



CEO kökeni ve genel yönetsel beceriler: Borsa İstanbul'da işlem gören firmalar üzerine bir araştırma

Pelin Erden Çevik*

*Öğr. Gör. Dr., Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Jandarma Astsubay Meslek Yüksekokulu, Çankaya, Ankara, 06805 Türkiye. E-posta: pegin.erdencevik@jsga.edu.tr. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0997-2813>

MAKALE BİLGİSİ

Geliş tarihi: 01.08.2024
Kabul tarihi: 27.09.2024
Çevrim içi kullanım tarihi: 30.10.2024
Makale Türü: Araştırma makalesi

Anahtar Kelimeler:
genel yönetsel beceri,
dışarıdan CEO,
içeriden CEO.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, literatürde örtük bir şekilde kabul edilen, ancak hakkında yeterli ampirik kanıt bulunmayan, dışarıdan atanan CEO'ların yüksek genel yönetsel beceri düzeyine sahip olduğu varsayımını Türkiye bağlamında test etmektir. Araştırma, Borsa İstanbul'da işlem gören firmaların mevcut CEO'larından 2013-2023 yılları arasında göreve getirilmiş olan 239 CEO ile yürütülmüş ve araştırmada kullanılan tüm veriler yazar tarafından elle toplanmıştır. CEO kökeni belirlenirken, literatürde yaygın olarak kabul edilen yöntem izlenmiş ve CEO olmadan önce bir yıldan uzun süredir firmada çalışanlar içeriden, bir yıl ve daha az süredir çalışanlar ise dışarıdan CEO olarak tanımlanmıştır. CEO'ların genel yönetsel beceri düzeyi ise Custodio, Ferreira ve Matos (2013) tarafından geliştirilen "Genel Beceri Endeksi" ile ölçülmüştür. Araştırma bulguları, 112 CEO'nun firma içinden terfi ettirilerek, 127 CEO'nun ise dışarıdan atanarak bu pozisyona getirildiğini ve dışarıdan atanan CEO'ların genel yönetsel beceri düzeyinin içeriden terfi edenlere göre anlamlı derecede yüksek olduğunu göstermiştir. Böylece dışarıdan atanan CEO'ların genelci olduğu varsayımı, ülkemiz yönetici işgücü piyasası bağlamında doğrulanmıştır. Araştırma bulguları, CEO değişimlerinde son yılların önemli trendlerinden biri haline gelen dışarıdan CEO transferinin önemli bir sebebinin, farklı kurumsal çevrelerde deneyim kazanmış genelci CEO'ların sahip olduğu, firmalar açısından gittikçe önem kazanan üstün genel yönetsel becerileri olduğu şeklinde yorumlanabilir.

CEO origin and general managerial skills: A research on firms listed on Borsa Istanbul

ARTICLE INFO

Received: 01.08.2024
Accepted: 27.09.2024
Available online: 30.10.2024
Article type: Research article

ABSTRACT

The aim of this research is to test the hypothesis that outsider CEOs have high general managerial skills, which is implicitly accepted in the literature but for which there is limited empirical evidence in the Turkish context. The research was conducted with 239 CEOs who were appointed between 2013-2023 among the current CEOs of the firms listed on Borsa Istanbul and the data used in the research were hand-

Keywords:

general managerial skill, outsider CEO, insider CEO

collected. While determining the origin of CEOs, the method widely accepted in the literature is followed, and those who worked for a firm for more than one year prior to CEO position were defined as an insider CEO, while those who worked for one year or less were defined as an outsider CEO. The general managerial skill level of CEOs was measured by the “General Skill Index” developed by Custodio, Ferreira and Matos (2013). The results showed that 112 CEOs were insiders and 127 CEOs were outsiders, and the general managerial skill level of outsider CEOs was significantly higher than that of insiders. Thus, the assumption that outsider CEOs are generalists is confirmed in the context of Turkey’s managerial labor market. The results of the research can be interpreted as a justification of external CEO transfers, which have become one of the most important trends in CEO turnover in recent years, that is the superior general managerial skills of generalist CEOs who have gained experience in different corporate environments, which have become increasingly important for firms.

1. Giriş

Bilgi, firmalar için sürdürülebilir rekabet avantajının en umut verici kaynaklarından biridir (Barney, 1991). İnsan sermayesi de bilginin grup veya firma seviyesine dönüştürülmesini ifade eder (Nonaka, 1994). Bu açıdan, insan sermayesi bilginin insanda somutlaşmasını yansıtır (Coff, 2002). Kuşkusuz bilgi, kitaplarda ya da bilgi teknolojileri kullanılarak dijital ortamda kodlanıp saklanabilir (Polanyi, 1966). Buna karşılık, insan sermayesi, insanda somutlaşan bilgiyi temsil eder (Coff, 2002; Becker, 2009).

İnsan sermayesi teorisinin altında yatan temel ilke, insanın sahip olduğu öğrenme kapasitesinin mal ve hizmet üretiminde yer alan diğer kaynaklarla karşılaştırılabilir bir değerde olduğu inancıdır (Lucas, 1988). Bu bağlamda insan sermayesi, insanların yaşamları boyunca elde ettikleri bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerinden oluşur. Bir yöneticinin de firmaya girişte getirdiği, daha sonraları geliştirip güncellediği insan sermayesidir. Yönetici bu sermayesini örgün eğitimden, kültürel ve aile deneyimlerinden, iş deneyimlerinden ve ağlarından ve tesadüfi gözlemlerinden edindikleriyle oluşturur (Hambrick ve Fukutomi, 1991).

CEO (*Chief Executive Officer*) unvanı modern örgütlerin kurumsal hiyerarşisinde, nihai yasal yetki ve sorumluluğa sahip kişiyi ifade etmektedir (Vancil, 1987). Bu açıdan CEO, stratejik tercihleri ile kurumsal yapıyı şekillendirecek güce sahiptir (Bower, 1970). CEO’nun yönetsel takdir yetkisini (*managerial discretion*) (Hambrick ve Finkelstein, 1987) kullanırken yararlandığı insan sermayesi bileşeni, yaşam boyu elde ettiği deneyimler ile oluşturduğu yönetsel beceri setidir.

Üst kademe yöneticilerin beceri setlerinin niteliğine ilişkin son yıllarda üzerinde önemle durulan bir değişken, CEO’ların yönetsel becerileri açısından genelci veya uzman olmasıdır. Genel yönetsel beceriler, belirli bir firma veya sektöre özgü olmayan, dolayısıyla farklı kurumsal bağlamlar arasında kolaylıkla aktarılabilen yönetici becerilerini ifade ederken; uzmanlık becerileri ise, daha çok belirli bir firmaya ya da sektöre özgü olan ve kolaylıkla aktarılamayan bilgi birikimini ifade eder (Custodio, Ferreira ve Matos, 2013). Başka bir ifadeyle, genelci CEO’lar farklı fonksiyonel alan, firma veya sektörlerde edinilmiş daha çeşitli bir kariyer geçmişine sahipken, uzman CEO’lar belirli bir firma veya sektöre özgü alanlarda daha derin bir uzmanlığa sahiptir (Ma, Ruan, Wang ve Zhang, 2021, s. 1009).

Literatürde, yönetici becerilerine yönelik talebin son yıllarda uzmanlık becerilerinden genel yönetsel becerilere doğru kaydığı savunulmaktadır (Murphy ve Zaboynik, 2004; Brockman, Lee ve Salas, 2016). Yönetici işgücü piyasasındaki bu eğilimin, dışarıdan CEO atamalarındaki eşzamanlı artışla açıklanabileceği öne sürülmüş ve örtük bir şekilde dışarıdan atanan CEO’ların yönetsel becerileri açısından genelci olduğu varsayılmıştır (Palomino ve Peyrache, 2013). Bu doğrultuda, çalışmanın amacı, henüz ampirik olarak yeteri kadar desteklenmemiş olan, dışarıdan atanan CEO’ların genelci, içeriden terfi eden CEO’ların ise uzman olduğu varsayımını Türkiye bağlamında test etmektir. Bu doğrultuda, Borsa İstanbul’da işlem gören firmaların mevcut CEO’larından 2013-2023 yılları arasında

göreve getirilmiş olanların kapsama alındığı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışma, Türkiye yönetici işgücü piyasası bağlamında CEO kökeninin öncüllerini genel yönetsel beceriler açısından ele alan ilk çalışmadır. Bunun yanında gelişmekte olan bir ülke olarak, gelişmiş ülkelerde yaşanan bir eğilimin ülkemiz açısından test edilmesinin hem literatüre hem de iş dünyasına katkı sunması beklenmektedir.

2. CEO kökeni

CEO değişimi literatüründeki önemli bir araştırma akımı, halef CEO'ların kökenlerinin öncüllerini araştırmakta ve örgüt içinden ve dışından göreve getirilen CEO'ların örgütsel sonuçlarını karşılaştırmaktadır (Kesner ve Sebor, 1994; Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 1996). Geleneksel olarak CEO kökeni içeriden/dışarıdan boyutlarıyla ele alınsa da (Kesner ve Dalton, 1994; Friedman ve Singh, 1989), güncel bazı araştırmalar, dışarıdan transfer edilen CEO'ların endüstri deneyimlerine vurgu yaparak, endüstri içi ve endüstri dışı halef ayrımına gitmiştir (Zhang ve Rajagopalan, 2003). Buna göre içeriden CEO atamalarında, örgütsel yedekleme süreci çerçevesinde, firma içerisinde belirli bir süre deneyim kazanmış, belirli bir kıdeme sahip kişiler terfi ettirilerek CEO pozisyonuna getirilirler. Bunun aksine bir firma, çeşitli sebeplerle yeni bir CEO'ya ihtiyaç duyduğunda -endüstri içinden veya dışından olmak üzere- firma dışından örgüte uyum sağlayabilecek ve uygun insan sermayesine sahip bir yöneticiyi firmaya transfer edebilir. İçeriden veya dışarıdan bir halef seçimi, endüstri özelliklerine, firmanın stratejik amaçlarına, finansal performansına, kariyer geliştirme, örgütsel yedekleme veya terfi uygulamaları gibi birçok faktöre bağlıdır (Hamori ve Koyuncu, 2015).

Hambrick ve Mason'un (1984) Üst Kademe Teorisine göre, yöneticilerin bilişsel özellikleri ve değerleri yanında demografik özelliklerinin de stratejik karar vermeyi ve örgütsel sonuçları önemli ölçüde etkilediği kabul edilmektedir. Tepe yönetim takımlarına ilişkin araştırmaların bir kısmı, bu takımların büyüklüğü, heterojenliği veya homojenliği gibi özelliklerine odaklanırken, bir kısmı da kilit liderlik pozisyonundaki değişikliğe odaklanmıştır (Karaevli 2007). Bu konuda yapılan araştırmalarda, CEO değişikliğinin hangi amaçla gerçekleştirildiği, değişikliğin hangi sonuçlara yol açtığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yeni atanan CEO'nun firma performansına etkisi, halefin hangi koşullar altında yarar sağladığı, hangi koşullarda zarar verdiği tartışılmaktadır (Finkelstein ve Hambrick, 1996).

CEO değişimi konusunda yapılan ilk vaka çalışmasında Gouldner (1954), göreve getirilen yeni yöneticinin bir örgütün ürünlerinde, stratejisinde ve çalışma tarzında nasıl önemli değişiklikler yaptığını ve bunun da şirketin mevcut stratejisini ve iç güç yapısını nasıl bozduğunu incelemiştir. CEO değişikliği, mevcut güç ilişkilerinin değiştirilmesi, yeni stratejilerin, bakış açılarının ortaya koyulması ve stratejik değişimin gerçekleştirilmesi için bir fırsat sağlar (Boeker, 1997, s. 155). Düşük performansla sahip firmalar, tepe yöneticisini değiştirme yoluna giderek, stratejik değişimi gerçekleştirmeyi tercih eder. Firma performansı üzerinde olumlu etkilerde bulunacağı inancıyla yapılan CEO değişikliğinde yeni CEO'nun kökeni, yani dışarıdan veya içeriden seçilmesi, önemli bir bileşen olarak kabul edilmektedir (Karaevli, 2007). CEO halefinin bir örgütün içinden veya dışından seçilmesinin etkileri durumsal koşullara göre değişmektedir. Örgütsel performansın bir fonksiyonu olarak halefin seçimi önem arz etmektedir (Boeker ve Goodstein, 1993). Bu nedenle yönetici halefinin özelliklerinin firmanın gelecekteki eylemleri üzerindeki etkisini incelemeye yönelik çalışmalarda 1990'ların başlarından itibaren bir canlanma olduğu belirtilmektedir (Puffer ve Weintrop, 1991). Günümüze kadar yapılan çok sayıda araştırma, iç veya dış halefliğin örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini incelemiş olsa da, az sayıda çalışma bir halefin fiili seçimini neyin etkilediğini incelemiştir. Ancak bu çalışmalarda içeriden veya dışarıdan birinin CEO'luk pozisyonuna getirilmesinin potansiyel bir belirleyicisi olarak, geniş kapsamlı bir şekilde araştırılan değişken "örgütsel performans" olmuştur (Boeker ve Goodstein, 1993, s. 173). Literatürde genel olarak düşük performans gösteren ve stratejik değişim ihtiyacı duyan örgütlerin yeni CEO'yu içeriden çok dışarıdan seçme eğilimi gösterdiği, örgütlerin mevcut durumu sürdürme ve statükoyu koruma ihtiyacı duyduğunda ise içeridekileri tercih ettikleri belirtilmektedir (Dalton ve Kesner, 1985, Puffer ve Weintrop, 1991).

Bir firma iyi bir performans gösterdiği sürece, mevcut CEO'nun göreve devam etmekte olasılığı yüksektir. Ancak düşük performans gösterdiğinde yöneticinin değişme ihtimali söz konusu olabilmektedir (Wiersema ve Bantel, 1993; Allen, Panian ve Lotz, 1979). Wagner, Pfeffer ve O'Reilly (1984), düşük performans ile üst yönetim takımındaki işten ayrılmalar arasında bağlantı bulmuştur. Mevcut CEO'nun görevden ayrılması ya da yakın gelecekte ayrılacak olması durumunda, yerine firma

veya endüstri içinden ya da firma veya endüstri dışından CEO tercih edilebilmektedir. Bernthal, Rioux ve Willins (1999), üst kademe yönetici işe alım uygulamalarına ilişkin araştırmalarında, firmaların %37'sinin üst kademe pozisyonları dışarıdan doldurduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte mevcut ampirik çalışmaların, dışarıdan gelen haleflerin sektördeki kökenleri hakkında çok az fikir verdiği belirtilmektedir (Zhang ve Rajagopalan, 2004). Firma performansının iyi veya düşük olma durumunun içeriden veya dışarıdan halef seçimine etkisi yanında, kökenin firma açısından avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Kuşkusuz bunlar, CEO'nun içeriden mi yoksa dışarıdan mı tercih edilmesi gerektiği konusundaki kararı etkilemektedir. Kaynak bağımlılığı teorisine göre (Pfeffer ve Salancik, 1978), performans düşüklüğü gibi örgütsel zorlukları aşmak üzere değişimi başlatmak amacıyla CEO'ların firma dışından işe alınması savunulmaktadır (Karaevli 2007; Boeker ve Goodstein 1993; Dalton ve Kesner 1985). Nitekim içeriden bir CEO adayına karşılık, dışarıdan CEO seçimi, kuşkusuz bir firmanın performansını iyileştirme arzusundan etkilenmektedir (Datta ve Guthrie, 1994, s. 570).

Uzun süredir bir firmada görev yapan yöneticilerin sosyalleşme süreçleri sonucu statükoya gittikçe artan bağlılıkları (Hambrick, Geletkanycz ve Fredrickson, 1993) ve rekabet ortamı hakkındaki üstün bilgileri (Castanias ve Helfat, 1991) nedeniyle performansı artırma yönünde ciddi bir değişim başlatamayacakları varsayımıyla dışarıdan CEO tercih edilebilir. Nitekim dışarıdan CEO'lar, örgütün çeşitli kademelerinde görev yapan yöneticilere sosyal olarak fazla bağlılık duymadıklarından, mevcut stratejik tercihlere daha az bağlı olduklarından ve daha geniş bir bilgi birikimine sahip olduklarından (Virany, Tushman ve Romanelli, 1992) önemli değişiklikler yapma konusunda kendilerini daha rahat ve özgür hissedeceklerdir.

Öte yandan dışarıdan bir CEO'nun atanmasıyla iç ve dış paydaşlara örgütün değişim yapacağı konusunda olumlu bir mesaj gönderilmiş olacaktır (Friedman ve Singh, 1989). Ayrıca dış halefiyetin genellikle önemli zorlukların üstesinden gelebilmenin çözümü olduğu belirtilmektedir (Lauterbach, Vu ve Weisberg, 1999; Helmich ve Brown, 1972). Çünkü radikal değişikliklere ihtiyaç duyulduğunda, firmanın eski politikalarına ve zımni sözleşmelerine bağlı kalmayacağından, dışarıdan bir CEO'nun göreve getirilmesi umut verici görünür (Lauterbach vd., 1999). Ancak firmadaki mevcut yöneticiler yeni CEO'ya karşı düşmanca tavırlar geliştirebilir ve firmalarının geçmiş stratejilerine güçlü bağlılıkları nedeniyle dışarıdan gelenin başlatacağı değişikliklere karşı direnebilirler. Hatta dışarıdan yeni gelen CEO, kendisini bu göreve seçen yönetim kurulunun desteğini alsa bile, yetkin ve destekleyici yönetici takımı eksikliği onun için önemli bir dezavantaj oluşturur. Yapılan bir araştırmada, dışarıdan atanan CEO'ların operasyonel performans üzerinde olumsuz etkileri olduğu bulgulanmıştır (Shen ve Cannella, 2002). Başka bir çalışmada ise, içeriden terfi ettirilen CEO'ların daha az stratejik değişiklik gerçekleştirdikleri fakat uzun vadeli performansı artırdıkları; dışarıdan atananların ise daha büyük stratejik değişiklikler gerçekleştirecekleri ve bu yüzden uzun vadeli performansın düşmesine neden olacakları ortaya koyulmuştur (Schepker, Kim, Patel, Thatcher ve Champion, 2017). Kosnik (1987) ise, dışarıdan atanan CEO'nun yeni girişimleri tasarlama ve uygulama olasılığı yüksek olduğundan, yeni bir ruhla içsel verimlilik sorunlarını çözebileceğini belirtmiştir. Aynı şekilde Hambrick ve Mason (1984) da düşük performansa sahip firmaların dış halefe yönelmelerinin yarar sağlayacağını savunmaktadır.

Değişim öncesi performansın CEO kökenine etkisinin incelendiği ampirik çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Datta ve Guthrie (1994) daha düşük kârlılık oranına sahip firmaların dışarıdan üst yönetici alma olasılığının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Buna karşın Friedman ve Singh (1989) performans ile halefin kaynağı arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Dalton ve Kesner (1985) ise, düşük veya mükemmel performansı olan firmaların içeriden, orta dereceli geçmiş performansa sahip firmaların ise nispeten yüksek oranda dış halef tercih ettiğini belirtmiştir.

Shi ve Jong (2020), ABD'de 1979-2014 yılları arasında gerçekleşen 2204 CEO değişimini incelediği araştırmada, firma performansının içeriden CEO'ları işe alma olasılığı üzerindeki etkisinin pozitif olduğunu bulmuştur. Ayrıca araştırmacılar, firmanın çeşitlendirme seviyesi yüksek olduğunda içeriden CEO tercih edildiğini, daha odaklı firmaların ise performansı düşük olduğunda dışarıdan CEO'ları alma olasılığının daha yüksek olduğunu bulgulamıştır.

3. Genelci ve uzman yönetsel beceriler

Üst Kademe Teorisi, CEO'ların değerlerinin ve bilişsel algılarının kurumsal sonuçlara yansıdığı fikrine dayanmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984). CEO'lar yönetim becerilerini, çalışma tarzlarını ve firma ve sektöre ilişkin bilgilerini, değerlerinin ve bilişsel algılarının oluşmasına yardımcı olan fonksiyonel yönelimleri ve kariyer deneyimlerinden oluştururlar. Farklı beceri setlerine, çalışma tarzına veya sektör/firma bilgisine sahip CEO'lar, farklı yönetsel tercihlere ve karar alma süreçlerine sahiptir ve bu da farklı örgütsel çıktıları beraberinde getirir (Xu, 2024, ss. 214-215).

CEO'ların sahip olduğu insan sermayesinin firma performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve firmaların farklı performans göstermesinin nedeninin firmalardaki insan sermayesindeki farklılıktan kaynaklandığı, ampirik çalışmalarla kanıtlanmaya çalışılmıştır (Hitt, Ireland, Camp ve Sexton, 2001). CEO'ların sahip olduğu insan sermayesinin doğasına ilişkin ve aynı zamanda iş deneyimlerinin de önemli bir yansıması olan gözlemlenebilir özelliklerinden biri genelci veya uzman olmalarıdır (Custódio vd., 2013). Yönetsel becerilerin genel/uzman boyutu Becker'in (1962) insan sermayesine ilişkin klasik çalışmasına dayanmaktadır. Buna göre CEO'ların yönetsel becerileri, firmalar veya endüstriler arasında aktarılabilen genel beceriler ve yalnızca bir örgüt için değerli olan, firmaya özgü beceriler şeklinde sınıflandırılabilir. Başka bir ifade ile genel insan sermayesi, modern bir örgütü yönetmede kritik olan ancak herhangi bir kuruluşa özgü olmayan yönetim becerilerini içerirken; firmaya özgü insan sermayesi, yalnızca örgüt içinde değerli olan beceri, bilgi, bağlantı ve deneyimleri içerir (Murphy ve Zabojsnik, 2006, s. 2).

Genelci CEO'lar tipik olarak çok çeşitli iş deneyimlerinden geniş bir bilgi birikimi elde etmiş parlak yöneticiler olarak görülür (Chatjuthamard, Ongsakul, Jiraporn ve Uyar, 2022, s. 150). Bu bakış açısıyla genelci CEO'ların belirli bir iş deneyimine odaklanmak yerine kariyer çeşitliliğini tercih edenler olduğu söylenebilir (Gounopoulos ve Pham, 2018). Genelci CEO'lar, firmalar ve endüstriler arasında kolayca aktarılabilen ve yönetici işgücü piyasasında giderek daha fazla aranan genel yönetim becerilerine sahip yöneticilerdir (Custódio vd., 2013). Bu bağlamda genelci CEO'lar, kariyerlerinde farklı sektörlerde görev ve sorumluluklar almış, görev aldığı farklı sektörlerin sorunlarına çözüm bulmuş, farklı çalışma alanlarıyla ilgili riskler üstlenmiş üst kademe yöneticilerdir.

Uzman yönetsel beceriler ise, belirli bir sektör, firma ya da fonksiyonel alana yakından bağlı olan, daha dar ancak daha derin bilgi ve beceriyi ifade etmektedir (Chen, Huang, Meyer-Doyle ve Mindruta 2021, s. 1187). Bu tür yönetsel beceriler, yalnızca bir örgüt ya da sektör için değerli olan becerilerdir. Dolayısıyla firmalar ve sektörler arasında aktarılması zordur. Uzman CEO'lar, çoğunlukla profesyonel kariyerlerini tek bir sektörde geçiren ve derin bir sektör deneyimine sahip yöneticilerdir (Gounopoulos ve Pham, 2018). Uzman yönetsel beceriler, finansal uzmanlık, enerji uzmanlığı, bilgi teknolojileri gibi belirli fonksiyonel roller ile firma ve sektörlerden elde edilen daha odaklı bir beceri setini ifade etmektedir.

Literatürde yönetsel becerileri genel nitelikte olan, böylece diğer firma veya sektörlerle kolayca aktarılabilen genelci CEO'ların yönetici işgücü piyasasında daha fazla talep gördüğü ve uzman CEO'lara göre daha fazla ücret aldığı gösterilmiştir (Custódio vd., 2013; Brockman vd., 2016). Malmendier ve Tate (2009), genelci CEO'ların daha yüksek profilli olduklarını ve yönetim kurullarının daha fazla ilgisini çektiklerini iddia etmiştir (Custódio vd., 2013, s. 473). Bununla birlikte, genel olarak insan sermayesinin firmaya özgü olmasının önemini savunan çalışmalar mevcuttur (Hatch ve Dyer, 2004; Coff ve Kryscynski, 2011). Bu bakış açısına göre, firma ve endüstri bağları arasındaki kariyer hareketliliği, kariyer uzmanlığından ödün verme pahasına gerçekleşmektedir (Mishra, 2014), bu da genellikle çeşitli alanlarda yüzeysel bilgi sahibi olunmasına ve hiçbirinde ustalaşılmasına neden olmaktadır (Mueller, Georgakakis, Greve, Peck ve Winfried, 2021). Öte yandan, araştırmaların kişilerin belirli bir alandaki uzmanlığı arttığında, problem çözme, uyarılama ve yeni fikirler üretme konusundaki esnekliklerini kaybettiğini gösterdiği (Dane, 2010) ifade edilmesine karşın, uzman CEO'ların, firmaya ve işe özgü bilgi derinlikleri, deneyimleri ve belirli alanlara odaklanmaları sonucu karmaşık sorunların çözümünde etkili oldukları (Simmons ve Berri, 2009) ve firmaya uyumlu strateji uygulamasında etkin oldukları (Smith ve White, 1987) ifade edilmektedir.

Genelci CEO'lar, farklı firmalar ve sektörler için kullanılacak çeşitli deneyim, bilgi ve becerilere sahip olduklarından, yeni alanları keşfetme, yeni girişimler başlatma, yenilik yapma ve satın

alma ve birleşmeler gibi riskli projelere girme olasılıkları daha yüksektir. Üstün becerileri sayesinde yönetici işgücü piyasasındaki geniş fırsat seti, projelerin başarısız olması halinde potansiyel işsizlik riskini azaltır. Bu nedenle, genelci CEO'lar uzman CEO'lara kıyasla başarısızlığa karşı daha toleranslıdır (Xu, 2024, s. 213). Bu doğrultuda Custodio, Ferreira ve Matos (2019), genelci CEO'ların uzman CEO'lara kıyasla daha çeşitli iş deneyimleri nedeniyle riske karşı daha yüksek tolerans oluşturdukları için yenilikçi projelerden yararlanma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Ayrıca yenilikçi bir proje başarısız olduğunda, genelci ve uzman CEO'ların karşılaşacağı risk düzeyi de aynı olmayacaktır. Çünkü genelci bir CEO, belirli bir sektörde yaşadığı başarısızlığı, başka bir sektördeki görevine yansıtmayacaktır. Ancak uzman CEO'lar, başarısızlık durumunda, sektöre özgü becerilerini başka bir alana aktarmakta zorlanacaktır. Bununla birlikte yazarlar, alternatif bir hipotez olarak, uzman CEO'ların yeniliği tanımlamalarına ve teşvik etmelerine olanak tanıyan daha fazla teknik uzmanlığa sahip olduklarını ve yenilik konusunda endüstri geçmişine sahip uzman yöneticilerin biyoteknoloji ve bilgi teknolojisi gibi oldukça uzmanlaşmış alanlarda avantaj sağlayabileceklerini vurgulamaktadır.

Genelci CEO'ların, üstün yeteneklerini pazara göstermek için daha riskli stratejiler belirleyerek uygulama eğilimi gösterdikleri ifade edilmektedir. Böyle bir eğilimin nedeni, riskli projeleri sürdürme konusunda genelci CEO'ların sahip olduğu yüksek motivasyon ile açıklanmaktadır (Gounopoulos ve Pham, 2018). Uzman CEO'ların ise firmalar ve endüstriler arasındaki iş hareketlilikleri çok sınırlıdır (Custodio ve diğerleri, 2013). İş hareketliliklerinin sınırlı olması nedeniyle uzman CEO'ların gelecekteki varlıkları, kendilerinin uzun ömürlü olmasını sağlama konusunda teşvik eden firmanın uzun dönemli performansına bağlı bulunmaktadır (Gounopoulos ve Pham, 2018). Öte yandan Crossland, Zyung, Hiller ve Hambrick (2014), daha düşük kariyer çeşitliliğine sahip uzman CEO'ların stratejik kararlarda da istikrarı tercih etme eğiliminde olduklarını savunmaktadır.

Gounopoulos ve Pham'ın (2018) CEO'ların yönetim becerilerinin halka arz şirketlerinin uzun vadeli hayatta kalmaları üzerine etkisini araştırdıkları çalışmada; uzman bir CEO'ya sahip halka arz şirketlerinin başarısızlık olasılığının daha düşük ve hayatta kalma süresinin daha uzun olduğu bulunmuştur. Aynı çalışmada özellikle uzman bir CEO'ya sahip halka arz şirketlerinin başarısızlık riskinin genelci bir CEO'ya sahip şirketlerinin %35'i olduğu bulgulanmıştır. Böyle bir sonucun nedeni ise, belirli bir sektöre ve firmaya uzun süreli katılımı suretiyle ortaya çıkan sektör uzmanlığı nedeniyle uzman CEO'ların iş ortamını kapsamlı bir şekilde anlamaları ve müşteri ve tedarikçilerle etkili ilişkiler kurmalarıyla açıklanmıştır.

4. Hipotez geliştirme

Kaynak tabanlı yaklaşım, taklit edilmesi zor becerilerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün benzersiz bir kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır (Barney, 1991). Bu bakış açısıyla, üst kademe yöneticilerin sahip olduğu üstün yönetsel becerilerin örgütsel çıktılara olumlu bir şekilde yansıtacağı açıktır. Stratejik yönetim literatüründe önemli bir araştırma akımı, Üst Kademe Teorisi (Hambrick ve Mason, 1984) ve mikro-temeller yaklaşımı (Felin ve Foss, 2005) temelinde bireysel olarak CEO'nun örgütsel çıktılara etkisini araştırmaktadır. "CEO etkisi" (*ceo effect*) olarak kavramsallaştırılan bu akım, (Hambrick ve Quigley, 2014) büyük ölçüde CEO'nun stratejik tercihleri ile kurumsal yapıyı şekillendirmedeki rolüne dayanmaktadır (Bower, 1970). Her ne kadar toplumların "liderlik romantizmine" (*romance of leadership*) yenik düştüğü (Meindl, Ehrlich ve Dukerich, 1985) ve CEO'lara gereğinden fazla değer atfettiğine yönelik eleştiriler bulunsada özellikle son yıllarda CEO'nun önemine ilişkin atıflarda çarpıcı bir artış söz konusudur (Quigley ve Hambrick, 2014). Dahası, CEO'ların firma performansı üzerindeki anlamlı etkisinin ampirik olarak desteklenmesi (Mackey, 2008; Crossland ve Hambrick, 2007), CEO araştırmalarını hem yönetim kurulları hem de akademik camia açısından daha ilgi çekici hale getirmiştir.

1970'lere kadar yönetici işgücü piyasası, nispeten istikrarlı ücret ve yöneticiler arasında düşük eşitsizlik ile karakterize edilmiştir (Frydman, 2005). Genel norm, firma içinde deneyim kazanmış, örgüt kültürüne uyumlu, "örgüt adamı" (*organization man*) (Whyte ve Nocera, 1956) olarak nitelenebilecek kişilerin terfi ettirilerek CEO'luk görevine getirilmesiyken son yıllarda, CEO pozisyonunun firma içinden terfiler yerine, firma dışından doldurulmasına yönelik ciddi bir eğilim vardır. 1970'lerde dışarıdan işe alımlar tüm CEO değişimlerinin %15'ini oluştururken, 1980'lerde bu oran %17'ye ulaşmış ve 1990'larda CEO'ların %26'sından fazlası dışarıdan işe alınmıştır. Bu bulgular, yaygın kanı olan

içeriden olmanın ve yönetim kurulu ile güçlü bağlara sahip olmanın CEO pozisyonuna seçilmede eski önemini yitirdiğini göstermektedir (Murphy ve Zabochnik, 2004, s. 193).

Yönetici işgücü piyasasında yaşanan diğer bir önemli değişim, CEO'ların sahip olduğu yönetsel becerilerin türüne yönelik talebe ilişkindir. Murphy ve Zabochnik (2004), yönetici becerilerine olan talebin son yıllarda uzmanlık becerisinden genel yönetsel becerilere doğru kaydığını ortaya koymuş, bu eğilimi de dışarıdan CEO atamalarındaki artışla açıklamıştır. Aynı doğrultuda Palomino ve Peyrache (2013), CEO niteliklerinin ücret düzeyine etkisini araştırdıkları çalışmada, firmaların dışarıdan bir CEO atadığında yüksek genel beceriye sahip adayları seçtiklerine dair örtük bir varsayımda bulunarak, dışarıdan CEO'ları genelci, içeriden CEO'ları ise uzman olarak modele dahil etmiştir. Brockman ve diğerleri (2016), bu yaklaşımı genelci-uzman ve dışarıdan-içeriden değişkenleri arasında bir ayrım yapılmadığı gerekçesiyle eleştirmiş, ancak kendileri de içeriden terfi ettirilen CEO'lara kıyasla dışarıdan atanan CEO'ların daha büyük bir kısmının genel yönetsel becerilere sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Dışarıdan atanan CEO'ların yüksek genel yönetsel becerilere sahip olduğu varsayımına çeşitli açıklamalar sunulmaktadır. Murphy ve Zabochnik (2004, s. 193), her şeyden önce bilginin transferinde yaşanan değişime vurgu yapmaktadır. Dijital teknolojilerdeki gelişmeler bilginin saklanması ve iletilmesini, önceki yıllara göre çok daha hızlı ve kolay bir hale getirmiştir. Dolayısıyla, önceleri yılların birikimi olarak görülen firmaya ve sektöre özgü bilgilerin artık gerektiği kadarı dışarıdan gelen CEO'ya dijital bir dosya olarak sunulabilmektedir. Bu yüzden, firmaya özgü uzmanlık bilgileri eski önemini kaybetmiştir. Bunun yanında finansal teknolojiler ve stratejik analiz gibi alanlardaki gelişmeler, örgütün alt sistemleri arasında kurulacak koordinasyonun önemini artırmıştır. Bu durum ise, modern işletmecilik dünyasında genel yönetsel becerilere artan bir ihtiyacı gündeme getirmiştir.

Söz konusu varsayıma ilişkin sunulan diğer bir gerekçe, firmaların özellikle yeniden yapılanma, birleşme ve satın alma, sektörel krizler, finansal veya operasyonel sıkıntılar gibi özel durumlarda, genel yönetsel becerilere olan talebinin arttığı, bu talebin de büyük ölçüde firma dışından karşılanabileceğidir (Mishra, 2014, s. 391). Bir bakıma dışarıdan CEO ataması, örgütlerin değer yaratan yeni bilgi ve becerilere ulaşması için büyük bir fırsattır.

Dışarıdan atanan CEO'ların genel yönetsel becerilerinin yüksek olduğu varsayımına önerilebilecek son bir açıklama ise sosyal sermaye (*social capital*) bakış açısıdır. Henüz literatürde tartışılmamış olsa da genelci CEO'ların farklı firma ve sektörlerde edindiği deneyimlerin ya da daha önce yürüttükleri CEO'luk görevinin, farklı aktörlerle kurdukları ilişkileri geliştireceği, bunun da sosyal sermayelerini artıracığı açıktır. CEO'nun sahip olduğu sosyal sermayenin, çevredeki fırsatların keşfedilmesi ve kıt kaynakların tahsis edilmesini kolaylaştıran bağlantılar sağladığı (Uzzi, 1999) göz önünde bulundurulduğunda, yönetim kurullarının yönetici işgücü piyasasından, daha yüksek sosyal sermayeye sahip olmaları beklenen genelci CEO'ları tercih etmesi olası görünmektedir. Bu görüşlerden yola çıkarak aşağıdaki hipotez ortaya koyulmuştur:

Hipotez: Dışarıdan atanan CEO'ların genel yönetsel beceri düzeyi, içeriden terfi eden CEO'larından yüksektir.

5. Yöntem

Araştırma yöntemine ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde incelenmiştir. Öncelikle araştırmanın örneklemini tanımlanmış ve veri toplama yöntemi paylaşılmış, ardından araştırmada kullanılan değişkenler açıklanmıştır.

5.1. Örneklem ve veri toplama yöntemi

Araştırmanın örneklemini, Borsa İstanbul'da işlem gören firmaların mevcut CEO'larından 2013-2023 tarihleri arasında göreve gelmiş olanlar oluşturmaktadır. Farklı firmalarda icra kurulu başkanı için CEO, genel müdür ve genel koordinatör gibi farklı unvanlar kullanılsa da temel alınan yaklaşım, icradan sorumlu en üst düzey yöneticinin CEO olarak kabul edilmesidir. On yıllık bir zaman kısıtına gidilmesindeki temel amaç, ampirik olarak kanıtlanmaya çalışılan varsayımın, son yıllardaki bir eğilimi göstermesidir. Kurucu CEO'lar örnekleme dahil edilmemiştir. Sonuç olarak 239 CEO ile araştırma yürütülmüştür.

Araştırma CEO'ların gözlemlenebilir özelliklerine dayandığından, ikincil veri kaynaklarından faydalanılmıştır. Firma CEO'ları Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) üzerinden tespit edilmiş, özgeçmişleri firmaların resmi web siteleri ve faaliyet raporları ile sendika, dernek vb. kuruluşların web siteleri ve profesyonel paylaşım platformlarından elde edilmiştir. Herhangi bir veri tabanından yararlanılmamış, araştırmada kullanılan tüm veriler yazar tarafından elle toplanmıştır.

5.2. Araştırmada kullanılan değişkenler

Dışarıdan atanan CEO'ların firma içinden terfi eden CEO'lara göre daha yüksek genel yönetsel beceri düzeyine sahip olduğu hipotezini test etmeyi amaçlayan çalışmanın iki değişkeni CEO kökeni ve genel yönetsel beceri düzeyidir.

CEO Kökeni: CEO kökeni görevdeki CEO'nun firma içinden terfi ederek mi yoksa firma dışından atanarak mı CEO olduğunu gösterecek şekilde içeriden/dışarıdan değişkenleri ile ölçülmüştür. Literatürle uyumlu bir şekilde (Huson, Malatesta ve Parrino 2004; Murphy ve Zbojnik, 2007; Kuang, Qin ve Wielhouwer, 2014; Choi, Karim ve Kao, 2023), CEO olmadan önce bir yıldan uzun süredir firmada çalışanlar içeriden, bir yıl ve daha az süredir çalışanlar ise dışarıdan CEO olarak tanımlanmıştır.

Genel Yönetsel Beceri: CEO'ların genel yönetsel beceri düzeyini ölçmek için Custodio ve diğerlerinin (2013) geliştirdiği "Genel Beceri Endeksi"nden yararlanılmıştır. Endeks CEO'nun belirli bir yılda herhangi bir firmanın CEO'su olmadan önce edindiği iş tecrübelerine dayanmaktadır. CEO'ların genel yönetsel becerilerini ölçmek için literatürde yaygın olarak kullanılan endeks (Mishra, 2014; Brockmann vd., 2016; Gounopoulos ve Pham, 2018; Li ve Patel, 2019; Erden Çevik ve Bingöl, 2022; Evdokimov ve Yusoff, 2024); (1) CEO'nun kariyeri boyunca çalıştığı finans, insan kaynakları yönetimi, pazarlama gibi farklı fonksiyonel alanların sayısı, (2) CEO'nun kariyeri boyunca çalıştığı firma sayısı, (3) CEO'nun kariyeri boyunca çalıştığı farklı sektörlerin sayısı, (4) CEO'nun daha önce farklı bir firmada CEO pozisyonunda bulunup bulunmadığı ve (5) CEO'nun kariyeri boyunca herhangi bir holdingde çalışıp çalışmadığı değişkenlerinden oluşmaktadır. CEO'nun genel beceri düzeyi, söz konusu beş değişkenin birleştirilmesi ve temel bileşen analizinden elde edilen puanların kullanılmasıyla hesaplanır. Endeksten elde edilen yüksek değerler, bir CEO'nun genel beceri düzeyinin yüksekliğini gösterir. CEO'nun kariyeri boyunca deneyim kazandığı farklı fonksiyonel alanların hesaplanmasında, Erden Çevik ve Bingöl'ün (2022) yedili sınıflandırması temel alınarak üretim, pazarlama/satış, finans/muhasebe, araştırma-geliştirme/mühendislik, yönetim, insan kaynakları yönetimi ve diğer şeklinde kodlama yapılmıştır. CEO'nun kariyeri boyunca çalıştığı firma sayısının hesaplanmasında, kişinin dışarıdan yeni bir işgören olarak katıldığı her bir firma ayrı bir deneyim olarak kodlanmış ancak eğitim hayatı boyunca yapılan stajlar kapsam dışı bırakılmıştır. CEO'nun kariyeri boyunca çalıştığı sektör sayısının belirlenmesinde, Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) tarafından kullanılan 15'li sektör sınıflandırmasından yararlanılmıştır (bkz: <https://www.kap.org.tr/tr/Sektorler>).

6. Analiz ve bulgular

Araştırmada kullanılan analiz yöntemi ve elde edilen bulgulara ilişkin bilgiler aşağıda üç alt başlık altında paylaşılmıştır.

6.1. Tanımlayıcı istatistikler

Öncelikle araştırmadan elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri incelenmiştir. CEO'nun firma içinden terfi ederek mi yoksa dışarıdan atanarak mı CEO olduğunu gösteren CEO kökeni değişkeni ile CEO'nun genel beceri düzeyinin ölçülmesinde kullanılan değişkenlerin ortalaması, ortancası, standart sapması, maksimum ve minimum değerleri, basıklık ve çarpıklık katsayıları Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1

CEO'lara ait tanımlayıcı istatistikler

	N	Ortalama	Ortanca	Std. Sapma	Min.	Maks.	Basıklık	Çarpıklık
Fonksiyon Sayısı	239	2,43	2,00	0,74	1	6	2,23	1,04
Firma Sayısı	239	5,53	5,00	3,38	1	20	2,53	1,28
Sektör Sayısı	239	2,21	2,00	1,19	1	7	0,28	0,82
Geçmiş CEO Tecrübesi	239	0,37	0,00	0,48	0	1	-1,73	0,53
Holding Tecrübesi	239	0,31	0,00	0,46	0	1	-1,28	0,85
CEO Kökeni	239	0,53	1,00	0,50	0	1	-2,00	-0,13

Tablo 1’de sunulan tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, örnekleme yer alan CEO’ların kariyerleri boyunca ortalama 2,43 farklı fonksiyonel alanda çalıştığı görülmüştür. CEO’ların kariyerleri boyunca çalıştığı ortalama firma sayısı 5,53 iken; çalıştıkları farklı sektörlerin ortalaması 2,21’dir. Uç değerler incelendiğinde 6 farklı fonksiyonel alanda, 7 farklı sektörde ve 20 firmada çalışmış CEO’ların da olduğu görülmektedir.

İncelenen 239 CEO’dan 89’u daha önce farklı bir firmada CEO pozisyonunda bulunurken; 73 CEO’nun holding tecrübesinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örnekleme oluşturan 239 CEO’dan 112’sinin CEO olmadan önce bir yıldan uzun süredir aynı firmada çalıştığı yani içeriden terfi ederek CEO pozisyonuna yükseldiği tespit edilmiştir. 127 CEO’nun ise bir yıl ve daha az süredir firmada çalıştığı, diğer bir ifadeyle dışarıdan atandığı görülmüştür.

6.2. CEO’ların genel yönetsel beceri düzeyi

Regresyon testlerinin tahmin gücünün artırılması, ölçüm hatasının en aza indirilerek, çoklu bağlantı problemlerinden kaçınılması amacıyla CEO’ların genel yönetsel beceri düzeyinin ölçülmesinde Custodio ve diğerlerinin (2013) önerdiği yol izlenmiştir. Buna göre, genel yönetsel beceri düzeyini temsil eden beş değişkenin tek boyuta dönüştürülmesinde temel bileşen analizinden yararlanılmıştır.

Verilerin temel bileşenler analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett testi gerçekleştirilmiştir. 1’e yakın olması istenen KMO değeri 0,69 olarak tespit edilmiş olup, asgari olarak aranan 0,5 değerinden büyüktür. Ayrıca Bartlett testinde H_0 hipotezini test etmek için hesaplanan ki-kare değeri 246,11 olup, %1 anlamlılık seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiştir. Elde edilen bulgulara göre H_0 hipotezi reddedilirken; verilerin temel bileşenler analizi için uygun olduğu doğrulanmıştır.

Tablo 2

Genel yönetsel beceri düzeyi temel bileşen analizi

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklerin Kareleri Toplamı			Döndürülmüş Yüklerin Kareleri Toplamı		
	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)	Toplam	Varyans (%)	Küm. (%)
1	2,29	45,74	45,74	2,29	45,74	45,74	2,21	44,32	44,32
2	1,07	21,33	67,06	1,07	21,33	67,06	1,14	22,74	67,06
3	0,74	14,71	81,77						
4	0,56	11,26	93,04						
5	0,35	6,96	100,00						

Tablo 2, temel bileşen analizinin sonuçlarını göstermektedir. Analiz sonuçları incelendiğinde beş değişkenin, özdeğeri birden yüksek olan ve toplam varyans değeri % 67,06 olan iki faktörün altında

toplandığı görülmüştür. Beş değişkenin altında toplandığı iki faktör, ölçülmeye çalışılan genel yönetsel beceri düzeyinin %67,06'sını açıklamaktadır.

Tablo 3

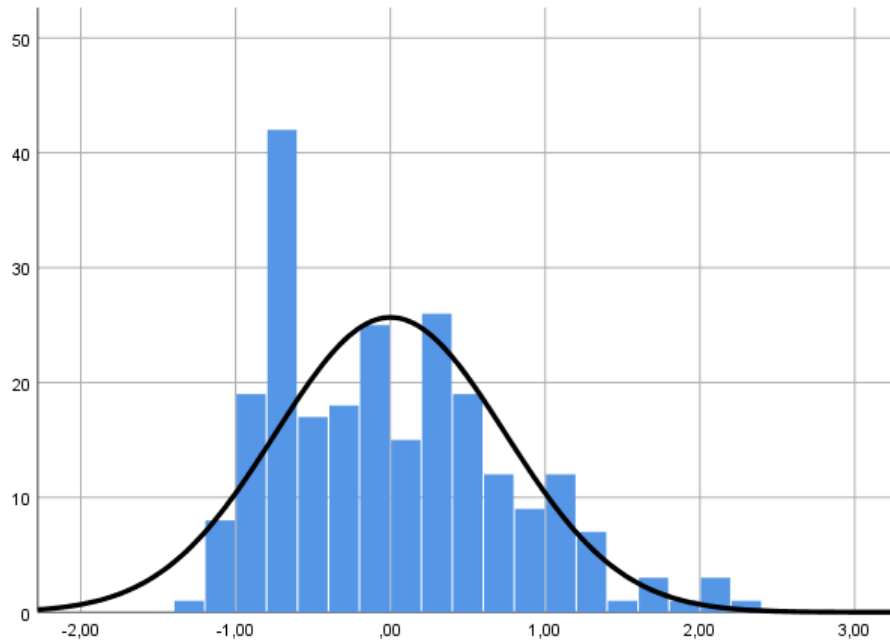
Döndürülmüş faktör yükleri

Döndürülmüş Faktör Matrisi	Faktör	
	1	2
Fonksiyon Sayısı	-0,057	0,929
Firma Sayısı	0,801	0,266
Sektör Sayısı	0,837	-0,043
Geçmiş CEO Tecrübesi	0,517	0,440
Holding Tecrübesi	0,777	-0,086

Not: Çıkarım Yöntemi: Temel Bileşen Analizi. Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonlu Varimax. Rotasyon 3 yinelemede birleşti.

Genel yönetsel beceri düzeyinin iki faktörlü bir yapıda olduğunun belirlenmesinin ardından, döndürülmüş faktör analizi (varimax) yöntemi uygulanmıştır. Genel yönetsel beceri düzeyinin belirlenmesi amacıyla, 1. faktör ve 2. faktör regresyon skorları, döndürme işlemi sonrasında (Tablo 3) her bir faktörün varyansa verdiği katkı dikkate alınarak ağırlıklandırılmıştır. Buna göre örneklemden her bir CEO'nun genel yönetsel beceri düzeyi (1) no'lu eşitlik yoluyla tespit edilmiştir;

$$\text{Genel Yönetsel Beceri Düzeyi}_i = (1. \text{Faktör Skoru}_i \times \%60,09) + (2. \text{Faktör Skoru}_i \times \%33,91) \quad (1)$$



Şekil 1. Genel yönetsel beceri düzeyi dağılımı

(1) No'lu eşitlik yoluyla elde edilen yüksek puan, CEO'nun genel yönetsel beceri düzeyinin yüksekliğini göstermektedir. Örneklemden 239 CEO'nun her biri için hesaplanan genel yönetsel beceri puanlarının dağılımı Şekil 1'de paylaşılmıştır. Örneklemin ortalaması 0, ortancası -0,11 olarak bulunmuştur. Çarpıklık katsayısı 0,695; basıklık katsayısı ise -0,034 olarak hesaplanmıştır. Genel yönetsel beceri düzeyine ilişkin veriler, dağılımının pozitif (sağa) çarpık olduğuna ve normal dağılımdan daha basık (veya düz) olduğuna işaret etmektedir. En yüksek puanı alan CEO'nun genel yönetsel beceri düzeyi 2,33 olarak belirlenirken; en düşük puanı alan CEO'nun genel yönetsel beceri düzeyi ise -1,21'dir.

6.3. CEO kökenine göre genel yönetsel beceri düzeyi

Çalışmada CEO kökenine ilişkin ortaya koyulan “*Dışarıdan atanan CEO’ların genel yönetsel beceri düzeyi, içeriden terfi eden CEO’larından yüksektir*” hipotezinin test edilmesinde analiz yönteminin belirlenmesi için öncelikle genel yönetsel beceri düzeyinin dağılımı incelenmiştir. Hesaplanan genel yönetsel beceri puanlarına Kolmogorov-Smirnov ile Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4’te paylaşılmıştır. Dağılımın normal dağılıma uygun olarak kabul edilebilmesi için test sonuçlarının 0,05’ten büyük olması gerekmektedir. Her iki test sonucunda da ($p < 0,05$) genel yönetsel beceri düzeyi verilerinin normal dağılıma uygun olmadığı görülerek, hipotez testinde parametrik olmayan test kullanılmıştır.

Tablo 4

Normallik testleri

Yapılan Testler	Genel Yönetsel Beceri Düzeyi	
Kolmogorov-Smirnov	Test İstatistiği	0,11
	Anlamlılık	0
Shapiro-Wilk	Test İstatistiği	0,947
	Anlamlılık	0

CEO’ların genel yönetsel beceri düzeyinin, CEO kökenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının test edilmesi için Mann-Whitney U testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5’te paylaşılmıştır. Bulgular (MWU=-6,05242; $p < 0,05$) CEO’nun içeriden ve dışarıdan olmasına göre genel yönetsel beceri düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde farklılaştığını ortaya koymaktadır. Ortalama sıra sayıları karşılaştırıldığında, dışarıdan atanan CEO’ların genel yönetsel beceri düzeyinin, içeriden terfi eden CEO’ların genel yönetsel beceri düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 5

Mann-Whitney U testi sonuçları

	CEO Kökeni	N	Ortalama Sıra Sayısı	Sıra Sayısı Toplam	Z (Mann-Whitney U)	Anlamlılık
Genel Yönetsel Beceri Düzeyi	İçeriden	112	91,18304	10212,5	-6,05242	0,00000
	Dışarıdan	127	145,4134	18467,5		

Yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışmanın “*Dışarıdan atanan CEO’ların genel yönetsel beceri düzeyi, içeriden terfi eden CEO’larından yüksektir*” şeklindeki temel hipotezi desteklenmiştir. Araştırma bulguları, Türkiye yönetici işgücü piyasasında dışarıdan atanan CEO’ların genel yönetsel becerilerinin yüksek, içeriden terfi eden CEO’ların genel yönetsel becerilerinin ise düşük olduğunu göstermektedir. Bulgular Murphy ve Zaboynik (2004) ve Palomino ve Peyrache (2013) tarafından ortaya koyulan dışarıdan CEO’ların genel yönetsel becerilerinin yüksek olduğu varsayımı ile uyumlu görünmektedir.

7. Sonuç

Literatürde iddia edildiği gibi, dışarıdan atanan CEO’ların genel beceri düzeyinin, içeriden terfi ederek CEO olanlara göre yüksek olup olmadığını gösterilemeye çalışıldığı araştırmanın sonuçları, dışarıdan atanan CEO’ların genel yönetsel becerilerinin, içeriden terfi eden CEO’lara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde fazla olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla Türkiye bağlamında, dışarıdan CEO’ların genelci, içeriden CEO’ların ise uzman olduğu gösterilmiştir. Bu açıdan literatürde örtük bir şekilde kabul edilen varsayım (Murphy ve Zaboynik, 2004; Palomino ve Peyrache 2013; Brockman vd., 2016) ampirik olarak desteklenmiştir.

Araştırma sonuçları, gelişmiş ülkelerin yönetici işgücü piyasalarında hissedilen bir eğilimin Türkiye bağlamında ortaya koyulması açısından önemli görülmektedir. Dış kaynaklardan tedarik, her hiyerarşik düzeyde örgüte yeni beceriler kazandırılması bakımından değerlidir. Genel yönetsel becerilerin artan bir şekilde piyasada tercih edilmesi, büyük ölçüde örgütsel çıktılardaki iyileşme beklentisinden kaynaklanmaktadır. Genelci ve uzman CEO'ların kariyer çeşitliliğindeki farklılıklar, bilişsel temellerini de farklılaştırmakta, bu da stratejik tercihlerini etkilemekte ve örgütleri başta performans olmak üzere farklı örgütsel çıktılara ulaştırmaktadır. Bu doğrultuda yönetim kurullarının giderek karmaşıklaşan modern örgütleri yönetmek için, firma içinde bulamadıkları genel yönetsel becerileri, firma dışından talep etmesi olağan görünmektedir. Genelci CEO'lar farklı kurumsal bağlamlarda edindikleri tecrübeler ile şekillenen insan sermayelerini, örgüte katıldıkları andan itibaren, değerli bir kaynak olarak kullanıma sunarlar. Böylece firma içinde kıt olan bir kaynak, dışarıdan CEO atamasıyla ulaşılabilir hale gelir.

Araştırmanın en önemli sınırlılığı, dışarıdan atanan CEO'ların genelci olduğu varsayımını görevde bulunan CEO'lar üzerinden test edip, söz konusu yıllar içinde CEO değişikliği yaşayan firmaların eski CEO'larının örnekleme alınmamasıdır. Bu kısıtın en belirgin sebebi, verilerin hazır bir veri tabanından elde edilmeyip, elle toplanmış olmasıdır. Hem zaman kısıtı hem de daha önce görev yapmış CEO'ların tespiti ve kariyerleri ile ilgili veriye ulaşmada yaşanabilecek engeller sebebiyle, araştırma 2013-2023 yılları arasında göreve gelmiş olan mevcut CEO'larla sınırlandırılmıştır. Bu yüzden gelecek çalışmalarda, her bir firmanın belirli bir zaman kesitinde yaşadığı tüm CEO değişimleri üzerinden bir değerlendirme yapılması önerilmektedir.

Araştırmanın bir diğer sınırlılığı, aktif büyüklüğü, çalışan sayısı, firma yaşı gibi örgütsel düzeydeki değişkenler açısından firmalar arasında herhangi bir ayırım yapılmamasıdır. Teorik olarak, tüm firmaların yönetici işgücü piyasasından üstün yönetsel becerilere eşit oranda ulaşabilmesi mümkün olmayabilir. Ancak borsada işlem gören bir firma olmanın kurumsal itibar açısından yarattığı olumlu durumun, bu sınırlılığı bertaraf edeceği düşünülmektedir.

Araştırmanın son sınırlılığı, sektörel farklılıkların göz ardı edilmesidir. Farklı sektörlerde başarılı olmak için ihtiyaç duyulan yönetsel becerilerin farklılaşabileceği bilinse de, hem bütün olarak yönetici işgücü piyasasındaki bir eğilime ilişkin değerlendirme yapıldığından, hem de araştırmanın tasarımı yapılırken literatürde yer alan çalışmaların yöntemleri dikkate alındığından, CEO'ların görev yaptığı firmaların faaliyet gösterdiği sektörler arasında ayırma gidilmemiştir.

Yazar beyanı

Araştırma ve yayın etiği beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik kurul onayı

Bu çalışma için etik kurul onayı gerekmemektedir.

Yazar katkıları

Çalışma tek yazarlıdır.

Çıkar çatışması

Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek beyanı

Bu çalışma için herhangi bir destek alınmamıştır.

Kaynakça

Allen, M. P., Panian, S. K. ve Lotz, R. E. (1979). Managerial succession and organizational performance: A recalcitrant problem revisited. *Administrative Science Quarterly*, 167-180. Doi: <https://doi.org/10.2307/2392492>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Part 2), 9-49.
- Becker, G. S. (2009). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Bernthal, P. R., Rioux, S. M. ve Willins, R. S. (1999). *The leadership forecast: A benchmarking study*. Pittsburg: Development Dimensions International.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152-170. Doi: <https://doi.org/10.5465/257024>
- Boeker, W. ve Goodstein, J. (1993). Performance and successor choice: The moderating effects of governance and ownership. *Academy of Management Journal*, 36(1), 172-186. Doi: <https://doi.org/10.5465/256517>
- Bower JL. (1970). *Managing the resource allocation process: A study of corporate planning and investment*. Harvard University: Boston, MA.
- Brockman, P., Lee, H. S. G. ve Salas, J. M. (2016). Determinants of CEO compensation: Generalist–specialist versus insider–outsider attributes. *Journal of Corporate Finance*, 39, 53-77. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.04.007>
- Castanias, R. P. ve Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1), 155-171. Doi: <https://doi.org/10.1177/014920639101700110>
- Chatjuthamard, P., Ongsakul, V., Jiraporn, P. ve Uyar, A. (2022). Corporate governance and generalist CEOs: evidence from board size. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 22(1), 148-158. Doi: <https://doi.org/10.1108/CG-02-2021-0058>
- Chen, G., Huang, S., Meyer-Doyle, P. ve Mindruta, D. (2021). Generalist versus specialist CEOs and acquisitions: Two-sided matching and the impact of CEO characteristics on firm outcomes. *Strategic Management Journal*, 42(6), 1184-1214. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.3258>
- Choi, H., Karim, K. ve Tao, A. (2023). CEO origin and stock price crash risk: Insider versus outsider CEOs. *Corporate Governance: An International Review*, 31(1), 105-126. Doi: <https://doi.org/10.1111/corg.12442>
- Coff, R. W. (2002). Human capital, shared expertise, and the likelihood of impasse in corporate acquisitions. *Journal of Management*, 28(1), 107-128. Doi: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00127-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00127-1)
- Coff, R. ve Kryscynski, D. (2011). Invited editorial: Drilling for micro-foundations of human capital–based competitive advantages. *Journal of Management*, 37(5), 1429-1443. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206310397772>
- Crossland, C. ve Hambrick, D. C. (2007). How national systems differ in their constraints on corporate executives: A study of CEO effects in three countries. *Strategic Management Journal*, 28(8), 767-789. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.610>
- Crossland, C., Zyung, J., Hiller, N. J. ve Hambrick, D. C. (2014). CEO career variety: Effects on firm-level strategic and social novelty. *Academy of Management Journal*, 57(3), 652-674. Doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0469>
- Custódio, C., Ferreira, M. A. ve Matos, P. (2013). Generalists versus specialists: Lifetime work experience and chief executive officer pay. *Journal of Financial Economics*, 108(2), 471-492. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.01.001>
- Custódio, C., Ferreira, M. A. ve Matos, P. (2019). Do general managerial skills spur innovation?. *Management Science*, 65(2), 459-476. Doi: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2017.2828>
- Dalton, D. R. ve Kesner, I. F. (1985). Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: An empirical assessment. *Academy of Management Journal*, 28(4), 749-762. Doi: <https://doi.org/10.5465/256235>
- Dane, E. (2010). Reconsidering the trade-off between expertise and flexibility: A cognitive entrenchment perspective. *Academy of Management Review*, 35(4), 579-603. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok579>
- Datta, D. K. ve Guthrie, J. P. (1994). Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics. *Strategic Management Journal*, 15(7), 569-577. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150706>

- Erden Çevik, P. ve Bingöl, D. (2022). Genelci mi, uzman mı? Üst kademe yöneticilerin yönetsel becerileri üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 190-205. Doi: <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2022.ozelsayi9>
- Evdokimov, E. ve Yusoff, I. (2024). CEO succession and auditor going concern decisions: An analysis of outsider CEOs and generalist skills. *Journal of Accounting and Public Policy*, 43, 107-159. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2023.107159>
- Felin, T. ve Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic Organization*, 3(4), 441-455. Doi: <https://doi.org/10.1177/1476127005055796>
- Finkelstein, S., Hambrick, D. ve Cannella, A. (1996). *Strategic leadership*. Minneapolis, MN: West Publishing Company.
- Friedman, S. D. ve Singh, H. (1989). CEO succession and stockholder reaction: The influence of organizational context and event content. *Academy of Management Journal*, 32(4), 718-744. Doi: <https://doi.org/10.5465/256566>
- Frydman, C. (2005). Rising through the ranks. the evolution of the market for corporate executives, 1936-2003. *Unpublished working paper*, Harvard University.
- Goulder, A. W. (1954). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
- Gounopoulos, D. ve Pham, H. (2018). Specialist CEOs and IPO survival. *Journal of Corporate Finance*, 48, 217-243. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.10.012>
- Hambrick, D. C. ve Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes. *Research in Organizational Behavior*, 9, 369-406.
- Hambrick, D. C. ve Fukutomi, G. D. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719-742. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279621>
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. Doi: <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Hambrick, D. C. ve Quigley, T. J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal*, 35(4), 473-491. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2108>
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A. ve Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140602>
- Hamori, M. ve Koyuncu, B. (2015). Experience matters? The impact of prior CEO experience on firm performance. *Human Resource Management*, 54(1), 23-44. Doi: <https://doi.org/10.1002/hrm.21617>
- Hatch, N. W. ve Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Helmich, D. L. ve Brown, W. B. (1972). Successor type and organizational change in the corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 371-381. Doi: <https://doi.org/10.2307/2392150>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. ve Sexton, D. L. (2001). Guest editor's introduction to the special issue strategic entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 479-492.
- Huson, M. R., Malatesta, P. H. ve Parrino, R. (2004). Managerial succession and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 74(2), 237-275. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2003.08.002>
- Karaevli, A. (2007). Performance consequences of new CEO 'outsiderness': Moderating effects of pre-and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, 28(7), 681-706. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.589>
- Kesner, I. F. ve Dalton, D. R. (1994). Top management turnover and CEO succession: An investigation of the effects of turnover on performance. *Journal of Management Studies*, 31(5), 701-713. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00635.x>
- Kesner, I. F. ve Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372. Doi: <https://doi.org/10.1177/014920639402000204>
- Kosnik, R. D. (1987). Greenmail: A study of board performance in corporate governance. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 163-185. Doi: <https://doi.org/10.2307/2393124>

- Kuang, Y. F., Qin, B. ve Wielhouwer, J. L. (2014). CEO origin and accrual-based earnings management. *Accounting Horizons*, 28(3), 605-626. Doi: <https://doi.org/10.2308/acch-50810>
- Lauterbach, B., Vu, J. ve Weisberg, J. (1999). Internal vs. external successions and their effect on firm performance. *Human Relations*, 52, 1485-1504. Doi: <https://doi.org/10.1023/A:1016980918820>
- Li, M. ve Patel, P. C. (2019). Jack of all, master of all? CEO generalist experience and firm performance. *The Leadership Quarterly*, 30(3), 320-334. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.08.006>
- Lucas Jr, R. E. (1988). On the mechanics of economic development. *Journal of Monetary Economics*, 22(1), 3-42. Doi: [https://doi.org/10.1016/0304-3932\(88\)90168-7](https://doi.org/10.1016/0304-3932(88)90168-7)
- Ma, Z., Ruan, L., Wang, D. ve Zhang, H. (2021). Generalist CEOs and credit ratings. *Contemporary Accounting Research*, 38(2), 1009-1036. Doi: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12662>
- Mackey, A. (2008). The effect of CEOs on firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(12), 1357-1367. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.708>
- Malmendier, U. ve Tate, G. (2009). Superstar ceos. *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1593-1638. Doi: <https://doi.org/10.1162/qjec.2009.124.4.1593>
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B. ve Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 78-102. Doi: <https://doi.org/10.2307/2392813>
- Mishra, D. R. (2014). The dark side of CEO ability: CEO general managerial skills and cost of equity capital. *Journal of Corporate Finance*, 29, 390-409. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2014.10.003>
- Mueller, P. E., Georgakakis, D., Greve, P., Peck, S. ve Ruigrok, W. (2021). The curse of extremes: Generalist career experience and CEO initial compensation. *Journal of Management*, 47(8), 1977-2007. Doi: <https://doi.org/10.1177/0149206320922308>
- Murphy, K. J. ve Zbojnik, J. (2004). CEO pay and appointments: A market-based explanation for recent trends. *American Economic Review*, 94(2), 192-196.
- Murphy, K. J. ve Zbojnik, J. (2006). *Managerial capital and the market for CEOs*. Queen's Economics Department (No. 1110). Working Paper.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. Doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Palomino, F. ve Peyrache, E. (2013). Internal versus external CEO choice and the structure of compensation contracts. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 48(4), 1301-1331. Doi: <https://doi.org/10.1017/S0022109013000434>
- Pfeffer, J. ve Salancik, G.R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper and Row.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. New York: Anchor Day Books.
- Puffer, S. ve Weintrop, J. (1991). Corporate performance and CEO turnover: A comparison of performance indicators. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 1-19.
- Quigley, T. J. ve Hambrick, D. C. (2015). Has the “CEO effect” increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36(6), 821-830. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.2258>
- Schepker, D. J., Kim, Y., Patel, P. C., Thatcher, S. M. ve Campion, M. C. (2017). CEO succession, strategic change, and post-succession performance: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 28(6), 701-720. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.03.001>
- Shen, W. ve Cannella Jr, A. A. (2002). Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, postsuccession senior executive turnover, and departing CEO tenure. *Academy of Management Journal*, 45(4), 717-733. Doi: <https://doi.org/10.5465/3069306>
- Shi, J. ve de Jong, J. (2020). Insider or outsider? The separate and joint effects of firm performance and diversification on CEO recruitment. *Journal of Management and Governance*, 24, 91-115. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10997-019-09463-3>
- Simmons, R. ve Berri, D. J. (2009). Gains from specialization and free agency: The story from the gridiron. *Review of Industrial Organization*, 34, 81-98. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11151-009-9200-9>

- Smith, M. ve White, M. C. (1987). Strategy, CEO specialization, and succession. *Administrative Science Quarterly*, 32(2), 263-280. Doi: <https://doi.org/10.2307/2393129>
- Uzzi, B. (1999). Embeddedness in the making of financial capital: How social relations and networks benefit firms seeking financing. *American Sociological Review*, 64(4), 481-505. Doi: <https://doi.org/10.1177/000312249906400402>
- Vancil, R. (1987). *Passing the baton*. Boston: Harvard University Press.
- Virany, B., Tushman, M. L. ve Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science*, 3(1), 72-91. Doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.3.1.72>
- Wagner, W. G., Pfeffer, J. ve O'Reilly III, C. A. (1984). Organizational demography and turnover in top-management group. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 74-92. Doi: <https://doi.org/10.2307/2393081>
- Whyte, W. H. ve Nocera, J. (1956). *The organization man*. New York: Simon and Schuster.
- Wiersema, M. F. ve Bantel, K. A. (1993). Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment. *Strategic Management Journal*, 14(7), 485-504. Doi: <https://doi.org/10.1002/smj.4250140702>
- Xu, X. (2024). Generalist CEOs, management risk and internal control weaknesses. *Journal of Business Finance & Accounting*, 51(1-2), 209-239. Doi: <https://doi.org/10.1111/jbfa.12691>
- Zhang, Y. ve Rajagopalan, N. (2003). Explaining new CEO origin: Firm versus industry antecedents. *Academy of Management Journal*, 46(3), 327-338. Doi: <https://doi.org/10.5465/30040626>
- Zhang, Y. ve Rajagopalan, N. (2004). When the known devil is better than an unknown god: An empirical study of the antecedents and consequences of relay CEO successions. *Academy of Management Journal*, 47(4), 483-500. Doi: <https://doi.org/10.5465/20159598>