

# GAZİANTEP UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Journal homepage: <http://dergipark.org.tr/tr/pub/jss>



## Araştırma Makalesi • Research Article

### Endüstriyel Girişimcilerin Değişim Algılarını ve Değişim Stratejilerini Belirlemeye Yönelik Nitel Bir Çalışma

*A Qualitative Study To Determine Industrial Entrepreneurs Perceptions Of Change And Change Strategies*

İbrahim YILDIRIM<sup>a</sup> Saliha EMRE DEVECİ<sup>b\*</sup>

<sup>a</sup>Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Gaziantep / TÜRKİYE

ORCID: 0000-0003-1557-8406

<sup>b</sup>Öğr. Gör. Dr., Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Gaziantep / TÜRKİYE

ORCID: 0000-0001-8881-0355

#### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Geçmişi:*

Başvuru tarihi: 5 Mayıs 2021

Kabul tarihi: 5 Eylül 2021

*Anahtar Kelimeler:*

Girişimcilik,

Endüstriyel girişimci,

Değişim,

Örgütsel değişim,

Değişim stratejileri

#### ARTICLE INFO

*Article History:*

Received May 5, 2021

Accepted September 5, 2021

*Keywords:*

Entrepreneurship,

Industrial entrepreneur,

Change,

Organizational change,

Change strategies

#### ÖZ

Eşi görülmemiş derecede dinamizm kazanmış bir dünyada yaşamaktayız. Teknoloji, iletişim kurma, seyahat etme, çalışma ve yaşama şeklimizi sürekli değiştirmeye devam etmektedir. Değişim tespiti, çevremizdeki dünyadaki değişim anlayışımızdır. Değişikliği algılama yeteneği, günlük ve çalışma hayatımızın çoğunda çok önemlidir. Bu bağlamda makale, endüstriyel girişimcilerin değişim algılarını, değişim stratejilerini ve değişim yönetim tarzlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Veriler yarı yapılandırılmış ve derinlemesine mülakat yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Verilerin analizi için MAXQDA 2020 nitel veri analizi programı kullanılmıştır. Analiz çıktılarına göre endüstriyel girişimciler, değişimi sürekli gelişim ve değişimi ekip işi şeklinde algıladıklarını ifade etmişlerdir. Endüstriyel girişimcilerin değişimi gerçekleştirirken değişim talepleri ve teknolojiyi alarak stratejilerini belirledikleri tespit edilmiştir. Katılımcılar, değişimin başarı, kar ve verimlilik getirdiğini ayrıca çalışanların değişim sırasında korku ve adaptasyon sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir. Son olarak girişimcilerin değişim yapılırken dengeli, kontrollü olunması konusunda öneri de buldukları görülmüştür.

#### ABSTRACT

We live in an unprecedented dynamic world. Technology continues to constantly change the way we communicate, travel, work and live. Change detection is our understanding of change in the world around us. The ability to perceive change is essential in most of our daily and work lives. In this context, the article aims to determine the change perceptions, change strategies and change management styles of industrial entrepreneurs. The data were collected using a semi-structured and in-depth interview method. MAXQDA 2020 qualitative data analysis program was used to analyze the data. According to the results of the analysis, industrial entrepreneurs stated that they perceive change as continuous development and change as team work. It has been determined that industrial entrepreneurs determine their strategies by taking into account the demand and technology while making the change. Participants stated that change brings success, profit and efficiency, and that employees experience fear and adaptation problems during change. Finally, it was seen that entrepreneurs also made suggestions about being balanced and in control while making changes.

\* Sorumlu yazar/Corresponding author.

e-posta: [salihaemre@gantep.edu.tr](mailto:salihaemre@gantep.edu.tr)

**EXTENDED ABSTRACT**

Change is the most important concept of our age. We live in a constantly evolving and changing global business environment. Change has become crucial for businesses to survive and continue their success. States, industrial organizations, and even individuals must adapt to change as well. Everything is changing very fast and they must struggle to keep up with this rapid change and to survive in their organizations. Organizations and industrial entrepreneurs also change as a natural response to change. In today's world where everything is changing rapidly, entrepreneurs who are among the most important actors of the economic field should not remain unresponsive to change. Especially, it is thought that entrepreneurs operating in the industrial field where change is most experienced should adapt to the change as soon as possible. The study aims to understand the change perceptions, strategies of change and the challenges faced by industrial entrepreneurs in the process of change.

The working group of the research is 19 industrial entrepreneurs operating in Gaziantep and agreeing to interview. The working group was determined by taking into account the entrepreneurs in the industrial field in Gaziantep. In the research, the working group was chosen from among the industrial entrepreneurs according to the maximum diversity sampling method used in qualitative research. The data were obtained by interviewing the designated industrial entrepreneurs. Interview data was uploaded to the "MAXQDA 2020" package program.

According to the analysis, the research consists of 5 themes: perception of change, change strategies, resistance to change, the benefits of change, and change suggestions. Change perceptions of industrial entrepreneurs participating in research; "Change is inevitable, change is investment in the company, change is competition, change is teamwork, change is keeping up with the times, change is investment in employees, change is continuous development". He listed the change strategies of industrial entrepreneurs as process monitoring and analysis, financing plan, market analysis, change according to demand, technological integration, strategic change plan and making slow and planned change. Industrial entrepreneurs who noticed the change in their businesses stated that they had adaptation problems and fear of change. They explained that the employees had problems in adapting to the renewed process and their motivation decreased as they entered a new process. Participating industrial entrepreneurs stated that the formation of the business identity of change leads to the market, increases the product range, increases profits and productivity, brings success, and creates an ideal working environment and corporate identity. Industry entrepreneurs who made the change made suggestions to those who will make the change to make risk analysis from the change, to control the change and balance the change.

This research is considered to be valuable in determining the attitudes of industrial entrepreneurs towards change and gaining information about the situation of catching up with change. In addition, it is thought that industrial entrepreneurs will contribute to both industrial entrepreneurs and the literature on whether their efforts are sufficient by determining the right strategies for change. It is also hoped that it will guide new entrepreneurs on change.

## Giriş

Küreselleşme, bilgi alanındaki gelişmeler ve gelişmekte olan yeni endüstrilerle iletişim teknolojisi gibi sorunlar ve müşteri taleplerindeki hızlı değişimler, çoğu kuruluş üzerinde sürekli olarak düşünme ve iş yapma şekillerini değiştirme baskısı yaratmaktadır (Hall, Melin, & Nordqvist, 2001, s. 194).

Değişim doğrusal değildir; genellikle açıkça tanımlanmış bir başlangıç veya bitiş yoktur. Değişim, organizasyonda giderek daha fazla insan tarafından benimsenen, giderek artan iddialı hedeflere bir dizi yakın ve daha yakın yaklaşımdan oluşmaktadır. Bu nedenle değişim kafa karıştırıcı ve sonsuz görünebilir. Genellikle, değişim sürecine dahil olanlar tünelin sonunda ışık yokmuş gibi hissetmektedir. Değişim yönetimi, bir kuruluşun yönünü, yapısını ve yeteneklerini, dış ve iç müşterilerin sürekli değişen ihtiyaçlarına hizmet edecek şekilde sürekli olarak yenileme sürecidir. Değişimin yönetilmesi için stratejilere hâkim olmak, günümüzde daha önemlidir, çünkü değişim oranı tarihteki herhangi bir zamandan daha fazladır. Pazarlar, örgütsel ittifaklar ve yapılar hızla değişmektedir (Moran & Brightman, 2000, s. 67).

Son zamanlarda, firmalar rutin olarak teknolojik değişim, ekonomik belirsizlik, sektördeki gelişme ve düşüş, artan rekabet ve demografi ve değerlerdeki büyük değişimler gibi faktörlerle uğraşmak zorundadırlar. Bu tür karmaşık koşullar karşısında, değişimi yönetme yöntemlerin çoğu artık yetersiz kalmaktadır. Bu zamanlarda, düzeni yeniden sağlayarak değişime direnme girişimleri sadece sonuçsuz kalmayabilir, aynı zamanda zarar verici olabilir (Rosenberg & Mosca, 2011, s. 140).

Girişimcilik, fırsatları, bireyleri, örgütsel bağlamları, riskleri, yeniliği ve kaynakları içeren dinamik bir süreçtir. Bir süreç olarak girişimcilik, her büyüklükte ve türde kuruluşa uygulanabilir (Heilbrunn, 2005, s.424). Girişimcilik faaliyeti, çevrenin sektörel boyutu da dahil olmak üzere yerel çevresel faktörlerden büyük ölçüde etkilenir. Yeni iş oluşumunun sektör bağlantısı girişimcinin ortamından bağımsız değildir (Noseleit, 2013, s. 745).

Çalışmanın amacı, değişimin uygulanması açısından önemli aktörlerinden olan endüstriyel girişimcilerin değişime karşı bakış açılarını tespit etmek, değişim için uyguladıkları stratejileri anlamak ve girişimcilerin değişim profillerini çizmektir.

### Endüstriyel Girişimcilik ve Değişim

Girişimcilik ekonomik büyümenin motoru olarak kabul edilmektedir (Henry, Hill, & Leitch, 2003, s.3-19; Acs, Desai, & Hessels, 2008, s. 323-334; Williams & Vorley, 2015, s. 28-49). Yöneticiler girişimciliği yenilikçi, esnek, dinamik, risk alma, yaratıcı ve büyüme odaklı gibi terimlerle tanımlarlar. Öte yandan popüler terimi genellikle yeni girişimler başlatmak ve işletmek olarak tanımlamaktadır (Stevenson & Gumpert, 1985; Hebert & Link., 1988, s. 86).

Endüstriyel girişimcilik, bireylerin veya kuruluşların, kurumsal normları ve kuralları yeniden tanımlayan yeni kurumsal normları ve kuralları oluşturma ve geliştirme yollarını ifade etmektedir (Child, Lu, & Tsai, 2007, s. 1015).

Bu bağlamda endüstriyel girişimcilik, genellikle kaynakları zekice tanımlamaları sayesinde fırsatlar ve sorunların yaratıcı bir şekilde çözümleyen ve yenilikçi kuramsallaştırma süreçleri harekete geçirebilen girişimcilerin işi olarak görülmektedir (Khan, Munir, & Willmott, 2007).

Endüstriyel girişimcilik terimi, yeni kurumlar yaratmak veya mevcut olanları dönüştürmek için belirli kurumsal düzenlemelere ilgi duyma ve kaynaklardan yararlanma sürecini ifade etmektedir. Yeni kurumlar, yeterli kaynaklar içlerinde çıkarlarını gerçekleştirme

fırsatı gören aktörler ile ortaya çıkar. Bu aktörler endüstriyel girişimcilerdir. Bu nedenle endüstriyel girişimciler yetenekli aktörler olmalıdır (Garud, Hardy, & Maguire, 2007, s. 958).

Küçük ölçekli endüstrilerde yeni ortaya çıkan zeminler, endüstriyel girişimcilerin kendi becerileri için yaygın olarak 'tohum yatağı' veya tren olarak kabul edilmektedir. Pek çok yazar, öncelikli olarak ticaretle ilgilenen endüstriyel girişimciler ile öncelikli olarak üretimle ilgilenenler arasında ayırım yapmaktadır. Bir ticareti benimseyen endüstriyel girişimciler hızlı kazançla ilgilenmekte; finansal esnekliği vurgulamaktadırlar. Üretimle ilgilenen endüstriyel girişimciler ise uzun vadeli girişimler yaparak sermayelerinin önemli bir kısmı sabit varlıklara bağlamaktadırlar (Veen, 1976, s. 93).

Yapılan araştırmalar, ticari endüstriyel girişimlerin, kendine özgü ve ticarete göre değişen varlıklar ve yetkinliklerden oluşan portföylerden oluştuğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede içinde, rekabet avantajı, kıt ancak ilgili ve zor olan varlıkların sahipliğinden kaynaklanabilir. Aynı zamanda rekabet benzersiz ve kopyalanması zor dinamik yetenekler gerektirir. Bu yetenekler, işletmenin benzersiz varlık tabanını sürekli olarak oluşturmak, genişletmek, yükseltmek, korumak ve ilgili tutmak için kullanılabilir. Analitik amaçlar için, dinamik yetenekler; fırsatları ve tehditleri algılamak ve şekillendirmek için kapasite, fırsatları yakalamak ve işletmenin maddi olmayan ve maddi varlıklarını geliştirmek, birleştirmek, korumak ve gerektiğinde yeniden yapılandırmak yoluyla rekabet gücünü sürdürmek için gereklidir. Dinamik yetenekler, değişen müşteri ve teknolojik fırsatlara uyum sağlamak için gerekli olan zorlu kurumsal yetenekleri içerir. Ayrıca, kuruluşun işgal ettiği ekosistemi şekillendirme, yeni ürünler ve süreçler geliştirme ve uygulanabilir iş modelleri tasarlama ve uygulama kapasitesini de kapsamaktadır (Teece, 2007, s. 1321). Açıklamalardan anlaşılacağı üzere değişimi takip etmesi ve ayak uydurması gereken en önemli kesim endüstriyel girişimcilerdir. Bu nedenle çalışmanın odak noktasını endüstriyel girişimciler oluşturmaktadır.

Değişim bir zaman olgusudur. İnsanların, bir şeyin başka bir şeye dönüştüğü, "başka bir şeyin" bir sonuç veya sonuç olarak görüldüğü olay hakkında konuşma şeklidir. Bu açıdan bakıldığında, değişim birbiriyle ilişkili iki unsuru barındırır. Birincisi kimlik veya neyin var olduğu. İkincisi, orijinal bir şeyin başlangıç durumundan veya zaman ve mekândaki koşullarından zaman ve mekândaki başka bir duruma veya koşula hareketi olarak gözlemlediğimiz değişim sürecidir (Ford & Ford, 1994, s.758). Değişim "mevcut halin farklılaşması" şeklinde kabul edildiğinde yaşamın bütününde olduğu fark edilmektedir (Demirgil & Antalyalı, 2017) .

Organizasyonlarla ilgili olarak değişim, "bir organizasyonun nasıl çalıştığı, üyeleri ve liderlerinin kim olduğu, hangi biçimde aldığı veya kaynaklarını nasıl tahsis ettiği" konusunda farklılık içerir (Huber ve diğerleri 1993, s.216). Organizasyonel gelişim perspektifinden değişim, bireysel gelişimi ve organizasyonel performansı geliştirmek amacıyla organizasyonel çalışma ortamının planlanan değişimini hedefleyen bir dizi davranış bilimine dayalı teori, değer, strateji ve tekniktir (Weick & Quinn, 1999, s. 368). Değişim, bireysel paydaşlar ve kuruluşlar için genellikle türbülansa neden olan karmaşık bir süreçtir (Lewis & Sahay, 2019).Ancak Organizasyonların değişime açık olması gerekmektedir. Çünkü gün geçtikçe geçerli olan kurallar ve yöntemler küresel rekabet ortamında, yetersiz kalmakta ve bu değişimlere ayak uyduramayan örgütler yok olmaktadır (Yeşil, 2018)

Dunphy ve Stace (1988), çevresel değişimler, çeşitlendirme, satın alma, birleşme, daraltmalar, endüstrinin yeniden düzenlenmesi ve teknolojik atılımları organizasyonları değişime zorlayan nedenler olarak sıralamaktadır (Dunphy & Stace, 1988, s. 324). Self ve Schraeder (2009), hayatta kalmak adına, bazı firmaların bu değişiklikleri, organizasyonel yeniden tasarım dahil stratejiler yoluyla tahmin etmeye veya bunlara yanıt vermeye

çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu değişikliklere zamanında uyum sağlayamayan veya yanıt vermeyen firmalar, pazar payını ve kilit çalışanlarını kaybetme, hissedar desteğini tehlikeye atma ve hatta muhtemelen ölüm riskini taşır. Sonuç olarak, Self ve Schraeder, firmaların karşılaştığı ilk zorluğun değişim ihtiyacının farkına varmak olduğunu savunurken, ikinci ve muhtemelen daha önemli olan firmaların karşılaştığı zorluk, değişimi uygulamak için etkili bir şekilde stratejiler organize etmektir (Self & Schraeder, 2009, s.170). Değişim stratejileri olmadan vizyon bir rüyadır. Vizyon, misyon ve değerlerle belirlenen stratejiler, vizyon ve misyonu gerçekleştirmenin yollarıdır. Stratejik planlar, pusulanın (vizyonun) gerekli olduğu değişen bir arazinin yol haritalarıdır (Gill, 2002,s.310). Ayrıca, bir organizasyon değişimi başarılı bir şekilde uygulayacaksa, çalışanların psikolojik süreçlerini dikkate alan bir değişim stratejisi geliştirilmelidir (Elias, 2007)

Günümüz iş ortamındaki doğal istikrarsızlık nedeniyle, kuruluşlar genellikle çalışma tarzlarını değiştirme ihtiyacıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yeni kaynaklar elde etme veya yeni işlere geçme fırsatları ortaya çıkabilmekte ayrıca yeni rekabet veya hükümet düzenlemelerinden kaynaklanan tehditler daha belirgin hale gelmektedir (Bloodgood & Salisbury, 2001, s.60). Bazen organizasyonel değişikliklere acilen ihtiyaç duyulur ve hızlı uygulama gerektirir. Bu gibi durumlarda, en etkili ve verimli stratejileri kullanan bir hazırlık programının uygulanması gerekecektir. Dolayısıyla, bu değişim için yalnızca ikna edici bir iletişim stratejisi kullanılabilir (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993, s. 685).

Açık sistemler olarak organizasyonlar çevrelerine bağımlıdır ve bu nedenle organizasyon değişikliği uygulamaları bir ölçüde dış dünya tarafından belirlenir. Organizasyon değişikliği, diğer organizasyonel süreçler gibi planlamak, kontrol etmek ve yönetmek mümkündür (Styhre, 2002, s.345). Planlanan örgütsel değişim stratejisi temsilcisi Lewin (1951), ilk olarak organizasyonu değişime hazırlayarak (çözülme), ardından organizasyonu değişime dahil ederek (hareket) şirketlere değişimi üstlenmeleri talimatının verildiği ufuk açıcı 3 adımlı değişim modelinden başlayarak ve nihayet yeni yöntemleri örgütün kültürüne yerleştiren (yeniden donma), modelini ortaya çıkarmıştır (Kaminski, 2011, s. 1210; Alagöz, 2018). Lippitt ve ark. (1985), değişim yönetimi için aşağıdaki önermelerde bulunmuştur (Sandelands, 2010, s. 72):

- (1) Tüm çalışanları değişim planlamasına dahil etmek;
- (2) iletişim kurmak ve geri bildirim kullanmak;
- (3) çevre ve grup alışkanlıkları üzerindeki etkileri dikkate almak
- (4) çalışanları değişim çabası başlamadan önce bilgilendirmek;
- (5) güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturmak;
- (6) problem çözme tekniklerini kullanmak;
- (7) değişimin uygulanmasına insanları dahil etmek;
- (8) erken bir başarılı değişim deneyimi sağlamak ve
- (9) başarılı değişimi hızla dengelemek ve yaymak.

Çalışanlar, değişim girişimlerine karşı oldukça şüpheli ve değişime karşı hem aktif hem de pasif olarak dirençli olabilmekte, bu da başarısız değişim çabalarına, organizasyonel başarısızlıklara neden olmaktadır (Weber & Weber, 2001, s. 293 ). Getz, Jones ve Loewe (2009), firmanın rekabet ortamı içindeki değişime dayalı olarak, gelecekte istenen bir duruma değişim ihtiyacını belirleme noktasından bir geçiş yolu inşa etmeyi önermektedir. Böyle bir göç yolu, organizasyon performansında bir boşluk olduğu zaman değişim için bariz bir tetikleyici

olduğundan, bugün ve gelecekteki durum arasındaki büyük boşlukları tanımlamalıdır. Yolun ayrıca uygun boşluk kapatma eylem adımlarını seçmesi, adımları bölümlere veya stratejik iş birimine göre düzenlemesi ve adımları mümkün olduğunca verimli bir şekilde sıralaması gerekir (Rosenberg & Mosca, 2011, s. 140).

Örgütsel değişim bir organizasyon bireylerine ve onların nihai başarısına yatırım yapma isteğidir (Kanter, Stein, ve Jick, 1992, s. 5). Değişim, bir örgütü (veya bir ulusu) mevcut durumundan gelecekteki arzu edilen bir duruma bir yolculuğa çıkarma ve yolculuk boyunca ortaya çıkan tüm sorunlarla ilgilenme süreci olduğundan değişim liderlikle ve yönetimle ilgilidir. Bu nedenle değişim iyi yönetilmeli-planlanmalı, organize edilmeli, yönlendirilmeli ve kontrol edilmelidir. Aynı zamanda değişimi başarılı bir şekilde başlatmak için etkili liderlik gerektirir: farkı yaratan liderliktir. (Gill, 2002, s. 310). Bu bağlamda değişimin yöneticisi olarak girişimciler önemli aktörlerdir.

Schumpeter, girişimciyi rutinleri geride bırakan yenilikçi ve basitçe bir değişimin temsilcisi olarak hareket eden biri olarak da tanımlamaktadır. Girişimci dikkatini yeni seçeneklere ayırır, olağandışı görevleri üstlenir ve sosyal çevresinin uyarlanabilir baskısına karşı üretim sürecinde yeni kombinasyonları gerçekleştirir. Yöneticiler çevredeki değişikliklere adaptasyonla cevap verirken, girişimciler yaratıcı bir şekilde cevap verir. Sadece girişimci yerleşik uygulamalara karşı düşünceli bir duruş sergiler. Schumpeter'ın girişimci anlayışının ikinci yönü, yaratıcı yıkım kavramıdır. Bununla Schumpeter, yeniliklerin aynı anda yıkıcı ve yapıcı sonuçlarına atıfta bulunur. Girişimciler geleneksel uygulamaları yok ederler, bunu eş zamanlı olarak bir görevi yerine getirmenin alternatif yollarının modellerini sunarak yaparlar. (Beckert, 1999, s. 780).

Ayrıca Schumpeter, girişimcilerin yaptıkları değişimlerin süreksiz ve düzensiz olacağına vurgulamıştır. Çünkü değişimler bireysel girişimci algılara ve uygulamaya dayanmaktadır ve teknolojik uygulama ve değişim süreci ile eşit değildir. Bu değişikliklerin süreksizliği, ekonomiyi dengesizliğe itme ve böylece hızlı ve esnek tepkilere sahip girişimciler için fırsatlar yaratma, ancak daha az çevik KOBİ yöneticileri için zorlaştırma gibi toplam etkiye sahip olacaktır. Gerçekten de birçok yenilikçi olmayan firma kaçınılmaz olarak hayatlarını devam ettiremeyecektir (Gray, 2002, s. 65).

Endüstriyel girişimciler, değişimi normal ve sağlıklı olarak görürler. Genellikle onlar değişimi kendileri yaratmazlar. Ama girişimci her zaman değişir, değişime yanıt verir ve bunu bir fırsat olarak kullanırlar (Drucker, 1985, s. 5).

Teknolojik değişim önemli bir endüstriyel girişimcilik fırsatı kaynağıdır. Çünkü insanların kaynakları farklı ve potansiyel olarak daha üretken yollarla tahsis etmesini mümkün kılar. Ampirik kanıtlar, teknolojik değişimin bir girişimcilik fırsatı kaynağı olduğu argümanını da desteklemektedir. Ayrıca, genç girişimci firmaların, en azından bazı endüstrilerde teknolojik yenilikler üretmede anahtar bir rol oynadığını bilinmektedir (Acs & Varga, 2005, s. 325).

Hızlı teknolojik değişiklikler, artan risk, küreselleşme ve beklentiler endüstriyel alanda faaliyet gösteren girişimcilerin karşı karşıya olduğu iş çevreleridir. Böyle bir ortamda başarılı olmak, çeviklik, özellikle çevik üretim, bir çeşit gelişmiş üretim teknolojisi, rekabet avantajı itibarı ile sürdürülen yenilik ve değişim ile olmaktadır (Crocitto & Youssef, 2003, s.390).

Endüstriyel alanda ilerlemeyi sağlayan yeni bilgi ve yaratıcı zekânın uygulanmasıdır. Eylemlerin değişimi teşvik etmede başarılı olamadığı durumlarda bile, sonraki kararları bilgilendiren öğrenme yoluyla yeni veriler ve deneyimlerle sonuçlanır. Bu bağlamda, girişimciler son derece önemlidir, çünkü merakı ile endüstriyel alanı ve ardından kurumsal

ortamı ilerleten kişilerdir (Kalantaridis & Fletcher, 2012, s. 200). Bu doğrultuda endüstriyel işletmelerde değişimin en kritik ögesi girişimciler denilebilir.

Araştırmanın amacı, endüstriyel girişimcilerin, kaçınılmaz olan değişim karşısında oluşturdukları algılarını belirlemektir. Ayrıca bu algı doğrultusunda belirledikleri değişim stratejilerini, karşılaştıkları zorlukları tespit etmektir. Araştırmanın sonuçlarının girişimcilerin iş yaşamlarına ışık tutacağı ve değişim stratejilerini geliştirmede kolaylık sağlaması açısından önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu maksatla girişimcilerin düşüncelerine bağlı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Endüstriyel girişimcilerin değişimi algılama şekilleri nelerdir?
- Endüstriyel girişimcilerin belirledikleri değişim stratejileri nelerdir?
- Endüstriyel girişimcilerin değişim esnasında yaşadıkları zorluklar nelerdir?
- Endüstriyel girişimcilerin değişim yararları hakkında görüşleri nelerdir?
- Endüstriyel girişimcilerin değişim hakkındaki önerileri nelerdir?

### **Araştırmanın Yöntemi**

#### **Araştırmanın Modeli**

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışma deseni olarak, olgu bilim deseni seçilmiştir.

#### **Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu Gaziantep ilinde faaliyet gösteren ve görüşmeyi kabul eden 19 endüstriyel girişimciden oluşmaktadır. Katılımcılar genellikle lise mezunu olup aralarında iki tane kadın girişimci bulunmaktadır. Çalışma grubu Gaziantep'te endüstriyel alandaki girişimciler göz önünde bulunarak belirlenmiştir. Çalışmada nitel araştırmalarda kullanılan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi uygulanmıştır.

#### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada nitel araştırmadaki görüşme tekniklerinden “yarı yapılandırılmış görüşme” yöntemi uygulanmıştır. Konu düzenlendikten sonra formda yer alması gereken sorular belirlenmiştir. Görüşme soruları, girişimcilerin değişim algılarını hedef almıştır.

#### **Verilerin Elde Edilmesi**

Çalışmaya ait veriler belirlenen endüstriyel girişimcilere 1-28 Şubat 2021 tarihleri arasında yüz yüze ve online görüşme yapılarak toplanmıştır. Mülakat sırasında endüstriyel girişimcilere çalışmayla alakalı bilgiler verilmiştir. Toplam on dokuz katılımcı ile yarı yapılandırılmış ve derinlemesine mülakat yapılmıştır.

Mülakat verileri “MAXQDA 2020” paket programına yüklenmiştir.

#### **Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği**

Araştırmadaki geçerlik; bulguların tutarlı ve anlamlı olması, görüşmecilerin samimi ve içtenlikle cevap vermeleri, araştırmada elde edilen verilerin kavramsal çerçeve ile uyumlu olması, araştırmada elde edilen bulguların, araştırmacı tarafından kayıt altına alınması (Türnüklü, 2000, s. 545; Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.111) ile çalışmanın geçerliği sağlanmıştır.

Araştırmanın güvenirliliği ise araştırmacının, mülakata dâhil edilen her kişiye aynı soruyu sorması, iki farklı araştırmacının aynı paragrafı aynı şekilde kodlaması (Türnüklü, 2000, s. 545), ayrıca sonuçların, ortaya konan verilerle açık bir biçimde ilişkilendirilmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.111) ile araştırmanın güvenirliliği sağlanmıştır. Ayrıca bu çalışma için Hasan Kalyoncu Üniversitesinden etik kurul izni alınmıştır.

## Bulgular

### Katılımcılara Ait Demografik bilgiler

Çalışma Tablo 1’de görüldüğü üzere 19 katılımcıyla yürütülmüş olup araştırmaya açıklık getirmesi adına katılımcılar 1D’den 19D’ye kadar olacak şekilde kodlanmıştır. Katılımcıların kaç yıldır sektörde buldukları ve ne tür bir üretim yaptıkları Tablo 1’de gösterilmiştir

**Tablo 1:** Demografik Bilgiler

Belge adı	Deneyim Süresi	Üretilen Ürün
1D	27 Yıl	Tekstil
2D	20 Yıl	Tekstil
3D	7 Yıl	Tekstil
4D	4 Yıl	Tekstil
5D	27 Yıl	Tekstil
6D	28 Yıl	Fıstık
7D	35 Yıl	Halı/Kilim
8D	10 Yıl	Kahvaltılık Ürünler
9D	9 Yıl	Bitkisel Yağ
10D	16 Yıl	Tekstil
11D	32 Yıl	Tekstil
12D	10 Yıl	Çuval
13D	27 Yıl	Halı/Kilim
14D	7 Yıl	Çelik Taban Astarı
15D	10 Yıl	Kâğıt
16D	6 Yıl	Donmuş Baklava
17D	35 Yıl	Çelik Kasa
18D	20 Yıl	Süt ve Süt Ürünleri
19D	9 Yıl	Vatka/Keçe

### Araştırmaya Ait Tema ve Kodlar

Yapılan analizler sonucunda çalışma 5 tema ve bu temalara ait kodlardan oluştuğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 2:** Oluşturulan Tema ve Kodlar

Oluşan Temalar	Oluşan Kodlar
Değişim Algısı	1. Değişim kaçınılmazdır,
	2. Değişim şirkete yatırımdır,
	3. Değişim rekabettir
	4. Değişim ekip işidir,



	5. Değişim çağa ayak uydurmaktır,
	6. Değişim çalışanlara yatırımdır
	7. Değişim sürekli gelişimdir
Değişim Stratejileri	1. Pazar analizi yapmak,
	2. Yavaş ve planlı değişim yapmak,
	3. Stratejik değişim planı yapmak,
	4. Teknolojik entegrasyon yapmak,
	5. Talebe uygun değişim yapmak,
	6. Doğru zamanlamayı seçmek,
	7. Süreç takip ve analizi yapılmak,
	8. Finansman planı yapmaktır.
Değişime Direnç	1. Değişime adaptasyon sorunu yaşamak
	2. Değişim korkusu yaşamak
Değişimin Yararları	1. Değişim ürün yelpazesinde büyüme sağlar
	2. Değişim piyasaya yön vermeyi sağlar
	3. Değişim sosyal medya ve reklam payını artırır
	4. Değişim kar artışı ve verimlilik sağlar
	5. Değişim başarı getirir
	6. Değişim ideal çalışma ortamı sağlar
	7. Değişim kurumsal kimlik oluşumunu sağlar
Değişim Önerileri	1. Değişim için risk analizi yapılmalıdır,
	2. Değişim kontrollü yapılmalıdır
	3. Değişim dengeli olmalıdır olmuştur.

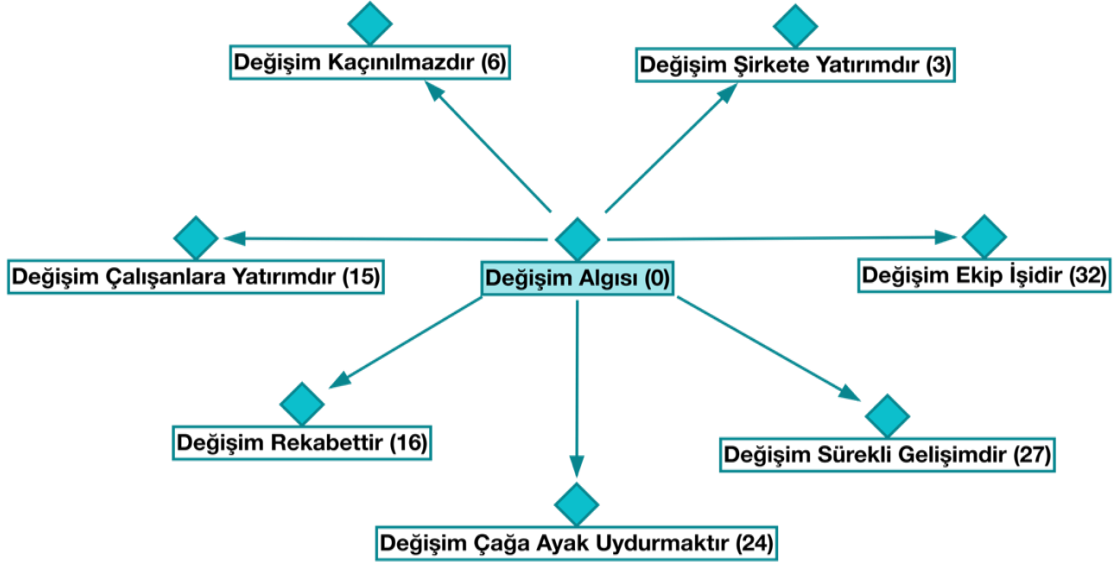


Şekil 1: Değişim Yönetimine Yönelik Temalar Gösterimi

Çalışma Şekil 1’de görüldüğü üzere 5 tema altında toplanmıştır. Bunlar; değişimin yararları, değişime direnç, değişim stratejileri, değişim algısı ve önerilerdir.

### Endüstriyel Girişimcilerin Değişim Algısına Yönelik Bulgular

Araştırmanın ilk teması olan değişim algısı temasına ait kod alt kod bölümler modeli Şekil 2’de görülmektedir. Değişim algısı teması katılımcılar tarafından 7 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; değişim kaçınılmazdır, değişim şirkete yatırımdır, değişim rekabettir, değişim ekip işidir, değişim çağa ayak uydurmaktır, değişim çalışanlara yatırımdır ve değişim sürekli gelişimdir olarak adlandırılmıştır.



Şekil 2: Değişim Algısı Temasına Ait Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Değişim algısı temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen kategorisi değişim ekip işidir kategorisidir. Katılımcılar değişime giderken çalışanların fikirlerinin öneminden ve birlikte hareket etmenin gerekliliğinden bahsetmiştir. Konu ile ilgili 6D ve 9D kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

"İlk aşamada ürüne ve fabrikaya ait eksiklik veya yetersizlik hissediyorsun ve sonrasında müşteri şikayetleri göz önünde bulundurularak kontroller yapılır ve bununla birlikte şirkette toplantı yapılıyor, bu değişim için müşterilerin şikayetleri ve talepleri alınıyor, çalışanlarla, usta başlarıyla, gıda teknisyenleri ile istişare ediliyor ve nasıl ve ne tür bir değişim yapılacağı düşünülüp kararlaştırılıyor, sonra o değişim yapan firmalara danışılarak, fikir alış-verişi yapılarak değişimi gerçekleştiriyoruz." (6D)

"Tüm birimler farklı organları temsil eder diye düşünüldüğünde birbirinden ayrı düşünmek doğru değildir. Herkesin sürece bir şekilde dahil olması gerekmektedir." (9D)

Değişim algısı temasının katılımcılar tarafından en çok değinilen ikinci kategorisi değişim sürekli gelişimdir kategorisi olmuştur. Katılımcılar konuyla ilgili değişimin sürekli olması gerektiğinden bahsetmişlerdir. 2D ve 3D kodlu katılımcılar şunları ifade etmiştir:

"Çevre şartları, teknoloji, nesiller, yaşam şartları ve sunamızı beklenen hizmete talep değişiyor. Bu durumlar sürekli değiştiğçe fabrikada olan değişimlerde illaki süreklilik kazanıyor." (2D)

"Yönetim ve üretim konusunda sürekli bir değişim içerisinde olunmalı ve talepler çağın getirdiği yeniliklere göre karşılanabilmeli. Her fabrikanın gelişimi ve ilerideki hedefleri açısından değişim önemlidir." (3D)

Değişim algısı temasının bir diğer sıkça ifade edilen kategorisi değişim çağa ayak uydurmaktır olmuştur. Katılımcılar çağa ayak uydurmanın ve müşterilerin görüşlerini dikkate almanın değişimin önemli bir parçası olduğundan bahsetmişlerdir. Bu konuda 3D kodu katılımcının ifadesi şöyledir:

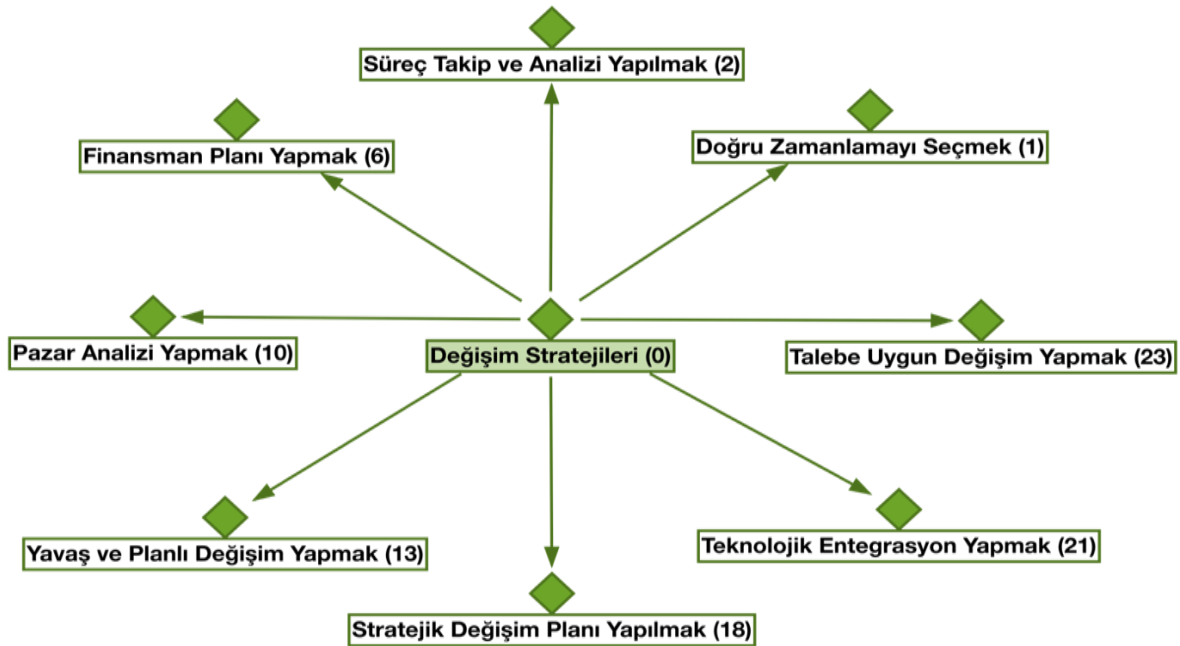
"Yönetim ve üretim konusunda sürekli bir değişim içerisinde olunmalı ve talepler çağın getirdiği yeniliklere göre karşılanabilmeli. Her fabrikanın gelişimi ve ilerideki hedefleri açısından değişim önemlidir." (3D)

11D kodlu katılımcının ifadesi de destekler niteliktedir:

"Zamanla tüketicilerin istek ve ihtiyaçları değişmektedir. Bu bağlamda fabrikaların karlılığını sürdürebilmesi için gerekli çalışmaları yapması, gerekli departmanları oluşturması, sistemsel eksikliklerin giderilmesi gerekmektedir. Kendi sektörümüz için konuşmak gerekirse makinelerimiz zaman içerisinde aşınmalardan ve teknolojik gereksinimlerden dolayı değişimi kaçınılmaz oluyor. Çağın şartlarına uygun olarak departman ve personel yetiştirilmesi değişimin kaçınılmaz parçalarından biridir. Bunları yapabilmek için tabii ki üst yönetimin bu değişimi fikri olarak kabullenmesi gerekir." (11D)

### Endüstriyel Girişimcilerin Değişim Stratejilerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci teması olan değişim stratejileri temasına ait kod alt kod bölümler modeli Şekil 3'te görülmektedir. Değişim stratejileri teması katılımcılar tarafından 8 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; Pazar analizi yapmak, yavaş ve planlı değişim yapmak, stratejik değişim planı yapmak, teknolojik entegrasyon yapmak, talebe uygun değişim yapmak, doğru zamanlamayı seçmek, süreç takip ve analizi yapılmak, finansman planı yapmaktır.



Şekil 3: Değişim Stratejileri Temasına Ait Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Değişim stratejileri temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen kategorisi talebe uygun değişim yapmak kategorisidir. Katılımcılar değişimin müşteri ihtiyaçlarına ve talebine bağlı olarak ilerlemesi gerektiğinden bahsetmiştir. Konu ile ilgili 6D kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

"Müşterinin isteklerine göre davranıyoruz ve bizde bir şeylerin eksikliğini hissettiğimiz an, yetersiz hissettiğimiz bir sistem veya bölüm olursa onu müşteri istemese dahi kendi içimize sinmediği için muhakkak o değişimi yapıyoruz." (6D)

Değişim stratejileri temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen ikinci kategorisi teknolojik entegrasyon yapmak kategorisidir. Katılımcılar teknolojik gelişimlere ayak uydurmanın değişimin önemli bir parçası olduğundan bahsetmiştir. Konu ile ilgili 10D kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

"İşgücü ve işgücünün ihtiyaçları zamanla çok fazla değişti. Biz işverenler olarak bu değişimlerin ışığında fabrikalarımızı hem bugün hem de gelecekte oluşacak değişimlere ve taleplere ayak uyduracak şekilde dönüştürmeliyiz. Bunun için de yapmamız zamanla, değiştirmemiz gereken ilk şey makine ve ekipmanlar olmalıdır. Bunun yanı sıra teknoloji çağında yaşadığımız gerçeğine uygun olarak teknolojik gelişmeleri de sürekli izlemeli ve özellikle reklam ve tanıtım konularında bu değişimleri takip ederek hitap ettiğimiz kesime ulaşımı sağlamalıyız." (10D)

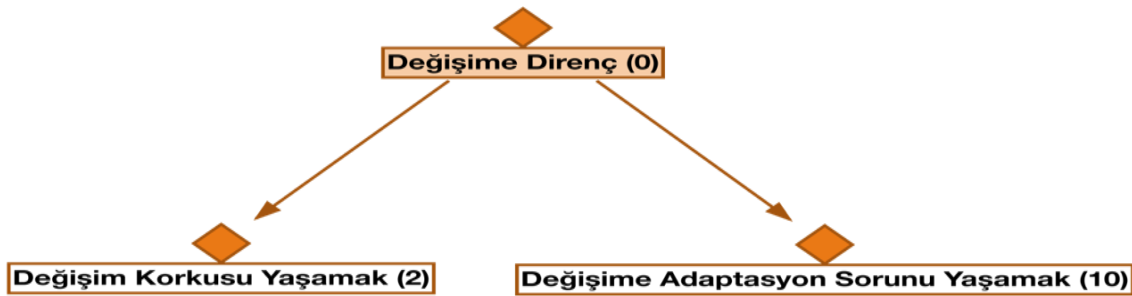
Değişim stratejileri temasının katılımcılar tarafından sıkça ifade edilen bir diğer kategorisi stratejik değişim planı yapılmak kategorisidir. Katılımcılar değişim yolunda şirket içi ve çevre dinamiklerine göre plan yapılması gerektiğinden bahsetmiştir. Konu ile ilgili 17D ve 4D kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

"O belli olmaz piyasa şartları belirler. Türkiye’de döviz aşırı yükselmiş firma şu tedbiri alır imalatların maliyetini koruyabilmek için öncelikle stoklu çalışmaya çalışır doğru oranda artırır. Çünkü stoktaki bekleyen ham madde her zaman için hazır değerdir bunun 1 dolardan almış olduğu şeyi 1 ay sonra 1,5 2 dolardan alabilirsin bu bir ihtimaldir. Firma buna göre kendini emniyette tutar çünkü bu neyi destekler firmanın pazarlama ve rekabet gücünü destekler." (17D)

"Değişim şirketimizin kapasitemizin farkında olarak ve planlanarak yapılmalıdır." (4D)

### **Endüstriyel Girişimcilerin Değişime Direnç ile İlgili Bulgular**

Araştırmanın bir diğer teması olan değişime direnç temasına ait kod alt kod bölümler modeli Şekil 5’te görülmektedir. Değişime direnç teması katılımcılar tarafından 2 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; değişime adaptasyon sorunu yaşamak ve değişim korkusu yaşamak olmuştur.



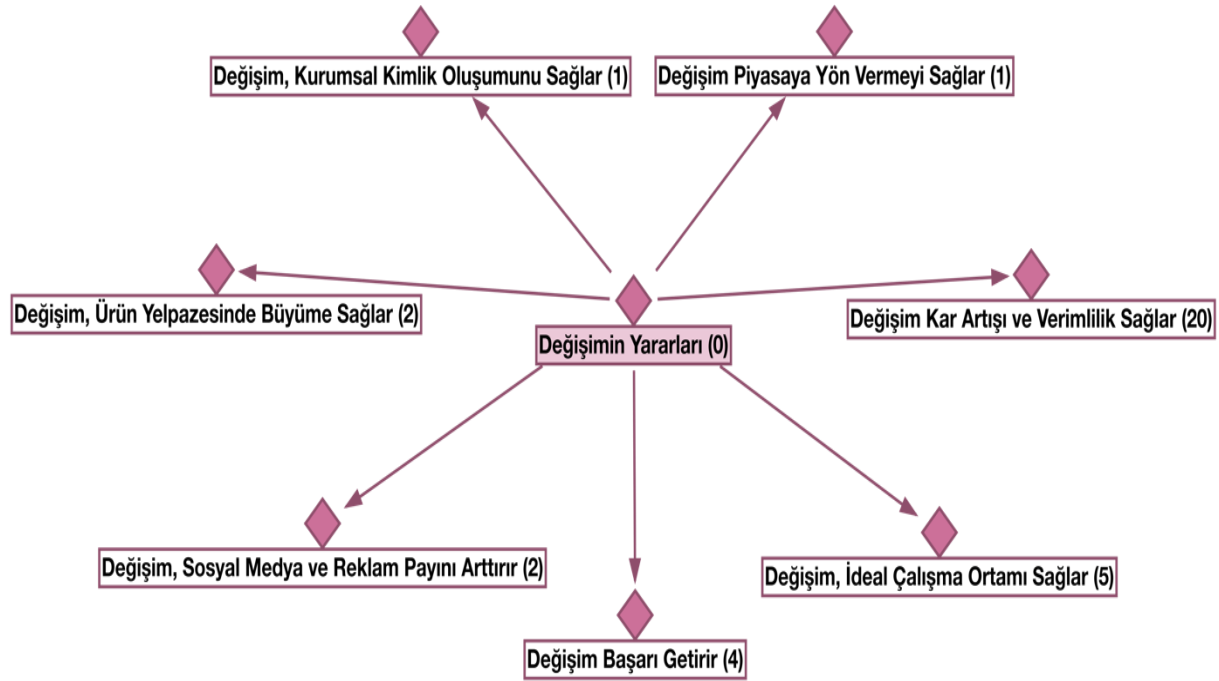
Şekil 5: Değişime Direnç Temasına Ait Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Değişime direnç temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen kategorisi olan değişime adaptasyon sorunu yaşamak ile ilgili katılımcılar değişiklik yapılan alanlarda çalışanların bu değişime ayak uydurmalarından ve yaşadıkları sorunlardan bahsetmiştir. Konu ile ilgili 10D kodlu katılımcının ifadeleri şu şekildedir:

"Genel olarak değişim sürecinde karşılaştığımız sorunlar çalışanların yenilenen makinalara uyumları noktasında yaşanmaktadır. Ve de çalışanlarımız yeni bir sürece girdiği için motivasyonlarında düşüş yaşanabiliyor." (10D)

### Endüstriyel Girişimcilerin Değişimin Yararlarına Ait Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bir diğer teması olan değişimin yararları temasına ait kod alt kod bölümler modeli Şekil 6'da görülmektedir. Değişimin yararları teması katılımcılar tarafından 7 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; değişim ürün yelpazesinde büyüme sağlar, değişim piyasaya yön vermeyi sağlar, değişim sosyal medya ve reklam payını artırır, değişim kar artışı ve verimlilik sağlar, değişim başarı getirir, değişim ideal çalışma ortamı sağlar ve değişim kurumsal kimlik oluşumunu sağlar olmuştur.



Şekil 6: Değişimin Yararları Temasına Ait Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Değişimin yararları temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen kategorisi değişim kar artışı ve verimlilik sağlar olmuştur. Konu ile ilgili 6D kodlu katılımcının ifadeleri şu şekildedir:

"Değişimlerimiz, belgelerimiz bize Avrupa'ya ve Türkiye'deki büyük kurumsal firmalara girmemizi ve onlara ürün satmamızı sağladı. Ürün kalitemizi arttırdı. Değişim kaliteyi getiriyor. Müşteride kaliteli ürünün farkına vardığında mutlaka seni tercih ediyor. Bizde rekabet çok olduğu için müşteri kaliteye, temizliğe, hijyene, teknolojiye çok önem verdiği için müşteriyi bize çekebilmek için bizde değişimin büyümek gibi kazanç sağlamak gibi birçok avantajları oldu." (6D)

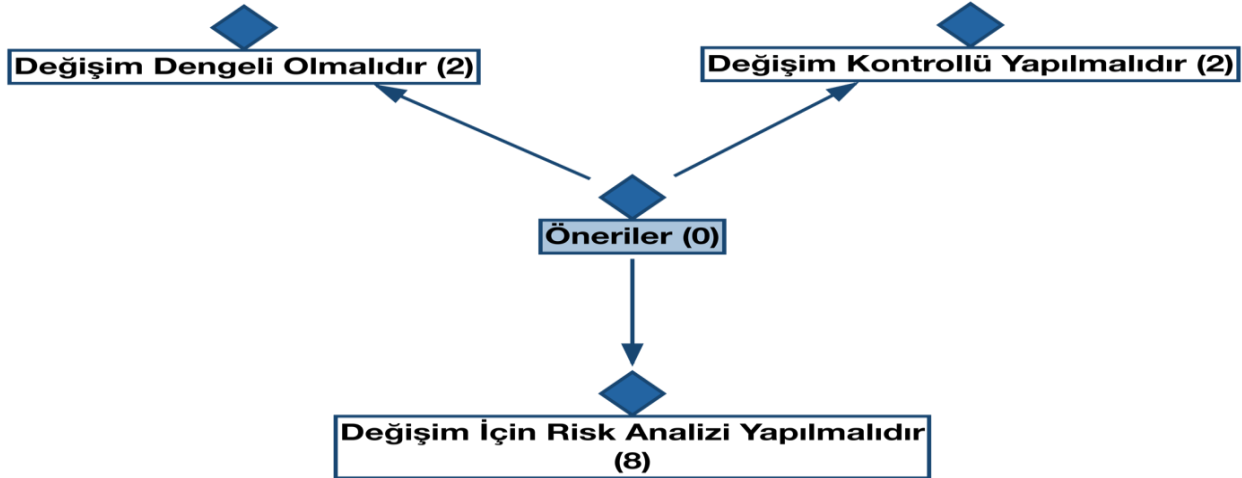
Değişimin yararları temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen ikinci kategorisi değişim ideal çalışma ortamı sağlar olmuştur. Konu ile ilgili 6D ve 7D kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

"Genellikle teknolojik değişikliklerimiz çalışanlarımızın iş yükünü hafifleterek onlara rahatlık, konfor sağlıyor. Bonesiz fabrikaya girilmemesi gibi hijyen ortamının olması, işçi emeğinin karşılığını alması, değişimlerle çalıştığı fabrikanın büyüdüğünü görmesi manevi bir karşılıkta olarak işçinin benimsemesiyle motive oluyor." (6D)

"En başta değişmesi gereken şeyler eskiden makineler. Aynı zamanda yeni koleksiyonlar da yaparak değişimlerimizi yaparız. Çalışanlarımıza da temiz ve konforlu bir çalışma alanı yapmak gerekir." (7D)

### Endüstriyel Girişimcilerin Değişimin İçin Önerilere Ait Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bir diğer teması olan öneriler temasına ait kod alt kod bölümler modeli Şekil 7'de görülmektedir. Öneriler teması katılımcılar tarafından 3 kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; değişim için risk analizi yapılmalıdır, değişim kontrollü yapılmalıdır ve değişim dengeli olmalıdır olmuştur.



Şekil 7: Öneriler Temasına Ait Kod Alt Kod Bölümler Modeli

Öneriler temasının katılımcılar tarafından en çok ifade edilen kategorisi değişim için risk analizi yapılmalıdır olmuştur. Konu ile ilgili 2D kodlu katılımcının ifadeleri şu şekildedir:

"Bir fabrika değişime gitme konusunda basamaklar halinde kademeli olarak gitmeli. Bir anda baştan sona değişime gitmek ve yenilikler oluşturmak hem yükü ağırlaştıracaktır hem de tehlikeyi arttıracaktır. İyi bir analiz ve muhakeme yapılmalı. Kısa ve uzun vadedeki kazançlar, zararlar hesap edilmeli. Çünkü her değişim olumlu ve beklenen sonuçlar doğuramayabiliyor böyle bir durum karşısında da engel olup zararı en aza indirgeyebilmek adına kademeli şekilde bu işin yönetilmesi daha sağlıklı olacaktır. Ve bu aşamada personellere gerekli bilinç aşılanmalı. Gerekliyse yeni personel ve departman takviyesi yapılmalı." (2D)

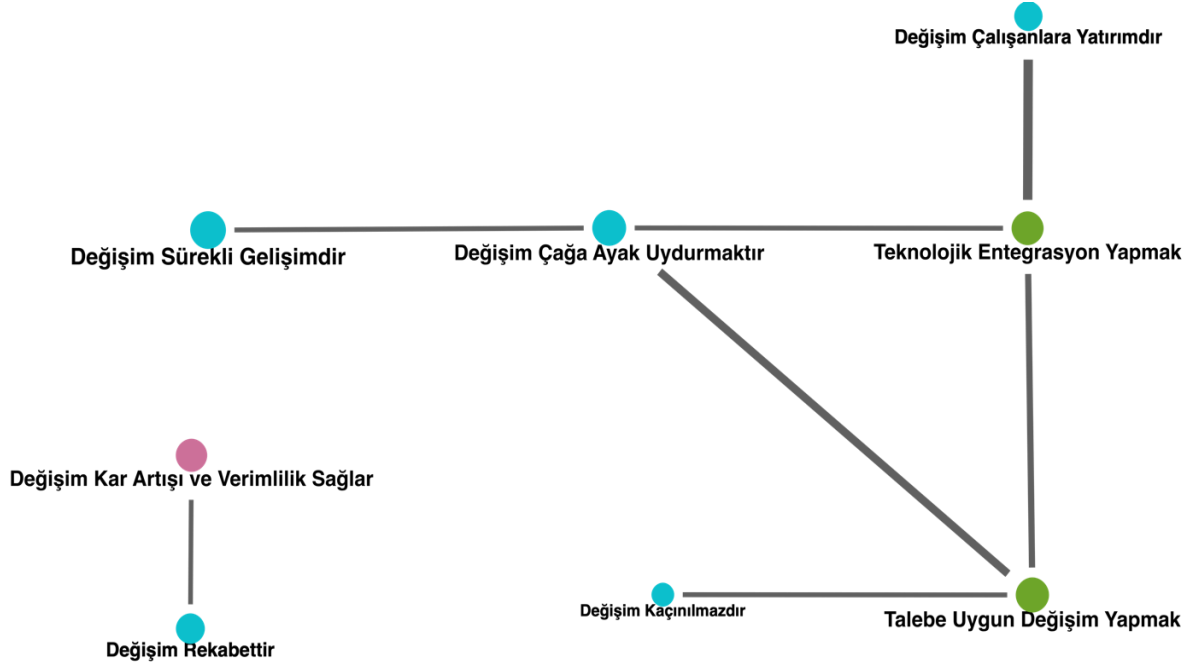
9D kodlu katılımcının destekler nitelikteki ifadeleri de şu şekildedir:

"Öncelikle değişim üzerinde iyi çalışma yapılırsa, değişime yönelik değerlendirmeler ve alınabilecek risk faktörü göz önünde bulundurularak değerlendirilmeler yapılırsa sonuçta bu yönde olumlu olacaktır diyorum." (9D)

## İlişkisel Analizler

İlişkisel analizler, katılımcıların verdiği görüşlerin birbirleri olan yakınsamasından ortaya çıkar. Şekil 8’de belirtildiği üzere katılımcılar talebe uygun değişim yapmak ile ilgili görüş bildirirken teknolojik entegrasyon yapmak, değişim kaçınılmazdır ve değişim çağa ayak uydurmaktır kodları ile ilgili de görüş bildirmişlerdir. 2D kodlu katılımcı bu konuda şunları söylemiştir:

"Değişim yapılmalı değil değişim kaçınılmaz bir sonudur. Deminde bahsettiğim gibi gelişen ve farklılaşan bir dünya toplumu içerisindeyiz. Talep duyulan hizmete, gelişmekte olan teknolojiye uyum sağlamak amacıyla şirketlerde kuruluşlarda da değişime gidilmelidir." (2D)



Şekil 8: Kod Haritası

Aynı zamanda katılımcılar teknolojik entegrasyon yapmak ile ilgili görüş bildirirken değişim çağa ayak uydurmaktır ve değişim çalışanlara yatırımdır ile ilgili de görüş bildirmişlerdir.



Şekil 9: Kod Bulutu

Katılımcı ifadelerinin yoğunluğuna göre dağılımı Şekil 9’da gösterilmektedir. Daha büyük puntolu gösterilen kodlar daha yoğun kullanılan ifadeleri gösterirken, daha küçük puntolu olan ifadeler ise kodların daha az yoğun kullanıldığını göstermektedir.

### Sonuç

Bu çalışmada endüstriyel girişimcilerin değişim algıları, değişim stratejilerini ve dolayısıyla değişimi yönetme tarzlarını belirlemeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda araştırma, değişim algısı, değişim stratejileri, değişime direnç, değişimin yararları ve değişim önerileri olmak üzere 5 temadan oluşmaktadır.

Çalışmaya katılan endüstriyel girişimcilerin değişim algıları; “Değişim kaçınılmazdır, değişim şirkete yatırımdır, değişim rekabettir, değişim ekip işidir, değişim çağa ayak uydurmaktır, değişim çalışanlara yatırımdır, değişim sürekli gelişimdir” olarak tespit edilmiştir.

Endüstriyel girişimcilerin değişim stratejileri ile olarak çoğunlukla talebe uygun değişim yapmak, teknolojik entegrasyon yapmak gerekliliği üzerinde durdukları görülmüştür. Katılımcılar teknolojik gelişimlere ayak uydurmanın değişimin önemli bir parçası ve değişim stratejilerinin en önemlilerinden olduğunu bahsetmişlerdir. Ayrıca değişim yaparken müşteri taleplerinin dikkate alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Endüstriyel girişimciler değişen teknolojiye ayak uyduran ve müşteri isteklerini karşılayan değişimin kaçınılmaz olduğunu belirtmişlerdir.

İşletmelerinde değişimi gerçekleştiren endüstriyel girişimciler değişime adaptasyon sorunu ve değişim korkusu yaşamakta olduklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların yenilenen sürece uyum noktasında sorun yaşadıkları ve de yeni bir sürece girdikleri için motivasyonlarında düşüş yaşandığını açıklamışlardır.



Katılımcı endüstriyel girişimciler, değişimin, özellikle teknolojik değişikliklerin çalışanların iş yükünü hafifleterek onlara rahatlık, konfor sağladığını ayrıca çalışanların emeğinin karşılığını alması, değişimlerle çalıştığı fabrikanın büyüdüğünü görmesi manevi bir karşılık olarak işçinin benimsemesiyle motive olduklarını belirtmişlerdir. Bu durumun çalışanlar için ideal bir çalışma ortamı sağladığını ve bunun değişimin en önemli yararları olduğunu ifade etmiştir. Bunun yanında değişim yararları olarak ürün yelpazesinde büyüme sağlanması, değişim piyasaya yön vermeyi vermesi, değişim sosyal medya ve reklam payını arttırması, değişim kar artışı ve verimlilik sağlanması, değişim başarı getirmesi ve değişim kurumsal kimlik oluşumunu sağlaması endüstriyel girişimciler tarafından sıralanmıştır.

Değişimi yapan endüstriyel girişimciler değişim yapacaklara değişim öncesi risk analizi yapılması, değişim kontrollü yapılması ve değişim dengeli olması konusunda öneride bulunmuşlardır.

Bu sonuçlara dayalı olarak sektörler daha rekabetçi hale geldikçe, değişim çabaları birçok firmanın doğal olarak da endüstriyel girişimcilerin uzun vadede ayakta kalması için çok önemlidir. Çalkantılı ve değişen ortamlarda, geleneksel düşünme ve hareket etme biçimleri kuruluşa pek yardımcı olmayacaktır. Endüstriyel girişimci değişimin gerçekleşmesi için, bunun yerine, eski stratejik eylem kalıplarını sorgulamak ve sürekli bir öğrenme sürecinde yenilerini keşfetmek çok önemlidir. Endüstriyel girişimcilerin değişimde başarılı olması için değişime tepkisiz kalmak yerine değişimin lideri olmaları gerekmektedir. İş hayatındaki tecrübeli endüstriyel girişimcilerden alınan bilgilerden oluşan çalışmanın, girişimcilğe yeni başlayan iş insanlarına ve alan yazısına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

#### Kaynakça

- Acs, Z. J. & Varga, A. (2005). Entrepreneurship, Agglomeration and Technological Change. *Small Business Economics* , 323–334.
- Acs, Z. J., Desai, S. & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Bus Econ*, 219-234.
- Alagöz, G. (2018). Antalya İlinde Yer Alan 5 Yıldızlı Otel Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 404-422.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*.
- Beckert, J. (1999). Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. *Organization Studies* , 777-799.
- Bloodgood, J. M. & Salisbury, W. D. (2001). Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. *Decision Support Systems*, 55–69.
- Child, J., Lu, Y. & Tsai, T. (2007). Institutional Entrepreneurship in Building an Environmental Protection System for the People's Republic of China. *Organization Studies*, 1013–1034.
- Crocitto, M. & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 388-397.
- Demirgil, Z. & Antalyalı, Ö. L. (2017). Kamu Sektöründe Süreç Odaklı Örgütsel Değişimin Hizmet Kalitesi ve İş Tatmini Üzerine Etkileri ETKİLERİ. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(18), 127-140.
- Dollinger, J. M. (2003). *Strategies and Resources*. Indiana University. New jersey:Prentice-Hall.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York,: New York NY.
- Dunphy, D. C. & Stace, D. A. (1988). Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O.D. Model. *Organization Studies*.

- Elias, S. M. (2007). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 1-20. doi:doi:10.1177/0149206307308910
- Evans, J. G. (1949). The entrepreneur and economic theory: a historical and analytical approach. *The American Economic Review*, 336-348.
- Ford, J. D. & Ford, L. W. (1994). Logics of Identity, Contradiction, and Attraction in Change. *The Academy of Management Review*, 756-785.
- Garud, R., Hardy, C. & Maguire, S. (2007). Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 957–969.
- Gill, R. (2002). Change management--or change leadership? *Journal of Change Management*, 307-318.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 61-72.
- Güçlü, N. & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*.
- Hall, A., Melin, L. & Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 193-208.
- Hebert, R. & Link., A. (1988). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 29-39.
- Heilbrunn, S. (2005). The impact of organizational change on entrepreneurship in community settings. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 422-436.
- Henry, C., Hill, F. & Leitch, C. (2003). Developing a coherent enterprise support policy: a new challenge for governments. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 3-19.
- Hisrich., R. D. & Peters, M. P. (2002). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Irwin.
- Kalantaridis, C. & Fletcher, D. (2012). Entrepreneurship and institutional change: A research agenda. *Entrepreneurship & Regional Development*, 199-214.
- Kaminski, J. (2011). Theory applied to informatics – Lewin’s Change Theory. *Canadian Journal of Nursing Informatics*.
- Khan, F. R., Munir, K. A. & Willmott, H. (2007). A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment. *Organization Studies*, 28(07), : 1055–1077. doi:DOI: 10.1177/0170840607078114
- Lazear, E. P. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 649-680.
- Lewis, L. & Sahay, S. (2019). Change and Change Management. *Movements in Organizational* (s. 19). içinde New York: Routledge.
- Li, D. (2013). *Essays on Entrepreneurship and Economic Growth*. New York: Faculty of the Graduate School of the University at Buffalo.
- McClelland, D. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal of Creative Behavior*, 219-233.
- Montanye, J. A. (2006). Entrepreneurship. *The Independent Review*, 549-571.
- Moran, J. W. & Brightman, B. K. (2000). Leading organizational change. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 66-74.
- Noseleit, F. (2013). Entrepreneurship, structural change, and economic growth. *J Evol Econ*, 735–766.
- Pardo-del-Val, M., Martí’nez-Fuentes, C. & Roig-Dobo’n, S. (2012). Participative management and its influence on organizational change. *Management Decision*, 843-1860.
- Rosenberg, S. & Mosca, J. (2011). Breaking Down The Barriers To Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems*, 139-146.
- Sandelands, L. (2010). The play of change. *Journal of Organizational Change Management*, 71-

---

86.

- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. . Cambridge MA: Harvard.
- Self, D. R. & Schraeder, M. (2009). Enhancing the success of organizational change Matching readiness strategies with sources of. *Leadership & Organization Development Journal*, 167-182.
- Stevenson, H. & Gumpert, D. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business*, 85-94.
- Styhre, A. (2002). Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership&Organization Development Journal*, 343-351.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 1319- 1350.
- Veen, J. H. (1976). Commercial Orientation of Industrial Entrepreneurs in India. *Economic and Political Weekly*, 91-94.
- Weber, P. S. & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal* .
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change And Development. *Annu. Rev. Psychol.*, 361-386.
- Williams, N. & Vorley, T. (2015). The impact of institutional change on entrepreneurship in a crisis-hit economy: the case of Greece. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28-49.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
-