T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Filiz DEMİR

Doktora Tezi

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya – 2019

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Filiz DEMİR

Doktora Tezi

Danışman
Prof. Dr. Adnan ÇELİK

Konya – 2019

ÖNSÖZ

Doktora eğitimim ve tez çalışmamın planlanması, yürütülmesi ve tamamlanması sürecinde derin tecrübelerinden faydalandığım tez danışmanım kıymetli hocam Prof. Dr. Adnan ÇELİK'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yine doktora eğitimim boyunca bana akademik konularda yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ'ye de teşekkürü bir borç bilirim.

Tez izleme jürisinde bulunarak olumlu yönlendirmeleri ile bana yol gösteren Prof. Dr. Abdullah KARAMAN, Doç. Dr. Ali ERBAŞI, Doç. Dr. Ali Aslan ŞENDOĞDU ve Doç. Dr. Yusuf Yalçın İLERİ hocalarıma da teşekkürlerimi sunarım.

İş insanı Ahmet KELEŞOĞLU ve işletmesi hakkında bilgi edinmem konusunda bana değerli vaktini ayıran ve desteğini esirgemeyen Selçuk Ecza Deposu A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Dr. M. Sonay GÜRGEN'e ayrıca ve yürekten teşekkür ederim.

Robert Bosch ve Bosch GmbH hakkında kaynak elde etmemi sağlayan Bosch Tarihi Araştırmalar Direktörü Dr. Kathrin FASTNACHT'a da teşekkürü bir borç bilirim.

Çocukluğumdan beri akademik başarının önemini vurgulayan ve beni bu konuda koşulsuz sevgisi ile manevi olarak destekleyen değerli babam Nazmi YILMAZ'a ve tez çalışmam için bana her fırsatta zaman yaratmaya çalışan annem Zehra YILMAZ'a da sonsuz teşekkürler. Son olarak, bu zorlu süreçte hakettikleri ilgiyi esirgediğim evlatlarım Muhammet ve Nazmi ile eşim Ali DEMİR'e de anlayışları için teşekkür ederim.

10/07/2019

Filiz DEMİR

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin		
	Adı Soyadı:	Filiz DEMİR
	Numarası:	144127011003
	Ana Bilim / Bilim Dalı:	İşletme / Yönetim Organizasyon
	Programı:	Doktora
	Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
	Tezin Adı:	Girişimci Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma

ÖZET

Aile işletmelerinin nesilden nesile mevcudiyetini muhafaza ederek ve arzulandığı gibi sağlıklı bir şekilde büyüyerek faaliyetlerini sürdürebilmelerinin temeli kurumsallaşma sürecinden geçmektedir. Bu süreç ancak kendi kurduğu işletmesinin geleceğini etkileyen, doğru yönetildiği takdirde işletmeyi kurucularına değil de; usul, standart ve yöntemlere bağlı kılan girişimci liderlerin desteğiyle mümkün olabilmektedir. Bu çalışmada girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olan etkisinin ortaya konulması amacıyla, farklı ülkelerde yetişmiş iki lider iş insanının bu yönde atmış oldukları adımları ve uygulamaları dikkate alınarak örnek olay yöntemi aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırmada Türk iş insanlarından Ahmet KELEŞOĞLU ve kuruluşu Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ile Alman iş insanlarından Robert BOSCH ve işletmesi Bosch GmbH örneklerinden faydalanılmıştır. Çalışmanın sonucunda iş insanları Ahmet KELEŞOĞLU ve Robert BOSCH'un girişimci liderlik özelliklerini taşıdıkları bulgusu dâhilinde girişimci liderliğin kurumsallaşmaya etki edebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca; girişimci liderliğin alt boyutlarından olan risk alma, fırsatları değerlendirme, yenilikçilik ve yaratıcılık, proaktiflik ve vizyonun kurumsallaşmaya etki edebileceği de araştırmanın sonuçları arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Liderlik, Girişimci Liderlik, Kurumsallaşma, Ahmet Keleşoğlu, Selçuk Ecza Deposu A.Ş., Robert Bosch, Bosch GmbH.

T. C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrencinin

Adı Soyadı:	Filiz DEMİR
Numarası:	144127011003
Ana Bilim / Bilim Dalı:	İşletme / Yönetim Organizasyon
Programı:	Doktora
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Tezin İngilizce Adı:	A Comparative Study on the Effect of Entrepreneurial Leadership on Institutionalization

SUMMARY

The foundation of family businesses to continue their activities while preserving their existence from generation to generation and growing in a healthy way as desired passes through the institutionalization process. This process is only feasible with the support of entrepreneurial leaders influencing the future of the company they established by their own and who connect the enterprise -if it is managed correctly- not on the founders but on procedures, standards and methods. In this study, in order to reveal the effect of entrepreneurial leadership on institutionalization, two leading business people from different countries have been analyzed through the case study method taking the steps and practices in this direction into account. As samples; the Turkish businessman Ahmet Keleşoğlu and his enterprise Selçuk Ecza Deposu A.Ş. and the German businessman Robert Bosch and his enterprise Bosch GmbH were used. As the outcome of this study, it is concluded that the businessmen Ahmet Keleşoğlu and Robert Bosch have the characteristics of entrepreneurial leadership and that entrepreneurial leadership can affect institutionalization. Also risk taking, utilising opportunities, innovation and creativity, proactivity and vision; the sub-dimensions of entrepreneurial leadership, may have a strong impact on institutionalization.

Keywords: Entrepreneurship, Leadership, Entrepreneurial Leadership, Institutionalization, Ahmet Keleşoğlu, Selçuk Pharmaceutical Warehouse, Robert Bosch, Bosch GmbH.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİK SAYFASI..... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
TEZ KABUL FORMU ..... Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖNSÖZ ..... **ii**
ÖZET ..... **iv**
SUMMARY ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
KISALTMALAR LİSTESİ……...**x**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xi**
GİRİŞ **1**

1. GİRİŞİMCİLİK, LİDERLİK VE GİRİŞİMCİ LİDERLİK 3
1. 1. Girişimcilik Kavramı 3
1.1.1. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi 5
1.1.2. Girişimcinin Özellikleri 6
1.2. Liderlik Kavramı..... 11
1.2.1. Liderlik Yaklaşımları..... 15
1.2.2. Liderlik Türleri 16
1.2.3. Liderlik Özellikleri 17
1.3. Girişimci Liderlik Kavramı 23
1.3.1. Girişimci Liderliğin Tarihsel Gelişimi..... 29
1.3.2. Girişimci Liderliğin Önemi..... 31
1.3.3. Girişimci Liderlik Özellikleri..... 32
1.3.4. Girişimci Liderliğin Boyutları 33
1.3.4.1. Risk Alma..... 34
1.3.4.2. Fırsatları Değerlendirme..... 34
1.3.4.3. Yenilikçilik ve Yaratıcılık 34
1.3.4.4. Proaktiflik..... 35
1.3.4.5.Vizyon.……...……..……35
2. KURUMSALLAŞMA..... 36
2.1. Kurumsallaşma Kavramı 36
2.2. Kurumsallaşma Düşüncesinin Tarihi Gelişimi 39
2.3. Kurumsallaşmanın Önemi 40
2.4. Kurumsallaşmanın Boyutları 43
2.4.1. Formalleşme..... 43
2.4.2. Örgüt Kültürü..... 44

2.4.3. Şeffaflaşma 45
2.4.4. Profesyonelleşme 46
2.4.5. Tutarlılık 47
2.4.6. Sosyal Sorumluluk 48
2.4.7. Esneklik 49
2.4.8. Sadelik 50
2.4.9. Özerklik 51
2.4.10. Farklılaşma 51
2.5. Kurumsallaşma Kriterleri 52
2.5.1. İşletme Anayasası 52
2.5.2. Stratejik Planlama Süreci 53
2.5.3. Yetki Devri ve Yetkilendirme 55
2.5.4. Karar Alma Şekli 56
2.5.5. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması 57
2.6. Kurumsallaşma Süreci 58
2.6.1. Kanunen Tanınma 58
2.6.2. Varlığın Sürekli Kılınması 59
2.6.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu 60
2.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma 61

3. GİRİŞİMCİ LİDERLİK VE KURUMSALLAŞMA ETKİLEŞİMİ 63
3.1. Girişimci Liderliğin Kurumsallaşma ile Ortak Unsur ve Özellikleri 63
3.1.1. Esneklik 63
3.1.2. Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim 64
3.1.3. Katılımcı Yönetim 64
3.1.4. Rekabetle Baş Edebilme 65
3.1.5. Büyüme 66
3.1.6. Süreklilik ve Gelişim 67
3.2. Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimine Yönelik Çalışmalar 69
3.2.1. Dünya Boyutu 69
3.2.2. Türkiye Boyutu 76

4. GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA 84
4.1. Çalışmanın Konusu ve Sorunsalı 84
4.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi 85
4.3. Çalışmanın Yöntemi 86
4.4. Çalışmanın Kısıtları 89
4.5. Çalışmanın Varsayımları 89
4.6. Bulgular ve Değerlendirme 90
4.6.1. Ahmet Keleşoğlu ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'ye İlişkin Bilgiler 90
4.6.1.1. Girişimci Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular 92
4.6.1.1.1. Risk Alma 92
4.6.1.1.2. Fırsatları Değerlendirme 93
4.6.1.1.3. Yenilikçilik ve Yaratıcılık 93
4.6.1.1.4. Proaktiflik 95
4.6.1.1.5. Vizyon 96
4.6.1.2. Kurumsallaşma Boyutlarına İlişkin Bulgular 97
4.6.1.2.1. Formalleşme 97
4.6.1.2.2. Örgüt Kültürü 98
4.6.1.2.3. Şeffaflaşma 99
4.6.1.2.4. Profesyonelleşme 100
4.6.1.2.5. Tutarlılık 100
4.6.1.2.6. Sosyal Sorumluluk 101
4.6.1.2.7. Sadelik 102
4.6.1.2.8. Özerklik 103
4.6.1.2.9. Farklılaşma 104
4.6.1.3. Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimine İlişkin Bulgular 105
4.6.1.3.1. Esneklik 105
4.6.1.3.2. Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim 105
4.6.1.3.3. Katılımcı Yönetim 106
4.6.1.3.4. Rekabetle Baş Edebilme 106
4.6.1.3.5. Büyüme 108
4.6.1.3.6. Süreklilik ve Gelişim 110
4.6.2. Bosch GmbH'ya İlişkin Bilgiler 112
4.6.2.1. Girişimci Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular 115

4.6.2.1.1. Risk Alma 115
4.6.2.1.2. Fırsatları Değerlendirme 116
4.6.2.1.3. Yenilikçilik ve Yaratıcılık 116
4.6.2.1.4. Proaktiflik 118
4.6.2.1.5. Vizyon……..119
4.6.2.2. Kurumsallaşma Boyutlarına İlişkin Bulgular 120
4.6.2.2.1. Formalleşme 120
4.6.2.2.2. Örgüt Kültürü..... 122
4.6.2.2.3. Şeffaflaşma 123
4.6.2.2.4. Profesyonelleşme 124
4.6.2.2.5. Tutarlılık 125
4.6.2.2.6. Sosyal Sorumluluk..... 126
4.6.2.2.7. Sadelik 127
4.6.2.2.8. Özerklik 128
4.6.2.2.9. Farklılaşma 129
4.6.2.3. Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimine İlişkin Bulgular 130
4.6.2.3.1. Esneklik 130
4.6.2.3.2. Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim 130
4.6.2.3.3. Katılımcı Yönetim 131
4.6.2.3.4. Rekabetle Baş Edebilme 132
4.6.2.3.5. Büyüme..... 133
4.6.2.3.6. Süreklilik ve Gelişim 135
4.6.3. Ahmet Keleşoğlu ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ile Robert Bosch ve Bosch GmbH Bulgularının Karşılaştırılması ve Girişimci Liderlik Özelliklerinin Kurumsallaşmaya Etkisinin Değerlendirilmesi 136
4.6.3.1. Girişimci Liderlik Boyutları Açısından Karşılaştırma ve Değerlendirme 137
4.6.3.2. Kurumsallaşma Boyutları Açısından Karşılaştırma ve Değerlendirme 145
4.6.3.3. Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimi Unsurları Açısından Karşılaştırma ve Değerlendirme 157
SONUÇ VE ÖNERİLER 169
KAYNAKLAR 178
EKLER ……192
ÖZGEÇMİŞ 198

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

ANK Vakfı : Ahmet ve Nezahat Keleşoğlu Vakfı

AR-GE : Araştırma Geliştirme

A.Ş. : Anonim Şirket

BİST : Borsa İstanbul

CEO : Chief Executive Officer (Yönetim Kurulu Başkanı)

ETSO : Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası

FIFO : First In First Out (İlk Giren İlk Çıkar)

GDP : Good Distribution Practices (İyi Dağıtım Uygulamaları)

GmbH : Gesellschaft mit beschränkter Haftung (Limited Şirket)

IMS : Uluslararası İlaç İstatistik ve Danışmanlık Şirketi

IoT : Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)

İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

KOBİ : Küçük ve Orta Boy İşletme

RBV : Resource Based View (Kaynak Temelli Görüş)

SED : Selçuk Ecza Deposu

SPK : Sermaye Piyasası Kurulu

TEB : Türkiye Eczacılar Birliği

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Farklı Yazarların Liderlik Tanımları…….. 14

Tablo 1.2: Bazı Liderlik Türleri ve Açıklamaları……... 16

Tablo 1.3: Liderde Bulunması Gereken Özellikler……..... 18

Tablo 1.4: Girişimci Liderlik Yaklaşımları……..... 25

Tablo 1.5: Girişimci Liderlik Özellikleri……..... 33

Tablo 3.1: Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimine Yönelik Dünya Ölçeğinde Seçilmiş Çalışmalar…..... 74

Tablo 3.2: Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimine Yönelik Ülkemiz Ölçeğinde seçilmiş Çalışmalar……...…….. 81

Tablo 4.1: Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Risk Alma Boyutu Açısından Karşılaştırılması……...…….. 137

Tablo 4.2: Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Fırsatları Değerlendirme Boyutu Açısından Karşılaştırılması……..……...……. 139

Tablo 4.3: Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Yenilikçilik ve Yaratıcılık Boyutu Açısından Karşılaştırılması…….……..... 140

Tablo 4.4: Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Proaktiflik Boyutu Açısından Karşılaştırılması…….……...…….. 142

Tablo 4.5: Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Vizyon Boyutu Açısından Karşılaştırılması ……..……... 144

Tablo 4.6: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Formalleşme Açısından Karşılaştırılması….……...…….. 145

Tablo 4.7: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Örgüt Kültürü Açısından Karşılaştırılması…….…...…….. 146

Tablo 4.8: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Şeffaflaşma Açısından Karşılaştırılması……...…….. 147

Tablo 4.9: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Profesyonelleşme Açısından Karşılaştırılması……...…….. 149

Tablo 4.10: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Tutarlılık Açısından Karşılaştırılması……..…….. 150

Tablo 4.11: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Sosyal Sorumluluk Açısından Karşılaştırılması……..... 151

Tablo 4.12: ANK Vakfı ve Robert Bosch Stiftung Verileri Karşılaştırması… 152

Tablo 4.13: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Sadelik Açısından Karşılaştırılması…….....…….. 153

Tablo 4.14: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Özerklik Açısından Karşılaştırılması……..... 154

Tablo 4.15: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Farklılaşma Açısından Karşılaştırılması……...……..... 155

Tablo 4.16: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Esneklik Unsuru Açısından Karşılaştırılması……...……..... 157

Tablo 4.17: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim Unsuru Açısından Karşılaştırılması……. 158

Tablo 4.18: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Katılımcı Yönetim Unsuru Açısından Karşılaştırılması……. 159

Tablo 4.19: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Rekabetle Baş Edebilme Unsuru Açısından Karşılaştırılması……... 161

Tablo 4.20: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Büyüme Unsuru Açısından Karşılaştırılması……..... 162

Tablo 4.21: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Bazı Göstergelere Göre Karşılaştırılması……. 165

Tablo 4.22: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Süreklilik ve Gelişim Unsuru Açısından Karşılaştırılması…… 165

Tablo 4.23: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın 2019 Yılı İtibariyle Oransal Olarak Mülkiyet Yapısı……. 168

GİRİŞ

Liderlik, yüzyıllardır var olan ve tartışılan bir konu olmakla beraber, son zamanlarda özellik ve çeşitleri ile ilgili sayıca çok fazla önerme ortaya atılmıştır. Özellikle çağdaş liderlik yaklaşımlarında liderliğin karizma, vizyon, otantik, hizmetkâr gibi kelimelerle birleştirilerek yeni liderlik türlerinin geliştirildiği (karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, otantik liderlik, hizmetkâr liderlik vb.) görülmektedir. Bunlardan bir tanesi de son zamanlarda araştırmacılar arasında popüler bir terim haline gelen girişimci liderlik kavramı olmuştur.

Güçlü ikna yeteneğine sahip, yaratıcı, esnek, bağımsız, sorunları hızlı bir biçimde çözebilen ve başarı odaklı bireyler girişimci olarak görülebilirler. Girişimci bireylerin yeteneklerinin liderlik becerisi ve hayal gücü ile birleşerek, başkalarının kariyerlerini yönetebilme inancıyla hareket etmeleri ise bu tür girişimcileri diğer kişilerden farklılaştırmakta (Bayrakdar, 2011: 247), girişimci lider kişiliklerini ortaya çıkarmaktadır. Liderliği ve girişimcilik olgusunu bir arada barındıran girişimci liderliğin özü, liderin kendi kendisinin işvereni olması durumudur.

Girişimci liderlik gün geçtikçe küresel bir gereklilik haline gelmektedir. Girişimci liderler yenilikçi, özerk ve proaktif davranışlar sergileyen, risk alan ve sosyal ağlarını genişleterek izleyenlerini fırsatları fark etme ve/veya takip etme konusunda cesaretlendiren kişilerdir. Bu önemli özellikleri sayesinde girişimci liderler rekabet üstünlüğü elde etme, çalışan bağlılığı yaratma, paydaşların güvenini kazanma gibi kazanımlarla aile şirketi olarak kurdukları işletmelerini kurumsallaştırarak onlara süreklilik ve istikrar kazandırır, işletmeleri için bir sosyal kimlik oluştururlar.

İşletmecilik alan yazınında ve yönetim/organizasyon çalışmalarında liderlik araştırmalarının yanı sıra kurumsallaşma araştırmaları da sürekli artmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden birisi, çağdaş global ekonomileri yönlendiren girişimcilerin ve bunların liderlik ettiği örgütlerin kurumsallaşma çabalarının da sürekli bir şekilde artmasıdır.

Kurumsallaşma; bir organizasyon, kuruluş, işletme veya markanın şahıslara bağımlı kalmadan faaliyetlerini kesintisiz sürdürebilmesi ve geliştirebilmesini

sağlayan stabil bir yapıya sahip olmasıdır. Kurumsallaşma aracılığıyla sistematik hale gelen bir işletmede çalışanlara yön verecek olan görevler, amaçlar, kurallar ve güçlerdir ancak bir organizasyonun kurumsallaşabilmesi için en alt kademedeki çalışanla hiyerarşinin en üst pozisyonundaki yöneticiye kadar her çalışanın sistematize olması gerekmektedir. Çalışanları bu konuda örgütleyip harekete geçirme görevini ise en iyi şekilde yapacak olan kişilerin girişimci liderler olacağı düşünülmektedir.

Girişimci liderliğin kurumsallaşmaya etkisine ilişkin karşılaştırmalı bir çalışma başlığını taşıyan bu tez kendi içinde dört ayrı bölümden oluşmuştur. Girişimcilik, liderlik ve girişimci liderlik başlığını taşıyan ilk bölümde girişimcilik, liderlik ve girişimci liderlik kavramları ve kapsamı açıklanmıştır.

Kurumsallaşma başlığını taşıyan ikinci bölümde kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma düşüncesinin tarihi gelişimi, önemi, boyutları, kriterleri ve kurumsallaşma süreci ele alınmıştır.

Girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi başlığı altında ise girişimci liderliğin kurumsallaşma ile ortak unsur ve özellikleri ile girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimine yönelik çalışmalar alt başlıklarına yer verilmiştir.

Çalışmanın son bölümü girişimci liderliğin kurumsallaşmaya etkisine ilişkin karşılaştırmalı bir çalışma başlığını taşımaktadır. Bu bölüm çalışmanın konusu ve sorunsalı, çalışmanın amacı ve önemi, çalışmanın yöntemi, kısıtları, varsayımları, literatür taraması, bulgular ve değerlendirme alt başlıklarından oluşmuştur. Burada girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olan etkisi farklı ülkelerde yetişmiş iki iş insanının ve şirketlerinin kurumsallaşma uygulamalarıyla karşılaştırmalı olarak araştırılıp irdelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
GİRİŞİMCİLİK, LİDERLİK VE GİRİŞİMCİ LİDERLİK

Bu bölümde girişimcilik ve liderlik tanımlarının birleşiminden oluşan girişimci liderlik kavramı açıklanmıştır. Kavramı açıklamaya geçmeden önce, girişimcilik kavramı, girişimciliğin tarihi gelişimi, önemi ve özellikleri; ardından liderlik kavramı, önemi ve özellikleri ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

1.1. Girişimcilik Kavramı

Girişim, kişi veya kişilerin bir hedef veya çeşitli amaçlar uğrunda birleşip bir sermaye koyarak oluşturdukları ekonomik ve yasal birimlerdir. Girişimler, kendileri dışında başka girişim ve girişimcilerle alış ve satış gibi çeşitli ekonomik işlemlerde bulunurlar (Haftacı, 2015: 1).

Yeni bir işi başlatma cesareti olan kimseye girişimci denir (Sutherland, 1996: 12), başka bir ifadeyle girişimci, örgütü tasarlayıp meydana getiren kişidir. Girişimcinin otoritesi, girişimin hem fikir, hem de aktiflerine sahip olmasına dayanmaktadır (Özel, 2017: 14). Yani, düşünce ve fikirlerini sadece kâğıt üstünde bırakan değil de, "eylem"i seçen kişi olması, girişimci bireyin temel farkıdır (Tali, 2013: 1).

Aynı zamanda girişimcilik; vizyon, değişim ve yaratıcılığın dinamik bir sürecidir de diyebiliriz. Girişimcilik yeni fikirlerin ve çözümlerin yaratılması ve uygulanmasına yönelik enerji ve tutku gerektirir. Temel bileşenleri zaman, eşitlik veya kariyer açısından hesaplanan riskleri alma isteği, etkili bir girişim ekibi oluşturma yeteneği, gerekli kaynakları bulmak için yaratıcı beceri, sağlam bir iş planı oluşturma becerisi ve nihayet, başkalarının kaos, çelişki ve karışıklık olarak gördüğü fırsatları tanıma vizyonudur (Kuratko ve Hodgetts, 2007: 36).

Malta'lı bir düşünür olan De Bono, girişimciyi sanat tutkusuyla bağdaştırmaktadır. Ona göre müteşebbisi tanımlayan, bir olguyu gerçekleştirme tutkusudur. Bu, bir ressamın veya yazarın tutkusundan farksızdır. Daha önce var olmayan bir şeyi yaratmak girişimci bireyin en büyük hedefidir (Titiz, 2002: 8).

Kalaycı ve Aytekin (2016: 16) ise girişimciliği daha mizahi bir açıdan tanımlamayı tercih etmişlerdir. Onlara göre girişimci, helva yapmak için gerekli malzemeleri bulup bir araya getiren, helvayı kendi yöntemleriyle üreten ve dağıtan kişidir. Girişimci, yöneticinin zıddıdır diyen yazarlar, bir iş yerinin çalışma düzenini kuran ve işlemlerin yapılmasını izleyen yöneticiye karşılık girişimcilerin yeni bir fikir ile iş kurduklarını ya da mevcut işi farklı bir yöntemle gerçekleşmesini sağlayan kişiler olduklarını söylerler.

Görüldüğü gibi toplum içinde girişimci kelimesine atfedilen mana çok belirgin değildir. Kiminin gözünde girişimci; sırtı yere gelmeyen, ekmeğini taştan çıkaran ehil bir kişi, kimine göre ise "iş bitirici" anlamını taşımaktadır (Titiz, 2002: 8). Girişimciliğin temel amacı mal ve hizmet üretimi ve bunlardan bir artırım sağlama olsa da bir girişim yalnızca kâr amacı ile oluşturulmaz. Bunun yanı sıra girişim, topluma hizmet etme, işletmeyi sürekli kılma gibi genel birtakım amaçlara da sahip olabilir (Haftacı, 2015: 2).

Literatürde yazılanlara bakıldığı zaman, girişimciye "iş insanı", "patron", "yönetici", "daima yeni ve riskli fikirleri gerçekleştirmeye çalışan öncü" ya da en genel anlamıyla "kendi işini kurmaya çalışan kişi" tanımlamalarına yer veriliyor. Peki bunlardan hangisi girişimcidir? Çeşitli yazarlar tarafından kendi anlayışlarınca ortaya konulmuş girişimci tanımlamalarının hemen hepsinde ortak noktalar bulunmaktadır. Bu ortak noktalar, girişimcilerin daima "başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp, bunları birer iş fikrine dönüştürebilmeleri" ve yine "risk almaya yatkın oluşları" dır. Bahsedilen bu iki özellik tüm dünya girişimcilerinin barındırdıkları değişmeyen özelliklerdir (Titiz, 2002: 7).

Nitekim tarih boyunca farklı anlamlar ile karşımıza çıkan girişimciliğin ısrarla vurgulanan özelliği, bireylerin sermayesini ortaya koyarak risk alma davranışını içeriyor olmasıdır (Kümbül Güler, 2008: 6). Özetle girişimci; yüksek riskler alabilen, iş başlatıcı, fırsatçı, her şeyi kendi yapan kişidir ve bir işin kuruluş aşamasında girişimcilerin varlığı zorunludur (Betz, 2010: 69-70).

1.1.1. Girişimciliğin Tarihsel Gelişimi

Girişimcilik araştırmalarının temeline bakıldığında "enterpreneur" sözcüğünün ilk kez Cantillon tarafından 18. Yüzyılda kullanıldığını görmekteyiz. Bu terim, Fransızca' da "yüklenmek, üstlenmek, başlamak," anlamına gelen "entreprendere" kelimesinden türetilmiştir (Gündüz, 2010: 217).

Cantillon'un 1775'de "Ticaretin Doğası Üzerine" yazdığı denemelerde girişimciyi günümüze yakın kelimeler ile tanımladığı görülmektedir. Aynı dönemde Jean-Baptiste Say "Politik Ekonomi" çalışmalarında girişimci kelimesi ile "maceraperest" kavramlarını özdeşleştirmiş, girişimciyi risk peşinde koşup işini kuran birisi olarak görmüştür (Say, 2001: 4). Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken bedensel emeğin ekonomik değerinin hızla azalması, buna karşılık zihinsel emeğin ekonomik değerinin hızla artmasının sonucunda daha bir önem kazanan girişimcilik olgusu, yönetim araştırma ve geliştirme ile birlikte zihinsel emeğin en hayati boyutunu oluşturmuştur. Bu bağlamda Girişimci kavramı iktisatçı Say'dan bu yana iktisadi bir terim olarak doğa, emek ve sermayenin yanı sıra dördüncü bir üretim öğesi olarak kabul edilmiştir (Haftacı, 2015: 3-4).

ABD'li Schumpeter ise 1934'de "İktisadi Kalkınma Teorisi" adlı çalışmasında üretim faktörleri arasında girişimci kavramına özel bir önem yükleyerek, girişimcinin kapitalist toplumların gelişmesinde ana etken olduğunu iddia etmiştir (Say, 2001: 4).

Girişimciliğin yakın tarihine gelindiğinde, özellikle 1990'lardan sonra gündem olan değişim ve uygulamaların önemi büyüktür. Özellikle, internet ve iletişimin gelişmesi, bölgesel entegrasyon ve küreselleşme eğilimleri, kadın, çocuk ve azınlık haklarının sorgulanması, kadın girişimciliğindeki artışlar, kültürlerarası etkileşim ve uluslararası stratejik işbirliklerinin artması ile yeni yönetim teknik ve araçlarının ortaya çıkması dünyayla birlikte ülkemizi de etkisi altına almıştır (Çelik, 2018: 21).

Nitekim tarih boyunca farklı anlamlar ile karşımıza çıkan girişimcilik, temelde bireylerin sermayesini ortaya koyarak risk alma davranışını içermektedir ve günümüzde, yenilikçilik boyutuyla daha fazla öne çıkmaktadır (Kümbül Güler, 2008: 6).

1.1.2. Girişimcinin Özellikleri

Girişimci bir ruha sahip bireylerin en öne çıkan özelliği, yüksek başarı arzusudur. Rutin işlerden hoşlanmayan bu tip insanlar, yeni fikirlerin yaratıcısı olma hevesindedirler. Durmadan üretme ve çalışma arzusu içinde olan girişimciler, uzun süreli çalışma saatlerine uyumlu oldukları gibi, emeklilikten de hoşlanmazlar. Kets de Vries'e göre girişimciler, "yüksek özgüvene sahip, bireyler arası ilişkilerde ihmalkâr görülebilen ama kendi değer yargılarına sadık kişiler" dir. Ayrıca, girişimcinin en önemli özelliğinin risk alma olduğunu gösteren tüm araştırmalar, girişimciyi profesyonel yöneticiden özellikle bu ayrıntıyla ayırmaktadır (Şimşek vd., 2016: 92). Öyle ki; profesyonel yöneticilikte, risk ve kâr başkasına aitken, girişimci kâr amacıyla yola çıkmaktadır ve teşebbüs hayatı boyunca oluşabilecek tüm risklere katlanmaktadır. Bunların yanı sıra, girişimcinin başarısında rol oynayan diğer nitelikler; hızlı karar alabilme, öngörü ve analiz yeteneği, yaratıcılık, atiklik, özgüven, güven verebilme ve akıcılıktır (Çelik, 2018: 15).

Ticarette azmin ve başarının sembolü haline gelen girişimciliğin (Kuratko, 2007: 7) başka bir tanımdaki öne çıkan kişisel özellikleri yine risk içeren kararlar alabilme, ileriyi görme ve geleceği tahmin edebilme, yaratıcı ve atılgan bir kişilik yapısına sahip olma, etkin liderlik yapabilme ve başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları fark edebilme (Fidan ve Yeşil, 2015: 320) olarak karşımıza çıkmaktadır. Hayranlık duyulacak bu özelliklerle girişimci, bir anlamda iş dünyasının kahramanıdır. Bunlar, çalkantılı iş koşullarında, işin ilk ortaya çıkışında ya da ayakta kalabilme savaşında takdir edilen meziyetlerdir (Betz, 2010: 64). Bu açıklamalara istinaden belli başlı girişimci özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Risk Alma ve Cesaretli Olmak: Girişimcilik kültürünün temel izlerinden olan risk alma, cesaret ve kahramanlık özelliklerinin bir bireyin "üretme" arzusu kadar başarısı için de gerekli olduğu bilinmektedir. Eline geçen fırsatları değerlendiren veya inisiyatif kullanan her girişimci aslında riske giriyordur. Birçok girişimcinin mutemet işlerinden ayrılıp kendi işini kurmak için evlerini ipotek ettirmeleri örneği, onların risk alma cesaretlerinin açık bir göstergesidir (Şimşek vd., 2016: 44). Cesaret, girişimcinin ruhunda bulunan ve onları harekete geçiren en önemli özelliktir (Erdoğan, 2013: 1).

- Başkalarının Bakıp Göremedikleri Fırsatları Fark Edebilmek: Mevcut pazarda pek çok pazar fırsatı yatmaktadır ancak bunlar her zaman kolayca fark edilmeyebilir. Bu fırsatların görülebilmesi girişimcinin başlıca özellikleri arasında yer almaktadır (Arıkan, 2002: 52). Girişimci, başkalarının baktığı ama göremediği fırsatları görüp bunları iş fikrine çeviren kişidir. Yine girişimci, başkalarının fark edemediği fırsatları yakalayarak; iş potansiyellerini ve ihtiyaçları en iyi şekilde karşı karşıya getirerek, ekonomik gelişmeye büyük katkı sağlamaktadır (Tekin, 2015: 71).

- İleriyi Görme ve Geleceği Tahmin Edebilme Yeteneğine Sahip Olmak: Bir girişimci ne istediğini bilir; kısa, orta ve uzun vadede olabilecekleri tahmin eder ve planlarını ona göre yapar. Bunları yaparken önyargılardan uzak duran, analitik düşünen fakat hayal dünyası çok geniş olan girişimci kişilik (Yalçıntaş, 2010: 96) dünyada ve kendi ülkesinde meydana gelen güncel gelişmeleri takip ederek gelecekte oluşabilecek çevresel ve tüketici ihtiyaçlarındaki değişiklikleri tahmin eder ve buna yönelik stratejiler izler.

- Kâr Odaklı Olmak: Girişimcilikte temel amaç kâr elde etmektir ve kâr işletmenin devamlılığı için girişimcilik sürecinin tekrarlanan bir sonucudur (Şimşek vd., 2016: 43). İktisat kuramları girişimciliği özellikle kazanç ve kâr güdüsü ile izah ederken, işletme kuramları yönetici nitelikleri ve örgüt iklimine de vurgu yapmışlardır. Bunların dışında girişimciliği ve girişimci bireyi kâr dışı motiflerle de açıklayan sosyolojik ve psikolojik kuramlar, bu alana önemli katkılarda bulunmuşlardır (Aytaç ve İlhan, 2007: 103).

- Vizyon Sahibi Olmak: İşletme açısından vizyon, işletmelerin gelecekte olmasını arzuladıkları durumun ifadesidir ve başarı için "büyük resmin anlaşılması, görülmesi" olarak (Akgemci, 2015: 24-25) tarif edilebilir. Girişimci vizyon ise, yeni girişimlerin doğuşu, büyümesi ve yönetilmesi ile ilgili harekete geçiren ve yönlendiren bir enerji merkezidir. Yeni bir organizasyon geliştirmek, strateji oluşturmak ve çalışanları motive etmek için güç kaynağı olan vizyon (Larwood vd., 1995: 744) girişimcinin işletmesinin geleceği hakkındaki inancına büyük katkı sağlamaktadır.

- Başarı Tutkusuna Sahip Olmak: Girişimci ruha sahip bireylerin en belirgin özelliklerinden birisi de, yüksek başarı tutkusuna sahip olmalarıdır. Bu tip insanlar, sıradanlıktan hiç hoşlanmazlar, yeni işler ve fikirler yaratmak onları mutlu eder. Tutkulu yapılarından aldıkları enerji sayesinde uzun çalışma periyotlarına uyum sağlarlar, durmaksızın çalışma ve üretme arzusu içinde olmakla birlikte emeklilikten kaçınırlar (Şimşek vd., 2016: 92).

- Özgüven Sahibi Olmak: Birçok araştırma özgüvenin bireylerin iş kurma olasılığını arttırdığını, girişimcilik üzerinde güçlü bir etki yarattığını ve aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirlik ile aralarında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Asoni, 2011: 12). Girişimcinin kendine ve gücüne olan inancı ve yaşamındaki gelişmelerden bizzat sorumlu olduğu bilinci hedeflerine ulaşmasında önemli bir unsur (Dingee vd., 1997: 23) olmakla birlikte iş dünyasında daha hızlı yol almasında ve öne çıkmasında hayati bir rol olarak öne çıkmaktadır.

- Rekabetçi Düşünmek: İşletmeler hayatta kalabilmek ve büyümek için dinamik bir süreç olan fikir akışını stratejilerine dâhil etmek zorundadırlar ve bununla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalıdırlar. Girişimci, mevcut durumun işleri yürütmek için en iyi yol olmadığını ve statükonun tüm olasılıkları tüketmediğini kabul etmek zorundadır (Kruger, 2004: 27). Tüketicinin daima üstün kalite, düşük fiyat ve daha fazla seçenek isteyeceği açıktır. Bu nedenle girişimci, rekabete ayak uydurabilmek için müşteri odaklı düşünüp bu doğrultuda çözümler üretmeye çalışmak için gayret göstermelidir (Uluhan, 2012: 9).

- Azimli ve Kararlı Olmak: Bir girişimcinin başarı sağlayabilmesi için birçok engelin üstesinden gelmesi gerekir ki bunun yolu kararlılık ve azimden geçer. Azimli ve kararlı girişimciler, kriz ve baskı altında olsalar bile sorunları çözebilirler, çünkü onlar zor durumlar karşısındaki sağlam duruşları sayesinde başarısızlığı, başarıya giden yolda bir bedel olarak görerek bu bakış açısı ile türlü engellerle mücadele ederler. Bu sebeple, ilk defada kazanamasalar bile gelecek sefere mutlaka kazanacaklardır (www.siirt.edu.tr).

- **Yenilikçi ve Yaratıcı Olmak:** Yenilikçi ve yaratıcı olması, yeni fikirler geliştirip uygulamaya koyması girişimci kişiliğin en belirgin özelliklerindendir. Girişimci birey; eskinin yerine yeniyi, bazen de tamamıyla bilinmeyen yeniyi getirdiği için gelenekselliğe bağlılığın direncini kırmaktadır. Değişim, girişimci için yararlı bir uygulamadır. Schumpeter'in de dediği gibi, "girişimci, yaratıcı yıkıcılık görevini yerine getirir." Başka bir ifadeyle girişimci, geleneği yıkarak yeniyi yaratır (Doğaner, 2014: 17).

- **Proaktif Olmak:** Baltaş (www.baltasgrubu.com)'a göre proaktif olmak, bireyin çevreyi değiştirmek için bir hareketi başlatma ve sürdürme meylidir. Proaktif yapıya sahip kişiler, koşullar tarafından kısıtlanmayı reddederler. Onlar fırsatları görür, inisiyatif kullanarak harekete geçer ve amacına ulaşana kadar sebat gösterirler. Kendi çabaları neticesinde şartları değiştirebileceklerine inanan proaktif bireyler tam da bu sebeple girişimci eylemlere yönelirler. Proaktif olmayan bireylerse kendilerini akıntıya bırakır, dalgaların onlara insaflı davranmasını ümit ederek başlarını suyun üzerinde tutmaya çalışırlar.

- **Belirsizliğe Karşı Tolerans:** Belli bir zaman ve ortamda yetersiz bilginin olduğu duruma belirsiz durum denir. Bir kişinin belirsiz durumu algılayarak mevcut bilgiyi organize etmesindeki tavrı onun belirsizliğe karşı toleransını ifade eder (Gürbüz, 2008: 489). Başka bir ifadeyle belirsizliğe karşı tolerans, belirsiz durumlarda sakin kalabilme ve olumlu tepki verebilme psikolojisi veya yeteneğidir (Kızıltay, 2010: 35). Başarılı bir girişimcinin belirsiz durumlara karşı tolerans gösterebilmesi ve her ihtimali göz önünde bulundurarak hareket etmesi işletmesinin sağlığı açısından önem arz eden bir konudur.

- **Değişime Açık Olmak:** Teknolojideki değişim hızını yakalayıp eş güdümlü olarak yeni ürün, hizmet ve bakış açıları geliştirmek çağdaş girişimciliğin önemli öğeleri olarak tasvir edilebilir (Aksoy ve Yalçınsoy, 2017: 342). Girişimciler gelişen modern teknolojilere uygun yönetim yapılanması ve iş hayatının kalitesinin iyileştirilmesini teşvik edecek organizasyon yapılanmasıyla iş hayatında değişime olumlu katkılar sağlarlar (Tekin, 2015: 71-72).

- Kendi İşinin Patronu Olma İsteği (Bağımsızlık İhtiyacı): Girişimci olmanın ana etkenlerinden birisi, bağımsızlık ihtiyacı yani kendi işinin patronu olma isteğidir. Bağımsızlık, özgür davranabilme; kendini ifade etme ve karar alma konularında insanın kendi çizdiği güven sınırları içinde istediği gibi hareket edebilmesi demektir (https://hbogm.meb.gov.tr). İyi bir girişimci özgürlüğüne düşkündür. Kendi işine sahip olma, yani bağımsız davranma isteği girişimciliğe teşvik eden ana unsurlardandır. Birçok kişi bu hayalini gerçekleştirme ümidiyle (Uluhan, 2012: 9) girişimciliğe adım atmaktadır.

- Kaynak Elde Etme Becerisine Sahip Olmak: Girişimcinin bir özelliği de, yeni kaynaklar bularak ya da hâlihazırdaki kaynakların gücünü arttırarak refah yaratmaktır (Drucker, 1986). Girişimciler, yurt içinde veya dışında üretim koşullarını değiştirecek hammadde kaynakları bularak denetim altına alırlar. Petrol ve petrol ürünlerini, demir ve çelik madenlerini ele geçirme çabaları bu konuda verilebilecek belli başlı örneklerdendir. Buna benzer kaynakları denetim altına alabilenler rakiplerine oranla çok büyük kârlar sağlarlar (Şimşek ve Çelik, 2016: 21).

- Analiz Yapabilme Yeteneğine Sahip Olmak: Bir girişimci etkin analiz yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Hedefleri belirleyerek öncelikleri tanımlamak, ülkedeki ekonomi hareketlerinin mevcut durumunu analiz etmek ve girişimciliğin faaliyet çevresine özgü güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmek (Aracıoğlu vd., 2016: 19) girişimcinin daha işletmesini kurmadan önce yapması gereken analizlerdir. Kuruluş ve faaliyet aşamalarında da fırsat ve tehditler, kaynaklar, işgörenler, rakipler, paydaşlar ve bunlara benzer birçok konuda düzenli olarak akılcı analizler yapılarak işletmenin kârlılığı ve devamlılığı sağlanmalıdır.

- Lider Ruhlu Olmak: Başarılı bir girişimcide bulunması gereken bir diğer özellik ise liderliktir. Liderlik aynı zamanda, yönetsel başarının da en önemli unsurlarından birisi olarak, kendi işletmesinde çalışanları belirlenen ortak bir hedefe doğru yönlendirmek, bu konuda motive etmek ve desteklemek girişimcinin liderlik görevidir (Arıkan, 2002: 53).

1.2. Liderlik Kavramı

Latince “insanları yolculuğa çıkarıp onlara kılavuzluk etme” anlamına gelen “Leadare” kelimesinden türeyen “Lider” sözcüğü, ilk kez 1755 yılında Samuel Johnson tarafından hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” anlamları karşılığında yer almıştır. Bundan 73 yıl sonra 1828’de Amerikan Webster Sözlüğünde geçen “liderlik” kelimesi “liderin durumu, koşulları” olarak betimlenmiştir (Aykanat, 2010:3’den akt. Güçlü, 2016: 5). Türk Dil Kurumu ise ünü, gücü ve sosyal statüsü sayesinde belli zaman ve durumlarda, ilişkili bulunduğu grup veya topluluğun etkinlik, davranış ve tutumlarını değiştirip yönetme yeteneği sergileyen kimseyi lider olarak tanımlamıştır (tdk.gov.tr, 2018).

Liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimden doğan güçtür, başka bir ifadeyle, bir bireyin ortak bir amacı gerçekleştirmek uğruna bir grup insanı harekete geçirme sürecine liderlik denilmektedir (Northouse, 2016: 9). Benzer şekilde Hollander (1978: 2) liderliği; bir grup, örgüt ya da toplum olarak belirli ortak hedeflere ulaşmayı amaç edinmiş çift taraflı işleyen etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Adair (2008: 86)’in tanımına göre liderlik; ekipleri yapılandırmak, yön vermek ve çevrenizdekilere söz ve davranışlarla bire bir örnek oluşturarak esin kaynağı olmaktır.

Etkileme gücüne vurgu yapan Werner (1993: 17) liderliği; belli bir anda, belli bir durumda ve belli şartlar altında bir topluluk üzerindeki etkileme süreci olarak tarif etmektedir. Burada sözü edilen etkileme, insanların organizasyonel hedeflere ulaşmak için gönüllü çabasını teşvik eden, bunun için destek olan tecrübeleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan bir etkilemedir.

İnsanoğlu kendisini yöneten kişilerde birçok özellik ve mükemmeliyet arar. Çoğu insan liderle ilgili “örnek şahsiyet olmalı, şahısların tek tek sergilediği güzel huyları bünyesinde barındırmalı, yüksek seciye ve ulvi amaçlarla hareket etmeli, insanları yönetecek üstün yeteneklere, tecrübe ve kabiliyete sahip olmalı” gibi bir yaklaşım sergiler. Milat’tan önce ve ortaçağdaki imparatorluklarda yaşayan insanlar gibi modern ulus devletlerinin vatandaşları da lideri mümtaz şahsiyet, üstün ve örnek kişilik olarak konumlandırırlar (Akdoğan, 2017: 32).

Liderlik ruhu insanın içinde vardır ve sonradan öğrenilemez. Sonradan öğrenilen ruh değil, liderliğin ne olduğunu gösteren bilgidir. Liderliğin nasıl olacağını belirleyen davranışlar liderlik ruhudur. Yani, liderlik bilgisine sahip olmak bilmekle, liderlik ruhuna sahip olmak ise yapmakla ilgilidir. Bilgiye sahip olmak ve yönetmek önemlidir, ancak yeterli değildir. Çünkü liderin ortaya koyacağı sonuç her zaman onun doğuştan getirdiği doğal yetenek ile sonradan öğrendiği ve geliştirdiği becerilerinin ve edindiği tecrübelerin bir karışımı olacaktır (Ürkmez, 2008: 26-27). Başka bir deyişle liderlik, çevrede olup bitenlerin ne anlama geldiğini, başlangıçların ne gibi neticeler doğurabileceğini önceden doğru kestirebilme yeti ve yeteneklerinin olgunlaştırılmasıyla oluşturulur. Bu sebepledir ki, liderlik eğitiminin hazır kalıplaşmış bir formülü yoktur. Lider hem kendini hayat tecrübeleriyle derin yaralar almadan yetiştirmeli, hem de liderlik olgusunu kazanmış amir ve eğitimcilerden feyiz almalıdır. Ancak, feyiz alma işlevini sürdüren lider adayları kendinden bir şey katmayarak sadece söylenenleri uygularlarsa, bir dönem sonra bir lider değil de, sadece bir yönetici olduğunu anlarlar (Uysal, 2007: 18).

İyi liderler izleyenlerini başarma güdüsü, ait olma duygusu, kabul görme, özsaygı, kendi idealleriyle uyumlu yaşama yeteneği ve kendi yaşamını kontrol edebilme hissi gibi temel insani ihtiyaçları karşılayarak motive ederler (Kotter, 2001: 93). Ancak liderlerin çalışanlarını nasıl motive ettiklerine dair sık sık geri bildirim almaları gerekir. Dünyanın önde gelen birçok liderinin çalışanlarını motive ederken karşılaştıkları zorluklarla nasıl başa çıktıkları dikkate alındığında, geri bildirimle bu liderlerin en derin dürtülerine, arzu ve ihtiyaçlarına cevap vererek en iyi sonuçlara ulaşabildikleri görülmüştür (Mert, 2007: 129).

Peter Drucker'ın da belirttiği gibi lider, takipçileri olan kişidir. Kötü bir liderin bile takipçileri vardır, ancak uzun süreli değildir. Çünkü liderliğin amacı sonuca ulaşmaktır. İnsanları azarlayan, denetim altında tutmaya çalışan ya da tüm yanıtları biliyor gibi görünen kötü liderler ancak kısa dönem sonuçları elde edebilirler (Wadsworth, 1999: 15). Buna karşın büyük liderler izleyenlerin içlerinde tutku uyandırır, onları harekete geçirir ve ellerinden geleni yapmalarını sağlayan bir ilham kaynağı olurlar. Nasıl bu kadar etkili olduklarını açıklamaya çalışırken, liderin

vizyonu, stratejisi ve güçlü fikirlerinden söz edilir (Goleman vd., 2002: 15). Casse (1995: 48) de Goleman'ın sözlerini destekler nitelikte liderin bu üç özelliğinden söz etmektedir. Ona göre liderin zihninin belirsizliklerle baş etmesini bilen, psikolojik modeller kurgulayan ve inşalar yapan yapısı onu klasik idarecilerden ayıran önemli bir özelliktir: "Liderin ilk adımı takipçileri için yön tayin etmek olmalıdır. İkinci adımı insanların yeteneklerini harekete geçirmesi, üçüncü adımı ise; yetenek, bilgi, strateji ve vizyonu eyleme dönüştürme işlemidir".

Liderin fonksiyonu, örgütün görevlerini yerine getirmesini sağlarken elemanlarına direktif verip kontrol etmekten ziyade onları destekleyip teşvik etmektir (Voss, 2000: 21). Motivasyon, bir liderin öncelikli görevidir. Çünkü çalışanların başarısı, liderin onları motive etmesiyle yakından ilgilidir (Mert, 2007: 129).

Liderlerde bulunan görüş ya da vizyon vasfı, baktığını "gerçekten görme gücünü" ifade eder. Liderin net olarak görmesi gereken şey, şirketin nereye doğru yol aldığı, hatta hangi yönde ilerlemesinin daha yararlı olacağıdır. Bu görüş lider veya üst düzey yönetim tarafından oluşturulmuş olabilir. Gerçek şu ki, "görüş" olmadan yönetmek ve yönlendirmek çok zordur (Adair, 2008:111). Bu hususta temel faktörlerden birisi, organizasyonun vizyonu ile çalışanların değerlerini uyumlaştırarak aralarında sinerji yaratabilmektir. Kişisel değerleri beslemeyen veya kişisel değerlerden güç almayan bir vizyona sahip olmak hiç bir anlam ifade etmeyecektir (Mert, 2007: 109). Başka bir ifadeyle, çalışanların amaçları ile örgütün amaçlarını birleştirmek liderin örgüt içindeki en önemli görevlerinden biridir (Gürsel ve Negiş, 2012: 48).

Görüldüğü gibi alan yazınında çeşitli liderlik tanımlarına rastlanmaktadır. Tanımlar her ne kadar çeşitlilik arz etse de, ortak bir noktada birleşmektedir, bu da liderin izleyenlerini etkileyerek harekete geçirmesidir. Aşağıda bazı yazarların farklı liderlik tanımları tablo halinde verilmiştir.

Tablo 1.1: Farklı Yazarların Liderlik Tanımları

Peter Drucker (1996: 9)	Lider, çalışanlarının doğuştan getirdikleri beceri ve yetenekleri açığa çıkarıp işletme yararına kullanan, takipçileri olan kişidir.
Bernardin ve Russell (2007:153)	Liderlik, bir örgütte koordinasyon ve düzeni sağlama, başkalarının faaliyetlerine rehberlik etme, kişileri yönlendirme, motive etme, görevleri atama, sonucunu izleme ve örgütsel rehberlik rolünü gösterebilmektir.
Peter Northouse (2016: 9)	Liderlik, lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimden doğan güçtür. Bir bireyin ortak bir amacı gerçekleştirmek uğruna bir grup insanı harekete geçirme sürecine liderlik denilmektedir.
Osman Uysal (2007: 17)	Liderlik, çeşitli yetki ve sorumluluk seviyelerinde, ilgili sektörün amaçları doğrultusunda başkalarının hareketlerini idare etme-yönetme ayrıcalığı ve sorumluluğudur.
Yalçın Akdoğan (2017: 32)	Liderin en önemli özelliği bir hareket oluşturup büyük kitleleri peşinden sürükleyebilmesidir. Liderler insanları yönetecek üstün yetenek, tecrübe ve kabiliyete sahiptirler.
Edwin Hollander (1978: 2)	Liderlik; grup, örgüt ya da toplum olarak belirli ortak hedeflere ulaşmayı amaç edinmiş çift taraflı işleyen etkileme sürecidir.
Erol Eren (2014: 445)	Liderlik, liderin faaliyetlerinin ve sonuçlarının grup tarafından beğenilmesi ve kabullenilmesiyle meydana gelen yönetsel rol davranışıdır. Liderlik = f (amaçlar, izleyiciler, koşullar, liderin kişilik özellikleri)
Margi Gordon (2007: 1)	Liderlik, hızla değişen dünyada yeni şeyler yapmak için insanlarla çalışmak ve otoriter yönetimden ziyade insanları en zorlu problemleri çözmede ellerinden gelenin en iyisini yapmaları için seferber etmektir.
İlhan Ürkmez (2008: 126)	Liderlik, kendi vizyonunu başkalarına benimseterek onların da vizyonu haline getirip gerçekleşmesini sağlamayı ifade eder (2008: 126). Liderlik; değişim yaratır, zihin haritalarını yeniden biçimlendirir, vizyon oluşturur ve amaç belirler (2008: 142).
J. Aarum Andersen (2006: 1080)	Liderlik organizasyonlara etki etme sürecidir ve bütün organizasyonlarda bir tür liderlik bulunur.
Tarık Morgül (2013: 6)	Liderler; istek, irade ve düşüncelerini; sevgi, saygı ve güvenlerini kazanarak izleyenlerine kabul ettirebilen kişilerdir. Toplumların ufkunu açan, onları arkasından sürükleyen, pratik yollarla sorunlara çözüm üreten ve yeniliklere açık olan kimselere lider denir.

Liderliğin oluşması için bireyin resmi yetkilere ihtiyacı yoktur, aksine hiçbir yetkiye sahip olmadığı halde kitleleri peşinden sürükleyebilen liderler vardır. Aynı şekilde, çok geniş yetkileri bulunduğu halde bunu kullanamayan, dolayısıyla

izleyenleri peşinden sürükleyemeyen yöneticiler de vardır (Şimşek vd., 2016: 197). Burada önemli olan, kişinin gerek resmi gerek gayri resmi vasıflarla izleyenleri üzerinde etki bırakarak gönüllü takibi ve itaatini sağlayabilmesidir.

Yapılan yazın taramasından derlenen bilgiler sonucunda bir liderin sahip olması gereken nitelikler: adaletli, otoriter, pozitif, esnek, tutkulu, yeniliğe açık, yaratıcı, motivasyon ve ilham verici, sempatik, güvenilir, cesur ve kararlı olması; vizyon, özgüven, sosyal beceri (iletişim) sahibi olması; farklı bir bakış açısına, etkileme gücüne ve empati becerisine sahip olan, astlarına güven duyan, sorunlara çözüm bulan ve akılcı düşünmesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.1. Liderlik Yaklaşımları

Liderlik yaklaşımları, "özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik kuramları" olarak üçe ayrılmıştır. Thomas Carlyle'nin, "Büyük Adamlar Okulu" modeline dayandırılan ve tarihin, büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu savunan Özellikler Kuramına göre bazı insanlar belirli niteliklere sahip olarak dünyaya gelirler ve bu özellikler onların lider olarak gelişimini sağlar. Bu görüş, yerini zamanla insanlardaki liderlik özelliklerinin öğrenim ve tecrübe ile de elde edilebileceğini iddia eden daha gerçekçi bir yaklaşım olan Davranışsal Yaklaşıma bırakmıştır (Şimşek ve Çelik, 2017: 91).

Davranışsal Yaklaşım yönetim sürecinde liderin başarısının sahip olduğu özelliklerden çok, sergilediği davranışlardan kaynaklandığını ileri sürmektedir (Bingöl, 1996: 244). Davranışsal Yaklaşımın amacı, davranışların etkin liderlikle nasıl uyumlaştırılacağını ortaya koymak ve liderin etkin olabilmesi için neler yapması gerektiği sualine yanıt aramaktır (Keçecioğlu, 1998: 117).

Durumsal Yaklaşım ise farklı koşulların farklı liderlik tarzları gerektirdiği varsayımına dayanmaktadır (Akgemci, 2015: 552). Hangi şartlarda hangi durumların etkili olduğunu belirlemeye çalışan ve bu koşullara uygun liderlik türünün ne olabileceğine ağırlık veren Durumsallık Yaklaşımı (Koçel, 2013: 585) durumun önemine işaret eder ve her duruma uyan tek bir liderlik tarzının olmadığı inancını vurgular.

Buraya kadar bahsedilen yaklaşımlar geleneksel liderlik yaklaşımlarıydı. Günümüzde liderliği açıklama arayışları içinde bu geleneksel yaklaşımların yanı sıra küresel rekabetle yeniden şekillenen iş çevresinin ihtiyaçlarına cevap verecek yeni ve farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır (Akgemci, 2015: 549). Bu yeni yaklaşımlardan bazı kaynaklarda çağdaş liderlik yaklaşımları, bazı kaynaklarda ise liderlik türleri olarak bahsedilmektedir.

1.2.2. Liderlik Türleri

Küresel değişimler ve gelişmeler, kültürel farklılıklar, işletmelerin faaliyet alanı ve konusu, izleyicilerin kişilikleri, yapısal ve çevresel sorunlar gibi unsurların etkisiyle ortaya çıkan çağdaş liderlik türlerinin günün talep ve gereksinimlerine daha fazla uyum sağladığı düşünülmektedir. Öne çıkan bazı liderlik türleri Tablo 1.2'de özetlenmiştir.

Tablo 1.2: Bazı Liderlik Türleri ve Açıklamaları

Liderlik Türleri	**Açıklama**
Dönüşümcü Liderlik	Yenilenmeyi ve değişimi gerçekleştirerek işletmeleri üstün performansa ulaştırırlar (Synder ve Graves, 1994: 2). Takipçilerinden bekledikleri görev ve rolleri açıkça belirleyerek bir vizyona yönlendirirler. Astlarının becerileri ve yetenekleri üzerine odaklanarak özgüvenlerini arttırmaya ve bu sayede üstün peformans elde etmeye çalışırlar (Şimşek vd., 2016: 201).
Vizyoner Liderlik	Liderin işletmeyi başarıya götüren yolda geleceğin resmini (vizyonunu) astlarıyla birlikte çizmesi, onlarla beraber emek harcaması, çalışanlarını motive ederek performanslarını en üst seviyeye çıkarması, güçlü bir kurum kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayması ve tüm bunları yaparken değişim ve gelişimin gerekliliğinin bilincinde olmasıdır (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4010).
Hizmetkâr liderlik	Gelişimi için personele hizmet her şeyden önce gelir. İşbirliği, empati, güven ve gücün etik kullanımı vurgulanır. Amaç takım çalışmasını, kişisel katılımı ve kurumdaki bireylerin ilerlemesini arttırmaktır (Karmarkar vd., 2014: 182).
Stratejik Liderlik	Geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gereken stratejik yönetim yapısını oluşturabilmek ve çalışanlarla diğer yöneticileri bu yönde yetkilendirerek, onları kuruluş amacı

	doğrultusunda yaratıcı ve yenilikçi hedeflere yönlendirerek karmaşık küresel rekabet ortamında gerektiğinde stratejik değişimi hızla sağlayabilmektir (Altıntaş, 2007: 1).
Etik Liderlik	İşletmede etik bir örgüt kültürünün oluşmasına ve işletmenin tüm paydaşları ile etik ilişkiler sürdürmesine kılavuzluk eder (Kapur, 2018: 3).
Etkin Liderlik	Etkin takım yapıları oluştururlar. Rolleri; yönlendirme, uygun yönetim tarzı, motive etme, yetkilendirme, kaynak temin etme, uygun çalışma ortamı sağlama, karar verme, açık iletişim kurma, sorun çözme, uyum sağlama, yaratıcılığı destekleme, ilham verme, takım yetenekleri ve ruhu geliştirme, değişimi yönetme, plan yapma ve kolaylaştırma (Gökçe, 2011: 32).
Girişimci Liderlik	İşletmenin girişimcilik yönünü güçlendirmeye ve inovasyona odaklıdır, risk almaya yatkınlığıyla tanınır (Uncuoğlu Yolcu, 2017: 182). Organizasyonu uyum sağlayıcı veya proaktif dönüşümlerle sürekli fırsatlar elde etmeye yönelik konumlandırırlar (Venkataraman ve Van de Ven, 1998).

Günümüz örgütleri için hayati önem taşıyan liderler olmasa, öngörü ve ilerlenecek yol seçiminde eksiklikler ve yanlışlıklar oluşur. Özellikle çağdaş liderler işletmeye ve çalışanlarına ayakta kalma, ilerleme ve bağlılık gücü sağlamaktadır (Demir, 2018: 407). Bu liderlik tarzlarından bir tanesi de girişimci liderliktir.

1.2.3. Liderlik Özellikleri

Liderlikle ilgili yapılan birçok çalışmada bahsedildiği gibi, iyi bir liderde bulunması gereken özellikler sınıflandırmaya, duruma, zamana ve ele alınan ölçütlere göre farklılaşmaktadır. Buna rağmen öne çıkan lider özellikleri vardır (Budak ve Budak, 2004: 408). Aşağıda iyi bir liderde bulunması gereken özellikler bir tablo halinde gösterilmiştir.

Tablo 1.3: Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Özde ve Sözde Doğruluk	Açık Sözlülük ve Samimiyet
İleriyi Görebilmek	Vizyon ve Misyon Oluşturabilmek
Özgüven ve Kararlılık	İnisiyatif Sahibi Olmak
Anlama ve Düşünebilme Yeteneği	Güzel Konuşmak
Bilgiye Ulaşabilmek	Paylaşmayı Bilmek
Duygusal Olgunluk	Fiziki Yeterlilik
İnsanlarla İyi İlişkiler Kurabilmek	İzleyicilere Güven Aşılamak
İş Başarma Azmi ve Heyecanı	Adalet ve Eşitliğe Dayalı Davranışlar

Kaynak: Çelik, 2018: 10.

Lider, Tablo 1.3'de belirtilen özellikleri, diğer grup üyelerinden daha büyük oranda barındırmaktadır. Grubun üyeleri arasında bahsedilen özellikleri taşıyan bireyleri tespit etmek mümkün olursa, o grubu yönetecek kişiyi yetiştirmek de daha kolay olacaktır. İşe alımlarda da bu özelliklere sahip olan kişiler seçilerek işletmede gerekli eğitimler verilip, geleceğin yöneticisi ve lideri yetiştirilebilmektedir. Bu bilgiler sonucunda araştırmalar; liderin zekâsı, gözetim ve karar verebilme yeteneği, başarı ihtiyacına yönelmesi, kendine güveni ve işlere ön ayak olabilme gibi önemli etmenler üzerinde yoğunlaşmıştır (Şimşek ve Çelik, 2017: 91). Aşağıda belli başlı lider özellikleri açıklanmıştır:

- **Adaletli Olmak:** Lider özellikleri içinde en çok vurgu yapılan husus 'adil olmak'tır. İslam düşünürleri liderin adil olmasını toplum düzeni ve devletin bekâsı için bir gereklilik olmaktan öte dini bir yükümlülük olarak kabul ederler (Akdoğan, 2017: 42). Liderlikte adaletli davranmanın önemine vurgu yapan İmam Gazali (2013: 44), Buhari'nin "İnsanların Allah'a en yakın ve en sevimli olanı adaletli liderlerdir. Onun en çok zulmettiği ve dergah-ı izzetinden uzak tuttuğu kişiler de zalim liderlerdir" hadisine atıf yapar.

- **Otoriter Olmak:** Weber'e göre otorite, çalışanların istekli ve koşulsuz olarak üstlerinin talimatlarına uymasıdır (Bedük, 2012: 173). Lider, izleyenleri üzerinde otorite kurmuş olan, gönül bağıyla insanları arkasından sürükleyebilecek etkiye sahip olan kişidir. Ancak, liderin otoriteye sahip olması, izleyenlerinin körü körüne ve

gönülsüz bir şekilde itaatini sağladığı anlamına gelmez (Akdoğan, 2017: 43) aksine, takipçilerin güven ve sadakat duygusu içinde emirlere itaat gösterdiğini vurgular.

- Sosyal Beceri (İletişim) Sahibi Olmak: Liderin takipçilerinin davranışlarını zorla(n)madan yönlendirmesiyle elde etmesidir. Bunun için iyi bir dinleyici olması ve izleyenlerini uygun bir dille ikna etmesi, anlaşmazlıkları müzakere ve uzlaşma yöntemiyle çözmeye çalışması, anlamlı ve doyumlu ilişkiler kurması sosyal becerilerinin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Kapısının diğer insanlara her zaman açık olduğunun bilinmesi ve kolay ulaşılabilir bir insan olarak hiçbir diyalogdan kaçınmaması sosyalliğe verdiği önemin göstergelerindendir (Şimşek, 2010: 158). Bireylerin yetenek ve özellikleriyle ilgili yeterlik ve sosyal beceri araştırmaları, bu kavramların yöneticilik ve liderlik için son derece önemli olduğunu ortaya koymuştur (Güçlü, 1996: 562).

- Etkileme Gücüne Sahip Olmak: Bu özellik liderliğin anlaşılmasını sağlar çünkü liderlik yeteneği, bir kişinin etkinlik düzeyini ortaya koyan etiketidir. Eğer bir lider etkileme gücünden yoksunsa, astlarını yönlendirmesi de mümkün değildir. Başka bir ifadeyle, kişinin yönlendirme becerisinin düşük olması onun potansiyeli üzerindeki etiketinin düşük olması anlamına gelir. Bir kişinin etkileme ve yönlendirme gücü ne kadar yüksekse, liderlik potansiyeli de o kadar artmaktadır (Güney, 2009: 366).

- Pozitif Olmak: Pozitiflik veya başka bir deyişle iyimserlik, olayların iyi tarafını görmeyi ifade eden kişisel yetkinliktir. Pozitif bir lider, olumsuzluklarla karşılaştığında hemen kötü duygu ve düşüncelere kapılmaz, mevcut imkân ve fırsatları görüp olumsuzlukları gidermeye çalışır. Pozitif liderler ayrıca takipçilerine de olumlu yaklaşırlar ve onların işlerini iyi yapacaklarına inançları tamdır (Güney, 2009: 373).

- Özgüven Sahibi Olmak: Özgüven, bireyin özdeğer ve yetenekleri konusunda sağlam bir anlayışa sahip olmayı ifade eden bir kişisel yetkinliktir. Lider konumunda bulunan kişilerin özgüvenleri oldukça yüksektir (Güney, 2009: 372). Sağlıklı bir özgüven, liderin hedefe ulaşması yolunda karşılaştığı güçlüklerle baş edebilmesini sağlar. Aynı zamanda, kendi davranışlarını örnek alan ekibinin de bu yönde cesaretlendirilmesine yardımcı olur. Özgüven sahibi liderler, izleyenlerinin

başarılarından korku değil, aksine gurur duyarlar. Onlar için mühim olan kendilerinin konumlarından ziyade, işletmenin misyonunun gerçekleştirilmesidir (http://www.kigem.com).

- **Vizyon Sahibi Olmak:** Vizyon sahibi olması gereken liderin zihninde her daim geleceğe ait bir resim vardır (Şimşek, 2010: 154).Vizyon lider için rüyadan öte, henüz gerçekleşmemiş hakikattir. Gerçek bir vizyon, arzuya şayan bir geleceğin habercisi olmalıdır. Yani, günlük işlere dair hedeflerin ve planların ötesinde bir şey olmalıdır. Liderler için sorumluluk bu vizyonu gerçekliğe dönüştürmektir. Bu da sıradanlığı aşmakla mümkündür (Özel, 2017: 180). Özgün bir dünya görüşü, entelektüel ve kültürel birikimi, ortalamanın üzerinde zekası ve fikirlerini doğru anlatabilecek hitabet gücü sayesinde zihninde oluşan resmi çalışanlarına aktarabilmesi vizyon sahibi liderin özelliklerindendir.

- **Esnek Olmak:** Örgütler, dış çevrenin doğasını anlayabilen, değişime ayak uydurabilecek stratejiler geliştirebilen ve örgütün dönüşümünü aktif olarak yönetebilen liderlere ihtiyaç duyarlar. Liderlerin örgütlerinde olumlu değişiklikler yaratabilmesi ve sorunlara uygun çözümler geliştirebilmesi için esnek olmaları gerekmektedir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 148). Bu özelliğe sahip liderleri olumsuz şartlar yıldıramaz, teknolojik ve sosyal değişimlere zekâları ve yetenekleri sayesinde kolayca uyum sağlarlar ve insan ilişkilerinde de oldukça uyumludurlar (Güney, 2009: 373).

- **Tutkulu Olmak:** Başarma isteği, güçlükleri yenme, ilerleme ve geliştirme arzusunun yüksek olmasıdır. Başka bir anlatımla başarma güdüsü, bir işi veya davranışı istenen ölçülere göre ya da ondan daha iyi yapmadır. Başarma isteği yüksek olan liderler, kendilerinde ya da takipçilerinde performans artışını daima dikkate alır ve üzerinde dururlar. Zor ama başarılabilecek amaç ve hedefler belirler, takipçilerine devamlı işlerini iyi yapmalarının yol ve yöntemlerini öğretirler (Güney, 2009: 373).

- **Yeniliğe Açık Olmak:** Yeniliklere açık olmak günümüz liderleri için çok önemli bir özelliktir. Çağımızda kuruluşların gelişmesi en çok yenilikçi liderlerin varlığı ile sağlanabilmektedir. Yeniliğe açık olan liderler aynı zamanda zeki ve çözüm

üreticidirler çünkü liderin yeniliğe açık olması, bilinçli olarak bir yenilik getirmeyi (Tekin, 2015: 214-215) ve izleyenlerin de bu yeniliklere adapte olmasını sağlamaktadır.

- Yaratıcı Olmak: Liderin yaratıcı olması, özellikle yapısal olarak karmaşık ve değişen durumlar karşısında yenilikçi çözümler yaratma ve gerçekleştirme yeteneğine sahip olmasıdır. Değişiklik ve belirsizlik hâkim iken, takımları için açık bir hedef yaratabilen liderler yaratıcı özelliğe sahip liderlerdir. Bunlar, çevrelerindeki belirsizliğin içinde gezinmeye çalışan ve hatta bundan yararlanacak olan kişilerdir (Vernooij ve Wolfe, 2014: 1). Başka bir ifadeyle, eğer bir lider yaratıcı olamazsa; tasarlanan strateji, teknoloji ve yenilikler yeteri kadar başarı sağlayamayacaktır. Organizasyonların, stratejinin uygulanmasını yönetmek ve organizasyonda inovasyonu teşvik etmek için yaratıcı ve etkili bir liderliğe ihtiyacı vardır (Agbor, 2008: 41).

- Motivasyon ve İlham Verici Olmak: Yapısal gelişmenin ilk devrelerinde olduğu gibi, diğer tüm evrelerde de örgütü harekete geçirmek ve yürütmek için gerekli enerjiyi sağlayacak ve bu enerjiyi kendine bağlı yöneticilere yönlendirecek liderlere ihtiyaç vardır (Gürsel ve Negiş, 2012: 55). Güdüleme olarak da kullanılan motivasyon terimi, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacağı bir iş ortamının yaratılarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Örgütte çalışan bireyler görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek için güdülenmelidirler (Can vd., 2016: 360). Liderin astların moral ve motivasyonunu yüksek tutması bu açıdan çok önemlidir. Morali yüksek çalışanların mevcut potansiyelleri açığa çıkarken, morali düşük olanların çalışma ortamında gerçek gücü ortaya çıkmaz. Lider çalışanlara moral vererek onlara olan güvenini de ifade etmiş olur ki, bu durum izleyenlerin örgüte ve lidere olan bağlılığını artırır (Bektaş, 2016: 51).

- Sempatik Olmak: Bir liderin güler yüzlü, sempatik ve sevimli olması gerekir. Somurtkan, Asık suratlı, kendisiyle barışık olmayan ve asabi kişiler lider olamazlar. Liderin işi insan unsuruyla bütünleşik olduğu için, liderler insanları seven bir yapıya sahip olmalıdır (Tekin, 2015: 213). Güler yüzü ve cana yakın yapısı olan bireyler insanları kolayca etkileyerek liderlik yapabilirler.

- **Cesur Olmak:** Lider etrafındaki kişileri cesaretiyle etkileyen kişidir. Sorunlarla karşı karşıya gelindiğinde metin olunması, sabrede bilinmesi, tereddüt ve ümitsizliğin yok edilmesi cesaretin gereklerindendir. Olayların üzerine gitmekte tereddüt yaşanmaması aynı zamanda risk alabilme cesaretini ortaya koymaktadır. Lider, bilgi birikimine güvenerek cesaret sahibi olabilir. Cesaretten yoksun ve işinde başarısız yönetici yüzünden onlarca kurumun yok olduğu bilinmektedir (Şimşek, 2010: 168-169).

- **Akılcı Düşünmek ve Kararlı Olmak:** Akılcı düşünmeyle iki veya daha fazla konu veya faktör karşılaştırılarak en rasyonel kararın verilesi sağlanır. İyi bir lider akılcı düşünerek ve ayrıca sağduyulu davranarak gidişatını tam olarak bilemediği konularda (Tekin, 2015: 214) bütün alternatifleri inceledikten sonra en iyi kararı verebilir.

- **Empati Becerisine Sahip Olmak:** Liderlikte empati, liderin kendisini izleyenlerin yerine koyarak onları anlamasıyla ilişkili bir kavramdır. Bunu yaparak izleyenlerin işletme ve yönetim hakkında ne düşündüklerini anlayarak ona göre hareket etmesini sağlayacaktır. Ayrıca lider empati yeteneğini geliştirerek bu sayede izleyenlerini başarılı bir şekilde örgüt amaçlarına yöneltmede etkin olabilecektir (Bektaş, 2016: 44).

- **Sorunlara Çözüm Bulmak:** Liderler örgütte sorunlara karşı yaratıcı çözümler geliştiren, yapılması gereken düzenlemelerle örgütün politikalarını belirleyen bireylerdir (Yılmaz, 2011: 88). Sezgileri sayesinde eğilimlerinin, durumlarının ve kaynaklarının farkında olan liderler problemlerle karşılaştıkları zaman bunları kolayca ölçebilir ve sezgisel gücü sayesinde çözüm yolu bulurlar (Güney, 2009: 368).

- **Farklı bir Bakış Açısına Sahip Olmak:** Büyük İskender'den Fatih Sultan Mehmet'e, Henry Ford'dan Mark Zuckerberg'e, hatta Bill Gates'ten Michael Dell'e kadar bütün siyasi/iktisadi liderlerin ortak bir özelliği vardı: Farklı bir bakış açısına sahip olmak. Farklı bakamayan kişi, lider de olamaz (Özel, 2017: 36). Etkili liderler, dünyaya herkesin baktığı pencereden bakmazlar. Onlar, yeni gelişmeleri ve eğilimleri

izler, astlarını bunlara yönelik fikirler ve çözümler bulmaları için teşvik eder ve farklı bakış açılarıyla insanlara ilham verirler (http://www.temelaksoy.com).

- Güvenilir Olmak ve Güven Duymak: Güven, liderliğin temelidir. İzleyenler, yetenek gibi konularda yapılan hataları affederler ancak güven duygusunu zedeleyen yöneticiyi affedemedikleri gibi ona bir daha asla güvenmezler. Karakter güvenin temelidir, güven de liderliğin (Güney, 2009: 366). Aynı zamanda bir lider astlarına güven duymalıdır. Mümkün olduğu her zaman çalışanlarının fikirlerine başvurmalı ve onları karar sürecine dâhil etmelidir. Bu durum astların kendilerini daha rahat ve özgür hissetmelerini sağlamakla birlikte, lider izleyici ilişkisinde duygusal bir güven bağı oluşturarak işlerin daha kolay ilerlemesine yol açacaktır.

1.3. Girişimci Liderlik Kavramı

Kavramın tanımsal zorluğu nedeniyle alan yazınında girişimci liderlik terimi hakkında farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. Gupta vd. (2004: 244), girişimci liderliği tanımlarken üç ana yaklaşım uygulamışlardır. Bunlar; girişimciliğin ve liderliğin kesişiminin incelenmesi, girişimci liderliğin psikolojik bir yaklaşım olarak ele alınması ve girişimci liderliğin bağlamsal bir yaklaşım olarak benimsenmesidir (Roomi ve Harrison, 2011: 4).

"Girişimciliğin ve Liderliğin Kesişiminin İncelenmesi Yaklaşımında" Roomi ve Harrison (2011: 1) girişimciliğe ve liderliğe ayrı yapılar olarak bakar ve daha sonra "kavramsal örtüşen" (kesişen) alanları tanımlar. Girişimci liderliği girişimcilik ve liderlik terimlerinin bir birleşimi olarak görmektedirler ve rekabet avantajı elde etmek için fırsatlardan yararlanmak üzere ekipleri devreye sokmak için vizyon sahibidirler ve bu vizyonu çalışanlarına aktarmaktadırlar. Cogliser ve Brigham (2004: 777) bu örtüşmeyi şematik ayrıntıda detaylandırmakta ve her ikisi için en uygun dört özel alana işaret etmektedir: vizyon, etkileme gücü, yenilikçilik / yaratıcılık ve planlama. Fernald ve diğerleri (2005: 3) ise benzer bir yaklaşımı, farklı kaynakları inceleyerek risk alma, vizyon, karar verme, problem çözme ve stratejik inisiyatifler olarak ortaya koymaktadır.

Kansikas vd. (2012: 143)'ne göre de girişimci ve liderlik kavramları örtüşmektedir ve bunun sebebini girişimcilerin, girişimcilik projelerinde ve yeni girişimlerde sıklıkla lider pozisyonlarında görülmesine bağlıyor. Girişimci beceri ve özelliklere sahip liderler, bir girişimci lider olmak için gereken yeterliliğe sahip olabilirler.

Girişimci liderliğin psikolojik bir yaklaşım olarak benimsenmesi, özellik ve davranışsal boyutuyla alakalıdır. Bu konuda Brockhaus (1982) ve Nicholson (1998), liderlik rolleri olan girişimci örneklerinde bulunan kişilik özelliklerine bakarlar. Bazı çalışmalar doğuştan gelen özellikler üzerinde durmakta iken; Gupta, MacMillan ve Surie (2004: 242), girişimci liderliğe, özelliklerin bir koleksiyonu olarak değil de, bir davranış dizisi olarak bakmaktadır (Roomi ve Harrison, 2011: 5). Buna göre girişimci liderlik altı farklı davranışla karakterize edilebilir. Bunlar; girişimcilik yeteneğinin beslenmesi, fırsatların anlamlandırılması, egemen mantığın sorgulanması, inovasyonların korunması, girişimcilikle stratejik yönetimin birleştirilmesi ve soruların gözden geçirilmesidir (Covin ve Slevin, 2002: 319).

Bağlamsal yaklaşım olarak kabul edilen, girişimci liderliği etkileyen çeşitli unsurların incelendiği yaklaşımda, kavramın ve kavramı oluşturan unsurların daha iyi anlaşılması ve geliştirilmesi üzerinde durulmuştur (Karmarkar vd., 2014: 181). Bu yaklaşımda, girişimci liderin doğal yönlerinden ziyade liderlik tarzını destekleyen çevresel faktörler ele alınmaktadır (Roomi ve Harrison, 2011: 5). Bireyler ve takımlar dâhil olmak üzere çevreyi izleyen ve çevreye uyum sağlayan liderler, arzulanan hedefler doğrultusunda kabul edilebilir risk derecesi kapsamında kararlar vermektedirler (Jackson ve Dutton, 1988: 373). Daha açık bir ifade ile girişimci liderliğin, amaçlarına ulaşmadaki başarısı (sonuçları), yalnızca liderin kendi davranışlarına ve eylemlerine değil, aynı zamanda örgütsel ve çevresel özelliklerin yanında çalışanların davranışlarına (bağlama) ve özelliklerine de bağlıdır (Antonakis ve Autio, 2006: 196). Girişimci liderlik yaklaşımları Tablo 1.4'te özetlenmiştir.

Tablo 1.4: Girişimci Liderlik Yaklaşımları

Girişimci Liderlik Yaklaşımları	Yazarlar	Açıklama
Girişimciliğin ve Liderliğin Kesişiminin İncelenmesi	Cogliser ve Brigham (2004), Roomi ve Harrison (2011), Kansikas ve diğerleri (2012)	Girişimci ve liderlik kavramları örtüşmekte/kesişmektedir. Girişimci liderlik girişimcilik ve liderlik terimlerinin (özelliklerinin) bir birleşimidir.
Girişimci Liderliğin Psikolojik bir Yaklaşım Olarak Benimsenmesi	Brockhaus (1982), Nicholson (1998), Gupta, MacMillan ve Surie (2004), Surie ve Ashley (2008)	Girişimci liderliğin özellik ve davranışsal boyutuyla alakalıdır. Bazı çalışmalar öğrenilen davranışlar değil de, doğuştan gelen özellikler üzerinde durmakta iken bazıları girişimci liderliğe, özelliklerin bir koleksiyonu olarak değil, bir davranış dizisi olarak bakmaktadır.
Girişimci Liderliğin Bağlamsal bir Yaklaşım Olarak Benimsenmesi	Karmarkar vd. (2014), Roomi ve Harrison (2011), Jackson ve Dutton (1988) Antonakis ve Autio (2006), Hjorth (2015)	Girişimci liderliği etkileyen çeşitli unsurlar incelenmiştir. Liderin doğal yönlerinden ziyade çevresel faktörler ele alınmaktadır. Liderin başarısında örgütsel ve çevresel özelliklerin yanı sıra çalışanların davranışları (bağlam), özellikleri, ilişkiler ve ilişkisel dinamikler de önemlidir.

Başarılı girişimci öykülerinin çoğunda, özellikle kuruluşun büyüyüp yeniden ele alınma gereksiniminin doğduğu zamanlarda, liderlikte değişikliğe gitme gereğini dayatan problemler baş gösterir (Betz, 2010: 64). İşte tam da burada girişimcilik yerini girişimci liderliğe bırakmak durumundadır.

Öyle ki; yeni teşebbüslerin başarısını etkileyen faktörler arasında en bilinenleri yeni teknolojiler, yeni pazarlar, yeni dağıtım kanalları, deneyimsiz yönetim ekipleri vs. olmakla birlikte, tartışmasız olarak en kritik faktör, girişimci CEO'nun liderlik yeteneğidir. Geleneksel literatüre bakıldığında, işletme kurucularının profesyonel yöneticiler istihdam etmeleri önerilir, çünkü kurucuların çoğu organizasyonun büyümesi için gerekli liderlik becerilerine ve deneyimine sahip değildirler. Buna rağmen, son araştırmalarda, profesyonel yöneticilerin yüksek büyüme gösteren firmalarda orijinal kurucudan daha iyi performans gösterdiğine dair hiç bir bulguya rastlanamamıştır (Swiercz ve Lydon, 2002: 380).

Hjorth (2015: 1), girişimci liderliğe olan gereksinimi şu şekilde açıklamaktadır: Sanayi ekonomisi yönetim ve liderlik arasındaki ayrımın neredeyse yok olduğu, ağırlıklı olarak yönetsel bir ekonomiydi. Birçok kitapta (örneğin, Yukl veya Kotter'in

çalışmaları) yönetim ile liderlik arasındaki farklılaşmanın önemi göz ardı edilmişti. Post- endüstriyalizm, işletmeleri yeniliğe doğru kanalize etmesi ve girişimciliğin örgütsel safhaya girişi ile karakterize edilir. Bu, hem ekonomik verimlilik (yönetimin ana unsuru) hem de var olan ve yeni müşteriler için üstün veya yeni değer yaratmaya odaklanan, yenilikçilik süreçlerini üretim süreçlerine dâhil eden kuruluşlar (girişimciliğin ana unsuru) anlamına gelir. Bu aynı zamanda yönetimsel ve/veya girişimci bir örgütlenme tarzında bir denge kurulması gerekliliği anlamına da gelir. Liderliğe duyulan ihtiyacı yeniden ortaya çıkaran bu gelişmeler ve yazar girişimci liderliği önermiştir.

Paydaşlarla duygusal düzeyde iletişim kurabilme ve lider izleyici arasında ortak bir vizyon oluşturma girişimci liderlerin temel özellikleridir (Roomi ve Harrison, 2011: 20). Bir yanda vizyonunu gerçekleştirmeye çalışırken diğer yandan avantaj ve fırsat arayışlarını sürdürüren girişimci lider, bu süreçte hem insan sermayesini hem de girişimsel yetkinliğini açık bilgi paylaşımıyla geliştirerek çevrede gelişen yeniliklere karşı korur, hem de yenilikçi gücünü artırarak rekabette avantaj sağlamaya çalışır (Kumkale, 2015: 196).

Son yıllarda artan rekabet işletmeleri sadece girişimciliği benimsemeye zorlamakla kalmamakta; aynı zamanda liderlerini de dinamik iş çevresine ayak uydurabilecek kişilerden seçmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden, işletmeler liderleri sadece işlerin yürütülmesinden sorumlu olarak görmekten ziyade; liderin girişimciliği işletmenin tüm birimlerine yayan değişim kaynağı ve kanalı olarak görmektedir (Uncuoğlu Yolcu, 2017: 183).

Girişimci liderler kendilerini de, organizasyonlarının iç ve dış çevresini de iyi tanırlar ve toplum ve paydaşlar için değer oluşturan fırsatlardan faydalanır, yeni fırsatlar yaratırlar. Çevresel, ekonomik ve sosyal fırsatlar yaratma arzuları onları harekete geçiren yegâne şeydir. Kaynak yetersizliği veya yüksek belirsizlik girişimci liderleri ümitsizliğe düşürmez, aksine, harekete geçirir ve girişimci liderler eski sorunlara yeni çözümler bulmaya çalışarak bu tür durumlarla mücadele ederler (Wilson ve Eisenman, 2010). Başka bir deyişle girişimci liderler yeni süreçlerle yeni ürünler ve genişleme imkânı yaratırlar, başkalarının ihmal ettikleri toplumsal

sorunlarla ilgilenir ve sosyal kuruluşlarda yer alırlar, politik ve sosyal hareketlere katılım sağlarlar, hükümetlerde ve sivil toplum kuruluşlarındaki mevcut hizmetleri ve politikaları değiştirirler, yani sosyal sorumluluk arz ederler.

Girişimcilerin kendi teşebbüslerinin yöneticileri ve liderleri olmaları, lider-yöneticilerin de girişimcilik rollerini benimsemeleri iş yaşamının doğasında vardır ve yenilikçi düşünme, değişimi başlatmak, yenilikçilik, yaratıcılık, sürekli gelişim ve inovasyon konusunda liderlik etme gibi nitelikler girişimcilik yazınında var olan ortak özelliklerdir (Vatansever, 2012: 4-6). Bu yüzden bu liderler, son derece öngörülemez ve rekabetin acımasız ve hızla aşındırdığı bir dünyada faaliyet gösterebilen liderlerdir. Dolayısıyla, girişimci liderler sürdürülebilir avantaj fırsatı sunan doğru tahminlere dayalı detaylı planlar geliştirmeye çalışmak yerine (bu durum artan belirsizlik karşısında faydasızdır), kendisini fırsatlar elde etmeye yönelik sürekli yeniden konumlandıran bir organizasyon kurarlar ki bu, uyum sağlayıcı veya proaktif dönüşümlerle mümkündür (Venkataraman ve Van de Ven, 1998).

Lider haline gelen girişimciler hemen hemen her zaman kendilerini ölçeğe uyarlayabilir çünkü öğrenmeye açıktırlar. Yeni deneyimlerle biçimlendirilmek ve liderlik karakterlerini iyileştirmek onları (Hamm, 2011: 157) örgütlerinin vazgeçilmez unsuru haline getirir.

Girişimci liderliğin kendisi de şimdilerde birçok şirketin stratejilerinin bir parçası haline gelmiştir. Şirketler kendilerini sürekli olarak piyasaları yeniden tanımlarken, faaliyetlerini yeniden yapılandırırken ve iş modellerini değiştirerek, girişimci düşünebilme ve davranabilme gayretinde buluyorlarsa, girişimci liderlik avantajından yaralanarak rekabet avantajının kaynağı haline gelmişler demektir (Ireland ve Webb, 2007: 51). Girişimci Liderlik; diğer liderlik türlerinden farklı olarak inovasyona ve işletmenin girişimci yönünü güçlendirmeye odaklanan bir liderlik modeli olarak ortaya çıkmaktadır. Gittikçe artan rekabetin işletmeleri daha fazla girişimci davranmaya zorlaması nedeniyle işletmelerin yöneticiden çok girişimci liderlere ihtiyacı vardır. Girişimci liderlerde var olan belirli nitelikler işletmenin rekabetçi pazarlarda varlığını gösterebilmesi ve sürdürebilmesi açısından büyük öneme sahiptir (Uncuoğlu Yolcu, 2017: 182).

Bu nedenle, bir girişimci lider sadece fırsatları tanımakla kalmaz, aynı zamanda o fırsatın potansiyeline ulaşmak için gerekli olan kaynakları elde edebilmelidir (Cogliser ve Brigham, 2004: 775).

Kempster ve Cope (2010: 27), girişimcilerin konumlarından dolayı lider olduklarını, bu rolü örgütsel zorunluluktan dolayı üstlerine aldıklarını belirtmiştir. Bir liderlik biçimi olan girişimci liderlik, bir bireyin veya bir grup insanın yeni bir organizasyon oluşturduğu veya mevcut bir organizasyonda yeniliği veya değişikliği teşvik ettiği (Sharma ve Chrisman, 1999: 18) hatta zamanla yeni bir girişim yaratmaya yönelik olarak başkalarını etkilediği bir süreç olarak düşünülebilir (Schumpeter, 1934). Bu görevin başarılması için girişimci liderlik; açık hedefler belirlemek, fırsatlar yaratmak, insanları güçlendirmek, örgütsel samimiyeti korumak ve bir insan kaynakları sistemi geliştirmek anlamına gelir (Cunningham ve Lischeron, 1991: 52).

Başka bir ifadeyle, girişimci liderlik, grup üyelerinin girişimci fırsatları tanımasını ve onlardan yararlanmasını içeren örgütsel hedeflere ulaşmadaki performansını etkilemeyi ve yönlendirmeyi gerektirir (Renko vd., 2015: 56). Cohen bu durumu "girişimci liderlik, iş yerinde girişimci davranış ortamını yaratan herhangi bir liderlik türüdür" şeklinde tanımlar. Ona göre doğru iklimin yaratılarak kuruluşun başarması gereken davranışların ortaya çıkarılması, liderin girişimci davranışı çalışanlarına aşılayarak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesine katkı sağlamaktadır (Cohen, 2004: 20). Bu yargıyı destekler nitelikte Ensley ve diğerleri (2006: 247), liderliğin girişimcilik sürecinin çekirdek bir bileşeni olduğunu, fırsatlardan bireysel ve kolektif çabalar birleştirilmeksizin yararlanmanın mümkün olmadığını söylemektedir.

Bu anlamda girişimci liderlik, aynı zamanda liderler yaratma sürecidir de, denilebilir. Girişimci liderlik, fikirlerinize uygun tüketiciler geliştirmek değil, fakat müşterek liderlik kapasitesine sahip yaratıcı bir topluluk oluşturmak ve dâhil olan herkesi fırsatları genişletecek şekilde harekete geçirmektir. Bu amaçla girişimci liderler çalışanlarını motive edip onlara ilham verebilme bağlamında eylemlerinde hayal güçlerini ustaca kullanırlar. Bunu sözlü olarak (ör.: heyecan verici bir konuşma

metni, hikaye, rehberlik ya da geri besleme) ya da bir performansı yönlendirmek üzere eylem halinde de gerçekleştirebilirler (Hjorth, 2015: 1-2).

Girişimci liderlik, geçmiş ve gelecek arasında keskin bir çizgi oluşturan yeni bir liderlik tarzı sergilemeyi amaçlamaktadır. Yani, bir örgütü geçmişte olduğu gibi komuta ve kontrol ile değil, ilişkiler ve kültürle yönetmeyi önermektedir; Bu liderlik tarzı, tüm girişimci örgütlerde karşılaşılan risk, belirsizlik ve kararsızlıkla nasıl başa çıkılacağını ve bunların nasıl ele alınacağını bilmeyi gerektirir (Burns, 1978: 375).

Özetle, girişimci liderler hem girişimci hem de liderlik vasıflarını taşıyan (Uncuoğlu Yolcu, 2017: 192), riskleri optimize eden, fırsatlardan yararlanmak için yenilik yapan, kişisel sorumluluk alan ve dinamik bir ortamda organizasyonun yararına değişimi yönetme yoluyla proaktif girişimci davranışlar sergileyerek bir grup insanı ortak bir hedefe ulaşmak için örgütleyen (Diller, 2018: 1); etkileme gücü ve vizyon sahibi, yaratıcı kişilerdir. Ayrıca girişimci liderler, açık sözlülük, başarı ihtiyacı ve hızlı karar alma gibi özellikleriyle diğer liderlerden farklılık gösterebilirler (Nicholson, 1998: 537).

1.3.1. Girişimci Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Post- endüstriyalizm olarak adlandırılan ve ağırlıklı olarak yönetsel bir ekonomi olan sanayi ekonomi dönemi, işletmeleri yeniliğe doğru kanalize eden ve girişimciliği örgütsel boyuta taşıyan bir dönemdi. Bu, hem ekonomik verimlilik (yönetimin ana unsuru) hem de var olan ve yeni müşteriler için üstün veya yeni değer yaratmaya odaklanan, yenilikçilik süreçlerini üretim süreçlerine dâhil eden kuruluşlar (girişimciliğin ana unsuru), hem de yönetimsel/girişimci bir örgütlenme tarzında denge kurulması gerekliliğini anlamına geliyordu. Liderliğe duyulan ihtiyacı arttıran bu gelişmeler girişimci liderliği gündeme getirmiştir (Hjorth, 2015: 1).

Girişimci liderlik kavramı, hem liderlik hem de girişimcilik davranışını birleştiren ve araştıran bir liderlik türüdür. Vecchio (2003: 322)'nun "Girişimcilik, belirli bir ortamda ortaya çıkan bir liderlik türüdür" savının üzerine Antonakis ve Autio, girişimci liderliği "girişimcilik araştırmasının ihmal edilen bir alanı" olarak tanımlamışlardır ve girişimciliğin, liderlik araştırmalarıyla bütünleşerek daha büyük

bir kazanım sağlayabileceğini iddia etmişlerdir (Antonakis ve Autio, 2006: 203). Daha önceki araştırmacılar, girişimciliği liderlik dalı olarak sınıflandırmaya kalkmış olsalar da, çağdaş olanlar liderliği, girişimciliğin bir fonksiyonu olarak değerlendirmektedirler (Karmarkar vd., 2014:156).

Bu süreçte hem girişimci hem de liderlik davranışları araştırılmış, girişimcilik ve liderlik terimlerinin tek bir anlayışla birleştirilmeleri sonucunda girişimci liderlik terimi ortaya çıkmıştır (Gupta vd., 2004: 242). Literatüre bakıldığında zaman zaman girişimcilik ve liderlik kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığını ve bunun üzerine "girişimci liderlik" kavramının ortaya çıktığı görüşlerine de rastlamaktayız (Gündüz, 2010: 214).

Örneğin, bir girişimci kurucu kimliği ile görev yapmanın yanı sıra belirli kademelerde yöneticilik görevini yürütmekle birlikte çalışanlarına da rehberlik etmektedir. İşletmesi için fırsatları belirleyen ve bunlar için risklere atılarak kaynakları ve yapıyı kuran girişimci, bu faaliyetleri yönetirken hem girişimci kimliğini hem de liderlik özellikleri ve davranışları sergilemek durumundadır. Bu sebeplerden ötürü kurdukları işletmelerin başarısından sorumlu tutulan girişimcilerde (Aykan, 2004: 214) aynı zamanda liderlik özelliklerinin bulunması gerekliliği doğmuştur ve kavramlar birbirlerinin yerine kullanılmaya başlanmıştır.

Girişimci liderlik 2000 yılında küreselleşen dinamik piyasadaki artan belirsizlik ve rekabetçi baskıların yeni bir lider tipine ihtiyaç duyduğunu savunan McGrath ve Macmillan tarafından kavramsallaştırılmıştır. İş dinamizmi nedeniyle ortaya çıkan girişimci lider kavramı, girişimcilik eğilimi olan ve hızla değişen durumlar ve piyasalar karşısında ayakta kalabilen ve avantaj elde etmek için fırsatlardan yararlanma kabiliyetine sahip olan kişiler olarak tanımlanmıştır. Bunun ardından, bir dizi organizasyon girişimci liderlik kavramını iş dünyasında geliştirmeye çalışmıştır (Karmarkar vd., 2014:160, 162).

Bir alan olarak girişimci liderlik, gelişimini sürdürmeye devam etmektedir. Kavramsal bir açıklığa kavuşturulamayan girişimci liderlik teriminin özelliklerini ve davranışlarını değerlendirmek için uygun araçlar henüz geliştirilemediğinden, kimlik

arayışları sürmektedir (Leith ve Harrison, 2018: 4). Ancak son yıllarda yapılan araştırmaların artmasıyla beraber bu kavram, popüler konuların arasında yer bulmuştur (Zijlstra, 2014: 13).

1.3.2. Girişimci Liderliğin Önemi

Girişimci liderler fırsatları görerek değerlendirebilen, bu fırsatları elde edebilmek için personelini yönlendiren kişiler oldukları için hem işletmenin karlılığı hem de ekonominin kalkınması bakımından çok önemli bir görev üstlenmektedirler. Bu nedenle girişimci liderler işletmelerin, dolayısıyla ülke ekonomisinin geleceği için gittikçe artan ehemmiyete sahip olmaktadırlar (Uncuoğlu Yolcu, 2017: 192).

Girişimci liderlik, günümüz yönetiminde liderlikte en geçerli model olarak görülebilmekle birlikte, şirketleri başarıya götüren yolda önemli bir kavramdır. Bu kavramı şirket içinde yaymak, şirketin liderinden çalışanına girişimci gibi düşünmesini sağlamak için pek çok çaba sarf edilmeli. Her çalışanın şirket patronu gibi düşünmesi, müdahale etmesi, inisiyatif alması ve fikir üretmesi teşvik edilmeli (Akı, 2015: 1). Başka bir ifadeyle, liderin girişimciliği işletmenin tüm birimlerine yayabilecek bir tutum sergilemesi gerekmektedir (Uncuoğlu Yolcu, 2017: 183).

Ayrıca mevcut başarıyı sürdürmenin anahtarı yürütme ve operasyonel mükemmeliyet iken gelecekteki başarı, girişimci liderlik gerektirir. Girişimci liderlik, geleceğin nasıl olabileceği konusunda hipotezler geliştirmek ve ardından şirket içindeki ekiplerin bu hipotezleri test etmesine izin vermektir. Bu yenilikçi tez, karşı olunacak bir strateji değil, müşterilerle birlikte test edilecek ve öğrenme yoluyla sindirilecek bir teoridir (www.forbes.com).

Bunların haricinde girişimci liderlik bireysel, örgütsel ve pazar düzeyinde incelendiğinde; bireysel düzeyde bir işletmenin kurulmasına, örgütsel düzeyde yeniliklerin takibine ve pazar düzeyinde de fırsatlardan faydalanmaya yönelik eylemleri gerçekleştirmekle ilişkilidir. Bahsi geçen eylemleri gerçekleştirecek bir girişimci lider (http://stratejikgirisimcilik.org), bir kuruluşun ilk aşamasında fikir üretiminin ve sonraki aşamalarda fikirlerin yapılandırılması ve ilerletilmesinin kritik

olduğu dönemlerde önemli fikir üretimi, yapılandırılması ve geliştirilmesini içermelidir (Cogliser ve Brigham, 2004: 775).

Diğer kilit yönetici üyelerini çekme ve sonrasında ekip oluşturma becerisi de, girişimci liderliği önemli kılan yeteneklerden birisidir. Girişimci liderin kritik rolüne ek olarak, girişimci ekibin kalitesi, yeni bir girişimin büyüme potansiyeliyle güçlü bir şekilde bağlantılıdır (Watson vd., 1995: 400).

Girişimci Liderler, girişimci ruha sahip ancak bunun yanı sıra teşebbüslerinde liderlik özelliğini de en iyi şekilde sergileyebilen girişimcilerdir. İş dünyası incelendiğinde birçok girişimci görülebilir ama fark yaratarak, kendi alanında zirveye çıkmış olanların girişimci lider olduklarını gözlemleyebiliyoruz. Ve lider kişiliğin doğası gereği; kitleleri etkilemesi, onlara yol göstermesi, vizyon olması gibi davranışlarla; girişimci lider olan iş adamlarının kendi sektörlerinde dünyaya yön verebilecek yeniliklere imza attıklarına da şahit oluyoruz (Erdem, 2016: 1). Dahası, yaratıcı ruhunu keşfeder, becerilerini geliştirir ve sadece kişisel amaçlarına hizmet etmekle kalmazlar; aynı zamanda liderliği, yenilikçiliği, yöneticiliği, araştırma ve geliştirme etkinliği, rekabet gücü, iş yaratıcılığı ve üretkenliği sayesinde yeni endüstriler kurarak ekonomik büyümeye önemli katkılarda bulunurlar. Organizasyon içindeki fikirlere yönelik ortam oluşturur ve çalışanları bu fikirler doğrultusunda hareket etmeye teşvik ederler (Karmarkar vd., 2014: 181).

1.3.3. Girişimci Liderlik Özellikleri

Girişimcilik literatüründe yeni bir liderlik modeli olarak ortaya çıkan girişimci liderlik, hem girişimcilerin hem de başarılı liderlerin özelliklerini aynı anda taşıyan (Sundararajan vd., 2012: 59) ancak bu kavramlardan farklı bir tür olarak kabul edilen (Greenberg vd., 2011: 4) ve herhangi bir boyutta, türde veya yaşta bir organizasyonda bulunabilen ayırt edici bir liderlik tarzıdır (House vd., 1999: 184).

Girişimci liderlik üzerine çalışan araştırmacılar çalışmalarında birçok farklı ve aynı zamanda benzer ve ortak girişimci liderlik özelliği ortaya koymuşlardır. Bunlar Tablo 1.5'de gösterilmiştir.

Tablo 1.5: Girişimci Liderlik Özellikleri

Yazarlar	Tespit Edilen Girişimci Liderlik Özellikleri
Nicholson (1998)	Nicholson'un bulguları, girişimci liderleri karakter ve güdü bakımından çok farklı ortaya koymakla birlikte benzeşimler de saptamıştır: tek bir amaca saplanmış, bu uğurda vurdumduymaz, dik başlı ve egemen, strese dayanıklı, dışa dönük, iddialı, eylemlerinde gözü kara, vicdanlı, uyumlu, rekabetçi.
DuBrin ve Dalglish (2003)	Güçlü başarı dürtüsü, makul risk alma, yüksek coşku ve yaratıcılık, fırsat doğduğunda hızlı hareket etme eğilimi, sabırsızlıkla birlikte acele, vizyoner bakış açısı, hiyerarşi ve bürokrasi karşıtlığı, yeni müşterilere açılma tercihi, geleceğe bakış.
Gupta vd. (2004)	Performans odaklılık, hırs, bilgili, sezgisel, öngörü sahibi, güven veren, iletişim, pazarlıkçı, ikna edici ve cesaretlendirici, ilham, hevesli, takım oluşturucu, geliştirme odaklı, birleştiren, uyarıcı, olumlu, kararlı.
Cogliser ve Brigham (2004)	Vizyon, etkileme gücü, yenilikçilik / yaratıcılık ve planlama.
Fernald vd. (2005)	Vizyon, başarı odaklılık, problem çözme, karar verme, risk almaya yatkınlık, motive etme becerisi, yaratıcılık, esneklik, ısrar, sabır.
Antonakis ve Autio (2006)	Deneyime açıklık, risk alma ve başarı motivasyonu, dışadönüklük, genel zekâ, öz-yeterlik, kontrol odağı.
Roomi ve Harrison (2011)	Duygusal iletişim ve vizyon.

1.3.4. Girişimci Liderliğin Boyutları

Girişimci liderliğin özelliklerinden yola çıkılarak, bireyde daha belirgin olarak görülen ve üzerinde en çok durulan özellikler girişimci liderliğin boyutları olarak karakterize edilmiştir.

Literatürde girişimci liderin nasıl davranması gerektiği ve hangi yetkinliklere sahip olduğu veya olması gerektiği üzerine odaklanılmıştır. Alan yazın inceleme sırasında çalkantılı çevre ile başa çıkmada ve ekonomik performansı artırmada daha etkili olmak ve ayrıca girişimci liderin çalışanlarını girişimci zihniyet çerçevesinde davranmasına teşvik etmesi için bir araç olan ve girişimci liderliği karakterize eden 5 boyutun olduğu ortaya çıktı. Bunlar risk alma, fırsatları değerlendirme, yaratıcılık, proaktiflik ve vizyon boyutlarıdır (Pearson vd., 2008: 957; Ziljstra, 2014: 52).

Bagheri ve Lope Pihie (2011: 449) de çalışmalarında bu boyutlardan "Girişimci liderlerin teşebbüslerinde, liderin kritik rollerini ve görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmesini sağlayan özel işlevsel yetkinlikler" olarak bahsetmektedir.

1.3.4.1. Risk Alma

Risk alma, girişimci liderlerin belirsizliği özümseme ve gelecek için sorumluluk alma isteğidir (Chen, 2007: 242). Risk alma eğilimi, girişimci liderleri açıkça farklı kılan özelliklerin başında gelir. Bazıları benzer durumları düşük potansiyele sahip olarak algılarken, girişimci eğilimi olan birey, aynı durumları fırsat olarak görebilir (Al-Khalifah, 2014: 125). Fırsat olarak algıladığı durumlar karşısında girişimci lider hiç çekinmeden risk almasını bilir ve bu doğrultuda hareket ederek izleyenlerini yönlendirir.

1.3.4.2. Fırsatları Değerlendirme

Girişimci liderliğin bu boyutu etrafta meydana gelen değişikliklerin izlenmesi ve bunlara cevap verilmesi ile ilgilidir. Çevredeki hareketlerle meydana gelen fırsatların, liderin izleyenlerini harekete geçirmesini teşvik edecek kadar heyecan ve ilgi uyandırıcı olması gerekmektedir. Bu nedenle fırsat arayışının, girişimci liderlerin sahip olması gereken bir özellik olduğuna inanılmaktadır (Al-Khalifah, 2014: 128). Zira fırsat arayışı, girişimci liderin firma için stratejik öneme sahip olan vizyonunu gerçekleştirebilmesi için devam eden bir süreçtir (Gupta vd., 2004: 254).

1.3.4.3. Yenilikçilik ve Yaratıcılık

Yenilikçilik ve yaratıcılık kendini başarı ve değer üretmeye adamış girişimci liderlerin olaylara farklı açılardan bakabilmesi, yaratıcı ve özgün düşünebilmesi ve problem çözme yeteneğini farklı şekillerde kullanmasının yanı sıra (Gupta vd., 2004: 254) ekip üyelerini de alışılmışın dışında ve yaratıcı düşünmeye teşvik etmesidir (Chen, 2007: 242). Daha öz bir ifadeyle; girişimci liderler, kendini eyleme ve değer yaratmaya adamış yaratıcı yenilikçilerdir (Surie ve Ashley, 2008: 238).

1.3.4.4. Proaktiflik

Proaktiflik, gelecekte karşılaşılması muhtemel sorunların, ihtiyaçların ve değişikliklerin öngörülerek o doğrultuda hareket edilmesi anlamına gelir (Al-Khalifah, 2014:127). Girişimcilik literatüründe proaktiflik temel bir özellik olarak belirlenmiştir. Proaktif bireylerin iş kurmaya proaktif olmayanlara oranla daha fazla eğilimli olduğu bulunmuştur (Becherer ve Maurer, 1999: 34). Bu bağlamda girişimci liderlik, "fırsatlara yaklaşma şekillerini aksiyon odaklı bir şekilde yansıtan aktif bir davranış" olarak konumlandırılabilir.

1.3.4.5. Vizyon

Girişimci liderliğin bir diğer önemli boyutu, bir vizyona sahip olma yeteneğidir (Adu-Darko, 2017: 35). Vizyon, zihinsel ve davranışsal olarak geleceğin inşa edilmesi anlamına gelmektedir (Sashkin ve Rosenbach, 1998: 17) ve bir liderin vizyonunun yoğunluğu, bağlılıkla birleştiğinde, heyecan verici ve bulaşıcıdır. Başlangıçta girişimciyi büyüleyen vizyon, daha sonra başkalarını örgütsel başarıya teşvik eder. Başarılı girişimci liderler, vizyonlarına ve kuruluşlarının neler başarabileceğine bakarlar, bunu yaparken de, kendilerini ve firmalarını bu vizyonu gerçeğe dönüştürmek için gerekli olan disipline dâhil ederler (Darling vd., 2012: 46).

Girişimcilik, liderlik ve girişimci liderlik kavramlarının ve kapsamının ele alındığı birinci bölümden sonra, ikinci bölümde kurumsallaşma konusuna açıklık getirilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM
KURUMSALLAŞMA

Bu bölümde kurumsallaşma kavramı, kurumsallaşma düşüncesinin tarihi gelişimi, önemi, boyutları, kriterleri ve kurumsallaşma süreci ele alınmıştır.

2.1. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumlar, günlük yaşamda kurallar koyarak belirsizliği azaltan, kişilerin önceliklerini şekillendiren ve bireyler arası etkileşimde rehber niteliği taşıyan unsurlardır. Örnek verecek olursak; selamlaşma biçimleri, araç kullanma şekli, borç isteme, iş kurma gibi gündelik hayatta sık sık uyguladığımız faaliyetlerin kolayca öğrenilebilmesi veya yönteminin bilinmesi kurumların bu kural koyucu rehber özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kurumların; toplumda yerleşmiş, organize olmuş ve kabul edilmiş prosedürleri temsil eden bir yapıdan ibaret olduğu söylenebilir (North, 1990: 5).

Günümüz işletmeleri hayatlarını idame ettirmesi ve varlığını gelecek kuşaklara aktarabilmesi için sürdürülebilir, rekabetçi ve yenilikçi bir yönetsel sisteme ve yapıya ihtiyaç duymaktadırlar. Bunların yanı sıra; işletme sahibi, tepe yönetimi veya işletme için stratejik pozisyondaki bir personelin ani bir değişikliğinde bile işletme fonksiyonlarının kesintiye uğramaksızın devam ettirilmesi, organizasyonda uygulanan belli başlı kuralların ve sistemin varlığıyla mümkündür. Aksi takdirde, işletmelerin ömrü de sahip veya üst yönetimin görevde kalma süreleriyle sınırlı olacaktır. Bu tür ihtimalleri ortadan kaldıran, işletmelerin faaliyetlerini kesintisiz ve daha rekabetçi bir şekilde sürdürmelerine imkân sunan kavramlardan biri de kurumsallaşma kavramıdır (Aylan ve Koç, 2018: 734).

Kurumsallaşma, bir şirketin bireylerden ziyade kurallara, prosedürlere ve standartlara sahip olması; kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemleri, selamlaşma biçimleri içermesi ve bu sayede diğer şirketlerden farklı ve ayırt edici bir kimliğe bürünmesi sürecidir (Karpuzoğlu, 2001: 72). Örgütsel istikrar, tahmin edilebilirlik, meşruluk, kaynak ve uyumluluk elde etme gibi amaçlarla kurumsallaşma; sosyal ve kararlı bir biçimde kurumsal çevreyle bütünleşmiş bir yapılanmaya giderek bunun

özümsenmesi ve bütün çalışanlarla aynı algılama düzeyinde, örgütsel yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin kendiliğinden uygulanmasıdır (Zucker, 1977: 64).

Biraz daha açacak olursak, kurumsallaşma; bir organizasyonun faaliyetlerini bireylerin varlığına bağımlı kalmadan sürdürebilmesini ve geliştirebilmesini mümkün kılan bir süreç olarak tanımlanabilir. Burada temel amaç; firmanın yönetici, sahip, patron vb. kişilerden bağımsız hale gelerek devamlılığının sağlanmasıdır. Bu, işletmenin kilit noktalarında insanların olmadığı durumlarda aksama yaşanmadan her şeyin kaldığı yerden devam edebilmesi anlamına gelir (Yılmaz, 2017: 1). Mesela, bir şirkette, girişimciler ve üst düzey yöneticiler işler aksamadan rahatlıkla tatil yapabiliyorlarsa, o şirkette kurumsallaşma var demektir. Kurumsallaşmış bir şirkette girişimci ve yöneticiler belli bir süre tatil yapsalar da işler yolunda gider (Baykal, 2002: 224). Kısacası kurumsallaşma, işletmenin bir sistem haline gelmesi ve bu sistemin belirli kurallar dâhilinde kendiliğinden işlemesidir.

Kurumsallaşma, bir insanın bireysel yaşantısından aile yaşantısına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve hatta toplumlar arası ilişkilere kadar olan bütün sosyal süreçlerinde belirli kuralların hâkim olması demektir (Fındıkçı, 2005: 82). Ancak kurumsallaşma, kurallar ve standartlardan oluştuğu kadar işletmelerin ekip ruhuyla işlevlerini yerine getirmesi anlamına da gelmektedir. Bu durumda kurumsallaşma bağlamında biçimsel ilişkiler kadar biçimsel olmayan ilişkiler de öne çıkmaktadır (Günay, 2014: 34).

Ulukan (2005: 31)'a göre kurumsallaşma, tekrar eden davranışların ve alışkanlıkların grup içerisinde uyulması gereken kurallar ve bunların standartlaşması anlamına gelir. Örneğin, bir işletmede çalışanların ödüllendirilme ve cezalandırılma yöntemleri, birbirlerine hitap ve selamlaşma tarzları, müşterilerle diyalog kurma şekilleri, karar alma biçimleri vb. faaliyetler ve davranış kalıpları kurumsallaşma olarak tanımlanabilir.

Yapısal açıdan bakıldığında kurumsallaşma işletmenin kamuya mal olmasıdır. Kurumsallaşan yapılar kendine has ve çevresel sorunlara duyarlı bir kurum kültürü oluştururlar ve yasalara, iş ahlak ve normlarına saygı çerçevesinde hareket ederler

(Genç ve Karcıoğlu, 2004: 26). Çevresel değişime uyum sağlayabilmesi için belirli standartların örgüte aktarıldığı (Şanal ve Özgen, 2013: 24) ve çevresi tarafından kabul edilmiş ve süreklilik kazanmış bir kuruluş artık kurumsallaşmış demektir (Bedük, 2012: 137-138).

Kurumsallaşma, kişilerden bağımsız olarak işletmenin yıllarca yaşaması ile ilgilidir. Bu işletmenin sahibi olabilir, kızı olabilir, oğlu olabilir. Yönetimde her kim olursa olsun, kurumsallaşma için önemli olan bir takım sistemlerin kurulması, yapının oluşturulması, gücün paylaşımı konusundaki düzenlemelerin yapılmasıdır (Akdoğan, 2008: 86).

Ama unutulmamalıdır ki, kurumsallaşma, bürokratikleşme demek değildir. Hızlı karar vermeyi engelleyen, gereksiz gecikmelere yol açan insiyatifi önleyen, çalışanları kurallara mahkûm eden bir yapı ve işleyiş düzeni kurumsallaşma amacına ters düşer. Rekabette başarılı olmak için, verimlilik için, kârlılık için, katılım ve motivasyon için, ailenin huzuru ve nihayet şirketin hep ayakta kalabilmesi için kurumsallaşmaya ihtiyaç vardır. Kurumsallaşma bir felsefe ve inanç işidir (Kaldırımcı, 2008:169). Başka bir ifadeyle, günümüz işletmelerinde patron odaklı yönetim anlayışının geri planda kaldığı, yönetimde ağırlığın takım çalışmasına kaydığı, bireye bağımlılığın minimal düzeye indirgendiği ortadadır. Bu anlayış çerçevesinde kurumsallaşma, işletmenin otomatik işleyen bir sistem oluşumudur (Yılmaz, 2017: 1).

Kurumsallaşma aynı zamanda bir ölçek meselesidir ve yalnız büyüyen ve gelişen şirketlerde görülür. Küçük bir işletmenin kurumsallaşması söz konusu değildir. İş insanı artık her şeye yetemiyorsa veya işletmesiyle ilgili önemli gelişmelerden haberi olmuyorsa, organizasyonun kurumsallaşma için gerekli boyuta ulaştığı söylenebilir (Baykal, 2002: 218). Tek başına işletme sahibi bu aşamada yönetimde yetersiz kalmakta, dolayısıyla uzman yönetici istihdamı zorunlu hale gelmektedir. Yönetimle personel arasındaki kişisel ilişkilerin yerini örgüt kurallarının almaya başlaması ve üst yönetimde profesyonelleşmeye gitme gereği gibi işletme yapısında büyük işletmelerin tipik özellikleri kendini göstermeye başlar. Kurumsallaşma ihtiyacının kendini gösterdiği büyüme sürecinin bu aşamasına, “kritik büyüme aşaması” denir. Burada

mevcut orta büyüklükteki işletmeci artık kritik noktaya gelmiştir. “Ya büyüyüp kurumsallaşacaktır, ya da batacaktır” (Müftüoğlu, 2008: 139-140).

2.2. Kurumsallaşma Düşüncesinin Tarihi Gelişimi

Kurumsallaşma kelimesinin ortaya çıkışı, kurumsal yönetim kavramına dayalıdır. Kurumsal yönetim teriminin 19. yüzyılda sermaye şirketlerinde şirket sahipleri ile yönetimin ayrılması talebiyle ortaya çıktığı söylenmektedir. Firmaların yönetim faaliyetleriyle alakalı olmayan pay sahipleri, kontrolü elinde bulunduran yöneticilerden, gelirlerinin doğru bir şekilde raporlanması ve yatırımlarının korunması hususunda kendilerine garanti verilmesini istemişlerdir (Ulukan, 2004: 213).

İlerleyen zamanla Sanayi Devriminde kurulan ve büyüyen şirketlerde şirket sahip veya ortaklarının büyüyen firma yapıları içerisinde bütün işlerle ilgilenemez hale gelmeleriyle daha fazla kişi çalışmaya başlamış ve bazı kurallar ortaya çıkmıştır. 1929 yılında başlayan büyük buhrana kadar kurumsallaşma ve kurumsal yönetim adına bir çalışmadan ya da uygulamadan bahsetmek mümkün görünmemektedir. Fakat bu büyük kriz yıllarında firmalar, yapıları için eksik olan şeyleri tamamlama yoluna gitmeye başlamışlardır ve kurumsal yönetim de literatürde yerini almaya başlamıştır. O yıllarda bu kavrama yönelik bilimsel çalışmalar krizden 1980’lere kadar değişik adlar altında yürütülmüştür. 1980’li yıllardan sonra kurumsal yönetim olarak anılmaya başlanan kavram, 1990’lı yıllarda yazında büyük yer bulmaya başlamış ve 2000’lere gelindiğinde vazgeçilemez bir ekonomik kavram olarak karşımıza çıkmıştır (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 5). Dolayısıyla kurumsal yönetim anlayışının, temelde pay sahipleri ve büyüyen organizasyon yapılarına dayandığını ileri sürülebilir.

Kurumsallaşma kavramının dayandığı kurumsal teori ilk kez 1948 yılında Philip Selznick tarafından ortaya atılmıştır. Kurumsallaşmayı; çevre tarafından sınırlamalar getirilen, değerleri ve fikirleri yayma süreci olarak tanımlayan Selznick; ayrıca örgüt ve bireyler tarafından şekillenen uygulamalı bir süreç olarak da açıklamıştır (Gürol, 2011: 26).

İzleyen yıllarda kurumsallaşmaya kanunlaşmış kurallar açısından bakan Meyer ve Rowan (1977: 340) 'a göre kurumsallaşma; yükümlülükler, sosyal süreçler ve

gerçeklikleri içeren, eylem ve sosyal düşünce durumlarında bir kural halini alma olarak gelişme göstermiştir. Yine o yıllarda DiMaggio ve Powell (1983: 147) kurumsallaşmayı, örgütlerin çevresindeki diğer başarılı örgütleri taklit ederek ve onlara uyum sağlayarak içinde bulundukları belirsizlikten kurtulmak için, adaptasyon aracı olarak görüp kurumsallaşabildiklerinden bahsetmişlerdir. Böylelikle kurumsallaşma kavramı nitelik ve özellikler eklenerek günümüzdeki kuramsal tanımına yaklaşmıştır.

ABD, Avrupa ve Japonya'da "Kurumsal Yönetim" kavramından ilk kez 1980'lerde bahsedilmiştir. Türkiye'de ise bu kavram 1990'lı yıllarda kullanım alanı bulmuştur (Güngör Ak, 2010: 70). Söz konusu yıllarda bu kavrama yönelik bilimsel çalışmalar 1929 yılı ekonomik buhranından 1980'li yıllara kadar değişik başlıklar altında sürdürülmüştür. 1980'li yıllarda kurumsal yönetim olarak anılmaya başlanan kavram, 1990'lı yıllarda yazında büyük yer bulmaya başlamış ve 2000'li yıllara gelindiğinde vazgeçilemez bir ekonomik kavram haline gelmiştir (Gürbüz ve Ergincan, 2004: 5).

2.3. Kurumsallaşmanın Önemi

Dünya genelinde ardarda yaşanan ekonomik krizler ve son yıllarda etkisini giderek artıran küreselleşme olgusu, firmaların yeniden yapılanmalarını, başka bir deyişle "kurumsallaşmalarını" zorunlu hale getirmiştir. Kurumsallaşma, farklı yapısal özellikler nedeniyle, aile şirketleri açısından büyük önem arz etmektedir (Alayoğlu, 2003: 61).

Ekonomideki dalgalanmalar, küresel değişimler ve rekabet gibi tehditler; işletmelerin varlıklarını gelecekte de güvenle sağlayabilmeleri için kurumsallaşmalarını zorunlu kılmıştır. Bu yüzden kurumsallaşma, işletmenin kendine özgü bir kimlik kazanarak varlığını devam ettirebilmesi bakımından büyük önem taşımaktadır (Günay, 2014: 34). Gerek ulusal gerekse uluslararası yazın tarandığında elde edilen bulguların genelinde işletmelerde sürekliliğin kurumsallaşma aracılığıyla sağlanabileceğine işaret etmesi kurumsallaşmanın önemini ortaya koymaktadır.

Kurumsallaşma ve dolayısıyla geliştirilen standartlar ve prosedürler sayesinde işletmelerde verimliliğin arttırılması da bu hususun başka bir artısıdır. Bunun en büyük göstergesi, kurumsallaşmış şirketlerde aile işletmelerinin önemli sorunlarından biri haline gelen nepotizm (kayırmacılık), rol kargaşası ve belirsizlik gibi olumsuzlukların giderilebilmesidir (Şanal ve Özgen, 2013: 24).

Kurumsallaşmanın temelinde herkesin anlayabileceği bir dil yaratma ve belli bir sistem amacı vardır. Şirketin yenilikçi yönünü geliştirmede önemli bir kavram olan kurumsallaşma, aynı zamanda hayatta kalması için de son derece gereklidir (Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım, 2016: 100).

Ayrıca iş dünyasında rekabetin ve değişimin oldukça yoğun yaşandığı günümüzde, aile şirketlerinin kurumsallaşma sayesinde hayatta kalarak faaliyet gösterdikleri alanda ve bölgede söz sahibi olabilmeleri, şahıslara bağımlı olmaktan uzak bir yapıyı koruyabilmeleri ve sürdürülebilirlik için "profesyonelce" yönetilmeleri; ihtiras, istek ve hırstan çok daha önemlidir (Alayoğlu, 2003: 61-62).

Sadece imalat sanayi veya üretim işletmeleriyle sınırlı bir yönetim sistemi olmayan kurumsallaşma; finans, bankacılık ve turizm gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için de uygulanabilir bir sistemdir. Türkiye gibi dünya turizminde öncü bir konuma sahip olan ülkelerde faaliyet gösteren ve turizm sektörünün incisi olan otel işletmelerinin varlığını sürdürmesi, ancak sürdürülebilir bir yönetim sistemi ile mümkündür. Günümüz işletmeciliğine bakıldığında üretim ve hizmet sektöründe aktif olan birçok işletmenin kurumsallaşma sürecine girdiği veya kurumsallaşma yönünde adımlar attığı haberleri dikkat çekmektedir (Aylan ve Koç, 2018: 734).

Kurumsal bir organizasyonda sistem, bireylere bağlı kalmaksızın kendi kendine işler. Yani müdürün veya patronun izne ayrıldığı haftada işler aksamaz, yolunda gider ve yöneticiler belli bir süre tatil yapsalar da (Baykal, 2002: 224) herkesin işi belli olduğundan önemli iş ve görevler yürütülmeye devam eder. Elemana göre iş yaratılmaya çalışılmaz, işe göre eleman alınır.

Günümüz işletmeleri, organik ve esnek bir yapıya sahip oldukları ölçüde hayatta kalmaktadırlar. İşletmelerin değişimlere uyum sağlayabilme sürecinde, kilit rolü

kurumsallaşma oynamaktadır. Kurumsallaşma, işletmenin çevredeki değişimere uyma çabalarıyla oluşan ve bu değişimlere duyarlılığı sonucunda gelişen dinamik bir süreçtir (Şanal ve Kaya, 2018: 115).

Kurumsal yönetim ilkeleri, firmaların işlevlerini istikrarlı bir şekilde sürdürebilmelerine doğrudan etkisi sebebiyle önceleri halka açık şirketlere yönelik olarak düzenlenmişti. Ekonomik kalkınma açısından taşıdıkları önem daha sonraları anlaşılınca, hisseleri borsada işlem görmeyen firmalar için de gittikçe daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Bu çerçevede aile şirketlerinde kurumsal yönetim konusunun ayrıntılı olarak incelenmesi gereklilik arz eden bir mesele olarak karşımıza çıkmıştır (Onbulak, 2018: 108).

Aile şirketlerinin sürdürülebilmeleri için kurumsallaşmanın işletme yapısıyla uyumlaştırılması gerekir. Ayrıca kurumsallaşmış şirketlerde aile işletmelerinin en büyük sorunlarından biri haline gelen rol kargaşası, belirsizlik ve nepotizm (kayırmacılık) gibi olumsuzluklar giderilebilir (Şanal ve Özgen, 2013: 24). Sadece aile işletmeleri gibi mikroekonomilerde değil, makroekonomilerde de kurumsallaşmanın önemi büyük. Öyle ki, devletlerin gelirlerinin daha etkin kullanılması ve yolsuzlukların azaltılması bağlamında kurumsal yönetimi hayata geçirme isteği söz konusudur. Hükümetlerin uygulamaları ve kararlılığı bu süreçte çok önemlidir. Bu kavramın Türkiye'deki geleceği milli ekonomiye de dolaylı olarak büyük katkılar sağladığından, ülkemizde kurumsal yönetim alanında yapılan uygulamaları devletin desteklemesi ayrıca üzerinde durulması gereken bir konudur (Onbulak, 2018: 112).

Yapılan açıklamalar neticesinde, şirketlerin dünya ölçeğinde kendilerine göre en uygun evrede bir işletme halini alabilmeleri için dikkat etmeleri gereken hususlar vardır. Bu hususların başında firmaların "kurumsallaşma/müesseseleşme" çalışmalarına başlamaları, hayatta kalabilmeleri ve işletmelerini gelecek nesillere taşıyabilmeleri, yani örgüt yapısını profesyonel bir yönetimle buluşturmaları gerektiğini söylemek yerinde bir tespit olacaktır (Alayoğlu, 2003: 62).

2.4. Kurumsallaşmanın Boyutları

İşletmelerde bireye değil yapıya ve modele dayalı bir sistemin olması gerekliliğini vurgulayan kurumsallaşmanın, organizasyonda oluşumuna ilişkin göstergeleri ve boyutları bulunmaktadır (Karavardar, 2011: 174). Kurumsallaşmanın birçok araştırmacı tarafından tanımı yapılmış olsa da boyutları açıkça ortaya konulamamıştır. Alan yazın incelendiğinde farklı kaynaklarda farklı boyutlardan bahsedilmektedir. Selznick (1996: 274)'e göre kurumsallaşmayı oluşturan kavramlar formalleşme, örgüt kültürü, şeffaflaşma (hesap verebilirlik), profesyonellik, tutarlılık ve sosyal sorumluluk olmak üzere altı boyuttur. Bazı kaynaklarda ise esneklik, sadelik ve farklılaşma/özerklik boyutlarına da değinilmektedir.

Aşağıdaki altbaşlıklarda bu kavramların kurumsallaşmaya nasıl etki ettikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Formalleşme

Formalleşme, örgütsel uygulamaların kurallar, standartlar ve prosedürlerle belirlenerek; çalışanların yetkilerinin, görevlerinin, rollerinin ve sorumluluklarının yazılı hale getirilmesidir. Şirket yapılarının işletme içindeki çeşitli fonksiyonların eş güdümünü sağlayacak şekilde tasarlanması ve yönetimsel faaliyetlerin kimler tarafından nasıl yürütüleceğinin belirlenerek yazılı hale getirilmesi olarak tanımlanan (Wallace, 1995: 231) formalleşme, işletmelerde dengeyi sağlar ve böylelikle yöneticiler ve personel için yol gösterici standartlar konulmuş olur. Formal yapı işletmelerin kurumsallaşma derecesini gösterir, ayrıca bu sayede işletmelerin aktivitelerinin denetimi ve koordinasyonu sağlanmış olur (Adler ve Borys, 1996: 62). Yapılacak işlerin hangi yetki ve sorumluluklarla yerine getirileceğinin açık bir biçimde belirtilmesi, standart hale getirilmesi, bir işin nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı, örgüt yapısında sistem ve ilkelerin belirtilmesi anlamına gelmektedir. Kurumsallaşmış işletmelerde iş analizleri ve tanımları tam olarak bu nedenle yerine getirilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Formalleşme, işletme içinde koordinasyonu kolaylaştıran önemli bir unsurdur. Koordinasyon sayesinde işletme hedefleri doğrultusunda işletmedeki tüm kişi ve eylemlerin uyumlaştırılıp hareket etmeleri kolaylaşmaktadır. Yöneticiler

koordinasyon için iletişim gibi çeşitli araçlar kullanmaktadırlar, çünkü koordinasyon, işletme içideki etkin iletişim ağı ile gerçekleşebilir. Koordinasyon kurumsallaşma için gerekli bir unsurdur ve yüksek koordinasyon işletmenin etkinliğini artırarak kıt kaynakların en iyi şekilde kullanılmasıyla büyümeyi teşvik etmektedir (Kieser, 1989: 541).

Açıklamalar ışığında, formalleşme unsurunu Weber'in bürokrasi yaklaşımı altında ele alarak bir organizasyonda kuralların ve prosedürlerin yazılı hale getirilip ideal bir örgüt yapısının oluşturulması olarak özetlemek mümkündür (Türkoğlu ve Çizel, 2016: 158).

2.4.2. Örgüt Kültürü

Örgüt Kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları ortak inanç, düşünce şekli, standartlar, normlar, tutum, ahlak anlayışı ve değerler sisteminden oluşan anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Eren, 2014: 135).

Kültür, bireylerin ve grupların davranışlarını etkilediğinden ve şekillendirdiğinden kurumda güçlü bir örgüt kültürünün oluşması, üyelerin istenilen davranışlarda bulunmalarını sağlar. Toplu şekilde istenilen davranışları sergileyen çalışanlar kurumsallaşmaya katkıda bulunmaktadır (Apaydın, 2009: 16-17). Bir işletmede var olan güçlü örgüt kültürü kurumsallaşmayı sağladığı gibi etkililiği de artırmaktadır. Etkililiği artan işletmeler ise sosyal çevredeki kültürle uyumlu değerler oluşturarak meşruluk kazanmaya çabalarlar (Scott, 1987: 493-511). Kurumsallaşma da bir örgüt kültürüdür, ancak kültürü olan her örgütün kurumsallaşmış olduğunu söyleyemeyiz. Çünkü kurumsallaşma, örgüt kültürünün bileşenlerinin kendine özgü bir şekilde özelleştirilmiş halidir. Başka bir ifadeyle örgüt kültürünün bileşenlerinin belli niteliklere sahip olması, bir örgütün kurumsallaşmış sayılabilmesi için gereklidir (Kızanlıklı, 2018: 834).

Güçlü bir örgüt kültürü işlevselliği artırır, dolayısıyla işletmenin performansını olumlu yönde etkiler. Bunu yaparken de dayanışma oluştururarak çalışanların katılımını artırır ve böylelikle daha iyi karar vermeye katkıda bulunur. Güçlü kültüre ait bu özellikler, işletmede fonksiyonelliği artırmanın yanı sıra kurumsallaşmayı da

sağlamaktadır (Apaydın, 2007: 64). Kişilerin davranışlarını etkileyen kültür aynı zamanda bu davranışları şekillendirdiğinden, işletmede oluşan güçlü bir örgüt kültürü çalışanların istenildiği gibi davranmalarını sağlayacağından kurumsallaşmaya da katkıda bulunmaktadır (Kostova, 1999: 312).

2.4.3. Şeffaflaşma

Pay sahipleri başta olmak üzere, günümüzde kurumların tüm paydaşları ve çıkar grupları firmaların daha şeffaf ve hesap verebilir olmasını talep etmektedir. Bu beklentiler ışığında ve son yıllarda şirketlerde yaşanan skandallarla birlikte 2000'li yılların başından itibaren kurumsal yönetim hususu bütün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin gündemine oturmuştur. Şeffaflaşma kavramıyla kurumlar daha açık ve anlaşılır bir hal alırken, çıkar sahiplerinin ve paydaşların hakları da bütünsel bir anlayış ile gözetilmektedir (Onbulak, 2018: 104).

Küreselleşen dünya işletmelerin ortak bir pazarda, dinamik rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve büyüyebilmek için özellikle kurumsal güvenilirliklerini arttırma çabalarına önem vermelerini sağlamıştır (Türkoğlu ve Çizel, 2016: 159). Şeffaflaşma boyutuyla da bir şirketin hissedarlık yapısı, kurumsal yönetimi, finansal performansı, iş ve faaliyetleriyle ilgili doğru ve yeterli bilginin vaktinde açıklanması (Tüsiad, 2002: 35) ve işletme bilgilerinin ekonomik piyasada firma dışında halka açık bir şekilde erişilebilir olmasıyla aynı zamanda güvenilirlik kazanması ifade edilmektedir (Bushman vd., 2004: 42).

Kurumun faaliyetleriyle ilgili yatırımcıları ve pay sahiplerini ilgilendiren tüm bilgilerin kamuoyu ile paylaşılması gerekmektedir. Bunun içinse şirketin faaliyet sonuçlarını gösteren en önemli araç olan mali tablolar ve dokümanların, gerçekliğin dışına çıkmayacak şekilde hazırlanması önem arz etmektedir. Mali tablolara yansıyan işlemlerin nasıl ve neden yapıldığının açık bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması da şirkete olan güveni artıracaktır. Bunun yolu da uluslararası kabul görmüş muhasebe standartlarına uymaktan geçmektedir (Karakurt, 2018: 17).

Hesap verebilirlik ise yönetimle ilgili olan kural ve sorumlulukların şeffaflığa dayalı olarak açık bir şekilde tanımlanmasıdır. Bu yapan şirket yönetimi aynı zamanda

işletmenin ve hissedarların çıkarlarını da gözetmektedir (Tüsiad, 2002: 35). Hesap verebilirlik; hissedar ve yöneticilerin taleplerinin adil bir şekilde sıraya konulması, nesnel kararlar alınması ve yönetim işlevinin/sorumluluklarının açıklanması gibi usullerle gerçekleştirilebilir. Hesap verebilirlik, alınan kararların doğruluğunun kanıtlanması ve sorumluluğunun kabullenilmesi anlamına gelmektedir (Karakurt, 2018: 17). Özetle, bir şirketin kurumsallaşması demek, onun aynı zamanda şeffaflık kazanarak paydaşlarına karşı yeteri derecede açık olup hesap verebilmesi anlamına gelmektedir.

2.4.4. Profesyonelleşme

Yönetiminde sahiplerinin yetersiz kaldığı durumlarda bir şirketin başarı sağlaması ve uzun ömürlü olması için, o işten daha çok anlayan uzman kişilere başvurulması ve bazı unsurların profesyonellere bırakılması profesyonelleşme olarak tanımlanır. Profesyonelleşmede finansman yönetimi uzman kişilere devredilir, şirket amaçlarının belirlenmesinde ve stratejik kararların alınmasında uzmanların ve çalışanların fikirleri alınır (Meşe, 2005: 40). Bir şirkette profesyonelleşme derecesi ne kadar gelişmiş ise, kurumsallaşma da o derecede gelişmiş olur.

Daha açık bir ifadeyle profesyonelleşme olgusu, işletme sınırlarındaki iş ve işlemlerin konusunda uzman kişilerce yerine getirilmesi; görev, yetki ve sorumluluk dengesinin uzmanlık esasına göre oluşturulması anlayışına dayanmaktadır. Bu görev için istihdam edilen uzman yöneticiler, işletmenin gelişimi için en iyi olanın üzerinde yoğunlaşır ve aile politikalarını görmezden gelirler. Bu yüzden profesyonel yönetime geçiş, gelişen aile şirketlerinde işletme faaliyetlerini kesintiye uğratabilmekte, bozabilmekte ve hatta ailenin dağılmasına kadar gidebilmektedir (Barnes ve Hershon, 1994: 379).

Bu husus çeşitli çatışmaların yaşanmasına neden olabilir. Öbür taraftan profesyonelleşme konusu gündeme geldiğinde ilk akla gelen işletmede görev alan personelin tamamının aile üyeleri dışından oluşması gerektiği algısıdır. Bu noktada yapılması gereken, uzman kişilerin istidam edilmesi konusunda yalnızca aile fertleri haricindeki kişilerin değil, aynı zamanda aile üyelerinin de eğitimleri ve bilgi ve becerileri doğrultusunda görevlendirilmesidir. İşletme içerisinde oluşturulacak bir

işbölümü ile şahısların görevleri belirlenerek profesyonel personel alanında uzman kişiler olarak algılanmalıdır. Bu yaklaşım işletmenin faaliyetlerinde ve kurumsallaşması hususunda önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Özetle, firmaların kurumsallaşma düzeylerinin yükseltilebilmesi için, profesyonelleşme önemli bir etkendir. Bunun yanı sıra işgörenlerin ve şirket amaçlarının birbiriyle örtüşmesi gerekmektedir ki bunun için personelin profesyonel davranması gerekliliği yanında, firmalarında çalışanların düşüncelerini önemsemeleri ve onları belli konularda eğiterek karar alma mekanizmasını birlikte oluşturmaları gerekmektedir (Türk ve Yıldız, 2015: 20).

2.4.5. Tutarlılık

Tutarlılık; her bir parçanın gereken bütünlüğü sağlaması ve uyumlu bir şekilde işlevini yürütmesidir (Reed vd., 1996: 184). Başka bir tanıma göre tutarlılık, bir şirketin misyon, vizyon ve hedefleri; personelin görev ve sorumlulukları, kurumun birimlerinin birbirleri ile iletişim ve etkileşim içinde olması ve şirket yönetiminin kurum içinde ve aynı zamanda paydaşlarına karşı tutumları ve sergiledikleri tavırların uyumlu olması anlamına gelmektedir (Apaydın, 2007: 8). Kısaca bir şirketin kurumsallaşması, kararlarında ve davranışlarında tutarlılık gösterme yeteneğini geliştirmesi olarak izah edilebilir (Ararat, 2004: 1).

Başka bir ifadeyle, kurumsallaşma yolundaki işletmelerin vizyonu, misyonu ve işletme yapısı arasında uyum oluşturarak faaliyetlerini bu yönde devam ettirmesi, kendi içinde ve sektörde meydana gelen olaylara benzer tepkiler vermesi gerekmektedir. Tutarlılık gösteren işletmeler belli bir süre sonra birbirlerine benzemeye başlamaktadırlar. İşletmeler kurumsal baskılardan dolayı sektörde başarılı olan işletmelerin eylemlerini, süreçlerini, yapısını ve hatta stratejilerini taklit etmeye başlamakta, böylelikle birbirlerine benzemektedirler (Şanal, 2011: 45).

Bu, kurumsallaşma yaklaşımında şirketlerin yasallık kazanma çabası olarak bilinmektedir. Tutarlılık arttıkça yasallık da artmaktadır ve bunun sonucunda da örgütler kurumsallaşmaktadırlar. Bu durumda örgütlerin etkin bir şekilde

kurumsallaşabilmesi için, misyonu ve eylemleri arasında uyumu gerçekleştirebilmesi ve verdiği sözleri yerine getirmesi gibi ilkeler önem arz etmektedir (Reed vd., 1996: 184).

2.4.6. Sosyal Sorumluluk

Hem ulusal, hem de uluslararası çevrede, işletmecilik sektöründe birtakım yasa ve standartlar mevcuttur. Bu yasa ve standartlar toplumların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim çalışmalarında bulunan firmaların "kurumsallık" anlayışlarını oluştururken aynı zamanda "sosyal sorumluluk" olgusunu da dikkate almaları gerektiğini vurgulamaktadırlar (Güney, 2015: 68).

Sosyal sorumluluk, işletmelerin görevlerini yerine getirirken toplum yararını gözetmeleri ve şirket yönetiminin firmanın ve işgörenlerin faaliyet sonuçlarını üstlenmeleri (Greening ve Gray, 1994: 470) ve işletmenin sosyal çevresindeki bireylere ve gruplara olan davranış şekli ile ilgilidir. Firmalar iş dünyasında işlevlerini sürdürürken ortaklarının ve toplumun da çıkarlarını dikkate almak durumundadırlar (Çelik, 2007: 62).

Sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten işletmeler, eylemlerinde toplum yararını takip ettikleri imajını oluşturmakla birlikte tüketicilerde güvenilir oldukları ve ürün ve hizmetlerinin kaliteli olduğu algısını da oluştururlar. Bu, tüketici davranışlarında pozitif etki yaratmaktadır. Bu sebeple sosyal sorumluluk da kurumsallaşmanın bir unsuru olarak kabul edilmektedir (Cevher, 2014: 589).

Kurumsallaşmış işletmeler; paydaşlarına karşı sorumluluklar üstlenen birer işletme olarak, yani pay sahipleri dışında topluma, müşterilerine, tedarikçilerine, çalışanlarına ve elbette resmi makamlara karşı görev ve sorumluluklarını yerine getiren işletmeler olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Karşılıklı yarara dayalı ilişkilerden oluşan toplumsal düzen içinde sorumluluk, bireysel olduğu gibi kurumsal anlamda da toplum halinde yaşamanın bir ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır (Büyükşalvarcı vd., 2016: 193).

2.4.7. Esneklik

Organizasyonda esneklik, örgütün yeni talepler ve durumlar karşısında mevcut uygulamalarından veya yapısından vazgeçerek değişikliğe gitmeye hazır olmasıdır. Kurumsallaşma, organizasyonun iç ve dış çevresine tepki şeklinde ortaya çıkan örgütsel uyum ve etkileşim kalıplarından meydana gelen ayırt edici biçimler, stratejiler, süreçler, görünümler ve yeteneklerin ortaya çıkışını izleyen (Selznick, 1996: 271) bir olgudur.

Karşılıklı ilişkilere dayanan bu durumlarda organizasyonların çevredeki değişimleri tahmin etmeleri ve buna bağlı kararlar alarak farklılaşmaları zordur. Uyumu yakalayabilmiş işletmeler ise kurumsallaşma düzeyi yüksek ve esnek şirketlerdir. Kurumsallaşma seviyesi yüksek firmalar çevresel şartlara uyum sağlayarak yapılarını oturturlar ve bu yapılarını, kişilerin ve örgüte yarar sağlayamayan durumların etkilemesine izin vermeyecek hale getirerek örgütte yer etmiş olan kural, amaç, misyon, ve değerler ile çevrelerine etki ederler ve kendilerine has bir kurumsal kimlik yaratırlar (Karpuzoğlu, 2001: 71).

Sürekli ve hızlı değişen çevrelerde tehlikeler ve belirsizlikler örgütler için tehditler doğurmaktadır. Örgütler sürekliliklerini sağlamak için bu tehditlere karşı önlem alabilmelerini sağlayacak şekilde esnek olmalarını gerektirmektedir. İşletmelerin değişime kolay uyum sağlayabilecekleri esnek bir yapıda olmaları da kurumsallaşma düzeyinin bir göstergesidir (Demirkan,2008: 16)

Tedarikçiler, hammadde ve ürünler, teknolojik gelişmeler, hukuki zorunluluklar ve enerji ihtiyacı gibi birçok girdi ve çıktıda değişim yaşanabilir. Şirketlerin yüzleşmek durumunda olduğu bu gelişmelere gösterdikleri tepkiler hem kurumsallaşma düzeyindeki gelişmişliklerini gösterir hem de örgüt yapısının esneklik derecesiyle ilgili ipuçları verir. Bu neden-sonuç ilişkilerinden hareketle, çevresiyle olan ilişkilerinde esnek hareket eden bir işletmenin kurumsallıkta ileri seviyede olduğunu söylemek mümkündür. Çevresiyle olan uyumunda sorun yaşayan işletmeler ise, kurumsallaşma düzeyinin zayıf olduğu işletmelerdir (Yılmaz, 2018: 46).

2.4.8. Sadelik

Bir işletmede sadelik, en genel tanımıyla örgüt yapısının basit olmasıdır, yani kaynak kullanımında kısa zamanda düşük enerjiyle daha az insan gücüyle ve daha küçük bir alanda mal/hizmet üretmektir, kısacası ihtiyaç duyulmayan her şeyden kurtulmaktır (Dalay, 2001: 454).

Buna göre işletmelerde verimliliğin ve etkinliğin arttırılabilmesi ve örgüt yapısındaki karmaşıklığın en aza indirilebilmesi için kurumlar mümkün olduğunca sade ve yalın bir yapıya ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak işletmelerde kurumsallaşma, çevresindeki değişimleri de göz ardı etmeden sade bir organizasyon yapısının kurulmasıyla elde edilmektedir (Karpuzoğlu, 2001: 75). Başka bir deyişle, kurumsallaşmış işletmeler çevredeki farklılaşmayı da dikkate alarak yalın bir organizasyon yapısı kurdukları düzeyde kurumsallaşır ve etkinliklerini artırırlar (Kıran, 2007: 43).

Sade bir örgüt yapısı beraberinde iş gücü ve örgüt uyumunu, işletmenin faaliyetlerinde akıcılığı, optimum fayda ve verimlilik getirir. Sadeliğin olmadığı işletmelerde kurallara genelinden daha fazla ihtiyaç vardır ve dolayısıyla gereksiz iş yükü doğar. Mesela iş yerinde görevli personelin birkaç kişiye birden bağlı olarak çalışması örgütte karmaşıklığa yol açabilmektedir. Yalınlık hiyerarşik ilişkileri düzenlediği gibi işgörenleri işletme ile ilgili benzer düşüncelere de yöneltir. Özetle, sade bir örgüt yapısına sahip işletmelerin kurumsallıkta ileri düzeyde olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2018: 46).

Sade ve yalın bir organizyon yapısının faydaları arasında iş yapma süresinin kısalması, herkesin aynı konuyu aynı şekilde anlaması ve bunların sayesinde kurumun etkinliğinin artması sayılabilir. Sonuç olarak işletmelerin karmaşıklıklarının azaltılabilmesi ve dolayısıyla etkinliklerinin artırılabilmesi için mümkün olduğunca sade ve yalın bir organizasyon yapısına ihtiyaç vardır. Bu bağlamda kurumların çevresel farklılaşma seviyesini dikkate alarak sade bir yapı oluşturmaları kurumsallaşma göstergelerinden birisi olarak kendini gösterir (Türk, 2007: 48).

2.4.9. Özerklik

İşletmelerin kendi ürün ve değerleri ile başka şirketlerden farklılık göstermeleri örgütsel özerklik olarak ifade edilir (Türk, 2007: 51). Kurumsallaşma, örgütün toplumsal ihtiyaç ve baskıların doğal sonucu olarak esnek ve duyarlı bir organizma haline gelerek organizasyonun ayrı bir kimlik kazanması sürecidir. Örgüt kurumsallaştıkça özel bir karaktere bürünür, farklı bir yetenek veya bazen kurumun içyapısında yer etmiş bir yeteneksizlik kazanır (Selznick, 1996: 270-277). Kurumsallaşmayı geliştirerek, kendisini olgunluk seviyesine taşıyan işletmelerin özerk bir kurumsal yapıya kavuştukları görülmektedir. Özerk olmayan organizasyonların ise genel olarak başka işletmelerin uygulamalarını taklit ederek denenmişi deneyen şirket yapılarına sahip oldukları söylenebilir (Yılmaz, 2018: 47). Başka bir ifadeyle, kurumsallaşma seviyesi yüksek örgütler bünyelerinde özerk bir yapı, kendilerine has bir kimlik geliştirmişlerdir. Kurumsallaşma seviyeleri düşük olan organizasyonlar ise bağımlılıktan kurtulamadıkları gibi başka işletmelerin bir kopyası olmaktan öteye gidememektedir (Karpuzoğlu, 2001: 77-78).

2.4.10. Farklılaşma

Bir firmanın faaliyette bulunduğu çevrenin genel yapısına istinaden işletmenin işleyiş ve yapı yönünden o çevreye uyum sağlaması ve diğer işletmelere göre farklı araç ve yöntemler kullanması işletmenin farklılaşmasıdır. Farklılaşmayı belirleyen temel sebep firmanın içinde bulunduğu çevresel faktörlerdir (Türk, 2007: 49). Bir firmanın farklılaşması, işletmenin faaliyet gösterdiği pazara göre değişkenlik gösterir. Rekabeti yoğun bir pazardaki işletmenin sonuca hızla ulaşabilen ve hızlı karar verebilen dinamik bir yapıda farklılaşması gerekir. Yüksek farklılaşma düzeyi, dinamik bir yapı sağlarken denetim konusunda zorluklar getirebilir. Bu sebeple bütünleşme ihtiyacı artar. Bunun sağlanması da yüksek bir kurumsallaşma düzeyi ile mümkün olur. Yani farklılaşma düzeyinin yüksek olması kurumsallaşma düzeyini de yükseltmektedir (Parkhe, 2003: 318). Başka bir ifadeyle, farklılaşma durumunun, işletmelerin ileri seviyede kurumsallaşma olgusu gösteren etkenleri arasında olduğu da söylenebilir. İşletmelerin işlevsel birim kurgularının ve hiyerarşilerinin ileri düzeyde farklılaşmış olması o şirketlerin ileri seviyede kurumsallaştığını ve yapısal anlamda bir bütün olarak algılandığını gösterir. Bunun yanı sıra, farklılaşma

seviyesinin iyi ayarlandığına da dikkat edilmelidir. Farklılaşmaya ihtiyaç duyulmayan bir örgütte farklılaşma gayretleri yönetimi zorlaştırdığı gibi karmaşıklığa da neden olur (Yılmaz, 2018: 48).

2.5. Kurumsallaşma Kriterleri

Kurumsallaşmanın boyutlarının haricinde işletmelerde kurumsallaşmanın uygulanıp uygulanmadığını gösteren bir takım önemli göstergeler veya kriterler daha bulunmaktadır. Bu göstergeleri fiilen uygulayan işletmelerin genel olarak kurumsallaşmakta olan veya kurumsallaşmış işletmeler olduğu söylenebilir.

Alan yazın incelendiğinde genel olarak kurumsallaşma kriterleri; işletme anayasası, stratejik planlama süreci, yetki devri ve yetkilendirme, karar alma şekli ve etkin bir iletişim sisteminin kurulması şeklinde özetlenebilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

2.5.1. İşletme Anayasası

Uygulamada aile anayasası olarak da bilinen işletme anayasası, aile üyeleri arasında ciddi sorunlar oluşturabilecek ve aile şirketlerinin devamlığını tehdit edebilecek temel mevzuların, ilgili aile bireyleriyle toplanılarak tartışma sonucunda üzerinde fikir birliği sağlanarak belirlenen temel kaideleri içeren yazılı bir metindir. Aile işletmelerinde, aile üyelerinin şirketten yararlanma şekline ve uygulamalara yön verecek bir işletme anayasasının oluşturulmasıyla, uygulamada sık sık karşılaşılan sorunları herhangi bir çatışmaya mahal vermeden çözmek mümkün olabilmektedir (Alayoğlu, 2003: 86). Bir anayasa oluşturma düşüncesinin temelindeki en önemli amaç, örgütün işleyişinin ve günlük davranışların gelişigüzelliğe değil de, belirli kurallara emanet edilmesidir (Karakurt, 2018: 21).

İşletme anayasası, kuruma ait özel ve genel amaçların belirlendiği, işletmenin vizyon ve misyonunu barındıran, iş ve işleyişle ilgili tüm standart ve kuralların yazılı olarak belirtildiği temel bir pusula niteliğindedir (Karavardar, 2011: 161). İşletme anayasası, içinde yer alan tüm ilke ve kuralların hem aile fertleri için, hem de aileden olmayan işgörenler için oluşabilecek her türlü soruna dayalı genel çerçeveyi sunan bir rehber özelliğindedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 500).

Özellikle aile şirketlerinde görülen bu problemleri dayanak olarak gören işletme anayasaları, aile ve iş ilişkileri arasındaki dengeyi kurmak ve korumak için oluşturulan kurallar bütünüdür. İşletme anayasalarında çalışan güvenliği ve hakları, müşteri sağlığı ve hakları, ast-üst ilişkilerinin niteliği; işletmenin kamuoyuna, sektöre, rakiplerine ve çevreye karşı duyarlılığı ve sorumluluğu gibi konuların temel ilkeleri ve prensipleri yer almaktadır (Kızanlıklı, 2018: 835).

İşletme veya aile anayasaları, istihdam politikasına ilişkin olabileceği gibi, aileye özgü bir vizyon ve misyonun tespit edilmesi; aile hedeflerinin belirlenmesi, kâr payı dağıtım oranları, işletmeye yönelik ortaklık oranları, şirketi temsil yetkisi ve kurumun adını kullanarak, kredi alma veya değişik alanlara yatırım yapma sorumluluğu gibi meselelerin yanında, aile bireylerinin birbirleri arasındaki ilişkileri sağlıklı bir şekilde yönetebilecek rehber unsurları ve temel standartları da içermeli ve ayrıca gelecekte ortaya çıkması olası tartışma konularını da en baştan belli kriterlere dayandırmalıdır. İş ile birlikte ailenin de gittikçe genişlemesi, ikinci hatta üçüncü kuşağın devreye girmesi; gelinler, damatlar ve eşlerin kararlara dâhil ve müdahil olmak istemeleri gibi hususlardaki uygulamaları kapsayan bir yazılı belgenin bulunması, aile üyelerini rahatlatarak huzursuzlukları giderebilecektir (Alayoğlu, 2003: 86).

Daha önce değinildiği gibi, aile fertlerinin sayısı çoğaldıkça, yönetimde meydana gelen ufak tefek sıkıntılar, işletmeyi krize hatta bazen sona doğru sürükleyen bir etken haline gelebilir. İşletme anayasası işleyişi kurallara bağlayan, ortakları ve paydaşları aynı zeminde birleştiren kuvvetli bir araç olup, örgütler için kurumsallaşmanın hayati adımlarından ve temel göstergelerinden birisidir (Karakurt, 2018: 21).

2.5.2. Stratejik Planlama Süreci

Geçtiğimiz yıllarda gittikçe artarak önem kazanan stratejik yönetim ve planlama, işletme yöneticilerinin uzun vadedeki amaçlarını gerçekleştirebilmeleri açısından önem arz etmektedir. Yöneticilerin üzerinde ısrarla durmaları gereken ve örgütlerine rekabet üstünlüğü sağlayabilecek fırsatları görmelerine yardımcı olabilecek uzun dönemli planlar içerisinde belki de en önemlileri stratejik planlardır (Akgemci, 2015:

21). Ayrıca işletmeler son yıllarda çevrelerindeki gelişmelere uyum sağlamada, kendini geliştirmek ve rekabet avantajı elde etmek için yönetim ve organizasyon alanında stratejik bir bakış açısıyla uzun vadeli ve sürdürülebilir getiriler için stratejik planlara başvurmaktadır (Kurt ve Yeşiltaş, 2016: 5).

Stratejik planlama, şirkete ait temel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için kapsamlı planların hazırlanması sürecidir. Bu süreç genelde şirkete ait hedeflerin seçimiyle başlar; bu hedeflere ulaşmayı sağlayabilecek tüm stratejik seçeneklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesiyle devam eder; en iyi stratejinin seçilmesinin ardından söz konusu stratejinin uygulanmasıyla sonuçlanır (Alayoğlu, 2003: 75). Biraz daha açacak olursak, işletmeler bu bağlamda öncelikle uzun vadeli amaçlarını teşhis ederler, sonra bu amaçlar tüm paydaşlara duyurulur, daha sonraki aşamada ise tüm örgüt üyelerinin bu amaç ve hedeflere inanmasının ardından son olarak topluca harekete geçilir. Firmaların stratejik planlara sahip olması ya da stratejik planlama sürecine yönelik faaliyetler yürütmesi kurumsallaşmanın önemli göstergelerindendir (Aylan ve Koç, 2018: 738).

Küreselleşen rekabetin etkisiyle kurumların çevreye adapte olma ve uyum sağlama süreçlerinde yönetim yapılarında değişimler süregelmektedir. Bu değişim ve gelişmeler kapsamında şirketlerin ayakta kalabilmesi ve günümüz dinamik koşullarında rekabet edebilmesi için kurumsallaşma olgusu hayati önem taşımaktadır. Kurumsallaşma yolunda örgütlerin stratejik yönetim araçlarına başvurma eğilimleri yadsınamaz bir hal almıştır (Kurt ve Yeşiltaş, 2016: 4).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, işletmelerin büyüme sürecinde farklı işlevsel ve yönetsel zorluklarla karşılaşacağı ve bunların üstesinden de planlı bir kurumsallaşmayla gelinebileceği açıktır. Böylelikle etkin bir kurumsallaşma ve büyüme süreci eş zamanlı olarak yürütülme imkanı bulacak, işletmenin faaliyetleri süreki bir hale dönüşebilecektir (Türk ve Yıldız, 2015: 7).

2.5.3. Yetki Devri ve Yetkilendirme

Yetki devri, bir organizasyonda karar verme yetkisinin gerektiği zaman üst kademelerden alt kademelere aktarılması anlamına gelmektedir. Yetki devriyle bir üst düzey yöneticinin astlarına ne dereceye kadar yetki devredeceği belirlenir. İşletme sahibi veya girişimci örgüt yapısını oluştururken yetki devri konusuna gereken önemi göstermek durumundadır (Kıran, 2007: 69). Bunun nedeni, yetki devrinin çalışan, yönetici ve organizasyon açısından çeşitli faydalar barındırmasıdır. Yönetici açısından başarılı bir yetki devri ile işler kolaylaşarak, iyileşerek ve amaca daha fazla uygun olarak kendini gösterir; stres azalır ve işgörenler ile daha güvenli ve daha uyumlu ilişkiler geliştirilir. Yetki devri astlarda yetenekleri geliştirirken aynı zamanda kişisel memnuniyet ve başarı hissi sağlayarak örgüt içindeki değerlerini arttırır. İşletmeler açısından ise zaman ve para tasarrufu sağlanır, verimlilik ve etkinlik artırılır ve ekip çalışması desteklenir (Lawson, 2007: 5).

Yetki devrine sıcak bakmayan girişimci ve yöneticilerin karar alma yetkisi bir merkezde toplandığı için bu hususta merkezcil bir yönetimden bahsedilir. Eğer yetki bir kurumda çeşitli kademelere devrediliyorsa, merkezkaç yönetimden söz edilir. Kurumsallaşmış bir işletmede merkeziyetçi yönetimden bahsetmek mümkün değildir (Kıran, 2007: 69).

Bir işletmede kurumsallaşma arttıkça girişimcinin merkezi yönetim anlayışı, yani tüm yetkileri tekelinde bulundurma teşebbüsü yerini yetki devrine bırakır. Bu tür işletmelerde çalışan aile fertleri yetki ve sorumluluklarını, görevlerini ve iş yapma şeklini bildikleri ve uyguladıkları sürece iş-aile ilişkisi birbirinden ayrılır ve kurumsallaşma seviyeleri yükselir. Bu işletmelerde aile bireyleri işe ve işletmeye yüksek bağlılıklarıyla, üretim ve satıştaki kayıplar minimize edilmiş bir şekilde, maliyetler düşürülmüş ve kârlılık artmış olarak karşımıza çıkar (Kıran, 2007: 70).

Şirketler kurumsallaşmanın gereği olarak, görev ve sorumluluk aktardıkları profesyonel çalışanlara yetki devretmek zorundadır. Bu husus aile üyeleri için de geçerlidir. Aile üyelerine de aynı aileden olmayan çalışanlar gibi eğitim ve uzmanlıklarına göre belirlenen görev ve sorumlulukları ölçüsünde yetki devredilmelidir. İşe uygun nitelikleri taşımayanları sırf aile üyesi oldukları için

yetkilendirmek işletmeyi kaosa sürükleyen bir davranış olacaktır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Girişimci, yönetici veya patron, diğer aile fertlerine "iş ortağı" gözüyle bakmalı; aile bireyleri arasındaki iş bölümünü barındırdıkları yetenek ve kişilik özelliklerine uygun olarak yapmalıdır. Aile şirketi sahiplerinin yetki ve sorumluluk devrine inanmalarına karşın, büyük bir bölümünün uygulamada bunu yapmadığı sıkça karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla girişimciler, sadece sorumluluğu devrederek yetki devrinden kaçınmak yerine yetki ve sorumluluk denkliği sağlamalıdırlar (Alayoğlu, 2003: 125).

Özetle, firmaların kurumsallaşma seviyesi arttıkça girişimcilerin merkeziyetçi yönetim şekli, yani yetkiyi sadece kendilerinin tekelinde bulundurma teşebbüsleri, yerini yetki devrine bırakır. Bu tür işletmelerde istihdam olunan aile üyeleri yapacakları işlerin usulünü, zamanını, üstlendikleri sorumlulukları ve kullanacakları yetkileri bildikleri ve uyguladıkları ölçüde iş ve aile ilişkisi birbirinden ayrılır. Dolayısıyla aile işletmelerinin kurumsallaşma oranları aynı yönde artar (Türk, 2007: 57).

2.5.4. Karar Alma Şekli

Kurumsallaşma yolundaki şirketlerde, yukarıda belirtilen yetki ve yetki devri işlemleri için bir görev, yetki ve sorumluluk yönetmeliği ile personel yönetmeliği oluşturulmalıdır. Böylelikle bu firmalarda karar alma süreci belli kurallara bağlanarak şirketin kurumsallaşması için bir adım daha atılmış olacaktır (Yörük, 2006: 189).

Karar alma, organizasyonun iş ve işleyişiyle ilgili etkinliklerinde seçenekler arasından hızlı ve doğru bir şekilde seçim yapılması süreci olarak tanımlanabilir. Aile şirketlerinde aile bireylerinin firmanın tüm süreçlerine etki ettiği gibi kararların alınması sürecine de etki etmektedirler (Haris vd., 1994: 158). Karar alma sürecinin aile fertlerinin dâhil olduğu bir etki alanında gerçekleştiği için kurumsallaşmanın bir koşulu olarak karar alma sürecinde kararlar, uygulayıcıların da katılımı ile katılımcı bir model ile alınır. Kurumsallaşmanın henüz gelişmemiş olduğu firmalarda bu süreç,

otokratik ve plansız bir yönetim anlayışı ile gerçekleşir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009: 501).

Burada karar alma sürecine sadece aile bireylerinin katıldığı anlaşılmamalıdır. Aile dışı yöneticiler de bu sürece katılmalı ve stratejik nitelikli kararlar mümkün olduğunca oy birliğiyle alınmaya çalışılmalıdır. Aile büyükleri (kurucular, girişimciler, liderler) herhangi bir konuda yatırım kararı almış olsalar dahi, bu kararı diğer üye ve hissedarlarla istişare etmeli ve yatırımı ortak karar niteliğinde gerçekleştirmelidir (Alayoğlu, 2003: 123-124).

Bir aile üyesinin aldığı kararı diğerinin değiştirmesi veya alınan kararların ailenin diğer bireyleri tarafından çalışanların gözü önünde olup olmadığı gözetilmeksizin eleştirilmesi sık sık yaşanan bir sıkıntıdır. Baba-oğul veya kardeşler arasında birinin kararını diğerinin (haberi olmadığı gerekçesiyle) değiştirmesi veya eleştirmesi, tartışmaya yol açan sebeplerdendir (Alayoğlu, 2003: 104). Özetleyecek olursak, bir işletmede karar alma süreci ne kadar şeffaf ve demokratik olursa, kurumsallaşma süreci de o oranda gelişmiş olur.

2.5.5. Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması

Karar verme yetkisinin sadece üst kademelerde toplanmayıp işletmenin çeşitli birimlerine aktarılmış olması, yetki ile birlikte sorumlulukların da dağıtılmasına ve bireylerin yoğun iletişim ağı yardımıyla bilgilendirilmelerine sebep olmaktadır. Bu da işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını tam bir sorumluluk anlayışı ile yerine getirmelerini sağlamaktadır (Özgener, 2003: 138).

Şirket içi iletişim, işletmeyi oluşturan kişiler ve birimler arasındaki karşılıklı düşünce, bilgi ve veri aktarımı sağlayan yatay ve dikey kanalların oluşumudur (Şimşek vd., 2016: 131) ve kurumsallaşma olgusunda hayati öneme sahiptir. Her aşamada sağlıklı kararların alınabilmesi için önemli ve gerekli bilgilerin doğru bir şekilde iletilmesi şarttır. Bu yüzden etkin bir iletişim alt yapısının kurulması, şirketin verimliliğini yükseltebileceği gibi, bireyler arası ilişkilerin daha da gelişmesini sağlayarak; yaşanması muhtemel birçok çatışmanın da önüne geçecektir. İletişim

unsurunun kopuk olduğu bir işletmede, kurumsallaşmadan bahsetmek mümkün değildir (Alayoğlu, 2003: 136).

Bir işletmede etkin bir şekilde kurulmuş olan iletişim sistemi hem aile bireylerinin hem de uzman personelin belirlenen hedefler doğrultusunda karşılıklı etkileşimini kolaylaştıracaktır. Aile şirketlerinde, aile bireyleri arasındaki iletişimin çoğunlukla işletmenin asıl amacının önüne geçmesi, işletmeyi karmaşık bir yapıya dönüştürerek aile şirketlerinin yaşamının diğer firmalara göre daha kısa süreli olmasına sebep olmaktadır (Karavardar, 2011: 163).

Aile şirketlerinde samimi ve açık bir sohbet, her zaman resmî ve gizli diyaloglara tercih edilmelidir. Etkin bir iletişimin olmaması önyargılara, yanlış anlaşılmalara ve gitgide aile içinde birbirine cephe alma durumlarına kadar uzanabilir. Aile şirketlerindeki duygusallık boyutunun varlığı nedeniyle bu tür olumsuzluklar tüm aile bireylerinin huzurunu kaçırır, olumsuz duygular işe yansır, dolayısıyla iş olumsuz etkilenir. Bu tür olumsuzluklar sadece işin verimi açısından değil, çalışanların huzurları açısından da negatif etki yaratacağından, yanlış anlamalar ve sürtüşmelere fırsat vermeyecek tedbirler alınmalıdır (Alayoğlu, 2003: 136). Kısacası; açık, etkin ve anlaşılır bir iletişim ağı kurularak kurumsallaşmaya katkı sağlanmalıdır.

2.6. Kurumsallaşma Süreci

Kurumsallaşma dinamik bir süreç olup; bu sürecin uygulanabilmesi için değişen çevre koşulları devamlı incelenmeli; örgüt yapısı, işletme amaçları, teknoloji, iş yapma usulleri ve işgören özellikleri bu değişime adapte edilmelidir. Kurumsallaşma sürecinde şirkette gelişen unsurlar kanunen tanınma, varlığın sürekliliği, bireysel-örgütsel amaç uyumu ve kurumsal kimlik kazanmadır (Ballıoğlu, 2012: 9).

2.6.1. Kanunen Tanınma

Hukuki yapının bağlayıcılığı örgüt yapılarını etkilediğinden, işletmeler örgütsel ve yönetsel görevlerini ifa ederlerken yasaların öngördüğü gibi hareket etmek durumundadırlar. Bu çerçevede organizasyonlar töre, din, gelenek ve görenekler gibi toplumsal değerleri düzenleyen yasa, anayasa, tüzük, yönetmelik ve yönergelere de uymak zorundadırlar (Karpuzoğlu, 2001: 69).

Söz konusu yönergelerin hukuki biçimi ister yasalarca belirlensin ister serbest seçilmiş olsun, mühim olan şirketlerin örgütsel ve yönetsel gerekleri yerine getirme zorunluluklarıdır (Ülgen, 1990: 172). Bir toplumda dirlik ve düzenin sağlanmasına hizmet eden bu normlara her birey gibi, toplumsal ihtiyaçları üreten ve pazarlayan şirketlerin de uyması zorunludur. Hukuki normlara uymayan bir şirketin hukukiliğinden bahsedilemez. Bir şirket hukuk sınırları dâhilinde faaliyet göstermek ve devamında kurumsallaşmak istiyor ise kanuni gereklilikleri yerine getirmek ve benimsemek durumundadır (Çiftçi, 2006: 31-32).

Ülkemiz açısından işletmelerin varlıkları Türk İş Hukuku, Türk Borçlar Hukuku, Türk Ticaret Kanunu ve Türk İcra İflas Kanunu gibi kanunlar tarafından düzenlenir, onanır ve hareketleri yine bu kanunlarla sınırlandırılır. Bu konu kurumsallaşmanın resmiyet kazanması bakımından ilk adımını teşkil eden en önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Türk, 2007: 52). Bir işletmede hukuki kurallar ne kadar gözetiliyorsa, kurumsallaşma da o kadar gelişmiş demektir.

2.6.2. Varlığın Sürekli Kılınması

İşletmeler için süreklilik en önemli hedeflerden biridir. İşletmelerin sürekliliği ise çeşitli unsurların etkisi altındadır. Bu unsurlardan birisi de kurumsallaşmadır (Dinç ve Karakaya, 2014: 22). Kurumsallaşma sayesinde şirketin ikinci, üçüncü ve hatta daha sonraki nesillere aktarılması sağlanmaktadır.

Ancak, sürekliliğin sağlanması hususunda önemli bir nokta da, aile şirketlerinin her halükârda sadece kurumsallaşmış olmasından ziyade, çalışmaların hangi aşamada başladığıdır. Bunun sebebi, belirli bir büyüklüğe ulaştıktan sonra kurumsallaşmayı ihmal ederek sürekliliği sağlamaya çalışanların büyük bir kısmının başarısız olduğudur. Süreklilik çalışmalarını büyüme ve gelişme aşamasına geçiş sürecinde başarıyla gerçekleştirebilen işletmelerin ise büyüme yeteneklerini ve devamında sürekliliği sağlayabildikleri görülmektedir (Alayoğlu, 2003: 62).

Paydaşlar ve kanunlar nezdinde varlığı kabul edilen ve faaliyet göstermeye başlayan bir şirketin tam anlamıyla kurumsal bir yapıya kavuşabilmesi varlığını devam ettirmesine bağlıdır. Bu yüzden piyasada varlığını sürekli kılmak isteyen şirketler,

hedeflenen amaçlara ulaşarak gelişimini sürdürmeli ve büyüme göstermelidirler. Büyümek isteyen şirketlerin bu davranışı sadece girişimci, patron ve idarecilerin bireysel tutkuları olarak görülmemelidir. Büyümenin ve dolayısıyla sürekliliğin sağlanması için, Ar-Ge yatırımlarına ağırlık verilmesi, işletme faaliyetlerine faydalı teknolojilerden yararlanılması, müşterilerin zevk ve seçimlerine uygun ürün/hizmet üretilmesi ve pazar payının arttırılması hususlarına önem verilmelidir çünkü büyüme, işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri açısından önemli bir unsurdur (Şimşek ve Çelik, 2011: 40).

Kısacası, varlıklarını sürdürebilmeleri için işletmeler, amaçları doğrultusunda değişen koşullara ayak uydurmak ve durağan olmayan hareketli bir yapı sergilemek durumundadırlar. Bunu gerçekleştirmeleri de ancak ve ancak kurumsallaşmalarıyla mümkün olur (Karpuzoğlu, 2001: 69).

2.6.3. Bireysel ve Örgütsel Amaç Uyumu

İşletmenin temelini oluşturan öğeler şahıslardır ve bu şahısların en önemli özelliği sosyal varlıkları teşkil etmeleri olduğundan bu kişilerin örgütlere katılma sebebinin kendi ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılama isteği olduğunu da söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütlerin ise vizyon ve misyonları vardır ve bunlara ulaşmak için hedefleri yönünde çalışanlardan faydalanarak ve bunları değişen koşullara uyarlayarak sürekliliklerini sağlamaya çalışmaktadırlar (Kıran, 2007: 50).

Sürekliliklerini sağlamaya çalışırken örgütler kendi amaç ve ihtiyaçlarıyla çalışanların amaç ve ihtiyaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurlar, zira kurumsallaşma amacı taşıyan bir örgütün en temel sorumluluklarından birisi işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışan amaçları ile örgütsel amaçların örtüşmesidir (Ballıoğlu, 2012: 10).

Örgütlerin çalışanların ve kendisinin ihtiyaç ve amaçları arasındaki uyumu göz önünde bulundurmak durumunda olmaları kendi yapısına uygun bir yaşam düzeni kurma ve bu düzeni devamlı kılma gibi bir zorunluluktan doğmaktadır (Kıran, 2007: 50). Daha geniş bir ifadeyle, bir kurumun var olması sadece formel yapının

kurulmasıyla değil, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşim ve değer özdeşleşmesinin mevcut olmasıyla gerçekleşebilmektedir (Selznick, 1996: 273).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, kurumsallaşma düzeyi gelişmiş olan işletmeler, çalışanların amaç ve ihtiyaçlarını gözeterek, örgütsel amaçlarla bütünleştirmeye çalışırlar. Kurumsallaşma düzeyi gelişmemiş işletmelerde ise, çalışan amaçlarıyla örgütsel amaçlar arasında bir kopukluk söz konusu olmaktadır (Türk, 2007: 53).

2.6.4. Kurumsal Kimlik Kazanma

Yukarıdaki açıklamaları destekler nitelikte bir kurumun sadece formal yapının kurulmasıyla değil de, aynı zamanda bireyler ve gruplar arasında uyumlu bir etkileşim ve değer özdeşleşmesiyle var olması gerektiğini savunan Selznick, organizasyon kavramının "kurum olarak ayırt edici bir kimliğe bürünme süreci" olduğunu da vurgulamaktadır (Selznick, 1996: 275).

Kurumsal kimlik, bir şirketin kendisinin nasıl tanındığına ve paydaşların şirketi nasıl tanımlamasına, anlatmasına ve hatırlamasına izin verdiği anlamlar topluluğu olarak tarif edilebilir (Topalian, 1984: 56). Kurumsal kimlik bir örgüte veya kuruma ait olan kaynakların tasarım, ebat, şekil gibi fiziki özellikleri ile insan kaynaklarının ortak hedef, iletişim, düşünce, motivasyon gibi sosyal unsurlarından oluşan bir bütündür. Özetle kurumun sahip olduğu binaların renginden dış cephe kaplamasına, adına, marka veya logosundaki renklerden, iç paydaşların tutum ve davranışlarından, dış paydaşların kurumla ilgili tavır ve davranışlarına kadar olan her şey kurumsal kimlik kavramını oluşturur (İnce, 2018: 2).

Rekabet avantajı sağlamak açısından hayati öneme sahip olan, kurumun itibarının esaslarını oluşturan ve belirli imajları şekillendirecek olan kurumsal kimlik, işletmenin kurumsal paydaşlarına aktarılan bir olgudur. Bir firma sağlam bir kurumsal etiket yaratmak ve dolayısıyla rekabet avantajı elde etmek için iç ve dış paydaşlarla birlikte bütünsel bir kurumsal kimlik inşa etmelidir. Sahip veya yöneticiler bir şirkette kurumsal kimlik kavramını açıkladığı ve unsurlarını belirginleştirdiği ölçüde (Melewar, 2003: 202) kurumsallaşma olgusuna rehberlik edebilirler.

Kurumsallaşma, organizasyonun farklı ve özgün bir kimliğe bürünmesini ifade ederken, organizasyonun yaşı da bu noktada önem taşır. Yeni işletmelerin kendilerine has yeni uygulamaları ve düzenlemeleri örgüte daha kolay yerleştirilebildiklerinden, ayırt edici bir kurumsal kimlik kazanmaları eski organizasyonlara nazaran daha basit olacaktır. Faaliyetleri esnasında olumlu bir imaja sahip olamamış daha köklü organizasyonlar ise ihtiyaç duydukça yeni düzenlemelere gitmeye çalışacaklardır ki bu, yerleşmiş gelenek ve alışkanlıkların değiştirilmesini gerektirdiğinden ayırt edici yeni bir kurumsal kimlik oluşturmada zorlayıcı bir unsur olarak (Karpuzoğlu, 2001: 95- 96) karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla kendine has bir kimlik oluşturmuş köklü işletmelerin kurumsallaşmaya çok daha yatkın olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Kurumsallaşma kavramının kapsamıyla birlikte irdelendiği ikinci bölümden sonra, üçüncü bölümde girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi ele alınmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ LİDERLİK VE KURUMSALLAŞMA ETKİLEŞİMİ

Bu bölümde önce girişimci liderliğin kurumsallaşma ile ortak unsur ve özellikleri üzerinde durulmuştur. Sonra girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimine yönelik çalışmalar başlığında dünya ve Türkiye boyutuna yer verilmiştir.

3.1. Girişimci Liderliğin Kurumsallaşma ile Ortak Unsur ve Özellikleri

Yapılan literatür taraması sonucunda girişimci liderlerin birtakım özellik ve davranışlarının kurumsallaşma olgusunun bazı unsurlarıyla ortak yönleri olduğu tespit edilmiştir. Bunlar aşağıdaki alt başlıklarda açıklanmıştır.

3.1.1. Esneklik

İster rakipleri karşısında müşterilerini elde tutmaya çalışan küçük bir işletme sahibi olsun, ister düzenli değişikliklerle mücadele eden büyük bir şirketin CEO'su olsun, girişimci liderler değişime hızla tepki verebilen ve uyum sağlayabilen liderlerdir. Girişimci liderler küresel ortamdaki değişikliklere ve tahmin edilemeyen gelişmelere karşı esnek olmalıdır, çünkü aniden ortaya çıkabilen tehdit ve fırsatlar doğrultusunda planlarını hızlı bir şekilde değiştirmek zorunda kalabilmektedirler (smallbusiness.chron.com).

Kurumsallaşma da, organizasyonel değişimi açıklayan, başka bir ifadeyle örgütlerin çevrelerine nasıl ayak uyduracaklarını gösteren sistemsel bir harekettir. Bu çerçevede kurumsallaşma terimi, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan kontrollü ve uyumlu faaliyetler bütünü ve bunun sonucunda meydana gelen işlemlerin, kuralların ve uygulamaların icra edilmesi süreci olarak bilinmektedir (Cevher, 2014: 588). Kurumsallaşma sürecine girmiş bir şirket bazı zorluklarla karşılaşabilir. Esnek bir yapıda olan ve değişime açık bir yöneticiye sahip organizasyonlar kurumsallaşmaya karar verdiklerinde bu zorlukları kolayca aşabilmektedirler (Günay, 2014: 38).

Zira karmaşık küresel belirsizlik ve değişkenlik ortamında, liderler örgütlerini sürdürülebilir kılmak için çevresel değişiklikleri öngörerek bu değişiklikleri

karşılamak zorundadırlar (Gorski, 2017: 372). Girişimci liderler organizasyonun iç ve dış çevresiyle oldukça sıkı bir ilişki içerisindedir ve faaliyetlerini çevreye uyum sağlayarak yürütmektedirler. Çevreye uyumun hem girişimci liderin niteliklerinde hem de kurumsallaşma kavramının açıklamasında esneklik boyutu olarak bulunması iki kavramın birbiriyle ortak yönü olduğunu göstermektedir.

3.1.2. Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim

Girişimci liderlerin belirsizliklerle dolu bir sisteme sahip organizasyon dinamikleriyle örtüşen bir strateji belirlemeleri gerekir. İç ve dış çevreyle oldukça sıkı bir ilişki içinde olan organizasyonlar ve liderleri, strateji geliştirmek ve uygulamak durumundadırlar. Lideri stratejist yapan etkenler; vizyonu, yaratıcılığı, yetenekleri ve davranışlarıdır (Gündüz, 2010: 212).

Kurumsallaşma teorisi, iç ve dış çevreye tepki şeklinde beliren ve örgütsel etkileşim ve uyum kalıplarından oluşan ayırt edici biçimler, görünümler, süreçler, yetenekler ve stratejilerin gelişmesini takip eder. Kurumsallaşma sürecinin fayda ve maliyetlerinin takibi ile kontrolü liderin temel sorumluluğudur (Selznick,1996: 271) ve etkili bir girişimci lider stratejik planlama ve programlı değişimle kurumsallaşmaya katkı sağlar.

Kurumsallaşma düzeyleri yüksek şirketlerde sıklıkla görülen proaktif girişimciler, şirketlerinde olumlu firma imajı elde etmek, bu imajı geliştirmek ve sürekli kılmak için çaba harcarlar. Böyle kişilerin kurduğu işletmeler yönetimi ve organizasyon-kültür ilişkisini geliştirmeye, sürekli geleceğe hazırlanmaya, stratejik planlama dolayısıyla planlı ve programlı değişime, müşteri odaklı stratejilere ve tüm iletişim kanallarının kullanılmasına önem veren organizasyonlardır (Karpuzoğlu, 2001: 161).

3.1.3. Katılımcı Yönetim

Girişimciliğin özünün insan sermayesi olduğunun bilincinde olan girişimci liderler, beşeri sermayeye her şeyden fazla önem verirler. Girişimci liderler iş alanı ayırımı yapmaksızın astlarıyla fikir alış verişi yapar ve istişare ederler. En önemlisi, çalışanlarından yeni girişimciler ve yeni liderler yetiştirirler (Erdem, 2016: 1). Bunun

için şirketin liderinden çalışanına girişimci gibi düşünmesini sağlamak için pek çok çaba sarf ederler, her çalışanın şirketin patronu gibi düşünmesi, müdahale etmesi, inisiyatif alması ve fikir üretmesini teşvik ederler (Akı, 2015: 1). Başka bir ifadeyle girişimci liderlik, liderin stratejik değer yaratma fikrini keşfetme ve kullanma vizyonu ile katılımcıların desteklerini birleştirerek harekete geçirme vizyonunu oluşturur (Gupta vd., 2004: 242). Bu sayede kolektif akıl örgütlenebilir ve organizasyonların yarına güvenle bakacak şekilde kurumsallaşması sağlanabilir.

Kurumsallaşma, patronların işten uzak kalması, işi bırakması değildir, aksine, aile üyelerinin etkin olduğu hallerde de iyi bir kurumsallaşma sağlanabilecektir. Ama bilinmelidir ki, kurumsallaşma, özellikle, "tek adam yönetimi" ne ters (Kaldırımcı, 2008: 169) katılımcı, esnek ve demokratik bir yönetim anlayışıdır. Burada yöneticiler çalışanlarını örgütün sorunları üzerinde düşünmeye yöneltirler. Kurumsallaşmış işletmelerdeki üst yöneticilerin bu ortak özelliği zaman ilerledikçe diğer yöneticiler tarafından da benimsenmekte, şirkette insan kaynaklarına önem veren yöneticilerin sayısı artarak örgüt içinde uyumlu bir hava yaratılmaktadır (Taş ve Akdemir, 2005: 5).

Kurumsallaşma çerçevesinde işletmelerin karar alma sürecinde kollektif katılıma ağırlık vermeleri önemli bir meseledir. Firmada kararların sadece veya çoğunlukla tepe yönetim tarafından alınması, alınan kararların etkinliğini azaltacaktır. Bu bağlamda kollektif karar almanın çalışanların motivasyonunu artırması yanında kararların etkinliği açısından da önemi ortadadır (Türk ve Yıldız, 2015: 20).

Girişimci liderliğin bir motivasyon ve yaratıcılığı geliştirme aracı olarak astları yönetime dâhil etmesi; kurumsallaşmanın profesyonelleşme boyutuyla uzman personeli yönetime katması ile sistem ve yapı sayesinde gücün paylaşılması katılımcı yönetimin girişimci liderlik ve kurumsallaşma bağlamında ortak unsurlarıdır.

3.1.4. Rekabetle Baş Edebilme

Organizasyonlara yön vererek onların gelecek dinamikleri üzerinde nihai belirleyiciler olan liderlerin rekabetçi piyasa koşullarındaki rolü kurumsallaşma açısından oldukça önemlidir (Zeydan ve Akın, 2010: 156). Girişimci liderler girişimciliğin rekabet avantajı elde etmede temel bir unsur olduğunu düşünmektedirler

(Lee ve Venkataraman, 2006: 114). Bu yüzden günümüz rekabetçi iş dünyasında, organizasyon liderleri rakipleriyle rekabet etme gücüne sahip olabilmek için girişimci liderliğin niteliklerini elde etmeli ve kullanmalıdırlar (Karcıoğlu ve Yücel, 2004: 417). Rekabetçi ve zorlu faaliyetlerin başarıyla yürütülmesi için gerekli olarak tanımlanan girişimci liderlik yetkinlikleri, kurumlarda girişimcilik faaliyetlerinin başarısında son derece önemli bir yer edinmiştir (Yang, 2008: 259).

Kurumsallaşma düzeyi arttıkça firmanın rekabet gücünün de arttığını ortaya koyan birçok çalışmaya göre, kurumsallaşmanın kâr amacı güden örgütlerin rekabet güçlerini artırmalarına bir katkısı olduğu düşünülmektedir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek firmaların, kurumsallaşma düzeyi düşük olan rakipleri karşısında daha avantajlı konumda olacağı ve kurumsallaşmayla ortaya çıkan sistemin, örgüt içi uyumu ve rekabet gücünü olumlu etkilediği gibi bulgular bu iddiayı desteklemektedir. Özetle, artan kurumsallaşma düzeyi, artan rekabet gücü anlamına gelmektedir (Tavşancı, 2009: 116-122). Kurumsallaşan firmaların rekabet edebilme yetkinliğine aynı yeteneği barındıran girişimci liderlerin de destek vermesi artı bir avantaj olarak organizasyonların gücüne güç katmaktadır.

3.1.5. Büyüme

Girişimci liderlik, dinamik büyüme kabiliyetlerinin yaratılması ve sürdürülmesinde önemli bir etken olarak tanımlanmıştır (Lockett vd., 2013: 33) ve büyük veya küçük olsun, hayatta kalmak ve gelişmek isteyen tüm firmalar için bir görev niteliğindedir (Karmarkar vd., 2014: 181). Öyle ki organizasyonlarda büyüme, etkili programların ve kaynakların oluşturulması, kullanılması ve sürdürülmesinden daha fazlası olan girişimci liderlik unsuruna ihtiyaç duyar. Girişimci liderler çevresel gelişmelere gerektiği şekilde cevap vererek örgütü kişilerden ziyade müesseseye ait sağlam temeller üzerine oturtur, bu aşamadan sonra liderlik takımının büyüme hedeflerini yansıtan planlar yaparlar (Jackson ve Dutton, 1988: 373). Buradaki "işletmenin kişilerden ziyade müessesenin temeline oturtulması" tanımlaması birebir kurumsallaşmanın tanımında geçen bir özellik olmakla birlikte girişimci liderliğin kurumsallaşmayla olan etkileşimini ortaya koymaktadır.

Söz konusu etkileşime bir örnek de, organizasyonda kurumsallaşma ihtiyacını öne çıkaran nedenlerden en önemlisinin büyüme olmasıdır. Bununla birlikte organizasyonlarda büyüme, ifa edilen işlerin gittikçe zorlaşmasına da yol açar, çünkü ne kadar çok birim, müşteri, hammadde ve ürün işe dâhil olursa, iş akışı da o derece uzar. İşletmelerin büyümeleri ile kurumsallaşma gereksinimi arasındaki ilişki (Türk ve Yıldız, 2015: 19-20) zaman zaman tersine de dönebilmektedir. Sadece büyüyen işletmeler kurumsallaşmaya ihtiyaç duymaz, aynı zamanda kurumsallaşan işletmelerin de bu süreçle beraber büyüdükleri görülmektedir.

3.1.6. Süreklilik ve Gelişim

Günümüzde kurumların gündemlerini oluşturan kavramlar arasında sürdürülebilirlik en ön sırada yerini almaktadır. Kârlılık ve büyüme gibi başarı unsurları önemli göstergeler olmakla birlikte sürdürülebilir olmadıkları sürece çağımızda gerek yatırımcılar gerekse tüm paydaşlar nezdinde yeterli kıstaslar olarak görülmemektedir. Günümüzde kurumlar sağladıkları başarıların her anlamda sürdürülebilir olgular olduğu konusunda paydaşlarını ikna etme çabalarıyla karşı karşıyadır. Bu yüzden, kurumlar kâr amaçlı olsun veya olmasın, sürdürülebilir iş sonuçlarını yakalamak üzere kurumsallaşmış bir örgüt yapısına doğru yönlendirilmektedir. Sürdürülebilirliği yakalamış kurumlarda gözlemlenen en önemli özeliklerden birisi, kişisellikten ziyade kurumsal değerler çerçevesinde örgütlenmiş çağdaş ve kolektif bir yönetişim platformuna sahip olmalarıdır. İşte bu durum kurumsallaşmış süreçler ve sonuçları konusunda sürdürülebilir bir görünüm sağlamaktadır (Onbulak, 2018: 103).

Kuruluş amacı sadece ekonomik olan şirketler bir yönetim kuşağından diğerine geçerken önemli engellerle karşılaşacaktır. Bu tür işletmeler çevreden gelen tehditlere karşı savunmasız kalmakla birlikte kalıcı olamamaktadır. Ekonomik amacın aksine, kendini kalıcı bir topluluk haline getirmeyi amaç edinmiş işletmeler, çalışanların hareketlerini belirleyen kurallar koyarak yenilmez bir güce ve uzun bir yaşama sahip olur. Bu tür şirketler potansiyelini ve sürekliliği geliştirmeyi hedeflerler. Kârlılık bu yolda sadece bir araçtır. Bu amaç uğrunda kurumun ortak değerleri tespit ederek

topluluk oluşturmaya önem göstermesi, çalışanları seçerek işe alması ve eğiterek geliştirmesi gibi düzenlemelerin yapılması gerekir (Öner ve Turhan, 2010: 125-126).

Girişimci liderler de örgütleri için sürekliliği ve gelişimi desteklemektedirler. Sadece yeni girişimlerinde değil, halihazırdaki yerleşik düzende de çalışarak yeni ürünler, süreçler ve gelişim fırsatları oluşturmaktadırlar (Greenberg vd., 2011: 2). Organizasyonların performansları üzerinde etkili bir unsur olan girişimci liderlik, günümüzde yoğun ve dinamik iş dünyasında, organizasyonun hayatta kalabilmesi, devamlılığını sağlayabilmesi ve gelişebilmesi için (Karcıoğlu ve Yücel, 2004: 417) gerekli çabaları sarf etmektedir.

Girişimci liderler aynı zamanda sürdürülebilirlik kavramını desteklemektedir (Greenberg vd., 2011: 2). Sürdürülebilirlik, süreklilik ve kurumsallaşma kavramına işaret etmektedir. Şirketlerde süreklilik ancak kurumsallaşmayla mümkündür ve bu çerçevede sürekliliğin girişimci liderlik ve kurumsallaşmanın ortak bir unsuru olduğunu söyleyebilmemiz mümkündür.

Girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi başlığı altında değinilmesi gereken bir konu da kurumsallaşmaya etki eden en önemli etkenlerden bir tanesinin örgütün lideri ve yöneticisi olduğudur. Kurumsallaşmanın tanımlarından bir tanesinin "işletmenin yaşamını bireylerden bağımsız sürdürebilmesidir" şeklinde yapılsa da, kurumsallaşmayı insanlardan bağımsız olarak düşünmek yanlış olacaktır. Çünkü işletmeleri kuranlar, geliştirenler, yaşatanlar hatta batıranlar bizzat yönetici ve liderleridir. Bugün kendisini kamuoyuna ispat etmiş ve kurumsallaşmış pek çok organizasyonun başarısının ardında güçlü yönetici ve liderlerin bulunduğu açıktır. Bu açıdan, işletmelerin kurumsallaşmasını sağlayacak olanların da yönetici ve liderler olduğunu söyleyebiliriz (Akat ve Atılgan, 1992: 27).

3.2. Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimine Yönelik Çalışmalar

Aşağıda dünya ve Türkiye literatüründe girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimine örnek gösterilebilecek belli başlı çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmalar yöntem ve elde edilen bulgular açısından değerlendirilmiştir. Girişimci liderlik ve kurumsallaşma konusunda salt çalışmalar bulunamasa da, bunlara yakın terimlerin birbirileriyle olan ilişkisi, etkileşimleri ve araştırmalarına yönelik çalışmalar mevcuttur.

3.2.1. Dünya Boyutu

Selznick (1996) "Institutionalism Old and New" adlı çalışmasıyla belge, doküman ve literatür taraması yoluyla kurumsallaşmış örgütlerin liderlik ile olan ilişkisini incelemiştir. Bunu yaparken de "eski" ve "yeni" dönem kurumsallaşması olarak bir ayrım çizgisi çizmiştir. Selznick'in genel olarak vardığı sonuç, kurumsallaşmış bir örgütün diğer örgütlere kıyasla farklı bir karakterinin olması gerektiği olmuştur. Yazar, bir firmanın iç ve dış çevreye ayak uydurmasında ve kurumsallaşmasında kullanılacak stratejilerin, süreçlerin ve yönetim ideolojilerinin şirket tarafından benimsenmesinde kurumsallaşma sürecinin hayati bir parçası olan liderliğe vurgu yapmaktadır.

Nicholson (1998), "Personality and Entrepreneurial Leadership: A Study of the Heads of the UK's Most Successful Independent Companies" başlıklı araştırmasında Birleşik Krallık'ın önde gelen bağımsız şirketlerinin başkanlarını örnek bir yönetim grubuyla karşılaştıran ampirik bir çalışma yürütmüştür. Çalışmada bir girişimci liderlik profilinin olup olmadığı sorusuna yanıt aranmıştır. Girişimci liderlerde strese karşı dayanıklı, dışa dönük, pozitif, vicdanlı, uyumlu ve hırslı olma gibi birçok ayırt edici özellik ortaya çıkarılmış ve tartışılmıştır. Sonuçlar, girişimci liderler ve diğer yöneticiler arasında karakter farklılıkları olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Swiercz ve Lydon (2002) “Entrepreneurial Leadership in High-Tech Firms: A Field Study” isimli çalışmalarında geleneksel literatürde iddia edilenin aksine, işletme kurucularının profesyonel yöneticiler istihdam etmelerini değil de, kurucuların organizasyonun büyümesi için gerekli liderlik becerisi ve deneyimine sahip olması gerektiğini iddia etmektedirler. Zira son araştırmalarda, profesyonel yöneticilerin yüksek büyüme gösteren firmalarda orijinal kurucudan daha iyi performans gösterdiğine dair hiç bir bulguya rastlanılamamıştır. Araştırmada, örgütlerini küçük teşebbüslerden profesyonelce yönetilen organizasyonlara yükselten 27 girişimci CEO’nun deneyimleri analiz edilmiştir. Ayrıca, büyüme odaklı yüksek teknolojili firmaların başında kalmayı arzulayan girişimcilerin liderlik yeteneğine ihtiyaç duyduğu ileri sürülmüştür.

Chen (2007) “Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams” başlıklı çalışmasında yeni teşebbüslerin yenilikçi kabiliyetinin öncü bir girişimcinin liderliğinden ve onun girişimci ekip üyelerinin yaratıcılıklarının etkileşimine bağlı oluştuğunu ortaya koymaya çalışmıştır. Ölçüt olarak patentlerin yaratıcılık seviyesini baz almıştır. Tayvan’ın yüksek teknolojik yeni teşebbüslerinden 112 girişimci ekipten elde edilen bulgulara göre ekip üyelerinin yaratıcılığını teşvik edebilen girişimci liderler risk alan, proaktif ve yenilikçi girişimcilerdir. Üstelik yeni teşebbüslerin yenilikçi kabiliyeti, daha yüksek girişimci liderlik ve yaratıcılığı yüksek girişimci takımların ortak katkısı ile geliştirilebilir. Bulgular ayrıca, ekiplerde yaratıcılığın liderlik-yenilikçilik ilişkisi üzerinde olumlu etki yarattığını göstermektedir.

Boin ve Christensen (2008) “The Development of Public Institutions Reconsidering the Role of Leadership” adlı çalışmalarında kamu kuruluşlarının kurumsallaşmış kurumların nitelik ve özelliklerini taşıdıklarını vurgulayarak, liderlik ile kamu kuruluşlarının kurumsallaşması arasındaki ilişkiyi gözden geçirmektedir. Çalışmada teorik araştırmalar ve kamu kurumlarının vaka çalışmalarına dayanarak, kurumsallaşma süreçlerinde liderliğin rolünün incelenmesi için analitik bir çerçeve oluşturulmuştur. Çerçevede liderliğin kurumsallaşmaya etkisinde tek amacının

yönetim olmadığı, esasen kolaylaştırıcı bir rol oynadığı ve sadece önemli karar anlarında müdahale eden bir yönetim tarzı olduğu açıklanmıştır.

Greenberg ve diğerleri (2010) "Entrepreneurial Thought and Action: A Methodology For Developing Entrepreneurial Leaders" isimli kitap çalışmalarında Girişimci Liderlik için zihinsel bir model oluşturmuşlardır. Yazarlar, girişimci liderlerin gerekli özelliklerle doğduklarına inanmamakta; aksine girişimci düşünce ve eylem olarak adlandırdıkları eşsiz zihinsel modelin öğretilebildiği görüşünü savunmaktadırlar. Bu farklı düşünme ve davranış tarzına sahip olarak girişimci liderlerin; sosyal, çevresel ve ekonomik değerlerin eşzamanlı oluşumuna ve etkili eylemlere rehberlik ettikleri düşünülmektedir.

Roomi ve Harrison (2011) "Entrepreneurial Leadership: What is it and How Should it be Taught?" başlıklı makale çalışmalarında girişimci liderlik ile ilgili literatürü kapsamlı bir şekilde gözden geçirerek, kavramın çeşitli tanımlamalarına dikkat çekmektedirler. Yazarlar, İngiltere'de girişimci liderliğin öğretimini gösteren öğretim uygulamaları anketinden elde edilen ampirik verilerin yardımıyla girişimcilik eğitimine ve girişimcilikte liderliğin önemine vurgu yaparak öğretim materyallerinin tasarımı için önerilerde bulunmakta; özellikle yaratıcılık, etkileme gücü, riske karşı tutum, kıt kaynaklara ulaşma, fırsatlardan yararlanma ve ekibini yeniliklerin takibine yönlendirme gibi materyallere dikkat çekmektedirler.

Kansikas ve diğerleri (2012) "Entrepreneurial Leadership and Familiness as Resources for Strategic Entrepreneurship" adlı çalışmalarıyla aile şirketlerinde akrabalık ve girişimci liderliğin birbirleriyle olan ilişkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Finlandiya ve İsveç'te üç anonim aile şirketinde bir vaka analizi şeklinde yürütülen araştırmada bulgular aile şirketlerinde aile ilişkilerinin ve girişimci liderliğin çeşitliliğini ve derecesinin değişkenliğini göstermektedir. Elde edilen sonuçlar akrabalık ilişkileri ve girişimci liderliğin birbiriyle bağlantılı olduğunu göstermektedir.

Hiebl ve diğerleri (2012) "Institutionalisation of Management Accounting in Family Businesses - Empirical Evidence From Austria and Germany" isimli

çalışmalarında, aile işletmelerinin aile işletmesi olmayan işletmelerden yönetim muhasebesinin kurumsallaşması konusunda farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktadırlar. Çalışmada ayrıca, aile dışı yöneticilerin ve ailesel etkilerin yönetim muhasebesi bölümlerinin ayrı bir departman olarak kurulmasını etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir. Avusturya ve Almanya firmalarının karşılaştırıldığı anket sonuçlarına göre aile işletmelerinin aile işletmesi olmayanlara göre daha az yönetim muhasebesi departmanı kurduklarını ve aile işletmelerindeki yönetim muhasebesi müdürlerinin aile işletmesi olmayan muhasebe müdürlerine kıyasla daha az üniversite mezunu olduklarını göstermektedir. Aile işletmelerinde daha büyük firma yapısına ve profesyonel yöneticilere sahip işletmeler yönetim muhasebesi departmanlarının kurulması ile pozitif yönde ilişki göstermektedir. Elde edilen sonuçlar özetle kurumsallaşmanın ancak ve ancak profesyonelleşme ve firma büyüklüğü gibi unsurların desteklenerek mümkün olduğunu göstermektedir.

Sundararajan ve diğerleri (2012) "Role of Meditative Foundation Entrepreneurial Leadership and New Venture Success" isimli çalışmalarında girişimci liderlik, vakıflar ve yeni girişimlerin başarı rollerini irdelemektedir. Yazarlar, vak'a çalışması araştırma bulguları değerlendirmesi ve girişimciler ile yapılan röportajlar neticesinde çalışmada meditatif vakıf teorisine dayanarak daha tutarlı bir liderlik tarzı sağlayabilmenin, kurucuların ve CEO'ların farklı koşullarda etkili lider olabilme yeteneklerini arttırarak yeni teşebbüslerin başarısını destekleyen manevi bir girişimci liderlik modeli önermektedir.

Hvidsten (2013) "Exploring the Influence of Entrepreneurial Leadership on the Context for Creativity: The Case of Apent Bakeri" isimli yüksek lisans tezinde girişimci liderliğin yaratıcılık üzerindeki etkisini incelemek için analitik bir çerçeve sunmaktadır. Vak'a analizi şeklinde yürütülen araştırmada, Apent Bakeri isimli unlu mamüller işletmesinde girişimcilerin yarı-düz bir hiyerarşi uygulayarak, çalışanlarla kişisel ilişkiler kurarak ve mizah dolu bir çalışma ortamı tasarlayarak iletişimi kolaylaştırdıkları ortaya çıkmıştır. Ayrca farklı milletlerden insanları istihdam ederek çeşitliliği teşvik ettikleri; çalışanları ilham verici rol modellemesi ve algılanabilir

özgürlük yoluyla motive ettikleri; bu şekilde çalışanların günlük işlerinde özgür hissetmelerini sağlarken, yaratıcılığı geliştirdikleri tespit edilmiştir.

Huang ve diğerleri (2014) "Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese NewVentures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism" isimli çalışmalarında girişimci liderlik ve yeni teşebbüslerin performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çin'de 168 yeni teşebbüste araştırmasını yürüten yazarlar, girişimci liderlikle yenilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve yeniliğin yeni teşebbüslerin performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Girişimci liderliğin etki sürecini tam olarak anlamak için çevresel dinamizmin göz önüne alınması gerektiğini iddia eden yazarlar, çevresel dinamizmin, girişimci liderlik ve her iki yenilik türü (keşfedici ve sömürücü) arasında moderatör etkiye sahip olduğunu da savunmaktadırlar.

Rahim ve diğerleri (2015) "The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance" olarak adlandırdıkları çalışmada girişimci liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisini ölçmektedir. Araştırma, Malezya'da rastgele örnekleme tekni ile seçilen ve ülke ekonomisinin bel kemiği olarak kabul edilen toplam 391 KOBİ sahibinin katılımı ile nicel olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, girişimci liderliğin örgütsel performansa pozitif etkisi olduğunu açıkça ortaya konulmuştur.

Al Mamun ve diğerleri (2018) "Entrepreneurial Leadership, Performance and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia" isimli çalışmalarında girişimci liderlik boyutlarının Malezya, Kelantan'daki mikro işletmelerin performans ve sürdürülebilirliğine etkisini kaynak temelli görüş teorisi (RBV) aracılığıyla incelemişlerdir. Sonuçlar mikro işletmelerin performans ve sürdürülebilirliği üzerinde girişimci liderliğin sorumluluk, analitik düşünce ve duygusal zekâ bağlamında anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Konuya ilişkin dünya ölçeğinde seçilmiş çalışmaların genel özeti Tablo 3.1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1: Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimine Yönelik Dünya Ölçeğinde seçilmiş Çalışmalar

Çalışmanın Yazarı, Yılı ve Adı	Yöntem	Kurumsallaşma ve Liderliğe İlişkin Bulgular
Selznick (1996), Institutionalism Old and New	Vak'a analizi, (Belge, doküman ve literatür taraması yoluyla kurumsallaşmış örgütlerin liderlik ile olan ilişkisini incelemiştir. Kurumsallaşmayı "eski" ve "yeni" dönem olarak ayırmıştır.)	- Kurumsallaşmış bir örgütün diğer örgütlere kıyasla farklı bir karakterinin olması gerekir. - Liderlik, kurumsallaşma sürecinin önemli bir parçasıdır. Bir şirketin iç ve dış çevreye ayak uydurmasında ve kurumsallaşmasında uygulanılacak stratejilerde, liderliğin önemi ortaya konulmuştur.
Swiercz ve Lydon (2002), Entrepreneurial Leadership in High-Tech Firms: A Field Study	Vak'a analizi, (Örgütlerini küçük teşebbüslerden profesyonelce yönetilen organizasyonlara yükselten 27 girişimci CEO'nun deneyimleri analiz edilmiştir.)	- Organizasyonun büyümesi için profesyonel yöneticilerden ziyade gerekli liderlik becerisi ve deneyimine sahip kurucular gereklidir. - Büyüme odaklı yüksek teknolojili firmaların başında kalmayı arzulayan girişimciler liderlik yeteneğine ihtiyaç duymaktadırlar. - Profesyonel yöneticilerin yüksek büyüme gösteren firmalarda orijinal kurucudan daha iyi performans gösterdiğine dair hiç bir bulguya rastlanılamamıştır.
Boin ve Christensen (2008), The Development of Public Institutions Reconsidering the Role of Leadership	Teorik araştırmalar ve vak'a analizi, (Kamu kuruluşları kurumsallaşmış işletmeler kabul edilerek, liderlik ile kamu kuruluşlarının kurumsallaşması arasındaki ilişki gözden geçirilerek kurumsallaşma süreçlerinde liderliğin rolünün incelenmesi için analitik bir çerçeve oluşturulmuştur.)	- Liderin kurumsallaşmaya etkisinde tek amacı yönetim değildir. - Liderlik kurumsallaşmayı kolaylaştırıcı bir rol oynar. - Kurumsallaşma sürecinde liderlik sadece önemli karar anlarında müdahale eden bir yönetim tarzıdır.
Hiebl vd. (2012), Institutionalisation of Management Accounting in Family Businesses - Empirical Evidence From Austria and Germany	Anket yöntemiyle alan araştırması, (Avusturya ve Almanya firmalarından aile işletmesi olanlarla aile işletmesi olmayan işletmelerin yönetim muhasebesinin kurumsallaşması konusunda farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Aile dışı yöneticilerin ve ailevi etkilerin yönetim muhasebesi bölümlerinin	- Aile işletmelerinde aile işletmesi olmayanlara göre daha az yönetim muhasebesi bölümü kurulmakta. - Aile işletmesi olmayan şirketlerdeki yönetim muhasebesi müdürleri aile işletmesi olanlara kıyasla daha eğitimliler (üniversite mezunu). - Aile işletmelerinde firma yapısı daha büyük olan ve profesyonel yöneticiler istihdam eden işletmeler yönetim muhasebesi departmanlarının kurulması ile pozitif yönde ilişki göstermektedir.

	ayrı bir departman olarak kurulmasını etkileyip etkilemediği analiz edilmiştir.)	- Kurumsallaşma ancak ve ancak profesyonelleşme ve firma büyüklüğü gibi unsurların desteklenmesiyle mümkündür.
Sundararajan vd. (2012), Role of Meditative Foundation Entrepreneurial Leadership and New Venture Success	Vak'a çalışması, araştırma bulguları değerlendirmesi ve girişimciler ile yapılan röportajlar, (Yeni girişimlerin başarısı için bir girişimci liderlik modeli geliştirilmiştir.)	- Meditatif vakıf teorisine dayalı daha tutarlı bir liderlik tarzının sağlanabilmesi için, kurucuların ve CEO'ların değişen koşullarda etkili lider olabilme yetenekleri arttırılarak yeni teşebbüslerin başarısını destekleyen manevi bir girişimci liderlik modeli geliştirilmelidir.
Huang vd. (2014), Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese NewVentures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism	Anket yöntemiyle alan araştırması, (Çin'de 168 yeni teşebbüste girişimci liderlik ve yeni teşebbüslerin performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Aracı değişkenler olarak yenilik kullanılmıştır.)	- Girişimci liderlik ile keşfedici ve sömürücü yenilikler arasında olumlu bir ilişki mevcuttur. - Keşfedici ve sömürücü yenilikler ile yeni teşebbüs performansı arasında olumlu ilişki vardır. - Çevresel dinamizm keşfedici ve sömürücü yenilikler arasında moderatör etkiye sahiptir.
Rahim vd. (2015), The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance	Anket yöntemiyle alan araştırması, (Girişimci liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi Malezya'da toplam 391 KOBİ sahibinin katılımı ile ölçülmüştür.)	- Girişimci liderliğin örgütsel performansa olumlu etkisi vardır.
Al Mamun vd. (2018), Entrepreneurial Leadership, Performance and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia	Anket yöntemiyle alan araştırması, (Girişimci liderlik boyutları Malezya, Kelantan'daki mikro işletmelerin performans ve sürdürülebilirliğine etkisini kaynak temelli görüş teorisi (RBV) aracılığıyla incelemişlerdir.)	- Girişimci liderliğin mikro işletmelerin performans ve sürdürülebilirliği üzerinde sorumluluk, analitik düşünce ve duygusal zekâ bağlamında anlamlı bir etkisi vardır.

3.2.2. Türkiye Boyutu

Bayer (2003) "Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü" adlı doktora tezinde yüz yüze görüşme yöntemiyle üst düzey yöneticilere anket uygulaması yapmıştır. Çalışmada işletmelerin entelektüel sermayelerini etkinleştirip geliştirme yoluyla kurumsallaşma sağlayabilecekleri ve bu süreçte en önemli görevin işletmenin üst düzey yöneticilerine düştüğüne ve yöneticilerin entelektüel sermayenin kurumsallaştırılabilmesi için uygun liderlik rollerini sergileyerek işgörenleri etkilemek ve yönlendirmek zorunda olduğuna vurgu yapılmıştır. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre yöneticiler yenilik ve değişim hususunda çalışanlarının eğitimine ve güçlendirilmesine dikkat eden, katılımcı, işbirlikçi ve öncü bir liderlik davranışı sergilemelidirler. Şirketlerin kurumsallaşma çalışmaları belirli bir plan ve sistem çerçevesinde yapılması gerekmektedir, entelektüel sermayeyi geliştirme ve kurumsallaşma çabaları birlikte yürütülmelidir ve yöneticiler çalışanlarının yaratıcı düşüncelerini uygulayan, geliştiren ve bu doğrultuda destekleyen bir lider duruşu sergilemelidirler.

Karcıoğlu (2004), "Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi-Etso'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı makalesinde işletme yöneticilerinin, değişen çevre şartlarının işletmeler üzerinde giderek artan etkisini öngörüp, değerlendirebilmeleri ve bu koşullara hızlıca adapte olup, uyum sağlayabilme yetkinliklerinin firmaların geleceği açısından önemini vurgulamıştır. Araştırmada, Erzurum'da faaliyet gösteren ve Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası'na kayıtlı, 10'dan fazla çalışana sahip aile işletmelerinin yöneticilerinin, girişimci liderlik özellikleri sergileme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak, yöneticilerin girişimci liderlik yetenek seviyelerinin, günümüz şartlarına uyum sağlayacak ve büyümeyle birlikte kalkınmaya öncülük edecek ideal girişimci yetenek seviyesinden düşük, ancak gelecek için ümit verici bir aşamada olduğu ortaya konulmuştur.

Aykan (2004) "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri" isimli çalışmasında girişimcilerin liderlik özelliklerinin değerlendirilmesi esnasında kullanılması gereken faktörleri bu araştırmada tespit etmiştir. Girişimcilerle yapılan

araştırmanın sonucunda anlamlı 5 faktör bulunmuştur. Bu beş faktör yönetsel liderlik özellikleri; karizmatik liderlik özellikleri, demokratik liderlik özellikleri, yetki devri ile ilgili liderlik özellikleri ve serbest-bırakıcı liderlik özellikleri olarak ortaya konulmuştur. Ulaşılan bu beş faktörün, ilerleyen araştırmalarda liderlik özelliklerini belirlemede ölçüt olarak kullanılabileceği düşünülmektedir.

Dilbaz (2005) "Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği" isimli yüksek lisans tezinde bazı Karamanlı girişimcilerin yönetim uygulamalarını vaka analizi çerçevesinde incelemiştir. Bölgedeki iş insanları ile yapılan söyleşilerden kimisinin yönetici özellikleri, kimisinin iş insanı özellikleri ile ön plana çıktığı görülmektedir. Tüm girişimciler araştırmacı, gözlemci ve yeniliklere açık özelliklerinden bahsetmektedirler ki bu, faaliyette bulundukları bölge ve sektörlerde hepsinin, birçok konuda öncü olmalarının sebebi olarak gösterilmektedir. Ancak bölge dışında sadece takipçi konumunda kalmış oldukları da elde edilen bulgular arasındadır. Çalışmada, kurumsallaşmanın şirketlerdeki profesyonel yöneticilerle ilişkilendirildiği dikkat çekmektedir. İşletmenin birimlere ayrılarak bu birimlerin tamamen uzman yöneticilerin sorumluluğuna bırakılması ve şirket sahibinin yalnızca stratejik kararlarda söz sahibi olması olarak açıklanan kurumsallaşmanın, işadamları tarafından daha çok profesyonelleşme olarak algılandığı anlaşılmaktadır. Kurumsallaşma sorunsalını tamamen çözdüğünü söyleyen işletmeler de dâhil, çalışmada irdelenen işletmeler, gelecekle ilgili kararların tamamen aile fertlerince alındığını belirtmiştir. Bu bilgi işletmelerden hiç birinin aileden bağımsız olmadığını göstermiştir.

Çakıcı ve Özer (2008) "Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları" isimli makale çalışmalarıyla Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ sahip/yöneticilerinin görüşlerine göre kurumsallaşmanın ne olduğunu ve kurumsallaşmanın önündeki engelleri araştırmışlardır. Anket yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmada sahip ve yöneticilere 2'si açık, 1'i kapalı uçlu olmak üzere toplam 3 soru yöneltilmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, KOBİ sahip/yöneticilerinin kurumsallaşmayı, işleyiş ve yapının kurallı ve düzenli hale gelmesi olarak gördükleri tespit edilmiştir. Ayrıca

kurumsallaşmanın önündeki engeller bilgisel, yönetsel ve finansal faktörler olarak görülmekle birlikte kurumsallaşma hususunda KOBİ sahip/yöneticilerinin yetersiz ilgi ve bilgi düzeyi kurumsallaşma niyetini olumsuz etkilediği de çalışmanın bulguları arasındadır.

Öner ve Turhan (2010) "Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi" isimli makalelerinde 3.nesil bir aile işletmesi olan Kurukahveci Mehmet Efendi Mahdumları şirketindeki yönetim ve kurumsallaşma düzeyini incelemişlerdir. Temel hedef aile şirketlerinde işletme sahibinin kültürel değerlerinin şirketin kurumsallaşma seviyesine etkilerini araştırmak ve işgörenlerin kurumsallaşma ile ilgili düşüncelerini tespit etmek olmuştur. Araştırma yöntemi olarak şirketteki yönetim tarzını incelemek adına şirket sahibiyle mülakat yöntemi ve örgütte uygulanan yönetim şeklini işgörenler açısından irdelemek adına da personele anket yöntemi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre şirkette esneklik, hızlı karar verme (bunun için statüler ortadan kalkmış, sorumluluk ve yetkiler paylaşılmakta), kayıt tutma, iş takibi ve hızlı iletişim mevcuttur. Bu unsurların kurumsallaşma için gerekli olduğu görüşünde olan şirket sahibi, aile üyelerinin çağdaş düşünceleri sayesinde 3. - 4. kuşağa ulaşmış olduklarını tahayyül etmektedir. Ancak formal bir organizasyon şeması ve iş tanımlarının olmayışı personel ve aile bireyleri ile aile bireylerinin kendi aralarında yetki ve sorumlulukların paylaşımında kargaşaya neden olmaktadır. Bu da, kurumsallaşmanın önündeki engellerden olarak görülmektedir.

Karacaoğlu ve Sözbilen (2013) "Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama" adındaki makale çalışmaları ile konaklama şirketlerinin kurumsallaşma anlayışlarının, kurumsal girişimcilik düzeylerine olan etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Anket yöntemiyle toplanan veriler, konaklama şirketlerinin yöneticilerinden yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre konaklama şirketlerinin kurumsallaşmaları onların kurumsal girişimciliklerini büyük oranda etkilemektedir. Diğer taraftan ulaşılan sonuçlara göre; kurumsal girişimcilik boyutlarından formalleşme, öngörüye; formalleşme, tutarlılık ve risk alma şeffaflığa; profesyonelleşme ve tutarlılık ise yenilikçiliğe pozitif etki etmektedir.

Şanal ve Özgen'in (2013) "Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine bir Araştırma" isimli çalışmasında aile şirketlerinde kurumsallaşma seviyesinin kurumsal girişimcilik üzerine etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Literatür taramasında elde edilen kurumsallaşma bileşenlerinin (sosyal sorumluluk ve profesyonelleşme) kurumsal girişimcilik bileşenleri (risk ve proaktivite) üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Burada dikkat çeken nokta, kurumsal girişimcilik bileşenleri olan risk ve proaktivitenin, girişimci liderin özellikleri arasında da yer almasıdır. Sonuçta, kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk bileşeniyle, kurumsal girişimciliğin de proaktivite bileşeniyle pozitif bir ilişkiye sahip olurken, risk bileşeniyle negatif bir ilişkiye sahip olmuştur. Ayrıca kurumsallaşmanın profesyonelleşme bileşeni, kurumsal girişimciliğin proaktivite bileşeni ile olumlu bir ilişkiye sahip olmuştur. Bundan hareketle, günümüzdeki şirketlerin en büyük problemlerinden birisi olan sürdürülebilirliğin en etkin çözümünün kurumsallaşma olarak görülebildiği söylenmiştir. Bunun yanında örgütlerde kurumsallaşma ve kurumsal girişimciliğin yan yana yürütülebildiğinde, işletmelerin yenilikçi ve esnek bir yapıya kavuşabileceği öne sürülmüştür.

Karasoy (2015), "Aile İşletmeciliği, Kurumsal Girişimcilik ve Devletin Rolü" adlı makale çalışmasında aile şirketlerindeki kurumsal girişimcilik süreçlerini değerlendirirken, hükumetin bu tür çabalara yönelik desteklerine yer vermiştir. Elde edilen sonuçlara göre kurumsal ve sistemli davranan firmalar çevreye uyum sağlayabiliyor iken aile işletmeleri, kurumsallığa yeteri kadar önem vermedikleri için kurumsallaşma süreçlerinde başarısız olmaktadırlar. Yoğun rekabetin getirdiği güçlükler, fırsatları değerlendirecek girişimci bir rolle aşılabildiğinden, çalışmada girişimciliğin rolüne vurgu yapılmıştır. Aile işletmeleri kurumsallaşmayla nesnel bir bakış açısı kazanacak; kurumsal girişimcilik uygulaması stratejik, profesyonel ve yenilikçi katkılar sağlayacaktır. Organizasyon daha dinamik bir yapıya sahip olacak, iş gerekleri ve kuruluşun çıkarları dikkate alınacaktır. Özetle, kurumsallaşma aile işletmelerinin sürdürülebilirliğine önemli katkılar sağladığından, devlet de bu olguya çeşitli destekler sağlamaktadır.

Şen ve diğerleri (2017)'nin "Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi" isimli çalışmasında okul yöneticilerinin performans uygulamaları, liderlik davranışları ve kurumsallaşmaya ilişkin öğretmen görüşlerini anket yöntemiyle çeşitli değişkenler çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Araştırma sonucunda öğretmen düşüncelerine göre en önemli kurumsallaşma uygulamaları sırasıyla "işgörenlerin talep ve önerilerinin dikkate alınmasının, verimliliğe pozitif yönde etki etmesi", "işletmelerin başarısının yönetici ve astların kurumsallaşma konusunda güç birliğine dayandığı" ve "yönetimin başlıca görevinin işgörenlere değişim konusunda öncülük etmesi" olarak ortaya konulmuştur. Öğretmenlere göre en önemsiz kurumsallaşma uygulaması ise "bir sorun doğduğunda kurumsal kurallar dışına çıkılmaması" olarak bulunmuştur.

Esmer ve Dayı (2017) "Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework" başlıklı çalışmalarında girişimci liderlik kavramını teorik çerçevede inceleyerek girişimci liderliğin önemine vurgu yapmışlardır. Girişimci liderliği kavram, önem, özellik ve boyutları bağlamında inceleyen araştırmacılar, söz konusu kavramın işletme yönetiminde yeni bir fenomen haline geldiğini vurgulamışlardır.

Uncuoğlu Yolcu (2017), "Girişimcilik ve Liderliğe Farklı bir Bakış: Girişimci Liderlik" adlı çalışmasıyla ilk olarak liderlik ve girişimcilik kavramlarını ve bu kavramların türevlerini ele almıştır. Sonra asıl amaç olan girişimci liderlik terimine ait teorik çerçeve çizilerek konu kapsamlı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuca göre girişimci liderlerin taşıdığı nitelikler şirketlerin rekabetçi pazarlarda varlığını gösterebilmesi ve sürdürebilmesi açısından hayati önem arz etmektedir. Girişimci liderliğin kurumların rekabet gücünü artırması ülke kalkınmasında da ayrıca önemli bir rol oynar.

Zorlu ve Tetik (2018), "Girişimci Liderlik Davranışının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi" adlı makalede söz konusu etkiyi incelemişlerdir. Araştırmada anket yönteminden faydalanılmıştır. Analiz kısmında yapısal eşitlik modellemesi tercih edilerek SPSS 22.0 ve AMOS 24 paket programları bir arada kullanılmıştır. Çalışmada elde edilen bulgular sonucunda işgörenlerin işyerinde girişimci liderlik davranışına

yönelik algıları olumlu yönde arttığında yaratıcılıklarının de kısmen artabileceği tespit edilmiştir.

Girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimine yönelik ülkemiz ölçeğinde seçilmiş bazı çalışmalar Tablo 3.2'de gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimine Yönelik Ülkemiz Ölçeğinde Seçilmiş Çalışmalar

Çalışmanın Yazarı, Yılı ve Adı	Yöntem ve Açıklama	Kurumsallaşma ve Liderliğe İlişkin Bulgular
Bayer (2003), Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü	Anket araştırması, (Yüz yüze görüşme yöntemiyle üst düzey yöneticilere yapılmıştır) (İşletmeler entelektüel sermayelerini etkinleştirip geliştirerek kurumsallaşma sağlayabilirler. Bu süreçte en büyük vazife şirketin tepe yöneticilerine düşmektedir. Yöneticiler, entelektüel sermayesinin kurumsallaştırılabilmesi amacıyla gerekli liderlik becerilerini sergileyerek çalışanları etkilemek ve yönlendirmek durumundadırlar.)	- Yöneticiler yenilik ve değişim hususunda çalışanlarının güçlendirilmesine ve eğitimine önem veren, katılımcı, işbirlikçi ve öncü bir liderlik davranışı sergilemelidirler. - Şirketler kurumsallaşma çabalarını belirli bir plan ve sistem dâhilinde gerçekleştirmelidirler. - Entelektüel sermayeyi geliştirme ve kurumsallaşma çalışmaları birlikte yürütülmelidir. - Yöneticiler çalışanlarının yaratıcı düşüncelerini uygulayan ve geliştiren ve onları bu yönde destekleyen bir lider davranışı sergilemelidirler.
Karcıoğlu (2004), Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi-Etso'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama	Anket yöntemi ile saha araştırması, (Erzurum'da faaliyet gösteren ve Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası (ETSO) 'na kayıtlı, 10 kişiden fazla çalışanı olan aile şirketi yöneticilerinin, girişimci liderlik özelliklerini ne düzeyde taşıdıkları araştırılmıştır.)	- ETSO'ya bağlı aile şirketleri yöneticilerinin, girişimci liderlik yetenek düzeyleri büyümenin yanında kalkınmaya da öncülük yapacak ideal girişimcilik yetenek düzeyinden düşük, ancak gelecek için ümit vaat eden bir düzeydedir.
Dilbaz (2005), Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği	Vak'a analizi, (Sami Özdağ, Yılmaz Babaoğlu, İhsan Duru ve Mustafa Göçmen isimli bazı Karamanlı girişimcilerin yönetim uygulamaları incelemiştir. İşadamları yeniliklere açık, araştırmacı ve gözlemci özelliklere sahip ve bölgelerinde faaliyet gösterdikleri sektörlerde çoğu konuda öncüdürler. Ancak bölge	- Firmanın birimlere ayrılması ve bu birimlerin tamamen profesyonel yöneticilerin sorumluluğunda olması ve şirket sahibinin yalnızca stratejik kararlarda söz sahibi olması olarak kabul edilen kurumsallaşmanın, işadamları tarafından daha çok profesyonelleşme olarak algılandığı anlaşılmaktadır.

	dışında sadece takipçi konumundadırlar.)	- Çalışmada irdelenen işletmelerin, kurumsallaşma sorunsalını tamamen çözdüğünü söyleyenler de dâhil olmak üzere, geleceğe ilişkin kararların tamamen aile bireylerince alındığı belirtilerek hepsinin aileye bağlı olduğu görülmektedir. Bu unsur kurumsallaşmaya engel bir davranıştır.
Çakıcı ve Özer (2008), Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın Darboğazları	Anket yöntemiyle saha araştırması (2'si açık, 1'i kapalı uçlu olmak üzere toplam 3 soru), (Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ'lerde kurumsallaşma seviyesini tespit etmeye yönelik bir çalışma. KOBİ sahip/yöneticilerinin kurumsallaşmaya bakış açısı ve kurumsallaşmanın önündeki engellere ilişkin görüşleri araştırılmıştır.)	- KOBİ sahip/yöneticilerinin kurumsallaşmayı, işleyiş ve yapının kurallı ve düzenli hale gelmesi olarak gördükleri tespit edilmiştir. - Kurumsallaşmanın önündeki engeller yönetsel, finansal ve bilgisel faktörler olarak görülmektedir. - Kurumsallaşma hususunda KOBİ sahip/yöneticilerinin yetersiz ilgi ve bilgi düzeyi kurumsallaşma niyetini olumsuz etkilemektedir.
Öner ve Turhan (2010), Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi	Vak'a analizi ve anket araştırması, (şirketteki yönetim tarzını incelemek adına şirket sahibiyle mülakat yöntemi ve şirkette uygulanan yönetim tarzını çalışanlar açısından inceleme noktasında çalışanlara anket yöntemi uygulanmıştır.) (3. kuşak bir aile şirketi olan firmadaki yönetim ve kurumsallaşma düzeyi incelenmiştir. Temel hedef aile şirketlerinde işletme sahibinin kültürel değerlerinin şirketin kurumsallaşma seviyesine etkilerini araştırmak ve işgörenlerin kurumsallaşma ile ilgili düşüncelerini tespit etmektir.)	- Şirkette esneklik, hızlı karar verme (bu amaçla statüler kaldırılarak sorumluluk ve yetkiler paylaşılmış), kayıt tutma, iş takibi ve hızlı iletişim mevcuttur. Bu unsurların kurumsallaşma için gerekli olduğu görüşünde olan şirket sahibi aile üyelerinin çağdaş düşünceleri sayesinde 3. - 4. kuşağa ulaşmış olduklarını belirtmektedir. - Formal bir organizasyon şeması ve iş tanımlarının olmayışı personel ve aile bireyleri ile aile bireylerinin kendi aralarında yetki ve sorumlulukların paylaşımında kargaşaya neden olmaktadır. Bu da, kurumsallaşmanın önünde bir engeldir.
Karacaoğlu ve Sözbilen (2013), Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine	Anket yöntemiyle saha araştırması, (veriler, konaklama şirketlerinin yöneticilerinden yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir. Konaklama işletmelerinin kurumsallaşma anlayışlarının, kurumsal girişimcilik düzeylerine	-Konaklama işletmelerinin kurumsallaşmaları yöneticilerin kurumsal girişimciliklerini önemli ölçüde etkilemektedir. - Kurumsal girişimciliğin boyutlarından olan formalleşme, öngörüyü; tutarlılık ve profesyonelleşme, yenilikçiliği;

Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama	olan etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır.)	formalleşme, tutarlılık ve risk alma ise formalleşme ve şeffaflığı olumlu yönde etkilemektedir.
Şanal ve Özgen (2013), Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine bir Araştırma	Yazın taraması, (Aile işletmelerinde kurumsallaşma seviyesinin kurumsal girişimciliğe etkilerinin ölçülmesi hedeflenmiştir. Kurumsallaşma bileşenleri olan sosyal sorumluluk ve profesyonelleşmenin kurumsal girişimcilik bileşenleri olan risk ve proaktivite üzerindeki etkileri irdelenmiştir. Kurumsal girişimcilik bileşenleri aynı zamanda girişimci liderliğin de boyutlarındandır.)	- Kurumsallaşma sosyal sorumluluk bileşeniyle, kurumsal girişimcilik de proaktivite bileşeniyle pozitif bir ilişkiye sahiptir. - Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik risk bileşeniyle negatif bir ilişkiye sahiptir. - Kurumsallaşma profesyonelleşme bileşeni ile, kurumsal girişimcilik proaktivite bileşeni ile pozitif bir ilişkiye sahiptir. - Sürdürülebilirliğin en etkin çözümü kurumsallaşma olarak görülmektedir. - Örgütlerde kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik bir arada yürütülebildiği takdirde, şirketler yenilikçi ve esnek bir karakter kazanmaktadır.
Karasoy (2015), Aile İşletmeciliği, Kurumsal Girişimcilik ve Devletin Rolü	Yazın ve internet taraması, (aile şirketlerindeki kurumsal girişimcilik süreçleri irdelenirken, hükumetin bu tür çabalara yönelik KOSGEB destekleri incelenmiştir.)	- Kurumsal davranan işletmeler çevreye ayak uydurabiliyor iken aile işletmeleri, kurumsallığa yeteri kadar önem vermedikleri için kurumsallaşma süreçlerinde başarısız olmaktadırlar.
Şen ve diğerleri (2017), Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi	Anket yöntemiyle saha araştırması, (Okul yöneticilerinin performans uygulamaları, liderlik davranışları ve kurumsallaşmaya ilişkin öğretmen görüşleri çeşitli değişkenler çerçevesinde değerlendirilmiştir.)	Öğretmen görüşlerine göre: - En önemli kurumsallaşma uygulamaları: 1. İşgörenlerin talep ve önerilerinin dikkate alınması, verimliliği pozitif yönde etkiler. 2. Örgütlerin başarısı kurumsallaşma konusunda yöneticilerin çalışanlarla güç birliği yapmalarına bağlıdır. 3. Yönetimin temel görevi değişim konusunda astlara öncülük etmesidir. - En önemsiz kurumsallaşma uygulaması: Bir sorun doğduğunda kurumsal kurallar dışına çıkılmamasıdır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GİRİŞİMCİ LİDERLİĞİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ÇALIŞMA

Bu bölümde çalışmanın konusu ve sorunsalı, amacı ve önemi, yöntemi, kapsamı ve kısıtları, varsayımları, literatür taraması, bulguları ve değerlendirmesi alt başlıklarına yer verilmiştir. Bulgular ve değerlendirme kısmında önce Ahmet Keleşoğlu ile Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve ardından Robert Bosch ile Bosch GmbH hakkında genel bilgiler verilmiştir. Ardından elde edilen veriler girişimci liderlik boyutları, kurumsallaşma boyutları ve girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi unsurları açısından ayrı ayrı değerlendirilip karşılaştırılmıştır.

4.1. Çalışmanın Konusu ve Sorunsalı

Bu araştırmanın temel konusunu "Girişimci Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisi" oluşturmaktadır. Çalışmada; teorik düzeyde girişimcilik, liderlik, girişimci liderlik ve kurumsallaşma kavramlarına işletme bilimi perspektifinden yaklaşılmış, pratik düzeyde ise Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un girişimci liderlik özellikleri açığa çıkarılmış, bunların kurumsallaşmaya olan etkisi analiz edilmiştir. Çalışmanın temel sorunsalı da bu perspektif içinde şekillenmektedir. "Girişimci Liderliğin kurumsallaşmaya etkisi var mıdır?" sorusu bu çalışmanın temel problematiğini oluşturmaktadır. Temel problem ekseninde şekillenen alt problemler ise şu şekildedir:

- Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch girişimci liderlik özelliklerini taşımakta mıdır?
- Girişimci liderliğin alt boyutlarından olan "Risk Alma" kurumsallaşmaya etki eder mi?
- Girişimci liderliğin alt boyutlarından olan "Fırsatları Değerlendirme" kurumsallaşmaya etki eder mi?
- Girişimci liderliğin alt boyutlarından olan "Yenilikçilik ve Yaratıcılık" kurumsallaşmaya etki eder mi?
- Girişimci liderliğin alt boyutlarından olan "Proaktiflik" kurumsallaşmaya etki eder mi?

- Girişimci liderliğin alt boyutlarından olan “ Vizyon" kurumsallaşmaya etki eder mi?

4.2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olan etkisinin ve öneminin ortaya konulması amacıyla, farklı ülkelerde farklı dönemlerde yetişmiş iki iş insanının kurumsallaşma örnekleri incelenmiştir.

Girişimci Liderlik kavramı kapsamlı olarak irdelenerek özellikleri ve etkinliği tanımlanmış; yönetici ve girişimci adaylarına başarı örnekleri takdim edilerek tavsiyelerde bulunulmuştur. Ayrıca kurumsallaşma kavramı irdelenerek, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemi, girişimci liderlerin etkisi bağlamında araştırılmıştır.

Öyle ki; kurumsallaşmanın belirsizliği ortadan kaldırma, verimliliği artırma, şeffaflığı ve profesyonelleşmeyi sağlama, işletmeyi uzun ömürlü ve özerk bir hale getirme gibi faydaları açısından organizasyonlar için yadsınamaz bir öneme sahip olduğunu ve bu olgunun girişimci liderlerin etkisi ve katkısıyla geliştirilebileceğini unutmamak gerekir.

Ayrıca bu çalışma, girişimci liderliğin işletmelerin sürekliliğine ve bağımsızlığına yapacağı katkıların ortaya konulması bağlamında; işletmelere ve kurumsallaşma süreci içerisinde olan şirketlere, girişimci, girişimci adaylarına, yönetici ve liderlere yönelik yol gösterici bir pusula niteliğinde olması bakımından da önemlidir. Böyle bir yaklaşımla kurumsallaşma süreci içerisinde olan şirketlerin de yaşayacağı sorunların minimal düzeye ineceği düşünülmektedir.

Özelde bu tür karşılaştırma içeren konuya yönelik çalışmaların yeterli sayıda olmaması nedeniyle; ulaşılacak sonuçların, ulusal yönetim yazınına olumlu katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Sonuçta girişimci ve lider kavramlarının gerek ulusal, gerekse uluslararası yazında birçok çalışmasının mevcut olmasına rağmen, iki kavramın birleşmesiyle ortaya çıkan “Girişimci Lider” kavramına ulusal literatürde

sınırlı sayıda çalışmada rastlanmış olması çalışmayı özgün kılabilecek bir durum olarak değerlendirilmiştir.

4.3. Çalışmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi seçilirken, akademik çalışmalarda yapılan benzer uygulamalar örnek alınarak, ilk aşamada yurt içi ve yurt dışı yazın taraması yapılmış ve buradan hareketle konunun araştırılmasında gerekli olan verilerin elde edilmesi sürecinde başlıca nitel araştırma yöntemlerinden olan örnek olay tekniği benimsenmiştir.

Türkçe'de vak'a çalışması veya durum çalışması olarak da bilinen örnek olay analizi, güncel bir olguyu kendi içeriğinde ele alan; olgu ve içinde bulunduğu bağlam arasındaki hatların kesin sınırlarla çizilmediği ve birden fazla veri kaynağı veya kanıtın var olduğu durumlarda faydalanılan görgül bir araştırma tekniğidir (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 19). Örnek olay yönteminde, "bir veya birkaç duruma ilişkin unsurlar bütüncül bir yaklaşımla araştırılıp, bahsi geçen durumu nasıl etkiledikleri ile bu durumdan nasıl etkilendikleri üzerine derinlemesine araştırma yapılmaktadır" (Gürbüz ve Şahin, 2015: 402).

Yin (2014: 24) örnek olay çalışmalarını; bütüncül tekli, bütüncül çoklu, iç içe geçmiş tekli ve iç içe geçmiş çoklu durum çalışması olmak üzere dörde ayırmaktadır. Bu çalışmada birden fazla kişi ve kurum kendi içerisinde tek başına incelendiğinden "bütüncül çoklu durum çalışması" ve "karşılaştırmalı analiz" yapılmıştır. Her iki durum bütüncül olarak kendi içinde ele alınmış ve birbiriyle karşılaştırılmıştır. Bu çalışmada da yukarıdaki tanımda bahsedildiği gibi, iki şirket baz alınarak bunları kuranların özellik ve davranışları derinlemesine araştırılıp, girişimci liderlik kapsamında kurumsallaşmaya olan etkileri karşılaştırmalı örnek olay çerçevesinde irdelenerek benzerlik ve farklılıkları açığa çıkarılmaya çalışılmıştır.

Konunun anlaşılması için öncelikle girişimci, lider, girişimci lider ve kurumsallaşma kavramları ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranarak alana katkısı olan araştırmacıların çalışmaları ve sonuçları irdelenmiş, kavramların geniş bir analizi yapılmış ve kavramların birbiriyle ilişkisi incelenmiştir. Bu tümevarım

yöntemiyle parçalar birleştirilerek girişimci liderlerin kurumsallaşmaya olan etkisi bir bütün halinde görülmeye çalışılmıştır.

Örnekleme yöntemlerinden de amaca yönelik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaca yönelik örnekleme, "bilgilendirici olan örnek olayları seçmek ve rastlantısal olmayan, belirli bir amaçla çalışmanın kriterlerine uygun örnek olayları seçerek bunlardan hareketle araştırılan konu hakkında ortak temaların açığa çıkarılmasını sağlamayan" bir yöntemdir (Neuman, 2009: 323).

Bu doğrultuda, iki farklı ülkede yaşamış ve şirketlerini kurumsallaştırmış girişimciler olan Ahmet Keleşoğlu ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ile Robert Bosch ve şirketi Bosch GmbH çalışmanın ana teması çerçevesinde belirlenmiş olup, örneklem olarak tercih edilmişlerdir. Söz konusu iş insanlarının başarı hikâyeleri ve liderlik uygulamalarının kurumsallaşma olgusuna olan etkileri araştırılmıştır.

Bu amaçla çalışmada, işletmelerin ilgili üst düzey yöneticileri ile mülakat ve yazışma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada her iki girişimci liderin vasıflarının kurmuş olduğu işletmesinin kurumsallaşma olgusuna nasıl etki ettiği ayrıntılı olarak öğrenilmek istenildiği için bu yöntem seçilmiştir. Mülakat sorularının hazırlanma aşamasında hem araştırma alanı ile ilgili çalışan akademisyenlere hem de aile işletmelerinin yönetim kurulu üyelerine şahsi bağlantılarla ulaşılmış ve danışılmıştır. Değerli geri bildirimler doğrultusunda mülakat sorularına son şekli verilmiştir.

Bilindiği gibi bu yöntemde mülakatçı, kendisine genel manada bir yol haritası çizmiştir ancak, yanıtlayıcının bilgi ve ilgisine dayalı olarak bu genel çerçevenin dışına çıkarak konunun çeşitli boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır. Bu yüzden mülakat soruları yarı yapılandırılmış şekilde hazırlanarak konu görüşme esnasında gelişen suallerle işletmeler özelinde derinlemesine analiz edilmeye çalışılmıştır. Kısacası, mülakat soruları, girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olası etkilerini incelemeye yönelik geliştirilen tecrübe, gözlem ve fikirler doğrultusunda belirlenen anahtar öğelere yönelik biçimde şekillendirilmiştir.

Karşılaştırmalı bir çalışma yapıldığı için her iki kuruluşun muhataplarına aynı sorular yöneltilmiştir. Görüşme yapılan kişilere çalışmanın yapılış amacı ve kapsamı

konusunda bilgi aktarılarak kayıt tutulması hususunda izin alınmıştır. Dijital olarak saklanan ses kayıtları metne, yazışmalar ise pdf dosyasına çevrilmiştir.

Farklı kaynaklardan toplanan çok sayıda veri birbirini destekleyerek ve teyit ederek araştırmanın güvenilirliğini bir o kadar artırmaktadır (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 24). Creswell ve Miller (2000) bir çalışmalarında nitel araştırmalarda inandırıcılığın olay, konu ve katılımcıların ayrıntılı bir şekilde tanımlanmasıyla sağlanabileceğini önermektedirler. Bu çalışmada hem güvenilirliği arttırmak hem de konunun kapsamlı olarak araştırılabilmesi için olabildiğince çok sayıda veri toplama yöntemi kullanılarak "veri çeşitlemesi"ne gidilmiştir. Veri toplamada mülakat soruları dışında ayrıca internet kaynakları (işletmelerin kurumsal web siteleri ve vakıf) incelemesi, CD, dergi, doküman ve belge incelemesi yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ile ilgili bilgiler Yönetim Kurulu Başkanı Dr. M. Sonay Gürgen ile yaklaşık dört saat süren yüz yüze görüşmeler sonucunda elde edilmiştir. Bosch GmbH ile ilgili soruların cevapları ise yazışma aracılığıyla aktarılmıştır. Bu konuda Bosch Vakfı Stratejik Haberleşme Sekreteri Tanja Müller ve Tarih Araştırmaları Müdüresi ve Bosch kitapları yazarı ve editörü olan Kathrin Fastnacht ile iletişime geçilmiş, ayrıca kaynak temini sağlanmıştır.

Araştırmanın kapsamı dâhilinde her iki örneklemin hangi dönemlerde hangi etkin kararları nasıl aldıkları, çevreyle olan etkileşim örnekleri, liderlik boyutunu nasıl sergiledikleri, işletmelerinde hangi yenilikleri nasıl gerçekleştirdikleri, kısacası gelişimlerinin yol hikâyesi irdelenmiştir.

Elde edilen veriler betimsel (descriptive) ve sistematik analizle değerlendirilmiştir. Betimsel analiz; tematik çerçeve oluşturma, çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması olmak üzere dört adımdan oluşur. Betimsel ve sistematik analizde elde edilen sonuçlar belli bir sistematiğe göre sınıflandırılmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 20).

Tematik çerçeve ve sistematik bir sınıflandırma kapsamında iş insanlarının 1-) girişimci liderlik özellikleriyle (girişimci liderlik alt boyutları) bunları sergileme örnekleri, 2-) kurmuş oldukları şirketlerin kurumsallaşma yöntemleri ile

kurumsallaşma alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri ve 3-) 'girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi unsurları' örnekleri ortaya konulmuştur. Bulgular irdelenmiş, organize edilmiş ve karşılaştırmalı bir analize tabii tutulmuştur. Yapılan bu karşılaştırmalar neticesinde iş adamlarının ve şirketlerinin benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konularak girişimci liderlik özellikleri tespit edilmiş, bunların kurumsallaşmaya olan etkisi değerlendirilmiştir.

4.4. Çalışmanın Kısıtları

Araştırma, Türk iş insanı Ahmet Keleşoğlu ve Alman iş insanı Robert Bosch'un girişimci liderlik uygulamalarının kurumsallaşmaya olan etkisinin analizi ile sınırlıdır. Girişimci liderlerin yalnızca kurumsallaşma değişkenine olan etkisinin incelenmesi araştırmanın kısıtları arasındadır.

Çalışmanın yalnızca iki farklı ülkede yaşamış girişimci liderle sınırlı kalması da önemli bir kısıttır. Girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olan etkisinin araştırılmasında daha evrensel ve genel kabul görür bilgilere ulaşılması açısından çok sayıda ülke vatandaşı liderlerin karşılaştırılması gereklilik arz etmektedir.

Bunların haricinde etkinlikleri araştırılan her iki girişimci liderin de artık hayatta olmayışı, bazı bilgilerin birincil ağızdan dinlenmesi gibi avantajları elimine eden ve orijinal bilgi kaynağına erişimi zorlaştıran başka bir kısıttır. Ancak şahısların ünlü iş insanları olmaları dolayısıyla kendileri hakkında bilgi edinilebilecek çok sayıda kaynak bulunduğundan ve bunların yanında, kendilerinin kurmuş oldukları ve vefatlarından sonra da varlığı devam eden "tüzel yapılar" ele alındığından bu sorun aşılabilmiştir.

4.5. Çalışmanın Varsayımları

Girişimci liderlerin risk alan, fırsatları değerlendirebilen, yenilikçi/yaratıcı, proaktif ve vizyon sahibi kişiliğiyle izleyenlerinin de fırsatları fark etmelerini sağlayarak cesaretlendirmesinin, işletmeyi çalışanlarıyla el ele başarıya taşıyan bir unsur olduğu varsayılmaktadır. Başarılı bir girişimci liderin işgörenlerini ve örgütünü motive ederek olumlu yönde etkileyip en etkili sonuçları alacağı ve özellikle yukarıda

sayılan kişilik özelliklerinin etkisiyle kurumsallaşmaya önemli etkisinin olacağı düşünülmektedir.

Farklı coğrafya ve kültürde yetişmiş iş insanının kurumsallaşma etkinliklerinde birbirinden değişik yollar izledikleri, farklı durumlar karşısında çeşitli tepkiler vererek yine çeşitli atılımlar gerçekleştirdikleri varsayılmaktadır.

4.6. Bulgular ve Değerlendirme

Bu bölümde Ahmet Keleşoğlu ile Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Robert Bosch ile Bosch GmbH hakkında elde edilen veriler; girişimci liderlik boyutları, kurumsallaşma boyutları ve girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi unsurları açısından değerlendirilmiştir. İş insanları ve şirketleri hakkında kapsamlı bilgilere ulaşılmış ve elde edilen veriler karşılaştırmalı bir analize konu edilmiştir. Ahmet Keleşoğlu ile Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Robert Bosch ile Bosch GmbH hakkında yapılan vak'a çalışması bulguları alt başlıklar halinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

4.6.1. Ahmet Keleşoğlu ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'ye İlişkin Bilgiler

1924 yılında Konya'ya bağlı bir ilçe olan Ermenek'te doğan Ahmet Keleşoğlu, 1948 yılında Ermenek'te manifaturacılıkla başladığı işini kısa sürede geliştirerek, bonmarşe usulü büyük bir mağaza haline getirmiştir. 1957 yılında işini tasfiye edip, eczacı Nevzat Karpuzcu ve Nazım Karpuzcu ile Konya'da "Selçuk Ecza Deposu Kollektif Şirketini" kurmuş ve işlerinin gelişip büyümesi sonrasında ise 1970 yılında anonim şirket olmuşlardır (Bardakçı, 2005: 419). Önce İstanbul'u merkez edinen, ardından Adana Şubesini açarak Türkiye'nin ilk çok şubeli ecza deposu kimliğine kavuşan Selçuk Ecza Deposu A.Ş., sektörde lider konumuna erişmiştir (Koraltürk, 2008: 114). Ahmet Keleşoğlu, 1980'de Yönetim Kurulu Başkanlığını üstlendiği İbrahim Etem Ulagay ilaç şirketine de ortak olarak sanayici sıfatını kazanmıştır (www.ieulagay.com.tr). 1987'de kardeş kuruluşu As Ecza Deposu'nun faaliyete geçmesiyle hizmet ağını daha da genişleten Selçuk Ecza Deposu A.Ş., "Ulusal Bir Ecza Deposu" yapılanmasına ulaşarak (selcukecza.com.tr) 33 şubesi ve 4000'den fazla çalışanı ile Türkiye'nin her yanına hizmet götüren önemli bir firma konumuna yükselmiştir. Laboratuvar açmaktan okul yaptırmaya kadar uzanan sosyal sorumluluk

projeleri ile tanınmaya başlayan iş insanı (egtsemp.konya.edu.tr), 1995 yılından itibaren turizm ve inşaat sektörlerine de atılmıştır. Turizm alanında Kemer Tekirova'da 600 yataklı (günümüzde 500 oda, 1100 yatak) "Clup Hotel Phaselis Rose"u faaliyete geçirmiş, inşaat sektöründe ise iş merkezleri ile "Selçuklu Konakları" olarak adlandırılan site biçimindeki konutları inşa ettirmiştir (Koraltürk, 2008: 118).

Ahmet Keleşoğlu, sürdürülebilir işletmecilik amacı ile 2006 yılında Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin hisselerinin %20'sini borsaya kote ederek halka arz etmiştir. Böylece kurumsallaşmayı başlatan iş insanı, 11 Mart 2009 tarihinde sosyal sorumluluk uygulamalarını sürdürecek bir yapı oluşturma amacı yönünde Ahmet ve Nezahat Keleşoğlu Vakfı'nın kuruluşunu da gerçekleştirmiştir (www.ankvakfi.org.tr).

Bugün Selçuk Ecza Deposu A.Ş. sağlık sektöründe aktif bir firma olarak; dünya standartları ve çağın ihtiyaçları doğrultusunda müşterilerinin beklenti, ihtiyaç ve taleplerini en son teknoloji, en fazla ürün çeşidi ve en uygun ticari koşullar altında 103 şubesi, 6500'e yakın personeli ve 2200'den fazla aracıyla Türkiye genelinde yaklaşık 19.000 eczaneye hizmet sunmaktadır (selcukecza.com.tr). 2015 yılında hayatını kaybeden Ahmet Keleşoğlu'nun kurumsallaştırdığı şirketi ve vakfı, onun değerleri ve inançları doğrultusunda yönetimi üstlenen Dr. Sonay Gürgen tarafından sürdürülmeye çalışılmaktadır (Şimşek, 2016: 1).

Selçuk Ecza Deposu A.Ş. Genel Müdürü Dr. M. Sonay Gürgen'le gerçekleştirilen mülakat, Koraltürk'ün (2008) Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin 50.yılı anısına hazırlamış olduğu çalışma, Selçuk Ecza Deposu A.Ş. yayını olan "Denge" dergisi, Ahmet Nezahat Keleşoğlu Vakfının ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin kurumsal internet siteleri; Selçuk Ecza Kurumsal Yönetim Uyum Raporları, Faaliyet Raporları, İzahname ve Ana Sözleşmesi gibi kaynak ve belgelerin incelenmesi sonucunda Ahmet Keleşoğlu'nun girişimci liderlik özellikleri ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin yönetim anlayışı ve kurumsallaşması hakkında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

4.6.1.1. Girişimci Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular

4.6.1.1.1. Risk Alma

- Ahmet Keleşoğlu, 1958 yılında Selçuk Ecza Deposunun kuruluşunda büyük risk üstlenmiştir. Karaman/Ermenek'te oldukça iyi işleyen yüksek cirolu mağazalardan birisi olan iş yerini tasfiye edip, tüm sermayesini ecza depoculuğu işine yatıran iş insanı, en iyi bildiği işi bırakarak, farklı bir sektöre atılmıştır.

- Hâlihazırda faaliyet gösteren bir ecza deposunun olduğu Konya'da ikincisini açmayı düşünmek de ayrı bir risktir.

- 1999 yılında Adapazarı'nda meydana gelen deprem felaketi nedeniyle ekonomide yaşanan %6,4 oranındaki küçülme o bölgede yatırım yapma tedirginliği yarattı. Buna rağmen Ahmet Keleşoğlu, Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin Adapazarı Şubesini açmaya karar vermiş ve cesaretinin karşılığını da almıştır.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş. olarak İlaç Sanayii'ne ortak olunup, bebek maması pazarına girilmiş, lojistik firması kurulmuş, inşaat ve turizm sektörüne de girilmiştir.

- Resmi kurum ödemelerinin gecikmesinden dolayı ilgili dönemlerdeki faiz oranları farklılıkları finansman giderleri açısından maliyet unsuru söz oluşturmuştur.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş., "Riskin Erken Saptanması Komitesi"ni kurmuştur. Komitenin görev ve sorumlulukları; kurumun varlığını, gelişmesini ve devamını tehdit edebilecek risklerin erken teşhisi, bunlarla ilgili önlem alınması ve riskin yönetilmesi çalışmalarıdır. Bunlar ödeme koşulları, ticari alacakların dağılımı, kredi kalitesinin izlenmesi ve kontrolü gibi çalışmalardır. Toplantı sıklığı yılda en az altı olan komitede Risk Yönetim Sistemi de senede bir kez gözden geçirilmektedir. Alınan kararlar yönetim kurulu'na tavsiye niteliğinde olmakla birlikte ilgili temalarda nihai karar mercii yönetim kurulu'dur. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de ayrıca riskleri tarayan bir iç denetim departmanı da mevcuttur.

4.6.1.1.2. Fırsatları Değerlendirme

- 1975 yılında İstanbul'da ecza deposu açma kararı alan Ahmet Keleşoğlu, o dönemde diğer depoların Eminönü ve Karaköy bölgelerinde yoğunlaşmış olduğunu fırsat bilerek, uzak bir bölge olan Gayrettepe'yi seçmiştir.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş., kurumsal yapısı sayesinde Türk ilaç pazarında 1990'lı yıllardaki ve 2000'li yılların hemen başlarındaki büyük transformasyonlardan olumsuz etkilenmemiş, aksine bu düzenlemeleri fırsat olarak görüp söz konusu dönemleri büyüyerek ve pazar payını arttırarak atlatmıştır.

- 2015 ve 2016 yıllarında hükümet, sağlık sektöründeki mevcut sorunların azaltılması hususunda önemli adımlar atmıştır. İlaç fiyatlarında kullanılan döviz kuruna ilişkin getirilen yeni tertiplerle sektöre bir süreliğine açıklık getirilmiş olması şirket tarafından fırsat olarak görülmekte ve buna uygun yeni stratejiler geliştirilmektedir.

4.6.1.1.3. Yenilikçilik ve Yaratıcılık

- Ahmet Keleşoğlu dağıtım alanında sürekli yenilikler yapmıştır.

- 1960 yılında siparişler telefon ile alınmaya başlanmıştır. Dönemin ilklerinden olan telefonla sipariş kabulü ile çok daha geniş bir bölgede çok daha fazla sayıda eczacının gereksinimlerine cevap verilebilmiştir.

- 1962 itibariyle sipariş hazırlıklarında reyon sistemine geçilmiştir. Reyon sistemi siparişlerin çıkışını hızlandırmıştır.

- 1968'de yurtdışına giderek Avrupa'daki ecza depoculuğunu gözlemlemiş ve edindiği yeni fikir ve stratejileri işine aktarabilmiştir. O zamanın şartlarında oldukça çağdaş bir ecza deposu inşa etmiş ve Bölge Müdürlükleri ile bunlara bağlı bürolar oluşturmuştur.

- 1970'de mekanik ve elektronik muhasebe ve fatura makineleri kullanımı devreye girmiştir.

- 1974 itibariyle siparişler teleks aracılığıyla alınmaya başlanmıştır.

- 1975 yılında açılan İstanbul Şubesiyle Türkiye'de çok şubeli ecza depoculuğunun temeli atılmıştır.

- 1978'de ilaç satış koşulları hakkında bilgiler içeren kampanya kitapçıkları eczanelere dağıtılmaya başlanmıştır.

- 1984 yılında sipariş alımlarında teleks sisteminden faks sistemine geçilmiştir.

- 1995 yılına gelindiğinde eczanelere daha kısa sürede hizmet götürebilmek amacıyla motorlu kuryeler oluşturulmuştur. Alınan siparişler laptop bilgisayarlar ve modem yardımıyla depolara aktarılmaya başlanmıştır.

- 1997 itibariyle sipariş hazırlanmasında barkod okuyucular sistemine geçilmiştir.

- 1998'de hizmetin daha seri hale getirilebilmesi amacıyla dar bölge sistemi ile satış teşkilatı organizasyonu oluşturulmuştur.

- 2001 yılında barkod numaraları ve bunlara bağlı fiyat kitapçıkları ile çalışılmaya ve internet aracılığıyla online ortamda siparişler kabul edilmeye başlanmıştır.

- 2003 itibariyle depolar ve bunlara bağlı şubeler bilgisayar ağıyla online sisteme bağlanarak sürekli bilgi akışı sağlanmıştır. Merkez ile satış teşkilatı arasında eşzamanlı iletişim sağlanması da SMS sistemi ile gerçekleştirilmiştir.

- Ahmet Keleşoğlu'nun vefatından (2015) sonra Selçuk ve ortağı AS Ecza Depolarında 2017 yılı başlarında e-arşiv fatura uygulamasına geçilmiştir.

- Ahmet Keleşoğlu yeniliklere ve değişikliklere önem veren, yeni fikirler üreten ve bunları geliştirmek isteyen girişimci bir lider özelliği sergilemiştir. Grup toplantısı ve eğitim çalışmalarında çevresel ve Avrupa ülkelerindeki yenilikleri gündeme almıştır. Yararlı gelişmeleri kendi işine uyarlayıp, çalışanlarını teknolojiyi araştırma ve geliştirme konusunda cesaretlendirip yeni teknoloji kullanımını tercih etmiştir.

4.6.1.1.4. Proaktiflik

- Ahmet Keleşoğlu ecza deposunun kuruluşu öncesinde manifaturacı iken, sağlık sektöründe gelecek olduğunu öngörmüş, ticari tecrübesine duyduğu güvenle başka bir alanda ticaret yapmaya karar vermiştir.

- Sipariş alınmadan en çok kullanılan ilaçların eczaneleri ziyaret eşliğinde "denk gele" usulle satılması fikri müşteri odaklı çalışma anlayışının ve proaktifliğin göstergesi olmuştur.

- Eczacılık eğitimi almadığı halde ecza depoculuğunda gözlemci ve bilgiye önem veren proaktif yapısı sayesinde başarı sağlamıştır. Gerçekleştirdiği ilk yurt dışı gezisinde gittiği ülkelerde ecza depolarını incelemesi ve uygulamalarını kendi işletmesine uyarlaması da bu özelliğinin sonucudur.

- AS Ecza Deposu, Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ile ilişiği kesen eczaneleri tekrar kazanabilmek veya çeşit bakımından zaman zaman ikinci bir depoyla çalışma ihtiyacı hisseden eczaneler için alternatif olabilmek adına kurulmuştur. Piyasadan ikinci bir markayla pay alabilme düşüncesi yine proaktif bir kişiliği yansıtmaktadır.

- 1977-1978'lerde sayısı 70-75 olan ecza depoları, 1990'lara gelindiğinde 400'lere çıkınca meslek enflasyonu gelişerek rekabet oluşmuştur. Bunun sonucunda Selçuk Ecza Deposu A.Ş., sektörde 1990-1998 arasında yaşanan krizlerde ayakta kalabilen sayılı ecza depoları arasında olmayı başarmıştır. Bu başarının elde edilmesinde başta iş insanı olmak üzere yöneticilerinin ekonomik çalkantı ve krizlere karşı gerekli önlemleri zamanında almaları etkili olmuştur.

- Zekâsı, öngörü yeteneği, sakin ve sabırlı yapısı, işini ve yaşamını kontrollü bir şekilde yürütmesi, mesleğinin tüm inceliklerini bilmesi gibi özellikleri sayesinde birçok krizi yara almadan atlatabilmiştir. Hiçbir yenilik fırsatını kaçırmayan, satış yapmaktan mutlu olan, girişimcilik heyecanını canlı tutan ve çevresini de heyecanlandıran özelliği ile proaktif kişiliğini ortaya koymuştur.

- İşletmesini kurduğu ilk günden itibaren müşterilerinin ilaca kolay erişimini ilke edinmiştir. Bu amaçla gelirinin önemli bir kısmını dağıtım kanalına aktarmıştır. İş

insanının dağıtımda kullandığı sepetli bisikletlerle başlayan macerası şubeleşmeyle devam ederek Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin günümüzdeki güçlü konumunun da temelini oluşturmuştur.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin uyguladığı birçok faaliyetin ve gerçekleştirdiği yeniliklerin zamanla sektördeki diğer işletmeler tarafından da benimsenerek uygulamaya konulması işletme ve girişimcinin proaktif yapısını göstermektedir.

- En iyi hizmeti sunma amacıyla ilaç dağıtımı ile ilgili her türlü gelişmeyi takip ederek, hiçbir yenilik fırsatını kaçırmadan ve bizzat yeni uygulamalar geliştirerek faaliyetlerini yürütmüş ve sektördeki öncü konumunu korumuştur.

- İşletmesini sektöründe faaliyet gösteren ilk organize şirketlerden biri haline getirmesi ile sektörde yaşanan dalgalanma ve değişikliklerden etkilenmeden büyüme kolaylaşmıştır.

4.6.1.1.5. Vizyon

- Ahmet Keleşoğlu'nun vizyonu "güven, denge, istikrar" ilkelerine bağlı olarak gelişmek, büyümek ve ilerlemek olmuştur. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi işinde en son teknolojileri kullanma vizyonuna sahip olmakla beraber paydaşlarıyla olan ilişkilerinde düzgün, ölçülü ve saygın bir şekilde yer almayı da hedef belirlemiştir.

- İleriyi görebilme ve stratejik düşünme yeteneği sayesinde vizyon sahibi bir iş insanı olmuştur. Belirlemiş olduğu gelişme, büyüme ve ilerleme vizyonunu azim, kararlılık ve geleceğe yönelik güçlü önsezisiyle takip eden ve ettirebilen iş insanı, başarıya giden yolu görmüştür.

- Günümüzde de Ahmet Keleşoğlu ve işletmesinin vizyonu; "Ulusal ve uluslararası arenada tüm müşterilerine, dünya standartlarına ve çağın gerekliliklerine uygun hizmet kalitesiyle, sektörün tüm dinamiklerini değerlendirerek insan sağlığı için üzerine düşenden fazlasını yapmak" şeklinde devam etmektedir.

4.6.1.2. Kurumsallaşma Boyutlarına İlişkin Bulgular

4.6.1.2.1. Formalleşme

- 1970 yılında Selçuk Ecza Deposu'nun şirket unvanı, daha geniş çapta, sistemli ve prensipli olarak çalışabilmesi gerekçesiyle "Anonim Şirket" olarak değiştirilmiştir.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de iş tanımları çalışanların görevleri bir birilerinin alanlarına girmeyecek şekilde açık ve net bir şekilde yapılmıştır. Girişimcinin sağlığında sergilediği formalleşme ilke ve uygulamaları günümüzde yönetim kurulu tarafından başarıyla sürdürülmektedir.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş. nezdinde görev ve sorumlulukların sağlıklı bir şekilde yürütülmesi amacıyla 5 ayrı komite kurularak bunların çalışma esasları belirlenmiştir. "Kurumsal Yönetim, Riskin Erken Saptanması, Denetim, Aday Gösterme ve Ücret Komitelerinin" amacı, ilgili konularda araştırmalar yapmak ve yönetim kurulu'na iyileştirici önerilerde bulunmak, raporları gözden geçirerek, bilgilerin uyumluluğunu ve tutarlılığını kontrol etmek gibi faaliyetler yürütmektir.

- Üç ayda bir çıkarılan "Denge" dergisiyle şirket içi uygulamalar ve gelişmeler yazılı olarak bildirilmektedir.

- Yönetim birimleri; "Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Mali İşler Koordinatörü, Hukuk Departmanı, İç Denetim, Finansman, İdari Satın Alma, İdari İşler, İhracat, Dış Ticaret, Firma Ödemeler, Merkez İlaç Satınalma, İlaç Dışı Ürün Satınalma ve Satış, İnsan Kaynakları, Kurumsal İletişim, Yatırımcı İlişkileri ve Sermaye Piyasası, Finansal Raporlama ve Veri Analiz Departmanı, Yatırımcı Hizmetleri Koordinatörlüğü, Eczacılık Uygulamaları ve Kalite Yönetimi Müdürlüğü" birimlerinden oluşmaktadır.

- Selçuk Ecza A.Ş. ile işbirliğine giren paydaşlar için "İzahname", "Faaliyet Raporu" ve "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu" olarak adlandırılan yazılı kurallar bütünü oluşturulmuştur.

4.6.1.2.2. Örgüt Kültürü

- 1958 yılından bu güne geçen sürede iş insanı Ahmet Keleşoğlu'ndan miras kalan “güven, denge ve istikrar” sloganını kılavuz edinen ve bu ilkeleri örgütüyle bütünleştiren Selçuk Ecza Deposu A.Ş., bu doğrultuda ticari hayatını sürdürmektedir. Temelde güven kazanma isteği ve azmi taşıyan girişimci için bu değer işletmesi için çizdiği bir istikamet olmuştur. Çalışanlarına “dürüst olun ve doğruluktan ayrılmayın” telkinlerinde bulunan girişimci için itibar en büyük nimet ve kazanç olmuştur. Denge ilkesi, her zaman ölçülü olmayı gerektirirken, üçüncü ilke olan istikrarın ön şartıdır. İstikrar ise başarıyı sürekli kılmak anlamına gelmektedir.

- Şirketin kuruluşunun ilk yıllarında içerisinde SED harflerini barındıran turuncu lacivert renkli logo tasarlanmıştır.

- İş yoğunluğu ve sektörün gereklilikleri itibariyle geceleri dâhi çalışmalarını sürdüren kurucu liderden sonra da ilaçların vaktinde ulaşması için 7/24 saat hizmet verilmektedir.

- Çalışanlar Selçuk Ecza A.Ş. logolu iş kıyafeti giymekte ve belli aralıklarla yemek ve gezilere katılınmaktadır.

- Şirkette yenilikçiliğe dayalı bir örgüt kültürü hedeflenmiştir. Sektördeki güven duygusu ve müşteri odaklılık, ilaç dağıtımı ile ilgili her türlü gelişmenin ve yeniliğin takip edilmesini teşvik etmekte ve dağıtım görevlileri sürekli eğitilmektedir.

- Selçuk Ecza A.Ş.’nin önemli oranda yükselişinde birbirine bağlılık duyan ve "Selçuk Ailesi" kavramını pekiştiren çalışanlar önemli görülmektedir. Bu kavramın gelişmesinde en büyük etken, şirketin kurucusunun çalışanlar tarafından dostani yaklaşımı sayesinde “baba” olarak anılması yatmaktadır.

- Şirkette yazılı olmayan ancak kurumsal kültürün bir parçası haline gelmiş etik kurallar ve bir insan kaynakları politikası vardır. Çalışanlarda örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu gelişmiştir. Astların sorun ve önerilerini hiyerarşiyi atlamadan birim amirlerine aktarması ve ayrımcılık ve adaletsizlik konularında şikayet gelmemesi de bu politikanın sonucudur.

- Şirket için müşteri memnuniyeti anlayışı önemli bir unsurdur. Bu memnuniyetin kalıcılığı için şirket özellikle "İyi Dağıtım Metodu" ilkelerine göre hareket etmektedir.

- İş ilişkisi içinde bulunduğu firmalarla olduğu gibi rakipleriyle de karşılıklı güvene ve centilmenliğe dayalı ilişkiler kuran ve kaliteli hizmet sunan bir anlayış hedeflenmektedir.

4.6.1.2.3. Şeffaflaşma

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş. şeffaf ve aktif bir bilgilendirme politikası izlemektedir. Bilgilendirme politikasında; yıllık faaliyet raporları, izahnameler, şirketin stratejileri, hedefleri, vizyonu, geçmiş performansı, gelecek beklentileri ve şirkete ait finansal bilgiler paylaşılmaktadır. Bilgiler kurumsal internet sitesinde, Ticaret Sicil Gazetesi ve günlük gazetelerde, yatırımcı bültenlerinde, basın açıklamaları ve toplantılarla paylaşılmaktadır. Düzenlenen toplantılara mümkün olduğunca yöneticilerin de katılımı sağlanarak pay sahipleri ve yatırımcıların görüşebilmeleri mümkün olmaktadır.

- Şirkette denetimden sorumlu bir komite oluşturulmuştur. En az 3 ayda bir toplanan komite değerlendirmelerinde şirketin muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimi, denetimi vb. çalışmalar yapılarak sonuçlar yazılı hale getirilerek arşivlenmektedir. Alınan kararlar tavsiye niteliğinde olup, nihai karar organı yönetim kuruludur.

- Ayrıca şirketin yıllık mali tabloları mevzuat hükümleri çerçevesinde, yönetim kurulu tarafından teklif edilmiş ve genel kurul tarafından onaylanmış, uluslararası alanda tanınmış bir bağımsız dış denetim firması tarafından denetlenmekte ve uluslararası finansal raporlama sistemi uygulama görmektedir.

- Şirketin kurumsal ortaklarının önemli bir kısmı yabancı yatırımcılar olup, bunların farklı kanallardan bilgi almaları mümkündür. Şirketin web sitesinin eş zamanlı İngilizce versiyonu bulunmakla birlikte, eşanlı finansal tablo bildirimleri ve hukuki metinler içerikte Türkçe paylaşılmaktadır.

4.6.1.2.4. Profesyonelleşme

- Ahmet Keleşoğlu'nun astlarını yönetirken onların fikirlerine değer verdiği, inanç aşıladığı ve beyin fırtınası yöntemiyle tartışma ve gelişim sağladığı ifade edilmiştir. Grup toplantıları ve eğitim çalışmaları iş insanının geçmişte uyguladığı gibi günümüzde de yapılmaya devam edilmektedir.

- Sektördeki yenilikler takip edilerek en iyi hizmeti sunma amacıyla departmanlarda ve dağıtımda görevli çalışanlar sürekli eğitilip, sistem güncellenmektedir.

- Selçuk-As Ecza Akademisi adı altında Farmazi Akademi işbirliği ile çeşitli illerde eczacılara ve çalışanlara yönelik "mesleki gelişim toplantıları" yapılmaktadır.

- Şirket üst yönetimi, şirket bünyesinde uzun yıllardır görevde bulunmuş ilaç sektöründe deneyimli yöneticilerden oluşmaktadır. Sektörün gelişimine önemli katkılarda bulunan yöneticiler yıllarca aynı iş yerinde çalışmış olmanın verdiği tecrübeye de dayanarak faaliyet göstermektedirler.

- Eczacılık Fakültelerine yönelik birçok projeye destek sağlanmakta, Türkiye Eczacılar Birliği (TEB) desteğiyle tüm Türkiye'de eczacılara yönelik eğitim çalışmaları yürütülmektedir.

4.6.1.2.5. Tutarlılık

- Astlarına, yapılan işe ve müşteriye karşı dürüst olmalarını telkinleyen Ahmet Keleşoğlu için tutarlılık önemli olmuştur.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de bilgi işlem sistemi, elektronik ortamda çalıştığı için tehditlere karşı açıktır, en ufak bir aksamada siparişlerin kesintiye uğraması üretici firmalara siparişleri aksatabilir. Şirketin vizyonu ve misyonu arasında uyum oluşturulması ve şubeler arasındaki iletişimin ve bilgilerin takibinin aksamaması için, bilgi işlem sistemi devamlı takip edilmekte ve geliştirilmektedir.

- Şirket içi uyumluluk, tutarlılık ve etkin iletişim için "Denge" dergisi çıkarılmaktadır.

- Ecza depoculuğun gereği olarak müşteriler; satış personeli, bölge müdürleri, tedarikçi firmalar ve satınalma müdürleri ile sürekli bir iletişim içerisinde bulunduklarından, kendilerini ilgilendiren gelişmeler hakkında en hızlı şekilde bilgi sahibi olmaları önemlidir. Müşteri ve tedarikçilerden alınan geri bildirim ve önerilerin üst yönetim kademesinde her zaman dikkat ve titizlikle değerlendirilmesi işletme için prensip kabul edilmiştir.

4.6.1.2.6. Sosyal Sorumluluk

- 2003 yılında Karaman'da "Ermenek Selçuklu Otel" sosyal proje olarak Türk turizminin ve Ermenek halkının hizmetine açılmıştır.

- 2007 Konya-Selçuklu Belediyesi Ahmet Keleşoğlu Kültür Merkezi hizmete girmiştir.

- 2008 Konya Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ahmet Keleşoğlu sponsorluğunda inşa edilmiştir. Aynı yıl Ermenek'te inşa edilen Nezahat - Ahmet Keleşoğlu Camii ve aşevi hizmete açılmıştır.

- 2009 Konya Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi ek binalarının inşaatı Selçuk Ecza Deposu A.Ş. sponsorluğunda yapılmıştır.

- Yine 2009'da İstanbul Üniversitesi Eczacılık Müzesi renovasyon çalışmaları, Selçuk Ecza sponsorluğunda yapılmıştır.

- Ahmet Keleşoğlu ülkesine ve yurttaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirme arzusuyla kültür, sanat, eğitim ve sağlık gibi alanlarda katkı sağlamak için 2009 yılı itibariyle mal varlığının % 51'ini "Ahmet ve Nezahat Keleşoğlu Vakfı"na bırakmıştır. Merkezi İstanbul'da olan vakfın faaliyetleri iş insanının vefatından sonra da artarak devam etmiştir.

- Karaman/Ermenek Ahmet Keleşoğlu Kültür Merkezi'nin yapımı 2011 yılında Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin desteğiyle tamamlanmıştır.

- Yine 2011 yılında Karaman/Başyayla Ahmet Keleşoğlu Kültür Merkezi hizmete açılmıştır.

- 2012’de İstanbul Üniversitesi Eczacılık Fakültesi içerisinde yer alan Türkiye’nin ilk Eczacılık Tarihi Müzesi, Selçuk Ecza Deposu A.Ş. sponsorluğunda yapılan yeni teşhir vitrinleri ile açılmıştır.

- 2012’de Ahmet Keleşoğlu Sosyal Tesisleri’nin Selçuk Ecza Deposu A.Ş. desteğinde süren inşaatı tamamlanmıştır.

- 2015 yılında İstanbul Sancaktepe’de Ahmet Keleşoğlu Köy Konağı açılmıştır.

- 2016’da Esenyurt Ahmet Keleşoğlu İlköğretim Okulu hizmete girmiştir. Aynı yıl Konya 5. Bölge Eczacı Odası’na yeni hizmet binası hediye edilmiştir.

- 2017’de Selçuk/AS Ecza depoları sponsorluğunda ve Gazi Üniversitesi Eczacılık Fakültesi işbirliğiyle fakülte içinde Dr. Hacı Ahmet Keleşoğlu Robotik Üniteli Simülasyon Eczanesi açılışı gerçekleştirilmiştir. Yerli ve milli üretim olan Robotik Üniteli Eczane Türkiye’de ilk kez bir Eczacılık Fakültesi’nde yer almıştır.

- Yukarıda sıralanan sosyal sorumluluk uygulamaları nedeniyle iş insanına Selçuk Üniversitesi Senatosu tarafından 2005 yılında "Fahri Doktorluk Unvanı" ve 2008 yılında da TBMM tarafından "Üstün Hizmet Ödülü" verilmiştir.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve bağlı ortaklıklarında şirket yönetim kurulunda kadın üye oranı için belirlenmiş bir asgari sınır ve hedef henüz bulunmamaktadır ancak toplam üç kişiden oluşan bağımsız üyelerden birisinin kadın olmasına dikkat edilmektedir.

4.6.1.2.7. Sadelik

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş.’nin faaliyetlerinin temeli, ilaç üreticisi firmalar ile eczaneler arasındaki ilaç dağıtımının koordinasyonudur. Bu süreçte şirket, sevkini gerçekleştirdiği ilaçları ana depolarında ve bölgesel şubelerinde optimum sürede muhafaza etmek ve sipariş üzerine hızlı ve etkin şekilde eczanelere aktarabilmek için siparişlerin “İlk Giren İlk Çıkar (FIFO)” yöntemine göre organize edildiği bir stok sistemi geliştirmiştir.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş. bünyesinde günün 24 saati ülke genelinde 2500'den fazla araç herhangi bir karışıklık ve yoğunluk olmadan dağıtım yapmaktadır. Ayrıca moto-kurye uygulaması ile daha basit ve kısa sürede daha az maliyetle eczanelerin acil ihtiyaçları karşılanabilmektedir.

- Selçuk ve As Ecza Deposu Ticaret A.Ş.'nin binaları 23.000 stok çeşidini, büyük bir araç filosunu ve mavi-beyaz yakalı çalışanları sorunsuz bir şekilde bir arada barındırabilecek iç ve dış mekânlara sahiptir.

- GDP (İyi Dağıtım Uygulamaları) uyarınca ayrı ayrı sevkiyat çıkış ve mal kabul alanlarına sahip olan şirkette binalar, ürünlerin hızlı ve basit bir biçimde bir noktadan diğerine sevkini kolaylaştırmak amacıyla dikey değil yatay biçimde konumlandırılmıştır.

- Modern sipariş sistemiyle tüm siparişler, intranet aracılığı ile bilgisayar veya telefonlarla sahadaki satış elemanları tarafından alınmakta, eczacılar da internetten e-ticaret vasıtasıyla 7/24 sipariş verebilmektedirler. Merkez veri tabanında entegre edilip faturalanan siparişler müşteriler için hazırlanıp, minimum 10 dakika maksimum 2 saat içerisinde teslim edilmektedir.

4.6.1.2.8. Özerklik

- Telefonla eczanelere bağlanıp sipariş alınması, teleks ve faks cihazları ve otomatik teyplerle kayıt sisteminin kullanılması, sipariş alımlarının geceleri dahi kesintisiz devam etmesi ve tatil günleri de hizmet verilmesi Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin başlattığı ilk uygulamalar arasındadır.

- Sipariş alımı olmadan en çok kullanılan ilaçların bir minibüse doldurularak eczaneleri ziyaret eşliğinde sıcak satış yapılması ilk olarak Selçuk Ecza Deposu A.Ş. tarafından başlatılmıştır. Daha sonra diğer depoların ve Türkiye Ecza Depocuları Cemiyeti'nin tepkisini toplayan hareketten "meslektaşlarla iyi geçinmek ve meslek tesanüdünü bozmamak" gerekçesiyle vazgeçilmiştir.

- Teleks, faks vb. cihazlardan hariç, onbeş günde bir sipariş almak kaydıyla civar bölgelerdeki eczanelere birebir müşteri ziyaretleri uygulanmıştır. Günümüzde bu görev müşteri temsilcileri tarafından yerine getirilmektedir.

- 2001 krizinde yatırımlardan dolayı sıkıntı çeken Selçuk Ecza Deposu A.Ş., 20 milyon ABD Doları kur farkı ödemiştir. Buna rağmen o yıl 20 trilyon TL kâr beyan eden şirket, finansal kurumlara olan yükümlülüklerini de zamanında yerine getirmiştir.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de şirkete 35 yıldan fazla emeği geçmiş, bir kısmı üst düzey yönetici olan 34 kişi halen hizmet vermeye devam etmektedir. Bu kayda değer bir deneyim ve tecrübe olarak ifade edilmektedir.

- Şirkette bazı çalışanların dede, baba, oğul olmak üzere aynı aileye mensub üç kuşaktan oluşması insan kaynaklarındaki sürekliliğe örnektir.

4.6.1.2.9. Farklılaşma

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de siparişlerin önce telefonla, sonra teleks ve faks cihazları ve otomatik teyplerle kesintisiz alınması ve eczaneyi ziyaret eşliğinde sıcak satış yapılması gibi uygulamalar çevredeki değişen ihtiyaçlara yönelik gerçekleştirilen farklılaşmalardır.
- Bazı ilaçların belli bir sıcaklıkta bozulma ihtimaline karşı soğuk zincir ürünlerinin yer aldığı "soğuk oda" uygulamalarına geçilmiştir. İlaçların bozulmadan eczanelere ve hastanelere sevkiyatını mümkün kılan uygulamaya geçilmesi işletmeyi farklılaşmıştır.
- Toplumun giderek kişisel bakıma ilgi duyduğu ve bu konularda güvenilir ürün arayışında olduğu günümüzde işletme, çevredeki bu değişimin farkına vararak ilaç dışı sağlık ve ıtriyat ürünleri satışıyla da ürün yelpazesini genişletmiştir.
- İşletme, bilişim çağının gereklilikleri dolayısıyla siparişlerini bilgisayar ortamında gerçekleştirmekte ve sektör için geliştirilmiş güncel yazılımları kullanmaktadır.
- Günümüz sağlık sektöründe kamu otoritesi, geri ödeme yoluyla ilaç tüketiminin finansmanında önemli bir rol oynamaktadır**.** Bu sisteme ayak uydurmanın

gayretinde olan firma, otomasyona da önem vermekte ve faaliyetlerinde yoğun olarak kullanmaktadır.

4.6.1.3. Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimine İlişkin Bulgular

4.6.1.3.1. Esneklik

- Teknolojik alt yapısından organizasyon yapısına kadar çağın gerektirdiği yenilik ve gelişmelere ayak uydurma gayretinde olan Selçuk Ecza Deposu A.Ş.; özellikle 2000'li yılların başından itibaren gelecek odaklı yapılanmasıyla, çağdaş ülkelerdeki ecza depolarının gelişimini yakından izleyerek kendine uyarladı ve daha da geliştirdi.

- Şirket, sektöre özgü finansal yapı şartlarında optimum finansman biçimlerini benimsediği için likidite pozisyonu ve özsermaye büyüklüğüyle ekonomik şartlardaki belirsizliklere ve krizlere karşı esnek olabilmektedir.

- Devletin uyguladığı düzenlemelerle siparişler otomasyon sistemi, barkod okuyucular ve daha sonra da karekod uygulaması ile hazırlanmaya başlanmıştır.

- İşletme, kurulduğu günden bu yana bulunduğu sektörün dinamiklerini en iyi şekilde analiz ederek sektördeki öncü konumunu sürdürme azmindedir.

4.6.1.3.2. Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim

- Ahmet Keleşoğlu; ayakları yere basan, iyice düşünüp tasarlamadan harekete geçmeyen, işini ve hesabını çok iyi bilen ve üstün zekâsı sayesinde gelecekle ilgili hesapları zihninden tasarlayabilen bir girişimci olarak tanınmaktadır.

- Günümüze kadar ilaç sektöründe yaşanan krizleri alınan tedbirler ve yapılan planlamalar sayesinde etkin yönetebilen Selçuk Ecza Deposu A.Ş., sektördeki önemli rolünü girişimci ve üst yönetimin stratejik planlama yeteneğine borçludur.

- Şirket, faaliyet gösterdiği sektör itibariyle düşük kâr marjlarına tabi olmasına rağmen, finansal yönetim stratejisiyle ekonomik kriz dönemlerinde bile büyümesini sürdürmüş, depo ve personel sayısını artırmıştır.

4.6.1.3.3. Katılımcı Yönetim

- Ahmet Keleşoğlu; çalışanlarına babacan tavırlarla yaklaşan, takım oyununa inanan, astlarına güvenen ve onlara takımın bir parçası olduklarını hissettiren bir girişimci olarak tanımlanmaktadır. Fikirleri için çalışanlarının da katkısını isteyen ve bunları tartışan iş insanı, farklı fikirleri yeniliğin, yaratıcılığın ve değişimin temeli olarak ifade etmiştir.

- Girişimci, çalışanlarına şirketin sahibi oldukları hissini vererek bu davranışıyla astlarına sorumluluk aşılamıştır. Güvendiği kişiye istediği yetkiyi verir ve o yetkinin kendi prensipleri ve şirketin doğrultusunda kullanılmasını istemesi önemlidir.

- Şirketin faaliyetlerinde ve sorun çözümlerinde birim yöneticileri yeterince inisiyatif alabilmiştir.

- Şube müdürleri bağımsız birer şirket yönetisi gibi çalışabilmektedir. Ancak bazı önemli hallerde de genel müdürlük uygulanabilirliği sağlamak için kararlarının bildirildiği şekliyle uygulanmasını isteyebilmektedir.

- Günümüzde de şirkette tecrübeli üst düzey yöneticilerin uygulamalarda ve kararlarda söz sahibi olmaları ve stratejik kararların profesyonellere bırakılmış olması kurucu girişimcinin firmaya yerleştirmiş olduğu katılımcı yönetim uygulamasının devamı ve sonucu olarak değerlendirilebilir.

4.6.1.3.4. Rekabetle Baş Edebilme

- Ahmet Keleşoğlu, bölgede çalışan kaç eczane olduğunu ve her eczacının aile fertlerinin ismine kadar bilen bir girişimci olarak tanınmaktadır. Sosyal ilişkilerini sağlam tutması, onbeş günde bir müşteri ziyaretleri yapması ve güçlü pazarlama yetkinliği sayesinde geniş müşteri ağı ve rekabet üstünlüğüne ulaşması kayda değer özellikleridir.

- 1975'de, İstanbul'da ilk şubesini açan Selçuk Ecza Deposu A.Ş. yetkilileri, İstanbul'un konumu nedeniyle gelişim ve ülkenin nabzını tutma konusunda avantajlı duruma gelmişlerdir.

- 1980 yılı itibariyle Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin tüm depolarında tatil günleri de hizmet verilmeye başlanması rekabet üstünlüğü oluşturmuştur.

- Faaliyet hayatı boyunca gücünü rakiplerine zarar vermeyecek şekilde kullanan Selçuk Ecza Deposu A.Ş., etik bir rekabet hedeflemiştir. Müşterileri ile ilişkilerinde ise sektördeki denge rolünü de gözeten şirket hiç bir zaman müşteri kazanmak için rasyonel olmayan satış koşullarına başvurmamıştır. Firma bu süreçte ilaç endüstrisinden eczanelere, meslek odalarından üniversitelere kadar uzanan alanda yerini ve güvenilirliğini sağlamlaştırmıştır.

- İşletme, 2008 yılındaki küresel ekonomik krize rağmen kurumlar vergisi alanında Türkiye genelinde 44'üncü sırada yer alarak kendi sektöründe en çok vergi ödeyen kuruluş olmuştur.

- Kuruluş, sektördeki konumunu koruyabilmek amacıyla müşteri odaklılık ve İyi Dağıtım Metodu ilkeleri doğrultusunda en fazla ürün çeşidini en uygun koşullar altında karşılamayı hedeflemektedir. Vatandaşlara, ilaç sektörüne ve eczacılara en yüksek teknolojiyle hizmet sunulması rekabet üstünlüğü için olumlu bir husustur.

- Şirket üst yönetiminin, ilaç sektöründe deneyimli yöneticilerden oluşması sektörün gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Kıdemli personelden oluşan yönetim kadrosu, şirketin kalıcı rekabet avantajının dayanağı sayılmakla birlikte genel strateji gereğidir.

- İşletmenin her yıl düzenlediği satış etkinliğine yaklaşık 110 firma ve 5.000 eczacı katılması anlamlıdır. Etkinlik süresince ilaç dışı sağlık ve ıtriyat ürünlerini eczacılara tanıtma fırsatı yakalayan firma yetkilileri, eczacılar ile birebir iletişim kurarak önerilerini paylaşmaktadırlar.

- Bünyesinde toplam 2531 araç barındıran şirket, günün 24 saati, yurdun dört bir yanında kesintisiz hizmet vermektedir. Bu bağlamda ilaç ulaştırma hızını katlayan Moto-kurye uygulaması ile eczacıların memnuniyetiyle karşılaşılmaktadır.

- AS Ecza kardeşliğiyle müşterilerine hem ikinci bir alternatif sunan, hem ağını daha da genişleten şirket rekabet üstünlüğü elde etmiştir. Müşterilerin %75'ine 30

dakikada, %20'sine 1-1,5 saatte, kalan %5'ine ise elverişsiz arazi şartları yüzünden ortalama 2-2,5 saat gibi bir sürede ulaşılabilmesi, başarılı hizmet grafiği açısından önemlidir.

- İşletme, Türkiye'de ilaç dağıtım sektöründe faaliyet gösteren ilk organize şirketlerden birisi olduğu için, sektörde yaşanan düzenleme değişikliklerinden ve dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmemiştir.

4.6.1.3.5. Büyüme

- 10 Ekim 1958'de Kollektif Şirket olarak Konya'da kurulan Selçuk Ecza Deposu, ilk zamanlarda sadece Konya ve ilçelerine ilaç dağıtımı yapan yerel bir depo özelliğinde olmuştur. Selçuk Ecza Deposu, ilk seneden itibaren dağıtım alanında yaptığı yeniliklerle her yıl hizmet verdiği eczacı ve dağıtım noktası listesine yenilerini eklemiştir.

- Konya'daki tek depoyla bile sektör lideri olan şirketin artık daha fazla büyüyemeyeceğinin anlaşılmasıyla, 1975'de Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin ilk İstanbul Şubesi açılmıştır. Gayrettepe Şubesi ile İstanbul'da kısa sürede benimsenen şirket, dağıtım kanalları arasında önemli bir konuma yükselmiştir.

- 1977'de Selçuk Ecza Adana Şubesinin açılmasıyla birlikte ulusal bazda ilk çok şubeli ecza deposu unvanını kazanmıştır.

- 1980 yılında Ahmet Keleşoğlu, İbrahim Ethem Ulagay İlaç Sanayi T.A.Ş.'ne ortak olmuştur. Girişimci, yönetim kurulu başkanlığını üstlendiği firmaya girişiyle sanayici sıfatını elde etmiştir.

- 1987 yılında Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin de bünyesinde yer aldığı AKSEL grubu, ikinci dağıtım kanalı olan AS Ecza Deposu'nu kurmuş, ardından 1988'de As Ecza Deposu'nun İstanbul Güneşli Şubesinin açılışı gerçekleştirilmiştir.1989 yılında Selçuklu Turizm ve İnşaat A.Ş. kurulmuştur.

- 1995 yılında, turizm ve inşaat sektörüne girilmiştir. Antalya Kemer'de 1100 yataklı ve 500 odalı "Clup Hotel Phaselis Rose"u faaliyete geçiren iş insanı, inşaat

sektöründe de iş merkezleri ve “Selçuklu Konakları” olarak adlandırılan yapıları inşa ettirmiştir.

- 1995’de Selçuk Ecza Deposu A.Ş.’nin Samsun Şubesi faaliyete başlamıştır.

- 1996 Selçuk Ecza Deposu A.Ş.’nin İzmir Şubesi açılmıştır.

- 1997 yılında Antalya, Erzurum ve Trakya’da Selçuk Ecza Deposu şubeleri açılmış, böylece Selçuk ve As Ecza Depolarının şube sayısı 10’a ulaşmıştır.

- 1998’de Selçuk Ecza Deposu A.Ş.’nin Trabzon, Malatya, Bursa, İstanbul-Güneşli ve Ankara’da şubeleri açılmıştır.

- 1999’da Selçuk Ecza Deposu Adapazarı Şubesi faaliyetlerine başlamıştır.

- 2000 yılında Selçuk Ecza Deposu'nun Gaziantep Şubesi açılışı yapılmıştır. Yine aynı yıl As Kayseri, As Denizli ve As Eskişehir Şubeleri hizmete girerek Selçuk ve As Ecza Depoları'nın toplam depo sayısı 20’yi geçmiştir.

- 2002’de As Maltepe Şubesi açılmıştır.

- 2003’de Selçuk Ecza Deposu A.Ş. Aydın ve Taksim Şubelerinin açılmasıyla Selçuk ve As Ecza depolarının toplam sayısı 40’ı bulmuştur.

- 2007 yılında Karaman Şubesinin açılmasıyla Selçuk ve As Ecza Depoları'nın sayısı 100'e ulaşmıştır.

- 2010’da Selçuk ve AS Ecza'nın toplam şube sayısı 107 olmuştur.

- 2011 yılında Teztrans Lojistik A.Ş. kurulmuştur.

- 2012’de Selçuk Ecza Deposu Pendik ve Ankara Şubeleri yeni binalarıyla birlikte hizmete açılmıştır.

- 2013’te Selçuk Ecza Deposu Kahramanmaraş Bölge Deposu hizmete başlamıştır.

- 2015 yılında Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin bir yan kuruluşu olarak Mamsel İlaç üretim tesislerinin açılışı gerçekleştirilmiştir.

- 2016'da Konya Meram Yaka'da 5. Bölge Eczacı Odası'na ait yeni hizmet binası açılışı yapılmıştır. Aynı yıl Selçuk Ecza Deposu A.Ş. Güneşli Şubesi, yeni binası ve yeni adıyla Esenyurt Şube olarak hizmete başlamıştır.

- 2017'de Selçuk Ecza Deposu A.Ş. İzmir Şubesi kendi binasına taşınmış ve Selçuk İzmir Şubeye bağlı Buca Bölge Deposu hizmete başlamıştır. Yine aynı sene Selçuk Adapazarı Şubesine bağlı Zonguldak Bölge Deposu, Selçuk Trabzon Şubeye bağlı Giresun Bölge Deposu ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş. Beylikdüzü Şubesi Esenyurt'taki kendi binalarına taşınmıştır. As İzmir Şubesine bağlı Tire Bölge Deposu hizmete girerek toplam depo sayısı 113'e yükselmiştir.

4.6.1.3.6. Süreklilik ve Gelişim

- Selçuk Ecza Deposu'nun şirket unvanı 1970'de "Anonim Şirket" olarak değiştirilmiştir.

- 1970 Selçuk Ecza Deposu A.Ş. batıda Eskişehir, Adapazarı, Afyon; güneyde Isparta, Antalya, Burdur ve güneydoğuda Gaziantep, Adana, Mersin illerindeki hizmetini daha da yaygınlaştırmıştır.

- 1975'de İstanbul Şubesini kurarak Türkiye'de çok şubeli ecza depoculuğunun temelini atmıştır. 1977'de çok şubeli ecza deposu unvanını kazanan şirket için eczacıların sorunlarıyla yakından ilgilenmek görev haline gelerek, Selçuk Ecza Deposu A.Ş. bünyesinde müşteri temsilcilikleri oluşturulmuştur.

- 1990 yılında Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve As Ecza Depoları hizmetlerini ülke çapında yaygınlaştırma amacıyla şubeleşme çalışmaları yürütülmüştür.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş. çatısı altında Mamsel İlaç A.Ş. ile "Humana Milchunion AG"nin Türkiye'deki distribütörlüğü üstlenilerek bebek maması pazarına girilmiştir. Ayrıca ıtriyat ürünleri dağıtımı, lojistik, ilaç üretimi, turizm ve inşaat sektörü gibi farklı alanlarda gelişme devam etmiştir.

- 1990'lardaki krizde birçok ecza deposunun ekonomik şartlara ayak uyduramaması, kötü yönetim gibi sebeplerle kapanmasıyla bu depoların %90'ı piyasadan çekilmiş, Selçuk Ecza Deposu A.Ş. daha istikrarlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir.

- 1995 yılında Turizm ve İnşaat sektörüne giren iş insanı Antalya Kemer'de 600 (şimdi 1100) yataklı "Clup Hotel Phaselis Rose"u faaliyete geçirmiş, inşaat sektöründe de iş merkezleri ve "Selçuklu Konakları" olarak adlandırılan site biçiminde lüks konut inşaatları yaptırarak farklı alanlara atılım sağlamıştır.

- 1998'de eczanelere daha seri hizmet verilebilmesi amacıyla dar bölge sistemi yanında satış teşkilatı organizasyonu oluşturulmuştur.

- 2001 yılı itibariyle uç bölgelerdeki eczanelerle en yakın bağlantıyı kurabilmek için ana şubelere bağlı bölge depoları kurulmaya başlanmıştır.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş., 2006 yılında hisselerinin %20'lik bölümünü halka açarak İMKB'ye (BİST) kote eden ilk Türk ilaç dağıtım deposudur. Halka açılma sebebi sermaye ihtiyacından kaynaklanmayıp, kurucudan sonra da denetim ve faaliyetlerin devam etmesi için kurumsallaşma gayesi olmuştur. SPK'ya girildiğinde, denetim ve kontrolün şirketi daha sıkı kurumsallaştıracağına inanan Keleşoğlu'nun ecza deposu, aynı yıl kurumlar vergisi alanında Türkiye'de 58'inci sırada yer alırken eczacılık sektöründe de en çok vergi ödeyen işletme olarak birinci sırayı almıştır.

- 2013 Dünya Mimarlık Festivali'nde Selçuk Ecza Genel Müdürlük Binası projesi birincilik ödülü almıştır.

- 2014 yılında Selçuk Ecza Deposu A.Ş. "İlaç ve Eczacılık Sektörü 5. Altın Havan" Başarı Ödüllerinde "Yılın Dağıtım Kanalı" ödülünü almıştır.

- Kuruluş tarihinde stoklarında 500 ürün barındıran Selçuk Ecza Deposu, hali hazırda 23.000 farklı stok ünitesine sahiptir. Günümüzde 113 depoyla Türkiye'deki dağıtım ağını tamamlamayı hedefleyen şirket, bu gelişmelerle sürekliliğini garanti altına almış görünmektedir.

- 2015 yılı Selçuk Ecza Deposu A.Ş. için büyümede istikrarın yakalandığı bir yıl olmuştur. Grubun 12 aylık konsolide net satışları, bir önceki yılın aynı dönemine göre yaklaşık %20 artmıştır.

- 2015 IMS verileri, pazar payı yaklaşık %40 olan şirketin sektör lideri konumunu koruduğunu ve hatta ileriye taşıdığını göstermektedir. 2018'de bu oran %43'e yaklaşmıştır. Finansal ve operasyonel rakamlar TL bazında %41,64, kutu bazında ise %41,97; şirket cirosu 2017 sonu itibariyle 10,68 milyar TL, net kâr ise 301 milyon TL olmak üzere bu bilgiyi desteklemektedir.

- Türkiye'nin en büyük 500 şirketini belirleyen Fortune dergisi araştırmalarına göre Selçuk Ecza Deposu A.Ş. 2015 yılında 23., 2016 yılında ise 24. sırada yer almıştır.

- Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de 2009 yılı personel sayısı 4.893 iken sürekli artış göstererek günümüzde 6.481'e ulaşmıştır. 2009'da 5,03 milyar TL olan gelir bugün 13,47 milyar TL civarındadır. 2009'da pazar payı %36,09 iken 2018'de %42,96'e yükselmiştir.

- Türkiye ilaç pazarı, demografik özellikler açısından (toplam nüfusun neredeyse yarısı 30 yaşın altındadır ve bu nüfus giderek yaşlanmaktadır, yaşlı nüfus %20 civarındadır) gelecek için çok elverişlidir. Türkiye'de ilaçların kamu otoritesi tarafından sosyal güvenlik kapsamında geri ödenmesi ve özellikle 2005 yılından itibaren sağlık sektöründe gerçekleştirilen reform çalışmaları ile vatandaşların ilaca erişiminin kolaylığı faktörleri de sektörün önünü açmaktadır.

- 2019 yılına gelindiğinde Selçuk Ecza Deposu A.Ş. Türkiye'de 61'nci yılını kutlayan nadir işletmeler arasına girmeyi başarmıştır.

4.6.2. Bosch GmbH'ya İlişkin Bilgiler

1886 yılında Stuttgart, Almanya'da bir ustabaşı ve bir yardımcı ile birlikte ilk atölyesini açan Robert Bosch, hassas makineler ve elektrik mühendisliği üzerine çalışmaktaydı. İlk ürünleri telefon sistemleri ve elektrikli zil tesisatı gibi hassas mekanik ve elektronik mühendisliği çalışmaları iken, ilerleyen yıllarda Bosch

ateşlemenin tek ve öncü otomotiv tedarikçisi haline gelmiştir (Fastnacht ve Siegel, 2017: 29-32).

Birinci Dünya Savaşına kadar İngiltere, Fransa, ABD, Güney Afrika, Avustralya, Arjantin, Çin ve Japonya'da üretim ve satış ofisleri kurarak hızlı bir şekilde ilerleyen Bosch temsilcilikleri ağının 1913 yılında tüm kıtaları kapsayan satışları, toplam satışların %88'ini oluşturmaktaydı (Baehr ve Erker, 2013: 73-74). Savaşın patlak vermesiyle satışlar ve Ar-Ge araştırmaları durdu, tüm dış pazarlar bir gecede yok oldu, yurtdışı temsilcilikleri kamulaştırıldı, patentler ele geçirildi ve üretim silahlanmaya dönüştü. Savaş sona erdikten yaklaşık on yıl sonra dış satışlar, toplamın %34'ünü geçememiş, 1932 itibarıyla ise %55'e yükselmiştir (Fastnacht vd., 2011: 52-54).

Savaş sonunda küresel pazara dönüşte oldukça zorlanan şirket, Robert Bosch'un yeniliğe olan tutkusu ile ürün portföyüne silecekler, korna, motosiklet farları, bisiklet farları ve akülü ateşleme eklemiştir. Alman otomotiv endüstrisinde çıkan büyük kriz, elektrikli el aletleri ve termoteknoloji alanında ürünler geliştirilmesi ve radyo-televizyon teknolojisi gibi yeni girişimlere ilham kaynağı olmuştur (Baehr ve Erker, 2013: 422).

İkinci Dünya Savaşı başladığında, Almanya'daki operasyonlarını zorunlu olarak yeniden askeri üretime dönüştüren firmanın kurucusu Robert Bosch, 1942 yılında vefat etmiştir. 1945 yılında ise Bosch fabrikalarının büyük bir kısmı savaş saldırısına maruz kalarak hasara uğratılmıştır. Şirketi, kâr ve kazancını sosyal sorumluluk projelerine aktarma amacıyla yeniden kuran Hans Walz yönetimindeki Bosch vasileri, sonraki 20 yılı yeniden yapılanmaya ve elektrikli ev aletleri, matkaplar, otomobil radyoları gibi yeni iş kollarının harekete geçirilmesine adamıştır (Fastnacht vd., 2011: 82-83).

1950-1960 yılları arasında gittikçe çeşitlenen Bosch ürünleri çalışanlarının sayısı 15.000'den 70.000'e yükselmiştir (Baehr ve Erker, 2013: 365). 1960'lerden itibaren gittikçe daha bağımsız hale gelen Bosch firması; küresel bir şirket, kendini yöneten bölümler ve otomotiv elektroniğinde öncü konumu ile çeşitlendirilmiş bir gruba

dönüşmüştür. Bu ekonomik büyüme ve tam istihdam dönemi boyunca Bosch GmbH, diğer sektörlerde şirket satın alımlarına giderek Rexroth, Buderus, CST/Berger, Coreman Net, Dremel, Dynacord, Electro-voice, HC Cargo, Robinair, SIA Abrasives gibi firmalarla gücünü birleştirmiştir (www.bosch.com).

1964 yılında Robert Bosch Stiftung (vakıf) GmbH kurulmuştur. Bosch'un çoğunluk hissesi %92 olmak üzere vakfa aittir. Vakfın merkez binası Stuttgart'da bulunan Bosch ailesinin evi olup; toplumsal ve çevresel projeler dâhilinde eğitim, inovasyon, sağlık, insani yardım, bilim, uluslararası dostluk ve anlaşmanın ilerletilmesi, gençlik ve sivil toplum faaliyetleri gibi hususlarda faaliyetler yürütülmektedir (Fastnacht ve Siegel, 2017: 63).

Almanya dışı satışların payı 1990'da %51 civarında seyrederken Varşova Paktı'nın çöküşü ve Doğu Avrupa'nın açılması ile faaliyetlerine yeni coğrafyalar bulan Bosch firması, satışlarını 2000 yılında %72'ye yükseltmiştir. Günümüzde Bosch Grubu, 113 yıldır faaliyetlerini sürdüren global teknoloji ve hizmet tedarikçisidir. Dünya genelinde, yaklaşık 60 ülkede 440'dan fazla bağlı bölgesel şirket, 125 mühendislik merkezi ve ortalama 410,000 çalışan ile mobilite çözümleri, sanayi teknolojileri, dayanıklı tüketim malları ve enerji ve bina teknolojileri alanlarında hizmet veren firma; ayrıca sensör teknolojisi ve yazılım alanındaki tecrübesiyle de akıllı evler, akıllı şehirler, ağa bağlı mobilite ve sanayi için yenilikçi çözümler üretmeye devam etmektedir (www.bosch.com.tr).

Baehr ve Erker (2013)'ün "History of a Global Enterprise", Fastnacht vd. (2011)'in "Bosch 125 Years Invented for Life" ve Fastnacht ve Siegel (2017)'nin "Robert Bosch His Life and Work" adında Robert Bosch anısına hazırlanan çalışmalar; yine Bosch Vakfının ve şirketinin kurumsal internet siteleri, Bosch GmbH'nın Faaliyet Raporları, Uyum Raporları, Sürdürülebilirlik Raporları ve Etik Kurulu Raporları gibi kaynak ve belgelerin incelenmesi sonucunda Robert Bosch'un girişimci liderlik özellikleri ve Bosch GmbH'nın yönetim anlayışı ve kurumsallaşması hakkında elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

4.6.2.1. Girişimci Liderlik Boyutlarına İlişkin Bulgular

4.6.2.1.1. Risk Alma

- Stuttgart'ta hassas makineler ve elektrik mühendisliği atölyesi'nin kurulmasıyla ilk yıllarında iniş çıkışlar yaşanmıştır (1886).

- Hızla elde edilen başarılar yeni makine alımı için risk alımına yol açarak fazla yatırım yapılmasına ve 1890'da maddi sıkıntıya düşülmesine sebep olmuştur. 1897 yılına gelindiğinde girişimci ekonomik sıkıntısını atlatabilmişti.

- 1912'de yakıt üretimi için bir şirketin hisselerini satın alan ancak bu işten verim alamayan iş insanı, ilgisini tarıma çevirmiştir. Endüstriyel projelerinde faydalandığı prensiplerle modern tarım ve hayvancılık ekipmanları kullanan girişimci üretilen süt ürünlerini Münih'te satmaya başlamış ancak verim alınamayınca tarımsal faaliyetler sınırlı sayıda kalmıştır.

- Otomotiv sektöründe yaşanan kriz neticesinde hedefe giden yolda farklı alanlarda (elektrikli el aletleri, termoteknoloji ve radyo-televizyon) üretime geçen firma yeni iş kolları kurarak büyük risk üstlenmiştir.

- Firmanın kuruluşundan bu yana çok sayıda yenilik yaratılarak geniş ürün çeşitliliğine gidilmesi önemli bir risk unsuruydu.

- Bosch Şirketlerinde bulunan "Riskin Erken Saptanması Komiteleri", şirketin varlığını ve sürdürülebilirliğini tehlikeye düşürebilecek risklerin erken teşhisi, önlemlerinin alınması ve yönetilmesi amacıyla çalışmalardan sorumlu olup, risk yönetim sistemlerini yılda en az bir kez gözden geçirmektedir. Yönetim kuruluna iki ayda bir verilen; durumu değerlendiren, muhtemel tehlikelere işaret eden ve çözüm üreten rapor hem denetçiye yollanır hem de Yıllık Faaliyet Raporu'nda gösterilir.

- Bosch Grubunun kuruluşundan bu yana izlediği rekâbet stratejisi, olası rakiplere karşı sunduğu yüksek kalite ve teknolojisi yüksek, yeni ürünler üzerinde çalışmasını sürdürmek olmuştur. Alacak riskini bertaraf etmek içinse, şirket yönetimi müşterilerine ayrı ayrı kredi limitleri koymaktadır.

4.6.2.1.2. Fırsatları Değerlendirme

- Girişimci, Afrika ve Hindistan gibi gelişmekte olan ülkelerdeki teknoloji ve altyapı açığını değerlendirerek o bölgelerde pazar kurmuştur.

- 1914 yılında Birinci Dünya Savaşı çıktığında üretim silahlanmaya dönüşmüş, manyeto ateşleme sistemlerinin yerine el bombası kapsülleri üretilmeye başlanmıştır.

- İkinci Dünya Savaşı başladığında iş insanı, uygulama ve faaliyetlerini tekrar askeri üretime dönüştürmüştür.

- 1950'lerin başlarında zor zamanların sona ermesini ve Almanya ve Avrupa'daki ekonomik mucizeyi yansıtan ürünleri fırsat bilen Bosch; elektrikli ev aletleri, elektrikli matkaplar ve satışı milyonlara ulaşan otomobil radyoları gibi ürünleri pazara sunarak halkın tüketim taleplerini karşılamaya başlamıştır.

- Avrupa'da "Do it yourself"e gösterilen yoğun ilgiyle firma için yeni bir fırsat doğmuştur. Bu doğrultuda 1952'de matkap, tornavida, zımpara ve çalı makası gibi farklı fonksiyonlar barındıran "Bosch Combi" piyasaya sürülmüştür.

- 1980'li yılların başında bilgi iletişim çağına girerken firma yöneticileri, telekomünikasyonun gelişimini fırsat bilerek uydu ve cep telefonları için teknoloji üretmeye ve telekomünikasyon ağlarını kurmaya başlamıştır. Şirket satışlarının %25'ine varan bu sektörün başarısı on yıl sürmüştür.

4.6.2.1.3. Yenilikçilik ve Yaratıcılık

Stuttgart'ta Hassas Makineler ve Elektrik Mühendisliği Atölyesi'nin kuruluşuyla (1886) pek çok önemli ilke adım atılmıştır:

- Telefon sistemleri ve elektrikli zil tesisatı gibi hassas mekanik ve elektronik mühendisliği çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Girişimci, Stuttgart'taki ilk sokak telefonlarını kurdurmuştur.

- Açılışından 10 yıl sonra uzaktan kumandalı su seviye göstergesi, kuruluşunun ilk 20 yılında ise görme engelli bireyler için oldukça sıradışı bir ürün olan daktilo üretilmiştir.

- "Bosch Işığı" adı altında otomobil farları, jeneratörler, regülatörler ve bataryalardan oluşan bir elektrikli aydınlatma sistemi ve marş motoru üretimine başlanmış (1913 – 1914); bisiklet ve motosiklet farları, ön cam silecekleri, korna ve akülü ateşleme aletleri ürün portföyüne eklenmiştir (1926).

- Kullanımı 1927'den bugüne kadar sürecek bir yenilik olan dizel enjeksiyon pompası üretilmiştir.

- 1930 civarı Alman otomotiv sektöründe yaşanan kriz neticesinde elektrikli el aletleri, termoteknoloji ve radyo-televizyon teknolojisi gibi tamamen yeni girişimlere atılım sağlanmış, 1927'den sonra saç kesme makineleri ve darbeli matkaplar üretilmeye başlanmıştır.

- 1932'de Avrupanın ilk araç radyosu seri üretim aşamasına gelmiş, 1936'da Berlin Olimpiyat Oyunları için ilk elektronik kayıt cihazı ve aynı yıl "ev televizyonu alıcısı"nı üretilmiştir.

1942'de Robert Bosch'un vefatından sonra da yöneticileri ve mühendisleri yenilikçi uygulamalara devam etmişlerdir:

- İkinci Dünya Savaşının sona ermesiyle 1948'de toparlanma amacıyla yeniden araştırma, geliştirme ve inovasyona odaklanılmıştır. Firma çalışanları kendi araştırmalarını destekleyecek bir elektron mikroskobu geliştirmeye başlamışlardır.

- 1949 yılında savaş sonrası yeni tesislerde üretilmeye başlanan farlar 1927'de üretilen sinyal lambalarının yerine geçmiş, 1950'li yıllarda işin yeniden yapılandırılması amacıyla araba yarışlarına yönelik bir ilk olan bakım ve yedek parça servisi kurulmuştur.

- 1952’de piyasaya sürülen matkap, zımpara, tornavida veya çalı makası gibi farklı fonksiyonlar barındıran “Bosch Combi”, ahşap bir dolap veya taşıma çantası içerisinde bir yenilikti.

- 1950’lerin ortalarında transistörler ve entegre devreler gibi elektronik parçalar geliştiren şirket, ana faaliyeti olan elektronik alanına ilk girişini yapmıştır.

- 1950’li yıllarda tıp elektroniği, mobil hidrolik ve radyo teknolojisine adım atılmış; 1960’larda çok fonksiyonlu Bosch mutfak robotu piyasaya sürülmüştür.

- 1959’da, dünyada bir ilk olan ve 1967’de seri üretimine geçilen elektronik kontrollü bir benzin püskürtme sistemi geliştirilmeye başlandı. Bu ürünler kapsamında 1978 yılında otomotivde teknik bir standarda dönüştürülen ABS kilitlenme önleyici fren sistemi geliştirilmiştir.

- 1980’lerde ilk araç telefonlarını geliştiren telsiz teknolojisi bölümü yönetilmekteydi. İlk Bosch navigasyon aleti 1989 yılında üretilerek yol haritası ve ses çıkışının eklenmesi 1995’i bulmuştur. 1990'lı yıllarda otomobillerde, 2005’te akıllı telefonlar veya oyun konsollarında kullanılmak üzere mikromekanik sensörler geliştirilmiş, 1995 yılında seri üretimine başlanılan elektronik denge programı, sesli navigasyon sistemi, 1997 itibariyle de enjeksiyon sistemi, adaptif hız sabitleyici ve gece görüşü gibi sürücü destek sistemleri teknolojileri üretilmiştir.

- 2011’de Singapur’da elektrikli araç şarj istasyonu pilot projesi uygulanmıştır.

- Bosch GmbH, Alman Patent ve Marka Dairesine 2018 yılı içerisinde 4.230 patent başvurusu yaparak, patent başvurularının içinde bir numara olmuştur (https://www.deutschland.de). Ayrıca Ar-Ge alanlarında toplam 69,500 personel çalışmaktadır.

4.6.2.1.4. Proaktiflik

- Sabit motor için var olan bir tasarımı baz alarak manyetolu ateşleme cihazı yapması istendiğinde, bununla yetinmeyip ürünü geliştirerek manyeto ateşleme üretimine zemin hazırlamış ve 1911’e kadar manyetolu ateşleme cihazlarıyla Almanya

hariç dünya ticaretinin % 88'ini yönetmiştir. Patenti alınarak tescil edilen yüksek voltajlı bujili manyeto ateşleme sistemiyle firma temsilcilikleri ağı tüm kıtaları kapsamaktaydı.

- Müşterilerine düzenli olarak bisikletiyle yaptığı ziyaretler sırasında elde ettiği geribildirimleri değerlendirerek gerekli iyileştirme aksiyonları başlatmaktaydı. Günümüzde de satış organizasyonu tarafından sürdürülmekte olan ziyaretler aynı amaca hizmet etmektedir.

- Gereklilik haline gelen otomobillerin güvenlik önlemi ihtiyacı öngörülerek 1913 ve 1914'te gece sürüşü için "Bosch Işığı" adı altında elektrikli aydınlatma sistemi üretimine başlanmıştır. Savaş sonrası yoğunlaşan karayolu trafiğiyle yaşanması olası güvenlik sorunları da tahmin edilerek, 1926 itibarıyla bisiklet ve motosiklet farları, ön cam silecekleri, korna ve akülü ateşleme aletleri ürün portföyüne eklenmiştir.

- Otomotiv endüstrisinde yaşanan krizle üretimden vazgeçmeyip, ürün portföyünü geliştirerek tamamen yeni girişimlere atılmıştır.

- İkinci Dünya Savaşında tahrip edilen işletmesini tekrar kurmak amacıyla fabrika enkazından çıkan metallerden tencere imal edilerek kaynak sağlanmıştır.

- Günümüzde ise; özellikle enerji verimliliği, elektromobilite, bağlanabilirlik ve otonom alanlarda ve büyüyen pazarlarda oluşan fırsatlardan faydalanarak değişime yön verilmektedir.

- Otonom sürüş teknolojisi üzerine yoğunlaşılarak, 2000 yılının başlarında piyasaya mesafe sensörü sürülmüştür. Teknoloji ve yazılım geliştikçe, otoyollarda (2020), ülke kara yollarında (2025) ve kent trafiğinde (2030) otonom sürüşün mümkün hale geleceği öngörülmekte ve buna yönelik çalışılmaktadır.

4.6.2.1.5. Vizyon

- Kurucunun 1919 yılında "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" sözü, güvene ve itibara dayalı vizyonunu yansıtmaktaydı.

- Ayrıca girişimcinin vizyonu, inovasyon liderliği eşliğinde yüksek kaliteli ve güvenilir ürünlerle müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamak, sıradışı ve olağanüstü bir ekip olmanın yanında dünyada kalıcı bir iz bırakmak şeklinde ifade edilmektedir.

- Temel hedef, kurucunun değerlerinden sapmadan, şirketin gelişimini ve mali bağımsızlığını garanti altına alarak geleceğini güvencede tutmaktır. Değerler; gelecek ve sonuç odaklılık, çeşitlilik, adil davranış, açıklık ve güven, yasalara uygunluk, inisiyatif ve kararlılık, sorumluluk ve sürdürülebilirliktir.

- İş insanı, vefatından dört yıl önce şirketinin daha iyi gelişmesi ve dünya markası olma hayalini vasiyetine yazarak resmiyete dökmüştür. Bunun gerçekleşebilmesi için madde madde talimatlar bırakmıştır.

- Firmanın stratejik amacı, imalatın yanı sıra akıllı nesneler teknolojisiyle ağa bağlı mobilite ve sanayi için yenilikçi çözümler üretmektir. Firma, dünyanın önde gelen şirketlerinden birisi olarak; yazılım tecrübesiyle akıllı evler, akıllı şehirler; sensör teknolojisi ile otonom sürüş ve park kolaylığı sunma vizyonuna sahiptir.

- Bosch, 2020 yılından itibaren çevreye duyarlılık ve saygı çerçevesinde sıfır karbon sanayi işletmesi olmayı hedeflemektedir.

4.6.2.2. Kurumsallaşma Boyutlarına İlişkin Bulgular

4.6.2.2.1. Formalleşme

- 1916'da firmada yapısal değişikliğe gidilmiş, işletme, anonim şirkete dönüştürülmüştür.

- 1919 yılı itibariyle "Bosch-Zünder" adında şirket içi bir gazete yayımlanmaya başlamıştır. Günümüzde de yayımlanmaya devam eden gazeteyle şirketteki gelişmeler ve şirketin vizyonu yazılı hale getirilmiştir.

- 1942'de vefat eden kurucu, adını alan fabrikanın nasıl işletileceğine dair haleflerine net talimatlar bırakmıştır. Bunun için vasilerin şirketi nasıl yöneteceğine dair vasiyetine bazı maddeler yazmıştır.

- 1950-1960 arasında çalışanların sayısı 15.000'den 70.000'e yükselince orta büyüklükteki bir işletmenin merkezi yapısı yetersiz kalmış, bu nedenle her iş kolu için ayrı departmanlar kurularak iş alanları bağımsız hale getirilmiştir.

- 1960'la 1980'ler arası dönemde yapılanma daha da çeşitlenerek, kendini yöneten bölümler ile şirket merkezkaç bir yapıya dönüşmüştür.

- Yönetim birimleri; Yönetim Muhasebesi, Finansal Muhasebe ve Kredi Kontrolü, Satın Alma, Tasarım, Lojistik, Pazarlama, İnsan Kaynakları, Kalite Yönetimi, Kurumsal İletişim ve Satış olmak üzere 9 birimden oluşmaktadır. Tüm çalışanların görev ve sorumlulukları "Bosch Firma Organizasyonu Görev ve Sorumlulukları" kapsamında belirlenmiştir. Diğer birimler ise: Uygulama Mühendisliği, Üretim, Donanım Geliştirme, Bilişim Teknolojisi ve Yazılım Geliştirmedir.

- Görev ve sorumlulukların sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için Riskin Erken Saptanması, Kurumsal Yönetim, Aday Gösterme, Ücret ve Denetim Komiteleri kurulmuştur.

- Firma ile işbirliğine giren paydaşlar için "Uyumluluk Sistemi" olarak adlandırılan, gereklilik ve ilkelerin kesin sınırlarla tanımlandığı, düzenli olarak denetlenen belirli davranış kuralları oluşturulmuştur. Etik konusunda herhangi bir şikâyet konusu oluşursa "Compliance Hotline" (Uyumluluk Yardım Hattı) üzerinden çeşitli dillerde ulaşımı mevcut olan Uyum Departmanına bildirilebilir. Yazılı bildirim amacıyla ayrıca faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları da mevcuttur.

- Şirket, yasal düzenlemelere uyum ve ticari faaliyetlerin adil bir şekilde nasıl yürütülmesi gerektiğini göstermek amacıyla, çok sayıda talimat ve yönetmeliği "Etik Davranış Kuralları" adıyla oluşturduğu broşüründe yürürlüğe koymuştur. Özetlenen düzenlemeler; Bosch Grubu, bağlı ortaklıkları, çalışanları ve paydaşları arasındaki ilişkileri kapsamakta olup, davranışlarda bağlayıcı talimat niteliğindedir.

- Şirketin günümüzdeki mülkiyet yapısı ve organizasyon yapısı; 1964 yılından itibaren Bosch'un çoğunluk hissesi %92 olmak üzere Robert Bosch Stiftung (Vakıf)

GmbH'a ait. Bosch GmbH %1 ve Bosch ailesi %7 hisseye sahip iken Bosch Ailesinin kararlarda oy hakkı hissesi oranında %7, Bosch Industrietreuhand KG' nin oy hakkı ise %93'tür.

4.6.2.2.2. Örgüt Kültürü

- Birinci Dünya Savaşı sırasında satış ofisleri ve ticari markalarına el konulan firmanın, ABD'deki tüm hisseleri de satın alınmıştır. Buna rağmen firma ticari markalarını kullanmaktan vazgeçmemiş, herhangi bir karışıklık olmaması adına mühendisi Gottlob Honold tarafından 1918'de yeni bir logo tasarlanmıştır. 1930'larda otomobil onarım ve kurulum hizmetleri için tasarlanan "Bosch Servis Feneri" logosu, servis atölyelerin simgesi haline gelmiştir.

- Şirketin günümüzdeki misyon bildirisi olan "We are Bosch" ve "Yaşam için teknoloji" sloganları, grubun ortak noktalarını, temsil alanını, ürünlerin yarattığı heyecanı, doğal kaynakların korunmasına katkıda bulunulduğunu, yaşam kalitesinin arttırıldığını ve güdüleyicilerinin neler olduğunu açıklamaktadır.

- Girişimci için çalışanlarının yeteneklerini geliştirmesi ve potansiyellerini sonuna kadar kullanmaları çok önemliydi. Sosyal bir girişimci olarak sadece kariyerlerini geliştirmelerine fırsat vermekle kalmaz, aynı zamanda iş ve yaşam koşullarını düzeltmelerini sağlamaktaydı. Bu, iş insanını çalışanlarının gözünde bir baba figürü yapmıştı (Fastnacht ve Siegel, 2017: 42). Günümüzde de anlatılan hikâyelerin vermiş olduğu güven ve itibar algısından dolayı birçok Bosch fabrikasında çalışanlar arasında "Bosch Dede" olarak anılmaktadır.

- Stuttgart'ta bulunan eski Bosch evi ve hemen yanına yapılan modern yapıdan oluşan merkez bina "Bosch Haus Heidehof", eskiyi ve yeniyi birleştirerek, Bosch şirketlerinde "geleceğin geçmişe ihtiyacı vardır" sloganını beraberinde getirmektedir (Bosch Corporate Social Responsibility Report, 2005-2006: 1).

- Kurucunun 1919'da dile getirdiği "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" sözü, onurunu geçici kazançların üzerinde tuttuğunun göstergesidir. Bir dönem firmanın reklam sloganı olarak da kullanılan sözün yanında

“Çok param olduğu için iyi maaş veriyor değilim, aksine iyi maaş verdiğim için çok para kazanıyorum” sözü de firmanın değerlerinin bir yansıması olarak düşünülmektedir.

- Robert Bosch, ilke ve prensiplere çok önem veren bir iş insanıydı ve bu prensiplerini şirketine birebir yansıtmayı başarmıştır. Vefatından sonra da firmalarının kültüründe çalışmalar prensip esaslı yürütülmeye devam etmektedir. Şirketin kültürü ve ortak değerleri; sürekli iyileştirme, yenileşme, gelecek ve sonuç odaklılık, sorumluluk, azim ve kararlılık, açıklık ve güven, adalet, yasallık ve kültürel çeşitlilik çabaları altında birleşmektedir.

- Girişimcinin yardımseverliği, şirketine miras kalmıştır. Kurum kültürüne sosyal sorumluluk bilincini yerleştiren Bosch yönetimi çalışanları gönüllü olmaya teşvik ederek hayır projelerini desteklemektedir. Bu amaçla, emekli kıdemli uzmanlar da hem teknik tecrübe hem de sosyal sorumluluk gereği istihdam edilmektedirler.

4.6.2.2.3. Şeffaflaşma

- Geçmişte olduğu gibi günümüzde de önemli konuların iletişimini zamanında ve açıklıkla yaparak güvene dayalı bir işbirliğinin temelini oluşturmaktadır.

- Uyumluluk sistemi olarak adlandırılan yasalara uyumlu ve sorumlu davranış sistemi, paydaşların düzensizlikleri dilediği zaman rapor edebileceği bir bildirim hattını da kapsamaktadır. Bu amaçla firma ile işbirliğine yönelik gereklilik ve ilkelerin tanımlandığı paydaşlar için düzenli olarak denetlenen belirli davranış kuralları oluşturulmuştur. Hızla değişen iş dünyasında, kural ve süreçleri yeni teknik ve yasal gelişmelere aynı hızla adapte edebilmek için uyumluluk sistemi sürekli gözden geçirilmektedir.

- Şirket, yıllık faaliyet raporları hazırlayıp bunları denetime sunmaktadır. Faaliyet raporlarının içinde yer alan bilgiler şirketin genel bilgileri; organizasyon, sermaye ve ortaklık yapıları ve bunlara ilişkin hesap dönemi içerisindeki değişiklikler; finansal tablolar, ana sözleşmeye ilişkin açıklamalar, yönetim organları ve beyanları,

insan kaynakları, Riskin Erken Saptanması Komitesi raporları; denetim şirketi, komite ve denetçilerle ilgili bilgilerdir.

- Şirkette "İç Kontrol Prosedürü" olarak adlandırılan bir Denetim Komitesi oluşturulmuştur. Komite yılda en az dört kere toplanır, toplantılarında alınan kararlar yazılı hale getirilerek üyeler tarafından imzalanır ve saklanmaktadır.

- Pay sahiplerinin haklarının kullanımıyla ilgili bilgi ve açıklamalar, genel kurul toplantı tutanakları, ticaret sicili bilgileri, finansal raporlar, izahatlar, ortaklık ve yönetim yapısı, faaliyet ve denetçi raporları ve benzeri bilgiler firmanın resmi web sitesinde güncel ve açık bir şekilde ortaklığın kurumsal internet sitesinde ve kamuyu aydınlatma platformlarında yatırımcıların erişimine açıktır.

- Firmanın gizli bilgilerini içeren veri ya da kayıtların oluşturulmasına, işlem ancak doğrudan Bosch'un çıkarlarına hizmet ettiği müddetçe izin verilmektedir.

4.6.2.2.4. Profesyonelleşme

- Kuruluşta çırak olarak istihdam edilen Gottlob Honold teknik bigi ve becerisini geliştirerek başmühendisliğe yükselerek başarı sağlamıştır.

- Savaş nedeniyle kaçırılmış olan teknik gelişmelerin izlenmesi ve yakalanabilmesi için Feuerbach aydınlatma fabrikasında inşaat ve test çalışmaları hızla devam etmiştir (1920).

- "Uzmanı olmadığınız bir alanda yapmanız gereken tek şey, o işin uzmanı olan insanları işe almaktır." yaklaşımıyla iş insanı, çalışanlarından birinin performansını beğendiyse, o kişiye önemli sorumluluklar vererek şirketine katkı sağlamıştır.

- İkinci Dünya Savaşı sırasında Bosch yönetimi, şirkete danışman atamıştır.

- Kurucunun, 1913 yılında kendi atölyesinde genç çalışanlara bizzat ders vermesiyle başlayan şirket içi eğitimleri, 1950-1960 arası yıllarda binlerce Bosch çalışanına, otomotiv elektroniği üretimi konusunda eğitimler verilmesiyle devam etmiştir. Bosch firmalarında eğitime verilen önemle günümüzde de uzmanlaşma desteği sağlanmaya devam edilmektedir.

- Rekabet avantajı sunan fikirleri yenilikçi ürünlere dönüştürmek amacıyla, 60'lı yıllarda şirkete ait entegre devreler ve araştırma enstitüleri gibi özel projelere odaklanılmıştır.

- 1950 itibariyle ürün çeşitliliği arttıkça (özellikle 1960-1980 arası) kendi kendini yöneten bağımsız departmanlar oluşmuştur. Her bir birimin başında uzman yöneticiler bulunmaktaydı, üretilen ürünler ise her türlü teste tabii tutulmaktaydı.

- Çalışanlara yönelik zorunlu oryantasyon eğitimi programı ve uyumlulukla ilgili deneyimin ve konuların çalışanlar, yöneticiler ve uyum görevlileri arasında tartışılmasına imkân sağlayan bir "Uyumluluk Diyaloğu" bulunmaktadır. Ör.; Üniversite meznu olmayan çalışanlara, üniversite mezunu olanlar için ayrılmış görevlere uygunluk kazanmaları için eğitim verilmektedir.

- Bosch'ta genç çıraklardan emekli kıdemli uzmanlara kadar farklı nesiller bir arada çalışmaktadırlar. Gençlerin enerji, hırs ve başarı odağının kıdemli uzman çalışanların deneyimleriyle birleştirilmesi bir potansiyel kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bu sayede bilgiler karşılıklı aktarılarak, profesyonelleşme ve enerji verimliliğinin sağlanmış olduğu düşünülmektedir

4.6.2.2.5. Tutarlılık

- Robert Bosch'un "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" sözü, işletmede paydaşlara karşı tutumun ve tavırların uyumlu olması gerektiğine işaret etmektedir.

- Firma tüm iş ilişkilerinde yasalara uygun hareket ederek yerine getiremeyeceği sözler vermemeye dikkat ederek vaat ettiklerini görev kabul etmektedir.

- Şirket içi iletişime önem veren girişimcinin, 1919 yılında "Bosch-Zünder" adında hazırlatmaya başladığı şirket içi gazete günümüzde de yayımlanmaya devam etmektedir. Gazetenin başlıca amacı tüm işçileri şirketteki gelişmelerden haberdar etmektir.

- Bosch, yönetim kuruluna doğrudan rapor vermekten sorumlu icra kurulu üyesinin başkanlığında küresel bir uyumluluk sistemine sahiptir. Sistemde uyumlulukla ilgili konuların ve deneyimin, uyum görevlileri, çalışanlar ve yöneticiler arasında tartışılmasına olanak veren bir "Uyumluluk Diyaloğu" da tesis edilmiştir.

4.6.2.2.6. Sosyal Sorumluluk

- İkinci Dünya Savaşı esnasında Nazi rejimine karşı direnişi aktif biçimde destekleyen firma yönetimi, şirkete danışman atamıştır. Danışman Carl Friedrich Goerdeler direnişin merkezinde yer alarak zulüm gören Yahudileri, toplama kamplarına sürülmekten kurtarmak amacıyla istihdam ettirmiş veya göçlerine yardımcı olmak adına maddi destek sağlamıştır.

- 1911 yılında Robert Bosch Stuttgart Teknik Üniversitesi Senatosu tarafından onursal doktora unvanı ile ödüllendirilmiştir.

- Savaşın verdiği sıkıntıyı en aza indirmek için 1914'te far üretmek üzere tasarlanmış yeni bir alanda hastane kurulmuştur.

- Kurucunun vefatından (1942) 3 yıl sonra vasileri şirketi yeniden kurmuştur. Şirketin bu seferki kuruluşunda kâr etme amacının yanında kazancı sosyal sorumluluk projelerine yönlendirmek, yani vakıf kurma amacı da oluşmuştur.

- 1945'e gelindiğinde, Almanya'daki Bosch tesislerinin büyük bir kısmı müttefik bombalarıyla yok edilmişti. Şirket, özellikle çalışanlar için iş alanları yaratma sorumluluğuyla toparlanmak ve yapılanmak zorunda olduğunun bilincindeydi.

- 1964'te Robert Bosch Vakfı kurulmuştur. Vakfın merkez binası olarak Stuttgart'da bulunan Bosch ailesinin evi kullanılmaktadır.

- 1970 yılında İsrail büyükelçisi Idan Avner, Nasyonal Sosyalist dönemde zulüm gören yahudilere yardım etme gayretlerinden dolayı Bosch yöneticisi Hans Walz'ı "Uluslararası Dürüst Kişi" unvanı ile onurlandırmıştır.

- Geçmişte olduğu gibi günümüzde de faaliyetleri esnasında doğal çevrenin korunmasının altını çizen şirket, uygun maliyetli yenilenebilir enerji, güvenli ve ekonomik mobilite ve çevre dostu stratejiler geliştirmeyi amaç edinmiştir.

- Firma, bünyesinde çalışan personele ücret, ikramiye ve prim yanında doğum, ölüm, evlenme, çocuk parası, askerlik yardımı, ücretli izin yardımı ve bayram yardımı gibi nakdi yardımlar ile ulaşım, yemek, giyecek ve temizlik yardımı gibi aynî yardımlar da yapmaktadır.

- Bosch Vakfı, kurucusunun yardımsever ve sosyal sorumluluk çabalarını çağdaş biçimde sürdürmeye ve toplumun karşılaştığı sorunların ele alınması için uygun program, proje ve girişimleri yürütmeye devam etmektedir. Vakıf, özellikle toplumsal ve çevresel projeleri dâhilinde sağlık, insani yardım, bilim, uluslararası dostluk ve anlaşmanın ilerletilmesi, gençlik ve sivil toplum faaliyetleri gibi hususlara eğilerek önceliği eğitim, çevre ve inovasyon konularına vermektedir. Bu konulardaki performansını ve yürütmekte olduğu çalışmalarını Bosch Sürdürülebilirlik Raporları üzerinden paylaşmaktadır. Vakfın son yıllardaki uluslararası faaliyetleri ağırlıklı olarak Türkiye, ABD, Fransa ile Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde yürütülmektedir. Projeler için günümüze kadar ortalama 680 milyon Euro destek sağlanmıştır.

4.6.2.2.7. Sadelik

- İşletme, yıllardır yalın yapılar sayesinde hızlı, çevik ve hassas çalışabilerek etkili süreçler ve yüksek verimlilikle şirketin değerini güvenceye alarak artırmaktadır.

- Firmanın 1925 yılından bu yana uyguladığı üretim hatlarıyla ürünlerin seri üretim aşamasına geçmesiyle sadelik ve yalınlık sağlanmaktaydı.

- Şirket, yazılım çözümleri sayesinde faaliyetlerini otomatize edip, sade ve yalın bir hale kavuşturarak verimliliği artırmaktadır. Eskiden telefon, faks vb. yollarla yapılan işlemler yazılım çözümleriyle (Ör.; Bosch Rexroth Ortaklığının "Jetmutabakat" isimli bir yazılım çözümü) ciddi zaman/kaynak tasarrufu sağlayarak daha verimli hale getirilmiştir (Afacan, 2016: 36).

- Bosch GmbH, Afrika gibi gelişmekte olan ülkelerde otaklık kurduğu küçük ve orta ölçekli şirketlere verimlilik için yalın yönetim yöntemlerini öğretmektedir.

4.6.2.2.8. Özerklik

- İş insanı, işgücü performansını ve verimliliğini korumanın en ekonomik yolunun günlük çalışma saatlerini sekiz saate indirmek olduğuna inanmaktaydı ve Almanya genelinde 1918'de yasalaşan 8 saatlik iş gününü 1906 yılında firmasında uygulayan ilk ve nadir işverenlerdendi. Bosch firmalarında mesai süresi günlük sekiz saat olarak uygulanmaktaydı (Fastnacht vd., 2011: 59).

- Başka işletmeler haftada altı işgünü uygulamasına devam ederken, Bosch firmalarında 1910 itibariyle Cumartesi günleri öğleden sonra tatil ilan edilmiştir.

- Çalışanlar diğer şirketlere göre daha yüksek maaşlar alıyor, iyi aydınlatılmış ve havalandırılmış atölyelerde; emeklilik primi, sağlık sigortası, doğum izni ve yıllık izin gibi iyi çalışma koşulları sunulmaktaydı. Fabrikalarda 1917'den itibaren hemşireler çalışmakta, 1939'dan itibaren ise her fabrikada doktor dâhil bir sağlık ekibi hazır bulunmaktaydı.

- 26 Eylül 1896'da tüm çalışanlarla birlikte 1000. manyetolu ateşleme cihazının üretimi kutlanmıştır.

- Müşteri memnuniyetine önem veren iş insanı, bisikletiyle müşteri ziyaretleri yapıyordu. Hatta müşterilerin şirkete kolayca ulaşabilmelerini sağlamak için Stuttgart'taki ilk sokak telefonlarından birini kurdurmuştu.

- Bosch grubunun kendine has bir özelliği, gelenek ve modernite arasında güçlü bir bağ kurmuş olmasıdır. Eskinin ve yeninin birleşiminin çarpıcı bir örneğini oluşturan "Bosch Haus Heidehof", Bosch yöneticilerinin dünya çapındaki eğitim ve konferans merkezi ve aynı zamanda Bosch Vakfı'nın binasıdır. Haus Heidehof, Stuttgart'ta bulunan eski Bosch evi ve hemen yanındaki modern yapıdan oluşmaktadır.

- Fiziksel dünyayı sanal dünyaya bağlayan “yaygın bilişim” olarak da bilinen endüstriyel nesnelerin interneti, otomatik olarak internetten veri alarak veya internete veri göndererek günlük nesneleri akıllı cihazlara dönüştürmektedir.

4.6.2.2.9. Farklılaşma

- Otomobillerin sürekli gelişen ihtiyaçları doğrultusunda (güvenlik, konfor, lüks) devamlı olarak aydınlatma sistemleri, silecekler ve marş motoru gibi yeni ürünler geliştirilmiştir.

- Savaş dönemlerinde otomobil yedek parçalarından çok silahlanmaya yönelik üretime gidilmiştir.

- Girişimci, teknolojik gelişmeler odak noktası haline geldikçe, araştırma-geliştirme kaynaklarına yoğunlaşarak onları bir merkezde toplamıştır. 60'lı yılların ortalarından itibaren şirkete ait araştırma enstitüleri kurularak çalışmalar çevredeki gelişmeler doğrultusunda yönetilmiştir.

- Yeni bir odak noktası olan telekomünikasyon ortaya çıkınca firma, 1980'li yılların başında uydu ve cep telefonları, daha sonraları da güvenlik sistemleri için teknoloji üretmeye başlamıştır.

- Şirket, bilişim çağındaki değişikliklere bağlı olarak olarak inovasyon odaklı sanayi teknolojileri, enerji ve bina teknolojileri, mobilite çözümleri ve dayanıklı tüketim malları kapsamında; yazılım ve sensör teknolojisi ile akıllı şehirler, akıllı evler, sanayi için yenilikçi çözümler ve ağa bağlı mobilite sunmaya başlamıştır.

- Dünya genelindeki “yeşil trend”ine ayak uyduran firma, uygulamalarını da ona göre farklılaştırmaktadır. Üretim esnasında sıfır emisyon ile faaliyetlerini sürdürmei hedef alan firma, süreçlerini de bu doğrultuda dönüştürmektedir.

4.6.2.3. Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimine İlişkin Bulgular

4.6.2.3.1. Esneklik

- Girişimci, Avrupa ülkelerine ürün ithalatında karşılaşılan yüksek gümrük vergileri ve uzun nakliye güzergâhlarına en iyi çözümü Paris'te üretime başlayarak bulmuştur (1905).

- Alman otomotiv sektöründe yaşanan büyük kriz, otomotiv tedarikçisi olan firmanın ürün portföyünü gözden geçirmesine ve çevrede ihtiyaç duyulan farklı alanlarda üretim başlatmasına sebep olmuştur.

- Savaş dönemlerinde üretimin askeri malzemelere dönüşmesi, savaş bitiminde sıkıntıların sona ermesine istinaden ev işlerinde rahatlığın ve eğlencenin ön plana çıkmasıyla elektrikli ev aletleri ve araç radyoları üretimi ve Avrupa'da "Do it yourself" akımına yönelik matkap, tornavida, zımpara ve çalı makası işlevini gören "Bosch Combi"nin piyasaya sürülmesi çevredeki değişikliklere uygun üretim metodlarıydı.

- Sektörlerin ve müşterilerinin ne istediğini bilen, yenilikçi iş modelleri oluşturan ve ürünlerini ona göre uyarlayan Bosch Grubu günümüzde de sektörlere özel çözümler üretmeye devam ediyor. Odaklandığı sektörler; otomotiv endüstrisi, ilaç endüstrisi, iş merkezleri, tiyatrolar, havalimanı tesisleri, istasyon ve demiryolları tesisleri, madencilik tesisleri, konaklama tesisleri, eğlence tesisleri, gıda ve şekerleme tesisleri olmuştur.

4.6.2.3.2. Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim

- Firma grubu faaliyetlerinde inisiyatif alarak hareket etmekte, girişimci olarak attığı adımların stratejik açıdan planlamalarını titizlikle yapmakta ve bu sayede hedeflerinin peşinden kararlılıkla gitmeye devam etmektedir.

- Geliştirilen projelerin her adımında gerekli kontroller ve onaylar sağlanmaktadır. Yönetim her bir proje ve faaliyet için süre ve maliyet planlaması yapmakta ve bu planlar dâhilinde başarılı olabilmektedir.

- Üst yöneticiler stratejik planlar geliştirerek, üretim süreçlerini kalite standartlarına uygun olarak tasarlayarak lojistik bölümü ile birlikte ürünler için en uygun üretim planlamasını gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Gerek tedarik, gerek üretim, gerekse tanıtım ve satış sırasında, her birimin kendine has teknolojilerini analiz edip, süreçleri stratejik planlamayla optimize etmek firmanın öncelikli yönetici görevleri arasında yer almaktadır.

- Firmanın stratejik hedefleri çevre, pazar ve rakip analizleri yapılarak ilgili ana birim tarafından bir yıllığına oluşturulmaktadır. Oluşturulan stratejik hedefler yönetim kurulu başkanı tarafından onaylanır ve hedeflere ulaşma derecesi incelenerek dönem içinde dört kez revize edimektedir.

4.6.2.3.3. Katılımcı Yönetim

- Girişimci, 1898 yılında yurt dışındaki ilk ofisini Frederic Simms ile Londra'da, 1921'de Fritz Egnell ile İsveç'te birlikte kurarak yönetime başkalarını dâhil etmiştir. İzleyen yıllarda birçok ülkede temsilcilikler ve ortaklıklar kurulmuştur. Yöneticileri yetki ve söz sahibi olan ortaklık ve temsilciliklerde sistem günümüzde de aynı şekilde devam etmektedir.

- İş insanı, performansını beğendiği çalışanlarına işletme içinde önemli sorumluluklar vermekteydi. Liderin bu davranışıyla hem çalışanların motive olarak işlerine daha sıkı sarıldığı hem de şirketin önemli kazanımlar sağladığı bilinmektedir.

- İşletme gelişip, yapılanma çeşitlendikçe departmanlara ayrılarak bağımsız yönetim birimleri kurulmuştur. Kendini yöneten bölümlere geniş karar özgürlüğü tanınarak şirket merkezkaç bir yapıya dönüşmüştür. Bosch GmbH'da birçok mühendislik biriminde uzman yöneticiler yetki ve sorumluluk sahibidirler.

- Günümüzde menfaat sahiplerinin yönetime ve idari konulardaki iyileştirme çabalarına katılım sağlaması da mümkündür. İşletme bünyesinde paydaşların kaizen çalışmaları ve açık kapı toplantıları gibi bu yönde aktif olarak fikirlerini beyan edebilecekleri ve değerlendirmelerde bulunabilecekleri uygulamalar yürütülmektedir.

4.6.2.3.4. Rekabetle Baş Edebilme

- Birinci Dünya Savaşı sonunda karışıklıkların dinmesiyle artan rekâbet şirketin Ar-Ge çalışanları için itici güç haline gelmiştir. Savaş sonrası rekâbetle baş edebilmek adına farklı ürün yelpazeleri (bisiklet ve motosiklet farları, ön cam silecekleri, korna ve akülü ateşleme aletleri) geliştirilmeye devam etmiştir.

- Kaliteyi öncelikleri arasında tutan iş insanı, şirketinin 25. yıl dönümünde "Buradaki herkesin görevi kaliteli ürünler üretmektir. Bosch fabrikasında hataya ve beceriksizliğe yer yoktur" diyerek, rekabet politikasını açıklamıştır.

- Rekabetin gerektirdiği kalite şartlarını, 1925 yılından bu yana adım adım uyguladığı üretim hatları yardımıyla hem daha hızlı hem de daha ucuz sağlayabilmekteydi. Montaj hattı üretim sistemi ile daha önce tek bir manyeto ateşleme aletinin elli günü bulan üretim süreci, sadece beş güne inmiştir.

- 1933 yılında piyasaya sürülen Bosch buzdolabı uygun fiyatıyla daha fazla kişinin alım gücüne hitab etmekteydi.

- 1950'lerde rekabete girmek ve bu gücü korumak için teknolojisi savaş öncesi döneme dayanan birçok üründe değişiklikler yapılmıştır. Uçak motorları için geliştirilen benzin enjeksiyonunun otomobillerde kullanılması bunlardan birisidir. 1952'de Bosch benzin enjeksiyonu ile donatılan ilk binek otomobilinin karbüratörlere kıyasla tüketimi %20'ye kadar azaltma performansı ile üstünlük elde edilmiştir.

- Firma, rekabet avantajı sunan fikirleri yenilikçi ürünlere dönüştürmek amacıyla, Ar-Ge kaynaklarını bir merkezde birleştirmiştir (1968).

- Hızla dünyanın en çok satan elektrikli el aleti haline gelen IXO elektrikli tornavida ve lityum iyon pille çalışan küçük ve hafif cihazların üretimi firma için artı değer oluşturmuştur.

- Firma, kendisini en güçlü rakipleriyle kıyaslayarak hızlı, çevik ve hassas çalışma gayretinde etkili süreçler ve yüksek verimlilikle şirketin varlığını güvence altına almayı hedeflemektedir.

- Şirket, ana faaliyet alanları olan sanayi teknolojileri, enerji ve bina teknolojileri, mobilite çözümleri ve dayanıklı tüketim malları ile günümüzde küresel teknoloji ve hizmet tedarikçiliğinde çevre dostu bir yaklaşım sergilemektedir.

- Firma, IoT (Internet of Things = Nesnelerin İnterneti) yazılım ve sensör teknolojisi ile akıllı şehirler, akıllı evler, ağa bağlı mobilite ve sanayi için yenilikçi çözümler üreterek, ağa bağlanmaktadır. Böylelikle en güncel ihtiyaçlara cevap vererek öncü konumunu korumaktadır.

- Ortalama 410.000 çalışana, yaklaşık 60 ülkede 440'dan fazla bağlı bölgesel şirkete, dünya çapında 125 mühendislik merkezine sahip olan global şirket, 2018'de 77.9 milyar Euro satış geliri elde etmiştir.

4.6.2.3.5. Büyüme

- 1886 yılında Stuttgart'ta bir ustabaşı ve bir yardımcı ile birlikte açılan atölye üretim için yeterli olmayıp, fabrika kurulmaya karar verilmiştir. 1901'de en fazla üç kat kiralama düşüncesiyle kurulan fabrika çevresindeki binalara doğru genişleyerek yalnızca birkaç yıl içerisinde geniş bir tesise dönüşmüştür.

- Kuruluşundan sonra birkaç yıl içerisinde İngiltere, Fransa, ABD, Güney Afrika, Avustralya, Arjantin, Çin ve Japonya'da üretim ve satış ofisleri kuran firma tüm kıtalara yayılmıştır.

- 1921 yılında yurt dışında "Bosch Car Service" atölyeleri açılarak 1930'a kadar 70 ülkede 2.750 atölye çalışması gerçekleştirilmiştir. Atölye çalışmaları, firmanın dünya genelinde tanınmasını sağlamıştır.

- Şirket, 1929 yılında İskoçya'nın televizyon öncüsü John Logie Baird ve Zeiss Ikon ve Loewe şirketleri ile birlikte Fernseh AG şirketini kurmuştur.

- Daha önce %50'sinden fazlası uluslararası ticarete dayanan şirketin satışları 1945'ten sonra durmuştur. Uluslararası varlıkları da kamulaştırılan şirketin, uzun süreli ortaklarla kurulan iyi ilişkiler ve Hindistan, Brezilya gibi hızlı büyüyen pazarlar

sayesinde küresel ağını yeniden yapılandırarak küresel satışlarını %20'nin üzerine çıkarması ortalama on-onbeş yıl sürmüştür.

- İkinci Dünya Savaşı sonunda devam eden tehditlere rağmen firma organik olarak büyümeyi sürdürmüştür (1950'ler).

- 1950-1960 arasında çalışanlarının sayısı 15.000'den 70.000'e yükselmiştir. Bu dönemde firma, diğer sektörlerde şirket satın alımlarına giderek dış büyüme gerçekleştirmiştir.

- 1963'te bir paketleme makinesi şirketi satın alınarak paketleme teknolojisi bölümü kurulmuş, Telenorma AG ve ANT GmbH satın alınarak, 1980'lerin lider telekomünikasyon tedarikçileri arasına girilmiştir.

- Varşova Paktı'nın çöküşü (1990'lar) ve Doğu Avrupa'nın açılması ile şirket buradaki ülkelerde üretim tesisleri açmaya devam etmiştir. Yurt dışı satışların payı 1990'da %51 iken 2000'de %72'ye yükselmiştir.

- 2001'de endüstriyel teknoloji uzmanı Mannesmann Rexroth satın alınmış, güvenlik sistemleri bölümü oluşturulmuştur. 2003'te Buderus AG satın alınarak termoteknik iş kolu genişletilmiş, 2008'de güneş enerjisi bölümü kurulmuştur.

- Elektrikli bisiklet, internet erişimli ev aletleri ve sürücüsüz otomobiller gibi gelecekte üretilmesi düşünülen ürünler için tamamlayıcı olan Lenksysteme ve BSH Ev Aletleri gibi eski ortak girişimlerin tamamı 2011'de satın alınmıştır.

- 2018 yılı itibariyle şirket; Bosch Service ve Bosch Diesel Center olarak Rexroth, Buderus, CST/Berger, Coreman Net, Dremel, Dynacord, Electro-voice, HC Cargo, OTC, RTS, Robinair, SIA Abrasives, Telex, Unipoint ve Zexel firmalarıyla birleşme, büyüme, ortaklık kurma ve satın alma eylemlerini gerçekleştirerek dünya genelinde ürün ve hizmet sunmaya devam etmektedir.

4.6.2.3.6. Süreklilik ve Gelişim

- Firma, 1916 yılında anonim şirkete dönüştürülmüştür.

- 1913 yılında Almanya hariç dünya genelindeki satışların %88'i, İngiltere'de ise otomobillerin %90'ından fazlası Bosch manyeto ateşleme sistemleri ile çalışıyordu.

- 1921 itibariyle 70 ülkede faaliyete başlayan 2.750 adet "Bosch Car Service" atölyesi, firmanın dünya genelinde tanınmasını sağlamıştır.

- 1929 yılında, İskoçya'nın televizyon öncüsü şirketleri ile birlikte Fernseh AG şirketini, 1932 yılında ise Hugo Junkers'dan termoteknoloji bölümünü satın alarak mevcut işkolunu kurmuştur.

- Savaşın bitmesinden yaklaşık on yıl sonra dış satışlar, toplamın %34'ünü geçememiştir. Nakliye masrafları ve gümrük engelleri dolayısıyla İtalya ve İngiltere'de yerel üretim ortağı arayışı oluşmuş, Japonya ve Avustralya menşeli firmaların Bosch lisansı altında üretime başlamasıyla (1932) dış satışlar %55'e yükselmiştir.

- Kurucunun vefatından (1942) 3 yıl sonra vasileri şirketi yeniden kurmuştur. Başta kâr ve sosyal sorumluluk amacıyla kurulan şirket Bosch'un halefi olan Hans Walz tarafından 1963 yılına kadar yönetilmiştir.

- Nasyonal Sosyalistlerin 1950'lerde güçlü şirketleri yanında tutma politikası sebebiyle müttefikler, Bosch da dâhil tüm büyük Alman şirketlerini parçalamaya çalışmışlardı. Firma, bu tehditlerle birlikte patentlerini açıklamak zorunda bırakılmıştır. Tüm bunlara rağmen neredeyse hiç bozulmadan bütünlüğünü korumayı başaran şirket, organik olarak büyümeye de devam etmekteydi.

- 1950'lerde araba yarışlarına yönelik bakım ve yedek parça servisleri kurulmuştur.

- 1960'dan 1980'lere kadar, her iş kolu için ayrı departmanlar kurularak kendini yöneten bölümlerle, otomotiv elektroniğinde öncü ve küresel bir şirket olmanın avantajı yanında ürün çeşitliliği geniş bir gruba dönüşmüştür.

- 1970'lerde başlayan ve keşfedilmeyi bekleyen elektronik alanını şirketin temel ürünlerine dönüştürme kararlılığı, Bosch'un bugüne kadar olan başarısını şekillendiren bir etken olmuştur.

- Bosch 1970-1980 arası yıllarda Malezya ve Hindistan gibi Asya ülkelerinde fotoğraf ve video teknolojisi gibi ürünleri, daha uygun maliyetle üretmiş, aynı zamanda Japonya gibi önemli pazarlarda da ortaklıklar kurmuştur. Ayrıca, gelişimi 1976'da tamamlanan egzoz gazı ölçümüne yönelik lambda sensörünün kullanımı, günümüzde çevre dostu yanmalı motorlarda hâlâ devam etmektedir.

- Savaş nedeniyle yasaklanmış olan ABD'deki ticari kullanım hakları 1983 yılında geri alınmıştır.

- Bilişim çağının gerekleri konusunda yazılım ve internet tabanlı yeni iş modelleri, akıllı evler ve fabrika makineleri arasındaki iletişimi sağlayan araçlar gibi ürünleri geliştirerek piyasaya yön veren öncü firmalardan birisi olarak faaliyetlerini sürdürmeyi amaçlamaktadır.

- Şirketin uzun vadedeki başarısının güvence altına alınmasının ön koşulunun doğal çevrenin korunması olduğunun bilincinde olan firma yenilenebilir enerji ve çevre dostu ürünler geliştirmeye devam etmektedir. Firmalarını sürdürülebilir kılmak için aynı zamanda ekonomik ve sosyal konularda stratejiler geliştiren ve ilgili politikaları hayata geçiren firma bu konudaki faaliyetlerini yıllık bazda yayınladığı Südürülebilirlik Raporlarıyla belgelemektedir.

4.6.3. Ahmet Keleşoğlu ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ile Robert Bosch ve Bosch GmbH Bulgularının Karşılaştırılması ve Girişimci Liderlik Özelliklerinin Kurumsallaşmaya Etkisinin Değerlendirilmesi

Burada sırasıyla "girişimci liderlik", "kurumsallaşma" ve "girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi" boyut ve unsurları açısından ayrı ayrı değerlendirme yapılmıştır.

4.6.3.1. Girişimci Liderlik Boyutları Açısından Karşılaştırma ve Değerlendirme

Aşağıda Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un girişimci liderlik özellikleri, boyutları açısından tablolar halinde karşılaştırılıp ardından değerlendirmesi yapılmıştır.

Tablo 4.1: Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Risk Alma Boyutu Açısından Karşılaştırılması

Risk Alma	
Ahmet Keleşoğlu	**Robert Bosch**
- Kâr marjı yüksek manifatura dükkânını tasfiye ederek farklı bir sektör olan ecza depoculuğu işine girmiştir (1958). - Konya'da hâlihazırda faaliyet gösteren bir ecza deposunun varlığına rağmen ikincisini açmıştır (1958). - Adapazarı'nda meydana gelen deprem felaketi nedeniyle ekonomide yaşanan %6,4 oranında daralmaya rağmen bölgede Selçuk Ecza Adapazarı Şubesini faaliyete geçirmiştir (1999). - İlaç sanayiine ortak olunup, lojistik ve inşaat firmaları kurulmuş, bebek maması pazarına ve turizme girilmiştir. - Kurum ödemelerinin gecikmesinden dolayı ilgili dönemlerdeki faiz yükü finansman giderleri açısından uzun vadede maliyet artışına sebep olabileceğinden sürekli risk unsuru söz konusu olmuştur. - "Riskin Erken Saptanması Komitesi" ve riskleri tarayan iç denetim departmanı mevcuttur.	- Hassas makineler ve elektrik mühendisliği çalışmaları yapılan atölyenin ilk kuruluşunda iniş çıkışlar yaşanmıştır (1886). - Hızla elde edilen başarılarla yeni makinelere yönelerek 1890'da maddi sıkıntıya düşmüştür. Ekonomik sıkıntı 7 yıl sürmüştür. - 1912'de yakıt üretimi için bir şirketin hisselerini satın almış ancak verim alamamıştır. - Tarıma atılarak modern tarım ve hayvancılık ekipmanları kullanmıştır. Üretilen süt ürünleri Münih'te satılmaya başlanmış ancak verim alınamayınca tarımsal faaliyetler sınırlı sayıda kalmıştır. - Otomotiv sektöründe yaşanan kriz sonrasında farklı bir sektörde (elektrikli el aletleri, termoteknoloji ve radyo-televizyon) üretime başlandı. - Yenilikçiliğe gidilerek ürün çeşitliliği arttırılmış ve evrensel boyutta yatırımlar yapılmıştır. - "Riskin Erken Saptanması Komitesi" kurulmuştur.

Ahmet Keleşoğlu son derece iyi işleyen manifaturacılık işinden sonra tamamen yabancı olduğu ecza depoculuğu alanına atılırken, ticaretin kurallarının her alanda aynı olduğuna inanarak risk almıştır. Manifaturacılıkta uyguladığı ticari kuralların ecza depoculuğunda da geçerli olduğu düşüncesi ve ayrıca ecza depoculuğunun kuruluşundaki ortaklarının eczacı olması avantajı da risk almasında teşvik unsuru olarak düşünülmektedir. Ecza depoculuğuna geçişten sonra ilaç sanayiine ve bebek maması firmasına ortak olan, ayrıca lojistik firması kuran girişimci, sektör içinde risk alarak büyüme ve kurumsallaşma sağlamıştır. İnşaat ve turizme girerek ise sektör

dışına çıkmış ancak bu alanlarda fazla büyüme sağlanamamış, yurt dışına yatırım düşünülmemiştir.

Mühendislik ve manyeto atölyesi kuruluşunun ilk yıllarında iniş çıkışlar yaşayan Robert Bosch; yakıt üretimi, tarım ve süt ürünleri gibi farklı alanlara mühendislik yeteneklerini entegre etmiş ise de, başarı kaydedememiştir. Otomotiv sektöründe yaşanan kriz neticesinde risk alarak elektrikli el aletleri, termoteknoloji ve radyo-televizyon gibi farklı alanlarda üretime geçen ve yenilikçiliğe odaklanarak ürün çeşitliliğine giden girişimci, yurt dışında da yatırım riskleri alarak başarı elde etmiştir.

Tablodaki bilgiler karşılaştırıldığında, her iki iş insanının da risk almaya yatkın oldukları düşünülmektedir. Ahmet Keleşoğlu da, Robert Bosch da farklı alanlara yatırım yaparak risk üstlenme davranışı sergilemişlerdir. Her iki girişimcinin de şirketinde risklerin erken teşhis edilmesi, bunlarla ilgili önlemlerin alınması ve riskin yönetilmesi gibi çalışmaların yapılması için "Riskin Erken Saptanması Komitesi"nin yer alması dikkat çeken bir ayrıntıdır. Kurumsallaşmış her işletmede Riskin Erken Saptanması Komitesi'nin bulunduğunu ve risk alma davranışının kurumsallaşmaya pozitif yönde katkı sağladığını örneklerde görmek mümkündür.

Bu açıklamalardan, bir girişimci liderlik boyutu olan risk almanın her iki iş insanında da ziyadesiyle bulunduğunu; sektör dâhilinde de, sektör dışına çıkılarak da risk almanın başarı getirdiğini, ancak kademeli büyüme hedeflendiğinde alan içi risk almanın, geniş çapta büyüme hedeflendiğinde ise sektör ve ülke dışı yatırım yaparak risk almanın ekinlik sağlayacağı düşünülmektedir.

Tablo 4.2: Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Fırsatları Değerlendirme Boyutu Açısından Karşılaştırılması

Fırsatları Değerlendirme	
Ahmet Keleşoğlu	**Robert Bosch**
-İstanbul'da ecza deposu açmaya karar veren girişimci, o dönemde diğer depoların Eminönü ve Karaköy bölgelerinde yoğunlaşmış olduğunu fırsat bilerek, uzak bir bölge olan Gayrettepe'yi seçmiştir (1975). -Türkiye ilaç pazarında 1990'lı yıllardaki ve 2000'li yılların başlarındaki büyük dönüşümler fırsat olarak değerlendirilerek bu dönemlerden büyümeyle ve artan pazar payıyla çıkılmıştır. -Şirket, stratejilerini 2015 ve 2016 yıllarında ilaç fiyatlarında kullanılan döviz kuruna ilişkin getirilen yeni düzenlemeye (ilaç fiyatlarının artışı bir sisteme bağlanmıştır) göre belirlemekte ve çalışmalarını bu yönde sürdürmeye devam etmektedir.	- Mevcut teknoloji ve altyapı açığını değerlendirerek gelişmekte olan ülkelerde pazar kurmuştur. - Savaş dönemlerinde manyeto ateşleme sistemlerinin yerine el bombası kapsülleri ve silah üretilmeye başlanmıştır. - Savaşın ve uzantılarının sona ermesi ile Almanya ve Avrupa'daki "ekonomik mucize" fırsat bilinmiş; elektrikli ev aletleri, elektrikli matkaplar ve satışı milyonlara ulaşan otomobil radyoları pazara sunulmuştur (1950'ler). - Avrupa'da "Do it yourself" akımına yönelik matkap, tornavida, zımpara ve çalı makası gibi farklı fonksiyonlar barındıran "Bosch Combi" piyasaya sürülmüştür (1952). - Bilgi iletişim çağı ve telekomünikasyonun gelişimi doğrultusunda uydu ve cep telefonları için teknoloji üretilmeye ve telekomünikasyon ağları kurulmaya başlandı (1980'ler).

Fırsatları Değerlendirme Boyutu açısından incelendiğinde, Ahmet Keleşoğlu dağıtım sektörü içinde gerekli lokasyonlarda yeni şubeler açarak, kriz ve sektörel dönüşümleri fırsata çevirerek ve döviz kuruna ilişkin getirilen düzenlemelere yönelik stratejiler geliştirerek önüne çıkan fırsatları değerlendirmiştir. Robert Bosch ise gelişmekte olan ülkelerdeki teknoloji ve altyapı açığını fırsat bilerek oralarda pazar ve üretim atölyesi/firma kurmuştur. Buna ek olarak Almanya'nın içerisinden geçtiği farklı dönemlerde üretimini o anki talep doğrultusunda değiştirerek ve genişleterek fırsatları değerlendirmiştir.

Tablodaki veriler incelendiğinde, girişimci liderlik boyutlarından olan fırsatları değerlendirme boyutunun her iki girişimcide de bulunduğu görülmektedir. İçinde yaşanılan dönem ile hizmet ve faaliyet alanları itibariyle uygulamalar ve çeşitlilik açısından farklılıklar görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak fırsatları değerlendirme boyutunun kurumsallaşmaya etki ettiğini söylemek mümkündür.

Tablo 4.3: Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Yenilikçilik ve Yaratıcılık Boyutu Açısından Karşılaştırılması

Yenilikçilik ve Yaratıcılık	
Ahmet Keleşoğlu	**Robert Bosch**
- 1960 yılında siparişler ilk kez telefon ile alınmaya başlandı. - Sipariş hazırlıklarında reyon sistemine geçildi (1962). - 1968'de Avrupa'ya giden girişimci gözlemlediği ecza depoculuğunu, yeni fikir ve stratejileri kendi işinde uygulamış ve modern bir ecza deposu eşliğinde bölge müdürlükleri oluşturarak bunlara bağlı bürolar kurmuştur. - Elektronik ve mekanik fatura ve muhasebe makineleri kullanımına geçilmiştir (1970).Siparişler teleks aracılığıyla alınmaya başlanmıştır (1974). - İlaç satış koşulları hakkında bilgiler içeren kampanya kitapçıkları eczanelere dağıtılmaya başlanmıştır (1978). - Sipariş alımlarında teleks sisteminden faks sistemine geçilmiştir (1984). - Eczanelere daha kısa sürede hizmet götürebilme amacıyla motorlu kuryeler oluşturulmuştur (1995). - Alınan siparişler diz üstü bilgisayarlar ve modem yardımıyla depolara iletilmeye başlanmıştır (1995). - Sipariş hazırlamada barkod okuyucular sistemine geçilmiştir (1997). - Hizmetin daha seri hale getirilebilmesi amacıyla dar bölge sistemi ile satış teşkilatı organizasyonu oluşturulmuştur (1998). - Barkod numaraları ve bunlara bağlı fiyat kitapçıkları ile çalışılmaya ve internet aracılığıyla çevrimiçi ortamda siparişler kabul edilmeye başlanmıştır (2001). - Depolar ve bunlara bağlı şubeler bilgisayar ağıyla çevrimiçi sisteme bağlanarak sürekli bilgi akışı sağlanmıştır. SMS sistemiyle merkez ve satış teşkilatı arasında eşzamanlı iletişim sağlanmıştır (2003). *2015'te Ahmet Keleşoğlu'nun vefatından sonra yenilikler devam etmiştir:* - E-arşiv fatura uygulamasına geçilmiştir (2017). - Ahmet Keleşoğlu yeniliklere ve değişikliklere önem veren, yeni fikirler üreten ve bunları geliştirmek isteyen bir girişimci özelliği sergilemiştir. Çalışanlarını teknolojiyi araştırma ve geliştirme konusunda cesaretlendirmesi, son teknolojileri tercih etmesi, grup toplantısı ve eğitim çalışmalarında gelişmiş ülkelerdeki yenilikleri gündeme alması bu konuda verilebilecek örneklerdir.	- Telefon sistemleri ve elektrikli zil tesisatı çalışmaları gerçekleştirilmiş, Stuttgart'taki ilk sokak telefonları kurulmuş, uzaktan kumandalı su seviye göstergesi ve görme engellileri için daktilo üretilmiş, manyeto ateşleme cihazları geliştirilmiştir (kuruluşun ilk 20 yılında). - "Bosch Işığı" adı altında otomobil farları, jeneratörler, regülatörler ve bataryalardan oluşan bir elektrikli aydınlatma sistemi ve marş motoru üretimine başlanmış (1913–1914), bisiklet ve motosiklet farları, ön cam silecekleri, korna ve akülü ateşleme aletleri ürünlere eklenmiştir (1926). - Dizel enjeksiyon pompası, saç kesme makineleri, darbeli matkaplar (1927), Berlin Olimpiyat Oyunları için ilk elektronik kayıt cihazı ve ev televizyonu alıcısı üretilmiştir (1936). - Elektrikli el aletleri, termoteknoloji ve radyo-televizyon teknolojisi geliştirilmiş (1930'lar), Avrupa'nın ilk araç radyosunun seri üretimine geçilmiştir (1932). *1942'de Robert Bosch'un vefatından sonra yenilikler devam etmiştir:* - Savaş sonunda hızla araştırma, geliştirme ve inovasyona odaklanılmış (1948), araba yarışlarına yönelik bir ilk olan bakım ve yedek parça servisi kurulmuştur (1950'ler). - "Bosch Combi", ahşap bir dolap veya taşıma çantasında piyasaya sürülmüş (1952), mutfak robotu üretilmiş (1960'lar), transistörler ve entegre devre üretimine geçilmiştir (1950). - 1950'li yıllarda tıp elektroniği, mobil hidrolik ve radyo teknolojisine adım atılmış; 1959'da, dünyada ilk olan ve 1967'de seri üretimine geçilen elektronik kontrollü benzin püskürtme sistemi geliştirilmeye başlanmıştır. - ABS kilitlenme önleyici fren sistemi (1978) ve ilk araç telefonlarını geliştiren telsiz teknolojisi bölümü yönetilmiştir (1980'ler). - 1989'da ilk Bosch navigasyon aleti; 1995 itibariyle sesli navigasyon sistemi, elektronik denge programı, enjeksiyon sistemi, adaptif hız sabitleyici ve gece görüşü gibi sürücü destek sistemleri üretilmiştir. - Singapur'da elektrikli araç şarj istasyonu pilot projesi uygulanmıştır (2011). - Firma, Alman Patent ve Marka Dairesine 2018 yılı içerisinde 4.230 patent başvurusu yapmıştır. - Ar-Ge alanlarında toplam 69.500 personel çalışmaktadır.

Yenilikçilik ve yaratıcılık boyutunda her iki girişimcinin de oldukça fazla yeniliğe imza attıkları görülmektedir. Ahmet Keleşoğlu en iyi hizmeti verebilmek için dağıtım alanında sürekli yenilikler yapmıştır. Yaratıcı ruhuyla fikirler üreten ve bu fikirleri geliştirmek isteyen yapısıyla, yurtdışında gözlemler yaparak yararlı gelişmeleri kendi işine uyarladığı, çalışanlarını teknolojiyi araştırma ve geliştirme konusunda cesaretlendirdiği ve en son teknolojileri kullanmayı tercih ettiği ifade edilmiştir.

Yenilikler, siparişlerin ilk kez telefon ile alınmasıyla başlayıp, teleks ve faks sistemiyle devam edip, diz üstü bilgisayarlar ve modem yardımıyla günümüzdeki halini almıştır. Depolarda reyon sistemine geçilmesi, elektronik ve mekanik fatura ve muhasebe makineleri kullanımı, barkod sistemi uygulaması, SMS sisteminin kullanılması ve bilgisayar ağıyla çevrimiçi sisteme bağlanılması da ilaç sevkiyatı işlemlerini kolaylaştıran teknolojik yeniliklerdendir. Dağıtım konusunda sepetli bisikletlerle başlayan macera, bir pikap ile devam etmiş, günümüzde ise motorlu kuryeler hariç, araç filosu 103'e ulaşmıştır. Ahmet Keleşoğlu'nun vefatından (2015) sonra da Selçuk ve ortağı AS Ecza Deposu yöneticileri çağın gereklerine göre yenilikleri sürdürmeye devam etmektedirler. 2017 yılında e-arşiv fatura uygulamasına geçilmesi bu konuda verilebilecek örneklerdendir.

Atölyesinin kuruluşuyla pek çok önemli ilke adım atan Robert Bosch'un yenilikleri, hassas mekanik ve elektronik mühendisliği çalışmaları gerektiren icaatlardı. Bunlar; telefon sistemleri (ilk sokak telefonları Bosch teknolojisiyle üretildi), elektrikli zil tesisatı, görme engelliler için daktilo, manyeto ateşleme cihazları, otomobil ve bisiklet/motosiklet farları, jeneratörler, regülatörler, bataryalardan oluşan elektrikli aydınlatma sistemi, marş motoru, ön cam silecekleri, korna, akülü ateşleme aletleri ve günümüze ulaşan dizel enjeksiyon pompasıdır. 1930'lardan sonra alanını genişleten iş insanı; elektrikli el aletleri, termoteknoloji ve radyo-televizyon teknolojisinde yenilikler geliştirmiştir. Bunlar; araç radyoları, saç kesme makineleri, darbeli matkaplar, Berlin Olimpiyat Oyunları için ilk elektronik kayıt cihazı ve ev televizyonu alıcısıydı. 1942'de kurucusunun vefatından sonra Bosch yöneticileri ve mühendislerinin desteğiyle yenilikler devam etmiştir.

Günümüzde Bosch GmbH'nın Ar-Ge alanlarında toplam 69.500 personel çalışmaktadır. Alman Patent ve Marka Dairesine 2018 yılı içerisinde tam 4.230 patent başvurusu yapan şirket, konumunu ve sürdürülebilirliğini en çok mühendislik alanında sürekli yaptığı yeniliklere ve yaratıcılığına borçludur. Bu açıklamalardan hareketle, yenilikçilik ve yaratıcılık boyutunun her iki liderde fazlasıyla bulunduğunu; ancak içinde yaşanılan dönemler ile sektör farklılığından dolayı, özellikle de mühendislik işkolunun sunduğu imkânlarla Robert Bosch'un çeşitlilik konusunda avantaj elde ettiğini söylemek mümkündür.

Tablo 4.4: Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Proaktiflik Boyutu Açısından Karşılaştırılması

Proaktiflik	
Ahmet Keleşoğlu	**Robert Bosch**
-Sağlık sektöründe gelecek olduğunu öngörerek, ticari tecrübesine duyduğu güvenle sektör değiştirmiştir. -Eczaneler ziyaret edilerek en çok kullanılan ilaçlar "denk gele" usulle satılıyordu. -Piyasadan ikinci bir markayla pay alabilme düşüncesi ile kardeş depo olarak AS Ecza Deposu'nu kurulmuştur. -Eczacılık eğitimi almadığı halde ecza depoculuğunda gözlemci ve ticari yetenek sergileyen girişimci, gerçekleştirdiği yurt dışı gezilerinde ecza depolarını incelemiş ve uygulamalarını işletmesine uyarlamıştır. - Ekonomik çalkantı ve krizlere karşı gerekli önlemleri zamanında alan iş insanı, 1994'te yaklaşan krizi öngörerek devamlılığını korumayı başarmıştır. - Zeki, öngörülü, sakin, sabırlı, işini ve yaşamını kontrollü bir şekilde yürüten, mesleğinin inceliklerini bilen, esprili, eğitici ve öğretici yaklaşımı, yüksek özgüveni, hitabet gücü, mütevazı, çalışkan, yenilikçi, satış yapmaktan mutlu olan, heyecanlı, enerjik, etrafına ışık saçan ve çevresine de heyecan aşılayan özellikleri proaktik kişiliğini göstermektedir. -Uyguladığı birçok faaliyet ve gerçekleştirdiği yenilikler zamanla rakip işletmeler tarafından da benimsenerek uygulamaya konulmuştur. -İlaç dağıtımı ile ilgili her türlü gelişmeyi takip ederek ve bizzat yeni uygulamalar geliştirerek sektördeki öncü konumunu korumuştur. - İşletmesini sektöründe faaliyet gösteren ilk organize şirketlerden birisi haline getirmiştir.	-Hâlihazırdaki bir tasarımı geliştirerek manyeto ateşleme üretimine zemin hazırlamış ve bu ürünle Almanya hariç dünya ticaretinin % 88'ini oluşturmuştur. -Düzenli olarak yaptığı müşteri ziyaretleri sırasında elde ettiği geribildirimlerle gerekli iyileştirmeleri sağlamıştır. Günümüzde de aynı ziyaretler satış organizasyonu tarafından sürdürülmektedir. -Savaş sonrası yoğunlaşan karayolu trafiğiyle oluşması muhtemel güvenlik sorunları öngörülerek bu doğrultuda ürünler geliştirilmeye başlanmıştır (1926). -Otomotiv endüstrisinde yaşanan krize rağmen ürün portföyü geliştirilerek tamamen yeni girişimlere atılınmıştır. -Savaşta tahrip edilen fabrikanın enkazından çıkan metaller kullanılarak tencere imal edilmiştir. *Bosch yönetimi proaktif davranışları sürdürmektedir:* -Özellikle enerji verimliliği, elektromobilite, bağlanabilirlik, otonom alanlarda ve büyüyen pazarlarda oluşan gelişmeler takip edilerek değişime yön verilmektedir. - Otonom sürüş teknolojisi üzerinde çalışılarak, mesafe sensörü geliştirilmiştir. Teknoloji ve yazılım geliştikçe, otoyollarda (2020), ülke kara yollarında (2025) ve kent trafiğinde (2030) otonom sürüşün mümkün hale geleceği tahmin edilmektedir.

Ahmet Keleşoğlu'nun proaktif, başarı odaklı ve öngörü yeteneğine sahip bir girişimci olduğunu; krizlerin yaklaştığını ve sağlık sektöründe gelecek olduğunu tahmin ederek piyasadan ikinci bir markayla pay alabilme düşüncesi ile kardeş depo olan AS Ecza Deposu'nu da kurduğu örneğiyle açıklayabiliriz. Sektöründe faaliyet gösteren ilk organize şirketlerden olması, uygulamalarının rakip işletmeler tarafından benimsenmesi ve yurt dışındaki son gelişmeleri izleyerek işletmesinin öncü konumunu koruması iş insanının proaktif davranışlarıydı.

Robert Bosch'un proaktif davranışlarına; manyeto ateşleme ürünüyle Almanya hariç dünya ticaretinin %88'ini oluşturması, yoğunlaşan karayolu trafiğiyle oluşması muhtemel sorunları öngörerek araç güvenlik aletleri üretmesi, otomotiv endüstrisinde yaşanan krizden yılmayarak tamamen yeni ürünlere yönelmesi, İkinci Dünya Savaşından sonra faaliyetlerini sürdürebilmek için fabrika enkazından çıkan metallerden tencere imal etmesi gibi uygulamalar örnek gösterilebilir.

Proaktiflik boyutunda karşılaştırılan iş insanlarının ortak özellikleri bulunmaktadır. Her iki girişimcinin de fırsatlara aksiyon odaklı yaklaştıklarını, öngörü sahibi olup o doğrultuda hareket ettiklerini, faaliyetlerinin rakipler tarafından izlenerek benimsendiğini, koşullar tarafından kısıtlanmaktansa çevreye kendilerinin yön verdiklerini görebilmekteyiz. Yine her iki liderde ortak bulunan bir davranış, düzenli olarak uyguladıkları müşteri ziyaretleri olmuştur. Ahmet Keleşoğlu müşterilerini, onlarla olan ilişkisini sıcak tutmak ve aynı zamanda en çok kullanılan ilaçları yanına alarak siparişe gerek olmadan satmak için ziyaret ederken, Robert Bosch müşterilerini ürünleri hakkında geribildirim almak ve bunları değerlendirerek iyileştirmeler yapmak için ziyaret etmekteydi.

Bosch yönetimi kurucusundan sonra da proaktif davranışları sürdürmeye devam etmektedir. Özellikle enerji verimliliği, elektromobilite, bağlanabilirlik, otonom alanlarda ve büyüyen pazarlarda oluşan fırsatlardan faydalanarak değişime yön veren Bosch mühendisleri; teknoloji ve yazılım geliştikçe, otoyollarda, ülke kara yollarında ve kent trafiğinde otonom sürüşü mümkün hale getirmeye çalışmaktadırlar. Bu değerlendirmelerden hareketle, her iki iş insanının da alanlarında öncü ve benzer

davranışlar sergileyerek proaktif liderler oldukları ve proaktiflik boyutunun kurumsallaşmaya olumlu yönde etki ettiği sonucuna varabiliriz.

Tablo 4.5: Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Vizyon Boyutu Açısından Karşılaştırılması

Vizyon	
Ahmet Keleşoğlu	**Robert Bosch**
- Girişimci iş insanının vizyonu "güven, denge, istikrar" ilkelerine bağlı olarak gelişmek, büyümek ve ilerlemek olmuştur. - Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi işinde en son teknolojileri kullanma vizyonuna sahip olan girişimci, paydaşlarıyla olan ilişkilerinde düzgün, ölçülü ve saygın bir şekilde anılmayı hedeflemiştir. - İleriyi görebilme ve stratejik düşünme yeteneğine sahip olan iş insanı; belirlemiş olduğu gelişme, büyüme ve ilerleme vizyonunu azim, kararlılık ve geleceğe yönelik güçlü önsezisiyle takip ederek başarıya giden yolu görmüştür. - Günümüzde de kurucusundan miras kalan "güven, denge, istikrar" ilkeleri doğrultusunda şirketin vizyonu; ulusal ve uluslararası çerçevede tüm müşterilerine, dünya standartlarına ve çağın gerekliliklerine uygun hizmet kalitesiyle, sektörün tüm dinamiklerini değerlendirerek insan sağlığı için üzerine düşenden fazlasını yapmaktır.	- "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" (1919) sözüyle, güvene ve itibara dayalı vizyonunu yansıtmıştır. - Vefatından önce şirketinin dünya markası olma hayalini vasiyetine yazmış ve bu yönde talimatlar bırakmıştır. - Vizyonu, inovasyon liderliği eşliğinde yüksek kaliteli ve güvenilir ürünlerle müşterilerin istek ve beklentilerini karşılamak, ayrıca sıradışı ve olağanüstü bir ekip olmanın yanında dünyada kalıcı bir iz bırakmak olmuştur. - Firmanın temel hedefi, kurucusunun değerlerinden (gelecek ve sonuç odaklılık, çeşitlilik, adil davranış, açıklık ve güven, yasalara uygunluk, inisiyatif ve kararlılık, sorumluluk ve sürdürülebilirlik) sapmadan, şirketin gelişimini, mali bağımsızlığını ve geleceğini garanti altına alma olarak bildirilmektedir. - Şirket, 2020 yılı ve gelecek için sıfır karbon salınımı çerçevesinde, ağ teknolojisiyle akıllı ev ve şehirler yönetmeyi hedeflemektedir.

Girişimci liderliğin vizyon boyutunda karşılaştırılan iş insanlarının başta güven olmak üzere; saygınlık, büyüme, gelişim, süreklilik, yenilikçilik, kaliteli ve çağdaş ürün ve hizmetler gibi ortak vizyonları bulunmaktaydı. Ahmet Keleşoğlu aynı zamanda paydaşlarıyla olan ilişkilerinde denge ilkesi adı altında ölçülü olmayı da hedef edinmiş ve insan sağlığı için üzerine düşenden fazlasını yapmayı ve yaptırmayı görev bilmiştir.

Yukarıda sayılanlar haricinde Robert Bosch'un vizyonunda dikkat çeken bir nokta, vefatından dört yıl önce şirketinin dünya markası olma hayalini madde madde talimatlar eşliğinde vasiyetine yazarak resmiyete dökmüş olmasıdır. Bosch GmbH'nın 2020 yılı vizyonunda, sıfır karbon sanayi işletmesi olarak imalatın yanısıra ağ teknolojisiyle nesneleri yönetme hayali vardır. Bu açıklamalara dayanarak, Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un gelecek ve güven odaklı vizyona sahip olduklarını ve

bu vizyonları sayesinde işletmelerini kurumsallaştırarak güvenle geleceğe taşıdıklarını söyleyebiliriz.

Girişimci liderlik özellikleri çerçevesinde irdelenen boyutların ve araştırma konusu iş insanlarının bu boyutlara yaptıkları katkılardan hareketle, hem Ahmet Keleşoğlu'nun hem de Robert Bosch'un girişimci liderlik boyutlarını sağladıkları; başka bir ifadeyle, işletme yönetimi için çok önemli bir kavram olan girişimci liderlik özelliklerine ve davranışlarına sahip olduklarını, dolayısıyla her iki iş insanının da girişimci lider oldukları ve bu yönleriyle kurumsallaşmaya etki ettikleri söylenebilir.

4.6.3.2. Kurumsallaşma Boyutları Açısından Karşılaştırma ve Değerlendirme

Aşağıda Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın kurumsallaşma uygulamaları, boyutları çerçevesinde tablolar halinde karşılaştırılıp ardından değerlendirmesi yapılmıştır.

Tablo 4.6: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Formalleşme Açısından Karşılaştırılması

Formalleşme	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Firma anonim şirkete dönüştürülmüştür (1970). - Üç ayda bir çıkarılan "Denge" dergisiyle şirket içi uygulamalar ve gelişmeler yazılı olarak bildirilmektedir. - İş tanımları usul ve prosedürlere göre açık ve net bir şekilde yönetim kurulu tarafından yürütülmektedir. - Görev ve sorumlulukların sağlıklı bir şekilde yürütülmesi amacıyla "Kurumsal Yönetim, Riskin Erken Saptanması, Denetim, Aday Gösterme ve Ücret Komiteleri" kurulmuştur. - Şubeler bazında her birimde ayrı departmanlar mevcut olup bu departmanlar üst yönetime bağlıdır. - Paydaşlar için "İzahname", "Faaliyet Raporu" ve "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu" olarak adlandırılan yazılı kurallar bütünü oluşturulmuştur. - Yönetim birimleri: Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Mali İşler Koordinatörü, Hukuk Departmanı, İç Denetim, Finansman, İdari Satın Alma, İdari İşler, İhracat, Dış Ticaret, Firma Ödemeler, Merkez İlaç Satınalma, İlaç Dışı Ürün Satınalma ve Satış, İnsan Kaynakları, Kurumsal İletişim, Yatırımcı İlişkileri ve Sermaye Piyasası, Finansal Raporlama ve Veri Analiz Departmanı, Yatırımcı Hizmetleri Koordinatörlüğü, Eczacılık Uygulamaları ve Kalite Yönetimi Müdürlüğüdür.	- Firma anonim şirkete dönüştürülmüştür (1916). - "Bosch-Zünder" adında şirket içi bir gazeteyle şirketteki gelişmeler ve şirketin vizyonu yazılı hale getirilmiştir. - Kurucu, fabrikasının işleyiş usulüne dair vasilerine net talimatlar ve maddeler bırakmıştır. - "Riskin Erken Saptanması, Kurumsal Yönetim, Aday Gösterme, Ücret ve Denetim Komiteleri" mevcuttur. - 1950-1960 arasında çalışanların sayısı 15.000'den 70.000'e yükselince her iş kolu için ayrı departmanlar kurulmuştur. 1960-1980 arası yapılanma çeşitlenerek, firma kendini yöneten bölümler ile merkezkaç bir yapıya dönüşmüştür. - Paydaşlar için "Uyumluluk Sistemi", "Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporları" ve "Etik Davranış Kuralları" broşürü yürürlüktedir. - Yönetim birimleri: Yönetim Muhasebesi, Finansal Muhasebe ve Kredi Kontrolü, Satın Alma, Tasarım, Lojistik, Pazarlama, İnsan Kaynakları, Kalite Yönetimi, Kurumsal İletişim, Satış, Uygulama Mühendisliği, Üretim, Donanım Geliştirme, Bilişim Teknolojisi ve Yazılım Geliştirmedir.

Tablo 4.6 incelendiğinde, Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın formalleşme boyutu açısından benzerlikler gösterdiği dikkat çekmektedir. Her iki şirket de anonim şirkete dönüşmüş, şirketteki uygulamaların, gelişmelerin ve şirket vizyonunun yazılı olarak bildirildiği bir gazeteye ve faaliyet raporlarına sahip, aynı sayıda ve nitelikte komiteler oluşturulmuştur. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de paydaşlar için "İzahname" ve "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu" olarak adlandırılan yazılı kurallar bütünü oluşturulmuşken, Bosch'ta bunlara benzer uygulamalar "Uyumluluk Sistemi", "Sürdürülebilirlik Raporları" ve "Etik Davranış Kuralları" broşürü olarak farklı isimler altında yer almaktadır.

Bu değerlendirmeler ışığında, araştırma konusu şirketlerin formalleşme hususunda gerekli uygulamalara sahip olduklarını ve formalleşme boyutunun kurumsallaşmış işletmelerde yerleşmiş olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.7: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Örgüt Kültürü Açısından Karşılaştırılması

Örgüt Kültürü	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Kuruluşunun ilk yıllarında SED harflerini barındıran logo tasarlanmıştır. - Kurucusundan miras kalan "güven, denge ve istikrar" sloganı örgütle bütünleştirilmiştir. - İş yoğunluğu ve sektörün gereklilikleri itibariyle 7/24 hizmet devam etmektedir. - Selçuk Ecza Deposu A.Ş. logolu iş kıyafeti kullanılmakta, belli aralıklarla yemek ve geziler düzenlenmektedir. - Yenilikçiliğe dayalı örgüt kültürü desteklenmektedir. Üst yönetim, dağıtım ile ilgili her türlü gelişmenin ve yeniliğin takibini teşvik ederek dağıtım görevlilerinin sürekli eğitilmesini önermektedir. - Çalışanlar birbirine olan bağlılığıyla "Selçuk Ailesi" kavramını pekiştirmektedirler. Bunda en büyük etken, şirketin kurucusunun dostane yaklaşımı sayesinde "baba" olarak anılmasıdır. - Şirkette, yazılı olmayan ancak kurumsal kültürün bir parçası haline gelmiş etik kurallar ve bir insan kaynakları politikası mevcuttur. - Kıdemli personel sayısının fazlalığı neticesinde çalışanların örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusu gelişmiştir. - Uygulanan "müşteri memnuniyeti anlayışı" ile hizmet kalitesi şirketin kültürüne yerleşmiştir. - İş ilişkisi içinde bulunduğu firmalar ve rakipleriyle karşılıklı güvene ve centilmenliğe dayalı bir anlayış gözetilmektedir.	- Savaş esnasında el konulan ticari markalar kullanılmaya devam edilmiştir. Kuruluş yıllarında manyeto şeklinde tasarlanan şirket logosu ve "Bosch Servis Feneri" logosu kullanılmaya devam etmektedir. - Şirketin günümüzdeki misyon bildirisi olan "We are Bosch" ve "Yaşam için teknoloji" sloganları kullanılmaktadır. - Kurucu girişimci, hakkında anlatılan hikâyelerin vermiş olduğu güven algısından dolayı birçok çalışan arasında "Bosch Dede" olarak anılmaktadır. - Eski Bosch evi ve hemen yanına yapılan modern yapıdan oluşan merkez bina "Bosch Haus Heidehof", eskiyi ve yeniyi birleştirerek, Bosch şirketlerinde "geleceğin geçmişe ihtiyacı vardır" anlayışını doğurmuştur. - Kurucu girişimcinin "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" ve "Çok param olduğu için iyi maaş veriyor değilim, aksine iyi maaş verdiğim için çok para kazanıyorum" sözleri firmanın değerlerinin bir yansımasıdır. - Çalışanlar hayır projeleri için desteklenerek yardımseverlik kurum kültürüne yerleştirilmeye çalışılmaktadır. - İş insanının ilke ve prensipleri olan sürekli iyileştirme, yenileşme, gelecek ve sonuç odaklılık, sorumluluk, azim ve kararlılık, açıklık ve güven, adalet, yasallık ve çeşitlilik sürdürülmeye çalışılmaktadır.

Tablo 4.7 incelendiğinde, araştırma konusu şirketlerin örgüt kültürlerinde oldukça fazla ortak unsur barındırdıkları göze çarpmaktadır. Şirketlerin en önemli ortak değeri, her iki girişimcinin de benimseyip çalışanlarına empoze ettikleri güven ilkesidir. Keleşoğlu'nun "Güven, Denge, İstikrar", Bosch'un "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" sloganları, itibar unsuruna verdikleri önemi göstermektedir. Bunun yanında, Ahmet Keleşoğlu'na şirketlerinde "baba" denilmesi, Robert Bosch'un firmalarında "dede" olarak anılması da her iki liderin dostane ve babacan sıcaklığı sayesinde aile sıcaklığını örgütün kültürüne yerleştirdiğinin işaretidir.

Yine her iki şirketin kültüründe var olan bir unsur, nesilden nesile taşınan tecrübe ve bilgi birikimi amaçlanarak kıdemli çalışanların istihdam edilmesidir. Ancak iki girişimcinin uygulamasında bir farklılık var; Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de çalışan tecrübeli personel kariyerlerine ve sektörel tecrübelerine duyulan güven nedeniyle daha çok üst yönetimde değerlendirilirken, Bosch GmbH'daki kıdemli çalışanlar teknik ve mühendislik birimlerinde uzmanlık bilgisinden faydalanmak ve ayrıca sosyal sorumluluk gereği istihdam edilmektedirler.

Tabloda yer alan bu bilgiler değerlendirildiğinde, her iki şirketin de köklü bir geçmişe sahip oldukları için, değerlere ve ilkelere dayalı yerleşmiş bir örgüt kültürüne sahip oldukları, dolayısıyla da kurumsallaşma boyutlarından birisini daha sağladıkları söylenebilir.

Tablo 4.8: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Şeffaflaşma Açısından Karşılaştırılması

Şeffaflaşma	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Şeffaf ve aktif bir bilgilendirme politikası izlenmektedir. Bilgilendirme politikasında; yıllık faaliyet raporları, izâhnameler, şirketin stratejileri, hedefleri, vizyonu, geçmiş performansı, gelecek beklentileri ve şirkete ait finansal bilgiler paylaşılmaktadır. - Bilgiler kurumsal internet sitesinde, Ticaret Sicil gazetesi ve günlük gazetelerde, yatırımcı bültenlerinde, basın açıklamaları ve toplantılarla paylaşılmaktadır. Toplantılara şirket yöneticilerinin de katılımı sağlanarak pay	- Önemli konuların iletişimi zamanında ve açıklıkla yapılmaktadır. - Şirkette bir "İç Kontrol Prosedürü" olarak adlandırılan bir Denetim Komitesi oluşturulmuştur. - "Uyumluluk Sistemi" olarak adlandırılan yasalara uyumlu ve sorumlu davranış sistemi, paydaşların düzensizlikleri dilediği zaman rapor edebileceği bir bildirim hattını kapsamaktadır. Sistemde Bosch ile işbirliğine yönelik gereklilik ve ilkelerin tanımlandığı paydaşlar için düzenli

sahipleri ve yatırımcıların görüşebilmeleri mümkün olmaktadır. - Denetimden sorumlu bir komite oluşturulmuştur. Komite toplantılarında muhasebe sistemi, finansal bilgilerin kamuya açıklanması, iç kontrol sisteminin işleyişinin ve etkinliğinin gözetimi, denetimi v.b. çalışmalar yapılmaktadır. - Yıllık mali tablolar uluslararası alanda tanınmış bir bağımsız dış denetim firması tarafından denetlenmekte ve uluslararası finansal raporlama sistemi uygulanmaktadır. - Yabancı yatırımcıların farklı kanallardan bilgi almaları mümkündür. Şirketin web sitesinin eş zamanlı İngilizce versiyonu bulunmakta, eşanlı finansal tablo bildirimleri ve hukuki metinler içerikte Türkçe paylaşılmaktadır.	olarak denetlenen belirli davranış kuralları oluşturulmuştur. - Yıllık Faaliyet Raporları hazırlanıp denetime sunulmaktadır. İçerik: şirketin genel bilgileri; organizasyon, sermaye ve ortaklık yapıları ve bunlara ilişkin hesap dönemi içerisindeki değişiklikler; finansal tablolar, ana sözleşmeye ilişkin açıklamalar, yönetim organları ve beyanları, insan kaynakları, komite raporları; denetim şirketi, komite ve denetçilerle ilgili bilgilerdir. - Pay sahiplerinin haklarının kullanımıyla ilgili bilgi ve açıklamalar, genel kurul toplantı tutanakları, ticaret sicili bilgileri, finansal raporlar, izahatlar, ortaklık ve yönetim yapısı, faaliyet ve denetçi raporları vb. bilgiler Bosch GmbH'nın kurumsal web sitesinde ve kamuyu aydınlatma platformlarında yatırımcıların erişimine açıktır.

Şeffaflaşma boyutunda örneklem şirketlerin aktif bir bilgilendirme politikasıyla önemli konuların iletişimini zamanında ve açıklıkla yaptıkları görülmektedir. Yıllık faaliyet raporlarında şirketin ortaklık ve yönetim yapısı, stratejileri, hedefleri, vizyonu, geçmiş performansı, gelecek beklentileri ve şirkete ait finansal bilgiler, faaliyet ve denetçi raporları paylaşılmaktadır. Her iki şirkette denetimden sorumlu birer komite oluşturulmuş olmakla birlikte pay sahiplerinin haklarının kullanımıyla ilgili bilgi ve açıklamalar kurumsal web sitelerinde güncel olarak yapılmaktadır. Selçuk Ecza'dan farklı olarak Bosch GmbH'da paydaşların düzensizlikleri dilediği zaman rapor edebileceği "Uyumluluk Sistemi" olarak adlandırılan bir bildirim hattı bulunmaktadır.

Tablodan elde edilen bilgiler incelendiğinde şeffaflaşma boyutunda araştırma konusu şirketlerin uygulamalarının birebir örtüştüğü dikkat çekmektedir. Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın son derece kurumsallaşmış şirketler olduğu göz önüne alındığında, bunun kurumsallaşmanın önemli bir boyutu olan şeffaflaşmayı sağladıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 4.9: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Profesyonelleşme Açısından Karşılaştırılması.

Profesyonelleşme	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
-Düzeli olarak grup toplantıları ve eğitim çalışmaları yapılmaktadır. -Sektördeki yenilikler takip edilerek en iyi hizmeti sunma amacıyla dağıtımda ve departmanlarda görevli çalışanlar sürekli eğitilmekte, sistem bu doğrultuda güncellenmektedir. -Şirket üst yönetimi, Şirket bünyesinde uzun yıllar görevde bulunmuş ilaç sektöründe deneyimli yöneticilerden oluşmaktadır. En alt kademede işe başlayan yöneticiler, tecrübe ve bilgi edindikçe terfi almıştır. -Çeşitli illerde eczacılara ve çalışanlara yönelik mesleki gelişim toplantıları yapılmaktadır. -Eczacılık Fakültelerine yönelik birçok projede destek sağlanmaktadır. Yeni bir proje başlatan şirket, Türkiye Eczacılar Birliği (TEB) desteğiyle tüm Türkiye'de eczacılara yönelik eğitim çalışmaları yürütmektedir.	- Kuruluşta çırak olarak işe başlayan Gottlob Honold, teknik bilgi ve becerisini geliştirerek başmühendisliğe yükselmiştir. - Kurucunun kendi atölyesinde genç çalışanlara bizzat ders vermesiyle (1913) başlattığı eğitim seminerleri günümüzde devam etmektedir. - Savaş nedeniyle kaçırılan teknik gelişmelerin yakalanabilmesi için aydınlatma fabrikasında inşaat ve test çalışmaları yürütülmüştür (1920). - Kurucudan kalan "Uzmanı olmadığınız bir alanda yapmanız gereken tek şey, o işin uzmanı olan insanları işe almaktır." yaklaşımı benimsenmektedir. - Savaş esnasında şirkete danışman atanmıştır. - Çalışanlarına, otomotiv elektroniği konusunda eğitimler verilerek uzmanlaşma sağlanmıştır. - 60'lı yıllarda şirkete ait entegre devreler ve araştırma enstitüleri gibi özel projelere odaklanılmıştır. - Genç çıraklardan emekli kıdemli uzmanlara kadar farklı nesiller bir arada çalışmaktadır. Gençlerin enerji, hırs ve başarı odağının kıdemli uzman çalışanların deneyimleriyle birleştirilmesi yoluyla bilgi aktarımı yapılarak enerji verimliliği ve profesyonelleşmenin sağlandığı düşünülmektedir. - Araştırma ve geliştirme alanlarında toplam 69,500 personel çalışmaktadır.

Profesyonelleşme boyutuna gelindiğinde sektör itibariyle iki şirket arasında büyük farklılıklar görülmektedir. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de sektördeki yenilikler takip edilerek çalışanlar en iyi hizmeti sunma amacıyla sürekli eğitilmekte, eczacılara ve çalışanlara yönelik mesleki gelişim toplantıları ve eczacılık fakültelerine yönelik eğitimler için proje destekleri sağlanmaktadır. Ayrıca Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de organizasyon yapısının 19 uzman birimden oluşması dikkat çeken bir ayrıntıdır.

Bosch GmbH'da uzman personelin istihdam edilmesi, teknik gelişmelerin izlenmesi için test çalışmalarının yapılması, şirkete danışman atanması, binlerce çalışanın otomotiv elektroniği konusunda eğitimler verilerek uzmanlaşma sağlanması, zorunlu oryantasyon eğitimi ve bir "Uyumluluk Diyaloğu" programının varlığı, uzman

yöneticiler tarafından yönetilen bağımsız departmanların oluşması ve Ar-Ge alanlarında toplam 69.500 personel çalışması profesyonelleşme boyutunun tipik göstergeleridir. Göstergelerin sayıca çokluğu, firmanın köklü, mühendislik ağırlıklı ve ürün portföyü geniş bir işletme olmasından kaynaklanmaktadır.

Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de en alt kademede işe başlayan personelin tecrübe kazandıkça terfi alarak üst yönetici konumuna yükselmesi ve sürekli eğitilmesi ile Bosch GmbH'da işe çıraklıktan başlanarak başmühendisliğe geçilebilmesi ve çalışanlara bizzat ders verilmesiyle başlatılan eğitim seminerleri şirketlerin profesyonelleşme boyutunda benzer özellikleridir. Bulgulardan hareketle, her iki şirketin de profesyonelleşme konusunda kurumsallaşmayı işaret eden yeterli göstergesinin olmasıyla birlikte, kurucularının profesyonelleşme boyutuna önemli katkılarından dolayı kurumsallaşmaya da pozitif etkisi olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.10: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Tutarlılık Açısından Karşılaştırılması

Tutarlılık	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık ve özverili olma gibi değerler benimsenmiştir. Çalışanlar da, özellikle yapılan işe ve müşteriye karşı dürüst ve tutarlı olunması konusunda teşvik edilmiştir. "İtibar kazançların en büyüğüdür" düşüncesi ilke edinilmiştir. - Şirketin vizyonu ve misyonu arasında uyumun sağlanması ve şubeler arasındaki iletişimin ve bilgilerin takibinin aksamaması için, elektronik ortamda tehditlere açık olan işletmenin bilgi işlem sistemi, devamlı takip edilmekte ve geliştirilmektedir. - Müşteri ve tedarikçilerden alınan geri bildirim ve önerilerin üst yönetim kademesinde her zaman dikkat ve titizlikle değerlendirilmesi prensip kabul edilmiştir. - Şirket içi uyumluluğun ve iletişimin sağlanabilmesi maksadıyla işletme dergisi çıkarılmaktadır.	- Kurucu girişimcinin "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" sözü, paydaşlara karşı olan tutum ve davranışlarında uyuma verdiği değerin işaretidir. - Tüm iş ilişkilerinde yasalara uygun hareket edilerek yerine getirilemeyecek sözlerin verilmemesine dikkat edilip, vaat edilenler görev kabul edilmektedir. - İletişim amacıyla firmadaki gelişmelerden haber veren bir şirket gazetesi yayımlanmaktadır. - Firmalarda yönetim kuruluna doğrudan rapor vermekten sorumlu küresel bir kurumsal uyumluluk sistemi bulunmaktadır. Sistemde uyumlulukla ilgili konuların ve deneyimin, uyum görevlileri, çalışanlar ve yöneticiler arasında tartışılmasına olanak veren bir "Uyumluluk Diyaloğu" da tesis edilmiştir.

Tutarlılık boyutunda araştırma konusu şirketler benzer özellikler sergilemektedir. İtibara, doğruluğa, dürüstlüğe, yasallığa ve güvene verilen değer; iletişime verilen önemle şirket içi dergi ve gazete çıkartılması ve bilgi işlem sisteminin

devamlı takip edilip geliştirilmesi yönetimin kurum içinde ve dışında sergiledikleri tutumların uyumlu olması amacıyla gösterilen davranışlardır. Bosch firmalarında uyumluluk sistemi içerisinde uyumlulukla ilgili konuların ve deneyimin tartışılmasına olanak veren bir "Uyumluluk Diyaloğu"nun bulunması da tutarlılık boyutunu ayrıca destekleyen bir uygulamadır. Elde edilen bu verilerle her iki şirketin de kurumsallaşma boyutlarından olan tutarlılık konusunda gerekli yeterlilikleri barındırdıkları ve bu durumun kurumsallaşmaya pozitif etki ettiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4.11: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Sosyal Sorumluluk Açısından Karşılaştırılması

Sosyal Sorumluluk	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- "Ermenek Selçuklu Otel" sosyal proje olarak hizmete açılmıştır (2003). - Konya-Selçuklu Belediyesi Ahmet Keleşoğlu Kültür Merkezi hizmete girmiş (2007), Konya Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi inşa edilmiş, Ermenek'te Nezahat-Ahmet Keleşoğlu Camii ve aşevi hizmete açılmıştır (2008). - Konya Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi ek binalarının inşaatı ve İstanbul Üniversitesi Eczacılık Müzesi renovasyon çalışmaları yapılmıştır (2009). - İş insanı; kültür, sanat, eğitim ve sağlık gibi alanlarda katkı sağlamak amacıyla 2009 yılı itibariyle mal varlığının %51'ini vakfetmiştir. - Karaman/Ermenek ve Başyayla Kültür Merkezlerinin yapımı ve Ahmet Keleşoğlu Sosyal Tesisleri'nin inşaatı tamamlanmıştır (2011). - İstanbul Üniversitesi Eczacılık Fakültesi içerisinde Türkiye'nin ilk Eczacılık Tarihi Müzesi açılmıştır (2012). - Ahmet Keleşoğlu Köy Konağının temeli İstanbul Sancaktepe'de atılmış (2015), Konya 5. Bölge Eczacı Odası'na hizmet binası hediye edilmiş, Esenyurt Ahmet Keleşoğlu İlköğretim Okulu hizmete girmiştir (2016). - Firmanın sponsorluğunda Gazi Üniversitesi Eczacılık Fakültesi içinde Dr. Hacı Ahmet Keleşoğlu Robotik Üniteli Simülasyon Eczanesi açılışı gerçekleştirilmiştir (2017). - Buradaki sosyal sorumluluk uygulamaları Ahmet Keleşoğlu, Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve ANK Vakfının faaliyetlerinden birkaç örnektir. Sosyal yardımlar kültür, sanat, eğitim ve sağlık alanlarındadır. İş insanına akademik gelişime katkılardan dolayı Selçuk Üniversitesi Senatosu tarafından 2005'te "Fahri Doktorluk Unvanı" ve TBMM tarafından "Üstün Hizmet Ödülü" verilmiştir. - Şirket yönetim kurulunda kadın üye oranı için belirlenmiş bir asgari sınır ve hedef bulunmamakla birlikte toplamda üç kişiden oluşan bağımsız üyelerin bir tanesi kadındır.	- Firma yönetimi İkinci Dünya Savaşı esnasında Nazi rejimine karşı direnişi desteklemiştir. Bu amaçla şirkete atanan danışman zulüm gören Yahudileri kurtarmak amacıyla ya istihdam etmiş ya da göç edebilmeleri için maddi destek sağlamıştır. - Girişimci, Stuttgart Teknik Üniversitesi Senatosu tarafından onursal doktora unvanı almıştır (1911). - Kurucusunun vefatından (1942) 3 yıl sonra şirketi yeniden kuran vasilerin amacı kâr etme yanında sosyal sorumluluk projelerini desteklemek olmuştur. - Savaşın verdiği sıkıntıyı en aza indirmek için 1914'te far üretmek üzere tasarlanmış yeni bir alanda hastane kurulmuştur. - Savaş esnasında büyük bir kısmı tahrip edilen şirket, çalışanlara iş alanları yaratma sorumluluğuyla yapılanmıştır (1945). - 1964'te Bosch Vakfı kurulmuştur. Vakfın merkez binası Stuttgart'da bulunan Bosch ailesinin evidir. - İsrail büyükelçisi Idan Avner, Nasyonal Sosyalist dönemde yahudilere yardım etme gayretlerinden dolayı firma yöneticisi Hans Walz'ı "Uluslararası Dürüst Kişi" unvanı ile onurlandırmıştır (1970). - Firma, geçmişte olduğu gibi günümüzde de faaliyetleri esnasında doğal çevrenin korunmasını desteklemekte; uygun maliyetli yenilenebilir enerji, güvenli ve ekonomik mobilite ve çevre dostu stratejiler geliştirmektedir. - Personele ücret, ikramiye ve prim yanında doğum, ölüm, evlenme, çocuk parası, askerlik yardımı, ücretli izin yardımı ve bayram yardımı gibi nakdi yardımlar ile ulaşım, yemek, giyecek ve temizlik yardımı gibi aynî yardımlar da yapılmaktadır. - Vakıf, özellikle toplumsal ve çevresel projeleri dâhilinde sağlık, insani yardım, bilim, uluslararası dostluk, gençlik ve sivil toplum faaliyetleri gibi hususlara eğilerek önceliği eğitim, çevre ve inovasyon konularına vermektedir. Sürdürülebilirlik Raporları'na göre son yıllarda yürütülen projeler için ortalama 680 milyon Euro destek sağlanmıştır.

Sosyal sorumluluk uygulamalarından dolayı her iki girişimcinin de topluma ve bilime katkılarından dolayı ödüller ve fahri/onursal doktora unvanı almaları ve her iki şirketin de vakıf kurarak faaliyetlerini sürdürmesi ortak noktalarındandır. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin müteşebbisi Ahmet Keleşoğlu sağlığında Ahmet ve Nezahat Keleşoğlu Vakfını kurmuştur. Eğitim başta olmak üzere kültür, sanat ve sağlık alanlarında çok sayıda sosyal yardım yapan ve yapmaya devam eden kuruluş, Türkiye'nin en büyük üçüncü vakfıdır.

Bosch firmasının sosyal sorumluluk uygulamaları yaşadığı çağın gerekliliklerine göre daha farklı şekillerde hayat bulmuştur. İkinci Dünya Savaşı esnasında Nazi rejimine direnen iş insanı, zulüm gören yahudilere yardım etmiş ve müttefik bombalarıyla yok edilen şirketini özellikle çalışanlara iş alanları yaratma sorumluluğuyla toparlamıştır. Kurucusunun vefatından sonra kurulan Bosch Vakfı'nın faaliyetleri arasında özellikle toplumsal ve çevresel projeler dâhilinde sağlık, insani yardım, eğitim, bilim, inovasyon, uluslararası dostluk, gençlik ve sivil toplum faaliyetleri yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda Ahmet ve Nezahat Keleşoğlu ile Robert Bosch Vakıflarının bilgileri yer almaktadır.

Tablo 4.12: ANK Vakfı ve Robert Bosch Stiftung Verileri Karşılaştırması

	ANK Vakfı	**Robert Bosch Stiftung**
Kuruluş yılı	2008	1964
Merkez Bina	İstanbul	Stuttgart, Bosch ailesi evi
Mülkiyet Yapısı	%51	%92
Faaliyet Alanları (tercih sırasına göre)	Eğitim-öğretim, bilim, kültür-sanat, sağlık, İslami bağışlar	Sağlık, bilim, toplumsal konular, insani yardım, eğitim, uluslararası dostluk ve anlaşmanın ilerletilmesi, çevresel projeler, gençlik ve sivil toplum faaliyetleri
Bağış miktarı	51.543.436,78 TL (2018 yılı)	153.04 milyon Euro (2018 yılı)

Görüldüğü gibi, her iki iş insanının da önemli derecede ve farklı boyutlarda sosyal sorumluluk uygulamaları olmuştur. Tabloda yer alan veriler ve şirketlerin kurumsal olduğu bilgisi ışığında girişimci liderliğin kurumsallaşmaya etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.13: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Sadelik Açısından Karşılaştırılması

Sadelik	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Sevki gerçekleştirilen ilaçlar optimum sürede muhafaza edilmek ve hızlı ve etkin şekilde eczanelere aktarılabilmek için siparişlerin "İlk Giren İlk Çıkar (FIFO)" yöntemine göre organize edildiği bir stok sistemi geliştirilmiştir. - Günün 24 saati ülke genelinde 2500'den fazla araç karışıklık ve yoğunluk olmadan dağıtım yapmaktadır. - Moto-kurye uygulaması ile daha basit ve süratli bir şekilde eczanelerin acil ihtiyaçları karşılanabilmektedir. - Depo binaları 23.000 stok çeşidini, büyük bir araç filosunu ve mavi-beyaz yakalı çalışanları sorunsuz bir şekilde bir arada barındırabilecek iç ve dış mekânlara sahiptir. -"GDP" (İyi Dağıtım Uygulamaları) uyarınca ayrı ayrı sevkiyat çıkış ve mal kabul alanlarına sahip şirkette binalar, ürünlerin hızlı ve basit bir biçimde bir noktadan diğerine sevkini kolaylaştırmak amacıyla yatay biçimde konumlandırılmıştır. - Modern sipariş sistemiyle tüm siparişler, intranet aracılığı ile bilgisayarlar veya telefonlarla sahadaki satış elemanları tarafından alınmakta, eczacılar e-ticaret vasıtasıyla internetten 7/24 sipariş verebilmektedirler. Merkez veri tabanına entegre edilen siparişler, minimum 10 dakika maksimum 2 saat içerisinde teslim edilmektedir. - Yönetim kurulu üyelerinin sayısı kısıtlıdır, bu yüzden bazı üyeler birden fazla komitede görev alarak yapı sade tutulabilmektedir.	- Bosch firması yalın yapılar sayesinde hızlı, çevik ve hassas çalışma imkânı yakalayarak etkili süreçler ve yüksek verimlilikle şirketin değerini güvence altına almaya ve artırmaya çalışmaktadır. - Bosch'un uyguladığı üretim hatları ile ürünlerin seri üretim aşamasına geçmesi başarılarak sadelik ve yalınlık sağlanmış oluyordu. - Bosch, yazılım çözümleri ile faaliyetlerini otomatize edip, sade ve yalın bir hale kavuşturarak verimliliği artırmaya çalışmaktadır. Eskiden telefon, faks vb. yollarla yapılan işlemler yazılım çözümleriyle (Ör.; Bosch Rexroth Ortaklığının "Jetmutabakat" isimli bir yazılım çözümü) ciddi zaman/kaynak tasarrufu sağlayarak daha verimli hale getirilmiştir. - Bosch GmbH, Afrika gibi gelişmekte olan ülkelerde ortaklık kurduğu küçük ve orta ölçekli şirketlerin yöneticilerine de yalın yönetim yöntemlerini öğretmeyi hedeflemektedir.

Sadelik boyutunda Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de sevk edilen siparişleri optimum sürede ve şekilde yerine ulaştırabilmek için "FIFO" ve "GDP" yönteminden, moto-kurye uygulamasından, intranet ve e-ticaret yöntemlerinden faydalanılmaktadır. Bu uygulamalar ve yatay biçimde konumlandırılmış şirket binaları sayesinde ülke genelinde günün 24 saati 2500'den fazla araçla 23.000 stok çeşidi karışıklık ve yoğunluk olmadan dağıtıldığı görülmektedir. Ayrıca yönetim kurulu üyelerinin sayıca az olmasıyla bazı üyelerin birden fazla komitede görev alarak yapının sade tutulduğu da dikkat çeken bir ayrıntıdır.

Bosch firması ilk üretim hatları, sade/yalın yapılar ve yazılım çözümleri sayesinde hızlı, çevik ve hassas çalışabilerek etkili süreçlerle faaliyetlerini otomatize edip, verimliliği artırmaktadır. Örneğin; Bosch Rexroth Ortaklığının "Jetmutabakat" isimli bir yazılım çözümüyle ciddi zaman/kaynak tasarrufu sağlamaktadır. Buna benzer birçok yazılım uygulamasından faydalanan firma Afrika gibi gelişmekte olan ülkelerde ortaklık kurduğu işletmelere de yalın yönetim yöntemlerini öğreterek etkinlik sağlamaya çalışmaktadır.

Kurumsallaşma boyutlarından olan sadeliğin de kendisini her iki işletmede alanına özgü şekillerde gösterdiğini buradaki örneklerle açıklamış bulunmaktayız. Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH şirketlerinin sadelik boyutunda da kurumsallaşmanın gereğini yerine getirmiş olduklarını vurgulamak mümkündür.

Tablo 4.14: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Kurumsallaşma Boyutlarından Özerklik Açısından Karşılaştırılması

Özerklik	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Telefonla eczanelere bağlanılıp sipariş alınması, teleks ve faks cihazları ve otomatik teyplerle kayıt sisteminin kullanılması, sipariş alımlarının gece gündüz devam etmesi ve tatil günleri de hizmet verilmesi sektörde ilkler ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin kendisine has uygulamaları olarak görülmektedir. - Sipariş alımı olmadan en çok kullanılan ilaçların bir minibüse doldurularak eczaneleri ziyaret eşliğinde sıcak satış yapılması işletmeye has uygulamalardandı. - Teleks, faks vb. cihazlardan hariç, onbeş günde bir sipariş almak kaydıyla civar bölgelerdeki eczanelere birebir müşteri ziyaretleri uygulanmaktaydı. Günümüzde bu görev müşteri temsilcileri tarafından yürütülmeye devam etmektedir. - Firma, finansal kurumlara olan yükümlülüklerini eksiksiz ve vaktinde yerine getirebilen işletmeler arasında yer almaktadır. - Şirkete 35 yıldan fazla emeği geçmiş, 9'u üst düzey yönetici, 34 kişi hizmet vermektedir. - Şirkette bazı çalışanlar dede, baba, oğul olmak üzere aynı aileye mensub üç kuşaktan oluşmaktadır.	-Almanya'da 1918'de yasalaşan 8 saatlik iş gününü Bosch firmaları 1906 yılında uygulayan ilk işletmeydi. -Başka işletmeler haftada altı işgünü uygulamasına devam ederken, Bosch firmalarında 1910 itibariyle Cumartesi günleri öğleden sonra tatil ilan edilmiştir. -Çalışanlar diğer şirketlere göre daha iyi çalışma koşulları (yıllık izin, doğum izni, emeklilik primi, sağlık sigortası) altında, iyi aydınlatılmış ve havalandırılmış ortamlarda daha yüksek maaşlar almaktaydı. -1917 itibariyle fabrikalarda hemşireler istihdam edilmiştir. 1939 itibariyle ise her fabrikada doktor dâhil bir sağlık ekibi bulunmaktaydı -Bisikletiyle müşteri ziyaretleri yapan iş insanı, müşterilerin kendisine kolayca ulaşabilmeleri için ilk sokak telefonlarını kurdurmuştur. -"Bosch Haus Heidehof" ile geleneksel mimari modern yapılarla birleştirilerek gelenek ve modernite arasında bağ kurulmuştur. -"Nesnelerin interneti", otomatik olarak internetten veri alışverişi sağlayarak günlük nesneleri akıllı cihazlara dönüştürmektedir.

Özerklik boyutunda Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin telefon, teleks, faks cihazları ve otomatik teyplerle 7/24 sipariş alması; eczane ziyaretleri eşliğinde satış yapılması o dönemlerde sektörün ilkleri ve Selçuk Ecza Deposu'nun özerk uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Selçuk Ecza finansal kuruluşlara karşı yükümlülüklerini geciktirmeden yerine getiren nadir sayıdaki şirketlerden olma ayrıcalığıyla tanınmaktadır. Şirkette 35 yıldan fazla emeği geçmiş 9'u üst düzey yönetici olan, 34 personelin bulunması ve ayrıca dede, baba, oğul olmak üzere aynı aileye mensup 3 kuşak çalışanın bir işletme çatısı altında birleşmesi, firmayı birçok işletmeden ayıran önemli bir özelliğidir.

Bosch firmaları 8 saatlik iş gününü daha yasalaşmadan 12 yıl önce uygulayan ve Cumartesi günleri öğleden sonra tatil ilan eden, diğer şirketlere göre daha iyi çalışma koşulları ve daha yüksek maaşlar veren ilk işletme olarak tarihe geçmiştir. Bosch'un fabrikalarında hemşireler istihdam edilerek doktor dâhil bir sağlık ekibi bulunması da önemli ayrıcalıklarındandır. Günümüzde de geleneksel mimariyi modern yapılarla birleştirerek gelenek ve modernite arasında bağ kurmasıyla tanınan Bosch şirketi, aynı zamanda nesnelerin interneti uygulamalarıyla özerklik kazanmaktadır.

Özerklik boyutunda kurucularının önemli etkisiyle tamamen farklı uygulamalar kazanan şirketlerin bu özellikleriyle başka işletmelerden ayrışarak kurumsallaşmaya etki ettikleri görülmektedir.

Tablo 4.15: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Farklılaşma Açısından Karşılaştırılması

Farklılaşma	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Siparişlerin önce telefonla, sonra teleks ve faks cihazları ve otomatik teyplerle kesintisiz alınması ve eczaneyi ziyaret eşliğinde sıcak satış yapılması gibi uygulamalar çevredeki değişen ihtiyaçlara yönelik gerçekleştirilmiştir. - Bazı ilaçların belli bir sıcaklıkta bozulma ihtimaline karşı soğuk zincir ürünlerinin yer aldığı "soğuk oda" uygulamalarına geçilmiştir. - Giderek kişisel bakıma daha fazla ilgi duyan topluma yönelik ilaç dışı sağlık ve ıtriyat ürünleri satışı başlatılmıştır. - Gelişen teknoloji takip edilerek, bilişim çağının gereklilikleri dolayısıyla siparişler bilgisayar	- Otomobillerin sürekli gelişen ihtiyaçları doğrultusunda (güvenlik, konfor, lüks) devamlı olarak yeni ürünler geliştirilmiştir. - Savaş dönemlerinde otomobil yedek parçalarından çok silahlanmaya yönelik üretime gidilmiş, hastane kurulmuştur. - Teknolojik gelişmeler odak noktası haline geldikçe, Ar-Ge kaynaklarına yoğunlaşılarak bu kaynaklar çevredeki gelişmeler doğrultusunda yönetilmiştir. - Yeni odak noktası olan telekomünikasyon ortaya çıkınca firma; uydu, cep telefonları ve

ortamında gerçekleştirilmekte ve sektör için geliştirilmiş son bilgisayar yazılımları kullanılmaktadır. - Kamu otoritesinin geri ödeme yoluyla ilaç tüketiminin finansmanı yönünde otomasyon sistemine geçilmiştir.	güvenlik sistemleri için teknoloji üretmeye başlamıştır. - Bilişim çağındaki değişikliklere bağlı olarak olarak inovasyon odaklı sanayi teknolojileri, enerji ve bina teknolojileri, mobilite çözümleri ve dayanıklı tüketim malları kapsamında; yazılım ve sensör teknolojisi ile akıllı şehirler, akıllı evler, sanayi için yenilikçi çözümler ve ağa bağlı mobilite sunulmaya başlanmıştır. - Uygulamalarını dünya genelindeki "yeşil trend"ine uyarlayarak ona göre farklılaştıran firma, üretim esnasında sıfır emisyon ile faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır.

Tablo 4.15 incelendiğinde; Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin farklılaşma boyutunda sipariş alımlarını ve teslimatını çevredeki değişen ihtiyaçlara yönelik gerçekleştirdiğini, ilaç tüketiminin finansmanında kamunun geri ödeme noktasında otomasyon sistemine geçildiğini ve giderek kişisel bakıma daha fazla ilgi duyan topluma yönelik ilaç dışı sağlık ve ıtriyat ürünleri satışının başlatıldığını görebilmekteyiz.

Bosch ise otomobillerin ve çevredeki trendlerin sürekli gelişen ihtiyaçları doğrultusunda devamlı olarak yeni ürünler geliştirmiştir. Savaş dönemlerinde otomobil yedek parçalarından çok silahlanmaya yönelik üretime gidildiği, hastane kurulduğu ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda araştırma-geliştirme kaynaklarına yoğunlaşıldığı; telekomünikasyon, bahçe ve elektronik ev aletleri gibi müşteri odaklı ürünlerin üretilmesi bunlara verilebilecek örneklerdendir. Günümüzdeki çevresel değişikliklere bağlı olarak akıllı şehirler, akıllı evler, sanayi için yenilikçi çözümler ve ağa bağlı mobilite çözümleri sıfır emisyon hedefi ile üretilmeye devam etmektedir.

Bu açıklamalara istinaden araştırma konusu işletmelerin farklılaşma boyutunda örnekler sergilediği dikkate alındığında, kurumsallaşma olgusu gösterdikleri ve dolayısıyla girişimci liderliğin kurumsallaşmaya etkisi olduğu söylenebilir.

Kurumsallaşma boyutuyla ilgili elde edilen bilgiler değerlendirildiğinde, örneklem şirketlerin tüm boyutları gereğince sağlayarak kurumsallaşma olgusunu başarıyla sürdürdükleri görülmektedir. Selçuk Ezca Deposu A.Ş.'nin kurucusunun ilkeleri doğrultusunda tutarlılık ve sadelik boyutunda belirgin davranışlar sergilediği, Bosch GmbH'nın ise sanayi devrinin gelişim evresinde birçok fabrikaya ve

mühendislik alanı sayesinde ürün çeşitliliğine sahip olduğu için profesyonelleşme ve çalışma koşullarında özerk uygulamalar yapabilme avantajını yaygın olarak kullandığı söylenebilir.

4.6.3.3. Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimi Unsurları Açısından Karşılaştırma ve Değerlendirme

Aşağıda Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ile Bosch GmbH'nın ve kurucularının girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi unsurları açısından tablolar halinde karşılaştırılıp ardından değerlendirmesi yapılmıştır.

Tablo 4.16: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Esneklik Unsuru Açısından Karşılaştırılması

*Esneklik	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Teknolojik alt yapısından organizasyon yapısına kadar çağın gerektirdiği yeniliklere ayak uydurma gayretiyle özellikle 2000'li yılların başından itibaren, gelişmiş ülkelerdeki ecza depolarının gelişimi yakından izlenerek kendisine uyarlanmış ve daha da geliştirilmiştir. - Devletin uyguladığı düzenlemelerle siparişler otomasyon sistemi, barkod okuyucular ve daha sonra da karekod uygulaması ile hazırlanmaya başlanmıştır. - Sektöre özgü finansal yapı şartlarında optimum finansman biçimleri benimsendiği için likidite pozisyonu ve özsermaye büyüklüğüyle ekonomik şartlardaki belirsizliklere ve krizlere karşı esnek olunabilmektedir. - Şirket, kuruluşundan bu yana bulunduğu sektörün dinamiklerini en iyi şekilde analiz etmeye çalışarak sektördeki öncü konumunu koruma gayretindedir.	-Avrupa'ya ürün ithalatında yüksek gümrük vergileri ve uzun nakliye güzergâhı sorunlarına Paris'te üretime başlanarak çözüm bulunmuştur (1905). -Alman otomotiv sektöründe yaşanan kriz nedeniyle otomotiv tedarikçisi olan firma, çevrede ihtiyaç duyulan farklı alanları araştırıp o yönde üretime başlamıştır. -Savaş dönemlerinde üretim askeri malzemeye dönüşmüştür. -Sıkıntılı dönemlerin son bulmasıyla ev işlerinde rahatlığın ve eğlencenin ön plana çıkması, elektrikli ev aletleri ve araç radyoları üretimini tetiklemiştir (1950'ler). -Avrupa'da "Do it yourself" akımına yönelik "Bosch Combi" piyasaya sürülmüştür (1952). - Ürünlerini yenilikçi iş modellerine uyarlayan firma, sektörlere ve müşterilere odaklanarak çözümler üretmektedir.

Esneklik unsurunda Selçuk Ecza Deposu A.Ş. çağın gerektirdiği her türlü yeniliğe ayak uydurma gayretiyle modern ülkelerdeki ecza depolarının gelişimini yakından izleyerek kendisine uyarlamış ve daha da geliştirmiştir. Sektörün dinamiklerini en iyi şekilde analiz ederek krizlere karşı esnek olabilen şirket devletin

*Esneklik unsuru kurumsallaşmanın boyutları arasında da mevcuttur ancak tekrar etmeme adına yalnız her iki değişkenin etkileşimi unsurları başlığı altında ele alınmıştır.

uyguladığı düzenlemelerle otomasyon sistemi, barkod okuyucular ve karekod uygulaması ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

Bosch GmbH ise Avrupa'ya ürün ithalatında yüksek gümrük vergileri ve uzun nakliye güzergâhlarına, faaliyet sektöründe yaşanan krizlere, dönemsel değişiklikler ve trendlere uygun olarak farklılaşmıştır. Ürünlerini yenilikçi iş modellerine göre uyarlayan firma sürekli değişen sektörlere ve müşterilere odaklanarak çözümler üretmeye devam etmektedir.

Araştırma konusu şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörler incelendiğinde Bosch firmasının faaliyet alanının daha dinamik olduğu açıktır. Ancak bu Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin esnek olmadığı anlamına gelmez, aksine Selçuk Ecza'nın da sektöründe oldukça esnek olduğu görülmektedir. Esnek davranışlar sergileyen yönetimi ile çevresiyle uyumu yakalayabilmiş bu işletmelerin kendisine göre çözümler üreterek hem girişimci liderlik örnekleri sergiledikleri, hem de kurumsallaşmaya etki ettikleri bulgular neticesinde görülmektedir.

Tablo 4.17: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim Unsuru Açısından Karşılaştırılması

Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Girişimci; iyice düşünüp tasarlamadan, stratejik planlamalarını yapmadan harekete geçmeyen, işini ve hesabını iyi bilen, gelecekle ilgili hesapları zihninden yapabilen bir iş insanı olarak ifade edilmektedir. - Yaşanan krizler, alınan tedbirler ve yapılan planlamalar sayesinde atlatılabilmiştir. - Üst yönetimin stratejik planlama yetkinliği sektördeki önemli rolün korunmasını sağlamaktadır. - Şirketin vizyon ve misyonunun eksiksiz bir şekilde yerine getirilebilmesi için belirlenmiş olan stratejik plan ve hedefler, yönetim kurulu tarafından düzenli olarak izlenip değerlendirilmektedir. - Faaliyet gösterilen sektör itibariyle düşük kâr marjlarına tabi olunmasına karşın, finansal yönetim stratejisiyle ekonomik kriz dönemlerinde bile büyüme sürdürülmüş, depo ve personel sayısı artmıştır.	- Girişimci olarak attığı adımların stratejik açıdan planlamalarını titizlikle yapan şirket, bu sayede hedeflerinin peşinden kararlılıkla gidebilmektedir. - Tepe yöneticileri üretim süreçlerini stratejik planlar eşliğinde kalite standartlarına uygun olarak tasarlama gayretindedirler. Tedarik, üretim, tanıtım ve satış esnasında her birimin teknolojileri ve süreçleri stratejik planlamayla optimize edilmektedir. - Şirketin stratejik planları bir yıllığına bağlı bulunduğu ana departman tarafından çevre, pazar ve rakip analizleri yapılarak oluşturulmaktadır. - Geliştirilen her bir proje ve faaliyet için süre ve maliyet planlaması yapılmaktadır. - Hazırlanan iş planları bütçe toplantısında paylaşılarak stratejilerin uygulanması ve şirket performansı düzenli olarak gözden geçirilmekte ve hedeflere ulaşma derecesi incelenerek revize edilmektedir.

Stratejik planlamaya dayalı yönetim unsurunda Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de alınan tedbirler ve planlama yetkinliği sayesinde krizler atlatılarak sektördeki lider konum sürdürülebilmiştir. Departmanlarda ve dağtım kanalı faaliyetlerinde stratejik plan ve hedeflerin yönetim kurulu tarafından düzenli olarak izlenmesi şirketin vizyon ve misyonunun eksiksiz bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli görülmektedir.

Bosch yöneticileri de aynı şekilde süreçlerini (tedarik, üretim, tanıtım ve satış) çevre, pazar, rakip analizleri ve stratejik planlar eşliğinde kalite standartlarına uygun olarak tasarlamışlardır. Girişimci olarak attığı adımların stratejik açıdan planlamalarını titizlikle yapan şirket bu sayede hedeflerinin peşinden kararlılıkla gidebilmektedir.

Elde edilen bilgiler ışığında stratejik planlamaya dayalı yönetim boyutunda her iki işletmenin de gerekli tedbirleri aldığı görülmektedir. Selçuk Ecza Deposu A.Ş. yöneticileri dağıtım ve birim bazında, Bosch GmbH yöneticileri ise üretim süreçleri bazında stratejik planlamaya dayalı yöneticiler olarak kurumsallaşmaya katkı sağlamaktadırlar.

Tablo 4.18: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Katılımcı Yönetim Unsuru Açısından Karşılaştırılması

Katılımcı Yönetim	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Girişimci; çalışanlarına babacan tavırla yaklaşan, takım oyununa inanan, onlara takımın bir parçası olduklarını hissettiren, astlarına güvenen, fikirleri için çalışanlarının da katkısını isteyen bir iş insanı olarak tanınmaktadır. Farklı fikirleri yeniliğin, yaratıcılığın ve değişimin temeli bilen iş insanı bunların geliştirilmesi için çalışanlarının da etkin katılımcı olduğu eğitimler ve toplantılar düzenlemiştir. - Girişimcinin, astlarına sorumluluk dağıtarak güvendiği kişiye yetki vermesi ve o yetkinin şirketin ve kendisinin ilkeleri doğrultusunda kullanılmasını istediği, kararlarında sadece kendisini haklı görmediği, küçük bir çırak bile olsa çalışanlarını dinleyip görüşlerine değer verdiği ifade edilmektedir. - Firmada sorun çözümlerinde uzman birim yöneticilerinin tamamen inisiyatif alabilmeleri, buna rağmen iş takibi amacıyla son sözü her zaman kurucunun söylemesi ve bunun tüm çalışanlar tarafından bilinmesi, önemli bir husustur. - Tecrübeli üst düzey yöneticiler uygulamalarda ve karalarda söz sahibi olmakla birlikte bazı konular tamamen profesyonellere bırakılmıştır.	- Girişimci, 1898 yılında yurt dışındaki ilk ofislerini kurarak başkalarını yönetime dâhil etmiştir. İzleyen yıllarda birçok ülkede yöneticileri yetki ve söz sahibi olan temsilcilikler ve ortaklıklar kurulmuştur. Sistem günümüzde de aynı şekilde devam etmektedir. -İş insanının, performansını beğendiği çalışanına işletme içinde önemli sorumluluklar verdiği aktarılmıştır. -İşletme gelişip, yapılanma çeşitlendikçe departmanlara ayrılarak bağımsız yönetim birimleri kurulmuştur. Kendini yöneten bölümlere geniş karar özgürlüğü tanınarak şirket merkezkaç bir yapıya dönüşmüştür. - Bosch GmbH'da birçok mühendislik biriminde uzman yöneticiler yetki ve sorumluluk üstlenmişlerdir. - Günümüzde menfaat sahiplerinin de yönetime ve idari konulardaki iyileştirme çabalarına katılım sağlaması mümkündür.

Katılımcı yönetim unsuruna gelindiğinde Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de Ahmet Keleşoğlu'nun çalışanlarına sorumluluk dağıttığı ve güvendiği kişiye yetki verdiği, dağıttığı yetkiyi de şirketin ve kendi ilkeleri doğrultusunda kullanılmasını istediği görülmektedir. Uzman birim yöneticilerinin tamamen inisiyatif alabildikleri ancak son sözü her zaman Ahmet Keleşoğlu'nun söylediği de şirkette bilinmekteydi. Buradaki amaç demokrasiyi kısıtlamak değil, iş takibiydi. Günümüz Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de tecrübeli üst düzey yöneticilerin uygulamalarda ve kararlarda söz sahibi olmasıyla birlikte bazı konuların tamamen profesyonellere bırakıldığı da görülmektedir. Bağımsız birer şirket yöneticileri gibi çalışan şube müdürleri aynı zamanda genel müdürlük tarafından da denetlenmektedirler.

Bosch firmasında katılımcı yönetim örnekleri; yurt dışındaki temsilcilikler ve ortaklarının, gelişip çeşitlenen işletmelerin bağımsız yönetim birimlerinin ve pay sahiplerinin yönetime ve idari konulara katılım sağlaması olarak bulunmuştur. Kurucu iş insanının, çalışanlarından birisinin performansını beğendiyse, o kişiye işletme içinde önemli sorumluluklar verdiği görülmüştür. Bu davranışın gelişmesi sonucu bugün birçok mühendislik biriminde uzman yöneticilerin yetki ve sorumluluk sahibi olduğu Bosch GmbH'da kendini yöneten bölümlere geniş karar özgürlüğü tanındığı önemli bir ayrıntıdır.

Elde edilen bulgular karşılaştırıldığında her iki işletmede de katılımcı yönetim uygulamalarının yer aldığı, her iki girişimcinin de yetki devrettiği anlaşılmaktadır. Ahmet Keleşoğlu'nun iş takibini sağlamak amacıyla denetim baskısını hissettirdiği, günümüzde ise her ne kadar bu uygulamanın devamı niteliğinde şube müdürlerinin kararları genel müdürlük tarafından denetlense de, bazı konuların tamamen profesyonellere bırakıldığı görülür. Bosch GmbH'da da kuruluşun ilk yıllarından bu yana katılımcı yönetim sağlanmaktadır. Günümüzde tamamen merkezkaç bir yapıda olan firmanın bu özelliği kurumsallaşmayı destekleyen önemli bir uygulamadır. Bu niteliklere istinaden girişimci liderliğin katılımcı yönetim boyutuyla kurumsallaşmaya doğrudan etkisi olduğu söylenebilir.

Tablo 4.19: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Rekabetle Baş Edebilme Unsuru Açısından Karşılaştırılması

Rekabetle Baş Edebilme	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Konya'nın ikinci deposu olma dezavantajıyla faaliyete başlayan şirket, yaklaşık bir yılda işe adapte olarak çalışma hızı ve cirosuyla Konya Ecza Deposu'nun önüne geçmiştir. - Güçlü pazarlama yetkinliği ve sağlam sosyal ilişkileri sayesinde geniş müşteri ağı ve rekabet üstünlüğü elde etmiştir. - Şehrin stratejik konumundan dolayı İstanbul'da şube açılmasıyla avantajlı konuma geçilmiştir. - 1980 yılı itibariyle tatil günleri de hizmet verilmeye başlanmıştır. - Faaliyet hayatı boyunca etik rekabet kurallarına uymuş, rasyonel olmayan satış koşullarından kaçınmıştır. Bu özelliğiyle paydaşlarının yanında yerini ve güvenilirliğini korumayı başarmıştır. - 2008 yılındaki küresel ekonomik krize rağmen kurumlar vergisi alanında Türkiye genelinde 44'üncü sırada yer alarak kendi sektöründe en çok vergi ödeyen kuruluş olmuştur. - Bulunduğu sektörün dinamiklerini analiz ederek konumunu koruma amacıyla müşteri odaklılık ve "İyi Dağıtım Metodu" ilkeleri doğrultusunda en fazla ürün çeşidini, en yüksek teknolojiyle en uygun koşullar altında karşılama gayretindedir. - Üst yönetimin, deneyimli yöneticilerden oluşması sektörün gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Tecrübe sahibi yönetim kadrosu, şirket'in kalıcı rekabet avantajının dayanağı sayılmakla birlikte genel strateji gereğidir. - Her yıl düzenlenen satış etkinliğine yaklaşık 110 firma ve 5.000 eczacı katılmaktadır. Etkinlik süresince ilaç dışı sağlık ve ıtriyat ürünlerini tanıtma fırsatı bulan yetkililer, eczacılar ile birebir iletişim kurarak önerilerini paylaşmaktadırlar. - Toplam 2531 araç ile yurdun dört bir yanında 7/24 hizmet verilmektedir. Moto-kurye uygulaması ile eczacıların memnuniyetiyle karşılaşılmaktadır. - AS Ecza kardeşliğiyle müşterilerine hem ikinci bir alternatif sunan, hem ağını daha da genişleten şirket önemli bir konuma yükselmiştir. Müşterilerin %75'ine 30 dakikada, %20'sine ise 1-1,5 saatte ulaşıldığı ifade edilmiştir. - Türkiye'de ilaç dağıtım sektörüne hâkim ve ilk organize şirketlerden olmanın avantajıyla alandaki dalgalanmalardan olumsuz etkilenmemektedir. - Benimsemiş olduğu "güven, denge ve istikrar" ilkeleri ve uzun süreli deneyimi sayesinde ecza depolarının %90'ının piyasadan çekildiği kriz dönemlerini başarı ve büyümeyle geride bırakarak rekabet avantajı elde etmiştir.	- Savaş sonunda karışıklıkların dinmesiyle artan rekâbetle baş edebilmek adına Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilerek farklı ürün yelpazeleri geliştirilmeye başlanmıştır. - Kaliteyi öncelikleri arasında tutan iş insanı, şirketinin 25. yıl dönümünde "Buradaki herkesin görevi kaliteli ürünler üretmektir. Bosch fabrikasında hataya ve beceriksizliğe yer yoktur" diyerek kaliteyle rekabete meydan okumuştur. - Piyasaya sürülen Bosch buzdolabı nispeten uygun fiyatıyla daha fazla kişiye hitab etmiştir (1933). - 1925'ten itibaren uygulanan üretim hatları sayesinde rakiplere oranla daha hızlı ve daha ucuz üretim sağlanarak üstünlük elde edilmiştir. Montaj hattı üretim sistemi ile manyeto ateşleme aletlerinin üretim süreci %10'a düşürülmüştür. - Firma, gücünü korumak için, teknolojisi savaş öncesi döneme dayanan birçok otomobilde uçak motorları için geliştirilen benzin enjeksiyonunu kullanmıştır (1950'ler). - Benzin enjeksiyonu ile donatılan ilk binek otomobili karbüratörlülere kıyasla tüketimi %20'ye kadar azaltmıştır (1952). - Rekabet avantajı sunan fikirleri yenilikçi ürünlere dönüştürme amacıyla, Ar-Ge kaynakları bir merkezde birleştirilmiştir (1968). - Büyük bir hızla dünyanın en çok satan elektrikli el aleti haline gelen IXO elektrikli tornavida ile lityum iyon pille çalışan küçük ve hafif cihazlar rekabet üstünlüğü kazandırmıştır. - Firma, kendisini en güçlü rakipleriyle kıyaslayarak varlığını hızlı, güvenilir, çevik, hassas ve etkili süreçlerle güvence altına alma çabası göstermektedir. - Ana faaliyet alanları olan sanayi teknolojileri, enerji ve bina teknolojileri, mobilite çözümleri ve dayanıklı tüketim malları ile günümüzde küresel teknoloji ve hizmet tedarikçiliğinde çevre dostu yaklaşımıyla önemli konumdadır. - Dünyanın önde gelen IoT (Nesnelerin İnterneti) şirketi olarak; akıllı şehirler, akıllı evler, ağa bağlı mobilite ve sanayi için yenilikçi çözümler üreten firma, yazılım ve sensör teknolojisi ile ağa bağlanmaktadır. - Ortalama 410,000 çalışana, yaklaşık 60 ülkede 440'dan fazla bağlı bölgesel şirkete, dünya çapında 125 mühendislik merkezine sahip olan global şirket, 2018'de 77.9 milyar Euro satış geliri elde etmiştir.

Araştırma konusu şirketler rekabetle baş edebilme unsurunda tamamen farklı alanlarda faaliyet gösterseler de; kalite, güven, yenilikçilik ve teknolojiyi kullanma noktalarında birleşmektedirler.

Selçuk Ecza Deposu A.Ş., ilaç dağıtım sektöründe faaliyet gösteren ilk organize şirketlerden birisi olarak güçlü pazarlama yetkinliği ve sağlam sosyal ilişkileri, tecrübe sahibi yönetim kadrosu, etik rekabet anlayışı, geniş dağıtım ağı ve sektörün gerekliliği itibariyle tatil günleri de hizmet vermesiyle rekabete meydan okuyarak daha kuruluşunun ilk yıllarında önemli bir konum elde etmiş ve 61 yıllık tecrübesiyle bu konumunu sürdürmeye devam etmektedir.

Bosch GmbH; özellikle Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vererek, ürün çeşitliliğine giderek, hızlı ve etkili süreçlerle maliyet avantajı sağlayarak, çevre dostu yaklaşımı ile 133 yıldır çağın ihtiyaçlarına çözüm üreterek "Nesnelerin İnterneti" teknolojisiyle tanınan bir firmadır.

Tabloda özetlenen araştırma bulgularına göre her iki iş insanı ve işletmeleri kendi pazarına yönelik gerekli tedbirleri alarak sektöründe öncü konuma yükselmiş ve bu konumu yıllardır sürdürmektedir. Bu durumda rekabetle baş edebilme unsurunun işletmeler açısından önemi vurgulanarak girişimci liderlik çerçevesinde kurumsallaşmaya olan pozitif etkisi ortaya konulmaktadır.

Tablo 4.20: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Büyüme Unsuru Açısından Karşılaştırılması

Büyüme	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Kuruluş yıllarında sadece Konya ve ilçelerine ilaç dağıtımı yapan yerel depo, her yıl hizmet verdiği eczacı ve dağıtım noktası listesine yenilerini eklemiştir. - Konya'daki tek depoyla bile sektör lideri olan şirketin artık daha fazla büyüyemeyeceğinin anlaşılmasıyla, 1975'de ilk İstanbul Şubesi açılmıştır. - Selçuk Ecza Adana Şubesi açılarak ulusal bazda ilk "çok şubeli ecza deposu" unvanına sahip olunmuştur. - İbrahim Ethem Ulagay İlaç Sanayi ile ortak olunmuş; iş insanı, firmanın yönetim kurulu	-Yalnız bir ustabaşı ve bir yardımcı ile açılan atölye üretim için yeterli olmayıp, fabrika kurulmuştur. En fazla birkaç kat kiralama düşüncesiyle kurulan fabrika çevresindeki binalara doğru genişleyerek kısa sürede geniş bir tesise dönüşmüştür. - Kuruluşundan sonra birkaç yıl içerisinde İngiltere, Fransa, ABD, Güney Afrika, Avustralya, Arjantin, Çin ve Japonya'da üretim ve satış ofisleri tüm kıtalara hızla yayılmıştır. -1921'de yurt dışında "Bosch Car Service" atölyeleri faaliyete başlayarak 1930'a kadar 70 ülkede 2.750 atölye açılmıştır.

başkanlığını üstlenerek sanayici sıfatı kazanmıştır (1980). - İkinci dağıtım kanalı olan AS Ecza Deposu kurulmuş (1987), ardından As Ecza Deposu'nun İstanbul Güneşli Şubesi açılmıştır (1988). - Selçuklu Turizm ve İnşaat A.Ş. kurularak (1989) turizm ve inşaat sektörüne girilmiş, Antalya Kemer'de 1100 yataklı 500 odalı "Clup Hotel Phaselis Rose" ve "Selçuklu Konakları" inşa edilmiştir (1995). - Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin Samsun Şubesi (1995) ve İzmir Şubesi (1996) açılmıştır. - Antalya, Erzurum ve Trakya'da da şubeler açılarak sayı 10'a ulaşmıştır (1997). - Trabzon, Malatya, Bursa, İstanbul-Güneşli, Ankara şubeleri (1998) ve Adapazarı Şubesi faaliyete başlamıştır (1999). - Selçuk Ecza Gaziantep; As Kayseri, As Denizli ve As Eskişehir şubeleri hizmete girerek Selçuk ve As Ecza Depoları'nın toplam depo sayısı 20'yi geçmiştir (2000). - As Maltepe Şubesi açılmıştır (2002). - Aydın ve Taksim şubelerinin açılmasıyla depoların toplam sayısı 40'ı bulmuştur (2003). - 2007'de Karaman Şubesinin açılmasıyla Selçuk ve As Ecza Depoları'nın sayısı 100'e, 2010'da 107'ye ulaşmıştır. - Teztrans Lojistik A.Ş. kurulmuştur (2011). - Selçuk Ecza Deposu A.Ş. Pendik ve Ankara şubeleri yeni binalarıyla birlikte hizmete açılmıştır (2012). - Kahramanmaraş Bölge Deposu hizmete başlamıştır (2013). -Yan kuruluş Mamsel İlaç üretim tesislerinin açılışı gerçekleştirilmiştir (2015). - Konya 5. Bölge Eczacı Odası'na ait yeni hizmet binası açılışı yapılmış, aynı yıl Selçuk Ecza Güneşli Şubesi, yeni binası ve yeni adıyla Esenyurt Şube olarak hizmete başlamıştır (2016). - Buca Bölge Deposu hizmete başlamış, Adapazarı Şubesine bağlı Zonguldak Bölge Deposu ve Selçuk Trabzon şubeye bağlı Giresun Bölge Deposu açılmıştır. Beylikdüzü Şubesi Esenyurt'taki kendi binasına taşınarak ve As İzmir Şubesine bağlı Tire Bölge Deposu hizmete girerek toplam depo sayısı 113'e yükselmiştir (2017).	- 1929 yılında, İskoçya'nın televizyon öncüsü şirketleri ile birlikte Fernseh AG şirketini kurmuştur. - Çevresel tehditlere rağmen organik olarak büyümeye devam etmiştir (1950'ler). - %50'sinden fazlası uluslararası ticarete dayanan şirketin satışları 1945'ten sonra durmuştur. Uluslararası varlıkları da kamulaştırılan şirket, uzun süreli ortaklarla kurulan iyi ilişkiler ve Hindistan, Brezilya gibi hızlı büyüyen pazarlar sayesinde satışlarını tekrar %20'nin üzerine çıkarmayı başarmıştır. - 1950-1960 arası dönemde çalışanların sayısı 15.000'den 70.000'e yükselmiştir. Firma bu dönemde farklı sektörlerde şirket alımlarına giderek dış büyüme gerçekleştirmiştir. - 1963'te bir paketleme makinesi şirketi satın alınarak Paketleme Teknolojisi bölümü kurulmuştur. - Telenorma AG ve ANT GmbH'yı satın alarak, 1980'lerin öncü telekomünikasyon tedarikçilerinden olmayı başarmıştır. -Varşova Paktı'nın çöküşü (1990'lar) ve Doğu Avrupa'nın açılması ile buradaki ülkelerde üretim tesisleri açılmaya devam etmiştir. Yurt dışı satışların payı 1990'da %51 iken 2000'de %72'ye yükselmiştir. - 1989'da Pekin'de kurulan temsilcilik ile 1994'e kadar Çin'deki varlığını sürdüren firma daha sonra ülkede üretime başlamıştır. - 2001'de endüstriyel teknoloji uzmanı Mannesmann Rexroth satın alınarak güvenlik sistemleri bölümü oluşturulmuştur. 2003'te Buderus AG satın alınarak termoteknik iş kolu genişletilmiş, 2008'de güneş enerjisi bölümü kurulmuştur. - Elektrikli bisiklet, internet erişimli ev aletleri ve sürücüsüz otomobiller gibi gelecekte üretilmesi düşünülen ürünler için tamamlayıcı olan Lenksysteme ve BSH Ev Aletleri gibi eski ortak girişimlerin tamamı 2011'de satın alınmıştır. - Günümüzde Bosch Service ve Bosch Diesel Center olarak Rexroth, Buderus, CST/Berger, Coreman Net, Dremel, Dynacord, Electro-voice, HC Cargo, OTC, RTS, Robinair, SIA Abrasives, Telex, Unipoint ve Zexel firmalarıyla birleşme, büyüme, ortaklık kurma ve satın alma eylemlerini gerçekleştirerek dünya genelinde ürün ve hizmet sunmaya devam etmektedir.

Büyüme unsurunda kuruluş yıllarında sadece Konya ve ilçelerine ilaç dağıtımı yapan Selçuk Ecza Deposu A.Ş., her yıl hizmet verdiği eczacı ve dağıtım noktası listesine sürekli yenilerini eklemiştir. Önce ulusal bazda ilk "çok şubeli ecza deposu" unvanına sahip olan, sonra ilaç firmasına ortak olarak sanayici sıfatı kazanan, ardından ikinci dağıtım kanalını kuran şirket, sırasıyla turizm ve inşaat sektörünü, lojistik şirketini ve ilaç üretim tesislerini de kurarak büyümüştür. Zamanla Türkiye'nin her tarafında şubeler açan ecza deposu, 2018 verisine göre Türk ilaç piyasası dünyada 16., Avrupa'da 6. sırada yer almaktadır.

Yalnız bir ustabaşı ve bir yardımcı ile açılan Bosch atölyesi üretim için yeterli olmayıp, kurulan fabrika çevresindeki binalara doğru yayılarak kısa sürede geniş bir tesise dönüşmüştür. Birkaç yıl içerisinde üretim ve satış ofisleri tüm kıtalara hızla yayılan şirketin "Bosch Car Service" atölyeleri ise 70 ülke genelinde 2.750 atölyeye ulaşmıştır. Savaş dönemlerinde yaşanan duraksamadan sonra çalışanlarının sayısını 15.000'den 70.000'e yükselten şirket; paketleme, telekomünikasyon, güvenlik sistemleri, termoteknik gibi sektörlerde çeşitli firmalarla birleşme, büyüme, ortaklık kurma ve satın alma eylemleri yoluyla büyümeyi gerçekleştirerek dünya genelinde tanınmayı başarmıştır.

Buradan elde edilen sonuç, her iki şirketin de büyüme noktasında önemli gelişme katettiğidir. Selçuk Ecza Deposu A.Ş., işletmesini büyütme hususunda yurt dışına atılımlar gerçekleştirmemiş, yurt içiyle sınırlı kalmıştır. Yirmi seneyi aşkın süredir uluslararası dağıtım kanalları ve ecza depolarından ortaklık teklifi alan iş insanı, bu tekliflere sıcak bakmayıp ulusal yapılanmayı korumak istediğini vurgulamıştır. Günümüz organizasyon şemasında bir ihracat ve bir dış ticaret birimi bulunsa da, dış satışlar sınırlı kaldığından çalışmada konu edilmemiştir. Bosch GmbH'nın elde ettiği büyüme dikkate alındığında, özellikle yurt dışındaki sektör boşluklarının değerlendirilerek hem yatay büyümenin, hem de dikey büyümenin gerçekleştirilmesinin kurumsallaşmaya olan etkisi görülebilmektedir.

Tablo 4.21: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Bazı Göstergelere Göre Karşılaştırılması

	Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
Personel Sayısı	6.481	410.000
Gelir	13.47 milyar TL	77.9 milyar Euro
Faaliyet Alanı	Türkiye geneli, 113 depo, 2531 araç	Dünya genelinde 60 ülkede 460 bağlı bölgesel şirket, 130 mühendislik merkezi
Vakfın payı	% 51	% 92
Kuruluş Yılı ve Faaliyet Süresi	1958, 61 yıl	1886, 133 yıl

Tablo 4.22: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Süreklilik ve Gelişim Unsuru Açısından Karşılaştırılması

Süreklilik ve Gelişim	
Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	**Bosch GmbH**
- Firma anonim şirkete dönüşmüştür (1970). - Batıda Eskişehir, Adapazarı, Afyon; güneyde Isparta, Antalya, Burdur ve güneydoğuda Gaziantep, Adana, Mersin illerinde hizmet yaygınlaştırılmıştır (1970). - İstanbul Şubesi kurularak Türkiye'de çok şubeli ecza depoculuğunun temeli atılmıştır (1975). "Çok şubeli ecza deposu" unvanının kazanılmasından sonra müşteri temsilcilikleri oluşturulmuştur (1977). - Selçuk Ecza ve As Ecza Depoları hizmetlerini ülke çapında yaygınlaştırma amacıyla şubeleşme çalışmaları yürütmüşlerdir. - Mamsel İlaç A.Ş. ile "Humana Milchunion AG"nin Türkiye'deki distribütörlüğü üstlenilerek bebek maması pazarına girilmiştir. Ayrıca ıtriyat ürünleri dağıtımı, lojistik, ilaç üretimi, turizm ve inşaat sektörü gibi farklı alanlarda gelişme devam etmiştir. - 1990'lardaki krizi öngörerek önlemini alan şirket, varlığını sürdürebilen %10 ecza deposu arasında olmayı başararak faaliyetlerini sürdürmeye devam etmiştir. - Kuruluş tarihinde stoklarda 500 ürün varken, bugün 23.000 farklı stok çeşidi ve Türkiye genelinde 113 depo mevcuttur. - Dar bölge sistemi yanında satış teşkilatı organizasyonu oluşturulmuştur (1998).	- Firma anonim şirkete dönüştürülmüştür (1916). - Almanya hariç dünya genelindeki satışların %88'i, İngiltere'de ise otomobillerin %90'ından fazlası Bosch manyeto ateşleme sistemleri ile çalışmaktaydı (1913). - 1921 itibariyle 70 ülkede faaliyete başlayan 2.750 adet "Bosch Car Service" atölyesi, firmanın dünya genelinde tanınmasını sağlamıştır. - İskoçya'nın televizyon öncüsü şirketleri ile birlikte Fernseh AG şirketi kurulmuştur (1929). - Hugo Junkers'dan termoteknoloji bölümü satın alınarak mevcut işkolu kurulmuştur (1932). - Savaştan on yıl sonra dış satışlar, toplamın %34'ünü geçememiş, nakliye masrafları ve gümrük engelleri dolayısıyla İtalya ve İngiltere'de yerel üretim ortağı arayışı oluşmuştur. Japonya ve Avustralya menşeli firmaların Bosch lisansı altında üretime başlamasıyla (1932) dış satışlar %55'e yükselmiştir. - Savaş esnasında parçalama girişim ve tehditleriyle patentlerini açıklamak zorunda kalan firma, neredeyse hiç bozulmadan hem bütünlüğünü korumayı başarmış hem de organik olarak büyümeye devam etmiştir (1950'ler). - Araba yarışlarına yönelik bakım ve yedek parça servisi kurulmuştur (1950'ler). - 1960'dan 1980'lere kadar, her iş kolu için ayrı birimler kurularak kendini yöneten bölümlerle,

- Uç bölgelerdeki eczanelerle en yakın bağlantıyı kurabilmek için ana şubelere bağlı bölge depoları kurulmaya başlanmıştır (2001). - Şirket, hisselerini halka arz eden ilk Türk ilaç dağıtım deposudur. Halka açılma sebebi sermaye ihtiyacından kaynaklanmayıp, asıl gaye kurumsallaşmadır (2006). - Kurumlar vergisi alanında Türkiye'de 58'inci, eczacılık sektöründe de en çok vergi ödeyen işletme olarak birinci sırayı almıştır (2006). - Dünya Mimarlık Festivali'nde Selçuk Ecza Deposu A.Ş. Genel Müdürlük Binası projesi birincilik ödülü almıştır (2013). - "İlaç ve Eczacılık Sektörü 5. Altın Havan" Başarı Ödüllerinde "Yılın Dağıtım Kanalı"ödülünü almıştır (2014). - Türkiye'nin en büyük 500 şirketini belirleyen Fortune dergisi araştırmalarına göre firma 2015 yılında 23., 2016 yılında 24. sırada yer almıştır. - 2009'da personel sayısı 4.893 iken günümüzde 6.481'e ulaşmıştır. 2009'da 5,03 milyar TL olan gelir bugün 13,47 milyar TL; %36,09 pazar payı ise %42,96'e yükselmiştir. - 2015 yılında önemli bir büyüme oranı yakalanmıştır. Şirketin 12 aylık konsolide net satışları, bir önceki yılın aynı dönemine göre yaklaşık %20 artmıştır. 2015 IMS verilerine göre; pazar payı yaklaşık %40 olan şirket, sektör lideri konumunu korumakta, hatta ileriye taşımaktadır (2018'de %43). - 2019 yılına gelindiğinde Selçuk Ecza Deposu A.Ş. Türkiye'de 61'nci yılını kutlamıştır.	otomotiv elektroniğinde pazar lideri ve küresel bir şirket olmanın avantajı yanında ürün çeşitliliği geniş bir gruba dönüşmüştür. - Keşfedilmeyi bekleyen elektronik alanını şirketin temel ürünlerine dönüştürme kararlılığı, Bosch'un günümüze kadar ulaşan başarısını şekillendiren önemli bir etken olmuştur (1970'ler). - Malezya ve Hindistan gibi Asya ülkelerinde fotoğraf ve video teknolojisi gibi ürünler, daha uygun maliyetle üretilmiştir. Aynı zamanda Japonya gibi önemli pazarlarda da ortaklıklar kurulmuştur (1970-1980). - Gelişimi 1976'da tamamlanan egzoz gazı ölçümüne yönelik lambda sensörünün kullanımı, günümüzde çevre dostu yanmalı motorlarda hâlâ devam etmektedir. - Savaş nedeniyle yasaklanmış olan ABD'deki ticari hakları 1983 yılında geri alınmıştır. - Bilişim çağının gerekleri konusunda yazılım ve internet tabanlı ürünlerin geliştirilmesini sürdürerek piyasaya yön veren öncü firma olarak faaliyetlerini sürdürmeyi hedeflemektedir. - Firma, zun vadedeki başarısının sırrının doğal çevrenin korunması olduğu bilinciyle yenilenebilir enerji ve çevre dostu ürünler geliştirme politikasına devam etmektedir. Firmalarını sürdürülebilir kılmak için aynı zamanda ekonomik ve sosyal konularda stratejiler geliştirerek bu konudaki faaliyetlerini yıllık olarak yayınladığı Südürülebilirlik Raporlarıyla belgelemektedir. - 2019'da Bosch GmbH 133 yaşına girmiştir.

Kollektif şirket olarak faaliyetlerine başlayan Selçuk Ecza Deposu A.Ş., unvanını 12 yıl sonra anonim şirket olarak değiştirmiştir. Önceleri Konya deposundan farklı illere dağıtım yapan şirket, zamanla Türkiye'nin her köşesine şubeler açarak gelişim kaydetmiştir. Bebek maması ve ıtriyat ürünleri pazarı, lojistik, ilaç üretimi, turizm ve inşaat sektörü gibi farklı alanlarda da gelişmeye devam etmiştir. 1990'lardaki krizde ecza depolarının %90'ı piyasadan çekilince, Selçuk Ecza Deposu A.Ş. daha istikrarlı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır. Hisselerini halka arz eden ilk Türk ilaç dağıtım deposu olan firma, Türkiye'nin en büyük 23 şirketi arasına girmeyi başarmıştır. Demografik özellikler ve sağlık sektöründe gerçekleştirilen reform çalışmaları açısından gelecek için çok elverişli olan Türkiye ilaç pazarı, devlet geri ödemesi avantajıyla vatandaşların ilaca erişiminin kolaylığı ve

şirketin istikrarlı yapısı, 61.yılını kutlayan Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin önünü daha da açmakta gibi görünmektedir.

Manyeto ateşleme sistemleri ve araba servis atölyeleri ile istikrarı yakalayan Bosch GmbH, Fernseh AG televizyon şirketini ve termoteknoloji bölümünü de kurarak gelişimini sürdürmüştür. Savaşın olumsuz etkilerine rağmen bütünlüğünü korumayı başaran firma organik olarak büyümeye de devam etmiştir. Bosch'un günümüze kadar süregelen başarısında en önemli etken ise, gelişmeye açık olan elektronik alanını şirketin temel ürünlerine dönüştürmek olmuştur. Bu sayede ilerleyen yıllarda otomotiv elektroniğinde pazar lideri ve dünya markası haline gelen firma, ürün yelpazesi geniş bir gruba dönüşmüştür. Her iş kolu için kendini yöneten ayrı departmanlar ve maliyet avantajı sağlayan çevre dostu ürünler ile günümüze kadar istikrarlı bir şekilde başarı sağlayan firma, bilişim çağına da ayak uydurarak 133 yıldır firmalarını sürdürülebilir kılmaktadır.

İşletmeler süreklilik ve gelişim unsuru açısından karşılaştırıldığında, Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin çok fazla sektör dışına çıkmadığı görülmektedir. Bunu "bir koltukta iki karpuz taşınmaz" atasözüyle açıklayan Keleşoğlu, başka iş kollarına dağılmış olsaydı, şirketinin bu kadar büyüyemeyebileceğini düşünmekteydi. Şirketinin büyümesini, yıllardır depoda kazandığını içinde muhafaza etmesine bağlayan girişimci, bu sayede istikrarlı bir şekilde devam ettiklerini ve her sene kademeli olarak gelişme gösterdiklerini dile getirmiştir. Bosch GmbH ise özellikle ürün çeşitliliği sayesinde istikrar sağladığını vurgulayarak, farklı sektörlere atılmanın önemini dünya çapındaki başarısı ile kanıtlamaktadır. Sektöre ve pazara göre değişkenlik gösteren iş insanlarının taktikleri; iş kolunun mevcut piyasasına, bulunduğu coğrafyaya ve yönetime göre de farklılaşabilir. Bu veriler ışığında kimi zaman aynı alanda kimi zaman ise geniş ürün yelpazesi ile farklı alanlarda gelişmenin istikrara, dolayısıyla da kurumsallaşmaya olan etkisi ortadadır. Bu açıklamalardan hareketle, girişimci liderliğin süreklilik ve gelişime, süreklilik ve gelişimin de kurumsallaşmaya pozitif etki ettiğini söylemek mümkündür.

Tablo 4.23: Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın 2019 Yılı İtibariyle Oransal Olarak Mülkiyet Yapısı

Selçuk Ecza Deposu A.Ş.	Oranı %	Bosch GmbH	Oranı %
Halka Açık Kısım	20,01	**Bosch Vakfı (Halka Açık)**	92
Nazmiye Gürgen	1,78	**Bosch Ailesi**	7
M. Sonay Gürgen	0,89		
Selçuk Ecza Holding A.Ş.	77,32	**Robert Bosch GmbH**	1
Toplam	100	**Toplam**	100

Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin ve Bosch GmbH'nın mülkiyet yapısı yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. 2006 yılında Selçuk Ecza Deposu A.Ş. %20,01 halka açıklık oranıyla kurumsal bir yapıya dönüşme hayalini gerçekleştirmiştir. Hisselerin bir bölümü (%2,67) Gürgen ailesine ait olmakla birlikte, en büyük pay % 77,32 ile Selçuk Ecza Holding A.Ş.'nin kontrolü altındadır. Bosch'un hisse senedi sermayesinin büyük bir bölümü, 1964'ten bu yana % 92 olmak üzere Robert Bosch Stiftung GmbH'a (vakıf) aittir. Bosch GmbH'nın bu özel mülkiyet yapısı şirketin kurumsallığını garanti ederek geleceğini koruma altına almaktadır. Kalan hisseler ise Bosch ailesine ve Robert Bosch GmbH'ya aittir.

Yukarıda değerlendirilmesi yapılan unsurların hem girişimci liderliğin, hem de kurumsallaşmanın ortak özellik ve boyutlarından oluştuğu ve tüm bunların karşılaştırması yapılan girişimcilerde ve onların işletmelerinde bulunduğu dikkate alındığında, Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un etkin birer girişimci lider olduklarını, girişimci liderliğin de kurumsallaşmaya pozitif etki ettiğini söyleyebiliriz.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsallaşma süreci bir işletmenin doğması ve gelişmesi ile başlamaktadır. Ancak bu sürecin hızı ve kapsamı, her işletmenin girişimcisine ve liderine bağlı olarak değişmektedir. Kurumsallaşma bazı işletmelerde daha sınırlı olup yavaş gelişirken, bazılarında ise kapsamlı ve hızlı olmaktadır. Başka bir ifadeyle, kurumsallaşma çabalarının net bir reçetesi bulunmamakta, her firma kendisinin ve içinde bulunduğu çevrenin özelliklerine göre kurumsallaşma sürecini bünyesinde farklı şekillerde gerçekleştirmektedir. Bu nedenle kurumsallaşma düzeyi de işletmeden işletmeye değişmekte, hatta girişimci lidere sahip işletmelerde bu düzey daha da ileri boyuta taşınmaktadır.

"Girişimci Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma" başlıklı bu çalışmada iki iş insanının, sergiledikleri farklı özellik ve uygulamalarla kurumsallaşma sürecine sağladıkları olası katkıların ortaya konması amaçlanmıştır. Teorik kapsamda girişimcilik, liderlik, girişimci liderlik ve kurumsallaşma ile kurumsallaşmanın ortak özellik ve gerekliliklerinden oluşan girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimine açıklık getirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise Ahmet Keleşoğlu ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ile Robert Bosch ve Bosch GmbH bulgularının karşılaştırılması ve girişimci liderlik özelliklerinin kurumsallaşmaya etkisinin değerlendirilmesine yer verilmiştir.

Girişimci liderlik boyutları çerçevesinde incelenen ve karşılaştırılan liderlerin risk alma boyutunda her ikisinin de risk alma davranışı sergiledikleri belirlenmiştir. Ahmet Keleşoğlu da, Robert Bosch da farklı alanlara yatırım yaparak büyük riskler üstlenmişlerdir. Her ikisinin de yapılandırdığı "Riskin Erken Saptanması Komitesi" kurumsallaşma açısından bir gereklilik olarak görülmektedir. Bosch grubundaki firma sayısı ve bunların ölçekleri daha geniş gözükse de, risk alma davranışının her iki iş insanında da ziyadesiyle bulunduğu söylenebilir.

Girişimci liderlik boyutlarından fırsatları değerlendirme boyutu incelendiğinde, her iki iş insanının da karşılaşılan fırsatları yeterince değerlendirdikleri görülmektedir. Fırsatları değerlendiriken, kurumsallaşmaya da gereken önemi vermeleri önemli görülmüştür. Yenilikçilik ve yaratıcılık boyutunda da oldukça fazla yeniliğe imza

atılmıştır. Ahmet Keleşoğlu en iyi hizmeti verebilmek için dağıtım alanında kayda değer yenilikler yapmıştır. Robert Bosch da, mühendislik alanında yaptığı yenilik ve yaratıcılıklar ile ün salmıştır. Bu açıklamalardan hareketle, girişimci liderlik boyutlarından yenilikçilik ve yaratıcılığın her iki liderde de bulunduğu; ancak sektörün konumu ve özellikle de mühendislik işkolunun verdiği imkânlar sayesinde Bosch grubunda daha çok çeşitlilik bulunduğu ileri sürülebilir.

Girişimci liderliğin proaktiflik boyutunda karşılaştırılan liderlerin ortak davranış ve özellikleri arasında "öngörü sahibi olmak, rakipler tarafından izlenerek benimsenen faaliyetleri gerçekleştirmek, fırsatlara aksiyon odaklı yaklaşmak, çevreye yön verme kabiliyeti ve düzenli olarak gerçekleştirilen müşteri ziyaretleri" olumlu değerlendirilmiştir. Ahmet Keleşoğlu müşterilerini, onlarla olan ilişkisini sıcak tutmak ve aynı zamanda en çok kullanılan ilaçları yanına alarak siparişe gerek olmadan satmak için ziyaret ederken; Robert Bosch müşterilerini ürünleri hakkında geribildirim almak ve bunları değerlendirerek iyileştirmeler yapmak için ziyaret etmiştir. Her iki iş insanın bu tercihleri, onların proaktif yönetim tarzlarına işaret etmektedir. Bu değerlendirmelerden hareketle, her iki iş insanının da alanlarında öncü ve benzer davranışlar sergileyerek proaktif liderler oldukları ve dolayısıyla proaktiflik boyutunun kurumsallaşmaya olumlu yönde etki ettiği sonucuna varılabilir.

Vizyon boyutunda karşılaştırılan liderlerin başta güven olmak üzere "saygınlık, büyüme, gelişim, süreklilik, yenilikçilik, kaliteli ve çağdaş ürün ve hizmetler üretmek" gibi ortak vizyonları söz konusudur. Ahmet Keleşoğlu, paydaşlarıyla ilişkilerinde denge ilkesi adı altında ölçülü olmayı hedef edinmiş ve insan sağlığı için üzerine düşenden fazlasını yapmayı ve yaptırmayı görev bilmiştir. Robert Bosch da, vefatından dört yıl önce şirketinin dünya markası olma hedefini talimat halinde vasiyetine yazdırarak, vizyonerliğini ortaya koymuştur. Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch, gelecek ve güven odaklı vizyoner iş insanları olarak, işletmelerini kurumsallaştırıp, geleceğe başarıyla taşıyabilmişlerdir.

Bu bulgulardan hareketle, örneklem seçilen iki iş insanının da davranışlar ve sergiledikleri özellikler bakımından girişimci liderlik boyutlarını sağladıkları ileri sürülebilir. Girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olan etkisi açısından değerlendirildiğinde, Robert Bosch'un üretim sektörü avantajı sayesinde Ahmet

Keleşoğlu'na nispeten daha fazla risk aldığı, çok çeşitli ürün geliştirdiği ve dolayısıyla yenilikler yarattığı düşünülebilir.

Kurumsallaşma boyutları çerçevesinde yapılan inceleme sonuçları da benzer şekildedir. Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH formalleşme boyutunda benzerlikler göstermektedir. Her iki şirket de anonim şirkete dönüşerek, gazete ve faaliyet raporları aracılığıyla yazılı bildirimler paylaşımı yaparak ve resmi komiteler oluşturarak işletme eylemlerini standartlara bağlamış, böylelikle işletme fonksiyonlarının koordinasyonunu sağlamıştır. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de paydaşlar için "İzahname" ve "Kurumsal Yönetim Uyum Raporu" olarak isimlendirilen yazılı kurallar bütünü oluşturulmuşken, Bosch'ta bunlara benzer uygulamalar "Uyumluluk Sistemi", "Sürdürülebilirlik Raporları" ve "Etik Davranış Kuralları" broşürü adı altında yer almıştır. Bu değerlendirmeler ışığında, araştırma konusu şirketlerin formalleşme hususunda gerekli uygulamalara sahip olup kurumsallaşmada önemli bir boyutu sağladıkları ileri sürülebilir.

Kurumsallaşma boyutlarından örgüt kültürü hususunda her iki kurumun kültüründe fazlasıyla ortak unsur tespit edilmiştir. Şirketlerin en önemli ortak değerleri, her iki liderin de benimseyip çalışanlarına empoze ettikleri güven ilkesiyle dostane ve babacan yaklaşımları sayesinde örgüt içerisine yerleştirdikleri aile sıcaklığıdır. Yine her iki şirketin kültüründe var olan bir unsur da, nesilden nesile taşınan tecrübe ve bilgi birikimi amaçlanarak kıdemli çalışanların istihdamıdır. Ancak uygulamalarda bir farklılık görülmektedir; Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de çalışan tecrübeli personel sektörel tecrübelerine ve kariyerlerine duyulan güven nedeniyle daha çok üst yönetimde değerlendirilirken, Bosch GmbH'daki kıdemli çalışanlar teknik ve mühendislik birimlerinde uzmanlık bilgisinden faydalanılmak üzere ve ayrıca sosyal sorumluluk gereği istihdam edilmektedirler. Özetle her iki şirketin de köklü bir geçmişe, değerlere ve ilkelere dayalı yerleşmiş bir örgüt kültürüne sahip oldukları görülmektedir.

Şeffaflaşma boyutu hususunda her iki firma aktif bir bilgilendirme politikasıyla önemli konuların iletişimini zamanında ve açıklıkla yapmaktadırlar. Şeffaflığı güçlendiren denetim komitelerinin varlığı önemlidir. Ayrıca pay sahiplerinin haklarının kullanımıyla ilgili bilgi ve açıklamalar da kurumsal web sitelerinde güncel

olarak yapılmaktadır. Bosch GmbH'nın Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'den farklı olarak paydaşların düzensizlikleri dilediği zaman rapor edebileceği "Uyumluluk Sistemi" adında bir bildirim hattı bulunmaktadır. Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın son derece kurumsallaşmış şirketler olduğu göz önüne alınarak girişimci liderliğin şeffaflaşma ile birlikte kurumsallaşma üzerinde de pozitif etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Profesyonelleşme boyutunda iş kolları, şirket sayıları ve firma ölçekleri farklılık doğurabilmektedir. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de eczacılar ve çalışanlar mesleki gelişim ve en iyi hizmeti sunma amacıyla sürekli eğitilmekte, organizasyon yapısı 19 uzman birimden oluşmaktadır. Bosch GmbH'da ise çok sayıda uzman personel çalıştırılmakta, teknik gelişmelerin izlenmesi için test çalışmaları yapılmakta, şirkete danışman atanmakta, binlerce çalışana otomotiv elektroniği konusunda uzmanlaşma eğitimi verilmekte, uzman yöneticiler tarafından yönetilen 14 bağımsız birim bulunmaktadır. Bosch GmbH'da profesyonelleşme göstergelerinin sayıca çokluğu, firmanın köklü, mühendislik ağırlıklı ve ürün portföyü geniş bir yapıda olmasından kaynaklanmaktadır. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de işe alt kademede başlayan personelin tecrübe kazandıkça terfi alarak üst yönetici konumuna yükselmesi ve sürekli eğitilmesi ile Bosch GmbH'da işe çıraklıktan başlanarak başmühendisliğe geçilebilmesi ve çalışanlara verilen eğitim seminerleri benzer uygulamalardır. Bu bilgiler sonucunda, her iki şirketin de profesyonelleşme konusunda kurumsallaşmayı sağlayan yeterli uygulamaya sahip olduğu söylenebilir.

Tutarlılık boyutunda her iki kuruluş da benzer özelliklere sahiptir. İtibara, doğruluğa, dürüstlüğe, yasallığa ve güvene verilen değer; iletişime verilen önemle şirket içi dergi ve gazete çıkartılması ve bilgi işlem sisteminin devamlı takip edilip geliştirilmesi yönetimin kurum içinde ve dışında sergiledikleri tutumların uyumlu olması amacını gütmektedir. Bosch firmalarında uyumluluk sistemi içerisinde uyumlulukla ilgili konuların ve deneyimin tartışılmasına olanak veren bir "Uyumluluk Diyaloğu"nun bulunması da tutarlılık boyutunu ayrıca destekleyen bir uygulamadır. Her iki şirketin de tutarlılık boyutu konusunda gerekli süreçleri uygulayarak kurumsallaşmaya pozitif etki ettikleri anlaşılmaktadır.

Sosyal sorumluluk uygulamaları boyutunda her iki şirketin ve liderlerinin ortak noktaları bulunmaktadır. Bunlar; Ahmet Keleşoğlu'nun da, Robert Bosch'un da topluma ve bilime katkılarından dolayı ödüller ve fahri/onursal doktora unvanı almaları ve her iki liderin şirketinin de vakıf kurarak faaliyetlerini sürdürmesidir. Araştırmadan elde edilen bilgilerle Selçuk Ecza Deposu A.Ş. gibi Bosch GmbH'nın da çok sayıda sosyal sorumluluk uygulamalarına imza atarak kurumsallaşmaya katkı sağladığı ortaya konulmuştur. Sadelik boyutunda da sektörlerin gerektirdiği gelişmeler sağlanmıştır. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de sevki yapılan siparişlerin optimum sürede karışıklık olmadan yerine ulaşabilmesi için "FIFO (İlk Giren İlk Çıkar)" ve "GDP (İyi Dağıtım Uygulamaları)" yöntemlerinin kullanılması ve Bosch GmbH'da üretim hatları, yalın yapılar ve yazılım çözümleri sayesinde faaliyetlerin otomatize edilip, verimliliğin artırılması bu konudaki örnek uygulamalardır.

Özerklik hususunda her iki şirket, bu boyutun da gerektirdiği gibi, tamamen farklı uygulamalara sahiptir. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin şirkete 35 yıldan fazla emeği geçmiş 9'u üst düzey yönetici olan 34 personelinin bulunması ve ayrıca dede, baba, oğul olmak üzere aynı aileye mensup 3 kuşak çalışanın bir işletme çatısı altında birleşmesi; Bosch firmalarında ise 8 saatlik iş günü uygulamasının daha yasalaşmadan 12 yıl önce uygulamaya konulması, cumartesi öğle sonundan itibaren hafta sonu tatilinin başlaması, diğer şirketlere göre daha iyi çalışma koşulları ve daha yüksek maaşlar verilmesi, fabrikalarda hemşireler ve doktor dâhil bir sağlık ekibinin hazır bulunması bu örgütleri başka örgütlerden ayıran özgün uygulamalarıdır. Bu boyut ile şirketlerin kendine has nitelikleriyle özerk bir yapıya ve oldukça yüksek bir kurumsal kimliğe kavuştukları ortaya konulmuştur.

Farklılaşma boyutunda araştırma konusu işletmeler yaşadıkları çevrenin ve dönemlerin dinamiklerine uygun olarak birbirinden değişik tepkiler göstermişlerdir. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.; hizmetlerini çevredeki değişen ihtiyaçlara, kamu düzenlemelerine ve toplumsal eğilimlere yönelik gerçekleştirmiştir. Bosch da benzer şekilde sürekli gelişen ihtiyaçlar doğrultusunda devamlı olarak yeni ürünler geliştirmiştir. Günümüzde de çevresel değişikliklere bağlı olarak sıfır emisyon hedefi ile akıllı nesneler ve ağa bağlı mobilite çözümleri sürdürülmektedir. Kuruluşlar, farklılaşma boyutundaki uygulamalarla kurumsallaşmaya katkı sağlamaktadırlar.

Değerlendirmeler ışığında, her iki işletmede de kurumsallaşma boyutlarının sağlandığı görülebilir. “Formalleşme, örgüt kültürü, şeffaflık, tutarlılık ve sosyal sorumluluk” boyutlarında benzer uygulamalar mevcut olup, hatta bazı uygulamalarının birebir örtüştüğü ortaya çıkmıştır. “Profesyonelleşme, sadelik, özerklik ve farklılaşma” boyutlarında da çok sayıda ama farklı uygulama örnekleri tespit edilmiştir. Bu bilgilere dayanarak, Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH’nın kurumsallaşma sürecini başarıyla tamamlamış iki işletme oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsallaşma konusunda Bosch GmbH; profesyonelleşme boyutunda mühendislik alanı ve ürün çeşitliliği yönünden; özerklik boyutunda ise sanayi devrinin gelişim evresinde birçok fabrikaya sahip olduğu için çalışma koşullarında özerk uygulamalar yapabilme avantajını daha yaygın kullanabilmiştir.

Girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi bağlamında yapılan değerlendirme sonuçlarına göre, her iki grup da çevreye uyum bakımından esnek davranış faaliyetleri sergilemektedirler. Esnek davranışlarla çevre uyumu sağlanan şirketlerde girişimci liderlik ve beraberinde kurumsallaşma sağlanmıştır. Stratejik planlamaya dayalı yönetim boyutunda da gerekli tedbirler mevcuttur. Ahmet Keleşoğlu’nun her işini planlayarak dikkatle yürütmesi ve günümüz Selçuk Ecza Deposu A.Ş. yöneticilerinin dağıtım ve birim bazında, Bosch GmbH yöneticilerinin ise üretim süreçleri bazında stratejik planlamaya dayalı yöneticiler olarak girişimci liderlik vasıfları ile birlikte kurumsallaşmaya katkı sağladıkları görülmüştür.

Katılımcı yönetim unsuru konusunda her iki işletmede de katılımcı yönetim uygulamaları mevcut olup, girişimciler yetki devri uygulamasına gereken önemi vermişlerdir. Keleşoğlu’nun iş takibini sağlamak amacıyla denetim baskısını hissettirdiği, günümüzde ise her ne kadar bu uygulamanın devamı niteliğinde şube müdürlerinin kararları genel müdürlük tarafından denetlense de, Selçuk Ecza Deposu A.Ş.’de bazı konular tamamen profesyonellere bırakılmıştır. Bosch GmbH’da da katılımcı yönetim etkinliği söz konusudur. Ayrıca, yerinden yönetimin öncelenmesi de kurumsallaşmayı destekleyen kayda değer bir uygulamadır.

Rekabetle baş edebilme unsurunda araştırma konusu şirketler tamamen farklı alanlarda faaliyet gösterseler de; kalite, güven, yenilikçilik ve teknolojiyi kullanma noktalarında birleşmektedirler. Selçuk Ecza Deposu A.Ş., özellikle dağıtım alanında

bu ilkeler ve taktiklere bağlı kalarak üstünlük sağlamıştır. Daha kuruluşunun ilk yıllarında sektör lideri konumunu elde eden kuruluş 61 yıllık tecrübesiyle bu konumunu sürdürmeye de devam etmektedir. Bosch GmbH ise; araştırma-geliştirme çalışmalarına ağırlık vererek, ürün çeşitliliğine giderek, hızlı ve etkili süreçlerle maliyet avantajı sağlayarak, çevre dostu yaklaşımı ile 133 yıldır küresel bir aktör konumundadır. Dolayısıyla, rekabetle baş edebilme unsurunda her iki iş insanı ve işletmelerinin, kendi pazarlarına yönelik gerekli tedbirleri alarak sektörlerinde lider konuma yükseldikleri ve bu konumlarını da yıllardır korudukları ortadadır. Bu bilgilerden hareketle girişimci liderlik çerçevesinde rekabetle baş edebilme unsurunun işletmeler açısından önemi ve kurumsallaşmaya olan pozitif etkisi ortaya konulmuştur.

Büyüme noktasında her iki şirket de ciddi gelişmeler göstermiştir. Selçuk Ecza Deposu A.Ş., yurt dışı yatırımlardan çok, yurt içini hedeflemiştir. Uzun yıllardır, uluslararası dağıtım kanalları ve ecza depolarından ortaklık teklifi alan şirket, ulusal yapıyı korumak saikiyle bunlara sıcak bakmamıştır. Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin günümüz organizasyon şemasında bir ihracat ve bir dış ticaret birimi bulunsa da, dış satışlar sınırlı kalmıştır. Bosch GmbH, özellikle yurt dışındaki sektör boşluklarını değerlendirerek hem yatay büyüme, hem de dikey büyüme gerçekleştirmiştir. Büyüyen bu işletmelerin aynı doğrultuda kurumsallaştığı dikkate alındığında, girişimci liderliğin büyüme unsuruna, büyümenin de kurumsallaşmaya olan pozitif etkisi ortaya konulmuştur.

Süreklilik ve gelişim unsurunda her ne kadar iki şirket başarı elde etmiş olsa da, Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin çok fazla sektör dışına çıkmadığı görülmektedir. Bunu "bir koltukta iki karpuz taşınmaz" atasözüyle açıklayan Keleşoğlu, başka iş kollarına dağılmış olsaydı, şirketinin bu kadar büyüyemeyebileceğini ifade etmiştir. Şirketinin büyümesini, yıllardır depoda kazandığını içinde muhafaza etmesine bağlayan lider, bu sayede istikrarlı bir şekilde devam ettiklerini ve her sene kademeli olarak gelişme gösterdiklerini belirtmiştir. Bosch GmbH'de ise aksine, özellikle ürün çeşitliliği sayesinde istikrar sağlandığı vurgulanmış, farklı sektörlere atılmanın öneminin başarı getirdiği beyan edilmiştir. Sektöre ve pazara göre değişkenlik gösteren taktikler, iş kolunun mevcut piyasasına, bulunduğu coğrafyaya ve yönetime göre de farklılaşabilir. Dolayısıyla her iki girişimci lider de istikrar sağladığından kendince haklı olabilir.

Kısacası girişimci liderlik; süreklilik ve gelişime, dolayısıyla kurumsallaşmaya pozitif yönde etki etmektedir.

Araştırmanın değişkenleri bu etkileşim unsurları açısından değerlendirildiğinde, söz konusu unsurların bu değişkenlerin ortak özellik ve boyutlarından oluştuğundan ve tüm bu unsurların karşılaştırılması yapılan girişimcilerde ve onların işletmelerinde olduğu bulgularına ulaşıldığından, Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un girişimci lider oldukları, girişimci liderliğin de kurumsallaşmaya pozitif etki ettiği varsayılmaktadır.

Değerlendirilmesi yapılan üç grup boyut ve unsurların derinlemesine yapılan analizi sonucunda araştırmanın temel problemi olan "girişimci liderlik kurumsallaşmaya pozitif etki eder mi" ve bu temel sorunsal çerçevesinde şekillenen alt problemlere cevap bulunmuştur. Elde edilen kapsamlı veriler ışığında "girişimci liderliğin kurumsallaşmaya her iki şirket için de pozitif etki ettiği" sonucuna ulaşılmıştır. Diğer tüm alt problemlerin cevabı da analiz çerçevesinde oluşturulmuştur. Buna göre; Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un girişimci liderlik özelliklerini taşıdıkları bulgusu çeşitli örneklerle öne çıkarılmıştır. Diğer alt problemler hususunda ise "girişimci liderliğin alt boyutlarından olan risk alma, fırsatları değerlendirme, yenilikçilik ve yaratıcılık, proaktiflik ve vizyonun kurumsallaşmaya etki edebileceği" sonucuna ulaşılmıştır.

Esmer ve Dayı (2017)'nın girişimci liderlik kavramın işletme yönetiminde yeni bir fenomen haline geldiğini vurgulaması, Roomi ve Harrison (2011)'un "girişimcilik eğitimine ve girişimcilikte liderliğin önemine" dikkat çekmesi, Chen (2007)'in "ekip üyelerinin yaratıcılığını teşvik edebilen girişimci liderler risk alan, proaktif ve yenilikçi girişimcilerdir" önermeleri girişimci liderliğin önemine işaret ederek bu çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Uncuoğlu Yolcu (2017)'nun, "girişimci liderlerin taşıdığı nitelikler kurumların rekabetçi pazarlarda varlığını gösterebilmesi ve sürdürebilmesi açısından hayati önem arz etmektedir"; Zorlu ve Tetik (2018)'in, "işgörenlerin işyerinde girişimci liderlik davranışına yönelik algıları olumlu yönde arttığında, yaratıcılıkları da kısmen artabilmektedir", Al Mamun vd. (2018)'nin "girişimci liderliğin mikro işletmelerin performans ve sürdürülebilirliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" ve Şen ve diğerleri (2017)'nin "örgütlerin başarısı

kurumsallaşma konusunda yöneticilerin çalışanlarla güç birliği yapmalarına bağlıdır" ile "yönetimin temel görevi değişim konusunda astlara öncülük etmesidir" şeklindeki önermeleri, girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olumlu etkisi anlamında bu çalışma sonucunu destekler niteliktedir.

Ayrıca girişimci liderlik ve kurumsallaşma konusunda, bu çalışmanın yöntemi olduğu gibi, vaka analizi çerçevesinde de araştırmaları olan yazarlar mevcuttur: Selznick (1996)'in araştırması sonucunda ulaştığı "liderlik, kurumsallaşma sürecinin ve bir şirketin iç ve dış çevreye ayak uydurmasında ve kurumsallaşmasında uygulanılacak stratejilerin önemli bir parçasıdır", Swiercz ve Lydon (2002)'un "organizasyonun büyümesi için profesyonel yöneticilerden ziyade gerekli liderlik becerisi ve deneyimine sahip kurucular gereklidir ve büyüme odaklı yüksek teknolojili firmaların başında kalmayı arzulayan girişimciler liderlik yeteneğine ihtiyaç duymaktadırlar" ve Boin ve Christensen (2008)'in "liderlik kurumsallaşmayı kolaylaştırıcı bir rol oynar ve kurumsallaşma sürecinde liderlik önemli karar anlarında müdahale eden bir yönetim tarzıdır" bulguları da bu çalışmanın sonuçları ile benzeşmektedir. Yine Öner ve Turhan (2010)'ın vaka analizi ile birlikte anket çalışmasında ulaştığı "esneklik, hızlı karar verme, kayıt tutma, iş takibi ve hızlı iletişim unsurları kurumsallaşma için gereklidir" bulgusu da girişimci liderlik boyutlarının, dolayısıyla girişimci liderliğin kurumsallaşma için önemini vurgulayarak buradaki sonuçlarla örtüşmüştür.

"Girişimci Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma" başlıklı bu çalışma sonucunda girişimcilere, iş insanlarına, işveren birliklerine, ilgili sivil toplum kuruluşları ve diğer çevreye şu öneriler geliştirilebilir: "Etkin liderlik tarzı her girişimci için önemlidir", "Liderlik kurumsallaştırılmalıdır", "Aslolan, girişimci lider olabilmektir", "Kurumsallaşma girişimcinin başarısı ve ilerleyen dönemlerde işletmenin sürdürülebilir olması için yadsınamaz bir önemdedir", "Globalleşen dünyada işletmeler girişimci liderlere ihtiyaç duymaktadır", "Girişimci liderlik kurumsallaşma için gereklidir".

Bu çalışmanın, salt girişimci liderlik ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalardan biri olması ve nitel araştırma tekniklerinden dolayı örneklemlere dair davranış ve uygulama örneklerini derinlemesine yansıtması sebebiyle alan yazınına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca, kurumsallaşma sürecinde olan işletmeler ve bunların yöneticileri ile diğer ilgili çevreye girişimci liderlik ve sürdürülebilirlik bağlamlarında önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir. Ne var ki sadece iki girişimci özelinde araştırma yapılması önemli bir sınırlılıktır. Sonraki çalışmaların daha çok ülke ve daha çok girişimci üzerinde yapılmasıyla daha genellenebilir sonuçlara ulaşılacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Adair, John (2008), Patronlar Değil Liderler -Başarıya Götürecek Liderlik Nasıl Olmalıdır? (1. Baskı), çeviren: Gülay Doğancalı, Babıali Kültür Yayıncılığı.

Adler, Paul S. ve Bryan Borys (1996), Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive, Administrative Science Quarterly, 41 (1), 61-89.

Adu-Darko, Gloria (2017), Entrepreneurial Leadership and Growth of Small Medium Enterprises: Lessons From Transformational Entrepreneurs in Ghana, Yayımlanmış yüksek Lisans Tezi, University of Ghana.

Agbor, Emmanuel (2008), Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics, Journal of Strategic Leadership, 1 (1), 39-45.

Akat, İlter ve Atılgan, Turan (1992), Sanayi İşletmelerinde Kurumlaşma ve Şirket Kültürü (1. Baskı), Ankara, TOBB.

Akdoğan, Asuman (2008), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Paneli Konuşması, Editör: Şükrü Akdoğan, Kayseri, Erciyes Üniversitesi ve Kayseri Sanayi Odası Yayını.

Akdoğan, Asuman (2008), "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı" Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Paneli Eki, Editör: Şükrü Akdoğan, Kayseri, Erciyes Üniversitesi ve Kayseri Sanayi Odası Yayını.

Akdoğan, Yalçın (2017), Lider – Siyasi Liderlik ve Erdoğan (1.Baskı), İstanbul, Turkuvaz Yayıncılık.

Akgemci, Tahir (2015), Stratejik Yönetim (4. Baskı), Konya, Gazi Kitabevi.

Akı, Volkan (2015), Girişimci Liderlikte İşte Size Doğal Model! Dünya Gazetesi.

Aksoy, Cenk ve Yalçınsoy, Ayhan (2017), Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 9/4, 341-359.

Al-Khalifah, Bashayer (2014), Entrepreneurial Leadership in Kuwaiti Private Firms, Yayımlanmış Doktora Tezi, University of Stirling.

Al Mamun, Abdullah; Ibrahim, Mohamed Dahlan; Bin Yusoff, Mohd Nor Hakimin ve Ali Fazal, Syed (2018), Entrepreneurial Leadership, Performance and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia, Sustainability Journal, 10, 1591.

Alayoglu, Nihat (2003), Aile Şirketlerinde Yönetim ve Kurumsallaşma, Yönetim Kitaplığı, İstanbul, MÜSİAD Yayınları.

Altıntaş, Nilsen (2007), Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi, NTV, http://www.ntvmsnbc.com/news/249410.asp, erişim tarihi: 05.11. 2018.

Andersen, J. Aarum (2006), Leadership, Personality and Effectiveness, The Journal of Socio-Economics, 35 (6), 1078-1091.

Antonakis, John ve Autio, Erkko (2006), Entrepreneurship and Leadership, Editörler: J. R. Baum, M. Frese and R. Baron, The Psychology of Entrepreneurship, London, Routledge, 189–208.

Apaydın, Fahri (2007), Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Yayımlanmış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Apaydın, Fahri (2009), Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (1), 1-22.

Aracıoğlu, Burcu; Demirhan, Dilek; Tatarlar, Ceren Deniz ve Zalluhoğlu, Ali Erhan (2016), Girişimciliğin Desteklenmesinde Ulusal Stratejilerin ve Altyapının Rolü, Editör: Ayla Özhan Dedeoğlu, Tüm Boyutlarıyla Girişimcilik, İstanbul, Hümanist Kitap Yayıncılık.

Ararat, Melsa (2004), Girişimcilikten Kurumsallaşmaya, Kongre Oturum Konuşması, http://cgft.sabanciuniv.edu/sites/cgft.sabanciuniv.edu/files/ISO2004kongreoturum.pdf.

Arıkan, Semra (2002), Girişimcilik: Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Ankara, Siyasal Kitabevi.

Asoni, Andrea (2011), Intelligence, Self-confidence and Entrepreneurship, Chicago, University of Chicago and Research Institute of Industrial Economics (IFN).

Aykan, Ebru (2004), Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17 (2) 213-224.

Aylan, Serkan ve Koç, Hakan (2018), Otel İşletmesi İşgörenlerinin Kurumsallaşma Algılarının Belirlenmesi ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılaşmasının Analizi, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6(4), 733-753.

Aytaç, Ömer ve İlhan, Süleyman (2007), Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18, 101-120.

Baehr, Johannes ve Erker, Paul (2013), BOSCH History of a Global Enterprise, München, Verlag C.H.Beck.

Bagheri, Afsaneh ve Akbari, Morteza (2017), The Impact of Entrepreneurial Leadership on Nurses' Innovation Behavior, Journal of Nursing Scholarship, 49(6).

Bagheri, Afsaneh, Lope Pihie ve Zaidatol Akmaliah (2011) Entrepreneurial Leadership: Towards a Model for Learning and Development, Human Resource Development International, 14 (4), 447-463.

Ballıoğlu, İ. Bora (2012), Aile İşletmeleri Yönetimi ve Kurumsallaşma, Maltepe Üniversitesi, Academia.

Bardakçı, Halit (2005), Bütün Yönleriyle Ermenek, Başyayla ve Sarıveliler (2. Baskı), İstanbul, ERÇEV Yayıncılık.

Barnes, Lois B. ve Hershon, Simon A. (1994), "Transferring Power in the Family Business." Family Business Review, 7 (4), 377-392.

Bayer, Ertuğrul (2003), Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü, Yayımlanmış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Baykal, Adnan Nur (2002), Babalar, Oğullar ve Kızlar - Girişimciye Kurumsallaşma Mektupları- (1. Baskı) İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Bayrakdar, Seda (2011) Avrupa Birliği Mesleki Eğitim Programlarında Girişimcilik Eğitimlerinin Ekonomik Kalkınmadaki Önemi, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12 (1), 245-264.

Becherer, Richard C., ve Maurer, John G. (1999), The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents, Journal of Small Business Management, 37 (1), 28-36.

Bedük, Aykut (2012), Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü (3. Baskı), Konya, Nobel Akademik Yayıncılık.

Bektaş, Çetin (2016), Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2 (7), 43-53.

Bernardin, John H. ve Russel, Joyce E. A. (2007), Human Resource Management: An Experiential Approach (4th Edition), Irwin: McGraw-Hill.

Betz, Frederick (2010), Yönetim Stratejisi/Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi (1. Baskı), Çeviren: Ümit Şensoy, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Ankara, Sistem Ofset Basım Yayın.

Bingöl, Dursun (1996), Personel Yönetimi (2. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.

Boin, Arjen ve Christensen, Tom (2008), The Development of Public Institutions, Administration & Society, 40 (3), 271-297.

Brockhaus, Robert H. (1982), The Psychology of the Entrepreneur, Encyclopedia of Entrepreneurship, (1) 39-57.

Budak, Gülay ve Budak, Gönül (2004), İşletme Yönetimi (5. Baskı), İzmir, Barış Yayınları.

Burns, J. MacGregor (1978), Leadership (1st Edition), New York, Harper & Row.

Bushman, R., M., Piotroski, J., D. ve Smith, A., J. (2004), What Determines Corporate Transparency? Journal of Accounting Research, 42 (2), 1-53.

Büyükşalvarcı, Ahmet; Şapcılar, Mustafa Cüneyt ve Uyaroğlu, Ahmet (2016), Kurumsal Oteller ve Sosyal Sorumluluk Projelerinin Değerlendirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi 12, 187-194.

Can, Halil; Kavuncubaşı, Şahin ve Yıldırım, Selami (2016), Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi (8. Baskı), Ankara, Siyasal Kitabevi.

Casse, Pierre (1995), Liderlik Öğrenilebilir, Editör: Mustafa Özel, Stratejik Yönetim ve Liderlik (2. Baskı), İstanbul, İz Yayınları.

Cevher, Ezgi (2014), Kurumsallaşma Küçük İşletmeler İçin Bir Çözüm Müdür Yoksa Yok Olma Nedeni midir? Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 7 (32), 583-593.

Cohen, Allan R. (2004), Building a Company of Leaders, Editor: Frances Hesselbein, Leader to Leader, Leadership Forum, 34,16-20.

Cunningham J. Barton ve Lischeron Joe (1991), Defining Entrepreneurship, Journal of Small Business Management, 29(1), 45–61.

Çakıcı, Ayşehan ve Özer, Burcu Şefika (2008), Mersin'deki KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Gözüyle Kurumsallaşma Tanımı ve Kurumsallaşmanın

Darboğazları, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F. Manisa, 15 (1).

Çelik, Adnan (2007), Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları, Editör: Coşkun Can Aktan, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk, İstanbul, İgiad Yayınları, 42-57.

Çelik, Adnan (2018), Uygulamalı Girişimcilik -Hayaller Gerçek Olsun- (1. Baskı), Konya Eğitim Kitabevi Yayınları.

Chen, Ming-Huei (2007), Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams, Creativity and Innovation Management, 16 (3), 239-250.

Çiftçi, Münire (2006), Kobilerde Kurumsallaşma Sivas İli Mobilya Sektöründe Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Cogliser, Claudia C. ve Brigham, Keith H. (2004), The Intersection of Leadership and Entrepreneurship: Mutual Lessons to be Learned, The Leadership Quarterly, 15(6), 771- 799.

Covin, Jeffrey G. ve Slevin, Dennis P. (2002), The Entrepreneurial Imperatives of Strategic Leadership, Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset (1. Baskı), Blackwell, Oxford.

Creswell, John W. and Miller, Dana L. (2000), Determining Validity in Qualitative Inquiry, Theory into Practice, (39) 124-130.

Dalay, İsmail (2001), Yönetim ve Organizasyon: İlkeler, Teoriler ve Stratejiler, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Yayınları.

Darling, John R.; Keeffe, Michael J. ve Ross, John K. (2012), Entrepreneurial Leadership Strategies and Values: Keys to Operational Excellence, Journal of Small Business & Entrepreneurship, 20(1), 41-54.

Demir, Filiz (2018), Çağdaş Liderlik Yaklaşımları ve Selçuk Ecza A. Ş. Lideri Ahmet Keleşoğlu Örneği, Editörler: Hüseyin Muşmal, Erol Yüksel, M. Ali Kapar ve Ömer Çeçen, Ermenek Araştırmaları-2, (407-422).

Demirkan, Mahmut (2008), Türkiye'deki Özel Diş Kliniklerinin Kurumsallaşma Düzeyinin Finansal Yapılarına Etkileri ve Anket Çalışması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dilbaz, Sümeyra (2005), Büyüme ve Kurumsallaşma Sürecinde Aile Şirketlerinde Yönetim: Karaman Örneği, yayımlanmış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Diller, Charles H. (2018), Entrepreneurial Leadership, Dillercenter, https://www.ship.edu/dillercenter/entrepreneurial_leadership/, erişim tarihi: 21.10. 2018.

Dimaggio, Paul J., ve Walter W. Powell. (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism And Collective Rationality In Organizational Fields, American Sociological Review, 48, 147-60.

Dinç, Engin ve Karakaya, Aykut (2014), Muhasebe Bilgi Sistemi ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki'ye Yönelik Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14(27), 21-50.

Dingee, Alexander L. M.; Haslett, Brian ve Smollen, Leonard E. (1997), Characteristics of a Successful Entrepreneurial Management Team. Pratt's Guide to Venture Capital Sources, Securities Data Publishing, 23–28.

Doğaner, E. Aysan (2014), Girişimcilik Okulu (2. Baskı), İstanbul, Kuraldışı Yayıncılık.

Drucker, Peter F. (1996), Geleceğin Anahtarı - Verimlilik, Çeviren: Nihan Tarıkahya, 2, 7-16.

DuBrin, Andrew ve Dalglish, Carol (2003), Leadership: An Australian Focus, Milton QLD Australia, John Wiley and Sons.

Ensley, Michael D., Pearce, Craig L. ve Hmieleski, Keith M. (2006), The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship Between Entrepreneur Leadership Behavior and New Venture Performance, Journal of Business Venturing 21(2): 243–263.

Erdem, Ozan (2016), Girişimci Liderlik,
http://m.manisainternethaber.com/yazi/309/girisimci_liderlik_.html , erişim tarihi: 02.12.2017.

Erdoğan, Fatmanur (2013), Beyaz Yakalı Girişimci: Girişimci Hayata Yumuşak Geçiş (1. Baskı), İstanbul, Optimist Yayınları.

Eren, Erol (2014), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (14. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.

Esmer, Yusuf ve Dayı, Faruk (2017), Entrepreneurial Leadership: A Theoretical Framework, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF Dergisi, 4 (2).

Fastnacht, Kathrin ve Siegel, Christine (2017), Robert Bosch His Life and Work (1st Edition), Stuttgart, Robert Bosch GmbH.

Fastnacht, Kathrin; Kuhlgatz, Dietrich; Schmitt, Dieter ve Siegel, Christine (2011), Bosch 125 Years Invented for Life (1st Edition), Heimerdingen, GZD.

Fernald, Lloyd W. Jr; Solomon, George T. ve Tarabishy, Ayman (2005), A New Paradigm: Entrepreneurial Leadership, Southern Business Review; 30(2) 1-10.

Fındıkçı, İlhami (2005), Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma (1. Baskı), İstanbul, Alfa Yayınları.

Fidan, Fatma ve Yeşil, Yeliz (2015), Türkiye'de Kadın Girişimciliğini Geliştirmede Eğitim Faaliyetleri, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(14), 318-329.

Gazâlî, Muhammed bin Muhammed bin Muhammed bin Ahmed Tûsî (2013), Yöneticilere Altın Öğütler (2. Baskı), İstanbul, Semerkand Yayınları.

Genç, Nurullah ve Karcıoğlu, Fatih (2004), Aile İşletmelerinin Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Editör: Tamer Koçel,1. Aile İşletmeleri Kongresi, TC İstanbul Kültür Üniversitesi, 20-32.

Goleman, Daniel; Boyatsiz, Richard ve McKee, Annie (2002), Yeni Liderler, çeviren: Filiz Nayır ve Osman Deniztekin, İstanbul, Varlık Yayınları.

Gordon, Margi (2007), Leadership: A Guide to Developing Enlightened Leadership - 26 Lessons From A To Z, Roffeypark.

Gorski, Hortensia (2017), Leadership and Corporate Social Responsibility, De Gruyter Open International Conference, Knowledge-Based Organization Vol. 23 (1), 372-377.

Gökçe, Hakan (2011), "Etkin Liderlik ve Takım Çalışması", Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.

Greenberg, Danna; McKone-Sweet, Kate ve Wilson, H. James (2011), The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social And Economic Opportunity (1st Edition), San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

Greenberg, Danna; McKone-Sweet, Kate ve Wilson, H. James (2011), Entrepreneurial Thought and Action: A Methodology for Developing Entrepreneurial Leaders, Babson College Articles.

Greening, Daniel W. ve Barbara Gray (1994), "Testing a Model of Organizational Response to Social and Political Issues", Academy of Management Journal, 37(3), 467-498.

Gupta, Vipin; MacMillan, Ian C. Ve Surie, Gita (2004), Entrepreneurial Leadership: Developing and Measuring a Cross-Cultural Construct, Journal of Business Venturing, 19, 241-260.

Güçlü, Nezahat (1996), Eğitim Yöneticiliği ve Sosyal Beceriler, Eğitim Yönetimi Dergisi, 2(4), 555-564.

Güçlü, Nezahat (2016), Liderliğe Genel Bir Bakış, Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama (1. Baskı), Ankara, Pegem A Yayıncılık.

Gündüz, Şafak (2010), Kontrol Liderin Elinde Mi? Girişimcilik Okulundan Cevap, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 11 (2), 212-222.

Günay, Ahmet (2014), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma: Isparta İş Adamı Dernekleri Üyeleri Üzerine Yapılan Bir Araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Güney, Cengiz (2015), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları Açısından Çevre Muhasebesi, TURAN-SAM Uluslararası Bilimsel Hakemli Dergisi, 25 (7), 67-79.

Güney, Salih (2009), Sosyal Psikoloji (1. Baskı), Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

Güngör Ak, Bihder (2010), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İşletme Başarısına Olan Etkileri: Aydın İlinde Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Örneği, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın.

Gürbüz, Ali Osman ve Ergincan, Yakup (2004), Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler, İstanbul, Literatür Yayınları.

Gürbüz, Hüseyin (2008), Girişimcilik Eğilimiyle İlişkili Faktörlerin Belirlenmesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Öğrencilerinde Bir Uygulama, 2. Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Türkiye, Manas Üniversitesi, 485-493.

Gürbüz, Sait ve Şahin, Faruk (2015), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe – Yöntem – Analiz (2. Baskı), Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Gürol, Yonca (2011), Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri (2. Baskı), İstanbul, Beta Yayınları.

Gürsel, Musa ve Negiş, Ayşe (2012), Liderlik ve Rolleri, Editör: Hüseyin Izgar, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi (3. Baskı), Konya, Eğitim Yayınevi.

Haftacı, Vasfi (2015), Kobiler ve Girişimcilik (1. Baskı), Kocaeli, Umuttepe Yayınları.

Hiebl, Martin; Feldbauer-Durstmüller Birgit; Duller, Christine ve Neubauer, Herbert (2012), Institutionalisation of Management Accounting in Family Businesses - Empirical Evidence From Austria and Germany, Journal of Enterprising Culture, 20(4), 405-436.

Hjorth, Daniel (2015), Entrepreneurial Leadership, enter: Entrepreneurship Research and Education Magazine, Copenhagen Business School.

House, Robert J.; Hanges, Paul J.; Ruiz-Quintanilla, S. Antonio; Dorfman, Peter W., Javidan, Mansour; Dickson, Marcus and About 170 GLOBE Country Co-Investigators to be listed by name and institution (1999), Cultural Influences on Leadership And Organizations: Project Globe.

Hollander, Edwin P. (1978), Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships, New York: Free Press.

http://egtsemp.konya.edu.tr/akkimdir.php, erişim tarihi: 19.05. 2019.

https://smallbusiness.chron.com/three-characteristics-entrepreneurial-leadership-31279.html, erişim tarihi: 18.01.2019.

http://www.ankvakfi.org.tr/hakkimizda.php?sayfa=kurucularimiz, erişim tarihi: 03.06. 2019.

https://www.baltasgrubu.com/secilmis-yazilar/girisimciligin-ardindaki-insanprofili.html, erişim tarihi: 17.07. 2018.

https://www.bosch.com./, erişim tarihi: 06.04.2019.

https://www.bosch.com.tr/, erişim tarihi: 05.04.2019.

https://www.forbes.com/sites/tendayiviki/2017/10/08/the-five-traits-of-entrepreneurial-leadership/#6e9bcba23513, erişim tarihi: 26.10.2018.

http://www.ieulagay.com.tr/Sirket-Profili/Yoenetim-Kurulu, erişim tarihi: 27. 03. 2019.

http://www.selcukecza.com.tr/kurumsal/tarihce, erişim tarihi: 27. 03. 2019.

http://www.siirt.edu.tr/dosya/.../girisimcilik-teknikleri-ders-notu-siirt201842795924378.pd., erişim tarihi: 13.08.2018.

http://stratejikgirisimcilik.org/?p=55, erişim tarihi: 04.11.2018.

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5b13df1c25fd82.30069167, erişim tarihi: 10.10.2018.

https://www.temelaksoy.com/liderlerin-ortak-ozellikleri-nelerdir/, erişim tarihi: 12.12.2018.

Huang, Shenglan; Ding, Donghong ve Chen, Zhi (2014), Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism; Creativity and Innovation Management Review, 23(4).

Hvidsten, Adeline Holmedahl (2013), Exploring the Influence of Entrepreneurial Leadership on the Context for Creativity: The Case of Åpent Bakeri, Master Thesis, BI Norwegian Business School.

İnce, Mehmet Enes (2018), Kurumsal Kimlik, Konya Ticaret Odası, http://www.kto.org.tr/d/file/kurumsal-kimlik.pdf, erişim tarihi: 20.11.2018.

Jackson, Susan E. ve Dutton, Jane E., (1988), Discerning Threats and Opportunities, Administrative Science Quarterly 33(3), 370-387.

Kalaycı, İrfan ve Aytekin, Barış (2016), Yenilikçi Girişimcilik (Türkiye Boyutu) (1. Baskı), Ankara, Orion Kitabevi.

Kaldırımcı, Nurettin (2008), Aile İşletmeleri İçin de Dünya Düzdür! Editör: Şükrü Akdoğan, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Paneli, Kayseri, Erciyes Üniversitesi ve Kayseri Sanayi Odası Yayını.

Kansikas, Juha; Laakkonen, Anne; Sarpo, Ville ve Kontinen, Tanja (2012), Entrepreneurial Leadership and Familiness as Resources for Strategic Entrepreneurship, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 18(2), 141-158.

Kapur, Radhika (2018), Ethical Leadership (1st Edition), Delhi, University of Delhi.

Karacaoğlu, Korhan ve Sözbilen, Gülhan (2013), Kurumsallaşmanın Konaklama İşletmelerinin Kurumsal Girişimcilik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama, Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 24(1), 41-56.

Karakurt, Mehmet (2018), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim, https://www.okul.pwc.com.tr/images/uploadfile/content/635224429789350499.pdf, erişim tarihi: 10.07.2018.

Karasoy, H. Alpay (2015), Family Businesses, Institutional Entrepreneurship and Role of the State, International Journal of Economic and Social Research, 11(2), 183-197.

Karavardar, Gülşah (2011), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Yetki Devri ve Belirsizliğe Tolerans, Dergipark Sosyal Bilimler, 1(1), 157-179.

Karcıoğlu, Fatih (2004), Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi-Etso'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, İşletme Dergisi/ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 33(2), 97-119.

Karcıoğlu, Fatih ve Yücel, İlhami (2004), Aile İşletmeleri Açısından Girişimci Liderlik ve Önemi: Etso'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı (415-423), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Karmarkar, Yamini; Chabra Meghna ve Deshpande, Aashish (2014), Entrepreneurial Leadership Style(s): A Taxonomic Review, Pune Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies, 2(1), 156–189.

Karpuzoğlu, Ebru (2001), Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma (1. Baskı), İstanbul, Hayat Yayıncılık.

Keçecioğlu, Tamer (1998), Liderlik ve Liderler (1. Baskı), İstanbul, KalDer Yayınları.

Kempster, Stephen and Cope, Jason (2010), Learning to Lead in the Entrepreneurial Context, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research 16(1): 5-34.

Kıran, Cihan (2007), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu ve İstanbul İOSB'deki Aile Şirketleri Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Kızanlıklı, M. Murat (2018), Yiyecek İçecek İşletmelerinde Kurumsallaşma Uygulamaları Üzerine Bir İnceleme, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 6(4), 833-851.

Kieser, Alfred, (1989), Organizational, Institutional, and Societal Evolution: Medieval Craft Guilds and the Genesis of Formal Organizations, Administrative Science Quarterly, 34(4), 540-564.

Koçel, Tamer (2013), İşletme Yöneticiliği (14. Baskı), İstanbul, Beta Yayıncılık.

Koivuniemi, Reetta (2016), What it Takes to Become an Entrepreneurial Leader? Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Aalto University, Helsinki.

Koraltürk, Murat (2008), Ahmet Keleşoğlu, Başarıya Adanmış Yaşam (1. Baskı), İstanbul, Maestro Yayıncılık.

Kostova, Tatiana (1999), Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: A Contextual Perspective, The Academy of Management Review, 24(2), 308-324.

Kruger, Maria Elizabeth (2004), Entrepreneurship Theory And Creativity, PhD Thesis, University of Pretoria etd., Pretoria.

Kuratko, Donald F. (2007), Entrepreneurial Leadership in the 21st Century, Guest Editor's Perspective, Journal of Leadership & Organizational Studies, 13(4), 1-11.

Kuratko, Donald F. ve Hodgetts, Richard M. (2007), Entrepreneurship: Theory, Process, Practice (7th edition), Mason, OH: Thomson/SouthWestern Publishing.

Kurt, Seval ve Yeşiltaş, Mehmet (2016), Otel İşletmelerinde Kurumsallaşma Düzeyinin Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımı Üzerindeki Etkisi: Ankara Örneği, Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 4(4), 3-19.

Kümbül Güler, Burcu (2008), Sosyal Girişimciliği Etkileyen Faktörlerin Analizi, Yayımlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Larwood, Laurie; Falbe, Cecilia M., Kriger, Mark P. and Miesing, Paul (1995), Structure and Meaning of Organizational Vision, The Academy of Management Journal, 38(3), 740-769.

Lawson, Karen (2007), How to Delegate Effectively, Series of Articles to Cultivate Truly Outstanding Leaders, Lawson Consulting Group Inc.

Lee, Joo-Heon ve Venkataraman, Sankaran (2006); Aspiration, Market Offerings, and The Pursuit of Entrepreneurial Opportunities, Journal of Business Venturing, 21(1), 107-123.

Lockett, Andy; Hayton, James; Üçbaşaran, Deniz; Mole, Kevin ve P. Hodgkinson, Gerard (2013), Entrepreneurial Leadership, Capabilities and Growth; Enterprise Research Centre and Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, UK.

Melewar, T. C. (2003), Determinants of the Corporate İdentity Construct: A Rewiev of the Literature, Journal of Marketing Communications, 9, 195-220.

Mert, İbrahim Sani (2007), Zirveye Ulaşmak İçin Cesaret Yönetimi (1. Baskı), İstanbul, Hayat Yayıncılık.

Meşe, Bahri (2005), Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, SBE Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Meyer, John W. ve Rowan, Brian (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, The American Journal of Sociology, 83(2), 340-363.

Mishra, Prachee ve Misra, Rajnish Kumar (2017), Entrepreneurial Leadership and Organizational Effectiveness: A Comparative Study of Executives and Non-executives, Information Technology and Quantitative Management, ScienceDirect, 122, 71-78.

Morgül, Tarık (2013), Lider ve Nitelikleri, York University, Türkiye Temsilciliği İşletme Bölümü, Yalova.

Müftüoğlu, Tamer (2008), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Büyüme, Editör: Şükrü Akdoğan, Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Paneli, Kayseri, Erciyes Üniversitesi ve Kayseri Sanayi Odası Yayını.

Nicholson, Nigel (1998), Personality and Entrepreneurial Leadership: A Study of the Heads of the UK's Most Successful Independent Companies, European Management Journal, 16(5), 529-539.

Neuman, Lawrence W. (2009), Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar, 1. Cilt, çeviren: Sedef Özge, Ankara, Yayınodası Yayıncılık.

North, Douglass C. (1990), An Introduction Institutions and Institutional Change, Institutional Change and Economic Performance, Cambridge University, 1(3), 3-26.

Northouse, Peter G. (2016), Leadership: Theory and Practise (7th Edition), Michigan, Western Michigan University.

Onbulak, Erkmen (2018), Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları, Journal of Social Policy Conferences, Sayı: 72(1), 101-126.

Öner, Hale ve Turhan, Özden (2010), Aile İşletmelerinde Yönetim ve Kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi, Editör: Tamer Koçel, 4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı, İstanbul, TC İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.

Özel, Mustafa (2017), Stratejik Liderlik (4. Baskı), İstanbul, Küre Yayınları.

Özgener, Şevki (2003), Büyüme Sürecindeki Kobi'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Nevşehir Un Sanayi Örneği, Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 20, 137-161.

Parkhe, Arvind (2003), Institutional Environments, Institutional Change, International Alliances; Journal of International Management, 9(3), 305-316.

Pearson, Allison W.; Carr, Jon C. ve Shaw, John C. (2008), Toward a Theory of Familiness: a Social Capital Perspective, Entrepreneurship: Theory & Practice, 32(6), 949-969.

Rahim, Hardy Loh; Zainal Abidin, Zanariah; Mohtar, Shahimi ve Ramli, Azahari (2015), The Effect of Entrepreneurial Leadership Towards Organizational Performance, International Academic Research Journal of Business and Technology, 1(2), 193-200.

Reed, Richard; Lemak, David J. ve Montgomery, Joseph C. (1996), Beyond Process: TQM Content and Firm Performance, Academy of Management Review, 21(1), 173-202.

Renko, Maija; El Tarabishy, Ayman; Carsrud, Alan L. ve Brännback, Malin (2015), Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style, Journal of Small Business Management, 53(1), 54-74.

Roomi, Muhammad Azam ve Harrison, Pegram (2011), Entrepreneurial Leadership: What is it and How Should it be Taught?, International Review of Entrepreneurship, 19(9), 1-48.

Saral Kobal, Kezban Esra ve Aşkun Yıldırım, Olcay Bige (2016), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt 12, 46, 97-120.

Sashkin, Marshall ve Rosenbach, William E. (1998), A New Vision of Leadership (4th Edition), Editor: William E. Rosenbach, Contemporary Issues in Leadership, Routledge.

Say, Jean-Baptiste (2001), A Treatise on Political Economy, Revised ed., New York, Transaction Publishers.

Schumpeter, Joseph A. (1934), The Theory of Economic Development (1st Edition), Cambridge, Harvard University Press.

Scott, W. Richard (1987), The Adolescence of Institutional Theory, Administrative Science Quarterly, 32 (4), 493-511.

Selznick, Philip (1996), Institutionalizm "Old" and "New", Administrative Science Quarterly, Sage Publications, 41(2), 270-277.

Sharma, Pramodita ve Chrisman, James J. (1999), Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurship Theory and Practice, 23(3), 11-27.

Sundararajan, Malavika; Sundararajan, Binod ve Henderson, Sybil (2012), Role of Meditative Foundation Entrepreneurial Leadership and New Venture Success; Journal of Spirituality, Leadership and Management, 6(1), 59-70.

Surie, Gita ve Ashley, Allan (2008), Integrating Pragmatism and Ethics in Entrepreneurial Leadership for Sustainable Value Creation, Journal of Business Ethics, 81(1), 235-246.

Sutherland, Ivan (1996), Technology and Courage, Sun Microsystems Laboratories.

Swiercz, Paul Michael ve Lydon, Sharon R. (2002), Entrepreneurial Leadership in High-Tech Firms: a Field Study, Leadership & Organization Development Journal, 23(7), 380-389.

Synder, Neil ve Graves, Michelle (1994), Leadership and Vision, Business Horizons, 37(1), 1-7.

Şanal, Musa (2011), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Şanal, Musa ve Kaya, Ali Furkan (2018), Etnik Girişimci İşletmelerde Kurumsallaşma ve Belirsizlikten Kaçınma İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 22(1), 115-126.

Şanal, Musa ve Özgen, Hüseyin (2013), Kurumsallaşma ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 22, 2 (1), 15-26.

Şen, Erdal; Ateşoğlu, Hülya ve Akdoğan, Seda (2017), Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Performans Uygulamaları ve Kurumsallaşmaya İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(3), 572-593.

Şimşek, Hasan (2016), Ahmet Keleşoğlu Zirvedeki Bir Ermenekli, Ermenekinsesi.

Şimşek, Hasan ve Yıldırım, Ali (2013), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (9. Baskı), Ankara, Seçkin Yayıncılık.

Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2011), İşletme Bilimlerine Giriş (1. Baskı), Konya, Eğitim Kitabevi.

Şimşek, M. Şerif ve Çelik, Adnan (2017), Yönetim ve Organizasyon (19. Baskı), Konya, Eğitim Yayınevi.

Şimşek, M. Şerif; Çelik, Adnan ve Akgemci, Tahir (2016), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (9. Baskı), Konya, Eğitim Kitabevi.

Şimşek, Nazmi (2010), Lider Sizsiniz (1. Baskı), Ankara, Asil Yayın Dağıtım.

Tali, Yurdagül (2013), Ekonominin Görünmeyen İtici Güçleri Kadın Girişimciler, Yalova Ticaret ve Sanayi Odası.

Taş, Yunus ve Akdemir, Ali (2005), Hastane Organizasyonlarında Kurumsallaşma ve Bunu Etkileyen Faktörler, http://www.sabem.saglik.gov.tr/AkademikMetinler/linkdetail.aspx?id=3052, erişim tarihi: 11.02.2008.

Tavşancı, Savaş (2009), Firmalardaki Kurumsallaşma Düzeyinin Rekabet Gücüne Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tekin, Mahmut, İşletme Bilimi (5. Baskı), Konya, Günay Ofset.

Tekin, Yasemin ve Ehtiyar, Rüya (2011), Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler, Journal of Yasar University, 24(6), 4007-4023.

Titiz, Tınaz M. (2002), Girişimcilik Rehberi (1. Baskı), Beyaz Yayınları, İstanbul.

Topalian, Alan (1984), Corporate Identity: Beyond the Visual Overstatements, International Journal of Advertising, 3, 55-62.

Türk, Uğur (2007), KOBİ'lerde kurumsallaşma ve kurumsallaşma düzeyinin belirlenmesi (Sakarya 1. ve 2. OSB uygulaması), Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, SBE, Sakarya.

Türk, Uğur ve Yıldız, Gültekin (2015), İşletmelerin Büyümeleri ile Kurumsallaşma Gereksinimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Sakarya İli Örneği; Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(3),2, 1-22.

Türkoğlu, Nuray ve Çizel, Beykan (2016), Kurumsallaşma ve Rekabet Gücü İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, (2), 156-184.

TÜSİAD (2002), Kurumsal Yönetim en İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi, İstanbul, Yayın No:336.

Uğurluoğlu, Özgür ve Çelik, Yusuf (2009), Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12(2).

Uluhan, Reha (2012), Kendi İşini Kurmak İsteyenler için Girişimcilik Kılavuzu (3. Baskı), İstanbul, Nakış Ofset.

Ulukan, Cemil (2004), Aile İşletmeleri Kurumsal Yönetim İçin Ne Kadar Hazır? Eskişehir'de Faaliyet Gösteren Aile İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, 1. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Aile İşletmeleri ve Girişimcilik Araştırma Merkezi, İstanbul, 212-222.

Ulukan, Cemil (2005), Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(29), 31-42.

Uncuoğlu Yolcu, İlknur (2017), Girişimcilik ve Liderliğe Farklı bir Bakış: Girişimci Liderlik, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (60) 182-195.

Uysal, Osman (2007), Liderliğin Anatomisi (1. Baskı), Ankara, Akçağ Yayınları.

Ülgen, Hayri (1990), İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması (3. Baskı), İstanbul, Gençlik Basımevi.

Ürkmez, İlhan (2008), Liderin Başarı Anahtarları (1. Baskı), İstanbul, Sistem Yayıncılık.

Vecchio, Robert P. (2003), Entrepreneurship and Leadership: Common Trends and Common Threads", Human Resource Management Review, 13(2), 303-327.

Venkataraman, Sankaran ve Van de Van, Andrew H. (1998), Hostile Environmental Jolts, Transaction Sets and New Business Development, Journal of Business Venturing, 13(3), 231-255.

Vernooij, Mark ve Wolfe, Robert (2014), The Need For Creative Leadership, https://www.thnk.org/insights/the-need-for-creative-leadership/, erişim tarihi: 02.09.2018.

Voss, Tony (2000), Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Lider Yönetcilik (1. Baskı), çeviren: Mehmet Yaman, İstanbul, Hayat Yayınları.

Wadsworth, Walter J. (1999), Atak Yöneticin Liderlik Rehberi (1. Baskı), Çeviren: E. Sabri Yarmalı, İstanbul, Hayat Yayınları.

Wallace, Jean E. (1995), Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations, Administrative Science Quarterly, 40 (2), 228-255.

Watson, Warren E.; Ponthieu, Louis D. ve Critelli, Joseph W. (1995), Team İnterpersonal Process Effectiveness in Venture Partnerships and its Connection to Perceived Success, Journal of Business Venturing, 10 (5), 393-411.

Werner, Isabel (1993), Liderlik ve Yönetim (1. Baskı), İstanbul, Rota Yayınları.

Yalçıntaş, Murat (2010), Çağımızda Girişimcilik, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5 (1), 95-99.

Yang, Chung-Wen (2008), The Relationships Among Leadership Styles, Entrepreneurial Orientation and Business Performance, Managing Global Transitions, 6(3), 257-275.

Yazıcıoğlu, İrfan ve Koç, Hakan (2009), Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 21, 497-507.

Yılmaz, Halil İ. (2017), Şirketlerde Kurumsallaşmanın Önemi, TESAM, http://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/, erişim tarihi: 25.09.2017.

Yılmaz, Oktay (2018), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma ve Bir Vaka Analizi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yin, Robert K. (2014), Case Study Research: Design and Methods, 5th edition, London, Sage Publications.

Yörük, Nevin (2006), Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve Halka Açılmanın Finansal Performans Üzerine Etkisi: Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Vaka Çalışması, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6 (12), 180-202.

Zeydan, Mithat ve Akın, Adnan (2010), İşletme Yaşam Çevrimi Bağlamında Yönetici-Liderlik Matriksi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24 (4), 155-173.

Zijlstra, Paul Hendrik (2014), When is Entrepreneurial Leadership Most Effective? Master Thesis, University of Twente, Management And Governance, Twente.

Zorlu, Kürşad ve Tetik, Fatma (2018), Girişimci Liderlik Davranışının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi, Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi, 39, 297-307.

Zucker, Lynne G. (1977), The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, Editörler: W. W. Powell ve P.J. DiMaggio, The New Institutionalism in Organizational Analysis, Chicago, University of Chicago Press.

EK - 1: AHMET KELEŞOĞLU VE SELÇUK ECZA DEPOSU A.Ş. KAPSAMINDA UYGULANAN MÜLAKAT/SORU FORMU

Sayın M. Sonay GÜRGEN,

Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalında doktora öğrencisiyim. "Girişimci Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisi" adında doktora tezi yazıyorum. Bu çalışmada özgün bir lider olan Ahmet Keleşoğlu'nun girişimci liderlik açısından hayatının değerlendirilmesi ve Selçuk Ecza Grubunun kurumsallaşmasına katkısı araştırılacaktır.

Ahmet Keleşoğlu ideal bir girişimci liderdi, lakin yaptığım çalışma akademik bir çalışma olduğu için objektif verilere ve bilgilere ihtiyacım var. Sizden, aşağıdaki sorulara uygun cevaplar vermenizi ve paylaşabileceğiniz verileri belge ve raporlar niteliğinde sunmanızı rica ediyorum.

Elde edilen veriler yalnızca Selçuk Üniversitesi doktora programı için kullanılacak olup, kesinlikle ticari amaçla ve sizden izinsiz kullanılmayacaktır.

Selçuk Üniversitesi Doktora öğrencisi Filiz DEMİR

**(Lütfen soruları Ahmet Keleşoğlu'nun yaşadığı dönemleri dikkate alarak cevaplayınız)*

Girişimci Liderlik Soruları

1. Risk Alma

Ahmet Keleşoğlu risk almaya yatkın bir yapıya sahip miydi? Hangi zamanlarda ne gibi riskler almıştır? Aldığı risklerin işletmesine faydaları ve zararları neler olmuştur? Bunlarla ilgili örnek, belge ve raporlar sunabilir misiniz?

2. Fırsatları Değerlendirme

Ahmet Keleşoğlu fırsatları görür ve bunları değerlendirir miydi? Hangi zamanlarda hangi fırsatları değerlendirmiştir? Kaçırdığı fırsatlar olmuş mudur? Bu fırsatların işletmesine ne gibi faydaları olmuştur? Bunlarla ilgili örnek ve raporlar sunabilir misiniz?

3. Yaratıcılık

Ahmet Keleşoğlu yaratıcı bir birey miydi? Ne gibi yaratıcılıkları vardı? Yaratıcılığı hangi ürünlere nasıl yansıdı? Bunların faydaları neler olmuştur? Bunlarla ilgili örnek ve raporlar sunabilir misiniz?

4. Proaktiflik

Ahmet Keleşoğlu gelecekte karşılaşılması muhtemel sorunları, ihtiyaçları ve değişiklikleri öngörebiliyor ve o doğrultuda hareket ediyor muydu? Eğer öyleyse, bunların ne gibi faydaları olmuştur? Bunlarla ilgili örnek, belge ve raporlar sunabilir misiniz?

5. Vizyon

Ahmet Keleşoğlu nasıl bir vizyona sahipti, işletmesi için nasıl bir gelecek hayal ediyordu? Vizyonunu gerçekleştirmek için ne gibi faaliyetlerde bulunurdu? Çalışanlarını da bu vizyona dâhil eder ve onlara da vizyonunu aşılar mıydı? Bunlarla ilgili örnek ve yaşanmış tecrübelerden bahseder misiniz?

Kurumsallaşma Soruları

6. Formalleşme

Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de kurallar, standartlar ve prosedürler (stratejik plan, organizasyon şeması, iş tanımları) kaç yılında oluşmuştur? Özellikle üzerinde durulan kurallar var mıydı? Varsa nelerdi? Stratejik plan, organizasyon şeması, iş tanımlarından bahseder misiniz? Çalışanların yetkileri, görevleri, rolleri ve sorumlulukları açıkça belirtilmiş miydi (kimin, neyi, ne zaman, nasıl yapacağını gösteren yazılı bir iş planı)? Bunlar yazılı hale getirilmiş miydi? Firmanızda biçimsel örgüt yapısı (Organizasyon Şeması) mevcut muydu? Ayrıntılı bilgi verir misiniz? Bunlarla ilgili örnek, belge ve raporlar sunabilir misiniz?

7. Örgüt Kültürü

Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de kurumsal kimlik imajı mevcut muydu? Çalışanlar ve yöneticiler arasında ortak bir misyon ve vizyon anlayışı ve benimsenen ortak değerler var mıydı? Yerleşmiş güçlü bir örgüt kültürü oluşmuş muydu? Çalışanlar bu kültürü benimseyip, toplu şekilde istenilen davranışlarda bulunuyorlar mıydı? Bunlarla ilgili ayrıntılı bilgi ve örnekler verir misiniz?

8. Şeffaflaşma

İşletme paydaşlarına karşı (hissedar, çalışan, müşteri, kamu kurumları vs.) her konuda açıklayıcı olabiliyor muydu? İşletme sermayesi aile harcamalarına karşı korunuyor muydu?

9. Profesyonelleşme

Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de uzman personel istihdam edilmekte miydi? Özellikle hangi birimlere hangi uzman personel istihdam edildi? tüm çalışanlar eğitime tabi tutulmakta mıydı? Açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş bir performans değerleme sistemi mevcut muydu? Firmanızda terfilerde ve yeni personel alımında, aileden olan veya olmayan ayrımı yapılmaksızın işe uygun personel seçilmekte miydi? Bunlarla ilgili ayrıntılı bilgi, belge ve örnekler verir misiniz?

10. Tutarlılık

Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de şirketin misyonu ve eylemleri arasında uyum var mıydı? Yönetim tarafından verilen sözler yerine getiriliyor muydu? Bunlarla ilgili ayrıntılı bilgi ve örnekler verir misiniz?

11. Sosyal Sorumluluk

Selçuk Ecza Deposu A.Ş. toplumsal değerleri yansıtan kanunlara ve bazı düzenlemelere uygun faaliyette bulunur muydu? Bunlar ne gibi faaliyetlerdi? Kaç yılında hangi sosyal sorumluluk projeleri gerçekleştirilmiştir? Bunlarla ilgili ayrıntılı bilgi, belge ve örnekler verir misiniz?

12. Esneklik

Firmanın faaliyette bulunduğu çevre değişken bir yapıya mı sahipti? Organizasyon yeni durumlar veya talepler karşısında mevcut yapısından veya uygulamalarından vazgeçebiliyor muydu? Çevresel koşullara uyum sağlayabiliyor muydu? Firma yönetimi ortaya çıkan (firma içindeki veya dışındaki) değişimlere uyum sağlayabilecek şekilde stratejiler geliştirebilmekte miydi? Bunlarla ilgili ayrıntılı bilgi ve örnekler verir misiniz?

13. Sadelik

Selçuk Ecza Deposu A.Ş. karmaşıklığı ortadan kaldıracak ve uygulamalarda kolaylık sağlayacak sade bir organizasyon yapısına sahip miydi? Firma içi denetim kolay sağlanmakta

mıydı? Bilgi ve örneklerle açıklayabilir misiniz? Organizasyon şemanızın çizimini gösteren bilgi ve belge sunabilir misiniz?

14. Özerklik

Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'de organizasyonun ayrı bir kimliği ne zaman ve nasıl oluşturuldu, ne gibi bir farklılığı vardı? Örgütün kendine özgü ürün ve değerleri var mıydı? Firmanızda özgün kalite politikası ve hedefleri uygulanmakta mıydı?

15. Farklılaşma

İşletmeniz işleyiş ve yapı yönünden faaliyette bulunduğu çevrenin genel yapısına uyum sağlamakta mıdır? Firmanız rakip işletmelere göre farklı araç ve yöntemler kullanmakta mıdır? Bunlar nelerdir? Örnek verebilir misiniz?

Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimi Soruları

16. Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim

Firmanızın belirlemiş olduğu stratejik hedefler ve planlar var mıydı, bunlar nelerdi, ne zaman uygulanmaktaydı? Bunlara etkin şekilde ulaşılmakta mıydı? Bunlardan fayda sağlandı mı? Bunlarla ilgili ayrıntılı bilgi, belge ve örnekler verir misiniz?

17. Katılımcı Yönetim

İşletmeniz yöneticilerin bireysel kararları ile mi, belirli ilke ve değerler doğrultusunda mı yönetilmekteydi? Yetki devri var mıydı, en alt düzeyde çalışanlara kadar yetki devredilir miydi? İşletmenizde astlar yönetime dâhil edilir miydi? İnsan kaynakları departmanı mevcut muydu, bu departman işe alma ve terfilerde yönetimden bağımsız bir şekilde karar verebilmekte miydi? Önemli yönetsel kararların alınmasında, son karar her zaman aile üyeleri veya firma sahipleri tarafından mı yoksa profesyonel yöneticiler tarafından mı verilmekteydi?

18. Rekabetle Baş Edebilme

Ahmet Keleşoğlu organizasyon lideri olarak rakipleriyle rekabet etme gücüne sahip miydi? Bu konuda ne gibi stratejiler izlerdi? Hangi yöntemleri kullanırdı? Bunlarla ilgili ayrıntılı bilgi, belge ve örnekler verir misiniz?

19. Büyüme

Lider Ahmet Keleşoğlu takımını ve organizasyonunu büyütme planlarında neleri uyguladı? Büyüme hangi dönemlerde, hangi hamlelerle ne ölçüde gerçekleşti? Keleşoğlu işletmesini hangi adımlarla ileriye taşıdı? İşletmesini büyütürken müşteri, birim, hammadde ve ürün gibi unsurlardan en çok hangisine yatırım yaptı? Ahmet Keleşoğlu büyüyen işletmesini mi kurumsallaştırdı, kurumsallaşan işletmesini mi büyüttü?

20. Süreklilik ve Gelişim

Ahmet Keleşoğlu sürekliliği ve gelişimi desteklerken (organizasyonunun hayatta kalabilmesi, devamlılığını sağlayabilmesi ve gelişebilmesi için) hangi ürünler, süreçler ve gelişim fırsatlarından yararlanmıştır? Şirketin bir yönetim kuşağından öbürüne geçişte karşısına çıkan engeller neler olmuştur ve bu engellere karşı nasıl önlemler alınmıştır? Şirketin bir topluluk oluşturmaya yönelik süreçleri nelerdir, bunun için ortak değerler belirlenmiş miydi, işe alımlarda seçici olunur muydu, çalışanlar eğitilip geliştirilir miydi?

Teşekkür ederiz…

EK – 2: ROBERT BOSCH VE BOSCH GMBH KAPSAMINDA UYGULANAN MÜLAKAT/SORU FORMU (ALMANCA)

Sehr geehrter Herr, sehr geehrte Dame,

Ich bin Doktorandin an der Selcuk University Türkei, Institut für Sozialwissenschaften, Abteilung für Betriebswirtschaftslehre. Ich schreibe eine Doktorarbeit mit dem Titel "Die Auswirkungen der unternehmerischen Führung auf Institutionalisierung ". In dieser Studie werden wir das Leben von Robert Bosch als Pionier hinsichtlich seiner unternehmerischen Führung und seinen Beitrag zur Institutionalisierung der Bosch-Gruppe untersuchen.

Robert Bosch war ein idealer Unternehmerführer, aber ich brauche objektive Daten und Informationen, weil ich eine akademische Arbeit verrichte. Dafür bitte ich Sie, die folgenden Fragen angemessen zu beantworten und die Daten zu übermitteln, die Sie weitergeben können. Ich brauche auch Bücher, Zeitschriften und Broschüren usw., die das Geschäftsleben von Robert Bosch beschreiben, um zitieren zu können. Die erhobenen Daten werden nur für das Doktorandsprogramm der Selcuk University verwendet und nicht für kommerzielle Zwecke oder ohne Genehmigung verwendet.

Vielen Dank für Ihre Hilfe in dieser Angelegenheit, Doktorand Filiz Demir

** (Bitte beantworten sie die Fragen im Rücksicht zu Robert Bosch's Lebenszeit im Geschäft.)*

<u>Fragen zur Unternehmerführung</u>

1. Risikobereitschaft

War Robert Bosch anfällig für Risikobereitschaft? Zu welchen Zeiten ist er Risiken eingegangen? Was sind die Vor- und Nachteile der eingegangenen Risiken? Können Sie Beispiele und Berichte dazu bereitstellen

2. Bewertung der Chancen

Hat Robert Bosch Chancen erkannt und bewertet? Zu welchen Zeiten hat er welche Möglichkeiten bewertet? Gibt es Möglichkeiten, die er verpasst hat? Was sind die Vorteile dieser Möglichkeiten? Können Sie Beispiele und Berichte dazu bereitstellen ?

3. Kreativität

War Robert Bosch eine kreative Person? Welche Art von Kreativität hatte er? Auf welche Produkte reflektierte sich seine Kreativität? Was sind die Vorteile davon? Können Sie Beispiele und Berichte dazu geben?

4. Pro Aktivität

Konnte Robert Bosch die zukünftige Probleme, Bedürfnisse und Veränderungen vorhersagen und in dieser Richtung handeln? Wenn ja, was sind ihre Vorteile? Können Sie Beispiele und Berichte dazu geben?

5. Vision

Was für eine Vision hatte Robert Bosch für seine Institution und von welcher Zukunft hatte er geträumt? Welche Aktivitäten führte er aus, um seine Vision zu verwirklichen? Hatte er seine Mitarbeiter auch in diese Vision einbezogen? Können Sie uns bitte Beispiele von belebten Geschichten und Erfahrungen geben?

Fragen zur Institutionalisierung

6. Formalisierung

In welchen Jahren wurden in der Bosch GmbH Regeln, Standards und Verfahren gebildet? Gab es bestimmte Regeln? Was waren die? Können Sie uns etwas über den strategischen Plan, das Organigramm und die Stellenbeschreibungen erzählen? Wurden die Befugnisse, Pflichten, Rollen und Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter klar definiert? Waren sie schriftlich? Gab es in Ihrem Unternehmen eine formale Organisationsstruktur? Können sie mir bitte mehr Informationen, sowie Beispiele und Berichte dazu geben?

7. Organisationskultur

Gab es in der Bosch GmbH ein Corporate Identity Image? Gab es ein gemeinsames Verständnis von Mission und Vision und gemeinsame Werte zwischen Mitarbeitern und Führungskräften? Gab es eine starke etablierte Organisationskultur? Haben die Mitarbeiter diese Kultur angenommen und sich kollektiv verhalten? Können Sie bitte detaillierte Informationen und Beispiele dazu geben?

8. Transparenz

Konnte die Organisation zu Stakeholder in allen Belangen Erklärungen machen? War das Betriebskapital gegen Familienausgaben geschützt?

9. Professionalismus

Waren bei Bosch GmbH Fachkräfte beschäftigt? Welche Einheiten waren insbesondere Fachpersonal? Wurden alle Mitarbeiter geschult, gab es ein klar definiertes System zur Leistungsbeurteilung? Wurde in Ihrem Unternehmen die Beförderung und Einstellung neuer Mitarbeiter passend für den Job ausgewählt unabhängig von Familienangehörigen oder Nicht-Familienmitgliedern?

10. Konsistenz

Gab es eine Anpassung zwischen der Mission des Unternehmens und dem Handeln in der Bosch GmbH? Wurden die Versprechen der Geschäftsführung erfüllt? Können Sie detaillierte Informationen und Beispiele dazu geben?

11. Soziale Verantwortung

Hat die Bosch GmbH in Übereinstimmung mit den Gesetzen und einigen Vorschriften gehandelt, die soziale Werte widerspiegelten? Was für Aktivitäten waren das? Wie viele Projekte in welchen Jahren wurden zur sozialen Verantwortung durchgeführt? Können Sie bitte detaillierte Informationen, Dokumente und Beispiele liefern?

12. Flexibilität

War das Umfeld, in dem das Unternehmen tätig war, variabel? Könnte die Organisation ihre bestehende Struktur oder Praxis gegen neue Situationen oder Anforderungen aufgeben? Konnten sie sich an die Umgebungsbedingungen anpassen? Könnte die Unternehmensleitung Strategien entwickeln, um sich an Veränderungen anzupassen?

13. Einfachheit

War die Bosch GmbH eine einfache Organisationsstruktur, die die Komplexität beseitigte und Anwendungen erleichterte? Konnte die interne Prüfung einfach gemacht werden? Können Sie es bitte mit Informationen und Beispielen erklären? Können Sie Informationen und Dokumente liefern, die die Zeichnung Ihres Organigramms zeigen?

14. Autonomie

Wann und wie wurde eine eigene Identität der Organisation in der Bosch GmbH gegründet und was war der Unterschied? Hatte die Organisation eigene Produkte und Werte? Wurden in Ihrem Unternehmen Qualitätspolitik und Qualitätsziele umgesetzt?

15. Differenzierung

Passt sich Ihr Unternehmen an die allgemeine Struktur des Umfelds an, in dem es tätig ist? Verwendet Ihr Unternehmen andere Mittel und Methoden als andere Unternehmen? Was sind die? Können Sie bitte ein Beispiel geben?

Fragen Für Die Interaktion Der Unternehmerischen Führung Und Institutionalisierung

16. Strategisches Planungsbasiertes Management

Waren strategische Ziele und Pläne dar, die Ihr Unternehmen identifiziert hatte? Was waren sie und wann waren sie angewandet? Wurden sie effektiv ereicht? Wurde von denen Vorteile beschaffen? Können Sie detaillierte Informationen, Dokumente und Beispiele liefern?

17. Teilnehmerisches Management

Wurde Ihr Unternehmen nach den individuellen Entscheidungen der Manager oder nach bestimmten Grundsätzen und Werten geführt? Gab es Delegationen von Befugnissen, die an die niedrigsten Beschäftigten delegiert wurden? Würden die Untergebenen in die Geschäftsführung aufgenommen? War eine Personalabteilung anwesend, könnte diese Abteilung unabhängig von dem Management über Einstellungen und Rekrutierung entscheiden? Wurde die endgültige Entscheidung um wichtige Führungsentscheidungen zu treffen immer von Familienmitgliedern und Firmeninhabern, oder von professionellen Führungskräften getroffen?

18. Umgang mit dem Wettbewerb

Hatte Robert Bosch die Macht, sich als Organisationsführer mit seinen Rivalen zu messen? Welche Strategien wurden in dieser Hinsicht verfolgt? Welche Methoden hat er verwendet? Können Sie detaillierte Informationen, Dokumente und Beispiele liefern?

19. Erweiterung

Was hat Robert Bosch in seinen Plänen zum Ausbau seines Teams und seiner Organisation umgesetzt? Inwieweit, in welchen Zeiträumen und mit welchen Methoden hat die Erweiterung stattgefunden? Mit welchen Schritten hat Bosch seine Organisation vorgetragen? Welche Artikel hat er am meisten investiert um sein Geschäft zu erweitern? Hat Bosch sein wachsendes Geschäft institutionalisiert oder sein am institutionalisierten Unternehmen ausgebaut? Können Sie bitte detaillierte Informationen, Dokumente und Beispiele liefern?

20. Kontinuität und Entwicklung

Von welchen Produkten, Prozessen und Entwicklungsmöglichkeiten hat Robert Bosch profitiert während der Unterstützung der Kontinuität und Entwicklung? Was waren die Hindernisse für den Übergang des Unternehmens von einer Managementgeneration zum anderen, und welche Maßnahmen wurden gegen diese Hindernisse ergriffen? Welche Prozesse gab es, um eine Gemeinschaft in der Organisation zu schaffen? Gab es gemeinsame Werte dafür? War die Rekrutierung selektiv? Wurden die Mitarbeiter geschult und entwickelt?

Vielen Herzlichen Dank…

T. C.

SELÇUK ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Filiz DEMİR
Doğum Yeri:	Lübeck (Almanya)
Doğum Tarihi:	10.05.1979
Medeni Durumu:	Evli
İlköğretim:	Grundschule Grönauer Baum/Lübeck
Ortaöğretim:	Alte Stadtschule Lübeck
Lise:	Realschule Lübeck
Üniversite:	Anadolu Üniversitesi / Maliye
Yüksek Lisans:	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi / İktisat
İlgi Alanları:	Yabancı Diller, Kitap Okuma, Duygusal Zekâ, Örgütsel Davranış, Liderlik.
İş Deneyimi:	Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Ermenek MYO (2007-2009), Ermenek Özel BİL-Bilişim Dershanesi (2010-2016), Türk Hava Kurumu Üniversitesi (2016-2018)
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Prof. Dr. Adnan ÇELİK Prof. Dr. Âlim IŞIK Doç. Dr. Ali GÜLER
E- Posta:	filizdemir_yilmaz@hotmail.com
Adres:	Taşbaşı Mah., Mustafa Adnan Göksu Sok., Gür Apt. No: 4, 70400 Ermenek / Karaman