



**Girişimci Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisinin İncelenmesinde  
Karşılaştırmalı Bir Çalışma \***  
◆◆◆  
**A Comparative Study in Examining the Effect of Entrepreneurial Leadership  
on Institutionalization**

Filiz DEMİR\*\*  
Adnan ÇELİK\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.25204/iktisad.1088424>

**Öz**

**Makale Bilgileri**

**Makale Türü:**  
Araştırma  
Makalesi

**Geliş Tarihi:**  
15.03.2022

**Kabul Tarihi:**  
02.06.2022

© 2022 İKTİSAD  
Tüm hakları  
saklıdır.



Aile işletmelerinin varlığını arzalandığı gibi sağlıklı bir şekilde büyüyerek nesilden nesile sürdürebilmesinin temeli kurumsallaşma sürecinden geçmektedir. Kurumsallaşma ise ancak, işletmeleri kurucularının şahsi idareleri ile değil de bunların geleceğini olumlu etkilemek adına yöntem, usul ve standartlara bağlı kalarak doğru yöneten girişimci liderlerin desteğiyle mümkün olabilmektedir. Girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olan etkisinin ortaya konulmasının amaçlandığı bu çalışmada, farklı coğrafyalarda yaşamış iki lider iş insanının firmalarını kurumsallaştırma çabaları ve bu yöndeki uygulamaları örnek olay yöntemiyle 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 örneklemelerinden faydalanılmış, verilerin elde edilmesi için yapılan mülakatların yanında işletmelerin kurumsal/vakıf web siteleri incelenmiş, CD, kitap, dergi, doküman ve belge incelemesi yöntemlerinden faydalanılmıştır. Araştırmanın bulguları neticesinde iş insanları Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un girişimci liderlik özelliği taşıdıkları ve girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olumlu yönde etki edebileceği sonucuna varılmıştır. Bunun yanında; girişimci liderliğin alt boyutlarından olan proaktiflik, risk alma, vizyon, fırsatları değerlendirme ile yenilikçilik ve yaratıcılığın da kurumsallaşmaya etki edebileceği çalışmanın sonuçları arasındadır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, liderlik, girişimci liderlik, kurumsallaşma.

**Abstract**

**Article Info**

**Paper Type:**  
Research Paper

**Received:**  
15.03.2022

**Accepted:**  
02.06.2022

© 2022 JEBUPOR  
All rights  
reserved.



The foundation of family businesses to continue their existence from generation to generation by growing in a healthy way as desired goes through the process of institutionalization. Institutionalization, on the other hand, is possible with the support of entrepreneurial leaders, who manage enterprises not with the personal administrations of their founders but correctly by adhering to procedures, standards and methods in order to positively affect their future. In this study, which aims to reveal the effect of entrepreneurial leadership on institutionalization, efforts of two leading businessmen living in different countries to institutionalize their companies and their practices in this direction were analyzed with the case study method. In order to obtain data, the Turkish businessman Ahmet Keleşoğlu and his organization Selçuk Ecza Deposu A.Ş., and the German businessman Robert Bosch and his company Bosch GmbH were examined by interviews, corporate/foundation websites, CD's, books, magazines and document review methods. As a result of the findings, it was concluded that both businessmen owned entrepreneurial leadership characteristics and that entrepreneurial leadership can affect institutionalization. It is also among the results of the study that proactivity, risk taking, vision, seizing opportunities, innovation and creativity which are sub-dimensions of entrepreneurial leadership, can affect institutionalization.

**Keywords:** Entrepreneurship, leadership, entrepreneurial leadership, institutionalization.

**Atıf/ to Cite (APA):** Demir, F. ve Çelik, A. (2022). Girişimci liderliğin kurumsallaşmaya etkisinin incelenmesinde karşılaştırmalı bir çalışma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 263-284

\* Bu çalışma, Prof. Dr. Adnan ÇELİK'in danışmanlığında yürütülen, Filiz DEMİR'in "Girişimci Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Çalışma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* ORCID Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, UBYO, E-mail: filizdemir@kmu.edu.tr

\*\*\* ORCID Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İİBF, E-mail: adnancelik@selcuk.edu.tr

## Extended Abstract

### Introduction and Research Questions & Purpose:

In this study, it is aimed to reveal the effect and importance of entrepreneurial leadership on institutionalization and to present the contributions of entrepreneurial leadership to the continuity and independence of enterprises in a comparative way. Since the concept of “Entrepreneurial Leadership” is encountered in a limited number in the literature and that especially the qualitative study of the subject can make the study original, it is thought to make a difference and contribution to the field. In addition, it is foreseen that this study, which is like a compass for businesses, entrepreneurs, managers and leaders, will reduce the problems that companies in the institutionalization process experience.

### Literature Review:

Within the scope of the literature review; it has been seen that Selznick (1996) concluded in a study that leadership is a vital part of the institutionalization process, and Boin and Christensen (2008) revealed that leadership plays a facilitating role in the effect of institutionalization; Nicholson (1998) put forth the character differences between entrepreneurial leaders and other managers, while Greenberg et al. (2011) stated that entrepreneurial leaders guide the simultaneous formation of social, environmental and economic values.; All these conclusions are in line with the results of this study. However, only that Şanal and Özgen (2013) stated in a study that institutionalization and corporate entrepreneurship have a negative relationship with the risk component, contradicts the conclusion that in this study, the risk-taking component, which is one of the sub-dimensions of entrepreneurial leadership, affects institutionalization positively.

### Methodology:

As a research method, one of the qualitative research methods, the case study technique was chosen. For this purpose, the elements related to the samples were investigated with a holistic approach and an in-depth study was conducted on their effects on each other. The obtained data were classified according to a systematic, the findings were examined, organized and subjected to a comparative analysis. Within the scope of the research, the path story of the development of both samples, which is the subject of the study, was investigated.

The problem of the study is the examination of the effect of entrepreneurial leadership on institutionalization and the effect of sub-dimensions of entrepreneurial leadership on institutionalization. The universe of the study consists of business people who have institutionalized and endowed their own businesses; As the sampling method, the purposive sampling method was used. For this reason, individuals and institutions who are believed to have entrepreneurial leadership characteristics and who have institutionalized their businesses, and transferred them to different generations have been selected: Ahmet Keleşoğlu and Selçuk Ecza Deposu A.Ş. and Robert Bosch and his company Bosch GmbH. In addition, the fact that the selected sample consists of different sectors, periods and countries is to emphasize the comparison towards the research problem and to reveal that entrepreneurial leadership, which is the hypothesis of the research, can affect institutionalization in all circumstances.

In the study, data were collected with the relevant senior managers of the enterprises by interview and correspondence method. Interview questions were prepared in a semi-structured way, and the questions developed during the interview were tried to be analyzed in depth, specific to the enterprises. Since a comparative study was conducted, the same questions were asked to the addressees of both organizations. In order to investigate the subject comprehensively, data diversity was used, and besides the interview questions, internet resources (corporate/foundation websites) analysis, CD, book, journal, letter and document analysis methods were used.

### Results and Conclusions:

As a result of the analysis, it was concluded that “entrepreneurial leadership has a positive effect on institutionalization”. According to this; The finding that Ahmet Keleşoğlu and Robert Bosch have entrepreneurial leadership characteristics has been highlighted with various examples. In terms of other sub-problems, it was concluded that risk taking, seizing opportunities, innovation and creativity, proactivity and vision can affect institutionalization. With the result of the study, it is thought that important clues in the context of entrepreneurial leadership and sustainability will be given to businesses and their managers, entrepreneurs, business people, etc. in the process of institutionalization. In order to reach more generalizable results, it is recommended to conduct research on different sample groups and with different data collection techniques, or institutionalization can be evaluated in terms of different leadership types or employees.

## 1. Giriş

Liderlik; insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmakla birlikte, yüzyıllardır tartışılmalı gelen bir konudur. Özellikle son zamanlarda özellik ve çeşitleri ile ilgili oldukça fazla sayıda önerme gündeme gelmektedir. Liderliğin; vizyon, karizma, kültür, otantik, dönüşümcü gibi ek kelimelerle birleştirilerek vizyoner liderlik, karizmatik liderlik, kültürel liderlik, otantik liderlik, dönüşümcü liderlik gibi yeni liderlik türlerinin geliştirildiği çağdaş yaklaşımlarda görülmektedir. Bunlardan biri de son zamanlarda araştırmacılar arasında popüler hale gelen girişimci liderlik kavramıdır.

Kişideki liderlik becerisi; bağımsız, yaratıcı, esnek, başarı odaklı, güçlü ikna yeteneğine sahip ve sorunları hızlı bir biçimde çözebilen girişimci yetenekleri ile birleştiğinde, başkalarının kariyerlerini yönetebilme inancıyla hareket eden (Bayrakdar, 2011: 247) girişimci lider özelliklerini ortaya çıkarır. Liderlikle girişimcilik yeteneğine bir arada sahip olan girişimci liderler, bireyin kendi kendisinin işvereni konumunda olmasıdır.

Girişimci liderlik ve kurumsallaşma git gide küresel bir ihtiyaç haline dönüşmektedir. Bu çalışmada girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olan etkisinin ve öneminin ortaya konulması amaçlanmıştır. Yine 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 yaşayacağı sorunların minimal düzeye ineceği düşünülmektedir.

Konuya yönelik bu tür karşılaştırma içeren çalışmaların yeterli sayıda olmaması sebebiyle; ulaşılabilecek sonuçların, yönetim yazınına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Sonuçta girişimci ve lider kavramlarının alan yazında birçok çalışmasının mevcut olmasına rağmen, iki kavramın birleşmesiyle ortaya çıkan “Girişimci Liderlik” kavramına literatürde sınırlı sayıda rastlanmış olması çalışmayı özgün kılabilecek bir durum olarak değerlendirilmiştir. Bu açıdan alana bir farklılık ve katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Nitekim, “girişimci liderliğin kurumsallaşmaya etkisinin olup olmadığı, var ise alt boyutlarının bunda ne kadar etkili olduğu” sorunsalından yola çıkılarak bu çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Konunun araştırılmasında özellikle, işletmelerini girişimcilik ve liderlik ruhunun kombinasyonlarıyla büyüttükleri düşünülen, alanlarında başarılı iki iş insanı olan Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch seçilmiştir. Hipotezlerin oluşmasında Selznick’in (1996) bir çalışmasında liderliğin kurumsallaşma sürecinin hayati bir parçası olduğu sonucuna varması ve Boin ve Christensen’in (2008) çalışmalarında, liderliğin kurumsallaşmaya etkisinde kolaylaştırıcı bir rol oynadığı etkili olmuştur.

Günümüz küresel ekonomileri yönlendiren girişimcilerin ve bunların önderlik ettiği işletmelerin kurumsallaşma çabaları devamlı artmaktadır. Bu sebeple işletmecilik ve yönetim alan yazınında liderlik araştırmalarıyla birlikte kurumsallaşma araştırmaları da durmaksızın artmaktadır. Bundan dolayı araştırma yöntemi seçiminde, akademik araştırmalarda yapılan benzeri uygulamalar örnek alınarak (Sundararajan vd. (2012), Hvidsten (2013), Öner ve Turhan (2010)) hareket edilmiştir. Konunun evrenselliği dikkate alınarak bu çalışmada girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olan etkisi, farklı dönem ve coğrafyalarda yaşamış iki iş insanının girişimci liderlik vasıflarının şirketlerini kurumsallaştırma uygulamaları çerçevesinde karşılaştırmalı olarak araştırılıp irdelenmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde girişimcilik ve liderlik tanımlarının birleşiminden meydana gelen girişimci liderlik kavramı ile kurumsallaşma kavramı açıklanmıştır.

## 2.1. Girişimci Liderlik

Girişimcilerin kendi teşebbüslerinin yöneticileri ve liderleri olmaları, lider-yöneticilerin de girişimcilik rollerini benimsemeleri iş yaşamının doğasında vardır ve yenilikçi düşünmek, değişimi başlatmak, yaratıcılık ve sürekli gelişim konusunda liderlik etme gibi nitelikler girişimcilik yazınında var olan ortak özelliklerdir. Liderliğin girişimcilik sürecinin çekirdek bir bileşeni olduğunu, fırsatlardan bireysel ve kolektif çabalar birleştirilmeksizin yararlanmanın mümkün olmadığını savunan Ensley vd. (2006: 247) ifadeleri bu yargıyı destekler niteliktedir. 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 aşılıyarak işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesine katkı sağlamaktadır (Cohen, 2004: 20).

Kavramın tanımsal zorluğu nedeniyle alan yazınında girişimci liderlik terimi hakkında farklı tanımlamalara rastlanmaktadır. Gupta vd. (2004: 244), girişimci liderliğe ilişkin üç ana yaklaşım benimsemişlerdir. Bunlar; girişimciliğin ve liderliğin kesişiminin incelenmesi, girişimci liderliğin psikolojik bir yaklaşım olarak ele alınması ve girişimci liderliğin bağlamsal bir yaklaşım olarak kabul edilmesidir (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. Kansikas vd.’ne (2012: 143) göre de girişimci ve liderlik kavramları örtüşmektedir ve bunun sebebini girişimcilerin, girişimcilik projelerinde ve yeni girişimlerde sıklıkla lider pozisyonlarında görülmesine bağlamaktadır. 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 vd. (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).

Baglamsal 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, hedeflerine ulaşmadaki başarısı sadece liderin kendi davranış ve eylemlerine değil, aynı zamanda örgütsel ve çevresel özelliklerin yanında çalışanların davranışlarına (bağlama) ve özelliklerine de bağlıdır (Antonakis ve Axtell, 2006: 196).

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).

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), vizyon sahibi, 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).

## 2.2. Kurumsallaşma

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; firma sahibi, tepe yönetimi veya kurum için stratejik konumdaki bir personelin beklenmedik bir değişikliğinde bile işletme fonksiyonlarının kesintisiz devam etmesi, organizasyonda uygulanan sistemin ve buna bağlı belli başlı kuralların varlığıyla mümkündür. Aksi takdirde, kurumların ömrü de sahip veya üst yönetimin görevde kalma süreleriyle sınırlı olacaktır. Bu tür ihtimalleri bertaraf eden, örgütlerin faaliyetlerini kesintisiz ve daha rekabetçi bir biçimde sürdürmelerine imkân tanıyan kavramlardan biri de kurumsallaşmadır (Aylan ve Koç, 2018: 734).

Kurumsallaşma, bir işletmenin bireylerden ziyade prosedürler, kurallar ve standartlar içermesi; kendisine özgü iş yapma usul ve yöntemlerine, selamlaşma biçimlerine sahip olması ve bunun sayesinde başka şirketlerden değişik ve karakteristik bir kimliğe dönüşmesi 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 özümsemesi ve bütün çalışanlarla aynı algılama düzeyinde, örgütsel yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin kendiliğinden oluşmasıdır (Zucker, 1977: 64).

Biraz daha açılacak olursa, kurumsallaşma; bir organizasyonun faaliyetlerini bireylerin varlığına bağımlı kalmadan geliştirebilmesini ve sürdürebilmesini 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 işlerin kaldığı yerden devam edebilmesi anlamını taşımaktadır (Yılmaz, 2017: 1). Mesela, bir şirkette işletme sahipleri 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 kişisel yaşantısından aile yaşantısına, kurum ve kuruluşlara, toplumlara ve hatta toplumlar arası ilişkilere kadar olan bütün sosyal süreçlerinde belli 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'a (2005: 31) 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 birtakım 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 inisiyatif 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 indirildiği ortadadır. Bu anlayış çerçevesinde kurumsallaşmanın, işletmenin otomatik işleyen bir sistem oluşumu olduğu söylenebilir (Yılmaz, 2017: 1).

### **3. Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimi**

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. Esneklik**

Karmaşık küresel belirsizlik ve değişkenlik ortamında, liderler örgütlerini sürdürülebilir kılmak için çevresel değişiklikleri öngörerek bu değişiklikleri karşılamak zorundadırlar (Gorski, 2017: 372). Kurumsallaşma ise örgütlerin çevrelerine nasıl ayak uyduracaklarını gösteren sistemsel bir hareket, başka bir ifadeyle örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinde meydana gelen kontrollü ve uyumlu faaliyetler bütünü ve bunun sonucunda ortaya çıkan işlemlerin, kuralların ve uygulamaların icra edilmesi sürecidir (Cevher, 2014: 588). Girişimci liderler organizasyonun iç ve dış çevresiyle oldukça sıkı bir ilişki içerisinde 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.

#### **3.2. 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, görünüm, 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.

### 3.3. Katılımcı Yönetim

Girişimciliğin özünün insan sermayesi olduğunun bilincinde olan girişimci liderler, beşerî sermayeye çok büyük önem verirler. Girişimci liderler iş alanı ayırımı yapmaksızın astlarıyla fikir alışverişi yapar ve istişare ederler (Erdem, 2016: 1), her çalışanın şirketin patronu gibi düşünmesi, müdahale etmesi, inisiyatif alması ve fikir üretmesini teşvik ederler (Akı, 2015: 1). Kurumsallaşma çerçevesinde de işletmelerin karar alma sürecinde kolektif katılıma ağırlık vermeleri önemli bir meseledir. Firmada kararların sadece veya çoğunlukla tepe yönetim tarafından alınması, alınan kararların etkinliğini azaltacaktır (Türk ve Yıldız, 2015: 20). Bu bağlamda 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.

### 3.4. 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). 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). 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.

### 3.5. Büyüme

Organizasyonda kurumsallaşma ihtiyacını öne çıkaran en önemli nedenlerden birisi büyümedir. İşletmelerin büyümeleri ile kurumsallaşma gereksinimi arasındaki ilişki (Türk ve Yıldız, 2015: 19-20) yadsınamaz bir unsurdur. Bununla birlikte girişimci liderlik, dinamik büyüme kabiliyetlerinin yaratılması ve sürdürülmesinde önemli bir etken olarak tanımlanmıştır (Lockett vd., 2013: 33). 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.

### 3.6. Süreklilik ve Gelişim

Girişimci liderler örgütleri için sürekliliği ve gelişimi desteklemektedirler. Sadece yeni girişimlerinde değil, halihazırdaki yerleşik düzende de çalışarak yeni süreçler, ürünler ve gelişim fırsatları yakalamaktadırlar. 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 olduğu söylenebilir.

## 4. Yöntem ve Bulgular

Bu bölümde çalışmanın amacı ve önemi, yöntemi, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, konusu ve sorunsalı, kısıtları, bulguları ve değerlendirmesi alt başlıklarına yer verilmiştir.

### 4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olan etkisinin ve öneminin belirlenmesi amacıyla, farklı coğrafyalarda ve farklı dönemlerde yaşamış iki başarılı iş insanının girişimci liderliği ve şirketlerinin kurumsallaşma örnekleri incelenmiştir. Yine 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 yaşayacağı sorunların minimal düzeye ineceği düşünülmektedir.

Özelde bu tür karşılaştırma içeren konuya yönelik çalışmaların yeterli sayıda olmaması nedeniyle; ulaşılabilecek sonuçların, 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 Liderlik” kavramına ulusal literatürde sınırlı sayıda çalışmada rastlanmış olması çalışmayı özgün kılabilecek bir durum olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca girişimci liderlik ve/veya kurumsallaşma konularında uluslararası yazında vaka araştırmalarına sıklıkla rastlanırken, ulusal yazında nadiren rastlanmaktadır. Bu açıdan da alana bir farklılık ve katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

### 4.2. Çalışmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi seçiminde, akademik araştırmalarda yapılan benzer uygulamalar örnek alınarak (Selznick (1996), Swiercz ve Lydon (2002), Boin ve Christensen (2008), Sundararajan vd. (2012), Hvidsten (2013), Dilbaz (2005), Öner ve Turhan (2010)), 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 vaka çalışması veya durum çalışması olarak da bilinen örnek olay analizi, güncel bir olguyu kendi içeriğinde ele alan; içinde bulunduğu bağlam ve olgu 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. Araştırmanın kapsamı dâhilinde çalışma konusu olan her iki örneklemin aldıkları etkin kararlar, çevreyle olan etkileşim örnekleri, liderlik boyutunu sergileyişleri, işletmelerinde gerçekleştirdikleri yenilikler ve yöntemler, 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 sistematığe göre sınıflandırılmıştır (Şimşek ve Yıldırım, 2013: 20). Bulgular irdelenmiş, organize edilmiş ve karşılaştırmalı bir analize tabii tutulmuştur. Yapılan bu karşılaştırmalar neticesinde iş insanlarının ve şirketlerinin benzerlikleri ve farklılıkları ortaya konularak girişimci liderlik özellikleri tespit edilmiş, bunların kurumsallaşmaya olan etkisi değerlendirilmiştir.

### 4.3. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, kendi kurduğu işletmesini kurumsallaştırmış ve vakfetmiş iş insanları, çalışmanın örneklemini ise, iki farklı ülkede ve dönemde yaşamış ve şirketlerini kurumsallaştırmış, aynı zamanda vakfetmiş girişimciler olan Ahmet Keleşoğlu ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ile Robert Bosch ve şirketi Bosch GmbH oluşturmaktadır.

Örnekleme yöntemlerinden 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 sebepten ve çalışmada girişimci liderliğin kurumsallaşmaya etkisinin araştırılması amaçlandığından, örneklem olarak özellikle girişimci liderlik özelliği taşıdıklarına inanılan ve işletmelerini kurumsallaştırarak farklı kuşaklara taşımış ve vakfetmiş kişiler ve kurumları seçilmiştir. Ayrıca seçilen örneklemin farklı sektör, dönem ve ülkelerden oluşması, araştırma problemine yönelik karşılaştırmayı vurgulayabilmek ve araştırmanın hipotezi olan girişimci liderliğin her koşulda kurumsallaşmaya etki edebileceğini ortaya koyabilmek adınadır.

### 4.4. Veri Toplama Araçları

Çalışmada veriler işletmelerin ilgili üst düzey yöneticileri ile mülakat ve yazışma yöntemi ile toplanılmıştır. 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. 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 yapılaş 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 çeşitlenmesine gidilmiştir. Mülakat soruları dışında ayrıca internet kaynakları (işletmelerin kurumsal/vakıf web siteleri) incelemesi, CD, kitap, dergi, doküman ve belge incelemesi yöntemlerinden faydalanılmıştır (Koraltürk (2008), www.selcukeyca.com.tr., www.bosch.com, www.bosch.com.tr, www.ankvakfi.org.tr, www.ieulagay.com.tr).

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 Müdürü ve Bosch kitapları yazarı ve editörü olan Kathrin Fastnacht (Fastnacht ve Siegel, (2017) Fastnacht vd., (2011)) ile iletişime geçilmiş, ayrıca kaynak temini sağlanmış, Bosch vakfının talebimiz üzerine göndermiş olduğu Almanca kitaplardan faydalanılmıştır.

#### 4.5. 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.

Alanyazın incelendiğinde, Selznick (1996) bir çalışmasında liderliğin kurumsallaşma sürecinin hayati bir parçası olduğuna vurgu yapmaktadır. Boin ve Christensen (2008) ise, liderliğin kurumsallaşmaya etkisinde kolaylaştırıcı bir rol oynadığını açıklamıştır. Bu bilgilere dayanarak;

- “Girişimci Liderliğin kurumsallaşmaya etkisi var mıdır?” temel sorunsalı oluşturulmuştur.

Temel problem ekseninde şekillenen alt sorunsallar ise benzer çalışmalardan ilham alınarak geliştirilmiştir. Nicholson (1998), girişimci liderler ve diğer yöneticiler arasında karakter farklılıkları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Greenberg vd. (2011), girişimci liderlerin; sosyal, çevresel ve ekonomik değerlerin eşzamanlı oluşumuna rehberlik ettiğini ileri sürmektedir. Karcıoğlu (2004) ise bir çalışmada, girişimci liderlik yetenek düzeylerinin büyümenin yanında kalkınmaya da öncülük yapacak mükemmel girişimcilik yetenek düzeyinden düşük, ancak gelecek dönemler için ümit vaat edici bir seviyede olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgulardan hareketle;

- “Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch girişimci liderlik özelliklerini taşımakta mıdır?” alt sorunsalı geliştirilmiştir.

Şanal ve Özgen (2013) bir çalışmasında kurumsallaşmanın ve kurumsal girişimciliğin (yazara göre girişimci liderlik ile aynı boyutları içerir) risk bileşeniyle negatif bir ilişkiye sahip olduğunu, Roomi ve Harrison (2011), girişimci liderliğin öğrenimi konusunda riske karşı tutum materyaline dikkat çekmektedirler. Bu bulgulardan yola çıkılarak;

- “Girişimci liderliğin alt boyutlarından olan ‘Risk Alma’ kurumsallaşmaya etki eder mi?” alt problemi oluşturulmuştur.

Roomi ve Harrison (2011), girişimci liderliğin öğrenimi konusunda fırsatlardan yararlanma materyaline de dikkat çekmektedirler. Bu bilgiden hareketle;

➤ “Girişimci liderliğin alt boyutlarından olan ‘Fırsatları Değerlendirme’ kurumsallaşmaya etki eder mi?” alt sorunsalı oluşturulmuştur.

Bayar (2003) çalışmasında, kurumsallaşma yöneliminde yöneticilerin işgörenlerin yenilikçi yaratıcı düşüncelerini uygulayan, geliştiren ve onları bu yönde destekleyen bir lider davranışı sergilemeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Karacaoğlu ve Sözbilen (2013), kurumsal girişimciliğin boyutlarından olan tutarlılık ve profesyonelleşmenin, yenilikçiliği olumlu yönde etkilediğini saptamıştır. Roomi ve Harrison (2011), girişimci liderliğin öğrenimi konusunda özellikle yaratıcılık ve ekibi yeniliklerin takibine yönlendirme gibi materyallere dikkat çekmektedirler. Huang vd. (2014) ise girişimci liderlikle yenilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve yeniliğin yeni teşebbüslerin performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Bu bilgiler ışığında;

➤ “Girişimci liderliğin alt boyutlarından olan ‘Yenilikçilik ve Yaratıcılık’ kurumsallaşmaya etki eder mi?” alt sorunsalı geliştirilmiştir.

Dilbaz (2005), iş insanlarının büyüme ve kurumsallaşma sürecinde faaliyet gösterdikleri sektörde bölgelerinde çoğu konuda öncü olduklarını ortaya koymuştur. Şanal ve Özgen’e (2013) göre de kurumsal girişimcilik (yazara göre girişimci liderlik ile aynı boyutları içerir) proaktivite bileşeniyle pozitif bir ilişkiye sahiptir. Bu bağlamda;

➤ “Girişimci liderliğin alt boyutlarından olan ‘Proaktiflik’ kurumsallaşmaya etki eder mi?” sorunsalı oluşturulmuştur.

Karacaoğlu ve Sözbilen’e (2013) göre, kurumsal girişimciliğin boyutlarından olan formalleşme, öngörüü olumlu yönde etkilemektedir. Bundan hareketle;

➤ “Girişimci liderliğin alt boyutlarından olan ‘Vizyon’ kurumsallaşmaya etki eder mi?” alt sorunsalı geliştirilmiştir.

#### 4.6. 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. Bununla birlikte, çalışmanın yalnızca iki farklı ülkede yaşamış girişimci liderlerle 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 bulunduğu ve bunların yanında, kendilerinin kurmuş oldukları ve vefatlarından sonra da varlığı devam eden “tüzel yapılar” ele alındığından bu sorun aşılabilmektedir.

#### 4.7. Bulgular ve Değerlendirme

Elde edilen verilerin analizinde tematik çerçeve ve sistematik bir sınıflandırma kapsamında iş insanlarının

- Girişimci liderlik özellikleriyle (girişimci liderlik alt boyutları) bunları sergileme örnekleri,
- Kurmuş oldukları şirketlerin kurumsallaşma yöntemleri ile kurumsallaşma alt boyutlarını gerçekleştirme düzeyleri ve
- 'Girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi unsurları' örnekleri ortaya konulmuştur.

Bu bağlamda ilk olarak girişimci liderlik boyutlarının bulgularına yer verilmiştir. İş insanlarının girişimci liderlik özelliklerinin alt boyutlar açısından karşılaştırılması Tablo 1'de yer almaktadır. Araştırması yapılan üç kapsamın da boyutlarını temsil eden maddeler sayıca fazla olduğundan, tablolarda yalnızca öne çıkan birkaç özellik ve unsurun verilmesiyle yetinilmiştir.

**Tablo 1.** Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Girişimci Liderlik Özelliklerinin Alt Boyutları Açısından Karşılaştırılması

<b>Girişimci Liderlik Alt Boyutları Açısından Karşılaştırma:</b>	
<b>Ahmet Keleşoğlu</b>	<b>Robert Bosch</b>
<b>Risk Alma</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Yüksek kâr getiren mensucat dükkânının tasfiyesi ile sektör değişikliğine giderek ecza depoculuğu işine adım atmıştır.</li><li>- Konya'da hâlihazırda işleyen farklı bir ecza deposuna rağmen ikincisini kurmuştur.</li><li>- Adapazarı'nda yaşanan deprem felaketi (1999) sebebiyle ülke ekonomisinde yaşanan %6,4 oranında daralmaya karşı Selçuk Ecza Adapazarı Şubesi'ni açmıştır.</li><li>- İlaç sanayii ortaklığı, inşaat ve lojistik şirketleri kurulmuş, turizme girilmiştir.</li><li>- "Riskin Erken Saptanması Komitesi" ve riskleri tanımlayan iç denetim bölümü kurulmuştur.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elektrik mühendisliği çalışmaları yürütülen ve hassas makineler üretilen atölyenin kuruluşunda aksamalar olmuştur (1886).</li><li>- Hızlı yükselen başarılarla birlikte yeni makinelere yönelmiş, 1890'da mali kaynak sıkıntısına düşülmüştür. Mali sorunlar 7 yıl devam etmiştir.</li><li>- Araç sektöründe deneyimlenen kriz sonrasında radyo-televizyon, elektrikli el aletleri, termoteknoloji gibi farklı alanlarda üretime başlanmıştır.</li><li>- İnovasyonla ürünler çeşitlendirilmiş, küresel boyutta yatırımlara gidilmiştir.</li><li>- Riskin Erken Saptanması Komitesi" kurulmuştur.</li></ul>
<b>Fırsatları Değerlendirme</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- İstanbul'da ecza deposu açılmasına karar verilmiş, depoların Eminönü ve Karaköy bölgelerinde yoğunlaşması fırsat bilinenek, uzak bölge Gayrettepe seçilmiştir (1975).</li><li>- Ülkenin 1990 ve 2000 yılları bazındaki ilaç pazarı dönüşümleri fırsat olarak değerlendirilmiş, bu vesileyle büyüme ve artan pazar payı yakalanmıştır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Varolan teknoloji ve altyapı açığı gelişmekte olan ülkelerde pazar kurularak değerlendirilmiştir.</li><li>- Savaş yıllarında manyeto ateşleme aletlerinin yerini silah üretimi ve el bombası kapsülleri almaya başlamıştır.</li><li>- Bilgi iletişimi ve telekomünikasyon sistemlerinin gelişimine paralel teknoloji üretimi ve telekomünikasyon ağları kurulmaya başlanmıştır (1980'ler).</li></ul>
<b>Yenilikçilik ve Yaratıcılık</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- 1968'de Avrupa'da gözlemlenen ecza depoculuğunun yeni fikir ve stratejileri içselleştirilerek modern ecza depoculuğu için bölge müdürlükleri oluşturulmuştur.</li><li>- Hizmet süresinin kısaltılması amaçlanarak motorlu kurye sistemine geçilmiştir (1995).</li><li>- Siparişler modem ve diz üstü bilgisayarlardan faydalanılarak depolara iletmeye başlanmıştır (1995).</li><li>- Sipariş hazırlama aşamasında barkod okuyucu sistemine geçilmiştir (1997).</li><li>- Hizmetin serileştirilmesi hedeflenerek dar bölge unsuru satış teşkilatı sistemine geçilmiştir (1998).</li><li>- Depo ve bağlı şubeleri intranet ağlarla çevrimiçi sisteme bağlanmış, kesintisiz bilgi akışı sağlanmıştır. Merkez ve satış teşkilatı arasında eşzamanlı iletişim için SMS sistemine geçilmiştir (2003).</li><li>(Keleşoğlu'nun vefatından sonra)</li><li>- E-arşiv fatura uygulamasına başlanmıştır (2017).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Elektrikli zil tesisatı ve telefon ağları çalışmaları gerçekleştirilmiş, Stuttgart sokaklarına ilk telefon kulübeli kurulmuş, görme engelliler için daktilo ve uzaktan kumandalı su seviye göstergesi geliştirilmiş, manyeto ateşleme cihazları üretilmiştir (ilk 20 yıl).</li><li>- Termoteknoloji, radyo-televizyon teknolojisi ve elektrikli el aletleri geliştirilmiş (1930'lar), Avrupa'nın ilk araç radyosu için seri üretime geçilmiştir (1932).</li><li>(Bosch'un vefatından sonra)</li><li>- Savaş bitiminde hızlı şekilde araştırma, geliştirme ve yenilikçiliğe odaklanılmış (1948), araba yarışları için ilk defa yedek parça ve bakım servisi kurulmuştur (1950'ler).</li><li>- Alman Patent ve Marka Dairesine 2018 yılı içerisinde 4.230 patent başvurusunda bulunulmuştur.</li><li>- Günümüzde Ar-Ge alanlarında toplam 69.500 personel istihdam edilmektedir.</li></ul>

**Tablo 1 (Devamı).** Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un Girişimci Liderlik Özelliklerinin Alt Boyutları Açısından Karşılaştırılması

<b>Proaktiflik</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ticari tecrübeye ve sağlık sektörünün gelecek öngörüsüne duyulan güvenle sektör değişikliğine gidilmiştir.</li><li>- Eczane ziyaretleri ile en çok kullanılan ilaçlar “denk gele” usulle satılmaktaydı.</li><li>- İkinci bir markayla sektörden pay alabilme fikri ile kardeş depo olarak AS Ecza Deposu’u kurulmuştur.</li><li>- Eğitim eksikliğine rağmen ecza depoculuğunda gözlemcilik ve ticari yetenekle, uluslararası ecza depoları incelenerek uygulamaları işletmeye uyarlanmıştır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Düzenli yapılan müşteri ziyaretlerinden elde edilen geribildirimlerle gerekli iyileştirmeler sağlanmıştır. Günümüzde de ziyaretler satış organizasyonu tarafından sürdürülmeye devam etmektedir.</li><li>-Savaş sonunda artan karayolu trafik yoğunluğuyla olası güvenlik sorunları öngörülerek bu yönde ürünler geliştirilmeye başlanmıştır (1926).</li><li>- Otomotiv sektöründe yaşanan krize rağmen ürün portföyü geliştirilerek yeni girişimlere atılım yapılmıştır.</li></ul>
<b>Vizyon</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- İş insanının vizyonu “güven, denge, istikrar” ilkelerine bağlı kalınarak büyümek, gelişmek ve ilerlemek olmuştur.</li><li>- Gelişmiş ülkelerdeki gibi işine en son teknolojileri uyarlama vizyonu ile, paydaşlarla olan ilişkilerde ölçülü, düzgün ve saygın şekilde anılmak hedeflemiştir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-“İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim” (1919) sözüyle, itibar ve güvene dayalı bir vizyon yansıtılmıştır.</li><li>- Vefatından önce şirketin dünya markası olma hayali vasiyet edilerek o yönde talimatlar verilmiş, inovasyon liderliği ile yüksek kalite ve güvenilir ürünler hedeflenmiştir.</li></ul>

Risk alma boyutunda liderlerin ikisinin de risk alma davranışı sergiledikleri, fırsatları değerlendirme boyutunda, her iki iş insanının da karşılaşılan fırsatları yeterince değerlendirdikleri uygulama örnekleriyle sunulmuştur. Yenilikçilik ve yaratıcılık boyutunda her iki lider de çok sayıda yenilik üretmiş, proaktiflik boyutunda ise olumlu aksiyonlar yerine getirilmiştir. Vizyon boyutunda ise liderlerin başta güven olmak üzere “yenilikçilik, gelişim, saygınlık, büyüme, süreklilik, kaliteli ve çağdaş ürün ve hizmetler üretmek” gibi ortak vizyonları söz konusudur. Girişimci liderlik özellikleri çerçevesinde değerlendirilen boyutların ve çalışmanın konusu olan iş insanlarının bu boyutlara yaptıkları katkılardan yola çıkılarak, 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. Kurumsallaşma boyutları çerçevesinde yapılan inceleme sonuçları da benzer şekildedir. Bulguların karşılaştırılması tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nin Kurumsallaşma Boyutları Açısından Karşılaştırılması

<b>Kurumsallaşma Boyutları Açısından Karşılaştırma:</b>	
<b>Selçuk Ecza Deposu A.Ş.</b>	<b>Bosch GmbH</b>
<b>Formalleşme</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Firma anonim şirkete dönüştürülmüştür (1970).</li><li>- Üç ayda bir çıkarılan "Denge" dergisiyle şirket içi uygulamalar ve gelişmeler yazılı olarak bildirilmektedir.</li><li>- İş tanımları usul ve prosedürlere göre açık ve net bir şekilde yönetim kurulu tarafından yürütülmektedir.</li><li>- Görev ve sorumlulukların sağlıklı bir şekilde yürütülmesi amacıyla "Kurumsal Yönetim, Riskin Erken Saptanması, Denetim, Aday Gösterme ve Ücret Komiteleri" kurulmuştur.</li><li>- Şubeler bazında her birimde ayrı departmanlar mevcut olup bu departmanlar üst yönetime bağlıdır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Firma anonim şirkete dönüştürülmüştür (1916).</li><li>- "Bosch-Zünder" adında şirket içi bir gazeteyle şirketteki gelişmeler ve şirketin vizyonu yazılı hale getirilmiştir.</li><li>- Kurucu, fabrikasının işleyiş usulüne dair vasilerine net talimatlar ve maddeler bırakmıştır.</li><li>- "Riskin Erken Saptanması, Kurumsal Yönetim, Aday Gösterme, Ücret ve Denetim Komiteleri" mevcuttur.</li><li>- Paydaşlar için "Uyumluluk Sistemi", "Faaliyet ve Sürdürülebilirlik Raporları" ve "Etik Davranış Kuralları" broşürü yürürlükte.</li></ul>
<b>Örgüt Kültürü</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Kuruluşunun ilk yıllarında SED harflerini barındıran logo tasarlanmıştır.</li><li>- Kurucusundan miras kalan "güven, denge ve istikrar" sloganı örgütle bütünleştirilmiştir.</li><li>- İş yoğunluğu ve sektörün gereklilikleri itibarıyla 7/24 hizmet devam etmektedir.</li><li>- Selçuk Ecza Deposu A.Ş. logolu iş kıyafeti kullanılmakta, yemek ve geziler düzenlenmektedir.</li><li>- "Selçuk Ailesi" kavramı pekiştirilmektedir. Keleşoğlu dostane yaklaşımı sayesinde "baba" olarak anılmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Şirketin günümüzdeki misyon bildirisi olan "We are Bosch" ve "Yaşam için teknoloji" sloganları kullanılmaktadır.</li><li>- Kurucu girişimci, hakkında anlatılan hikâyelerin verdiği güven algısından dolayı birçok çalışan arasında "Bosch Dede" olarak anılmaktadır.</li><li>- Eski Bosch evi ve hemen yanına yapılan modern yapıdan oluşan merkez bina "Bosch Haus Heidehof", eskiyi ve yeniye birleştirerek, Bosch şirketlerinde "geleceğin geçmişe ihtiyacı vardır" anlayışını doğurmuştur.</li></ul>
<b>Şeffaflaşma</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Şeffaf ve aktif bir bilgilendirme politikası izlenmektedir. Bilgilendirme politikasında; yıllık faaliyet raporları, izahnameler, şirketin stratejileri, hedefleri, vizyonu, geçmiş performansı, gelecek beklentileri ve finansal bilgiler paylaşılmaktadır.</li><li>- Bilgiler kurumsal internet sitesinde, Ticaret Sicil ve günlük gazetelerde, yatırımcı bültenlerinde, basın açıklamaları ve toplantılarla paylaşılmaktadır. Şirket yöneticilerinin de katılımı ile pay sahipleri ve yatırımcıların görülebilmeleri mümkündür.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Önemli konuların iletişimi zamanında ve açıklıkla yapılmaktadır.</li><li>- Şirkette bir "İç Kontrol Prosedürü" olarak adlandırılan bir Denetim Komitesi oluşturulmuştur.</li><li>- "Uyumluluk Sistemi" olarak adlandırılan yasalara uyumlu ve sorumlu davranış sistemi, paydaşların düzensizlikleri dilediği zaman rapor edebileceği bir bildirim hattı, Bosch ile iş birliğine yönelik gereklilik ve ilkelerin tanımlandığı paydaşlar için düzenli olarak denetlenen belirli davranış kuralları mevcuttur.</li></ul>
<b>Profesyonelleşme</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Düzeltilen grup toplantıları ve eğitim çalışmaları yapılmaktadır.</li><li>- Sektördeki yenilikler takip edilerek en iyi hizmeti sunma amacıyla dağıtımda ve departmanlarda görevli çalışanlar sürekli eğitilmekte, sistem bu doğrultuda güncellenmektedir.</li><li>- 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.</li><li>- Çeşitli illerde eczacılara ve çalışanlara yönelik mesleki gelişim toplantıları yapılmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kurulmuşta çırak olarak işe başlayan Gottlob Honold, teknik bilgi ve becerisini geliştirerek baş mühendisliğe yükselmiştir.</li><li>- Kurucunun kendi atölyesinde genç çalışanlara bizzat ders vermesiyle (1913) başlattığı eğitim seminerleri günümüzde devam etmektedir.</li><li>- Savaş nedeniyle kaçırılan teknik gelişmelerin yakalanabilmesi için aydınlatma fabrikasında inşaat ve test çalışmaları yürütülmüştür (1920).</li><li>- Kurucudan kalan "Uzmanı olmadığınız bir alanda yapmanız gereken tek şey, o işin uzmanı olan insanları işe almaktır." yaklaşımı benimsenmektedir.</li><li>- Savaş esnasında şirkete danışman atanmıştır.</li></ul>
<b>Tutarlılık</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Doğruluk, dürüstlük, çalışkanlık ve özveri gibi değerler benimsenmiştir. Çalışanlar, dürüstlük ve tutarlılık konusunda teşvik edilmiştir. "İtibarı kazanmanın en büyüğüdür" düşüncesi ilke edinilmiştir.</li><li>- Şirketin vizyon ve misyon uyumu ile şubeler arası iletişim, bilgi akışı ve elektronik ortamdaki tehditlere karşı bilgi işlem sistemi devamlı takip edilmekte ve geliştirilmektedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kurucu girişimcinin "İnsanların güvenini kaybetmektense para kaybetmeyi tercih ederim" sözü, paydaşlara karşı olan tutum ve davranışlarında uyuma verdiği değerin işaretidir.</li><li>- Tüm iş ilişkilerinde yasalara uygun hareket edilerek yerine getirilemeyecek sözlerin verilmemesine dikkat edilip, vaat edilenler görev kabul edilmektedir.</li></ul>

**Tablo 2 (Devamı). Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nin Kurumsallaşma Boyutları Açısından Karşılaştırılması**

<b>Sosyal Sorumluluk</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- "Ermenek Selçuklu Otel" sosyal proje olarak hizmete açılmıştır (2003). Konya-Selçuklu Belediyesi Ahmet Keleşoğlu Kültür Merkezi (2007), Konya Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ermenek'te Nezahat-Ahmet Keleşoğlu Camii ve aşevi hizmete açılmıştır (2008). Benzeri yapılar artarak devam etmiş ve etmektedir.</li><li>- Konya Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi ek binalarının inşaatı ve İstanbul Üniversitesi Eczacılık Müzesi renovasyon çalışmaları yapılmıştır (2009).</li><li>- Keleşoğlu; kültür, sanat, eğitim ve sağlık gibi alanlarda katkı sağlamak amacıyla 2009 yılı itibarıyla mal varlığının %51'ini vakfetmiştir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 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.</li><li>- Kurucusunun vefatından (1942) 3 yıl sonra şirketi yeniden kuran vasilerin amacı kâr etme yanında sosyal sorumluluk projelerini desteklemek olmuştur.</li><li>- Savaşın verdiği sıkıntıyı düşürmek için far üretmek üzere tasarlanmış yeni bir alanda hastane kurulmuştur.</li><li>- Savaş esnasında büyük bir kısmı tahrip edilen şirket, çalışanlara iş alanları yaratma sorumluluğuyla yapılanmıştır (1945).</li></ul>
<b>Sadelik</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Sevki gerçekleştirilen ilaçların optimum sürede muhafazası ve eczanelere hızlı ve etkin aktarımı için siparişlerin "İlk Giren İlk Çıkar (FIFO)" yöntemine göre organize edildiği bir stok sistemi geliştirilmiştir.</li><li>- Günün 24 saati ülke genelinde 2500'den fazla araç karışıklık ve yoğunluk olmadan dağıtım yapmaktadır.</li><li>- Moto-kurye uygulaması ile daha süratli bir şekilde eczanelerin acil ihtiyaçları karşılanabilmektedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yalın yapılar ile hızlı, çevik ve hassas çalışma imkânı yakalayarak etkili süreçler ve yüksek verimlilikle şirketin değerini güvence altına almaya ve artırmaya çalışmaktadır.</li><li>- Uyguladığı üretim hatları ile ürünlerin seri üretim aşamasına geçmesi başarılararak sadelik ve yalınlık sağlanmıştır.</li></ul>
<b>Özerklik</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Telefonla eczanelere bağlanılıp sipariş alınması, telex ve faks cihazları ve otomatik teyplerle kayıt sisteminin kullanılması, sipariş alımının 24 saat devam etmesi ve tatil günleri de hizmet verilmesi sektörde ilkler ve Selçuk Ecza Deposu A.Ş.'nin kendisine has uygulamaları olarak görülmektedir.</li><li>- Sipariş alımı olmadan en çok kullanılan ilaçların bir minibüse doldurularak eczaneleri ziyaret eşliğinde sıcak satış yapılması işletmeye has uygulamalardandı.</li><li>- Şirkette bazı çalışanlar dede, baba, oğul olmak üzere aynı aileye mensup üç kuşaktan oluşmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Almanya'da 1918'de yasalaşan 8 saatlik iş gününü Bosch firmaları ilk olarak 1906 yılında uygulamıştı.</li><li>- Başka işletmeler haftada altı işgünü uygulamasına devam ederken, Bosch firmalarında 1910 itibarıyla cumartesi günleri öğleden sonra tatil ilan edilmiştir.</li><li>- Bisikletiyle müşteri ziyaretleri yapan iş insanı, müşterilerin kendisine kolayca ulaşabilmeleri için ilk sokak telefonlarını kurdu muştur.</li><li>- 1917 itibarıyla fabrikalarda hemşireler istihdam edilmiştir. 1939 itibarıyla ise her fabrikada doktor dâhil bir sağlık ekibi bulunmaktaydı.</li></ul>
<b>Farklılaşma</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Bazı ilaçların belli bir sıcaklıkta bozulma ihtimaline karşı soğuk zincir ürünlerinin yer aldığı "soğuk oda" uygulamalarına geçilmiştir.</li><li>- Giderek kişisel bakıma daha fazla ilgi duyan topluma yönelik ilaç dışı sağlık ve ıtriyat ürünleri satışı başlatılmıştır.</li><li>- Kamu otoritesinin geri ödeme yoluyla ilaç tüketiminin finansmanı yönünde otomasyon sistemine geçilmiştir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bilişim çağındaki değişikliklere bağlı olarak inovasyon odaklı enerji ve bina teknolojileri, sanayi teknolojileri, dayanıklı tüketim malları ve mobilite çözümleri kapsamında; yazılım ve sensör teknolojisi ile akıllı şehirler, akıllı evler, sanayi için yenilikçi çözümler ve ağa bağlı mobilite sunulmaktadır.</li><li>- Uygulamalarını dünya genelindeki "yeşil trend"ine uyarlayıp farklılaştırarak, üretim esnasında sıfır emisyon ile faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır.</li></ul>

Elde edilen bulgulara göre 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 paylaşarak eylemlerini standartlara bağlamıştır. Örgüt kültürü hususunda 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. Profesyonelleşme boyutunda iş kolları, şirket sayıları ve firma ölçekleri farklılık doğurabilmektedir. Tutarlılık boyutunda her iki kuruluş da itibara, doğruluğa, dürüstlüğe, yasallığa ve güvene değer vermektedir. Sosyal sorumluluk uygulamaları boyutunda her iki şirketin liderlerinin vakıf kurarak faaliyetlerini sürdürmeleri gibi ortak noktaları bulunmaktadır. Özerklik ve farklılaşma hususunda şirketlerin kendine has nitelikleriyle özerk bir yapıya ve oldukça yüksek bir kurumsal kimliğe kavuştukları ortaya konulmuştur. Kurumsallaşma boyutuyla ilgili bu bilgiler değerlendirildiğinde,

örneklem şirketlerin tüm boyutları gereğince sağlayarak kurumsallaşma olgusunu başarıyla sürdürdükleri görülmektedir.

Son olarak da girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Konuyla ilgili bilgiler tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3. Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nin Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimi Unsurları Açısından Karşılaştırılması**

<b>Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimi Unsurları Açısından Karşılaştırma:</b>	
<b>Selçuk Ecza Deposu A.Ş.</b>	<b>Bosch GmbH</b>
<b><sup>1</sup>Esneklik</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Teknolojik alt yapı ve organizasyon yapısı gibi tüm yeniliklere uyum sağlanmış, özellikle 2000 yılından itibaren çağdaş ülkelerin ecza depoları gelişimleri izlenip depolara uyarlanmıştır.</li><li>- Sektör bazlı mali yapı koşullarında optimum finansman şekilleri benimsenerek özsermaye büyüklüğü ve likidite pozisyonuyla ekonomik durumların belirsizliğine ve krizlere karşı esnek olunabilmektedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Avrupa'nın ürün ithalatı hususunda uzun nakliye güzergâhı ve yüksek gümrük vergileri sorunlarına Paris'te üretim yapılarak çözüm bulunmuştur (1905).</li><li>- Avrupa'da "Do it yourself" akımına paralel olarak "Bosch Combi" pazara sürülmüştür (1952).</li><li>- Yenilikçi iş modellerine uygun olarak müşteri ve sektörlerle yönelik çözümler üretilmektedir.</li></ul>
<b>Stratejik Planlamaya Dayalı Yönetim</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Girişimci; kapsamlı bir şekilde düşünüp tasarlayarak, stratejik planlamalarını yaparak harekete geçen, hesabını iyi bilen ve gelecek hesaplarını zihinden yapabilen bir lider olarak tanımlanmaktadır.</li><li>- Alınan sıkı tedbirler ve yapılan planlamalar sayesinde krizlerin üstesinden gelinmiştir.</li><li>- Faaliyet gösterilen sektörün düşük kâr marjlarına karşın, yönetilen finansal stratejiler sayesinde ekonomik kriz dönemlerinde de büyüme sürdürülmüş, personel sayısı ve depolar artmıştır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Şirketin stratejik planları yıl bazında bağlı bulunduğu ana birim tarafından pazar, çevre ve rakip analizleri eşliğinde oluşturulmaktadır.</li><li>- Geliştirilen her faaliyet ve proje için maliyet ve süre planlaması yapılmaktadır.</li><li>- İş planları bütçe toplantısında paylaşılarak stratejilerin uygulanması ile şirket performansı düzenli bir biçimde gözden geçirilerek hedeflere ulaşma derecesi revize edilmektedir.</li></ul>
<b>Katılımcı Yönetim</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Girişimci; astlarına güvenen, takım oyununa inanan, fikirleri için iş görenlerin de katkısına başvuran babacan bir lider olarak bilinmektedir. Farklı fikirleri yeniliğin, yaratıcılığın ve değişimin temeli sayan lider, bunların geliştirilmesi için çalışanlara yönelik eğitim ve toplantılar düzenlemiştir.</li><li>- Liderin, iş görenlerine sorumluluk dağıtarak güvendiği kişiyi yetkilendirmesi ve o yetkinin şirketin ve kendisinin ilkeleri doğrultusunda kullanılmasını talep ettiği, kararlarında her kesimden çalışanlarını dinleyip görüşlerine değer verdiği ifade edilmektedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Girişimci, 1898'de ülke dışındaki ilk bürosunu kurarak yönetime başkalarını katmıştır. Süregelen senelerde birçok ülkede yöneticisi söz sahibi olan ortaklık ve temsilcilikler kurulmuştur. İşleyiş günümüzde halen sürmektedir.</li><li>- Liderin, performansını beğendiği astlarına kurum içerisinde önemli görev ve sorumluluklar verdiği aktarılmıştır.</li><li>- Şirket gelişip, yapılanma çeşitlendikçe birimlere ayrılarak bağımsız yönetim departmanları kurulmuştur. Özyönetimi olan bölümlere geniş karar yetkisi tanınmış, organizasyon merkezkaç yapıya dönüşmüştür.</li></ul>
<b>Rekabetle Baş Edebilme</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- İlde ikinci depo olma dezavantajıyla faaliyete geçen şirket, yaklaşık bir yılda adaptasyonu sağlamış, hız ve cirosuyla Konya Ecza Deposu'nun önüne geçmiştir.</li><li>- Sağlam sosyal ilişkileri ve güçlü pazarlama yetkinliği sayesinde rekabet üstünlüğü ve geniş müşteri ağı elde edilmiştir.</li><li>- Toplam 2531 araç ile ülkenin her tarafında gece gündüz hizmet verilmektedir. Moto-kurye sistemi eczacıları memnun kılmaktadır.</li><li>- AS Ecza kardeşliğiyle müşterilerine ikinci bir seçenek sunarak ağını genişleten şirket iyi konuma gelmiştir. Müşterilerin 3/4'üne yarım saatte, 1/5'ine ise bir/bir buçuk saatte ulaşıldığı ifade edilmektedir.</li><li>- Ülkenin ilaç dağıtım sektörüne hâkim ve ilk organize kurumlardan olan şirket, alandaki dalgalanmalardan olumsuz etkilenmemektedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Artan rekabetle baş edebilme adına araştırma- geliştirme çalışmalarına yoğunlaşarak yeni ürünler geliştirmeye başlanmıştır.</li><li>- Kaliteye öncelik veren girişimci, bunu "Burada çalışan herkesin görevi nitelikli ürünler üretmektir. Bizde beceriksizliğe ve hataya yer yoktur" şeklinde dile getirmiştir.</li><li>- Nispeten uygun fiyatla pazara çıkarılan Bosch buzdolabı ile daha çok insana hitap edilmiştir (1933).</li><li>-1925 itibarıyla geliştirilen üretim hatları ile daha ucuz ve daha hızlı üretim sağlanarak rekabet üstünlüğü kazanılmış, manyeto ateşleme aletlerinin üretim süreci %10 azalmıştır.</li><li>- IoT (Nesnelerin İnterneti) şirketi olarak; akıllı evler, akıllı şehirler, sanayi ve ağa bağlı mobilite için yenilikçi çözümler geliştirerek sensör ve yazılım teknolojisi ile ağa bağlanılmaktadır.</li></ul>

<sup>1</sup>Esneklik unsuru kurumsallaşma boyutları arasında da bulunmakta ancak tekrarlanmaması için yalnızca "her iki değişkenin etkileşimi unsurları" başlığı altında değerlendirilmiştir.



**Tablo 3 (Devamı). Selçuk Ecza Deposu A.Ş. ve Bosch GmbH'nın Girişimci Liderlik ve Kurumsallaşma Etkileşimi Unsurları Açısından Karşılaştırılması**

<b>Büyüme</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Açılış yıllarında yalnızca Konya ve ilçelerine dağıtım yapan yerel depo, yıl geçtikçe dağıtım ağını arttırmıştır.</li><li>- Her sene düzenlenen satış organizasyonuna ortalama 110 şirket ve 5.000 eczacı katılmaktadır. Etkinliklerde itiriyat ve ilaç dışı sağlık ürünleri tanıtılarak, eczacılar ile birebir iletişim kurulmakta ve öneriler paylaşılmaktadır.</li><li>- İkinci dağıtım kanalı olan AS Ecza Deposu kurulmuş (1987), arkasından As Ecza Deposu'nun İstanbul Güneşli Şubesi açılmıştır (1988).</li><li>- Selçuklu Turizm ve İnşaat A.Ş. kurularak (1989) turizm ve inşaat alanına girilmiş, Antalya Kemer'de 1100 yataklı 500 odalı "Clup Hotel Phaselis Rose" ve "Selçuklu Konakları" inşa edilmiştir (1995).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yalnızca bir yardımcı ve bir ustabaşı ile açılan atölye üretim faaliyetleri için yetersiz kalıp, fabrika kurulmuştur. Birkaç katının kiralanması düşüncesiyle kurulan fabrika etrafındaki binalara doğru genişleyerek kısa zamanda geniş bir tesise dönüşmüştür.</li><li>- Kuruluşundan sonra birkaç yıl içerisinde Fransa, İngiltere, Güney Afrika, ABD, Arjantin, Çin, Avustralya ve Japonya'da üretim ve satış ofisleri tüm kıtalara hızla yayılmıştır.</li><li>- 1921'de yurt dışında "Bosch Car Service" atölyeleri faaliyete başlayarak 1930'a kadar 70 ülkede 2.750 atölye açılmıştır.</li><li>- Birçok şirket birleşmesi, satın alma ve yeni temsilciliklerle büyüme devam etmiştir.</li></ul>
<b>Süreklilik ve Gelişim</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>- Firma anonim şirkete dönüşmüştür (1970).</li><li>- İstanbul Şubesi ile "Çok şubeli ecza deposu" unvanının kazanılarak müşteri temsilcilikleri oluşturulmuştur (1977).</li><li>- Kuruluş tarihinde stoklarda 500 ürün varken, bugün 23.000 farklı stok çeşidi ve Türkiye genelinde 113 depo mevcuttur.</li><li>- Şirket, hisselerini halka arz eden ilk Türk ilaç dağıtım deposudur. Halka açılma sebebi sermaye ihtiyacı olmayıp, asıl gaye kurumsallaşmadır (2006).</li><li>- Kurumlar vergisi alanında Türkiye'de 58'inci, eczacılık sektöründe de en çok vergi ödeyen işletme olarak birinci sırayı almıştır (2006).</li><li>- 2022'de 64'üncü yılını tamamlamıştır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Firma anonim şirkete dönüştürülmüştür (1916).</li><li>- Almanya hariç dünya genelindeki satışların %88'i, İngiltere'de ise otomobillerin %90'ından fazlası Bosch manyeto ateşleme sistemleri ile çalışmaktaydı (1913).</li><li>- 1921 itibarıyla 70 ülkede faaliyete başlayan 2.750 adet "Bosch Car Service" atölyesi, firmanın dünya genelinde tanınmasını sağlamıştır.</li><li>- İskoçya'nın televizyon öncüsü şirketleri ile birlikte Fernseh AG şirketi kurulmuştur (1929).</li><li>- 1963'te bir paketleme makinesi şirketi satın alınarak Paketleme Teknolojisi bölümü kurulmuştur.</li><li>- 2022'de 137 yaşına girmiştir.</li></ul>

Esnek davranışlar boyutunda Selçuk Ecza Deposu A.Ş. modern çağın gerektirdiği her türlü yeniliğe uyum sağlama gayretiyle çağdaş ülkelerdeki ecza depolarının gelişimini yakından takip ederek işletmesine uyarlamış ve daha da ileri gitmiştir. Bosch GmbH ise trendlere, dönemsel değişikliklere ve faaliyet sektöründe yaşanan krizlere uygun şekilde farklılaşmıştır. Stratejik planlamaya dayalı yönetim boyutunda Selçuk Ecza Deposu A.Ş. yöneticileri birim ve dağıtım temelinde, Bosch GmbH yöneticileri üretim süreçleri temelinde stratejik planlamaya bağlı yöneticiler olarak kurumsallaşmaya katkı sağlamaktadırlar. Katılımcı yönetim unsurunda her iki işletmede de katılımcı yönetim uygulamalarının yer aldığı, her iki girişimcinin de yetki devrettiği anlaşılmaktadır. Rekabetle baş edebilme ile büyüme, süreklilik ve gelişim unsurlarında her iki iş insanı ve şirketleri sektörlerine yönelik gerekli önlemleri alarak öncü konuma yükselmiş olup bu konumu yıllardır sürdürmektedir.

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 ettiği söylenebilir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Girişimci liderliğin kurumsallaşmaya etkisinin araştırıldığı çalışmada, başarılı iki iş insanı olan Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un sergiledikleri farklı özellik ve uygulamalarla kurumsallaşma sürecine sağladıkları olası katkılar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Girişimci liderlik boyutları çerçevesinde incelenen ve karşılaştırılan liderlerin davranışları ve sergiledikleri özellikler bakımından boyutları sağladıkları ileri sürülebilir. Konu, girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olan etkisi açısından değerlendirildiğinde, Robert Bosch'un üretim sektörü avantajı sayesinde Ahmet

Keleşoğlu'na nispeten daha fazla risk aldığı, ürün çeşitliliğini geliştirdiği ve dolayısıyla yenilikler yarattığı düşünülebilir.

Araştırmanın değişkenleri girişimci liderlik ve kurumsallaşma etkileşimi unsurları açısından değerlendirildiğinde, söz konusu unsurların bu değişkenlerin ortak özellik ve boyutlarından oluştuğundan ve tüm bu unsurların karşılaştırılması yapılan girişimcilerde ve onların işletmelerinde mevcut olduğu bulgularına ulaşıldığından, Ahmet Keleşoğlu ve Robert Bosch'un girişimci lider oldukları, girişimci liderliğin de kurumsallaşmaya pozitif etki ettiği varsayılmaktadır.

Kurumsallaşma boyutları çerçevesinde yapılan inceleme sonuçları da benzer şekildedir. 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'nin kurumsallaşma sürecini başarıyla tamamlamış iki işletme oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsallaşma konusunda Selçuk Ecza Deposu A.Ş., formalleşme boyutunda anonim şirkete dönüşmesini, Bosch GmbH ise profesyonelleşme boyutunda mühendislik alanı ve ürün çeşitliliği avantajını daha yaygın kullanabilmiştir. Bunun nedenini, Selçuk Ecza A.Ş.'nin aracı kurum niteliğinde olup, dağıtım ağında aksaklıkların yaşanmaması açısından yönetim kademesinde formalleşmenin gerekliliğine; Bosch GmbH'nin ise üretim sektöründe faaliyet gösterdiğinden mühendislik ve ürün çeşitliliğinde profesyonelleşmenin gerekliliğine bağlamak mümkündür.

Değerlendirilmesi yapılan üç grup boyut ve unsurların derinlemesine yapılan analizi sonucunda araştırmanın temel problemi kapsamında "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. Zira her iki liderin de risk alma, fırsatları değerlendirme, yenilikçilik ve yaratıcılık, proaktiflik ve vizyon sahibi olma özelliklerini gösteren davranışları örneklerle gösterilmiştir. 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.

Nitekim; Roomi ve Harrison'un (2011) "girişimcilik eğitimine ve girişimcilikte liderliğin önemine" dikkat çekmesi ve Chen'in (2007) "ekip üyelerinin yaratıcılığını teşvik edebilen girişimci liderler risk alan, proaktif ve yenilikçi girişimcilerdir" önermeleri girişimci liderliğin önemine işaret ederek bu çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Zira çalışmamızda elde edilen bulgular girişimci liderliğin önemini çeşitli değişkenlerle açıklamakta ve ortaya koymaktadır. Uncuoğlu Yolcu'nun (2017), "girişimci liderlerin taşıdığı nitelikler kurumların rekabetçi pazarlarda varlığını gösterebilmesi ve sürdürülebilmesi açısından hayati önem arz etmektedir"; Al Mamun vd.'nin (2018) "girişimci liderliğin mikro işletmelerin performans ve sürdürülebilirliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" ve Şen vd.'nin (2017) "örgütlerin başarısı kurumsallaşma konusunda yöneticilerin çalışanlarla güç birliği yapmalarına bağlıdır" şeklindeki önermeleri, girişimci liderliğin kurumsallaşmaya olumlu etkisi anlamında bu çalışma sonucunu destekler niteliktedir. Ayrıca diğer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da kurumsallaşmaya etki ettiği söylenen ve aynı zamanda girişimci liderlik özelliği olarak bilinen sürdürülebilirlik ve yenilikçilik gibi çeşitli değişkenlerin örtüştüğü görülmüştür.

Ayrıca girişimci liderlik ve kurumsallaşma konusunda, bu çalışmanın yöntemindeki gibi, vaka analizi çerçevesinde de araştırmaları olan yazarlar mevcuttur: Selznick'in (1996) araştırması sonucunda ulaştığı "liderlik, kurumsallaşma sürecinin ve bir şirketin iç ve dış çevreye ayak uydurmasında ve kurumsallaşmasında uygulanacak stratejilerin önemli bir parçasıdır", Swiercz ve Lydon'un (2002) "organizasyonun büyümesi için profesyonel yöneticilerden ziyade gerekli liderlik becerisi ve deneyimine sahip kurucular gereklidir ve büyüme odaklı yüksek teknoloji firmaların başında kalmayı arzulayan girişimciler liderlik yeteneğine ihtiyaç duymaktadırlar" ve Boin ve

Christensen'in (2008) "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'ın (2010) 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 uyumaktadır.

Yalnızca Şanal ve Özgen'in (2013) bir çalışmasında kurumsallaşmanın ve kurumsal girişimciliğin risk bileşeniyle negatif bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmesi ve Roomi ve Harrison'un (2011) girişimci liderliğin öğrenimi konusunda riske karşı tutum materyaline dikkat çekmesi bu çalışmada girişimci liderliğin alt boyutlarından olan risk alma bileşeninin kurumsallaşmaya olumlu etki ettiği sonucuyla çelişmektedir. Bunun nedeninin bahsi geçen çalışmaların sırasıyla küçük aile işletmelerinde ve yüksek öğretim kurumlarında yürütüldüğünden, sektör farklılıkları olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın, salt girişimci liderlik ve kurumsallaşma arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalardan biri olması ve nitel araştırma tekniklerinden dolayı örneklere dair davranış ve uygulama örneklerini derinlemesine yansıtması sebebiyle alan yazınına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Ayrıca kurumsallaşma sürecinde olan işletmeler ve bunların yöneticilerine, girişimcilere, işveren birliklerine ve iş insanlarına girişimci liderlik ve sürdürülebilirlik bağlamında önemli ipuçları vereceği düşünülmektedir. Bu noktada ilgili çevreye şu öneriler geliştirilebilir: "Aslolan, girişimci lider olabilmektir", "Liderlik kurumsallaştırılmalıdır", "Etkin liderlik her girişimci için önemlidir", "Kurumsallaşma girişimcinin başarısı ve işletmenin sürdürülebilirliği için büyük öneme sahiptir", "Kurumsallaşma için girişimci liderlik gereklidir", "Küreselleşen dünyada örgütler girişimci liderlere ihtiyaç duymaktadır". Ne var ki sadece iki girişimci ve kuruluşları özelinde araştırma yapılması çalışmada bir sınırlılık teşkil etmektedir. Daha genellenebilir sonuçlara ulaştırması açısından farklı örneklem grupları üzerinde ve farklı veri toplama teknikleriyle araştırma yapılması önerilir veya kurumsallaşma farklı liderlik türleri veya işgören açısından da değerlendirilebilir.

## Kaynakça

- Akdoğan, A. (2008). Aile işletmelerinin özellikleri ve aile işletmelerinde kurumsallaşma ihtiyacı. *Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Paneli Eki*, Şükrü Akdoğan (Ed.), Erciyes Üniversitesi ve Kayseri Sanayi Odası Yayını.
- Akı, V. (2015, 2 Eylül). Girişimci liderlikte işte size doğal model! *Dünya Gazetesi*. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/girisimci-liderlikte-iste-size-dogal-model/25237>.
- Al Mamun, A., Ibrahim, M. D., Bin Yusoff, M. N. H. ve Ali Fazal, S. (2018). Entrepreneurial leadership, performance and sustainability of micro-enterprises in Malaysia. *Sustainability Journal*, 10, 1591.
- Antonakis, J. ve Autio, E. (2006). Entrepreneurship and leadership. J. R. Baum, M. Frese ve R. Baron (Ed.), *The psychology of entrepreneurship* içinde, Routledge, 189–208.
- Aylan, S. ve Koç, H. (2018). Otel işletmesi işgörenlerinin kurumsallaşma algılarının belirlenmesi ve işletme özelliklerine göre farklılaşmasının analizi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 733-753.
- Bayer, E. (2003). *Kurumsallaşma yönelimli entelektüel sermayenin etkinleştirilmesinde liderin stratejik rolü* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Baykal, A. N. (2002). *Babalar, oğullar ve kızlar- girişimciye kurumsallaşma mektupları-* (1. Baskı). Sistem Yayıncılık.
- Bayrakdar, S. (2011). Avrupa birliği mesleki eğitim programlarında girişimcilik eğitimlerinin ekonomik kalkınmadaki önemi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12 (1), 245-264.

- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı işletme yönetim terimleri sözlüğü* (3. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Boin, A. ve Christensen, T. (2008). The development of public institutions. *Administration & Society*, 40 (3), 271-297.
- Brockhaus, R. H. (1982). The psychology of the entrepreneur. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, (1) 39-57.
- Burns, J. M.G. (1978). *Leadership* (1. Baskı). New York, Harper & Row.
- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (32), 583-593.
- Cohen, A. R. (2004). Building a Company of Leaders. F. Hesselbein (Ed.), *Leader to Leader* içinde, Leadership Forum, 34,16-20.
- Cunningham J. B. ve Lischeron J. (1991). Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45–61.
- Chen, M.H. (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: creativity in entrepreneurial teams. *Creativity and Innovation Management*, 16 (3), 239-250.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset* (1. Baskı), Blackwell, Oxford.
- Creswell, J. W. ve Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, (39) 124-130.
- Dilbaz, S. (2005). *Büyüme ve kurumsallaşma sürecinde aile şirketlerinde yönetim: Karaman örneği* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Diller, C. H. (2018). *Entrepreneurial leadership*. Dillercenter, [https://www.ship.edu/dillercenter/entrepreneurial\\_leadership/](https://www.ship.edu/dillercenter/entrepreneurial_leadership/).
- Ensley, M. D., Pearce, C. L. ve Hmieleski, K. 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, O. (2016), *Girişimci Liderlik*. [http://m.manisainternethaber.com/yazi/309/girisimci\\_liderlik\\_.html](http://m.manisainternethaber.com/yazi/309/girisimci_liderlik_.html).
- Fastnacht, K.ve Siegel, C. (2017). *Robert Bosch his life and work* (1. Baskı). Stuttgart, Robert Bosch GmbH.
- Fastnacht, K., Kuhlitz, D., Schmitt, D. ve Siegel, C. (2011). *Bosch 125 years invented for life* (1. Baskı), Heimerdingen, GZD.
- Fındıkçı, İ. (2005). *Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma* (1. Baskı). Alfa Yayınları.
- Genç, N. ve Karcıoğlu, F. (2004). *Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri*. Tamer Koçel (Ed.), Aile İşletmeleri Kongresi, TC İstanbul Kültür Üniversitesi, 20-32.
- Gorski, H. (2017). *Leadership and corporate social responsibility*. De Gruyter Open International Conference, Knowledge-Based Organization, 23 (1), 372-377.
- Greenberg, D., McKone S., Kate ve Wilson, H. J. (2011). *The new entrepreneurial leader: developing leaders who shape social and economic opportunity* (1. Baskı), San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Gupta, V., MacMillan, I.C. ve Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19, 241-260.
- Gündüz, Ş. (2010). Kontrol liderin elinde mi? Girişimcilik okulundan cevap. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 212-222.
- Günay, A. (2014). *Aile işletmelerinde kurumsallaşma: Isparta iş adamı dernekleri üyeleri üzerine yapılan bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe – yöntem – analiz* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- <http://www.ankvakfi.org.tr/hakkimizda.php?sayfa=kurucularimiz>.
- <https://www.bosch.com/>.

- <https://www.bosch.com.tr/>  
<http://www.ieulagay.com.tr/Sirket-Profil/Yonetim-Kurulu>  
<http://www.selcukeceza.com.tr/kurumsal/tarihce>
- Huang, S., Ding, D. ve Chen, Z. (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, A. H. (2013). *Exploring the influence of entrepreneurial leadership on the context for creativity: The case of åpent bakeri* (Yüksek Lisans Tezi). BI Norwegian Business School.
- Jackson, S. E. ve Dutton, J. E. (1988). Discerning threats and opportunities. *Administrative Science Quarterly*, 33(3), 370-387.
- Kaldırımçı, N. (2008). *Aile işletmeleri için de dünya düzdür!* Şükrü Akdoğan (Ed.), Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma Paneli, Kayseri, Erciyes Üniversitesi ve Kayseri Sanayi Odası Yayını.
- Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V. ve Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 18(2), 141-158.
- Karacaoğlu, K. ve Sözbilen, G. (2013). Kurumsallaşmanın konaklama işletmelerinin kurumsal girişimcilik düzeyleri üzerine etkisi: Nevşehir ilinde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 41-56.
- Karcıoğlu, F. (2004). Aile işletmeleri açısından girişimci liderlik ve önemi-ETSO'ya bağlı aile işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Dergisi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 33(2), 97-119.
- Karcıoğlu, F. ve Yücel, İ. (2004). Aile işletmeleri açısından girişimci liderlik ve önemi: ETSO'ya bağlı aile işletmelerinde bir uygulama. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı* içinde (415-423), İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Karmarkar, Y., Chabra M. ve Deshpande, A. (2014). Entrepreneurial leadership style(s): a taxonomic review. *Pune Annual Research Journal of Symbiosis Centre for Management Studies*, 2(1), 156-189.
- Karpuzoğlu, E. (2001). *Büyüyen ve gelişen aile şirketlerinde kurumsallaşma* (1. Baskı). Hayat Yayıncılık.
- Kempster, S. ve Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(1): 5-34.
- Koraltürk, M. (2008). *Ahmet Keleşoğlu, başarıya adanmış yaşam* (1. Baskı). Maestro Yayıncılık.
- Lockett, A., Hayton, J., Üçbaşaran, D., Mole, K. ve P. Hodgkinson, G. (2013). *Entrepreneurial leadership, capabilities and growth*. Enterprise Research Centre and Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, UK.
- Nicholson, N. (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, L.W. (2009). *Toplumsal araştırma yöntemleri nitel ve nicel yaklaşımlar* (1. Baskı). Sedef Özge (Çev.), Yayınodası Yayıncılık.
- Öner, H. ve Turhan, Ö. (2010). Aile işletmelerinde yönetim ve kurumsallaşma: Kurukahveci Mehmet Efendi, Tamer Koçel (Ed.). *4. Aile İşletmeleri Kongresi Kitabı*, İstanbul, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları.
- Roomi, M. A. ve Harrison, P. (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught? *International Review of Entrepreneurship*. 19(9), 1-48.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development* (1. Baskı). Cambridge, Harvard University Press.
- Selznick, P. (1996). Institutionalizm "old" and "new", *Administrative Science Quarterly*, Sage Publications, 41(2), 270-277.
- Sharma, P. ve Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.

- Sundararajan, M., Sundararajan, B., ve Henderson, S. (2012). Role of meditative foundation entrepreneurial leadership and new venture success. *Journal of Spirituality, Leadership and Management*, 6(1), 59-70.
- Swiercz, P. M. ve Lydon, S. R. (2002). Entrepreneurial leadership in high-tech firms: a field study. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(7), 380-389.
- Şanal, M. ve Özgen, H. (2013). Kurumsallaşma ve kurumsal girişimcilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 22, 2 (1), 15-26.
- Şen, E., Ateşoğlu, H. ve Akdoğan, S. (2017). Okul yöneticilerinin liderlik davranışları, performans uygulamaları ve kurumsallaşmaya ilişkin öğretmen görüşlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 572-593.
- Şimşek, H. ve Yıldırım, A. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Tavşancı, S. (2009). *Firmalardaki kurumsallaşma düzeyinin rekabet gücüne etkisi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Türk, U. ve Yıldız, G. (2015). İşletmelerin büyümeleri ile kurumsallaşma gereksinimi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Sakarya ili örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(3),2, 1-22.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve profesyonel yöneticilerin kurumsallaşma perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(29), 31-42.
- Uncuoğlu Yolcu, İ. (2017). Girişimcilik ve liderliğe farklı bir bakış: Girişimci liderlik. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (60) 182-195.
- Yılmaz, H. İ. (2017). Şirketlerde kurumsallaşmanın önemi. TESAM, <http://tesam.org.tr/sirketlerde-kurumsallasmanin-onemi/>.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5. Baskı). Sage.
- Zeydan, M. ve Akın, A. (2010). İşletme yaşam çevrimi bağlamında yönetici-liderlik matriksi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 155-173.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. W. W. Powell ve P.J. DiMaggio (Ed.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* içinde, Chicago, University of Chicago Press.