

KURUMSAL EŞBİÇİMLİLİK KAPSAMINDA HAVAYOLU İTTİFAKLARININ MİSYON İFADELERİNİN İNCELENMESİ¹

Bilge Çavuşgil KÖSE^{2*} & Sena Erden AYHÜN^{3**}

Öz

Yönetim bilimi yazınında önemli bir kavram olarak yer bulan kurumsal eşbiçimlilik, örgütleri birbirine benzer kulan nedir sorusundan hareketle bir birimin aynı çevresel koşullarda yer aldığı diğer birimlere benzemesine neden olan kısıtlayıcı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kurumsal eşbiçimlilik; örgütler arasındaki güç ve yaptırım farklarından kaynaklanan zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik, uzman olarak kabul edilen örgütlerin kopyalanması ile oluşan taklitçi kurumsal eşbiçimlilik ve alanda yer alan kural, yasa ve standartların ortaya çıkardığı normatif kurumsal eşbiçimlilik olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Havayolu ittifakları küresel havacılık endüstrisinin temel unsurlarından olup küresel havayolu pazarında önemli bir rol üstlenmektedirler. İlgili yazında hem popüler bir işletme stratejisi olarak küresel havayolu ittifakları kavramını hem de etkili stratejik yönetim bağlamında işletmelerin misyon ifadelerinin önemini ayrı ayrı inceleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırma ile öncelikle havacılık endüstrisi açısından ideal bir misyon bildirgesinde yer alması gereken hususların belirlenmesi planlanmaktadır. Bu kapsamda küresel bir havayolu ittifakının içinde yer alan 27 uluslararası havayolu firmasının misyon ifadeleri Pearce ve David (1987)'in belirlediği kapsamlı bir misyon beyanatının dokuz bileşeni doğrultusunda içerik analizine tabi tutulacaktır. Daha sonra söz konusu misyon ifadelerinin kurumsal eşbiçimlilik kapsamında incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma sonuçlarının turizm ve seyahat endüstrisinin önemli bir kolu olan havacılık sektöründe stratejik yönetim hususunda katkı vereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Eşbiçimlilik, Havayolu İttifakları, Misyon İfadeleri, İçerik Analizi, Stratejik Yönetim

INVESTIGATION OF MISSION STATEMENTS OF AIRLINE ALLIANCES IN THE CONTEXT OF INSTITUTIONAL ISOMORPHISM

ABSTRACT

Institutional isomorphism, which is an important concept in management literature, is base on the question from what makes organizations similar and defined as a constraining process that forces one unit in a population to resemble other units that face the same set of environmental conditions. Institutional isomorphism can occur from the differences between organizations among power and sanctions (coercive institutional isomorphism); through copying others perceived as experts (mimetic institutional isomorphism), or through the imposition of laws, rules and standards in the field (normative institutional isomorphism). Airline alliances are an essential element of the global aviation industry and play a major role in the global airline market. Numerous articles have examines both the concept of strategic alliances as a popular business strategy

1 Bu makale 7th International Conference on Business Administration konferansında sunulmuştur.

2 * Dr. Öğr.Üy, Çanakkale Onsekiz Mart Ü, Ezine Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık, bilgecavusgil@comu.edu.tr

3 ** Dr. Öğr.Üy, Çanakkale Onsekiz Mart Ü, Çanakkale Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, senaerden@comu.edu.tr

and the importance of mission statements of enterprises in the context of effective strategic management seperatly. With this research, it is planned to determine what should be included in an ideal mission statement for the aviation industry. The authors, using Pearce and David (1987)'s nine components of a comprehensive mission statement, subject to a content analysis of the mission statements of 27 international airlines which member of a global strategic alliances. Findings of the content analysis of the mission statements will be examine within the scope of institutional isomorphism. The results of the research are thought to contribute to the strategic management of the aviation sector; which is an important branch of the tourism and travel industry.

Keywords: *Institutional isomorphism, airline alliances, mission statements, content analysis, strategic management*

1. GİRİŞ

Stratejik yönetim yazınında çokça yer alan bir kavram olan stratejik ittifak, iki veya daha fazla bağımsız şirket veya iş birimi arasında karşılıklı ekonomik kazanç için uzun vadeli bir işbirliği düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin stratejik ittifak oluşturmasında pek çok neden bulunabilmektedir. Bunların başlıcaları arasında; yeni yetenekler öğrenmek veya elde etmek, belirli pazarlara girişi sağlamak ile finansal ve politik riskleri azaltmak yer almaktadır (Wheelen, Hunger, Hoffman ve Bamford, 2018: 216). Uluslararası stratejik ittifaklar, pazar bilgisi, uzman becerileri veya kaynak elde etmenin seçkin bir yolu olarak görülmekte ve kaynakları birleştirmenin rekabet gücünü artırabileceği belirtilmektedir (Enz, 2010: 408). Stratejik ittifak kurma yolu ile artan bilginin maliyetleri düşürmesi, yeni teknolojilere erişimin artması, kalitenin gelişmesi, rakiplerin engellenmesi ile araştırma ve geliştirme çabalarının gelişmesi de sağlanabilmektedir (Rigby, 2017: 52). Başka bir ifadeyle stratejik ittifak, tarafların kaynaklarını karşılıklı olarak faydalı arayışlara yatırmasına izin vermektedir (Murphy ve Murphy, 2004: 122).

Stratejik ittifak tarzı stratejiler, özellikle turizm ve seyahat endüstrisi gibi küresel çapta yoğun rekabet koşullarında hizmet sunan işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için çok daha önemli olmaktadır. Bu endüstrinin kalbinde yer alan havacılık sektöründeki rekabetin doğası, ilk günlerinden beri, diğer tüm endüstrilerden farklı olmuştur. Sektörde ortaklık kurma olgusu 1945 yılına Uluslararası Hava Taşımacılığı Birliği'nin (International Air Transport Association-IATA) kurulmasına kadar dayanmaktadır (Evans, 2001a: 9). IATA'nın himayesinde, küresel ölçekte, havayolu şirketleri arasında bir işbirliği geleneği oluşturulmuştur. Bireysel güzergâhlar üzerinden başlayan bu işbirliği, genellikle bir rotayı işleten taşıyıcılar arasında gelir havuzu anlaşmaları kadar ileri gitmiştir (Evans, 2001b: 230). Havayolu ittifakları küresel havacılık endüstrisinin temel unsurlarından olup küresel havayolu pazarında önemli bir rol üstlenmektedirler. Günümüzde havacılık sektöründe yer alan üç ana uluslararası ittifak grubu (SkyTeam, Star ve Oneworld) küresel pazardaki tüm yolcuların yaklaşık %75'ini taşımaktadır (Bilotkach ve Hüscherlath, 2015: 4). Küresel ittifaklar hava yolu endüstrisindeki rekabeti, havayolları arasındaki rekabetten hava yolu grupları arasındaki rekabet biçiminde değiştirmiştir (Castiglioni, Gallego ve Galán, 2018: 136). Bu kapsamda bir yönetim aracı olarak uluslararası bir ittifaka üyeliğin, birçok havayolu şirketi için iş stratejisinin önemli bir bileşeni haline geldiği

söylenbilir.

Misyon ifadeleri kavramı da hem akademisyenler hem de işletme yöneticileri tarafından önemli bir stratejik araç olarak benimsenmiştir. Günümüzde misyon bildirgesine sahip olmayan bir kuruluş bulmak oldukça nadir bir durumdur. Ayrıca bu kavramla ilgili ayrı bir bölüm veya en azından önemini anlatan birkaç paragraf içermeyen bir strateji veya genel yönetim ders kitabı bulmak da zordur. Hatta bir yönetim aracı olarak misyon ifadeleri o kadar sağlam bir yer edinmiştir ki şirket misyonlarının örneklerinden başka hiçbir şey içermeyen çeşitli çok satan kitaplarda bulunmaktadır (Bart ve Hupfer, 2004: 92). Misyon ifadelerinin önemi uygulamada yer alan çeşitli yönetim uzmanları tarafından da onaylanmıştır. Dünyanın en önemli üç yönetim danışmanlığı firmasından biri olan Bain&Co tarafından 1993 yılından beri düzenli olarak gerçekleştirilen Yönetim Araçları ve Eğilimleri araştırmasında “Misyon ve Vizyon İfadeleri” her yıl ilk on içerisinde yer alan bir kaç yönetim aracından birisidir. 1993 –1997 yılları arasındaki araştırmalarda ise Misyon ve Vizyon ifadeleri bir numaralı yönetim aracı olarak seçilmiştir. Şirketin 2017 yılında gerçekleştirdiği 70 ülkeden 14.700 katılımcının yer aldığı son ankette Misyon ve Vizyon İfadeleri %32’lik bir oranla en çok tercih edilen onuncu yönetim aracı olmuştur (Rigby ve Bilodeau, 2018: 12). Bir misyon bildirimini olmaksızın, işletmeler eylemlerini öncelik sırasına koymakta zorluk çekebilirler ve kendilerini arzu edilen son duruma doğru ilerlemek yerine, olaylara sürekli olarak tepki gösterir halde bulabilirler (Murphy ve Murphy, 2004: 99). Bu bağlamda misyon ifadelerinin, işletmelere amaçları doğrultusunda yol gösterici bir işlevi olduğu da söylenebilir.

İlgili yazında turizm ve seyahat endüstrisinde yer alan işletmelerin stratejik yönetiminde misyon ifadelerinin rolüne yönelik az sayıda araştırma bulunmaktadır (Kemp ve Dwyer, 2003: 635). Söz konusu bu eksikliğin giderilmesi bu çalışmanın amaçlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Bu araştırma ile öncelikle misyon ifadesi kavramı ve bileşenleri açıklanarak havacılık endüstrisi açısından ideal bir misyon bildirgesinde yer alması gereken hususların belirlenmesi planlanmaktadır. Bu kapsamda küresel bir havayolu ittifakının içinde yer alan 27 uluslararası havayolu firmasının misyon ifadeleri Pearce ve David (1987)’in belirlediği kapsamlı bir misyon beyanatının dokuz bileşeni doğrultusunda içerik analizine tabi tutulacaktır. Daha sonra söz konusu misyon ifadelerinin kurumsal eşbiçimlilik kapsamında incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu inceleme doğrultusunda stratejik ittifakların kurumsal eşbiçimliliğe yol açıp açmadığı ve eğer açıtıysa hangi tür eşbiçimliliğin sektöre egemen olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın turizm ve seyahat endüstrisinde eşbiçimlilik konusunda ilgili yazına katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Ayrıca araştırma sonuçlarının mikro düzeyde havacılık sektöründe makro düzeyde turizm ve seyahat endüstrisinde stratejik yönetim hususunda katkı vereceği düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Havayolu İttifakları

Stratejik ittifaklar, turizm ve seyahat endüstrisinde çokça bulunmaktadır. Bunların en görünür olanları ise küresel havayolu ittifaklarıdır. Gerek ekonomik koşullar, gerek piyasa koşulları ve gerekse düzenleyici koşullardaki değişiklikler havayollarını stratejik

ittifaklar kurmaya yönlendirmiştir (Garg, 2016: 55). Havayolu ittifakları bir endüstri içerisinde yer alan birbirine rakip firmaların oluşturduğu işbirliğine gösterilebilecek en iyi örneklerden olup özellikle endüstri sınırlarının bulanıklaşması, hızlı değişen teknolojiler ve küresel entegrasyon ile karakterize edilen bir dönemde havacılık rekabetçiliğini ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamada gittikçe yaygınlaşan bir stratejidir (Liou, Tzeng, Tsai ve Hsu, 2011: 3515). Bu kapsamda her geçen gün yeni bir havayolu işletmesi, rekabet avantajını güçlendirmek, ağlarını genişletmek ve hava trafiği hakları ve kaynak kısıtlamaları altında yeni pazarlara erişmek için uluslararası havayolu ittifaklarını kullanmaktadır (Hsu ve Shih, 2008: 123). Günümüzde ticari hava yolu endüstrisinde faaliyet göstermek gittikçe daha zorlaşan bir durum olduğu için, daha fazla havayolu, mevcut üç küresel stratejik ittifak ağından birine katılmaya çalışmaktadır. Bu ittifak ağları üyelerine, son birim maliyetiyle büyüme yoluyla ulaşılması zor olan zengin bir uluslararası rota portföyü sağlamaktadırlar (Wang, 2014: 53). Bu kapsamda havacılık sektöründe yer alan stratejik ittifakların diğer sektörlerde kurulan ittifaklara göre üyelerine bir kazan kazan ortaklığı sağladığı söylenebilir.

Stratejik havayolu ittifaklarının temel unsurları içerisinde; kod paylaşımı, ortak hizmetler, blok koltuklar, ortak pazarlama, ortak ücretler, franchise anlaşmaları, uçuş tarifelerinin koordinasyonu, sık uçan yolcu avantajları, havalimanı slot paylaşımı, yedek parçaların ortak satın alınması ve onarımı, hangarların ortak kullanımını, teknik ve eğitim prosedürlerinin ortak geliştirilmesi, bagaj taşıma ve yer hizmetleri bakımı yer almaktadır (Weber, 2005: 258). Stratejik havayolu ittifaklarının kod paylaşımı anlaşması içermesi rakiplerle yapılan bu yatay işbirliğinin yüksek düzeyde bütünleşme gerektirerek «yarı-birleşme» olarak da tanımlanabilmesine neden olmaktadır (Holtbrügge, Wilson ve Berg, 2006: 307). Küresel havayolu ittifakına katılan bir havayolu şirketini kullanan yolcular; daha fazla ağ erişimine sahip olmakta, kesintisiz seyahat edebilmekte, devredilebilir öncelik durumu ile öncelikli check-in yapma imkânı ile bagaj taşıma ve bekleme listelerinde öncelik kazanabilmekte, havaalanlarında girmek için koşulu olan bekleme salonlarına (lounge) daha rahat girebilme imkânı ile daha fazla sayıdaki salondan yararlanma ve havayollarının müşteri sadakati programları olan sık uçan yolcu programlarından daha geniş bir şekilde faydalanma imkânlarına sahip olmaktadır (Goh ve Uncles, 2003: 480). Havayolu ittifakları diğer işbirliklerinden ittifak yapan işletme sayısı kapsamında ayrılmaktadır. Diğer sektörlerde iki veya birkaç farklı işletme ittifak yaparken havayolu ittifaklarında bu sayı oldukça fazladır. Bugün üç ana uluslararası ittifak grubu olan Star Alliance, SkyTeam ve Oneworld ittifak ağının sırasıyla; 28, 20 ve 13 üyesi bulunmaktadır.

2.2. Misyon İfadeleri

Misyon beyanatı veya misyon bildirimini şeklinde de kullanılabilen misyon ifadeleri bir kuruluşun amacını ve işlevini özetlemeyi amaçlayan kısa belgelerdir (Bilaslova ve Lynn, 2007: 773). Daha geniş bir biçimde bir kuruluşun kendine özgü ve kalıcı amacını, uygulamalarını ve temel değerini yansıtmayı amaçlayan resmi bir yazılı belge olarak da tanımlanabilir (Macedo, Pinho ve Silva, 2016: 36). Misyon ifadeleri kavramıyla ilgili çalışmalar 1970'li yıllara dayanmaktadır (Sufi ve Lyons, 2003: 255). Bu yıllardaki ilk çalışmalar yönetim bilimine yaptığı katkılar nedeniyle modern yönetimin babası olarak

adlandırılan Peter Drucker'a aittir (David ve David, 2015: 171). Drucker (1974: 75) bir işletmenin adıyla, durumuyla veya kuruluş belgeleriyle değil ancak misyonu ile tanımlanabileceğini ve ayrıca, açık ve gerçekçi işletme hedeflerine ancak açıkça belirlenmiş bir işletme misyonu ile ulaşılabilirliğini belirtmektedir. Misyon bildirgesi ile işletmelerin nihayetinde, "İşimiz nedir?" temel sorusunu yanıtlaması gerektiğini ifade etmektedir. Ancak o yıllarda pek çok örgütün misyon ifadelerinin bulunmadığı veya misyon ifadesi bulunan örgütlerininkinin de yetersiz olduğu görülmüştür (Alegre, Mirabent, Guerrero ve Machuca, 2018: 6).

1980'li yıllardan günümüze dek gelen yönetim bilimi ve strateji yazınında yer alan misyon ifadeleri ile ilgili çalışmalar incelendiğinde araştırmaların ilk olarak misyon ifadeleri kavramının tanımlanmasına yönelik olduğu ve bu doğrultuda örgütler için iyi bir misyon bildirimini hazırlanmasında misyon ifadelerinin ne içermesi gerektiği sorusuna cevap arandığı görülmektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmalar içerisinde en önemli çalışmalar Pearce ve David (1897: 109) ve David (1989)'e aittir. Pearce ve David 1987 yılında Fortune 500 listesine giren 61 işletmenin misyon ifadelerini inceledikleri araştırmalarında etkin bir misyon bildirgesinde olması gereken sekiz adet bileşen belirtmişlerdir. Bunlar; 1) hedef müşterilerin ve pazarların özellikleri, 2) ana mal veya hizmetlerin tanımlanması, 3) coğrafi alanın belirtilmesi, 4) temel teknolojilerin tanımlanması, 5) sürdürülebilirliğe, büyüme ve karlılığa bağlılık ifadesi, 6) şirket felsefesindeki anahtar unsurların özellikleri, 7) şirket benliğinin belirlenmesi ve 8) firmanın istenen kamu imajının belirlenmesi olarak sıralanmaktadır. Daha sonra David 1989 yılında 75 işletme üzerinde yaptığı araştırmada bu bileşenlere çalışanlara karşı sorumluluk bileşenini ekleyerek toplam 9 tane olan misyon ifadesi bileşenlerini oluşturmuştur. Misyon ifadelerinin bileşenleri ve bu bileşenlerin içeriklerine ait bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır. Yazarların ufuk açan bu araştırmaları doğrultusunda misyon ifadesi kavramı resmi bir beyan olmanın ötesine geçerek uygulamada kullanılmaya yönelik dinamik bir yapı kazanmıştır.

Tablo 1. Misyon İfadesi Bileşenleri

| MİSYON İFADESİ BİLEŞENİ | AÇIKLAMASI |
|--|---|
| Müşteriler | İşletmenin müşterileri kimdir? |
| Ürünler/ Hizmetler | İşletmenin temel ürünleri ya da hizmetleri nelerdir? |
| Pazarlar | Coğrafi olarak işletme hangi pazarlarda faaliyet göstermektedir? |
| Teknoloji | İşletmede kullanılan teknolojiler nelerdir, işletmenin teknolojiye verilen önem nedir, kullanılan teknoloji güncel midir? |
| Sürdürülebilirlik, Büyüme ve Karlılık Hedefleri | İşletmenin hedeflediği ekonomik amaçlar nedir, işletme finansal olarak sağlam mıdır? |
| Felsefesi | İşletmenin değerleri, inançları, beklentileri ve ahlaki öncelikleri nedir? |
| Benlik Kavramı | İşletmenin ana veya ayırt edici rekabet avantajı nedir? |
| Arzu Ettiği Kamu İmajı | İşletmenin sosyal, toplumsal ve çevreye karşı duyarlılıkları nedir? |
| Çalışanlara Karşı Sorumluluğu | Çalışanlar işletmenin değerli bir varlığı mıdır? |

Kaynak: Pearce ve David (1987), Kemp ve Dwyer (2003) ve David ve David (2015) 'den uyarlanmıştır.

İlgili yazında örgütlerin misyon ifadelerinin içeriğinde neler bulunması gerektiğine

yönelik farklı araştırmalar da bulunmaktadır. Farklı yazarlar farklı bileşenler ortaya koymuşlardır. Ancak bu araştırmalarda geliştirilen bileşenlerin aslında bu dokuz bileşenin sadece hafifçe revize edilmiş bir versiyonu olduğu görülmektedir (Williams, 2008: 109). Benzer biçimde bu dokuz bileşenin, hem misyon ifadelerinin yazılması ve değerlendirilmesi için pratik bir yapı sağladığı (Kemp ve Dwyer, 2003: 637) hem de, işletmelerin hazırladıkları misyon ifadelerinin kapsamı, biçimi, özgüllüğü veya uzunluğu değişse bile etkin bir misyon bildirgesinin bu dokuz bileşeni içermesi gerektiği de belirtilmektedir (David ve David, 2015: 177). Bu bilgiler ışığında işletmelerin ideal olarak ifade edilebilecek bir misyon bildirgesi hazırlarken bu dokuz bileşeni kullanmalarının faydalı olacağı ve işletmeler açısından kolaylaştırıcı bir rol oynayacağı söylenebilir.

2.3. Kurumsal Eşbiçimlilik

Popülasyon ekolojisi yaklaşımı içerisinde temel bir kavram olarak yer alan eş biçimlilik; çevre koşullarının tür ve özelliklerine göre sadece bu koşullara uyan ve söz konusu koşullara göre eş şekil alan organizmaların yaşamına devam edebileceğini ifade etmektedir (Koçel, 2007: 277). Eşbiçimlilik, matematik ve popülasyon biyolojisinden türetilen bir kavramdır. Kavramı örgütlere uyarlayan ilk çalışma Meyer ve Rowan'a ait olup Di Maggio ve Powell ise kavramı kendi ortaya çıkardıkları "örgütsel alanlardaki kurumsal eşbiçimlilik" teorisinde ayrıntıları ile incelemiştir (Thornton, 2011). Meyer ve Rowan'ın çalışmaları özetle, örgütlerin başarısının sadece üretim faaliyetlerinin etkin kontrolü ve eşgümüne bağlı olmadığına değinerek, örgütlerin hayatta kalma şansını arttırmaları, meşruiyet kazanmaları ve kaynaklara ulaşabilmeleri için genel olarak, kurumsal çevrelerinin mitleri doğrultusunda eşbiçimli hale gelmeleri gerektiğini belirtmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 352). DiMaggio ve Powell'in araştırması ise özellikle örgütsel alan ve eşbiçimlilik kavramlarının netleştirilmesi bakımından önem arz etmektedir. Bu çalışmada yazarlar kurumsal eşbiçimlilik kavramını, örgütleri birbirine benzer kılan nedir sorusundan hareketle bir birimin aynı çevresel koşullarda yer aldığı diğer birimlere benzetmesine neden olan kısıtlayıcı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Di Maggio ve Powell, 1983: 149).

Yazarlara göre, kurumsal eşbiçimlilik üç mekanizma yolu ile belirlenmektedir:

1. Zorlayıcı Kurumsal Eşbiçimlilik: Zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik, örgütlerin bağlı oldukları diğer örgütler tarafından uygulanan resmi ve gayri resmi baskılardan ve kurumların içinde faaliyet gösterdiği toplumdaki kültürel beklentilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Di Maggio ve Powell, 1983: 150). Örgütler, zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik çerçevesinde varlıklarını sürdürebilmek için, dikkatlerini, kendileri üzerinde etki gücü yüksek olan kurumsal çevre unsurlarına ve dolayısıyla onların temsil ettikleri değerlere yöneltmektedirler (Bolat ve Seymen, 2006: 245). Başka bir deyişle zorlayıcı kurumsal eşbiçimlilik örgütler arasındaki güç ve yaptırım farklarından kaynaklanmaktadır.

2. Taklitçi Kurumsal Eşbiçimlilik: Her kurumsal eşbiçimlilik eğilimi zoraki nedenlerden kaynaklanmayabilir. Örgütsel teknolojiler yeterli ölçüde anlaşılmadığında, hedefler belirsiz olduğunda veya çevre sembolik bir belirsizlik yarattığında, örgütler diğer örgütleri model alma eğilimindedir. Başka bir ifade belirsizlik örgütleri Taklitçiliği ile teknik kurallar yerine kurumsal kuralları koyarak araştırma maliyetlerini

düşürmeye çalışırlar ve diğer örgütlerin davranışlarını taklit etme yönünde cesaretlendiren önemli bir unsurdur (Di Maggio ve Powell, 1983: 151). Örgütler kendi popülasyonlarındaki karar vericiler tarafından başarılı olarak algılanan diğer örgütleri taklit etmektedirler. Yüksek itibar sahibi ve tanınmış örgütlerin eylemlerinin diğer örgütleri etkilediğine ilişkin çok sayıda bulgu vardır (Bolat ve Seymen, 2006: 246). Diğer bir deyişle taklitçi kurumsal eşbiçimlilik uzman olarak kabul edilen örgütlerin kopyalanması ile oluşmaktadır.

3. Normatif Kurumsal Eşbiçimlilik: Normatif kurumsal eşbiçimlilik temel olarak profesyonelleşmeden kaynaklanmaktadır. Profesyonelleşmenin iki yönü, eşbiçimlilik açısından önemli kaynaklardır (Di Maggio ve Powell, 1983: 152). Bunlardan ilki, eğitim ve yasalardır. Aynı meslekler aynı eğitim ve aynı yasalara tabidirler. Bu durum ise eşbiçimliliğe neden olmaktadır. İkinci ise, mesleki ve ticari kuruluşlardır. Bunlar, örgütsel ve mesleki davranışlara ilişkin normatif kuralların ortaya konulmasında ve yaygınlaştırılmasında rol oynayan önemli araçlardır. Profesyonellerin, belirli ağlar ya da dernekler vasıtasıyla birbirleri arasında kurduğu ilişkiler neticesinde, o mesleğe dâhil kişiler, o dernekler veya iletişime geçtiği o ağlar yolu ile yeni metotlar ve uygulamalardan haberdar olarak bunları kendi örgütlerine taşırlar ve bu durumda eşbiçimliliğe neden olmaktadır (Tengilimoğlu, 2017: 28). Başka bir deyişle, normatif kurumsal eşbiçimlilik bir profesyonel meslek alanında yer alan kural, yasa ve standartlar sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Aynı makalede DiMaggio ve Powell (1983: 148) örgütsel alanı ise, kurumsal yaşamın belirli bir alanını oluşturan, tedarikçiler, kaynaklar, tüketiciler, düzenleyici kuruluşlar ve benzer ürün ve hizmet üreten diğer örgütler olarak tanımlamaktadır. Her bir örgütsel alanın, kendine göre değerler sistemi ve kurumsal bir mantığı vardır, işletmenin başarısı bu kurumsal mantığı ne kadar içselleştirebildiğine bağlıdır (Özcan, 2011: 313). Özetle, örgütsel alan eşbiçimliliğin meydana geldiği alanı ifade etmektedir. Bu kapsamda aynı örgütsel alan içinde yer alan örgütlerin yaptığı işin, sahiplik durumunun, amaç, misyon ve vizyon gibi değerlerini oluşturan kavramların da benzerlik göstereceği söylenebilir.

2.4. Misyon İfadeleri ve Kurumsal Eşbiçimlilik İlişkisi

Yazın taraması kapsamında etkin bir misyon ifadesinin dokuz bileşeni kapsamında işletmelerin misyon ifadeleri ile kurumsal eşbiçimlilik ilişkisini inceleyen az sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu araştırmalar arasında Peyrefitte ve David (2006) ABD’de bilgisayar donanımı, bilgisayar yazılımı ve gıda işleme endüstrilerinden 13’er bankacılık sektöründen ise 18 işletmeden oluşan toplam 57 büyük işletmenin misyon ifadelerini, dokuz bileşen kapsamında incelemişlerdir. Yazarlar, yönetim eğitiminde misyon ifadeleri kavramının öneminin artmasının getirdiği kurumsallaşmanın endüstrilere kurumsal baskılar yaptığını ve bu nedenle aynı endüstri sınırları arasında yer alan işletmelerin misyon ifadelerinde benzer bileşenlerin yer aldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ancak araştırmada kurumsal eşbiçimlilik kavramı daha genel bir biçimde kurumsal baskı ve benzerlik şeklinde ele alınmış, eşbiçimliliğin şekli hakkında bir bilgi verilmemiştir. Bu kapsamdaki bir diğer araştırmada İranlı anonim şirketlerin misyon ifadeleri Peyrefitte ve David’in çalışması örnek alınarak incelenmiştir. Bu çalışmanın örnekleminde plastik, bankacılık, çelik ve elektrikli ekipman sektörlerinden sırasıyla; 14, 7, 19 ve 10 olmak üzere toplam 50 işletme yer almıştır. Bu araştırmada da aynı endüstri sınırları arasında misyon ifadeleri

bileşen kullanımının benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda yazarlar zorlayıcı, normatif ve taklitçi kurumsal baskıların etkisinin misyon ifadelerinin benzerliğine yol açabileceği belirtmektedirler (Jandaghi ve Miyandehi, 2011).

Son olarak Mutlu ve Karaca (2017) Türkiye’deki aile işletmelerinin misyon ifadelerini inceledikleri araştırmalarında 80 aile işletmesinin misyon ifadelerini dokuz bileşen kapsamında incelemişlerdir. Yazarlar araştırmalarında inceledikleri işletmelerin hiç birinde 7, 8 ve 9 bileşenli misyon ifadesi bulunmadığını ve işletmelerin misyon ifadelerinin çoğunlukla 2, 3 ve 4 bileşenli olduğunu belirleyerek bu sayıların etkili bir misyon ifadesi için işletmelerin misyon ifadelerinde bulundurması gereken bileşen sayısından oldukça az olduğunu vurgulamaktadırlar. Araştırmanın bir diğer sonucu ise aile işletmelerinin misyon bildirelerinde evrensel ifadelerin yaygınlığıdır. Yazarlar bu durum sonucunda Türk aile işletmelerinin misyon ifadelerinin taklitçi bir eşbiçimlilik yapısında olduğunu belirtmektedirler.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırma örneklemini olarak araştırmanın evrenini oluşturan üç ana uluslararası ittifak grubu içerisinde en eski ve köklü olan, ayrıca ağı içerisinde diğer ittifaklardan sayıca daha fazla havayolu barındıran olan Star Alliance havayolu ittifak ağı belirlenmiştir. Star Alliance havayolu ittifak ağı 1997 yılında Scandinavian Airlines, Thai Airways International, Air Canada, Lufthansa ve United Airlines tarafından kurulan dünyanın ilk stratejik havayolu ittifakıdır. 2018 yılı itibarıyla 28 üyesi bulunan ittifakın faaliyetlerini Frankfurt, Almanya merkezli bir proje şirketi koordine etmektedir (<http://www.staralliance.com/en/about>). Kendini gücün ve yeniliğin birleşimi olarak tanımlayan Star Alliance ittifak ağı içerisinde hem dünyanın en büyük havacılık firmaları hem de küçük yerel havayolu işletmeleri bulunmaktadır (<https://flights.staralliance.com/en/>). Tablo 2’de Star Alliance üye havayollarının ittifaka katılım yılları yer almaktadır.

Tablo 2. Yıllara Göre Star Alliance Üyelikleri

| YIL | ÜYE HAVAYOLU |
|------------|---|
| 14.05.1997 | Scandinavian Airlines- Thai Airways International- Air Canada- Lufthansa- United Airlines |
| 1999 | Air New Zealand- All Nippon Airways |
| 2000 | Austrian Airlines- Singapore Airlines |
| 2003 | Asiana Airlines- LOT Polish Airlines |
| 2004 | Adria Airways- Croatia Airlines |
| 2005 | TAP Portugal |
| 2006 | South African Airways -Swiss International Air Lines |
| 2007 | Air China |
| 2008 | EgyptAir - Turkish Airlines |
| 2009 | Brussels Airlines |
| 2010 | Aegean Airlines |
| 2011 | Ethiopian Airlines |
| 2012 | Avianca- Copa Airlines- Shenzhen Airlines |
| 2013 | EVA Air |
| 2014 | Air India |

Kaynak: <http://www.staralliance.com/en/member-airlines>

Mevcut yazına ait inceleme doğrultusunda çalışmanın amacına uygun olarak aşağıda yer alan araştırma soruları belirlenmiştir:

- Havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinin kaç tanesi tüm değişkenlere sahiptir?
- Misyon ifadelerinde en çok ve en az rastlanan değişkenler nelerdir?
- Star Alliance ittifakı içerisinde yer alan havayollarının misyon ifadelerinde kurumsal eşbiçimlilik türlerine (zorlayıcı/taklitçi/normatif) ait unsurlar nelerdir?

Araştırmada, dünyanın en büyük havayolu ittifakı olan Star Alliance ittifak ağı içerisinde yer alan 27⁴ uluslararası havayolu firmasının misyon ifadeleri Pearce ve David⁵ in belirlediği kapsamlı bir misyon beyanatının dokuz bileşeni doğrultusunda içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizi, nicel olmayan verilerin sistematik analizinde kullanılan bir teknik olarak ifade edilmektedir (Yüksel ve Yüksel, 2004: 176). İçerik analizinde amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 227). İçerik analizinde, çözümlene birimi bir takım kelimeler, semboller, boyutlar veya renkler gibi bazı sözel ve görsel unsurları da kapsayabilir. Bu çalışmada havayolu firmalarının kurumsal web sitelerinin içeriği “sözlü öğeler” kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmada havayolu firmalarının misyon bildirelerine ulaşabilmek için iki ayrı yöntem izlenmiştir. İlk yöntem kapsamında her bir havayolu işletmesinin kurumsal web sitesinde havayolunun misyon ifadelerinin içeren bir bağlantı veya içerik aranmıştır. İkinci olarak arama motorlarında her bir havayolu için ayrı ayrı olacak şekilde “...Havayolunun Misyon İfadeleri” biçiminde bir arama gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda 27 adet havayolu işletmesinin 16 tanesinin misyon ifadelerine kurumsal web sitesinde Misyonumuz/ Misyon Bildirgemiz başlığı altında ayrı olarak yer verdiği görülmüştür. İki havayolunun misyon bildirelerine ise son yayınlamış oldukları yıllık finansal ve sürdürülebilirlik raporları incelenerek ulaşılmıştır. Geriye kalan 9 havayolu işletmesinin misyon ifadelerinin değerlendirilmesinde ise yine havayollarının kurumsal web sitesinde yer alan ve “Hakkımızda” ve benzeri başlıklar altında bulunan kurumsal bilgilerden yararlanılmıştır. Bu kurumsal bilgilerin incelenmesi aşamasında “havayolu işletmesinin yaptığı işi nasıl tanımladığı” dikkate alınmış kurumsal bilgiler içerisinde yer alan işletmenin vizyonuna, değerlerine ve stratejik amaçlarına yönelik ifadeler kapsam dışında bırakılmıştır. Araştırma verileri 25 Mart – 06 Nisan 2018 tarihleri arasında 27 havayolu işletmesinin kurumsal web sayfalarının incelenmesi ile elde edilmiştir.

4 Star Alliance ittifak ağı içerisinde ayrı ayrı iki havayolu firması olarak yer alan AVIANCA ve AVIANCA Brasil havayollarına ait kurumsal web siteler incelenmiş ve bu araştırma kapsamına tek bir çatı altında Avianca Holding'e ait misyon bildirimini dahil edilmiştir.

Tablo 3. Havayolu İşletmelerinin Misyon İfadelerinin İçerik Analizi

| Firmalar | Müşteriler | Ürünler/ Hizmetler | Lokasyon/ Pazar | Teknoloji | Sür. Büy. ve Karlı. Hed. | Felsefesi | Benlik Kavramı | Kamu İmajı | Çalışan, Karşı Sor. | Bileşen Sayıları |
|-----------------------|------------|-----------------------|--------------------|-----------|-----------------------------|-----------|-------------------|---------------|------------------------|---------------------|
| Adria Airways | H | E | E | E | H | H | E | H | H | 4 |
| Aegean Airlines | E | E | E | H | H | E | E | H | H | 5 |
| Air Canada | E | E | E | H | H | H | E | E | H | 5 |
| Air China | E | E | H | H | E | E | E | E | E | 7 |
| Air India | H | E | E | H | H | H | H | H | H | 2 |
| Air New Zealand | H | E | H | H | H | H | E | H | H | 2 |
| All Nippon Airways | E | E | H | H | H | E | E | E | H | 5 |
| Asiana Airlines | E | E | H | H | E | E | E | H | H | 5 |
| Austrian Airlines | E | E | E | H | E | E | E | H | E | 7 |
| Avianca | H | H | E | H | H | E | H | H | H | 2 |
| Brussels Airlines | H | E | H | H | H | E | H | H | H | 2 |
| Copa Airlines | E | E | E | H | H | H | H | H | H | 3 |
| Croatia Airlines | E | E | E | H | E | E | H | H | H | 5 |
| EgyptAir | E | H | H | H | E | E | H | H | E | 4 |
| Ethiopian Airlines | E | E | E | H | E | E | E | E | E | 8 |
| EVA Air | H | E | H | E | E | H | E | H | H | 4 |
| LOT Polish Airlines | E | E | E | H | E | E | E | H | H | 6 |
| Lufthansa | H | E | E | H | H | H | H | H | H | 2 |
| Scandinavian Airlines | E | E | E | H | H | E | E | H | H | 5 |
| Shenzhen Airlines | H | E | E | E | H | E | H | E | H | 5 |
| Singapore Airlines | H | E | H | H | E | E | H | H | E | 4 |
| South African Airways | H | E | E | H | E | E | H | H | H | 4 |
| Swiss Airlines | E | E | E | H | E | E | H | H | H | 5 |
| TAP Portugal | E | E | E | H | H | H | E | H | H | 4 |
| Thai Airways Int. | E | E | E | H | E | E | H | E | E | 7 |
| Turkish Airlines | H | E | E | H | H | E | E | H | H | 4 |
| United Airlines | E | E | H | H | H | E | H | E | E | 5 |

Havayolu firmalarının misyon ifadelerinin içerik analizini kapsamında öncelikle yazarların her biri, her havayolu şirketi için misyon ifadelerinin dokuz bileşenin her birini içerip içermediğini bağımsız olarak analiz etmiştir. Araştırmacılar inceledikleri misyon ifadelerinde, her bir bileşen için bileşenin bulunduğu kararı verildiğinde EVET, bileşenin bulunmadığına karar verildiğinde ise HAYIR ifadesini kullandıkları bir kodlama tablosu oluşturmuşlardır. Kodlayıcılar arasındaki kodlama benzerliklerini ve farklılıklarını sayısal olarak karşılaştırmak, başka bir ifadeyle, kodlayıcılar arasındaki güvenilirliği test etmek için Cohen's Kappa katsayısı hesaplanmıştır. Kodlayıcılar arası güvenilirlik oranı %77,6'dır. Kılıç (2015: 143) kodlayıcılar arası güvenilirliğin %61 ila 80 düzeyinde olmasını iyi düzeyde uyum olarak belirtmektedir. İki yazarın, hazırladıkları kodlama tablolarını karşılaştırarak fikir birliğine varılamayan maddeler üzerinde düzenleme yapılmıştır.

Böylelikle dokuz bileşenin varlığı konusunda bir şüphe kalması engellenmeye çalışılmıştır. Daha sonra, havayolu işletmelerinin bileşen puanları tek bir tablo haline getirilmiştir. Tabloda var olan bileşen için “E” var olmayan bileşen için ise “H” harfi kullanılmıştır (Tablo 3).

4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE TARTIŞMA

Havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinin içerik analiz kapsamında 27 işletmenin misyonları tek tek analiz edilerek hangi bileşenleri içerdiği tespit edilmiştir. Tablo 3’te misyon ifadelerinde aynı anda kaç bileşenin kullanıldığı görülmektedir. Tabloya göre aynı anda 8 bileşeni kullanan 1 havayolu (Ethiopian Airlines) , 7 bileşeni kullanan 3 havayolu (Air China, Austrian Airlines, Thai Airways International), 6 bileşeni kullanan 1 havayolu (LOT Polish Airlines), 5 bileşeni kullanan 9 havayolu (Aegean Airlines, Air Canada, All Nippon Airways, Asiana Airlines, Croatia Airlines, Scandinavian Airlines, Shenzhen Airlines, Scandinavian Airlines, Swiss Airlines, United Airlines) , 4 bileşeni kullanan 7 havayolu (Adria Airways, Egpyair, Shenzhen Airlines, Singapore Airlines, TAP Portugal, Turkish Airlines), 3 bileşeni kullanan 1 havayolu (Copa Airlines), 2 bileşeni kullanan 5 havayolu (Air India, Air New Zealand, Avianca, Brussels Airlines, Lufthansa) bulunmaktadır. Tablo 3’te havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinin çoğunlukla 5 ve 4 bileşenli olduğu ve dokuz bileşenin tamamına sahip bir misyon bildirgesi olan havayolu işletmesinin bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 4. Misyon İfadelerindeki Bileşenlerinin Sayıları ve Oranları

| BİLEŞENLER | SAYI | ORAN |
|--|------|------|
| Müşteriler | 16 | 60 |
| Ürünler/Hizmetler | 25 | 93 |
| Lokasyon/Pazar | 18 | 67 |
| Teknoloji | 3 | 11 |
| Sürdürülebilirlik Büyüme ve Karlılık Hedefleri | 12 | 44 |
| Felsefesi | 19 | 70 |
| Benlik Kavramı | 14 | 52 |
| Arzu Ettiği Kamu İmajı | 7 | 26 |
| Çalışanlara Karşı Sorumluluğu | 7 | 26 |

Tablo 4’te misyon ifadelerindeki bileşenlerinin sayıları ve oranları yer almaktadır. Tablo 4 incelendiğinde; havayolu misyonu bildirimlerinde en yaygın kullanılan bileşenin toplam 27 havayolunun 25’in de yer alan (%93) “ürünler ve hizmetler” bileşeni olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, uluslararası havayolu şirketlerinin çoğunluğunun, misyon ifadelerini okuyanların onların havacılık sektöründe olduklarını bilmesini istediği söylenebilir. Pek çok havayolunun misyon ifadelerinde kargo taşımacılığı yaptığını dair bilgiler yer alması ve sadece yolcu taşımacılığı yapmadığını belirtmesi bu başlık altında öne çıkan bir unsurdur. Daha sonra %70’lik bir oranla “felsefesi” bileşeni bulunmaktadır. Bir ör-

gütün felsefesi, şirket kültürünün arkasında yatan değerler, ahlak ve etik ilkelerdir. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde işletmelerinin değerlerini büyük ölçüde yansıttıkları söylenebilir. “Lokasyon/pazar” bileşeni ise %67’lik bir oranla en çok rastlanan üçüncü misyon ifadesi bileşenidir. Araştırmada pek çok havayolunun misyon bildirimlerinde hem hangi ülkeyi temsil ettiklerine dair bilgiyi, hem de uçtukları destinasyonlara ait bilgiyi verdiği de görülmektedir. İncelenen misyon ifadelerinin turizm ve seyahat endüstrisinin en önemli kollarından havacılık sektörüne ait olması, misyon ifadesinde lokasyon/pazar bileşenin en çok kullanılan bileşenlerden biri olmasını rahatlıkla açıklamaktadır. Havayolu ittifaklarının asıl işlevinin havayollarının varış noktalarını genişletmek olması, pek çok havayolunun misyon bildirgesinde küresel çapta hizmet sunduğuna dair bir bilgi vermesi ile doğrudan ilişkili olmaktadır.

Havayollarının misyon ifadelerinde en çok rastlanan dördüncü değişken %60’lık bir oranla “müşteriler” bileşenidir. Misyon ifadelerinin yarısından fazlasında sadece bu dört (ürünler, felsefesi, lokasyon ve müşteriler) bileşen yer almaktadır. Daha sonra misyon ifadelerinin %52’sinde yer alan benlik kavramı bileşeni gelmektedir. İşletmelerin ana rekabet gücünün açıklandığı bu bileşen Kemp ve Dwyer (2003: 640)’un 50 uluslararası havayolunun misyon bildirelerini dokuz bileşen kapsamında incelediği araştırmada ise birinci sırada yer almıştır.

Araştırmada incelenen 27 havayolu işletmesinin sadece üçünde yer alan “teknoloji” bileşeni ise %26’lık bir oranla 7’şer misyon ifadesinde yer alan “arzu ettiği kamu imajı” ve “çalışanlarına karşı sorumluluğu” değişkenleri ise en az rastlanan değişkenler olmaktadır. Bu sonuç Kemp ve Dwyer (2003: 637)’un 50 uluslararası havayolunun misyon bildirelerini dokuz bileşen kapsamında incelediği araştırmada elde ettiği sonuç ile aynıdır. Bu durum 15 yıllık bu zaman zarfında havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde daha az yer verdiği unsurların değişmediğini göstermektedir.

Havayolu firmalarının, turizm ve seyahat endüstrisi içerisinde yer alan sektörler arasında teknolojik gelişmelerle en çok ve en yakından ilişkili olduğu düşünüldüğünde misyon ifadelerinde bu kapsamda bir bilginin yer almaması büyük bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Ancak, örneklem dahilinde incelenen havayolu işletmelerinin neredeyse tamamında kurumsal web sayfalarında işletmelerinin teknolojilerine yönelik bilgilerini “Filomuz” başlığı altında ayrıntılı olarak sunduğu görülmüştür. Bu durum misyon ifadelerinde teknoloji değişkeninin azlığını dolaylı olarak açıklamaktadır.

İşletmenin sosyal, toplumsal ve çevreye karşı duyarlılıkları içeren kamu imajı veya topluma karşı sorumluluk başlığı altında ifade edilen bileşene havayollarının misyon ifadelerinde az rastlanması da üzerinde durulması gereken bir konudur. İnsan kaynaklı iklim değişikliği bağlamında uçakların atmosfere yüklü bir miktarda karbondioksit saldı-ğı bilinmektedir. Bu doğrultuda pek çok havayolu firması emisyon oranlarını azaltmaya yönelik çeşitli politikalar geliştirmektedir. Bu bağlamda örneklem dahilindeki pek çok havayolu işletmesinin kurumsal bilgilerini içeren web sitelerinde sosyal sorumluluk faaliyetlerine ayrı bir başlık altında yer verdiği görülmüştür. Özellikle çevreye karşı duyarlılıklarını detaylı olarak paylaştıkları başlıklar bulunmaktadır. Bu bilgiler ile havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde topluma karşı sorumluluk değişkeninin azlığının se-

beplerine ışık tutulduğu söylenebilir.

Kurumsal yaklaşım kapsamında, şirketlerin meşruiyet için çabaladıkları için, misyon bildirimlerini hazırlarken “liderleri takip et” yaklaşımını benimsemelerinin muhtemel olduğu ve bu nedenle işletmelerin misyon bildirgelerinde eşbiçimlilik olacağı beklenmektedir (Bartkus, Glassman ve McAfee, 2004: 394). Bu doğrultuda Star Alliance ittifak ağında yer alan işletmelerin misyon ifadelerini hazırlarken kurucu havayolu işletmelerini örnek alacağı varsayımında bulunmaktadır. Tablo 3 ve Tablo 5 ‘deki bilgiler incelendiğinde en fazla misyon bileşenine sahip havayolu olan Ethiopian Airlines’ın 2011 yılında birliğe katıldığı buna karşın kurucu işletmelerden birisi olan Lufthansa’nın en az bileşen içeren işletmeler arasında yer aldığı görülmektedir. Bu bağlamda bu varsayımı doğrulayacak bir bilgiye ulaşılamamıştır.

Tablo 5. Star Alliance Kurucu Havayolu İşletmelerinin Misyon İfadelerinin İçerik Analizi

| Misyon İfadesi Bileşeni | Lufthansa | Scandinavian Airlines | Thai Airways | Air Canada | United Airlines |
|--|-----------|-----------------------|--------------|------------|-----------------|
| Müşteriler | - | E | E | E | E |
| Ürünler/ Hizmetler | E | E | E | E | E |
| Pazarlar | E | E | E | E | - |
| Teknoloji | - | - | - | - | - |
| Sürdürülebilirlik, Büyüme ve Karlılık Hedefleri | - | - | E | - | - |
| Felsefesi | - | E | E | - | E |
| Benlik Kavramı | - | E | - | E | - |
| Arzu Ettiği Kamu İmajı | - | - | E | E | E |
| Çalışanlara Karşı Sorumluluğu | - | - | E | - | E |

Benzer biçimde araştırma bulguları incelediğinde kurumsal eşbiçimlilik yaklaşımı doğrultusunda Star Alliance stratejik ittifak ağının bir örgütsel alan olarak ele alındığında ittifak üyelerinin misyon bildirgelerinde taklitçi kurumsal eşbiçimlilik olmadığı görülmektedir. Yine Tablo 5’teki bilgiler ışığında Star Alliance ittifak ağınının kurucu işletmelerinin sonradan ittifağa katılan örgütlerin, amaç, misyon ve vizyon gibi değerlerini oluşturan kavramlarını belirlemede bir yaptırımında bulunmadığı da söylenebilir. Bu kapsamda araştırma bulgularının ittifak ağı içerisinde örgütler arasındaki güç ve yaptırım farklarından doğan zorlayıcı kurumsal eşbiçimliliğin bulunmadığını göstermektedir.

Araştırmada ele alınan sivil havacılık sektörü, tüm turizm ve seyahat endüstrisi içerisinde en yoğun işbirliğinin en köklü bir şekilde yaşandığı sektördür. Bu sektörün kendine has yapısı sektöre özgü pek çok kural, yasa ve standartları da doğurmaktadır. Bu kural, yasa ve standartların ortak noktası güvenli uçuş hususudur. İttifak ağı içerisinde yer alan havayolu işletmelerinin misyon bildirgelerinde güvenlik kelimesini sık kullanmaları, köklü ve deneyimli bir firma olduklarından bahsetmeleri veya bir ülkenin bayrak taşıyıcı

havayolu olduklarına değinmeleri gibi unsurlar ile prestij ve güvenlik algısı yaptıkları belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında, Star Alliance ittifak ağı üyelerinin misyon ifadelerinde normatif kurumsal eşbiçimliliği olduğu ortaya çıkarılmıştır.

5. SONUÇ

Havayolu ittifaklarının misyon ifadelerinin kurumsal eşbiçimlilik bağlamında ele alındığı bu çalışmada, araştırma sorularını cevaplamanın bir parçası olarak, öncelikle Star Alliance ittifak ağı içerisinde yer alan 27 uluslararası havayolu firmasının misyon ifadelerine ulaşmak için havayolu işletmelerinin kurumsal web sayfalarının incelenmesi ile başlanmıştır. Daha sonra web sayfalarından elde edilen misyon ifadeleri Pearce ve David' in belirlediği kapsamlı bir misyon beyanatının dokuz bileşeni doğrultusunda içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda her bir havayolu işletmesinin misyon ifadelerinde yer alan bileşenler tabloleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen, havayollarının yarısından fazlasının, misyon ifadelerini değerlendirmek için kullanılan dokuz bileşenden beş veya daha fazlasına sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu doğrultuda havayolu sektöründe yer alan işletmelerin çoğunluğunun “ideal” misyon bildirisinin genel kabul gören görüşlerine uygun bir misyon ifadesi hazırladığını söylemek mümkündür. Araştırma ile havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde en fazla ve en az bulunan bileşenler ve oranları da belirlenmiştir.

Çalışmaya ait bu sonuçların bir kısmı, havayollarında misyon ifadelerini dokuz bileşen kapsamında inceleyen Kemp ve Dwyer'un araştırma sonuçları ile uyum göstermekle birlikte her iki çalışmayı birbirinden ayıran önemli bir nokta bulunmaktadır. Her iki çalışmada ortak olarak yer alan 9 adet havayolu işletmesi bulunmaktadır (Air Canada, All Nippon Airways, Asiana, Australian Airlines, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airlines, Swiss ve Turkish Airlines). Ancak, her iki çalışmada örnekleme dahil edilen aynı havayollarının misyon ifadelerine ait bileşenler farklılık göstermiştir. Bu durumun en önemli sebebi incelenen havayollarının aynı olmasına rağmen bu işletmelerin yayınladıkları misyon bildirelerinin tamamıyla farklı olmasıdır. Örgütlerin de canlılar gibi yaşayan organizmalar olduğu düşünüldüğünde zaman içinde amaçlarının, hedeflerinin, felsefelerinin değişebileceği ve bu durumun misyon ifadelerine yansıtılabileceği söylenebilir. Yine teknolojik gelişmeler, artan global rekabet koşulları ve müşteri tatmini anlayışındaki değişimlerin de misyon ifadelerinin değişimine etki ettiğini söylemek mümkündür.

Araştırmada, Star Alliance havayolu ittifakı kurucularının misyon bildireleri ile diğer üyeleri etkilediğine dair bir bulguya rastlanmamıştır. Bu kapsamda havayolu işletmelerinin misyon ifadelerinde stratejik ittifak yapısının doğurduğu bir zorlayıcı ve/veya taklitçi kurumsal eşbiçimlilik durumuna rastlanılmamıştır. Ancak, havayolu sektörünün kendine has doğası gereği güvenlik kavramının sektör için anahtar bir olgu olduğu bilinmektedir. Araştırmada incelenen misyon ifadelerinin çoğunluğunun güvenlik olgusuna değindiği gözlenmiştir. Kavram incelenen misyon ifadesinin içeriğine göre işletme felsefesi bileşeni içinde değerlendirilmiştir. Sivil havacılığın temelini oluşturan güvenlik kavramı özellikle 11 Eylül 2001 terör saldırısı nedeniyle çok daha önem kazanmıştır. Bu

bağlamda havayolu ittifakı içerisinde yer alan işletmelerin misyon ifadelerinde normatif kurumsal eşbiçimci bir yapı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada havayolu ittifakları içerisinde sadece Star Alliance ağına seçilmesi bir sınırlılık doğurmaktadır. İleride yapılacak araştırmalarda havayolu işletmelerinin misyon ifadeleri kapsamına tüm ittifakların üyelerinin yer alması önerilmektedir. Böylelikle havacılık sektörü hem ideal bir misyon bildirgesinin bileşenleri, hem de kurumsal eşbiçimlilik açısından daha kapsamlı bir şekilde incelenebilir.

KAYNAKÇA

Alegre, I., Mirabent, J.B., Guerrero, A. and Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*, 1-18.

Bart, C.K. and Hupfer, M. (2004). Mission statements in Canadian hospitals, *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 18 Issue: 2, 92-110.

Bartkus, B.R., Glassman, M. and McAfee, R.B. (2004). A Comparison of the Quality of European, Japanese and U.S.Mission Statements: A Content Analysis. *European Management Journal*, Vol. 22, No. 4, 393-401.

Bilaslova, R. And Lynn, M. (2007). Mission statements in Slovene enterprises Institutional pressures and contextual adaptation. *Management Decision*, Vol. 45. No. 4, 773-788.

Bilotkach, V. and Hüschelrath, K. (2015). Balancing Competition and Cooperation: Evidence from Transatlantic Airline Markets. Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 15-059, Mannheim.

Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2006). Yönetim ve Örgüt Düşüncesinde Kurumsalcılık, Yeni Kurumsalcılık ve Kurumsal Eşbiçimlilik' Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 1, 223-254.

Castiglioni, M., Gallego Á. and Galán, J. L. (2018). The virtualization of the airline industry: A strategic process, *Journal of Air Transport Management*, 67, 134-145.

David, F.R. (1989). How companies define their mission, *Long Range Planning*, Vol. 22, 90-97.

David, F.R. and David, F.R. (2015). *Strategic Management*, 15th ed. London: Pearson Education.

DiMaggio, P.J. and Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, 147-160.

Drucker,P. (1974). *Management tasks responsibilities and practices*. New York: Harper and Row.

Enz, C. A. (2010). *Hospitality strategic management: concepts and cases*, 2nd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Evans, N. (2001a). Alliances in the International Travel Industry, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol.2, No.1, 1-26.

Evans, N. (2001b). Collaborative strategy: an analysis of the changing worldof international airline alliances, *Tourism Management*, 22, 239-243.

- Garg, C. P. (2016). A robust hybrid decision model for evaluation and selection of the strategic alliance partner in the airline industry, *Journal of Air Transport Management*, 52, 55-66.
- Goh, K. and Uncles, M. (2003). The Benefits of Airline Global Alliances: An Empirical Assessment of the Perceptions of Business Travelers, *Transportation Research, Part A* 37, 6, 479-497.
- Holtbrügge, D., Wilson, S. and Berg, N. (2006). Human resource management at Star Alliance: Pressures for standardization and differentiation. *Journal of Air Transport Management*, No.12, 306–312
- Hsu, C.I. and Shih, H.H., (2008). Small-world network theory in the study of network connectivity and efficiency of complementary international airline alliances. *Journal of Air Transport Management*, Vol. 14, No.3, 123-129.
- Jandaghi, G. And Miyandehi, R.A.A. (2011). A Content Analysis of the Mission Statements of Iranian Joint Stock Firms in Four Industries: A further research to explore the implications of Peyrefitte & David (2006) findings. *Academic Leadership*.
- Kemp, S. and Dwyer, L. (2003). Mission Statements of International Airlines: A Content Analysis. *Tourism Management*, 24, 635-653.
- Kılıç, S. (2015). Kappa Testi, *Journal of Mood Disorders*, Vol. 5, No. 3, 142-144.
- Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği, 11.Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın.
- Liou, J.J. H., Tzeng, G.H., Tsai, C.Y. and Hsu, C.C. (2011). A hybrid ANP model in fuzzy environments for strategic alliance partner selection in the airline industry. *Applied Soft Computing*, 11, 3515–3524.
- Macedo, I. M., Pinho, J.C. and Silva, A. M. (2016). Revisiting the link between mission statements and organizational performance in the non-profit sector: The mediating effect of organizational commitment. *European Management Journal*, 34, 36-46.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, 340-363.
- Murphy, P. E. and Murphy, A. E. (2004). *Strategic Management for Tourism Communities Bridging the Gaps*, Great Britain: Cromwell Press.
- Mutlu, E.C. ve Karaca, D. (2017). Türkiye’deki Aile İşletmelerinin Misyon İfadeleri Analizi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, No. 82, 61-75.
- Özcan, K. (2011). Kurumsal Söylemin Rasyonel Temelleri: Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Rasyonelite Tartışması, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 1, No. 13, 297-326.
- Pearce, J. and David, F. (1987). *Corporate Mission Statements: The Bottom Line*. Aca-

demy of Management Executive. Vol.1, No.2, 109-116.

Peyrefitte, J. and David, F.R. (2006). A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries. *International Journal of Management*, 23, 296-301.

Rigby D.K. and Bilodeau, B. (2018). *Management Tools & Trends*, Boston: Bain and Company.

Rigby, D. K. (2017). *Management Tools and Techniques: An Executive Guide*, Boston: Bain and Company.

Sufi, T. and Lyons, H. (2003). Mission statements exposed, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, Issue: 5, 255-262.

Tengilimoğlu, E. (2017). *Otellerin Kurumsal Yönetim Seviyelerine Göre, Online Memnuniyet Düzeylerinin İncelenmesi; Antalya Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi.*

Thornton, P.H. (2011). Isomorphism, *Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*, New York: Palgrave Macmillan.

Wang, S. W. (2014). Do global airline alliances influence the passenger's purchase decision?. *Journal of Air Transport Management*, 37, 53-59.

Weber, K., (2005). Travelers' perceptions of Airline Alliance benefits and performance. *Journal of Travel Research*, Vol. 43, 257-265.

Wheelen, T.L., Hunger, J.D., Hoffman, A.N. and Bamford, C.E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*, 15th ed. London: Pearson Education.

Williams, L. S. (2008). The Mission Statement A Corporate Reporting Tool With a Past, Present, and Future. *Journal of Business Communication*, Vol. 45, No. 2, 94-119.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yüksel, A. ve Yüksel, F. (2004). *Turizmde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Turhan Kitabevi

<http://www.staralliance.com/en/about> (Erişim Tarihi: 20.03.2018).

<https://flights.staralliance.com/en/> (Erişim Tarihi: 20.03.2018).

<http://www.staralliance.com/en/member-airlines> (Erişim Tarihi: 20.03.2018)