece Acuner ve Genç (2007: 603-610) tarafından yapılan araştırmada misyon ifadelerinin içeriğinde kullanılan bileşenler, paydaşlar ve yoğunlaştığı konular araştırılmıştır. Ancak, KOBİ' lerin misyon ifadelerinde kullandığı öğelerin benzer olup olmadığı net olarak tartışılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma böylesi bir tartışmayı başlatma girişimidir.

Bu çalışmanın amacına ulaşabilmesi için örneklem olarak Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) veritabanında yer alan işletmeler tercih edilmiştir. Bu işletmelerin örneklem olarak seçilmesinin temel nedeni, KOSGEB veritabanına üye işletmelerin üye olmayan işletmelere göre daha formal yapılara ve süreçlere sahip olabilecekleri varsayımına dayanmaktadır. İşletmelerin internet sitelerinden elde edilen misyon ifadelerine içerik analizi uygulanarak, geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için frekans ve ki-kare analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Bu çerçevede çalışma, misyon ifadeleri için yapılan tanımlamaları ele alarak başlamaktadır. İkinci olarak misyon ifadelerinin gerekliliğine değinilmiş ve sonra KOBİ' lerde misyon ifadeleri konusuna değinilerek çalışmanın hipotezleri geliştirilmiştir. Misyon ifadelerinin içerik analizi sonucunda elde edilen veriler ışığında hipotezler test edilerek bulgulara ve analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmada son olarak uygulayıcılar için gelecekte neler yapılabileceği konusunda öneriler sunulmaktadır.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

A. Misyon İfadelerine İlişkin Tanımlamalar

Misyon ifadesinin ne olduğuna ilişkin tanımlar incelendiğinde genel olarak “bir işletmenin kim olduğu, neler yaptığı ve amaçlarının neler olduğunu açıklayan ifadeler” şeklinde bir yaklaşım vardır (Ülgen ve Mirze, 2007: 75,176, Bart, 2007: 682-683; Bart ve Bontis, 2003: 361-363; Koçel, 2003: 128). Ancak misyon ifadelerini oluştururken hangi öğelerin kullanılacağı konusunda tam bir netlik yoktur.

Kotler (1984) misyon ifadelerinin içeriğinin, işletmenin tarihi, yönetici ve sahiplerin tercihleri, çevresel faktörler, mevcut kaynaklar ve özgün yeteneklerden oluşması gerektiğini belirtirken Want amaç, işletme hedeflerinin ilkeleri, ortak kimlik, işletme politikaları ve ortak değerlerin yer alması gerektiğini ileri sürmektedir (Want, 1986: 46-47). Pearce ve David ise misyon ifadelerinde, müşteri ve pazar hedeflerinin özelleştirilmesi, ürünlerin veya hizmetlerin ilkeleri, coğrafi olarak bölge, temel teknolojilerin kullanımı, gelişme, süreklilik ve karlılık, felsefe, temel yetkinlik, kamu imajı ve çalışanlara değer verilmesi konusundaki bilgilerin yer almasını önermektedir (Pearce ve David, 1987: 109). Pearce ve David' in geliştirdiği öğeler araştırmalarda sıklıkla tercih edilirken, Klemm , *vd.*, Campbell ve Yeung, Piercy ve Morgan, Baetz ve Bart ve Morris de bu yaklaşımı kapsayacak şekilde öğeler tanımlamışlardır. O'Gorman ve Doran, Analoui ve Karami ve Biloslavo ise bu yaklaşımlar çerçevesinde yaptıkları içerik tekliflerine “tedarikçiler” kavramını eklemişlerdir.

Bart ise misyon ifadeleri içeriğine ilişkin yaptığı çalışmada, “amaç cümlesi, değerler/inançlar cümlesi, özel müşterilere hizmet, eşsiz kimlik, müşteri tatminine değinme, rekabet/güç farklılığı, ürün/hizmet teklifi, açık bir rekabet hedefi, istenilen kamu imajı, işgörenlere ilgi, özel davranış standartları, topluma ilişkin öğeler, vizyon cümlesi, istenilen rekabet pozisyonu, özel finansal olmayan hedefler, genel işletme düzeyi amaçlar, paydaşlara ilişkin öğeler, iş bölgesi, rekabet stratejisi, özel finansal hedefler, teknoloji tanımı, tedarikçilere ilişkin öğeler, sürekliliğe ilişkin öğeler” kullanılması gerektiğini belirterek bu konuda farklı bir yaklaşım sunmuştur (Bart, 2007: 686).

B. Misyon İfadelerinin Gerekliliği

Misyon ifadelerinin günümüzde çok popüler olmasının ve en önemli yönetim araçlarından biri olarak kabul edilmesinin nedenlerinden biri misyon ifadelerinin iç ve dış piyasalar üzerinde güçlü bir motivasyon etkisi oluşturduğuna ve bir misyon ifadesine sahip olmakla bundan pek çok faydalar elde edilebileceğine olan inançtır (Coşkun ve Geyik, 2004: 287-288). Bir çok çalışmada misyon ifadelerinin örgütsel davranışı, performansı ve kurumsal yönetimi etkilediği belirtilmektedir (Bart, 2007: 682-694, 2004: 544-561, 2001: 320-330; Bart ve Baetz, 1998: 823-853, Bart ve Tabone, 1999: 18-29). Strateji oluşturma sürecinin başlangıcı olarak kabul edilen misyon cümlelerinin işletmelere kazandırdığı faydalar şöyle sıralanabilir (Bart, *vd.*, 2001: 19-20 ; Koçel, 2003: 129-130):

1. İşgörenin işletme amaçlarını doğru şekilde algılamasını; böylelikle bu amaçlarla bütünleşmesini sağlar,
2. Misyon, toplum içinde işletme imajının oluşumunda belirleyicidir,
3. Misyon, işletmenin belirli çerçeve içinde hareket etmesini sağlar,
4. İşgörenin motivasyonu ve ekip çalışmasına katkı sağlar,
5. Stratejik planlama sürecinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur,
6. Faaliyetlerin gerçekçi değerlendirilmesini kolaylaştırır.

Belirtilen bu yararlar yanında misyon ifadelerinin, belirlenmesi ve yazılı hale getirilmesinin zorluğu, işletmelerin esnekliklerinin yitirilmesine yol açması, Hızlı çevresel değişimin dışında kalma, değişimin gereklerini yerine getirememe olasılığı ve yalnızca imaj oluşturmaya yönelik bir çaba olarak kalması konularında olumsuz görüşler de ileri sürülmektedir (Koçel, 2003:130). Ancak, işletmelerin başarmak için neye teşebbüs ettiğinin bilinmesini değerlendiren müşterilere, işletmenin pozisyonunu ve gelecekteki önceliklerini net olarak anlamak isteyen potansiyel yatırımcılara ve ayrıca hem örgütsel bağlılığı hem de işi kavramayı geliştirmek amacıyla yöneticiler ve işgörenler için misyon ifadelerinin önemli bir rol üstlendiği söylenebilir.

C. KOBİ'lerde Misyon İfadeleri

KOBİ'ler de misyon ifadelerinin içeriğine ilişkin yapılan çalışmalar çok sınırlıdır. Bunun nedeni olarak bir çok küçük işletmenin yazılı bir misyon ifadesine sahip olmaması gösterilebilir (Ülgen ve Mirze, 2007:68). O'Gorman ve Doran (1999:60) satış hacminin, çalışanların, örgütsel formalitenin ve karmaşıklıkların artması gibi içsel değişimler nedeniyle küçük işletmelerin rollerini değiştirerek bunu operasyonlarına yansıtması gerektiğini belirtmektedir. Küçük işletmelerin gelişmesini yönlendiren bir çok liderlik ve örgütsel problemlerin giderilmesinde misyon ifadelerinin önemli roller üstlendiği belirtilmektedir.

O'Gorman ve Doran İrlanda da 64 küçük işletmenin misyon ifadeleri üzerine yaptığı araştırmasında en çok kullanılan öğeleri sırasıyla devamlılık, ürün/hizmet, müşteriler, coğrafik bölge, işletme felsefesi ve kalite olarak tespit etmiştir (O'Gorman ve Doran, 1999: 62-65). Ayrıca küçük işletmelerin teknoloji kavramını hiç kullanmadığını belirlemiştir. Küçük işletmelerin performanslarının yüksek veya düşük olmasına göre işletmelerin misyon ifadelerinde kullandığı öğelerin değişmediği bu çalışmanın diğer bulguları arasındadır.

Acuner ve Genç'in ülkemizde 35 küçük işletmenin misyon ifadelerinin içeriğini araştırma amacıyla yaptığı çalışmada, işletmelerin misyon açıklamalarında genellikle az sayıda paydaşa yer verildiği, en çok müşteriler, toplum, çevre gibi paydaşların kullanımın ön plan çıktığı belirtilmektedir (Acuner ve Genç, 2007:608-609). Misyon ifadeleri genellikle dört (%22,8) ve yedi bileşenden (%20) oluşan misyon ifadeleri oransal olarak daha yüksektir. Misyon ifadelerinde güdüleme mesajlarına (%77,1), istenen kamu imajına (%65,7) ve işletme felsefesi/değerlerine (%62,8) yüksek oranlarda yer verilmektedir. Misyon ifadelerinin firmanın doğrultusunu paydaşlara bildirme (%88,5) ve personeli motive etme ve ilham verme (%71,4) işlevleri yüksektir. Bunun yanında işletme faaliyetlerini belli sektör/sektörlerle sınırlandırma anlamında "bir denetim mekanizması kurarak firmayı konu içinde tutmak" (%51,4) ve değerler ve felsefe aracılığıyla "rutin olmayan kararlar almayı işaret etmek" (%51,4) orta düzeyde içermektedir. Misyon açıklamaları en çok müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yoğunlaşmaktadır (%40). İşletme felsefesi ve değerleri/etik değerler (%14,2); Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları (%11,4); sektörel faaliyetler (%11,4) yoğunlaşan diğer konulardır.

Bu bağlamda KOB'lerin misyon ifadelerinde kullandığı öğeleri ve bu öğelerin benzerliklerini araştıran bu çalışma için aşağıda verilen hipotezlerin amacı gerçekleştirilmede yardımcı olacağı söylenebilir.

Hipotez 1: Pearce ve David (1987) tarafından tanımlanan misyon ifadesinde bulunması gereken öğeler KOB'ler tarafından kullanılmaktadır.

Hipotez 2: KOB'lerin misyon ifadelerini oluşturan öğelerin kullanımında bir benzerlik vardır.

III. ARAŞTIRMA

Bu bölümde, KOB'lerin internet sitelerinden elde edilen misyon ifadelerine uygulanan içerik analizi sonuçları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

A. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, misyon ifadelerini oluşturan unsurların KOB'lerde farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaktır. Böylelikle elde edilen veriler ışığında misyon ifadelerinin amacına uygun kullanılmasında potansiyel problemleri en aza indirmeyi hedeflemektedir.

B. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Çalışmanın amacına ulaşabilmesi için KOSGEB' in veritabanında yer alan işletmeler araştırmanın örnekleme olarak seçilmiştir. Bu işletmelerden sektör, yıllık ciro, bulunduğu bölge, ihracatçı, ithalatçı, satıcı ve üretici, kuruluş tarihi ve firmaların sahiplik yapısı gibi kriterler dikkate alınmadan 0-249 arasında personel çalıştıranlardan tesadüfi olarak 1.000 işletme seçilmiştir. Bu işletmelerin internet sitelerinden misyon ifadeleri elde edilmeye çalışılmış ve 90 işletmenin misyon ifadesine ulaşılmıştır.

C. Verilerin Çözümlemesi

İşletmelerin internet sitelerinden elde edilen misyon ifadeleri içerik analizi yöntemiyle büyük işletmeler için literatürde yaygın olarak kullanılan 9 unsura göre (Tablo 1) irdelenmiştir.

Tablo 1: İçerik Analizinde Kullanılan Misyon Cümleleri Unsurları

Unsurlar	Cevaplanması Gereken Sorular
Müşteriler	İşletmenin müşterileri kimlerdir?
Ürünler/ Hizmetler	İşletmenin ürünleri veya hizmetleri nelerdir?
Yer/Piyasalar	İşletme hangi piyasada veya hangi bölgede rekabet etmektedir?
Teknoloji	İşletmenin temel kaygısı teknoloji midir?
Süreklilik, büyüme ve karlılık	İşletme ekonomik hedeflerinde kararlı mıdır?
Felsefesi	İşletmenin temel değerleri, inançları, arzuları ve temel özellikleri nelerdir?
Yetkinlik	İşletmenin temel yetkinliği nedir veya rekabet avantajı nedir?
Kamu Kaygısı	İşletme sosyal kaygılara duyarlı mı?
Çalışanlar	İşletme çalışanlarına değer veriyor mu?

Kaynak: Pearce and David, 1987: 109

Misyon cümleleri unsurları içermiyorsa 1 içeriyorsa 2 kodlaması yapılarak hipotezlerin analizine geçilmiştir. Hipotezleri analiz etmek içinde non-parametrik testlerden ki- kare testi kullanılmıştır.

D. Hipotezlerin Analizi

Misyon ifadelerinin içerik analizi sonucunda, bir işlemenin 9 ögeyi aynı anda misyon ifadesinde kullandığı ve iki işletmeninde bahsi geçen 9 ögenin hiçbirini misyon ifadesinde kullanmadığı tespit edilmiştir. İşletmeler genellikle üç yada dört ögeyi misyon ifadelerinde kullanırken bazı işletmelerde de bu sayının altı ve yediye kadar çıktığı görülmektedir (Tablo 2). Bu bağlamda çalışmanın birinci hipotezi *“Pearce ve David (1987) tarafından tanımlanan misyon ifadesinde bulunması gereken öğeler KOBİ’ ler tarafından kullanılmaktadır”* kabul edilmiştir.

Tablo 2: Misyon İfadelerinde Öğelerin Aynı Anda Kullanılma Durumuna Göre Dağılımı

Kullanılan Öge sayısı	N	%
Hiçbirini kullanmayan	2	2,2
1 öge	5	5,6
2 öge	11	12,2
3 öge	21	23,3
4 öge	21	23,3
5 öge	12	13,3
6 öge	13	14,4
7 öge	4	4,4
9 öge	1	1,1
Toplam	90	100,0

Hipotez 2 nin analizi için yapılan misyon ifadelerinde kullanılan ve kullanılmayan öğelerin frekans analizi ile bunun sonucunda yapılan ki- kare testinin sonuçları Tablo 3 te verilmiştir. Buna göre çalışmanın ikinci hipotezi *“KOBİ’lerin misyon ifadelerini oluşturan öğelerin kullanımında bir benzerlik vardır”* güçlü bir şekilde desteklenmektedir. Ki- kare testine göre misyon ifadelerinde müşteriler, pazar, teknoloji, felsefe, temel yetkinlik, kamu imajı ve çalışanlar öğelerinin benzer şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir. Ürün ve süreklilik, gelişim, karlılık öğelerinin kullanımında KOBİ’ ler arası önemli farklılıklar yoktur.

KOBİ’ ler büyük bir çoğunluğunun misyon ifadelerinde felsefeye ve temel yetkinliklere ilişkin açıklamalara yer verdiği ancak müşteriler konusunda çok az işletmenin böyle bir girişim içerisinde olduğu söylenebilir (Tablo 3).

Tablo 3: Misyon İfadelerini Oluşturan Öğelerin Tipleri ve Öğelerin Kullanımı Arasındaki İlişki

Misyon İfadelerini Oluşturan Öğeler	Öğeleri Kullanan İşletmeler		Öğeleri Kullanmayan İşletmeler		χ^2	p-value*
	N	%	n	%		
Müşteriler	8	8,9	82	91,1	60.844	0,000*
Ürünler/Hizmetler	33	36,7	57	63,3	6.400	0,061
Pazar	34	37,8	56	62,2	5.378	0,012*
Teknoloji	38	42,2	52	57,8	2.178	0,000*
Süreklilik, Gelişim, Karlılık	31	34,4	59	65,6	8.711	0,212
Felsefe	74	82,2	16	17,8	37.378	0,000*
Temel Yetkinlik	73	81,1	17	18,9	34.844	0,000*
Kamu İmajı	29	32,2	61	67,8	11.378	0,008*
Çalışanlar	29	32,2	61	67,8	11.378	0,000*

p-value<0.05

SONUÇ

Bu çalışma, KOBİ'lerin var olma sebeplerini açıklamak amacıyla misyon ifadelerinde felsefe, temel yetkinlik, teknoloji gibi öğelere yer verdiği ancak müşterilere ilişkin açıklamaları pek yapmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca KOBİ'lerin misyon ifadelerinde kullandığı öğelerin benzer olduğu görülmektedir.

Ülke ekonomisinde önemli bir yere sahip KOBİ'ler devamlılık için iş dünyasındaki rekabet şartlarına göre hareket etmek zorundadır. Dolayısıyla tüm etkileşenlerine çok net bir şekilde niçin var olduğunu ifade etmesi bu süreçte önemli bir rol oynayacaktır. Bunun içinde KOB'lerin sahiplerinin/yöneticilerinin yeteneklerinin ve değişimlere karşı tepki verme reflekslerinin artırılabilmesi için misyon ifadeleri konusundaki farkındalıklarının artırılması gerekmektedir. Çünkü çalışmaya katılan 1.000 işletmenin internet siteleri incelendiğinde sadece 90 işletmenin misyon ifadelerini internet ortamında yayınladığı tespit edilmiştir. Böylesi düşük bir oran değişen şartlara göre planlı bir yapıya geçmesi gereken işletmeler için çok düşüktür. Bu farkındalığı arttırmak amacıyla misyon ifadesinin ne olduğu, nasıl geliştirildiği, hangi öğeleri içermesi gerektiği, misyon ifadelerinin faydalarının neler olduğu konusunda uygulamaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Ayrıca işletmelerin geleceğini gösteren vizyon ifadeleri ile misyon ifadelerinin farklılıkları ortaya konularak misyon ifadesi geliştirmesine katkı sağlanmalıdır.

Ülkemizde misyon ifadeleri üzerine yapılan çalışmalar genellikle büyük sanayi işletmeleri üzerine odaklanıldığından küçük işletmelerde misyon ifadeleri çalışmaları göz ardı edilmiştir. Gelecekte ilk olarak KOBİ'lere yönelik misyon ifadesinde kullanılacak öğeleri tanıyan çalışmalara öncelik verilmelidir. KOBİ'ler üzerine yapılan bu çalışmada KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektör yapısı, örgütsel yapı, işletmenin sahiplik yapısı, işletmenin bulunduğu bölge, işletmenin kuruluş tarihi, çevrenin belirsizliği gibi konular dikkate alınmamıştır. Bu alanda

KOBİ'lerin misyon ifadelerine ilişkin yapılacak çalışmalar uygulama ve literatüre önemli katkılar sunacaktır. Ayrıca, misyon ifadelerinde kullanılan öğelerin performansı, motivasyonu, kurumsal yönetimi etkiler mi? sorusuna cevap arayan çalışmalarda KOBİ'lerin misyon ifadelerinin önemini kavramaları konusunda önemli bir katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ACUNER, Taner ve GENÇ, Kurtuluş Y. (2008), “Türkiye’ nin ve Avrupa’ nın Büyük İşletmelerinin Misyon ve Vizyon Açıklamalarının İçerikleri Bakımından Karşılaştırılması”, 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 16- 18 Mayıs, Antalya, 320- 324.
- ACUNER, Taner ve GENÇ, Kurtuluş Y. (2007), “KOBİ’lerin Stratejik Yönelimlerinin İncelenmesi”, 4. KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi Kongre Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi, 7-8 Aralık, İstanbul, 603-610.
- ANALOU, Farhad ve KARAMI, Azhdar (2002), “CEOs and Development of the Meaningful Mission Statement”, *Corporate Governance*, 2(3), 13-20
- BAETZ, Mark C. ve BART, Christopher K. (1996), “Developing Mission Statements Which Work”, *Long Range Planning*, 29(4), 526-533.
- BAKOĞLU, Refika ve AŞKUN, Bige, (2007), “Mission Statements of Socially Responsible Firms: A Content Analysis”, *Journal of Global Strategic Management*, 1(1), 66-74.
- BARCA, Mehmet ve YILDIRIM, Mehtap (2003) “Vizyon ve Misyon Bildirgeleri Sektörel Rekabet Dayanaklarını Ne Ölçüde Yansıtmaktadır?”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F., 22- 24 Mayıs, Afyon, 189- 190.
- BART, Chris (2007). “A Comparative Analysis of Mission Statement Content in Secular and Faith-based Hospitals”, *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 682- 694.
- BART, Christopher K. (2004). “Innovation, Mission Statements and Learning”, *International Journal of Technology Management*, 27, 544-561.
- BART, Christopher K. (2001). “Measuring the Mission Effect in Human Intellectual Capital”, *Journal of Intellectual Capital Research*, 2(3), 320-330.
- BART, Chris ve BONTIS, Nick (2003). “Distinguishing Between the Board and Management in Company Mission Implications for Corporate Governance”, *Journal of Intellectual Capital* 4(3), 361-381.
- BART, Christopher K. ve BAETZ, Mark J. (1998). “The Relationship Between Mission Statements and Firm Performance: An Exploratory Study”, *Journal of Management Studies*, 36(6), 823-853.
- BART, Christopher K. ve TABONE, John 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, Christopher K., BONTIS, Nick ve Simon TAGGAR (2001), “A Model of Mission Statements and Firm Performance”, *Management Decision*, 39(1), 19-35.
- BARTKUS, Barbara, GLASSMAN, Myron ve Bruce MCAFEE (2002), “Do Large European, US and Japanese Firms Use Their Web Sites to Communicate Their Mission?”, *European Management Journal*, 20(4), 423-424.
- BILOSLAVO, Roberto (2004), “Web-based Mission Statements in Slovenian Enterprises”, *Journal for East European Management Studies*, 9(3), 265-277.
- CAMPBELL, Andrew ve YEUNG, Sally (1991), “Creating a Sense of Mission”, *Long Range Planning*, 24(4), 10-20.
- COSKUN, Recai ve GEYİK, Mahmut. (2004), “Küresel Firmaların Misyon İfadeleri Yerelliğe Ne kadar Vurgu Yapıyor?”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 27- 29 Mayıs, Bursa, 287-294.

- ÇUHADAR, Turan ve ÖZMEN, H. İbrahim (2008). "Mission Statement Institutional Family Business: A Content Analysis", First International Conference On Management and Economics, Epoka University, 28-29 Mart, Tirana, Albania, 120-132.
- DOĞAN, Selen, (2000), "İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildiri Geliştirme ve Önemi", 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F., 25- 27 Mayıs, Kayseri, 187-204.
- KARABULUT, A. Tuğba (2007), "A Study on Two Fundamental Tools of Strategic Management: Mission And Vision Statements, 3rd International Strategic Management Conference", Beykent Üniversitesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, 21- 13 Haziran, Antalya, Türkiye, 27-37.
- KARABULUT TEMEL, Elif (2007), "Büyük İşletmelerin Misyon ve Vizyon İfadelerinin İçerikleri Bakımından İncelenmesi", 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı, Sakarya Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 25-27 Mayıs, Sakarya, 486- 492.
- KLEMM, Mary, SANDERSON, Stuart ve George LUFFMAN (1991), "Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees", *Long Range Planning*, 24(3), 73-78.
- KOÇEL, Tamer (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Bası, İstanbul:Beta.
- KOTLER, Phillip (1984). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, Control*, London: Prentice Hall.
- MORRIS, Rebecca J. (1996), "Developing a Mission for a Diversified Company", *Long Range Planning*, 29(1), 103-115.
- O'GORMAN, Colm ve DORAN, Roslyn (1999), "Mission Statements in Small and Medium Sized Businesses", *Journal of Small Business Management*, 37(4), 59-66.
- ÖZDEMİR, Ayla Z. Ö. (2005), "İşletmelerin Vizyon ve Misyon İfadelerindeki Eşbiçimlilik", 13. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı, Marmara Üniversitesi, 12- 14 Mayıs, İstanbul, 435-436
- PEARCE, John ve DAVID, Fred (1987), "Corporate Mission Statement: The Bottom Line", *Executive*, 1(2), 109-116.
- PEYREFITTE, Joseph ve DAVID, Forest R. (2006), "A Content Analysis of the Mission Statements of United States Firms in Four Industries", *International Journal of Management*, 23(2), 296-301.
- PIERCY, Nigel F. ve MORGAN, Neil A. (1994), "Mission Analysis: An Operational Approach", *Journal of General Management*, 19(3), 1-19.
- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri, (2007), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 4. Bası, İstanbul: Anıkan
- WANT, Jerome H. (1986), "Corporate Mission, The Intangible Contributor to Performance", *Management Review*, August, 46-50.
- WILLIAMS, Linda S. (2008), "The Mission Statement: A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future", *Journal of Business Communication*, 45(2), 94-119.
- YURTSEVEN, H. Rıdvan, (2003), "İşletmelerde Misyon İfadesinin Stratejik Yönü: Türkiye' deki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 22- 24 Mayıs, Afyon, 179-188.