

## GENEL MÜDÜR DEĞİŞİMLERİ: NE SIKLIKLA DEĞİŞİYORLAR VE HALEFLERİ KİMLERDİR?

Aylin Ataay  
Galatasaray Üniversitesi

### ÖZET

Çalışmamız aile şirketleri, işletme grupları ve yabancı sermayeli şirketler gibi farklı kurumsal mantıklarla işleyen örgütleri bir araya getiren gelişen bir ekonomide yani Türkiye’de genel müdür değişimlerini ve halef yöneticilerin özelliklerini inceleyerek tepe yönetici değişimi yazınına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda araştırmamız Borsa İstanbul’da işlem gören 258 şirkete odaklanmakta ve 2005 ve 2011 yılları arasında gerçekleşen genel müdür değişimlerini incelemektedir. İncelenen şirketlerin yüzde 57’sinde genel müdür değişimi yaşanmıştır. Genel müdür haleflerinin yüzde 60’ı ise şirket dışı yöneticilerdir. Ayrıca şirketlerin sahiplik yapılarının halef genel müdürlerin özellikleri üzerinde etkili olduğu da belirlenmiştir. Dış haleflerin yüzde 29’u “bağlantılı dış” yöneticidir diğer bir deyişle bu yöneticiler çoğunlukla şirketin bağlı bulunduğu aile işletme grubu veya yabancı sermayeli şirketin ana ve bağlı şirketlerinden iç transferlerdir.

Anahtar Kelimeler: Genel müdür değişimleri, genel müdür halefleri, Türkiye.

## CEO SUCCESSION: HOW OFTEN CEOs ARE CHANGING AND WHO ARE THEIR SUCCESSORS?

### ABSTRACT

The present study aims to expand the current CEO succession literature by examining how the social context of an emerging market, namely Turkey where firms embedded in family, business group and foreign investment relationships influences CEO turnover and the characteristics of successors.

In this context, our study focuses on 258 companies listed in the Borsa Istanbul and examines the CEO changes between years 2005 and 2011. 57 percent of companies surveyed have experienced CEO changes during this period. 60 percent of CEO successors are outsiders. We also found that ownership structures of companies influence CEO successors’ origins. 29 percent of the outsider successors are actually “related outsiders” in other words they are in general an internal transfer within the same family business group or foreign- owned companies affiliated firms.

Keywords: CEO succession, CEO turnover, CEO successors, Turkey.

Teşekkür: Yazar Galatasaray Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri fonuna teşekkürlerini sunmaktadır. Bu araştırma 14.102.001 numaralı BAP fonu tarafından desteklenmiştir.

Tepe yöneticilerin şirket stratejilerinin temel belirleyicileri olduğu (Bertrand ve Shoar, 2003) ve şirket performansını doğrudan etkilediği çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur (Bennedsen ve diğerleri, 2007; Hambrick, 2007; Hambrick ve Mason, 1984). Tepe yönetim teorisine göre (Hambrick ve Mason, 1984), örgütler tepe yöneticilerin önyetişimleri ve kişisel bazı özellikleriyle biçimlenen davranışlarının yansımalarıdır. Tepe yöneticilerin firma stratejilerini ve dolayısıyla şirket performansını etkileme düzeyleri örgütteki karar alma ve uygulama güçlerine bağlı olarak değişmektedir (Finkelstein ve Hambrick, 1990). Bu nedenle, tepe yönetici değişimleri ve özellikle de yeni bir genel müdür seçme kararı şirketlerin gelecek yönelimleri, stratejileri ve etkinlikleri açısından önemlidir (Shen ve Cannella, 2002; Zhang ve Rajagopalan, 2004; 2010; Hutzschenreuter, Kleindienst ve Creger, 2012).

Birçok araştırma şirketlerin gittikçe daha fazla yönetici değişim kararı aldığını, gelecekte de bu durumun devam edeceğini ve dolayısıyla yönetici değişim sürecini iyi yönetmenin önemini ortaya koymaktadır. Tepe yönetici değişimi alanında yapılan akademik çalışmalar incelendiğinde, özellikle ABD’de yapılan araştırmalar şirket tepe yöneticisi olan genel müdürlerin gittikçe daha sık değiştiğini ve yöneticilerin görevde kalma sürelerinin (kıdemlerinin) sürekli olarak kısaldığını gösteren bulgular sunmaktadır. 1995’te dokuz yıl altı ay olan ortalama görevde kalma süresi 2005’te yedi yıl yedi ay düzeyine inmiştir (Charan, 2005). Yine aynı şekilde dünyanın en büyük şirketleri sıralamasında yer alan ilk 2500 şirketin genel müdür devir oranları 2000 ve 2009 yılları arasında yüzde 11.2’den yüzde 14.3’e yükselmiş, 2012 yılında en üst seviyesi olan yüzde 15 düzeyine ulaşmış ve genel müdür kıdemleri ortalama 8 yıl 1 aydan, 6 yıl 4 aya düşmüştür. Ayrıca 1990’larda yüzde 1.1 olan işten çıkarma oranları 2008 yılı itibarıyla yüzde 5.1 düzeylerine çıkmış ve performansla ilgili nedenler sonucu işten ayrılan genel müdür sayısı üçe katlanmıştır (Favaro, Karlsson ve Neilson, 2010; 2012).

Yeni görevlendirilen genel müdürlerin yüzde 40'ının ilk 18 ay içinde işten ayrılmıştır dolayısıyla şirketlerde yeni genel müdür seçim ve görevlendirme süreçlerinin sorunlu olduğu dikkati çeken bir diğer bulgudur (Charan, 2005; Ciampa, 2005).

Şirketler için bu kadar güncel ve önemli olan tepe yönetici değişimi, akademik alanda da oldukça fazla araştırılan ve uzun zamandan beri izlenen bir konudur. Grusky'nin (i.e. 1960; 1961) çalışmalarıyla 1960'larda başladığını söyleyebileceğimiz bu akademik inceleme alanında strateji, organizasyon, finans ve liderlik gibi farklı disiplinlerin bakış açılarından yararlanılarak çeşitli araştırmalar yapıldığını görmekteyiz. Konuyla ilgili bugüne kadar yapılan yazın taramalarının (ör., Kesner ve Sebor, 1994; Giambatista, Rowe ve Riaz, 2005) sonuçları incelendiğinde tepe yönetici değişiminin dört açıdan incelenmiş olduğu görülmektedir: (1) tepe yönetici değişikliğinin nedenleri, (2) değişimin kendisi, (3) değişimin sonuçları ve (4) değişimin koşulları. Mevcut çalışma tepe yönetici değişimine odaklanmaktadır. İlgili yazın tarandığında Türkiye'de bu alanda çok sınırlı sayıda inceleme yapılmış olduğu ortaya çıkmaktadır. Mevcut araştırmalarda şirket performansını etkileyen bir unsur olarak tepe yönetici değişimi incelenmiş ve şirket performansı arttıkça genel müdür değişim oranlarının düştüğü belirlenmiştir (Doğan ve Ağca, 2013; Durukan, Özkan ve Dalkılıç, 2012). Çalışmamızın amacı ise, Türkiye'de tepe liderlik değişimini, özelliklerini ve yeni atanan halef yöneticileri incelemektir.

Bu sayede, Chung ve Luo (2013) önerdiği gibi aile şirketleri, işletme grupları ve yabancı sermayeli şirketler gibi farklı kurumsal mantıkla işleyen örgütleri bir araya getiren bir ortamda tepe yönetim değişimini incelemek ve mevcut yazına bir katkıda bulunmak söz konusu olabilecektir.

Birçok araştırmacı yönetici değişim sürecinde sosyal ortam ve etkilerinin önemine vurgu yapmış ve yönetici değişiminin şirkete olumlu sonuç getirebilmesi için değişim nedenine, koşullara ve sosyal ortama uygun çözümler ve halefler bulunması gerektiğini vurgulamıştır (Day ve Lord, 1988; Kesner ve Sebor, 1994; Giambatista, Rowe ve Riaz, 2005; Chung ve Luo, 2013). Fakat bu alanda yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu gelişmiş ekonomilerde gerçekleştirilmiş ve gelişen ülke deneyimleri diğer bir deyişle farklı bir sosyal ortam bakış açısını taşıyan incelemeler sınırlı sayıda kalmıştır (ör., Peng, Buck ve Filatotchev, 2003; Claessens ve Djankov, 1999; Kato ve Long, 2000). Gelişen bir ekonomi olan Türkiye’de yapılan bu tanımlayıcı araştırma tepe yönetici değişimi konusunu farklı bir ortamda ve farklı dinamiklerde incelemek, yazına katkıda bulunmak ve bu alanda yapılacak takip eden araştırmalara ışık tutmak açısından önemli olacaktır.

## **KURAMSAL ALTYAPI**

Genel Müdür Değişimleri ve Değişim Şekilleri  
Şirketlerde tepe yöneticinin diğer bir deyişle genel müdürün çeşitli nedenlerle işten ayrılması ve yerine yeni bir yöneticinin atanması tüm örgütü etkileyen önemli bir olaydır. Yönetici değişimleri, örgüt üyeleri ve paydaşlarının devamlılık ya da değişim dinamiklerini sorgulanmasını neden olmaktadır. Örgütler için önemli olan konu akademik ilginin de bu alanda yoğunlaşmasına neden olmuştur. 2000’li yıllara gelindiğinde ilgili yazın daha çok tepe yönetici değişimlerinin nedenleri ve sonuçları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışmalar, tepe yönetici değişimini etkileyen unsurlar arasında örgütsel performans, sahiplik yapısı, yönetim kurulu özellikleri, örgütsel büyüklük gibi değişkenler incelenmektedir. Türkiye’de bu alanda sınırlı sayıda çalışma yapılmış olduğu için incelememiz tanımlayıcı niteliktedir.

Çalışma öncelikli olarak yönetici değişimine ve şekline odaklanmaktadır. Yöneticilerin değişim şekli, ayrılma neden ve etkileri ile seçilecek halefin özellikleri hakkında ipuçları vermesi nedeniyle incelenmesi gereken bir konudur. Bilindiği üzere bir genel müdürün şirketten ayrılması çeşitli şekillerde gerçekleşebilmektedir: ölüm, hastalık, emeklilik (zorunlu veya erken), diğer bir şirketteki başka bir pozisyona transfer ve işten çıkarma (Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009). Şüphesiz sayılan bu ayrılma şekillerinden tümü araştırmacı ilgisini aynı oranda çekmemiştir. Özellikle vefat, hastalık ve emeklilik gibi doğal hayatın akışına ters düşmeyen ayılmalar göreceli olarak çok daha az inceleme konusu olmuştur. Hatta istemli erken emeklilik veya istifa yoluyla başka bir şirkette çalışma hayatına devam etme şeklinde gerçekleşen ayılmalar da araştırmaların çok fazla yoğunlaştığı bir alan değildir. Düşük ücret, farklı kariyer beklentileri, performans baskıları, yorgunluk ve stres, büyük hissedarlarla veya yönetim kurulu üyeleri ile çatışma, işin veya rekabet ortamının artan taleplerine cevap verememe gibi nedenlerle yöneticilerin kendi istekleriyle iş değiştirdiklerini söyleyebiliriz (Hambrick, Finkelstein ve Mooney, 2005; Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009). Kuramsal ve görgül olarak en çok ilgi çeken ve araştırılmaya değer görülen ayrılma şekli ise işe son vermedir. Yapılan araştırmalar şirketlerin çok çeşitli nedenlerle ve giderek artan oranda tepe yöneticilerinin işlerine son verdiklerini göstermektedir (Fredrickson, Hambrick & Baumrin, 1988; Shen ve Cho, 2005). Daha sık yaşanıyor olmasının yanı sıra işe son vermeler aynı zamanda seçilen halef yöneticilerin özelliklerini etkilemesi nedeniyle de incelemeler için önemlidir. 1990 ve 2000'lerde işten çıkartılan yöneticilerin yerlerine şirket içi atamalar yerine daha yüksek oranda şirket dışı yönetici atandığı gözlemlenmektedir (Wiersema, 2002; Huson, Parrino ve Starks, 2001). Bu nedenle incelememizde tepe yönetici değişim oranları kadar bu değişimlerin gerçekleşme şekilleri ve yoğunlukları üzerinde odaklanmak ve seçilen haleflerin özellikleri ile ilişkilendirmek önemlidir.

## Genel Müdür Halefleri

Genel müdürün görevinden ayrılması sonrasında şirketlerin yeni atama yapmak iki alternatif kaynağı bulunmaktadır; şirket içinden atama veya yükseltme ve şirket dışından yönetici transferi. Ayrıca, şirket dışından atanan yöneticiler şirketin faaliyet gösterdiği sektörden veya farklı bir sektörden tercih edilebilir (Jalal ve Prezas, 2012). Yapılan araştırmalar genel müdür değişim sürecinde yeni seçilecek genel müdürün (halefin) şirket içinden veya dışından tercih edilmesinin farklı unsurlara bağlı olarak değiştiğini ortaya koymuştur (Pitcher, Chreim ve Kisfalvi, 2000; Zhang ve Rajagopalan, 2003). Bu unsurlardan bazıları; firma performansı, firma büyüme oranı, ölçeği, yaşı veya şirketin sektöründeki normlara uygunluk düzeyidir (Kesner ve Sebor, 1994). Genelde yeni genel müdürün şirket dışından atanması daha az rastlanılan ve yönetimin değişim isteğini yansıtan bir durum olarak düşünülmektedir. İçerden atamaların ise daha olası olacağı çünkü yönetim kurulunun devamlılığa önem verdiğinin ve mevcut durum ve güven ilişkilerini korumak istediğinin bir göstergesi olduğu vurgulanmaktadır (Shen ve Cannella, 2002).

Atanan yeni genel müdürün şirket içinden veya dışından seçilmesinin şirketin yönetim süreç ve sonuçlarına etkileri ise yönetim yazınında oldukça fazla incelenen konulardan biridir. Bu çalışmaların temel varsayımı, içerden veya dışardan seçilen haleflerin şirkete farklı yetkinlikler ve deneyimler getirecekleri veya zaman içinde kazandıracakları (ör. Kesner ve Dalton, 1994; Shen ve Cannella, 2002; Zajac ve Westphal, 1996; Zhang ve Rajagopalan, 2004; 2010; Zhang, 2008) dolayısıyla da şirket performansı üzerinde farklı etkileri olacaktır (Kesner ve Sebor, 1994; Rowe ve diğerleri, 2005). Şirket içinden atanan haleflerin şirketteki geçmiş deneyimleri nedeniyle şirkete özgü bilgi ve yeteneklere sahip olacakları; şirket dışından görevlendirilecek genel müdürlerin ise şirkete göreceli olarak daha yeni ve farklı bilgi ve yetenekler getirecekleri varsayılmaktadır (Harris ve Helfat, 1997; Zhang ve Rajagopalan, 2003; 2004).

Şirket içi ve şirket dışı yöneticilerin halef olarak seçilmelerinin nedenleri ve örgütlere etkileri farklı olmaktadır. Bu nedenle sadece tepe yönetici değişimleri değil bu yöneticilerin yerine getirilenlerin özelliklerinin de incelenmesi değişim süreci ile ilgili bilgiler verecektir.

## Genel Müdür Halefleri Seçiminde Şirket Sahiplik Yapısının Etkisi

Birçok örgütsel özelliğin tepe yönetici değişim sürecini etkilediğini söylemek mümkündür. Bu özelliklerden bazıları çeşitli araştırmalarda değişken olarak yer alıp incelenirken, sahiplik yapısı ile ilgili özellikler daha geri planda kalmış ve çok az incelemeye konu olmuştur. Özellikle aile sahipliği, yabancı sermaye ve işletme grubu yapısı bu özellikler arasındadır (Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009). Gelişen ülke özellikleri olarak da tanımlayabileceğimiz bu unsurlar ilgili alandaki çalışmaların daha çok gelişmiş ülkelerde yapılmış olması nedeniyle daha az incelenmiştir (Kesner ve Sebor, 1994; Giambatista, Rowe ve Riaz, 2005). Çalışmamız aile, yabancı sermaye ve işletme grubu sahiplik yapılarına göre genel müdür değişim sürecini incelemeyi ve bu özelliklerin etkilerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Öncelikli olarak, araştırmalar aile sahipliğinin özellikle gelişen ekonomilerde şirket yönetim yapısı ve performansı üzerine etkili olan önemli unsurlardan biri olduğunu ortaya koymaktadır (Carney, 2005; Chrisman, Chua ve Zahra, 2003; Habbershon ve Williams, 1999; 2003; Çolpan, 2010). Aile şirketlerinin önemli bir özelliği bir (veya birden fazla) ailenin şirketin çoğunluk hisselerine sahip olması ve aynı zamanda şirket yönetiminde de aktif rol oynamasıdır. Aile üyelerinin şirket tepe yönetim kademelerinde yer alması şirketlerin yönetim ve denetim yapılarını etkilemektedir. Bu nedenle aile üyesi genel müdürlerin ve değişimlerinin incelenmesi gerekmektedir. Beklentimiz aile bağları nedeni ile aile üyesi genel müdürlerin değişim oranlarının düşük olacaktır. Aile kontrolünde olan şirketlerde diğerleriyle karşılaştırıldığında aile üyesi olmayan genel müdürleri değişme ve yerlerine şirket içerisinden atama yapılma olasılıklarının daha yüksek olacağı (Chung ve Luo, 2013) beklenmektedir.

Gelişen ülkelerde aile sahipliğinin etkin olduğu bir başka yapı işletme gruplarıdır (Khanna ve Yafeh, 2007). Türkiye’de de aile işletme grubu yapısı baskın bir örgütlenme şeklidir ve özellikle işletme grubu (holding) bünyesinde yer alan şirketlerin doğrudan veya dolaylı olarak aile sahipliğinde olduğu çeşitli çalışmalarda dile getirilmiştir (Buğra, 1994; Gökşen ve Üsdiken, 2001; Kula, 2005; Yamak ve Üsdiken, 2006; Demirağ ve Serter, 2003; Yurtoğlu, 2003; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Bu nedenle Türkiye gerek aile işletme grupları ve gerekse aile şirketleri açısından zengin bir inceleme ortamı sunmaktadır. Granovetter (1985)’in sosyal gömülmürlük yaklaşımına göre şirketlerin oluşturdukları ve etkin bir şekilde yönettikleri sosyal ağlar şirketlere kaliteli ve zamanlı bilgiye ulaşma ve ağ üyeleri ile ortak öğrenme ve sorun çözme olanakları sunmaktadır. Ayrıca ağ şirketleri bu bağlantıları sayesinde risklerini paylaşabilmekte veya birbirlerine destek sağlayabilmektedirler. Gelişen ülkelerde ise özellikle aile bağ ve bağlantıları ile işletme grup yapısı şirketlere bazı kurumsal engellerin aşılmasında da yardımcı olmaktadır (Khanna ve Rivkin, 2001; Peng ve Luo, 2000; Chung ve Luo, 2008; 2013). Türkiye’de aile kontrolünde olan işletme gruplarında aile ve ana şirket güçlü konumdadır. Gruba bağlı şirketlerin yönetim kurullarında aile üyelerinin yanısıra ana şirketin merkezi yapısının üst düzeylerinde veya bağlı şirketlerde görev alan aile üyesi olmayan ama aile ile uzun yıllar iş ilişkisinde bulunmuş profesyonel yöneticilerin de görev aldığı saptanmıştır (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Bu durumun genel müdür atamaları için de sözkonusu olacağını varsaymak mümkündür. Diğer bir deyişle, merkez ve grup şirketlerinin yöneticilerinin genel müdür olarak farklı şirketlere atanmaları, şirketler arasında grup içi transferlerin yapılması beklenmektedir. Bu sayede grup şirketleri arasında bilgi ve uzmanlık paylaşma olanağından yararlanılacağını, grup içi kontrol ve koordinasyonun güçlendirileceğini ve aynı zamanda başarılı yöneticilere farklı kariyer olanakları yaratılacağını düşünmek mümkündür.



Türkiye yabancı yatırımların ve uluslararası şirketlerin yöneldiği gelişen ekonomiler arasında yer almaktadır ve bu alandaki çekim gücü yıllar içinde artış göstermektedir (Demirbağ, Tatoğlu ve Glaister, 2009; Tatoğlu ve Glaister, 2000). Uluslararası şirketler veya ortaklıklar olarak tanımlayacağımız bu yapıların yerel yönetici seçimleri farklı olabilmektedir. Bu şirketlerin görevlendirmeler için yerel yöneticiler (YY) ile ana ve diğer bağlı şirket yöneticileri (ABŞY) arasında tercih yapma seçenekleri bulunmaktadır. İlgili yazında her iki seçeneğin de yani YY ile ABŞY seçmenin bazı üstünlükleri ve olumsuz etkileri olduğu ortaya konulmuştur (ör., Belderbos ve Heijltjes, 2005; Tan ve Mahoney, 2006; Lam ve Yeung, 2008). Yerel yöneticilerin yerel bilgiye ulaşma ve yerel ilişki şebekeleri oluşturma gibi üstünlükleri bulunmaktadır. Yerel yöneticiler şirket için daha düşük maliyetli olabilirler. Diğer taraftan ana veya bağlı şirket yöneticileri uluslararası şirketlerin stratejik ve değerli varlıklarıdır. Ana şirketten bağlı şirketlerine gerek operasyonel gerekse yönetsel bilgi birikiminin ve teknolojinin transferini gerçekleştirirler. Araştırmalar ana şirketin bağlı şirketine stratejik bağımlılığı arttıkça, risk ve denetim gerekliliği nedeniyle bu şirketlere tepe yönetici olarak ana şirket yöneticilerini atama olasılığının yükseldiğini göstermektedir (Belderbos ve Heijltjes, 2005).

Vekâlet yaklaşımı açısından bakıldığında ise ABŞ yöneticilerinin kendi çıkarları peşinden koşma ve fırsatçı davranışlar gösterme olasılıklarının daha düşük olduğu çünkü fırsat maliyetlerinin daha yüksek olduğu varsayılmaktadır (Hahn, Hayakawa ve Ito, 2013). Yerel yöneticilerle karşılaştırıldığında ABŞ yöneticilerinin şirketteki kıdemleri ve sosyal ağları nedeniyle daha yüksek yatırım maliyetlerinin bulunduğu bu nedenle işten çıkarılma durumunda bu yatırımlarının getirisini kaybetme riskini göze almak istemeyecekleri dolayısıyla şirket bağılılıklarının daha yüksek olacağı düşünülmektedir. Ayrıca uluslararası şirketlerin seçim sürecinde bilgi eksikliği nedeniyle de ABŞ yöneticilerini tercih edebileceklerini söylemek mümkündür. Uluslararası şirketlerde uluslararası tepe yönetici seçim ve atamaları çoğunlukla merkezi olarak yapılmaktadır.

Bu kapsamda ana şirketin bağlı şirket tepe yönetici adaylarının veya yerel yöneticilerin bilgi ve yetkinliklerini çok iyi bilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırma bulguları ABŞ yöneticilerinin her zaman yerel yöneticilere göre daha yüksek yetkinlik ve deneyim düzeyine sahip oldukları için değil, seçim yapanlar tarafından yetenek ve performansları daha iyi takip edilip değerlendirilebildiği için tercih edildiklerini ortaya koymaktadır. Bu bilgiler ışığında, örnekleminizde yeralan uluslararası şirketlerin stratejik bir görevlendirme olan genel müdür atamalarında daha çok ana merkez yöneticilerini tercih edeceği beklenmektedir.

## İNCELEME YÖNTEMİ

### Örneklem ve Veriler

Araştırma kapsamında 2005 yılında Borsa İstanbul (BİST)'da işlem gören şirketler listesinde yer alan 258 şirkette takip eden 6 yıl içinde gerçekleşen genel müdür değişimleri incelenmiştir. Genel müdür, incelenen şirkette yürütmeden sorumlu en yüksek makam olarak tanımlanmış ve CEO, yürütme kurulu başkanı, icra kurulu başkanı ve genel müdür ünvanları bu kavram altında toplanmıştır. Bir şirketin örnekleme dahil edilebilmesi için genel müdür değişim haberinin BİST'un resmi bilgilendirme organı olan kamu aydınlatma platformunda (KAP) yayınlanan şirket duyurularında yer alması, şirket ile ilgili bilgiler ile ayrılan ve yeni atanan genel müdürlere ait bilgilerin tam olması kriterleri aranmıştır. Genel müdür değişim haberinin yayınlandığı tarih ve haberde yeralan bilgiler doğrultusunda genel müdür değişimi ve değişim nedenleri incelenmiştir. Bilgileri doğrulamak ve genel müdürlerin özgeçmişlerine ulaşmak için şirket faaliyet raporlarından ve diğer internet kaynaklarında da yararlanılmıştır. Genel müdür devir oranı genel müdürü değiştiren şirketlerin sayısının toplam şirket sayısına bölünmesiyle belirlenmiştir. Bu oran incelenen altı yıl için toplam hesaplandığı gibi 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 ve 2011 yılları için yıllık olarak ta hesaplanmıştır.

Araştırma kapsamında 2005 yılında Borsa İstanbul (BİST)'da işlem gören şirketler listesinde yer alan 258 şirkette takip eden 6 yıl içinde gerçekleşen genel müdür değişimleri incelenmiştir.

Parrino (1997) ve Agrawal, Knoeber ve Tsoulouhas (2006)'nın metodolojisini takip ederek eğer yeni genel müdür, genel müdür olarak görevlendirildiği şirkette bir yıldan fazla çalışmışsa şirket içinden atama, diğerleri ise şirket dışından görevlendirme olarak sınıflandırılmıştır. Örneklemimizin özellikleri nedeniyle şirket dışında atanan halef yöneticiler daha ayrıntılı incelenmiştir. Dışardan görevlendirilen yönetici şirketin bağlı olduğu işletme grubunun veya yabancı sermayeli şirketin ana veya bağlı şirketlerinden transfer edilmişse 'bağlantılı grup yöneticisi', değilse 'bağlantısız dış yönetici' olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca bağlantısız dış yöneticiler için sektörel deneyimlerine göre de bir ayrıma gidilmiştir. Görevlendirilen halefin geldiği şirketin faaliyette bulunduğu sektör ile transfer olduğu şirketin sektörü karşılaştırılmıştır. Eğer bir halef transfer olduğu şirketle standart endüstri sınıflandırma (SIC-Standart Industry Classification) kodunun ilk iki basamağına göre aynı sektörde faaliyet gösteren bir başka şirketten geliyorsa sektör içi dış yönetici, değilse sektör dışı dış yönetici olarak tanımlanmıştır. İncelenen şirketler sahiplik yapılarına göre de sınıflandırılmıştır. Grup ve holding şirketleri işletme grupları başlığı altında incelenmiştir(2). Doğrudan veya dolaylı olarak şirket hisselerinin yüzde 10'undan fazlasının aile üyeleri tarafından kontrol edildiği işletme grupları 'aile işletme grubu' diğerleri ise 'aile sahipliğinde olmayan işletme grubu' olarak tanımlanmıştır. Yine aynı kritere göre grup olmayan aile şirketleri ve yurtdışı kişi veya şirketlerin sahipliğinde olan şirketler 'yabancı sermayeli şirket' olarak sınıflandırılmıştır.

---

(2) 2005 yılında Borsa İstanbul'da 287 şirket işlem görmektedir. Bu şirketlerden 10 tanesi genel müdür pozisyonu bulmadığı için 19 tanesi ise yıllar itibarıyla devamlılıklarında sorunlar olduğu veya verilerine tam ulaşılamadığı için örneklem dışı bırakılmıştır.

## BULGULAR

### Genel Müdür Değişimi

İncelenen 258 şirkette 2005-2011 yılları arasında genel müdür değişim oranı yüzde 57'dir (bkz. Çizelge 1). Sadece 111 şirkette (%43) genel müdür değişikliği yaşanmadığı diğer bir deyişle 2005 yılında görevde olan genel müdürün 2011'de halen aynı görevde olduğu bulunmuştur. Şirketlerin 100 tanesinde altı yıl içinde sadece bir genel müdür değişikliği olmuştur. Genel müdür değişimi yaşayan şirketlerin bazılarında ise bu dönemde birden fazla değişim yaşandığı için toplam incelenen genel müdür değişikliği sayısı 203'tür. Bazı şirketlerde 6 yıllık dönemde birden fazla değişim olması (%18,2) genel müdürlerin kıdemlerinin kısaldığını göstermektedir. Bu bulgudan yola çıkarak incelenen dönemde bazı şirketlerin yeni genel müdür seçme sürecinde çok başarılı olmadığı yorumunu yapmak yanlış olmayacaktır.

Çizelge-1

2005-2011 Yılları Arasında Genel Müdür Değişimi

Genel Müdür Değişimi	Dağılım (%)
Genel Müdür değişmemiş	111 (%43)
Genel Müdür değişmiş	147 (%57)
1 kere değişmiş	100 (%38,8)
2 kere değişmiş	41 (%15,8)
3 kere değişmiş	4 (%1,6)
4 kere değişmiş	1 (%0,4)
5 kere değişmiş	1 (%0,4)

Yıllara göre genel müdür değişim oranları ise, yüzde 10 ila 15 gibi geniş bir aralıkta değişmektedir (bkz. Çizelge 2). Borsa İstanbul'da yeralan şirketlerde yapılan bir başka araştırmada 1997-2003 yılları arasında yıllık genel müdür değişim oranlarının yüzde 11,8 ile yüzde 21,8 gibi geniş bir aralıkta seyrettiği belirlenmiştir (Durukan, Özkan ve Dalkılıç, 2012). Bu veriden yola çıkarak devir oranlarında yıllar içinde bir düşüşün yaşandığını söylemek mümkündür. Her ne kadar anlamlı bir kıyaslama zemini taşımasa da, bir fikir vermek amacıyla 2011 yılında Türkiye'de 105 şirketi kapsayan sınırlı bir örnekleme gerçekleştirilen ve takip eden yıllarda tekrarlanan işgücü devri oranı araştırmasının verilerini sunmakta fayda vardır. Bu araştırmalara göre, 2011 ve 2014 yılları arasında Türkiye'de toplam çalışan devir oranı yüzde 18 ile 21 arasında değişmekte, istifa ederek işten ayrılanlarının oranı ise yüzde 9 ila 11 arasında oynamaktadır (Peryön ve Towers Watson, 2015).

Çizelge-2  
Genel Müdür Değişimi (Yıllık)

Yıllar	Genel Müdür Değişimi (%)
2006	15,12 <sup>a</sup>
2007	9,69
2008	11,24
2009	12,79
2010	15,12
2011	14,73

\*Ayrılan yönetici sayısı / toplam yönetici sayısı

## Genel Müdürlerin Ayrılma Şekilleri

İnceleme kapsamında genel müdürlerin şirketlerden ayrılma şekilleri belirlenmiştir. Yöneticilerin değişim şekli, ayrılmanın nedenleri ve etkileri ile seçilecek halefin özellikleri hakkında da ipuçları verebilmektedir. Bu nedenle incelenmesi önemli bir konudur.

Örnekleminizde genel müdür değişim şekillerinin diğer ülkelere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Şimdiye kadar yapılan incelemelerin çoğunda genel müdürlerin kendi istekleriyle örneğin emekli olarak şirketten ayrılma oranlarının diğer ayrılma şekillerine göre daha yüksek olduğunu görmekteyiz (Brickley, Linck ve Coles, 1999; Rejchrt ve Higgs, 2014). Örnekleminizde ise emeklilik yoluyla şirketten ayrılma oranı istifa ve görev değişikliğinden sonra gelmektedir. Değişen genel müdürlerin yüzde 17'si emekliliğe ayrılarak bu görevlerini bırakmışlardır. Daha fazla gerçekleşen değişim şekli yöneticinin kendi isteği ile istifa ederek şirketten ayrılması (%37) ve görev değişikliğidir (%35.4). Şüphesiz genel müdür değişimi her zaman yöneticinin şirketten ayrılması anlamına da gelmemektedir. Özellikle uluslararası şirketler ve bir işletme grubuna bağlı şirketlerde genel müdürler incelenen şirketin genel müdürlük pozisyonlarından ayrılırsa da kariyerlerine şirketlerin yönetim kurullarında, ana merkez veya bağlı diğer şirketlerde yönetici veya yönetici olmayan başka pozisyonlarda devam edebilmektedirler (Schnatterly ve Johnson, 2008). Bu durumlar çalışmamızda görev değişikliği olarak tanımlanmıştır.

Diğer taraftan, örnekleminizde genel müdürün görevine son verilerek ilişiğinin kesilmesi diğer bir deyişle istemsiz ayrılma oranı (işten çıkarma oranı) yüzde 6,7'dir. Şüphesiz daha önce de belirtildiği üzere kuramsal olarak en fazla incelenen ve önem verilen ayrılma türü işten çıkarmadır (Brickley, 2003). Fakat konunun taraflar açısından hassasiyeti nedeniyle bu türde değişimlerde ayrılma şekli ve gerekçesi üçüncü kişilere her zaman açık bir şekilde beyan edilmemektedir. Genelde yöneticinin istifa ederek işten ayrıldığı duyurulmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar bir ayrılmanın istemsiz işten çıkarma mı yoksa istemli işten ayılma mı olduğunu belirleyebilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bazı araştırmacılar yaş değişkenini kullanarak genel müdür pozisyonundan emeklilik yaşı öncesi ayrılmaları zorunlu ayrılma veya işten çıkarma olarak tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar ise ayrılmadan sonraki basın duyuruları ve yorumlarını dikkate alarak bu olayın kamuya nasıl sunulduğunu yorumlamışlardır.

Yıllara göre genel müdür değişim oranları ise, yüzde 10 ila 15 gibi geniş bir aralıkta değişmektedir (bkz. Çizelge 2). Borsa İstanbul'da yeralan şirketlerde yapılan bir başka araştırmada 1997-2003 yılları arasında yıllık genel müdür değişim oranlarının yüzde 11,8 ile yüzde 21,8 gibi geniş bir aralıkta seyrettiği belirlenmiştir (Durukan, Özkan ve Dalkılıç, 2012). Bu veriden yola çıkarak devir oranlarında yıllar içinde bir düşüşün yaşandığını söylemek mümkündür. Her ne kadar anlamlı bir kıyaslama zemini taşımasa da, bir fikir vermek amacıyla 2011 yılında Türkiye'de 105 şirketi kapsayan sınırlı bir örnekleme gerçekleştirilen ve takip eden yıllarda tekrarlanan işgücü devri oranı araştırmasının verilerini sunmakta fayda vardır. Bu araştırmalara göre, 2011 ve 2014 yılları arasında Türkiye'de toplam çalışan devir oranı yüzde 18 ile 21 arasında değişmekte, istifa ederek işten ayrılanlarının oranı ise yüzde 9 ila 11 arasında oynamaktadır (Peryön ve Towers Watson, 2015).

Çizelge-3  
Genel Müdür Değişim Şekilleri

	Genel Müdür 1	Genel Müdür 2	Genel Müdür 3	Genel Müdür 4	Genel Müdür 5	Toplam (%)
İstifa	44	21	3	2	1	71 (%37)
Emeklilik	28	4	1	0	0	33 (%17,1)
Görev değişikliği	62	3	3	0	0	68 (%35,4)
Göreve son verme	8	4	1	0	0	13 (%6,7)
Şirket Yapısal Değişim	5	2	0	0	0	7 (%0,52)

\*Ayrılan yönetici sayısı / toplam yönetici sayısı

### Genel Müdürlerin Ayrılma Şekilleri

İnceleme kapsamında genel müdürlerin şirketlerden ayrılma şekilleri belirlenmiştir. Yöneticilerin değişim şekli, ayrılmanın nedenleri ve etkileri ile seçilecek halefin özellikleri hakkında da ipuçları verebilmektedir. Bu nedenle incelenmesi önemli bir konudur.

Örnekleminizde genel müdür değişim şekillerinin diğer ülkelere göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Şimdiye kadar yapılan incelemelerin çoğunda genel müdürlerin kendi istekleriyle örneğin emekli olarak şirketten ayrılma oranlarının diğer ayrılma şekillerine göre daha yüksek olduğunu görmekteyiz (Brickley, Linck ve Coles, 1999; Rejchrt ve Higgs, 2014). Örnekleminizde ise emeklilik yoluyla şirketten ayrılma oranı istifa ve görev değişikliğinden sonra gelmektedir. Değişen genel müdürlerin yüzde 17'si emekliliğe ayrılarak bu görevlerini bırakmışlardır. Daha fazla gerçekleşen değişim şekli yöneticinin kendi isteği ile istifa ederek şirketten ayrılması (%37) ve görev değişikliğidir (%35.4). Şüphesiz genel müdür değişimi her zaman yöneticinin şirketten ayrılması anlamına da gelmemektedir. Özellikle uluslararası şirketler ve bir işletme grubuna bağlı şirketlerde genel müdürler incelenen şirketin genel müdürlük pozisyonlarından ayrılırsa da kariyerlerine şirketlerin yönetim kurullarında, ana merkez veya bağlı diğer şirketlerde yönetici veya yönetici olmayan başka pozisyonlarda devam edebilmektedirler (Schnatterly ve Johnson, 2008). Bu durumlar çalışmamızda görev değişikliği olarak tanımlanmıştır.

Diğer taraftan, örnekleminizde genel müdürün görevine son verilerek ilişiğinin kesilmesi diğer bir deyişle istemsiz ayrılma oranı (işten çıkarma oranı) yüzde 6,7'dir. Şüphesiz daha önce de belirtildiği üzere kuramsal olarak en fazla incelenen ve önem verilen ayrılma türü işten çıkarmadır (Brickley, 2003). Fakat konunun taraflar açısından hassasiyeti nedeniyle bu türde değişimlerde ayrılma şekli ve gerekçesi üçüncü kişilere her zaman açık bir şekilde beyan edilmemektedir. Genelde yöneticinin istifa ederek işten ayrıldığı duyurulmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar bir ayrılmanın istemsiz işten çıkarma mı yoksa istemli işten ayılma mı olduğunu belirleyebilmek için çeşitli yöntemler kullanmaktadırlar. Bazı araştırmacılar yaş değişkenini kullanarak genel müdür pozisyonundan emeklilik yaşı öncesi ayrılmaları zorunlu ayrılma veya işten çıkarma olarak tanımlamışlardır. Bazı araştırmacılar ise ayrılmadan sonraki basın duyuruları ve yorumlarını dikkate alarak bu olayın kamuya nasıl sunulduğunu yorumlamışlardır.



Bazı araştırmacılar ise hem yaş, hem basın duyurularını dikkate almış ve bunlara ek olarak ayrılan genel müdürün yönetim kurulunda görevine devam edip etmediğini kontrol etmişlerdir. Genelde yaş, yönetim kuruluna üyelik ve basın duyurularının birbiri ile örtüştüğü saptanmıştır (Finkelstein, Hambrick ve Cannella, 2009).

Örneğimizde yeralan şirketler borsaya kote oldukları için genel müdür değişimlerini resmi olarak duyurmak zorunluluğundadırlar. Fakat bu duyurular incelendiğinde genel müdür değişikliği genellikle “istifa etme” veya “görevden ayrılma” ifadeleri kullanılarak kamuya duyurulmaktadır ve bu nedenle değişikliğin zorunlu veya yöneticinin isteğine bağlı olup olmadığı mevcut bilgi ile tam olarak anlaşılamamaktadır. İstifa olarak açıklanan ayrılmalar bu nedenle daha ayrıntılı incelenmiş ve ayrılan yöneticilerin yaşları, takip eden çeşitli basın duyuruları ve kişisel beyanları, genel müdürün ayrılma sonrası kariyer ve görevleri dikkate alınarak ayrılma şekilleri detaylandırılmaya çalışılmıştır. Fakat bu sınıflandırmalar yoruma dayalı olduğu için dikkatle değerlendirilmeli ve kullanılmalıdır.

Çizelge-4  
Halefler: İçeriden mi Yoksa Dışarıda mı  
Tercih Ediliyor?

	2005'de Genel Müdürlerin Profili	Haleflerin Profili
Şirket İçinden Atanan	165 (%64)	79 (%39,3)
Şirket Dışından Atanan	93 (%36)	122 (%60,7)
Toplam	258	201*

\*Bazı şirketlerde 6 yıllık dönemde birden fazla genel müdür yaşandığı için incelenen halef genel müdür sayısı 203'tür. Fakat 2 şirkette genel müdür pozisyonu kaldırıldığı için genel müdür ayrılmasına rağmen yerine gelen halef olmamıştır. Gözlenmesi gereken halef sayısı bu nedenle 201 olmuştur.

## Haleflerin seçimi: aile sahipliği, işletme grupları ve yabancı sermaye etkisi:

Örnekleminiz gerek aile işletme grupları ve gerekse müstakil aile şirketleri açısından zengin bir inceleme olanağı sunmaktadır. Daha önce de belirtilmiş olduğu üzere, Türkiye’de aile işletme grubu yapısı baskın örgütlenme şeklidir ve özellikle işletme grubu (holding) bünyesinde yer alan şirketlerin çoğu doğrudan veya dolaylı olarak aile sahipliğindedir. Yurtoğlu (2003) borsada işlem gören 257 şirket üzerinde yaptığı araştırmada, şirketlerin %75’inde ailelerin baskın ortak olduğunu bulmuştur. Mevcut çalışmamızın örneklemini de bu genel sonucu yansıtmaktadır. Aile sahipliğindeki şirketler için genel beklentimiz aile üyesi genel müdürlerin değişim oranlarının daha düşük olmasıdır. Dolayısıyla aile üyesi genel müdürlerin değişim oranları hesaplanmak istenmiştir. Fakat 2005 yılı itibarıyla aile üyesi genel müdür sayısı ve değişiminin anlamlı bir inceleme yapılamayacak kadar az olduğu, şirketlerin tepe yönetimlerinin profesyonelleştiği görülmüştür. Genelde yönetim kurulu başkanlarının genel müdürlük görevlerini de üstlendiği çok sınırlı sayıdaki aile şirketinde, genel müdürlük makamının büyük ölçüde profesyonel yöneticilere devredildiği gözlemlenmiştir.

Profesyonel genel müdürlerin daha geniş bir yetenek havuzundan seçilmeleri nedeniyle şirketlerin beşeri sermaye yapılarını güçlendireceklerini ve şirket süreçleri ve sonuçları üzerinde olumlu etki yapacaklarını söylemek mümkündür (Bennedsen ve diğerleri, 2007). Dikkate değer diğer bir bulgu ise, aile üyesi yönetim kurulu başkanlarının genel müdür değişimi gerektiğinde eğer uygun halef bulunması ile ilgili sorunlar yaşanıyorsa, bu görevi geçici olarak üstlendikleri ve geçiş dönemini bu şekilde yönettikleridir.

Örnekleminizin %49,6'sını bir işletme grubuna bağlı şirketler oluşturmaktadır. Daha önce bu alanda yapılan çalışmalarda 1988'de Türkiye'nin en büyük 500 şirketi listesine giren şirketlerin 314'ünün (%62,8) (Buğra, 1994) ve 1998 yılında borsada işlem gören 257 şirketin 192'sinin (%74,7) (Yurtoğlu, 2003) bir işletme grubuna bağlı şirket olduğu belirlenmiştir. Bu işletme gruplarının büyük çoğunluğu ise aile sahipliğindeki gruplardır. Bu grupların temel özellikleri birçok şirkete doğrudan ve dolaylı ortaklık vesilesiyle piramid bir yapı oluşturarak ailenin çoğunluk hissedar olmasıdır (Yurtoğlu, 2003). Örnekleminizde ön plana çıkan bir başka özellik ise, uluslararası/ yabancı sermayeli şirket ve ortaklıkların yoğunluğudur. Yabancı sermayeli şirketler örnekleme %13,6 oranında temsil edilirken yabancı sermaye ortaklığı olan şirketlerin oranı ise %11,6'dır.

Genel müdür değişimleri sahiplik yapılarına göre incelendiğinde, aile şirketlerinde 15 yönetici değişikliği olmuştur ve bu rakkam bize aile şirketlerinin %43,3'ünün yeni yöneticiyle yoluna devam ettiğini göstermektedir. Altı yıllık dönemde gerçekleşen genel müdür değişimlerinin %49,6'sı işletme gruplarında ve %35,3'ü ise spesifik olarak aile işletme gruplarında gerçekleşmiştir. İşletme gruplarının %43'ünde 2005 yılında genel müdür olan yönetici 2011'de halen görevdedir. Bu oran aile işletme gruplarında ise biraz daha yüksek, %53,7 düzeyindedir. Gözlemlenen genel müdür değişimlerinin %28'i ise yabancı sermayeli şirket ve ortaklıklardadır. Toplam yönetici değişiminin %28'i yabancı sermayeli şirketlerdedir ve yabancı sermayeli şirketlerin %62,8'i, ortaklıkların ise %63,3'ü incelenen dönemde yeni bir genel müdür görevlendirmesi yapmıştır (bkz. Çizelge 5).

Çizelge-5  
Örneklemin Sahiplik Yapısına Göre Dağılımı

	Örneklem		Yeni Genel Müdür (2005-2011)	Toplam Genel Müdür Değişimindeki Payı (201 Yönetici Değişimi)
İşletme Grubu	%49,6		%57,0	%49,6
	Aile İşletme Grubu	%37,6	%46,3	%35,3
	Aile Olmayan İşletme Grubu	%12,0	%67,7	%14,3
Yabancı Sermayeli Şirket	%13,6		%62,8	%15,0
Aile Şirketi	%11,6		%43,3	%8,8
Ortaklık	%16,3		%57,0	%16,3
	Yerel ve Yabancı Ortaklığı	%11,6	%63,3	%13,0
	Yerel Ortaklık	%4,7	%41,6	%3,4
Diğer	%0,4		%65,2	%10,2

Bu bulgular ışığında örnekleminizde olduğu gibi aile işletme gruplarının ve uluslararası sermayeli şirketlerin ve bunların bağlı şirketlerinin yoğunlukta olduğu gelişen ülkelerde grup içi görevlendirmelerin önemli yer tutabileceği varsayılarak şirket dışından gelen adayların grup (yerel veya yabancı) ana şirket veya bağlı şirketlerinden gelip gelmediği de sorgulanmıştır.

Haleflerin %39,3'ü şirket içinden atama yoluyla bu pozisyona yükseltilecek yöneticiler olurken %61,7'si (122 yönetici) şirket dışından istihdam edilmiştir. Şirket dışında görevlendirilen yöneticiler daha yakından incelendiğinde aslında haleflerin %28,9'unun grup içi transferlerle göreve gelen grup veya ana şirket yöneticisi olduğu diğer bir deyişle bağlantılı dış yönetici olduğu belirlenmiştir. Şirket dışından atanan haleflerin %47,5'si şirket dışı fakat grup içi atamalardır (bkz. Çizelge 6). Atamaların sadece %31,8'i bağlantısız dış yöneticiler ile yapılmıştır.

Her ne kadar grup içi yönetici haleflerinin şirket içi mi yoksa şirket dışı olarak mı sınıflandırılacağı tartışmaya açık bir konu olsa da bulgular incelememizin başlatıldığı 2005 yılındaki selef genel müdürlerin %64'ünün genel müdürlük pozisyonluklarına şirket içi terfi yoluyla geldiklerini fakat takip edilen dönemde yerlerini alan yöneticilerin şirket içinden gelme oranının %39,3 düzeylerine indiğini göstermektedir. Tepe yönetici tercihinde şirketlerin göreceli olarak şirket dışı kaynaklara doğru kaydıklarını söylemek mümkündür. Bu bulgu şirket yönetim kurullarının ya halef seçme konusunda stratejilerini çeşitli içsel ve dışsal nedenlerle -örneğin 2007-2008 finansal krizi gibi- değiştirdiklerini ya da şirket içi velayet bulmakta ve yetiştirmekte zorlandıklarını göstermektedir. Bu bulgu haleflerin seçimi konusunda daha derinlemesine takip araştırmaları yapılmasını önerecek önemdedir.

Çizelge-6  
2005-2011 Yılları Arası Selef ve Halef  
Genel Müdürlerin Profili

	Selef 2005	Halef 1	Halef 2	Halef 3	Halef 4	Halef 5	Halef Toplam
Şirket içi Yönetici	165 (%64)	56 (%38,3)	20 (%44,4)	3 (%42,9)	-	-	79 (%39,3)
Şirket Dışı Yönetici	93 (%36)	90 (%61,7)	25 (%55,6)	4 (%57,1)	2 (%100)	1 (%100)	122 (%61,7)
1. Bağlantılı grup içi	61 (%23,6)	50 (%34,3)	8 (%17,8)	-	-	-	58 (%28,9)
2. Bağlantısız şirket dışı	32 (%12,4)	40 (%27,3)	17 (%37,8)	4 (%57,1)	2 (%100)	1	64 (%31,8)
2.1. Aynı sektör	22 (%8,5)	22 (%15,1)	9 (%20)	2 (%28,5)	2 (%100)	-	35 (%17,4)
2.2. Farklı sektör	10 (%3,9)	18 (%12,3)	8 (%17,8)	2 (%28,5)	-	1 (%100)	29 (%14,4)
Toplam	258	146	45'	7'	2	1	201 <sup>a</sup>

\*Bazı şirketlerde 6 yıllık dönemde birden fazla genel müdür yaşandığı için incelenen halef genel müdür sayısı 203'tür. Fakat 2 şirkette genel müdür pozisyonu kaldırıldığı için genel müdür ayrılmasına rağmen yerine gelen halef olmamıştır. Gözlemlenen halef sayısı bu nedenle 201'e düşmüştür.

Genel müdür değişimlerini daha yakından incelendiğinde, 2005-2011 döneminde yeni genel müdürlerin %47,2'si işletme grup şirketlerinde göreve başladığı ve bu yöneticilerin genelde şirket içi veya grup içi transferler olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, işletme gruplarında tepe yönetimde boşalan pozisyonlara şirket içi adaylar tercih edildiği gibi grup yönetici yetenek havuzu da eşit düzeyde kullanılmaktadır. Bilindiği üzere, gelişen ülkelerde özellikle aile bağ ve bağlantıları ve işletme grupları ilişkileri bazı kurumsal engellerin aşılmasında şirketlere yardımcı olmaktadır (Khanna ve Rivkin, 2001; Peng ve Luo, 2000; Chung ve Luo, 2008; 2013). Yapılan araştırmalarda, Türkiye'de aile kontrolünde olan işletme gruplarında aile ve holding şirketinin güçlü konumda olduğu bilinmektedir. Gruba bağlı şirketlerin yönetim kurullarında, aile üyelerinin yanısıra ana şirket (holding) ve bağlı şirket yöneticilerinin de yer aldıkları görülmektedir (Gökşen ve Üsdiken, 2001; Üsdiken ve Yıldırım-Öktem, 2008). Özetle bu durumun genel müdür atamaları için de sözkonusudur.

Çizelge-7  
Haleflerin Sahiplik Yapısına göre  
Dağılımları

	Şirket İçinden Atanan Yöneticiler	Bağlantılı Şirket Dışı (Grup) Yöneticiler	Bağlantısız Şirket Dışı Yöneticiler		Toplam
			<i>Aynı Sektör</i>	<i>Farklı Sektör</i>	
İşletme Grubu	37	36	11	11	95 (%47,2)
Aile İşletme Grubu	29	24	10	8	61
İşletme Grubu	8	12	1	3	24
Yabancı Sermayeli Şirket	9	13	5	5	32 (%15,9)
Aile Şirketi	10	2	1	2	15 (%7,5)
Ortaklık	17	4	9	5	35 (17,4)
Yerel/Yab. Ort.	14	4	2	5	25
Yerel Ortaklık	3	0	7	0	10
Diğer	6	3	9	6	24 (%12,0)
Toplam	79	58	35	29	201

Türkiye yabancı yatırımların ve uluslararası şirketlerin yöneldiği gelişen ekonomiler arasında yer almaktadır (Demirbağ, Tatoğlu ve Glaister, 2009; Tatoğlu ve Glaister, 2000; 1998). Uluslararası ve yabancı sermayeli şirketler Türkiye'deki şirketlerinde içeriden genel müdür atamaları yerine ana merkezden yönetici transferlerini tercih etmektedirler.

Örneklemimizde yer alan 35 uluslararası sermayeli şirkette yıllar içinde 32 genel müdür değişimi yaşandığı ve bu yöneticilerden 13'ünün (%40,6) ana şirket yöneticisi olduğu, 10'unun şirket dışından atanan yönetici olduğu ve 10'unun şirketiçi terfi yoluyla bu pozisyonlara yükseldiği belirlenmiştir. Çoğunlukla gelişmiş pazar mantığını yerele aktarma hedefi ile gerçekleştiren uluslararası grup içi transferlerin teknoloji ve işletme modeli transferi amaçlı ve denetim odaklı olabileceğini söylemek mümkündür. Bu konunun takip eden araştırmalarda derinlemesine incelenmesi ilgili yazına katkıda bulunacaktır. Yabancı ve yerel şirket ortaklıklarında ise boşalan genel müdür pozisyonlarının şirket içi atamalarla da doldurulduğu gözlemlenmiştir (işten ayrılan 35 genel müdür yerine 17 şirket içi yönetici, 4 grup şirket yöneticisi ve 14 şirket dışı aday atanmıştır).

Diğer taraftan, grup içi hareketler dışarda bırakıldığında, şirketlerin üçte birinin (%31,8) şirket ile daha önce bir bağlantısı olmayan şirket dışı adayları genel müdür olarak atadığı görülmektedir. Şirket dışından istihdam edilen 65 halefin 35'i (%54,6) daha önce atamanın yapıldığı şirketle aynı sektörde çalışmıştır. 29'u ise (%45,4) şirketin faaliyet alanıyla ilgisiz bir sektörden gelmektedir (bkz. Çizelge 6). Aynı sektörden gelen genel müdürlerin sektöre özgü bilgi ve yetkinliklerinin olduğunu ve bunun aynı sektörde faaliyet göstermekte olan şirketlere aktarabileceklerini söylemek mümkündür (Castanias ve Helfat, 1991). Aynı sektörde fakat başka bir şirkette başarılı olmuş bir tepe yöneticinin sektör dinamiklerine hakim olması nedeniyle yeni görevinde de başarılı olabileceği varsayılabilir. Diğer taraftan, görevlendirmenin yapıldığı sektöre göre çok farklı bir sektörden gelen yöneticinin ancak genel yöneticilik bilgilerini şirkete aktarabileceği ve daha önce faaliyet gösterdiği sektöre ilişkin yetkinliklerini ön plana çıkaramayacağı düşünülebilir. Bu yöneticilerin öğrenme ve uyumlaşma süreçlerinin daha uzun olacağını ve şirketin gelecek performansını ne yönde etkileyebilecekleri konusunda üçüncü kişilerin değerlendirmelerinde daha büyük bir belirsizlik yaratabileceğini söylemek mümkündür.



Şirketlerin başarısında belli performans sonuçlarına ulaşabilmek kadar bunların sürdürülebilirliğini sağlamak da önemli bir faktördür. Şirket strateji ve sonuçları üzerinde önemli etkileri olan genel müdürlerin değişimleri devamlılık açısından önemlidir.

## SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Şirketlerin başarısında belli performans sonuçlarına ulaşabilmek kadar bunların sürdürülebilirliğini sağlamak da önemli bir faktördür. Şirket strateji ve sonuçları üzerinde önemli etkileri olan genel müdürlerin değişimleri devamlılık açısından önemlidir. Genel müdür değişimleri şirketler için çoğu zaman stratejik beşeri sermayelerinin kaybı ve şirket rutin ve proseslerinin değişmesi anlamına gelebilmektedir. Şirketin performans devamlılığını sağlamak için genel müdür değişimlerinin etkin ve devamlılığı sağlayacak şekilde planlanması ve yönetilmesi gerekmektedir. Konunun önemi bu alana akademik ilginin yoğunlaşmasına neden olmuş, genel müdür değişimi ve süreci, genel müdür değişimine neden olan etmenler ve ortam ile genel müdür değişiminin etkileri çok sayıda araştırmaya konu olmuş ve olmaya devam etmektedir. Bu kapsamda, incelememiz Türkiye'de Borsa İstanbul'da işlem gören şirketlerde 2005 ve 2011 yılları arasında gerçekleşen genel müdür değişimlerine odaklanmıştır. Gelişen bir piyasa olan Türkiye'de şirketlerin genel müdür değişimi ve devri konularında mevcut yazına katkıda bulunacak önemli farklılıkları olabileceği düşünülmüştür. İncelenen şirketlerin %57'sinde 2005-2011 yılları arasında genel müdür değişimi yaşanmıştır. Yıllara göre genel müdür değişim oranları incelendiğinde ise, bu oran %10 ila 15 arasında değişmektedir. Bu nedenle örneklem genel müdür değişim olayını incelemek için uygundur. Genel müdür değişimi kadar değişimlerinin gerçekleşme şekli de önemlidir. Emeklilik gibi planlanabilir ve isteğe bağlı değişimlerin yönetilmesi daha kolay ve şirket performansına etkileri daha olumlu iken, istifalar ve işten çıkarmalar istemsiz oldukları için daha dikkatli yönetilmesi gereken durumlardır. İncelememizde genel müdür devirlerinin %17'si emeklilik, %37'sinin istifa ve %35'inin şirket/grup içinde görev değişikliği şeklinde gerçekleştiğini saptanmıştır. Göreceli olarak çok daha az şirket (%6.7) genel müdürlerinin görevine son vererek değişim gerçekleştirmiştir. Bu noktada özellikle işten çıkarmalarla ilgili verilerin dikkatli değerlendirilmesi ve yorumlanması gerektiğini bir kere daha vurgulamakta yarar vardır. Çünkü daha önce de belirtmiş olduğu gibi, işten çıkarma durumunda bu bilgi kamuya her zaman açıkça paylaşılmamaktadır.

Araştırmacılar ancak diğer bazı verilerden de yararlanarak çıkarımlar ve yorumlar yapabilmektedir. Genel müdür değişim şekilleri ile ilgili bu belirsizlikler daha ayrıntılı araştırma yapılması gerekliliğini bir kere daha hatırlatmaktadır. Özellikle bazı değişim şekilleri ile değişim öncesi gerek şirket ve gerekse dış çevre dinamikleri arasında ilişkilerin kurulması hangi koşullarda yönetici devirlerinin gerçekleştiği konusunda bizleri aydınlayabilecektir. Genel müdür değişim şekilleri konusundaki bir diğer önemli saptama ise özellikle işletme gruplarının yoğunlukta olduğu gelişen ülkelerde farklı kariyer seçenekleri bulunması nedeniyle genel müdürlerin görev değiştirme durumlarının daha ayrıntılı incelenmesi gerekliliğidir. Genel müdür değişimi süreci mevcut genel müdürün şirket ile ilişkilerinin nasıl ve neden değiştiğini kapsadığı gibi, değişen genel müdürün yerine geçen halefin özelliklerini de içerir. İncelememiz kapsamında haleflerin şirket içinden terfi ederek gelen ve bir nevi veliaht olan yöneticiler mi yoksa şirket dışından gelen yöneticiler mi olduğu da incelenmiştir. Araştırmamıza temel oluşturan 258 şirketin 2005 yılındaki genel müdür profiline bakıldığında bu yöneticilerin ağırlıklı olarak şirket içi terfi yoluyla bu pozisyonlara gelmiş olduğu görülürken haleflerde bu durumun geçerli olmadığı saptanmış ve bu pozisyonlar için seçilen haleflerin %60'ının şirket dışından transfer edilen yöneticiler olduğu belirlenmiştir. Fakat, özellikle işletme grubu şirketleri arasındaki yönetici hareketliliğinin oldukça fazla olduğu ülke ve örneklerde şirket dışı transferlerin daha dikkatli yorumlanması gerekmektedir. Nitekim, haleflerin %28.9'unun grup içi transferlerle göreve gelen grup şirketleri veya ana şirket yöneticisi olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, şirket dışından atanan haleflerin %47.5'inin aslında şirket dışı bağlantısız yönetici değil, grup içi ve bağlantılı yönetici olduğu saptanmıştır.

Bu noktada özellikle yerel ve uluslararası işletme gruplarında ve yabancı sermayeli şirketlerde şirket dışı yönetici transferlerinin farklı şekilde yorumlanması gerekliliğini vurgulamak gerekir. Ayrıca şirket dışından transfer edilen ve bağlantısız genel müdür haleflerinin özellikleri de incelenmiş ve bu yöneticilerin %55'inin transfer oldukları sektördeki bir şirketten geldikleri, %45'inin ise farklı bir sektör deneyimini şirkete taşıyacak bir kariyere sahip oldukları görülmüştür.

Sonuçta, yapılan bu tanımlayıcı araştırma ile gelişen bir ekonomi olan Türkiye'nin genel müdür değişimlerini incelemek için farklı ortam sunduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın örneklem büyüklüğü ve özellikleri ve aynı zamanda incelediği zaman boyutu açısından bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İnceleme sadece Borsa İstanbul'da işlem gören sınırlı sayıda şirkete odaklanmıştır ve sadece 2005-2011 yılları arasındaki yönetici değişimleri incelenmiştir. Bu sınırlılıklar araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesini engellemektedir. Fakat genel müdür değişimleri ile ilgili elde edilen tanımlayıcı bulgular gelecekte bu alanda tasarlanacak çalışmaların önermelerini şekillendirecek zenginliktedir. Takip eden araştırmalarda, daha geniş örneklem ve zaman boyutunda, şirketlerin yönetim ve yönetim kurulu yapılarının, performansının, mevcut yöneticilerinin ve şirketin yapısal özelliklerinin ve dış çevresel faktörlerin genel müdür değişim sürecine etkileri araştırılmalıdır. Ayrıca, genel müdür değişiminin ve genel müdür halefinin içerden veya dışardan olmasının şirket performansına etkilerini incelemek değişimin tüm dinamiklerini anlamamıza daha da yardımcı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Agrawal, A., Knoeber, C.R. ve Tsoulouhas, T. 2006. Are outsiders handicapped in CEO succession?. *Journal of Corporate Finance*, 12(3): 619-644.
- Bailey, E.E. ve Helfat, C.E. 2003. External management succession, human capital, and firm performance: an integrative analysis. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 347-369.
- Belderbos, R.A. ve Heijltjes, M.G. 2005. The Determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: Control, learning and vertical business groups, *Journal of International Business Studies*, 36(3): 341-354.
- Bennedsen, M., Nielsen, K.M., Pérez-González, F. ve Wolfenson, D. 2007. Inside the family firm: The role of families in succession decisions and performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2): 647-69.
- Bertrand, M. ve Schoar, A. 2003. Managing with style: The effect of managers on firm policies. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4): 1169-1208.
- 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.
- Boeker, W. 1997. Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Administrative Science Quarterly*, 40(1): 152-170.
- Brickley, J.A. 2003. Empirical research on CEO turnover and firm-performance: A discussion. *Journal of Accounting and Economics*, 36(1): 227-233.
- Brickley, J.A., Linck, J.S. ve Coles, J.L. 1999. What happens to CEOs after they retire? New evidence on career concern, horizon problem, and CEO incentives. *Journal of Financial Economics*, 52(5): 341-377.
- Buğra, A. 1994. *State and business in modern Turkey: A comparative study*. Albany NY: State University of New York Press.
- Cannella Jr, A.A. ve Shen, W. 2001. So close and yet so far: Promotion versus exit for CEO heirs apparent. *Academy of Management Journal*, 44(2): 252-271.
- Carney, M. 2005. Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3): 249-265.
- Castanias, R.P. ve Helfat, C.E. 1991. Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17(1): 155-171.
- Charan, R. 2005. Ending the CEO succession crisis. *Harvard Business Review*, 83(2): 72-81.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. ve Zahra, S.A. 2003. Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4): 359-366.
- Chung, C.-N. ve Luo, X. 2008. Institutional logics or agency costs: The influence of corporate governance models on business group restructuring in emerging economies. *Organization Science*, 19(5): 766-784.
- Chung, C.-N. ve Luo, X. 2013. Leadership succession and firm Performance in an

- emerging economy: Successor origin, relational embeddedness and legitimacy. *Strategic Management Journal*, 34(3): 338-357.
- Ciampa, J.D. 2005. How leaders move. *Harvard Business Review*, 83(1): 46-53.
- Claessens, S. ve Djankov, S. 1999. Enterprise performance and management turnover in the Czech Republic. *European Economic Review*, 43(4): 1115-1124.
- Çolpan, A.M. 2010. Business groups in Turkey. A. M. Çolpan, T. Hikino ve J. R. Lincoln (Der.), *Oxford Handbook of Business Groups*: 486-525. Oxford: Oxford U.P.
- Dacin, M.T., Ventresca, M. J. ve Beal, B.D. 1999. The embeddedness of organizations: Dialogue and directions. *Journal of Management*, 25(3): 317-356.
- Datta, D.K. ve Guthrie, J.P. 1994. Executive succession: Organizational antecedents of CEO characteristics. *Strategic Management Journal*, 15(7):569-577.
- Day, D.V. ve Lord, R.G. 1988. Executive leadership and organizational performance: Suggestions for a new theory and methodology. *Journal of Management*, 14(3): 453-464.
- Demirağ, İ. ve Serter, M. 2003. Ownership patterns and control in Turkish listed companies. *Corporate Governance*, 11(1): 40-51.
- Demirbağ, M., Tatoğlu, E. ve Glaiter K.W. 2009. Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey, *Journal of World Business*, 44(4): 445-462.
- Doğan, M. ve Ağca, V. 2013. The effects of CEO turnover on firm performance in high-tech vs. low-tech firms: Evidence from Turkey. *International Conference on Economic and Social Studies, Sarajevo*, 10-11 Mayıs 2013.
- Durukan, B., Özkan, S. ve Dalkılıç, F. 2012. CEO turnover and corporate performance relationship in pre- and post IFRS period: Evidence from Turkey. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2): 421-442.
- Favaro, K., Karlsson, P.-O. ve Neilson, G.L. 2012. *Time for new CEOs: The 2012 chief executive study, Booz and Co Report*.
- Finkelstein, S., Hambrick, D.C. ve Cannella, Jr. A.A. 2009. Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams and boards. New York: Oxford University Press.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D.C. 1990. Top management team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 484-503.
- Finkelstein, S. ve Hambrick, D.C. 1996. *Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations*. St Paul, MN: West Publishing Company.
- Fredrickson, J.W., Hambrick, D.C. ve Baumrin, S. 1988. A model of CEO dismissal. *Academy of Management Review*, 13(2): 255-270.
- Friedman, S.D. ve Saul, K. 1991. A leaders' wake: Organization member reactions to CEO succession. *Journal of Management*, 17(3): 619-642.
- Giambatista, R.C., Rowe, W.G. ve Riaz, S. 2005. Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. *The Leadership Quarterly*, 16(6): 963-991.

- Gökşen, N.S. ve Üsdiken, B. 2001. Uniformity and diversity in Turkish business groups: Effects of scale and time of founding. **British Journal of Management**, 12(4): 325-349.
- Granovetter, M. 2005. Business groups and social organizations. N.J. Smelser ve R. Swedberg (Der.), **Handbook of Economic Sociology**: 429-450. Princeton NJ: Princeton University Press.
- Grusky, O. 1960. Administrative succession in formal organizations. **Social Forces**, 39(2): 105-115.
- Grusky, O. 1961. Corporate size, bureaucratization and managerial succession. **The American Journal of Sociology**, 67(3): 263-269.
- Habbershon, T.G., Williams, M. ve MacMillan, I.C. 2003. A unified systems perspective of family firm performance. **Journal of Business Venturing**, 18(4): 451-466.
- Habbershon, T.G. ve Williams, M.L. 1999. A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. **Family Business Review**, 12(1): 1-25.
- 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): 193-260.
- Hambrick, D.C. 2007. Upper echelon theory: An update. **Academy of Management Review**, 32(2): 334-343.
- Hahn, C.H., Hayakawa, K. ve Ito, T. 2013. Do local national managers improve multinationals' performance? Evidence from Korean firm-level data." K. Hayakawa (Der.), **Deepening of Corporate Global Activities in East Asia**. BRC Research Report No. 12, Thailand: Bangkok Research Report, IDE-JETRO.
- Harris, D. ve Helfat, C. 1997. Specificity of CEO human capital and compensation. **Strategic Management Journal**, 18(11): 895-920.
- Huson, M.R., Parrino, R. ve Starks, L.T. 2001. Internal monitoring mechanisms and CEO turnover: A long-term perspective. **Journal of Finance**, 56(6): 2265-2297.
- Hutzschenreuter, T., Kleindienst, I. ve Greger, C. 2012. How new leaders affect strategic change following a succession event: A critical review of the literature. **The Leadership Quarterly**, 23(5): 729-755.
- Jalal, A.M. ve Prezias, A. 2012. Outsider CEO succession and firm performance. **Journal of Economics and Business**, 64(6): 399-426.
- Karaevli, A. ve Zajac, E. J. 2013. When do outsider CEOs generate strategic change? The enabling role of corporate stability. **Journal of Management Studies**, 50(7): 1267-1294.
- Kato, T. ve Long, C. 2006. CEO turnover, firm performance and enterprise reform in China: Evidence from micro data. **Journal of Comparative Economics**, 34(4): 796- 817.
- 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.

- Kesner, I.F. ve Sebor, T.C. 1994. Executive succession: Past, present and future. **Journal of Management**, 20(2): 327-372.
- Khanna, T. ve Rivkin, J.W. 2001. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. **Strategic Management Journal**, 22(1): 45-74.
- Khanna, T. ve Yafeh Y. 2007. Business groups in emerging markets: Paragons or parasites?. **Journal of Economic Literature**, 45(2): 331-372.
- Kula, V. 2005. The impact of the roles, structure and process of boards on firm performance: Evidence from Turkey. **Corporate Governance: An International Review**, 13(2): 265-276.
- Lam, S.S.K. ve Yeung, J.C.K. 2010. Staff Localization and Environmental Uncertainty on Firm Performance in China, **Asia Pacific Journal of Management**, 27: 677-695.
- Ocasio, W. 1999. Institutionalized action and corporate governance: The reliance on rules of CEO succession. **Administrative Science Quarterly**, 44(2): 384-416.
- Parrino, R. 1997. CEO turnover and outside succession: A cross-sectional analysis. **Journal of Financial Economics**, 46(2): 165-197.
- Peng, M.W., Buck, T. ve Filatotchev, I. 2003. Do outside directors and new managers help improve firm performance? An exploratory study in Russian privatization. **Journal of World Business**, 38(4): 348 – 360.
- Peng, M.W. ve Luo, Y. 2000. Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, 43(3): 486-501.
- Pitcher, P., Chreim, S. ve Kisfalvi, V. 2000. CEO succession research: Methodological bridges over troubled waters. **Strategic Management Journal**, 21(6): 625-648.
- Rejchrt, P. ve Higgs, M. 2014. Who are our leaders? A study of CEO succession in the UK FTSE 350 companies. **Journal of General Management**, 39(3): 3-16.
- Rowe, W.G., Cannella Jr., A.A., Rankin, D. ve Gorman, D. 2005. Leader succession and organizational performance: Integrating the common sense, ritual scapegoating and vicious-circle succession theories. **The Leadership Quarterly**, 16(2): 197-219.
- Schnatterly, K. ve Johnson, S.G. 2008. Competing to be CEO in high-tech firms: Insider, board member or outsider candidates. **Journal of High Technology Management Research**, 18(2): 132-142.
- Shen W. ve Cannella Jr., A.A. 2002. Revisiting the performance consequences of CEO succession: The impacts of successor type, post-succession senior executive turnover and departing CEO tenure. **Academy of Management Journal**, 45(4): 717-733.
- Shen, W. ve Cho, T.S. 2005. Exploring involuntary executive turnover through a managerial discretion framework. **Academy of Management Review**, 30(4): 843-854. Tan, D. ve Mahoney, J.T. 2006. Why a multinational firm chooses expatriates:

- Integrating resource-based, agency and transaction costs perspectives, *Journal of Management Studies*, 43(3): 457-84.
- Tatoğlu, E. ve Glaister, K.W. 2000. *Dimensions of Western Foreign Direct Investment in Turkey*. London: Quorum.
- Thornton, P.H. ve Ocasio, W. 1999. Institutional logics. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby ve K.S. Anderson (Der), *The Sage handbook of organizational institutionalism*: 99-129, CA: Sage.
- Üsdiken, B. ve Yıldırım-Öktem, Ö. 2008. Kurumsal ortamda değişim ve büyük aile holdinglerin bünyesindeki şirketlerin yönetim kurullarında icrada görevli olmayan ve bağımsız Üyeler. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(3): 43-71.
- Wiersema, M. 2002. Holes at the top: Why CEO firings backfire. *Harvard Business Review*, 80(12): 70-77.
- Yamak, S. ve Üsdiken, B. 2006. Economic liberalization and the antecedents of top management teams: Evidence from Turkish 'big' business. *British Journal of Management*, 17(3): 177-195.
- Yurtoğlu, B. 2003. Corporate governance and implications for minority shareholders in Turkey. *Corporate Ownership and Control*, 1(1): 72-86.
- Zajac, E.J. ve Westphal, J.D. 1996. Who shall succeed? How CEO/board preferences and power affect the choice of new CEOs?. *Academy of Management Journal*, 39(1): 64-90.
- Zajac, E.J. 1990. CEO selection, succession, compensation and firm performance: A theoretical integration and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 11(3): 313-330.
- Zhang Y. ve Rajagopalan, N. 2010. Once an outsider, always an outsider? CEO origin, strategic change and firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(3): 334-346.
- Zhang, Y. ve Rajagopalan, N. 2003. Explaining new CEO origin: Firm versus industry antecedents. *Academy of Management Journal*, 46(3): 327-338.
- 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.
- Zhang, Y. 2008. Information asymmetry and the dismissal of newly appointed CEOs: an empirical investigation. *Strategic Management Journal*, 29(8): 859-872.
- Çalışan Devir Oranı Araştırması: İşgücü Analitikleri**. 2015. Peryön ve Towers Watson Raporu, Haziran.
- Spencer Stuart Board Index**. 2011. [https://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/SSBI\\_2011\\_final.pdf](https://content.spencerstuart.com/sswebsite/pdf/lib/SSBI_2011_final.pdf)



**Aylin Ataay**, yönetim ve organizasyon alanındaki doktorasını 2000 yılında İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi'ne ve İşletme Bilimi doktorasını ise 2002 yılında Paris 1 Panthéon Sorbonne Üniversitesi'nde tamamlamış ve halen Galatasaray Üniversitesi İşletme Bölümü'nde öğretim üyeliği yapmaktadır. Tepe yöneticilik kariyeri, Tepe yönetici değişimleri ve ücretleri ve uluslararası işbirlikleri konularında çalışmalarını sürdürmektedir.

**E-posta: [aataay@gsu.edu.tr](mailto:aataay@gsu.edu.tr)**