



## ‘İYİ’DEN ‘MÜKEMMEL’ ŞİRKETE KALICI BAŞARIYA ULAŞMANIN YOLLARI

From ‘Good’ to ‘Excellent’ Company Ways to Achieve Lasting Success

**Nurgül Erdal**

Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi  
Lojistik Yönetimi


[nerdal@gelisim.edu.tr](mailto:nerdal@gelisim.edu.tr)

 <https://orcid.org/0000-0002-2961-3906>

**Cite As/Atıf:** Erdal, N. (2024). İyi’den ‘mükemmel’ şirkete kalıcı başarıya ulaşmanın yolları.  
*Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 173-184.  
<https://doi.org/10.31463/aicusbed.1286969>

ISSN: 2149-3006

e-ISSN: 2149-4053

Makale Türü- <i>Article Type</i> :	Kitap İncelemesi- <i>Book Review</i>
Geliş Tarihi- <i>Received Date</i> :	24.04.2023
Kabul Tarihi- <i>Accepted Date</i> :	14.11.2023
Sorumlu Yazar- <i>Corresponding Author</i> :	Nurgül ERDAL
Sayfa Aralığı- <i>Page Range</i> :	173 -184
Doi Numarası- <i>Doi Number</i> :	 <a href="https://doi.org/10.31463/aicusbed.1286969">https://doi.org/10.31463/aicusbed.1286969</a>



<http://dergipark.gov.tr/aicusbed>

This article was checked by

 iThenticate





## 'İYİ'DEN 'MÜKEMMEL' ŞİRKETE KALICI BAŞARIYA ULAŞMANIN YOLLARI

From 'Good' to 'Excellent' Company Ways to Achieve Lasting Success

*Nurgül Erdal*

### Öz

Küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, bilgiye kolay erişim, yeni çağdaş yönetim şekilleri işletmenin başarısını artırmakta ve iyi işletmeler içinde olmasını sağlamakta, fakat mükemmel şirketler arasında olmasını sağlamamaktadır. İşletmelerin iyi şirketlerden mükemmel şirketlere dönüşmeleri ve bunu uzun yıllar devam ettirmeleri yöneticilerine ve çalışanlarına bağlıdır. İyiden mükemmel dönüşmüş tüm işletmeler incelendiğinde tümünün yöneticilerinin 5. düzey yöneticiler olduğu görülmektedir. Jim Collins, iyi şirketlerin mükemmel şirketlere dönüşmesinde en önemli etkenin yöneticiler olduğunu belirtiyor. Mükemmel şirketlerde yöneticilerinin ünlü veya çok popüler olması, en iyi CEO olması, en son teknolojiyi uygulamaları ve çağın gerektiği değişimleri yakalamaları önemli değildir. Önemli olan doğru insanlarla doğru hedefe yönelerek disiplin kültürünü uygulanmasıdır. Jim Collins bu kitapta vasat bir şirketin kalıcı olarak nasıl mükemmel bir şirkete dönüşebileceğini gözler önüne sermektedir. Buradan da anlaşıldığı gibi işletmenin en önemli kaynağının doğru insanlar olduğu ve bu doğru insanların işletmenin hedeflerine ulaşması için 5. düzey liderler tarafından yönetilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. İyiden 'Mükemmel' Şirkete Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları kitabı tüm işletmeler ve yönetim bilimi için kaynak kitap niteliğinde bir eserdir. Ayrıca tüm işletme yönetimi öğrencileri için ders kitabı olarak önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Mükemmel şirket, iyi şirket, yönetici, başarı, Jim Collins, 5. düzey lider

### Abstract

Globalization, technological advances, easy access to information, and new contemporary management styles increase the success of the business and ensure that it is among the good companies, but does not ensure that it is among the perfect companies. Transforming businesses from good companies into excellent companies and continuing this for many years depends on their managers and employees. When all businesses that have transformed from good to excellent are examined, it is seen that the managers of all of them are Level 5 managers. Jim Collins states that the most important factor in turning good companies into great companies is managers. In excellent companies, it does not matter whether their managers are famous or very popular, whether they are the best CEOs, whether they apply the latest technology or catch up with the changes required by the age. The important thing is to implement a culture of discipline by focusing on the right target with the right

people. In this book, Jim Collins reveals how a mediocre company can permanently transform into a great company. As can be understood from here, it is emphasized that the most important resource of the business is the right people and that these right people must be managed by Level 5 leaders to achieve the goals of the business. The book "How to achieve permanent success from "Good" to "Excellent" Company is a sourcebook for all businesses and management science. It is also recommended as a textbook for all business management students.

**Key Words:** Excellent company, good company, manager, success, Jim Collins, 5. level leadership

### Giriş

Jim Colins “İyi, mükemmelin düşmanıdır” diyerek iyi olmakla yetinmeyip mükemmel ulaşmak için çaba harcamayı savunmaktadır. İyi bir yaşam sürmek kolay olmakla birlikte mükemmel bir yaşam sürmek çok az kişiye nasip olmaktadır. Birçok iyi şirket olmasına rağmen çoğu mükemmel şirketler içinde değildir (Colins, 2002, s. 1). Bu kitap, Jim Colins ve ekip arkadaşlarının yaklaşık beş yıl süren ve 1400’den fazla Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kökenli işletmeyi incelemeleri sonucunda ortaya çıkarılmıştır. İyi şirketlerin nasıl mükemmel şirketler arasına girebileceğini göstermektedir. Aynı zamanda işletmeler, yöneticiler, liderler, araştırmacılar, akademisyenler, öğrenciler için mükemmel bir yol gösterici kaynak kitap niteliğindedir.



(İyiden’ Mükemmel’ Şirkete Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları, Jim Collins, Boyner Yayınları (2002), Çeviren (Levent Cinemre) 336 Sayfa)

İyi kelime anlamı olarak, istenilen, beğenilen, yerinde, yararlı, uygun bir biçimde anlamına gelir. Mükemmel kelime anlamı olarak, eksiksiz, kusursuz, tam, yetkin, şahane bir biçimde manasındadır ve kısaca hiçbir noksanı ve kusuru bulunmayan demektir. (TKD <https://sozluk.gov.tr/>). İşletmelerin başarısız olmalarını etkileyen pek çok sebep bulunur. Bunlar; ihmal, hile, doğal afetler, yönetim yetersizliği ve diğer nedenlerdir. Başarısızlık nedenlerinin en önemlisi yönetim yetersizliğidir ve başarısızlığın yaklaşık %93,1’ni oluşturmaktadır (Ceylan ve Korkmaz, 2018, s. 423). Tüm şirketlerin en büyük amacı başarılı olmak ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Çevrede yaşanan ekonomik, sosyal, teknolojik, psikolojik, kültürel etkenler işletmeleri etkilemektedir (Kılıçaslan ve Sucu, 2022, s. 253). Bu etkenleri iyi değerlendirebilen işletmeler başarıyı yakalayabilmektedir.

İşletmelerin yüksek performanslı olmalarında liderlerinin rolü fazladır ve bu şirketler incelendiğinde liderlik tarzının başarıyı etkileyen önemli bir etken olduğu görülmektedir (Özşahin ve Zehir, 2011, s. 47). Kitapta belirtildiği üzere, iyiden mükemmele dönüşmüş şirketlerin liderlerinin hepsi benzer özelliklere sahiptir. Bir işletmenin üretim şirketi mi yoksa hizmet şirketi mi olduğu önemli değildir, şirketin küçük, orta, büyük olması da önemli değildir; hatta şirketin içinde bulunduğu çevresel etkiler de önemli değildir. Önemli olan iyiden mükemmele geçmiş tüm işletmelerin geçiş dönemlerinde 5. düzey liderler tarafından yönetilmesidir. Karşılaştırma şirketlerinde ise 5. düzey liderlik eksikliği bulunmaktaydı. Karşılaştırma grubu şirketlerinin dörtte üçünde, yöneticilerin kendilerinden sonra başarısız olacak kişileri göreve getirdikleri görülmektedir. 5. düzey liderler, bireysel olarak alçak gönüllü olmalarına rağmen iş alanında sarsılmaz bir iradeye sahiptir. Kısaca bunlara, ılımlı ama kararlı, alçakgönüllü ama korkusuz diyebiliriz. Bunlar kendi çıkarlarını düşünmezler ve kendilerinden sonraki neslin daha da başarılı olmasını isterler. Hatta onlar için bu başarının temellerinin kendi dönemlerinde atıldığını bilip bilinilmemesi de önemli değildir. İyiden mükemmele dönüşmüş şirketlerin liderleriyle çalışanlar veya onları tanıyanlar bu sakin, alçakgönüllü, ılımlı, çekingen, utangaç, nazik, iyi huylu, başkalarını öven, geri planda kalmaktan hoşlanan, kendi hakkında söylenen ve yazılanlara inanmayan kişiler olduğunu belirtmektedirler. Bu şirketler çok başarılı olmalarına rağmen bunları gerçekleştiren liderlerin adları pek bilinmemektedir. Bu şirketler hakkında yapılmış olan haberler ise karşılaştırma gruplarından daha azdır. 5. düzey liderler, kendilerini kahraman ilan etmezler ve ulaşılmaz olarak görmezler. Onlar sessiz ve sakin

bir biçimde inanılmaz başarılar imza atan sıradan görünüşlü insanlardır. İyiden mükemmele dönüşen şirketlerin liderleri, söyleşilerinde hep şanstı bahsettiler. Ama liderler hiçbir zaman şanssızlıktan bahsetmediler, buldukları ortımdan şikâyet etmediler. Şans üzerine bu kadar durulması, pencere ve ayna adını verilen bir modeli ortaya çıkardı. Şirkette işler iyi giderse 5. düzey liderler kendileri dışında bu başarıyı paylaşmak için pencereden dışarı bakarlar. Özel bir insan ya da olay bulamazlarsa o zaman başarılarını şansa bağlarlar. Ama şirkette işler kötü giderse bu kez de sorumluluğu paylaşmak üzere aynaya bakarlar ve asla kötü şanslı suçlamazlar (Colins, 2002, s. 20-49).

Jim Colins vasat bir şirketin mükemmel bir şirkete nasıl dönüşebileceğini gerçekleştirmek için ilk aşamada araştırma ekibini oluşturdu. Bu ekibe alanında yetişmiş en iyi mezunları seçerek projenin doğru ekip üyelerini tarafından başarılı olmasını sağladı. İyiden mükemmele dönüşmüş birçok şirketin yöneticileri ile görüşmeler yaptı, çalışanlarıyla görüştü, konunun uzmanlarından yardımlar aldı ve okurlarının eleştirilerinden yararlandı. Araştırmanın problemlerini belirlediler ve problem cümleleri şunlardan oluşmaktaydı:

- Vasat bir şirket kalıcı olarak nasıl mükemmel olabilir?
- Bu dönüşüm nasıl gerçekleştirilebilir?
- Şirketin iyiden mükemmele dönüşmesindeki belirleyiciler nelerdir?

Bu sorularını yanıtlamak için, araştırma ekibinin üyeleriyle birlikte çeşitli faaliyetler sürdüren ABD’deki birçok şirket incelendi. Bu araştırma sonucunda, iyiden mükemmele dönüşen işletmelerin neler yapması gerektiğini anlatan evrensel boyutta gerçekleştirilebilir bilgiler elde edildi.

Kitap ilk kez 2001 yılında ABD’de basılmasına rağmen hâlâ tüm dünyada en fazla ilgi gören ve en çok satılan kitaplar arasındadır (Colins, 2002). İncelen bu kitabın orijinal adı ve yayıncısı, Good to Great Boyner Curtis Brown Ltd / U.S.A.’dır. Boyner Yayınları tarafından yayınlanmış (2002) ve çeviren de Levent Cinemre’dir. Eser, 336 sayfa olup toplam 9 bölümden oluşmaktadır. Ayrıca sık sorulan soruların yer aldığı sonsöz, ekler ve dipnotlar bulunmaktadır.

Birinci bölümde “İyi mükemmelin düşmanıdır” diyerek projenin içeriği açıklanmaktadır. Bu bölümde, incelenen işletmelerin özellikleri, araştırma kriterleri, araştırmanın hikâyesi, araştırma yöntemi ve bulgular yer almaktadır. İyiden mükemmele dönüşmüş şirketlerin dönüşüm sürecinde neler olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca başarıya ulaşmak için 5. düzey

liderler disiplinli çalışanlar, disiplinli düşünce ve disiplinli eylemi birleştirerek dönüşüm çarkını gerçekleştirmektedirler (Sayfa, 1-19).

İkinci bölümde 5. düzey liderlik anlatılmaktadır. Şirketlerin iyiden mükemmel dönüşmesi için 5. düzey lidere ihtiyaç duyulmaktadır. İyiden mükemmel dönüşmüş şirketlerin hepsinde 5. düzey liderlerin varlığı dikkati çekmektedir. Araştırma grubu şirketlerde 5. düzey liderler bulunurken karşılaştırma grubu şirketlerde ise 4. düzey liderlerin varlığı görülmektedir. 4. düzey lider ile 5. düzey lider arasında çok fark vardır. 4 düzey liderin belirgin özellikleri ise kendilerinden sonra şirketin başarısız olmasını istedikleri için haleflerini başarısız kişilerden seçmektedirler. 5. düzey liderler ise kendinden sonra gelecek haleflerini daha da başarılı olsun diye başarı sağlayabilecek liderleri seçmektedir (Sayfa, 20-49).

Üçüncü bölümde, bu şirket liderlerinin en büyük başarısının doğru çalışanlarla iş birliği yapmak olduğu vurgulanmıştır. Burada doğru insanlarla çalışmak kadar bu insanların doğru pozisyonlarda çalıştırılması gerektiği anlatılmıştır. Doğru insanlar şirket için önemli olmakla birlikte bu kişileri doğru pozisyonda çalıştırmak daha da önemlidir. Mükemmel işletmeler için engeller, işletmenin iş ve dış belirleyicileri değildir en önemli etken yeterli sayıda doğru insanı işletmede bulundurmamaktır. İşletmedeki başarılı çalışanları doğru yerlerde konumlandırarak işletmeden ayrılmasını engellenmelidir (Sayfa, 50-78).

Dördüncü bölümde, başarının elde edilmesinin, şirketin acı gerçekler ile yüzleşmesine bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Kitapta incelenen şirketler de birçok acı gerçeklerle karşılaşmışlar; fakat yüzleşerek yollarına devam etmişlerdir. Mükemmel şirketlerde çalışanlar çok değerlidir, onların düşüncelerine ve kararlarına çok önem verilmektedir. Herhangi bir başarısızlık durumunda çalışan suçlanmamakta ve başarısızlık nedenleri bilimsel toplantılar ile çözümlenmeye çalışılmaktadır (Sayfa, 79-108).

Beşinci bölüm, İsaiah Berlin’in denemesinde yer alan Yunan mitolojisindeki "kirpi " konseptinden açıklanmıştır. Berlin insanları tilki ve kirpiye benzetmektedir. Tilkinin birçok stratejisi vardır fakat kirpinin ise bir tek büyük stratejisi bulunmaktadır. Tilki, zeki uyanık, parlak, ayağı çabuk becerikli bir hayvandır ve kirpiyi avlamak için birçok plan yapmakta ve kirpiye saldırmak için en uygun anı kollamaktadır. Kirpi ise neye benzediği belli olmayan çirkin bir hayvandır. Her gün yemek aramak için sallana sallana gezen, tilki ayak izlerini takip eden ve yuvasını kollamaya çalışan bir hayvandır. Tilki, kirpiyi görür görmez saldırmak için çeşitli plan yapar ve tam saldıracığı sırada kirpi bütün oklarını çıkararak oklu bir top hâline

dönüşür. Bunu gören tilki de saldırıdan vazgeçer ama tekrar saldırmak için çeşitli planlar yapar; fakat hiçbir zaman başarılı olamaz. Mükemmel şirketlerin stratejileri de aynı kirpi konseptini andırmaktadır. Bu şirketler alanlarında en iyi oldukları şeyi, en derin tutkuyla bağlı oldukları şeyi ve motorlarını döndüren şeyi tespit ederek üç çember konseptini uygulamaktadırlar (Sayfa, 109-144).

Altıncı bölümde, disiplin kültüründen bahsedilmiş, kalıcı mükemmel sonuçlara ulaşmanın yolunun üç çemberden geçeceği belirtilmektedir. Üç çember, tutarlı ve disiplinli çalışanlar, faaliyetlerin disiplinli gerçekleştirilmesi ve bu disiplinin örgüt kültürü hâline dönüştürülmesidir. Mükemmel şirket yöneticileri net sınırları olan tutarlı bir sistem oluşturarak çalışanlara özgürlük ve sorumluluk vermişler, bu öz disiplinli çalışanlar yerine sistemi yönetmişler, kalıcı bir disiplin kültürü ortaya çıkarmışlardır. Kirpi konseptine uymayan hiçbir şeyi uygulamamışlar, ortaya çıkan fırsatları üç çembere göre değerlendirmişler ve bütçeyi kirpi konseptine göre düzenlemişlerdir (Sayfa, 145-172).

Yedinci bölümde, şirketin faaliyetlerini daha verimli hâle getirmek ve pazarda daha rekabetçi olmak amacıyla hangi teknolojik araçların benimsenmesi gerektiği ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Bu şirketler teknoloji konusunda diğerlerinden farklı uygulamalar gerçekleştirir. Mükemmel işletmelerde, teknoloji reddedilmez aksine teknolojiden yararlanılır. Çok popüler olan teknolojiler yerine özenle seçilmiş teknolojiler kullanılır. İşletmeler için teknoloji önemlidir, fakat önceden mükemmel olan şirketlerin hiçbiri teknoloji yüzünden çökmemiştir. İyi şirketten mükemmel şirkete geçiş döneminde teknoloji önemlidir ve teknoloji dönüşümü sağlanmalıdır. Bu dönemde değişimler yavaş yavaş olmalıdır. Nasıl bir bebek önce emekler sonra yürür ve daha sonra da koşarsa şirketlerde dönüşümü adım adım takip etmelidir (Sayfa, 173-194).

Sekizinci bölümde, dönüşüm çarkı ve kıyamet çarkından bahsedilmiştir. Dönüşüm çarkı bir işletmenin iyiden mükemmel dönüşürken geçirdiği evreleri açıklamaktadır. İşletmelerdeki dönüşüm; hiçbir zaman tek bir hamle, tek bir hareket, tek bir program, tek bir yenilik ile gerçekleşmemiştir. Doğru bir şekilde gerçekleşen süreçler sonucunda ulaşmıştır. Bu süreç adım adım, an an, karar karar birikimler ve atılımlar sayesinde gerçekleşmiştir. Değişimler dışardan bakıldığında sanki radikal olarak gerçekleşmiş gibi görünse de aslında organik bir gelişim süreci geçirmiştir. Karşılaştırma şirketleri ise dönüşüm çarkı yerine, kıyamet çarkını kullanırlar. Süreçleri düzenli olarak gerçekleştirmezler, atarlar ve ani



bir şekilde karar verip atılımları gerçekleştirirler ve sonunda hayal kırıklığına uğrarlar (Sayfa, 195-220).

Dokuzuncu bölümde iyiden mükemmele dönüşümde kalıcı olmanın önemi vurgulanmıştır. Mükemmel şirketlerin en büyük amacı hissedarlarının karını artırmak değildir. Asıl amaçları değişen şartlara adapte olurken temel değerlerini ve amaçlarını korumalarıdır. Bunlar stratejilerini çağın gereklerine göre dizayn ederken ana temalarını, değerlerini, kültürünü ve amaçlarını muhafaza ederler. Kısaca özlerini koruyarak gelişmeleri teşvik ederler (Sayfa, 221-247).

Sonsöz de ise sıkça sorulan sorular yer almış ve sorular cevaplandırılmıştır (Sayfa, 248-257). Ekler bölümünde ise iyiden mükemmele dönüşen şirketlerin hangilerinin olduğu, mükemmel ve karşılaştırmalı şirketlerin özellikleri, yöneticilerin özellikleri hakkında bilgiler paylaşılmıştır (Sayfa, 258-305). En sonunda kaynaklar ve dipnot bölümü yer almıştır (Sayfa, 306-333).

Bu kitabın ilgi çekici olması ve iş hayatı kitapları sınıflamasında en fazla satılan kitapların içinde olması Jim Colins'in işletme yönetimi ve şirket sürdürülebilirliği ve büyümesi konularına odaklanan Amerikalı bir araştırmacı, yazar, konuşmacı ve danışman olmasından kaynaklanmaktadır (Colins, 2002). Bir işletmeyi başarıya götüren en büyük etkenlerden biri işletmenin lideri veya yöneticisidir. İşletmelerin başarılı olmaları ve mükemmeli yakalayabilmeleri liderlerinin çalışma ruhunu anlayıp bunu harekete geçirmesine bağlıdır (Koç, 2023, s. 30).

Birçok araştırmacı mükemmel şirketlerle ilgili araştırmalar yapmıştır. Peters ve Waterman (1982) *Mükemmeli Araştırma* (In Search of Excellence) adlı eseriyle çok çeşitli sektörlerde yer alan başarılı ABD işletmelerini incelemiştir. Kitapta, yeni teorilere doğru, rasyonel model, motivasyon bekleyen adam, temellere dönüş, belirsizliği ve paradoksu yönetmek, eyleme yönelik bir önyargı, müşteriye yakın, özerklik ve girişimcilik, insanlar aracılığıyla üretkenlik, uygulamalı, değer odaklı, örgüye sadık kalın, basit biçim, yalın personel, eş zamanlı gevşek-sıkı özellikler konularına değinmiştir.

Senge (1990), işletmeyi "öğrenen organizasyonlar" olarak kabul etmektedir. İşletmenin önündeki engelleri ve fırsatları değerlendiren ve rekabet avantajına çeviren organizasyonlardan bahsetmektedir. Öğrenmenin önündeki doğal engelleri aşan şirketler, karşı karşıya kaldıkları tehditleri önleyebilir ve yeni fırsatları değerlendirmek için harekete geçer. Hamel ve Prahalad (1991), ise işletmenin temel yetkinliklerinin yeni pazarlara girmede

önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir. Kurumsal hayal gücü ve kişisel pazarlama ise işletmelerin başarısını artırmaktadır. Galbraith and Lawler (1993), karmaşık organizasyonları yönetmenin yeni mantığının gelecek için örgütlenmek olduğunu belirtmiştir. Bartlett and Ghoshal (1995), araştırmasında kendini yenileyen bir işletmenin, ancak kişisel inisiyatif almaya ve birbirleriyle iş birliği yapmaya istekli, kendine güvenen ve şirkete bağlılık duyan, göreceli olarak rutin görevleri üstlenebilen çalışanlardan oluşması gerektiğini belirtmiştir. Kurumsal hayal gücü ve kişisel pazarlama ise işletmelerin başarısını artırmaktadır. Porter (1996), yöneticilerin işletmede başarıyı çok etkilediklerini belirtmektedir. Hamel (2000), işletmelerde radikal değişimin itici gücünün danışmanlardan değil, şirket içindeki insanların fikirlerinden ve enerjisinden gelmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu eserler de Jim Collins *İyiden' Mükemmel' Şirkete Kalıcı Başarıya Ulaşmanın Yolları* kitabıyla benzerlikler taşımaktadır. Ayrıca, yönetim alanının öncüleri arasında yer almış ve yüksek performanslı işletmelerin nasıl başarılı olduğunu ortaya koymuşlardır.

Jim Collins (2002) yayınlanan bu eserinde, işletmeyi başarıya taşıyan etkenin 5. düzey lider olduğunu belirtmiştir. 5. düzey liderler, disiplinli çalışanları, disiplinli düşünce ve disiplinli eylemler ile dönüşüm çarkına sokarak başarı elde ederler. İşletmenin en değerli kaynağı çalışanlardır ve işletmenin diğer işletmelerden farklılaşarak rekabet etmesini sağlarlar. 5. düzey liderler bu çalışanları doğru yerlere yerleştirerek onların yeteneklerini ve bilgilerini kullanmalarını sağlarlar. Her işletmede de bazı başarısızlıklar görülebilmektedir. Fakat 5. düzey liderler başarısızlık sebeplerini çalışanlara bağlamaz, onlardan ders alarak yollarına devam ederler.

Küreselleşme, yoğun rekabet ortamı, teknolojik ilerlemeler işletmelerin başarısında önemli rol oynamaktadır. Fakat bunlar işletmenin başarısı için yeterli değildir. İşletmeyi başarıya taşıyan liderdir. Bu yüzden işletmeler lider seçimi yaparken 5. düzey liderleri seçmeye özen göstermelidir.

#### **Araştırmanın Etik Yönü**

Yapılan çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Araştırma, bir kitap inceleme çalışması olduğundan etik kurul izni gerektirmeyen çalışmalar arasında yer almaktadır.

#### **Çıkar Çatışması Beyanı**

Bu çalışmada, sonuçları veya yorumları etkileyebilecek herhangi bir maddi veya diğer asli çıkar çatışması olmadığını beyan ederiz.

#### **Katkı Oranı Beyanı**

Çalışmanın tüm aşamaları yazar tarafından tasarlanmış ve hazırlanmıştır.

#### **Kaynakça**

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1995). Rebuilding behavioral context: Turn process reengineering into people rejuvenation. *MIT Sloan Management Review*, Cambridge; 37(1), 11-23. <https://www.proquest.com/openview/cfde99dfe879377c7328976704f0470b/1?pq-origsite> Erişim Tarihi; 1.04.2023
- Ceylan, A., & Korkmaz, T. (2018). *İşletmelerde finansal yönetim* (16. Baskı). Ekin Kitabevi.
- Colins, J. (2002). 'İyiden' 'mükemmel' şirkete kalıcı başarıya ulaşmanın yolları (Çev. Levent Cinemre). Boyner Yayınları.
- Galbraith, J. R., & Lawler, E. E. (1993). *Organizing for the future: The new logic for managing complex organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Hamel, G. (2000), *Leading the revolution*. Harvard University Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1991). Corporate imagination and expeditionary marketing. *Harvard Business Review*, 69(4), 81-92. <https://europemc.org/article/med/10112922> Erişim Tarihi; 2.04.2023
- Kılıçarslan, A., & Sucu, M. Ç. (2022). Lojistik regresyon yöntemi ile firmaların başarılı ve başarısız olma durumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Bist 100 endeksinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (43), 252-274 <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1802413>. Erişim Tarihi; 10.04.2023
- Koç, S. E. (2023). Hizmet sektöründeki yönetici kadınların liderlik algısı. *Artikel International Journal of Social Science*, 1(1), 27-52. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7706218>. Erişim Tarihi; 11.04.2023
- Özşahin, M., & Zehir, C. (2011). Yüksek performanslı işletmelerde liderlik, girişim odaklılık ve örgütsel performans ilişkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 115-140. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/705490>. Erişim Tarihi; 09.04.2023

- Peters, T., & Waterman, Jr. R. (1982). *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. Harper & Row Publishers
- Porter, M. (1996). What is strategy?, *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.  
[https://www.uniba.it/it/docenti/sommaernesto/whatisstrategy\\_porter\\_96.pdf](https://www.uniba.it/it/docenti/sommaernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf). Erişim Tarihi; 10.04.2023
- Senge, P.M. (1990), *The fifth discipline: The art and practice of learning organization*. Doubleday Currency  
TKD <https://sozluk.gov.tr/> Erişim Tarihi; 10.04.202

### **From 'Good' to 'Excellent' Company Ways to Achieve Lasting Success**

#### **Extended Summary**

Jim Colins advocates not being satisfied with being good but striving to achieve perfection by saying "Good is the enemy of perfect". Although there are many good companies today, but most of them are not perfect companies. This book was created as a result of Jim Colins and his teammates examining more than 1400 United States (USA) businesses, which took approximately five years. It shows how good companies can become excellent companies. At the same time, it is an excellent guiding reference book for businesses, managers, leaders, researchers, academics, and students. There are many reasons why businesses fail. These; negligence, fraud, natural disasters, lack of management, and other reasons. The most important reason for failure is management inadequacy which accounts for approximately 93.1% of failure. As stated in this book, leaders of good-to-great companies all have similar characteristics. It does not matter whether a business is a manufacturing company or a service company, it does not matter whether the company is small, medium, or large, and even the environmental impacts of the company are not important. The important thing is that all businesses that have gone from good to great are managed by level 5th leaders during transition periods. In comparison companies, there was a lack of level 5th leadership. In three-quarters of the comparison group companies, managers appoint people who will fail after them. Level 5th leaders, although humble individually, have an unwavering will in the business arena. Although excellent companies are very successful, the names of the leaders who make them happen are not well known. The news for these companies is less than that of the comparison groups. Level 5th leaders do not declare themselves heroes or view themselves as unattainable. They are ordinary- looking at people who quietly and calmly accomplish incredible feats.

Jim Colins formed the research team in the first stage to realize how a mediocre company can turn into a great company. Selecting the best graduates trained in their field to this team, he ensured that the project was successful with the right team members. He interviewed the managers of many companies that have transformed from good to excellent, interviewed their employees, received help from experts in

the field, and benefited from the criticism of his readers. They identified the problems of the research and the problem statements consisted of the following:

- How can a mediocre company become permanently great?
- How can this transformation occur?
- What are the determinants of the company's transformation from good to great?

Although the book was first published in the USA in 2001, it is still among the most popular and best-selling books all over the world. The original name and publisher of this book is Good to Great Boyner Curtis Brown Ltd / U.S.A. Published by Boyner Publications (2002), 4 editions and translated by Levent Cinemre. The work is 336 pages and consists of 9 chapters in total. There is also an afterword, appendices, and footnotes containing frequently asked questions.

In the first part, the content of the project is explained by saying "Good is the enemy of perfect". The second part describes Level 5th leadership. A 5th-level leader is needed for companies to transform from good to great. The presence of Level 5th leaders in all companies that have transformed from good to excellent is noteworthy. In the third part, it is emphasized that the biggest success of these company leaders is collaborating with the right employees. It is explained here that these people need to be employed in the right positions as well as working with the right people. In the fourth chapter, it is emphasized that achieving success depends on the company confronting harsh realities. In excellent companies, employees are very valuable and their opinions and decisions are given great importance. In case of any failure, the employee is not blamed and the reasons for the failure are tried to be resolved through scientific meetings. The fifth chapter is explained with the "hedgehog" concept in Greek mythology in Isaiah Berlin's essay. Berlin compares people to foxes and hedgehogs. The fox has many strategies, but the hedgehog has only one big strategy. The strategies of excellent companies also resemble the same hedgehog concept. These companies apply the concept of three circles by identifying what they are best at in their field, what they are most passionate about, and what turns their engines. In the sixth chapter, discipline culture is mentioned and it is stated that the way to achieve permanent excellent results will go through three circles. The three circles are consistent and disciplined employees. Is the disciplined performance of activities and the transformation of this discipline into organizational culture. Excellent company managers created a consistent system with clear boundaries and gave freedom and responsibility to employees. They managed the system instead of disciplined employees and created a permanent culture of discipline. They did not implement anything that did not fit the hedgehog concept. The seventh chapter explains in detail which technological tools should be adopted in order to make the company's activities more efficient and be more competitive in the market. In the eighth chapter, the wheel of transformation and the wheel of doom are mentioned. The transformation wheel explains the stages a business goes through as it transforms from good to great. Comparison companies, on the other hand, use the wheel of doom instead of the wheel of transformation.

They do not carry out processes regularly, they skip and make impulsive decisions and breakthroughs and end up disappointed. In the ninth chapter, the importance of being permanent in the transformation from good to perfect is emphasized. The ultimate goal of excellent companies is not to increase profits for their shareholders. Their main purpose is to preserve their core values and goals while adapting to changing conditions. While they design their strategies according to the requirements of the age, they preserve their main themes, values, culture, and goals. In the epilogue, frequently asked questions are included and the questions are answered. In the Appendices section, information about which companies have transformed from good to excellent, the characteristics of excellent and comparative companies, and the characteristics of managers are shared. At the end, there is a references and footnote section.

The fact that this book is interesting and is among the best-selling books in the business life books classification is because Jim Collins is an American researcher, author, speaker, and consultant focusing on business management and company sustainability and growth (Collins, 2002). One of the biggest factors that lead a business to success is the leader or manager of the business. The success of businesses and their ability to achieve excellence depends on their leaders understanding the working spirit and activating it. This is accomplished by Level 5th leaders.