



## Entrepreneurship And Entrepreneur Behavior from Harvard Business Review Turkey's Perspective

Melike TURHAN\*  
Amasya University

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received: 29.05.2021

Received in revised form:

29.06.2021

Accepted: 30.06.2021

**Key Words:** Entrepreneur,  
Entrepreneurship, Entrepreneurial  
Process, Business World

ORCID: 0000-0002-6030-8184

Type of Article: Research Article

### ABSTRACT

**Aim** - Taking today's technology and the aspects of the 21st century into consideration, entrepreneurship is a crucial point on businesses' roadmap. It is an acknowledged fact that entrepreneurship is a key element in businesses' struggle to survive and in providing micro- or macro-level development and growth. In this vein, the aim of the study is to present a roadmap for entrepreneurs who own businesses on points such as how to handle and manage the process.

**Methodology** - The study was conducted with a qualitative method. In the qualitative research process, data was obtained through documents; and in the analysis, findings were analyzed with Maxqda 2021 qualitative analysis software. The journal "Harvard Business Review Turkey" was used as a database and the search for the term "entrepreneurship" yielded 267 studies (articles, blogs, videos, and interviews). All these studies were obtained from the database, analyzed and added to the study's dataset.

**Findings** - The results of the analysis show that codes related to entrepreneurship are intensively grouped under 8 themes. Among significant findings of the study are: individuals' tendency towards globalisation and in-house entrepreneurship in terms of handling processes; customer orientation and value creation; entrepreneurial spirit and mindset for success; innovation within the process; digitalisation and integration of technology with entrepreneurial skills.

**Original value** - Rather than focusing on the concepts within the entrepreneurial process for business owners and actors in the business world, the study presents a pattern regarding how to handle this process.

## Harvard Business Review Türkiye Perspektifinden Girişimcilik ve Girişimci Davranışı

Dr. Öğr. Üyesi Melike TURHAN  
Amasya Üniversitesi

### MAKALE BİLGİSİ

*Makale Tarihiçesi:*  
Başvuru: 29.05.2021  
Revizyon: 29.06.2021  
Kabul: 30.06.2021

*Anahtar Kelimeler:* Girişimci,  
Girişimcilik, Girişimcilik Süreci, İş  
Dünyası

ORCID: 0000-0002-6030-8184

Makale Türü: Araştırma Makalesi

### ÖZ

**Amaç-** Girişimcilik, günümüz teknoloji ve yüzyılın özellikleri göz önüne alındığında; firmaların yol haritasında mutlak bir adres olarak karşımıza çıkmaktadır. Girişimcilik aynı zamanda firmaların ayakta kalma mücadelesinde; işletmeleri makro ve mikro düzeyde kalkınma ve büyümenin sağlanmasında, çıkış anahtarı önemini taşıdığı da yadsınamaz bir gerçek haline gelmiştir. Bu noktada çalışmanın amacı, iş dünyasında işletme sahibi girişimcilerin süreci nasıl ele alması gerektiği ve süreci nasıl yöneteceği gibi noktalarda bir yol haritası sunmak hedeflenmektedir.

**Yöntem-** Çalışma nitel araştırma yöntemiyle yürütülmüştür. Nitel araştırma sürecinde bilgiler dokümanlar yoluyla elde edilerek; analiz aşamasında ise Maxqda 2021 nitel analiz programı aracılığıyla bulgular yorumlanmıştır. Veri tabanında ise Türkiye HBR dergisi alt yapısı kullanılarak "Girişimcilik" taramasında dergi bünyesinde konuyla ilgili toplam 267 çalışma (makale, blog yazıları, videolar, röportajlar) olduğu görülmüştür. Çalışmaların tümü veri kaynağından elde edilerek incelenmiş ve araştırmanın veri setine dahil edilmiştir.

**Sonuçlar-** Yapılan analiz sonuçların girişimcilikle ilgili kodlamaların ağırlıklı sekiz tema altın toplandığı görülmüştür. Girişimcilikte bireylerin süreçleri ele almada küreselleşme ve kurum içi girişimciliğe yönelmeleri; müşteri odaklılık ve değer yaratma, başarı için girişimci ruh ve zihniyet; süreçte inovasyon, dijitalleşme ve teknolojinin girişimcilik yeteneğiyle birleşmesi çalışmanın önemli bulguları arasındadır.

**Özgün Değer-** Girişimcilik sürecinde firma sahipleri ya da iş dünyasında faaliyet gösteren aktörlerin süreçteki kavramların ne olduğundan ziyade; süreci nasıl ele alması konusundaki örüntünün ortaya koyulması.

## 1. GİRİŞ

Girişimciliğin kaçınılmaz bir yol haritası olduğu günümüz küreselleşme koşullarında; firma sahibi girişimcilerin süreci nasıl yönettiği önem arz etmektedir. Bu süreçte ortak bir reçete çıkarmak mümkün olmadığı gibi araştırmalar farklı yöntemlerle girişimcilik sürecini anlama ve açıklama eğilimine giderek, kavramın uygulanabilirliğine katkı sağlama eğilimindedir. Girişimciliğin, araştırmalarda disiplinler arası küresel bir uygulama ve olgu özelliği vurgulanmaktadır (McMullan, Long, & Graham, 1986; Fellnhofner & Kraus, 2015; Van Stel, Carree, & Thurik, 2005; Galindo & Méndez, 2014; Kuratko, 2005; Baron, 2006; Bjørnskov & Foss, 2013). Kavram; yeni alanlara genişleyen, örgütsel bağlamları aşan değişim, yenilik ve gelişme olgularını ön plana çıkaran bir anlayış olarak ifade edilmektedir (Wiklund vd. 2011). Fikirlerin sonuçlara dönüştürülmesi, yeni girişimcilerin yaratılmasının temel dayanağı olarak girişimcilik süreci, belirsizlik miktarı ve buna katlanma istediğinden kaynaklanan eylemi içermektedir (McMullen & Shepherd, 2006: 132-133). Girişimcilik, geçmiş teorilerle birlikte yeni araştırmalarla gelişime açık olma özelliğiyle araştırmalarda ele alınan bir faaliyet olmaktadır (Ferreira vd., 2017: 181-205). Girişimcilik kavramı birçok ülke içinde üretkenlik, yenilikçilik, istihdam ve ekonominin merkezinde yer alan dinamik bir unsurdur (Suárez-Álvarez & Pedrosa, 2016: 62).

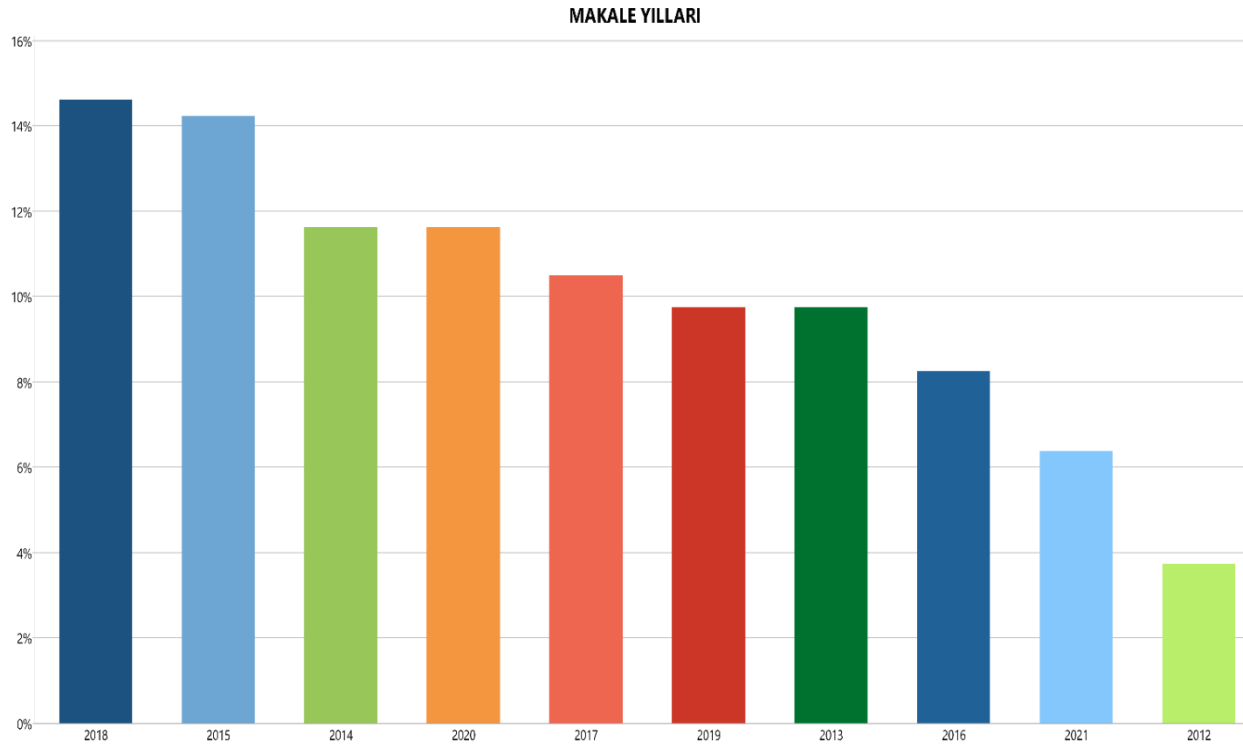
Girişimcilik bireylerin içinde bulunduğu sosyo kültürel yapının etkisi noktasında sosyolojik; kaynaklar ve sermayenin sağlanması boyutunda ekonomik, girişimci birey davranış ve kişilik özelliklerin noktasında aynı zamanda psikolojik alanlarıyla birlikte birçok farklı disiplinlerle ilgili bir kavramdır (Postigo vd., 2021: 361). Girişimcilik süreci tüm bu disiplinler içinde davranış, kişilik ve bilişsel açılardan bir bütün olarak ele alınması gerekliliği vurgulanmaktadır (Suárez-Álvarez & Pedrosa, 2016: 65). Girişimcilik süreci yeni girişime başlama noktasında girişimci makro ve mikro düzeyde birçok faktörün etkisini söz konusu olduğu karmaşık, kapsamlı ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Gieure vd., 2020: 245; Pauceanu vd., 2018: 2; Van Der Veen & Wakkee, 2004). Girişimcilik sistemi, yeni girişimcilerin yaratılması ve işletilmesi amacıyla kaynakların varlığı; bu süreçte bireyin girişimci tutumu yetenek ve isteklerin etkileşimiyle ortaya çıkan dinamik ve kurumsal yapıyı içermektedir (Act vd., 2014). Girişimcilik sürecini risk ve belirsizlik koşulları altında yürütülen bir faaliyet bakış açısıyla yapılan araştırmalarda (Pryor vd., 2016); mantıksal bir karar verme süreci olarak, bu süreçte fırsatların tanınması, değerlendirilmesi ve uygulanması boyutuyla girişimciliğin açıklandığı görülmektedir (Baron & Markman, 2018; Pryor vd., 2015; Venkataraman vd. 2012; Gielnick vd., 2012; Sarasvathy, 2001; Rauch vd., 2018). Süreç temelli girişimcilikte yeni girişimlerin başlamasında fırsatların tanınması, fizibilitelerinin yapılması ve bireydeki girişime başlama niyet davranışıyla birlikte; girişimcinin yaş, eğitim, cinsiyet, deneyim, sahip olduğu motivasyon kaynakları ve kişilik özellikleri değişkenleriyle süreç temelli alınması gereken bir faaliyet olduğu belirtilmektedir (Baron & Markman, 2018). Girişimcilik iç ve dış bağlamla hem ekonomik hem de sosyal boyutuyla birlikte araştırılması ve değerlendirilmesi gereken bir süreçtir (Su vd., 2018). Girişimcilik bireylerin farklı aşamalardan geçtiği bir süreç olarak (McMullen & Dimov, 2013); bu süreçte fırsatların tanınması, bireylerdeki niyet ve eyleme geçme durumunun nasıl yaşandığı araştırmalarda yaygın olarak ele alınmaktadır (Gielnick vd., 2018). Girişimcilik; yüksek belirsizlik, baskı ve duygusal yoğunluğun daha fazla yaşandığı ortamda (Baron, 2008) girişimci bireyin karar verme sürecidir (Shephard vd. 2014; Aas vd., 2018; Packard vd., 2017). Girişimcilik sürecini Shapero & Sokol (1982) ve Ajzen (1991) çalışmalarında planlı davranış süreciyle ele almaktadır. Literatürdeki araştırmalar girişimcilik sürecinin, bireysel ve örgütsel bağlamda birçok faktörün etkisiyle yürütülen bir faaliyet olduğuna dikkat çekmektedir. Kavramın ülke ekonomisi ve kalkınmadaki rolü düşünüldüğünde; birçok araştırma alanlarında disiplinler arası değişime ve gelişime açık bir kavram olduğu görülmektedir. Bu bakış açısıyla bu araştırmada, Türkiye Harvard Business Review dergisi penceresinden girişimciliğin seyri incelenerek; girişimcilere bir yol haritası sunmak amaçlanmıştır.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı kalkınma ve büyüme odağında yer alan girişimcilikte işletme sahibi girişimcilerin; süreci nasıl ele alması gerektiği ve nasıl yöneteceği gibi noktalarda bir yol haritası sunmak hedeflenmektedir. Araştırmanın uygulama kısmı, iş dünyasının prestijli dergilerinden olan Harvard Business Review Türkiye dergisi yayınlanan makaleler üzerinde yürütülmüştür. HBR Türkiye yönetim alanında yol gösterici ve iş dünyasında uygulanabilir ve pratik çözümler sunan; dünyanın her bir yanından akademisyenler, fikir önderleri ve danışmanları tarafından yazılmış birçok farklı konularda makalelerin yer aldığı özgün bir dergidir. Dergi özellikle iş dünyasında ilgililere sunmuş olduğu çözümler ve tespitlerle de kendi işini kurma kariyeri olan kişilere de bakış açısı kazandırmaktadır (<https://hbrturkiye.com/>). Araştırmanın amacı doğrultusunda HBR Türkiye dergisi üzerinden yapılan "girişimcilik" taraması sonucunda 267 adet sonuç listelenmiş; tüm arama sonuçları veri dokümanı olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma yönteminde nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri seti Maxqda 2021 pro analiz programına aktarılarak; tematik içerik analizi bakış açısıyla detaylı okumalar sonucunda kodlamalar gerçekleştirilmiştir. girişimcilik yol haritasının oluşturulmasında nitel araştırma yöntemlerinden tematik içerik analiziyle veriler incelenmiştir.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARI

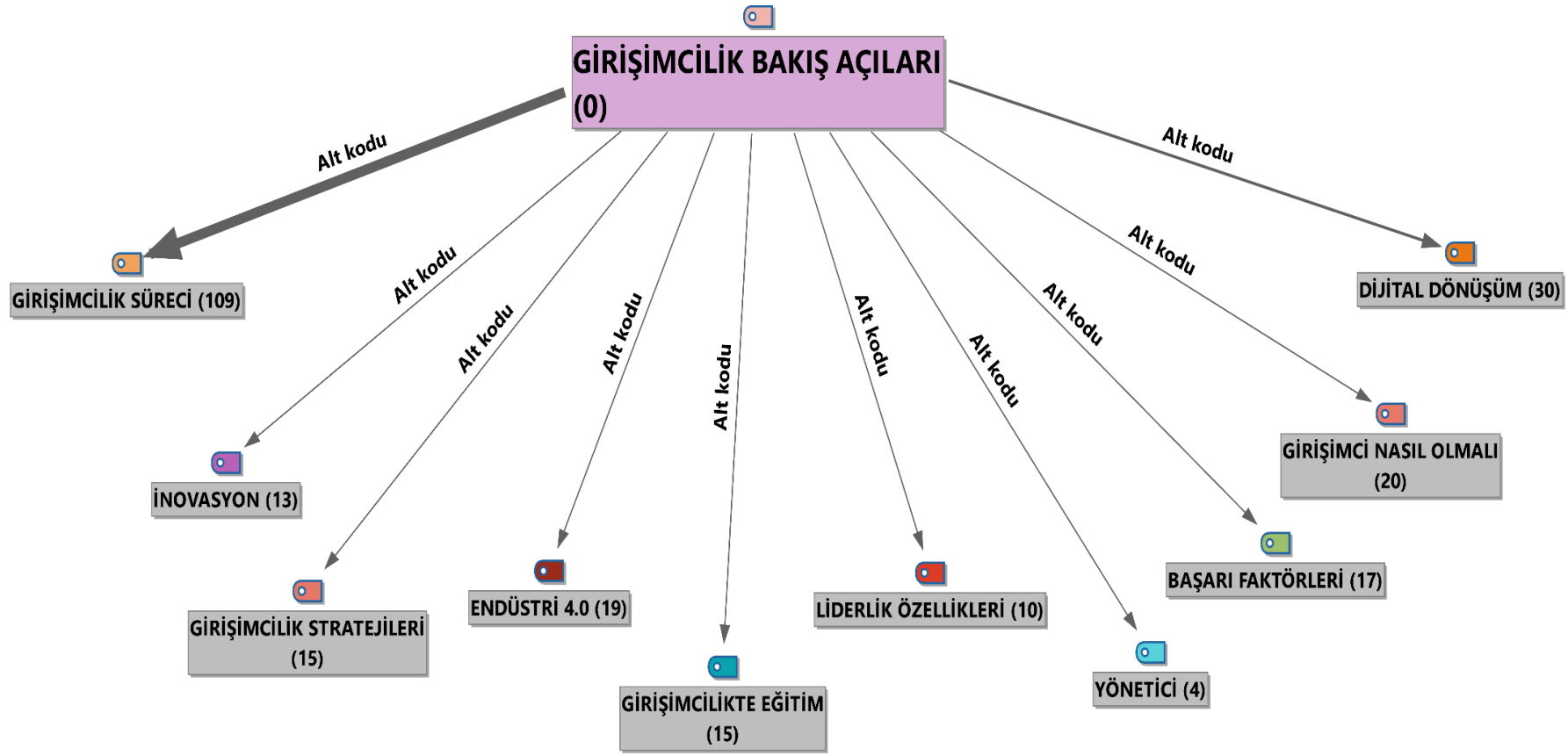
Araştırmanın bu kısmında Maxqda Pro 2021 nitel analiz programı aracılığıyla 267 doküman incelenmiştir. Detaylı okumalar sonucunda ortaya çıkan kodlamalar ve ilgili temaların sonuçlarının içeriği bulgular kısmında paylaşılmıştır.



	Belgeler
2018	39
2015	38
2014	31
2020	31
2017	28
2019	26
2013	26
2016	22
2021	17
2012	10
Kodlanmış BELGELER	267
Kodlanmamış BELGELER	0
ANALİZ EDİLEN BELGELER	267

Şekil 1. Yayın Yıllarının Alt Kodların İstatistiği





Şekil 3. Girişimcilik Bakış Açısı Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli

Kod Sistemi	HBR-GİRİŞİMCİLİK	TOPLAM
▼ GİRİŞİMCİLİK BAKIŞ AÇILARI		0
▼ GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ		109
Tekno girişim		2
Kuşakların değerlendirilmesi		9
Start up ekosistemi yaratmak		6
> Sürdürülebilirlik		12
> Girişimcilikteki engeller		5
Yalın girişimcilik		1
> Küreselleşme		7
Sanayi ekonomisinden bilgi ekonomisine geçiş		1
Bilgi ve değer yaratma		2
Kadın girişimciler		1
Bilinçlendirme-teknoloji desteği ve girişimciliğe özendirme		1
Kültürel dönüşüm		1
Kurum kültürü		3
Yenilikçi İK/Teknolojik ve girişimcilik odaklılık		1
> Finansal		33
Genç girişimciler		5
Yetenek savaşının kazanımı: girişimcilik		1
Girişimcilik sürecinde satın almalar		2
Sosyal girişimcilik		13
Girişimcilik ekosistemi		4
Girişimcilik ekonominin lokomotif		2
Network ağı		3
Değişen demografik/küreselleşme/enformasyon/iletişim teknolojiler		1
Kurumsal girişimcilik		6
Güçlü strateji, kültür ve liderlik		1
Sektörü değiştirmek/ekonomik-sosyal-kültürel-demografik		2
Sektör bilgisiyle belirlenmiş ihtiyaç		2
En iyi takım ve ortaklıklar/yatırımcılar		1
Fikir değil pazar yaratmak		1
Niş pazar ve öğrenerek değer yaratmak		2
Girişimcilik resminin odağında insan		2
Girişimcilikte dönüşüm/saha müşteri odaklılık fikir üretme		2
Kurum içi girişimcilik		2
Girişimci kültür oluşturma		3
Σ TOPLAM	249	249

Şekil 4. Girişimcilik Süreci Teması Kod Matrisi

Şekil 4 girişimcilikte süreç olarak ele alındığında birçok kavramın ön plana çıktığını görülmektedir. Girişimcilikte ilk dikkat çeken nokta girişimciliğin “finansal” boyutunun ön planda olduğu sonucudur. Devamında “sosyal girişimcilik” ve “kurumsal girişimciliğin” önemi vurgulanmaktadır. Girişimcilikte “sürdürülebilirliğin”, “küreselleşmenin” bu süreçte “niş pazar ve değer yaratımı”, “müşteri odaklılık”, “girişimcilik kültürü oluşturma”, “sektör bilgisi”, “start up ekonomi yaratımı”, “kurum içi girişimcilik” gibi faktörlerin değerlendirilmesi yolları belirtilmiştir.

Kod Sistemi	HBR-GİRİŞİMCİLİK	TOPLAM
▼ GİRİŞİMCİLİK BAKIŞ AÇILARI		0
▼ İNOVASYON	■	13
İnovasyon takımları	■	2
Organizasyonel tasarım ve ortak liderlik modeli	■	1
Teknoloji ve inovasyon temelli	■	2
Arge ve inovasyon/küresel rekabet gücü olarak	■	1
Girişimci felsefe/iş ve inovasyon becerileriyle bütünleşmesi	■	1
Girişimcilik yenilikçi fikirler ve müşteri odaklılık	■	2
Başarılı inovasyon için uzun vadeli beklenti ve hedefler	■	1
Girişimcilik ve inovasyon iç içe kavramlar	■	1
Girişimcilik, inovasyon ve yaratıcılık	■	2
Sosyal inovasyon	■	2
Ekonomik refah ve istihdam şartı inovasyon yapma kapasitesi	■	1
İnovasyon kuvvetli bir girişimcilik yeteneği	■	2
Kurumsal sosyal inovasyon	■	2
İnovasyon kültürü	■	3
İnovasyonu kurum içi uzmanlaştırmak	■	2
İnovasyon komiteleri	■	1
Bildğiniz tecrübeli olduğunuz alanda inovasyon yapılmalı	■	1
Ürün geliştirme/rekabet avantajı/müşterisadakati/pazarpayı	■	1
İnanmak, müşteri ihtiyacı yaratmak, mantıklı riskler, açık iletişim	■	1
Büyüme ve karlılık aracı	■	2
İnsan kaynakları ve inovasyon	■	4
Beklenmedik gelişmeler, uygunsuzluklar, süreklilik gereksinimleri	■	1
Sektör ve pazar/demografik/algıdaki değişimler/yenibilgiler	■	1
Tasarım düşüncesi/verimli ve kaliteyi arttırmak/innovatiflik	■	3
Dönüşümcü inovasyon	■	2
Fikir üretmede inovatif düşünme yeteneği	■	1
İnovasyon yaratmak için öğrenerek değer yaratma	■	4
İnovasyonun-süreç/yönetim/örgüt yapısı	■	3
Kurum içi inovasyon ve girişimciliğin aktarılması	■	6
Σ TOPLAM	69	69

Şekil 5. Girişimcilikte İnovasyon Teması Kod Matrisi

Şekil 5'te girişimcilikte özellikle ön plana çıkan ve vurgulanan "yenilikçilik veya İnovasyon" vurgusunun girişimcilik faaliyetlerin birçok alanında uygulanması gerekliliği yapılan kodlamaların çeşitliğinde dikkat çekmektedir. Sonuçlarda yoğunluklar ilk olarak "kurum içi inovasyonun girişimciliğe aktarılması", "değer yaratmak amacıyla İnovasyon", "insan kaynaklarında İnovasyon", "İnovasyon kültürünün yaratılması" ve "tasarım düşüncesi ve verimlilik için İnovasyon", "büyüme ve karlılık için İnovasyon" gibi kodlamaların ön planda olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer önemli bir sonuç ise girişimcilikte "İnovasyon takımları, uzmanları ve komiteleri" ile sürecin ele alınması belirtilmiştir.



Kod Sistemi	HBR-GİRİŞİMCİLİK	TOPLAM
▼ GİRİŞİMCİLİK BAKIŞ AÇILARI		0
▼ GİRİŞİMCİ NASIL OLMALI	■	20
Yenilikçilik, bilgi, iletişim	•	1
Sürekli öğrenme, sorumluluk alma, belirsizliği tolere etme	•	1
> Girişimcilerin yetenekleri önyargısı/İKY	■	3
Fırsatları görebilmek	•	1
Yaratıcı ve risk alma eğilimi yüksek	•	1
Başarıya olan inancı ve dayanıklılık	•	1
Girişimci bakış açısı ve zihniyeti	■	3
Açık-ana odaklı, duyarlı, yantılı iletişim	•	1
Girişimci ruha sahip olmak	■	4
Dindarlık ve kişisel hırs	•	1
Belirsizlikte başarıya ulaşabilme	•	1
Sahip olma arzusu	•	1
İkna becerileri	•	1
Oto kontrollü	•	1
Profesyonel iş tecrübesi-iyi bildiklerin iş pazarlar-büyüme odaklı	•	1
Sakin, az konuşan, son söz söyleyen, sakin	•	1
Patron değil takım oyuncusu	•	1
Σ TOPLAM	44	44

Şekil 6. Girişimci Özellikleri Teması Kod Matrisi

Şekil 6'da girişimcilikte girişimci bireyin bazı özelliklerinin olması yönünde yapılan kodlamalar çerçevesinde; "girişimci ruha sahip olmak", "girişimci zihniyet" ve "girişimci yetenekleri" yoğunlukta ön planda olduğu analiz sonucunda görülmektedir.

Kod Sistemi	HBR-GİRİŞİMCİLİK	TOPLAM
▼ GİRİŞİMCİLİK BAKIŞ AÇILARI		0
▼ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	■	10
Zor zamanlarda liderlik	•	1
Bağlamsal zeka	•	1
Dönüşümcü liderlik	•	1
İnovatif, dönüştürücü ve girişimci lider	■	2
Empati	•	1
Sosyal bilinçli liderler	•	1
Egosuz liderler yetiştirmek	•	1
▼ YÖNETİCİ	■	4
İnsan, süreç ve ürün odaklı yönetici	•	1
Yönetim anlayışında dönüşüm	•	1
Patron gibi düşünen yönetici	•	1
İşi sahiplenen yönetici	•	1
Σ TOPLAM	26	26

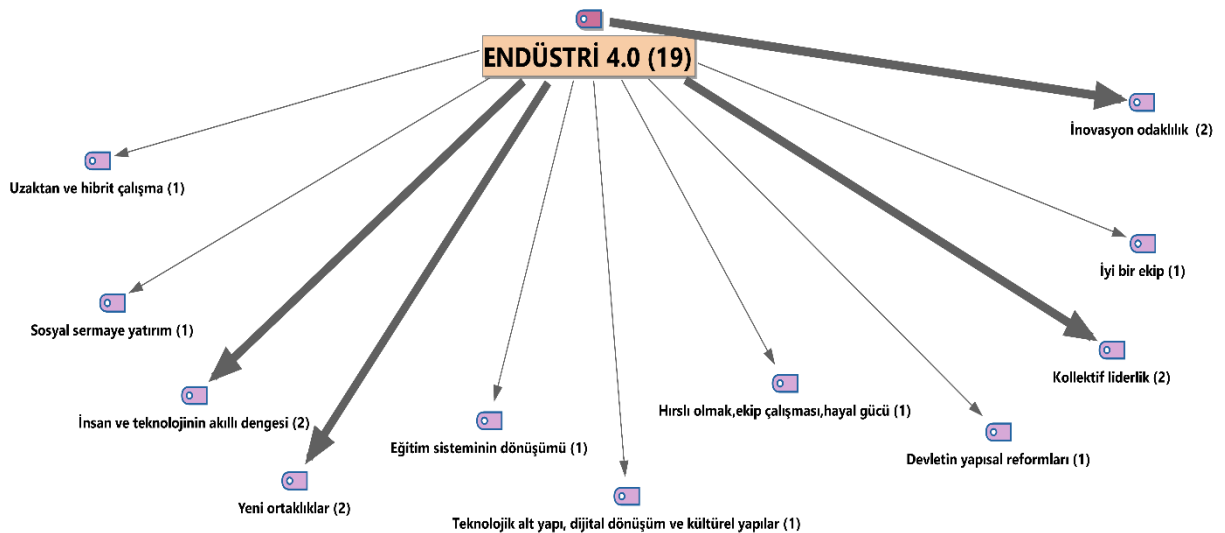
Şekil 7. Girişimcilik Liderlik ve Yönetici Teması Kod Matrisi

Şekil 7'de girişimcilikte liderlik ve yöneticilik vasıflarının gerekliliği; yapılan kodlamalar sonucunda da bazı özelliklerin olmasının vurgulandığı görülmektedir.

Kod Sistemi	HBR-GİRİŞİMCİLİK	TOPLAM
▼ GİRİŞİMCİLİK BAKIŞ AÇILARI		0
▼ DİJİTAL DÖNÜŞÜM	■	30
Yaratıcı fikirler	■	1
Sistem dönüşümü	■	4
İnternet kültürü	■	1
Çok bulutlu yapılara yatırım	■	2
Sağlık sektöründe dijitalleşme	■	1
Teknoloji ve dijitalleşme benemseme zorunluluğu	■	3
Kurumsal inovasyon ve dijitalleşme	■	1
Dijital dönüşüm ve fırsatlar yaratma	■	3
Değişim ve dönüşüm arzusu	■	1
Girişimcilikte teknoloji ve dijitalleşme	■	3
Dünya dijitalleşiyor Türkiye bunun gerisinde	■	1
Arge-girişimcilik-yaratıcılık-iş modeli ve sektör deneyimi	■	1
Dijital iş modelleriyle mevcut ürün ve hizmet değişimi	■	1
Müşteri odaklılık	■	2
İnsan kaynakları	■	1
Σ TOPLAM	56	56

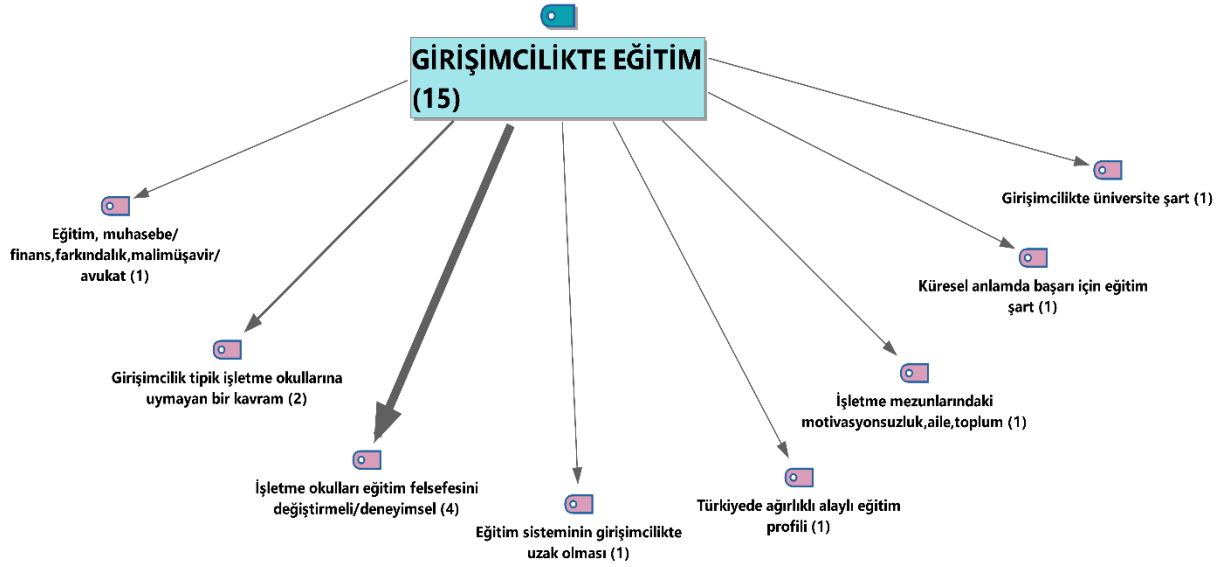
Şekil 8. Girişimcilikte Dijital Dönüşüm Teması Kod Matrisi

Şekil 8’de Girişimcilikte dijital dönüşüm nasıl ele alındığı noktasında; “teknoloji ve dijitalleşmenin benimsenmesi”; “fırsatlardan yararlanma”; “sistem dönüşümü” için dijitalleşme, “müşteri odaklılık” gibi faktörlerin ele alındığı görülmektedir.



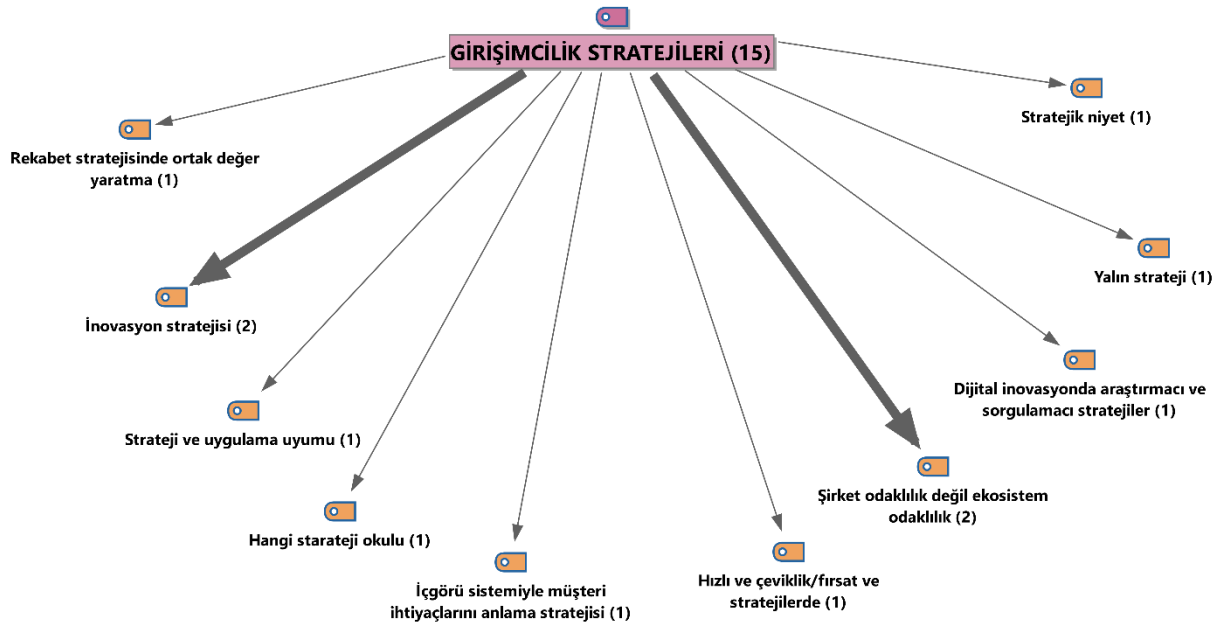
Şekil 9. Endüstri 4.0 Teması Hiyerarşik Kod Alt kod Modeli

Şekil 9’da girişimcilikte vurgulanan bir diğer anahtar kavram endüstri 4.0 kavramı olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda endüstri 4.0 ile girişimcilikteki gerekliliği vurgulanan kavramlar arasın “teknolojik alt yapı ve kültürel yapılar”, “kolektif liderlik”, “yeni ortaklıklar”, “teknoloji ve insan akıllı dengesi” kodlamalarının ön planda olduğu yapılan okumalar sonucunda ortaya çıkmıştır.



Şekil 10. Girişimcilikte Eğitim Teması Hiyerarşik Kod Alt kod Modeli

Şekil 10'da girişimcilik sürecinde eğitimin de olması gerekliliğinin ele alındığı bulgular arasındadır. Bu analiz sonuçlarında vurgulanması gereken noktasın "girişimciliğin tipik işletme eğitimini felsefesine" uymadığı sorununun olduğu kodlama yoğunluğunda dikkat çekmektedir. Bir diğer nokta ise "girişimciliğin tipik işletme okullarına uymayan" bir kavram durumu olduğu görülmektedir.



Şekil 11. Girişimcilikte Stratejiler Teması Hiyerarşik Kod Alt kod Modeli

Şekil 11'de girişimcilikte stratejilerin varlığını işaret eden sonuçlar analizde görülmüştür. Girişimcilikte "şirket odaklılıktan ziyade ekosistem odaklılık", "inovasyon stratejileri", "niyet", "fırsatlarda hızlı ve çeviklik", "strateji uygulama uyumu", "rekabet stratejilerinde ortak değer yaratma" gibi kavramların olduğu analiz sonuçlarının yer almaktadır.

#### 4.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Girişimcilik günümüz koşullarında ekonomi, büyüme ve kalkınmanın temel dayanağı olan bir kavram olarak görülmektedir. Kavram 17. Yüzyıldan bu yana farklı bakış açıları ve alanlarda ele alınarak gelişmeye ve birikimli olarak ilerlemeye devam etmektedir. Girişimcilik süreçlerinde girişimcilerin birçok farklı iç ve dış çevre aktörleriyle etkileşim halinde olduğu görülmektedir (Ahmad & Seymour, 2008). Bu süreçte niçin bazı bireyler daha girişimsel davranır? (McMullen & Shepherd, 2006) ya da farklı fırsatları farklı değerlendirirler (Baum vd., 2007) gibi sorular bireysel farklılıkları işaret ederek sürecin nasıl ele alındığının bir bütün olarak değerlendirilmesine işaret etmektedir (Bygrave, 2011). Bu noktada bu çalışmanın ama girişimcilikte firma sahipleri ya da girişimcilik kariyerine yönelecek bireylerin; sürecin yönetilmesinde nasıl bir yol izlemeleri gerekliliği noktasın bir yol haritası sunmak hedeflenmiştir. Bu amaçla çalışma nitel bakış açısıyla yürütülerek; HBR Türkiye üzerinden “girişimcilik” araması sonucu elde edilen 267 çalışma veri seti olarak alınmış ve Maxqda 2021 nitel analiz programıyla bulgular elde edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda kodlamaların 8 tema altında toplandığı görülmüştür. Girişimcilik faaliyetlerinde dijitalleşme, inovasyon odaklılık, girişimcilik sürecinde izlenecek yollar, girişimcilik eğitimleri, süreçte uygulanan stratejiler, girişimci birey özellikleri, başarılı girişimcilik özellikler, liderlik ve yöneticilik çerçevesinde uygulamaların ele alındığı görülmüştür. Girişimcilik sürecinde; kurum içi girişimcilik, küreselleşme, kurumsallaş, müşteri odaklılık, değer yaratma, sürdürülebilirlik bakış açılarının ön planda olduğu analizlerde ortaya çıkmıştır. Bu süreçte firmanın uyguladığı stratejiler, girişimci bireydeki girişimcilik ruhu ve zihniyeti; girişimcilik yeteneğinin inovasyon, dijitalleşme ve teknolojiyle birleştirilmediği sürece başarı sağlanamayacağı; özellikle inovasyon komitelerinin, uzmanlıklarının ve takımların oluşturulmasının gerekliliği ve girişimcilik eğitimlerinin tipik işletme eğitimleri mantığından uzaklaşıp uygulama ağırlıklı olarak dönüşümün sağlanması; analiz sonuçlarının önemli bulguları arasında yer almıştır. Genel olarak sonuçlar girişimciliğin bireysel ve çevresel bağlamda; ekosistem içerisinde birçok faktörün olduğu ve bu faktörlerin birlikte ele alınması gerekliliğine işaret etmektedir. Bu çalışmada süreçte diğer çalışmalara paralel girişimci birey etrafında sürecin ele alındığı görülse de (Örge vd. 2009; Aydemir & Ortay, 2017; Yalçın & İşcan, 2021; Liñán & Fayolle, 2015; Meyer vd. 2013); aynı zamanda girişimcilik ekosistemindeki dış aktörlerin varlığına da işaret etmektedir. Bu noktada kavramın karmaşık bir yapıya sahip olması çalışmaların ağırlıklı olarak sahada aktif firma sahipleri ve yapıları üzerinde incelenmeye devam edilmesi ihtiyacı önerilebilir.

#### KAYNAKÇA

- Aas, T. H., & Alaassar, A. (2018). The Impact Of Visual Performance Management on Decision-Making in The Entrepreneurial Process. *International Journal of Innovation Management*, 22(5), 1-14.
- Ács, Z. J., Autio, E., & Szerb, L. (2014). National Systems of Entrepreneurship: Measurement Issues And Policy Implications. *Research Policy*, 43(3), 476-494.
- Ahmad, N. & Seymour, R. G., (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection, OECD Statistics Working Paper, STD/DOC 1.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Aydemir, B. & Ortay, S. (2017). Otelcilik ve Turizm Yönetimi Dergilerinde Yayınlanan Girişimcilik Araştırmalarının Gelişimi (2007 2015). *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 12(2), 91-97.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity Recognition as Pattern Recognition: How Entrepreneurs “Connect the Dots” to Identify New Business Opportunities. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 104-119.
- Baron, R. A., & Markman, G. D. (2018). Toward a Process View of Entrepreneurship: The Changing Impact of Individual-Level Variables Across Phases of New Firm Development. *In Current Topics in Management*, Routledge, 45-63.
- Baum, J. R., Frese, M., Baron, R. A. & Katz, J. A., (2007), Entrepreneurship as an Area of Psychology Study: An Introduction, In J. R. Baum, M. Frese and R. A. Baron (Eds.), *The Psychology of Entrepreneurship* (pp. 1-18), Mahwah, NJ, Erlbaum.
- Bjørnskov, C., & Foss, N. (2013). How Strategic Entrepreneurship and The Institutional Context Drive Economic Growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(1), 50-69.
- Bygrave, W.D. (2011), *The Portable MBA in Entrepreneurship*, Fourth Edition, 1-26.
- Dileo, I., & García Pereiro, T. (2018). Assessing The Impact of Individual and Context Factors on The Entrepreneurial Process. A Cross-Country Multilevel Approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(1), 1393-1441.
- Fellnhöfer, K., & Kraus, S. (2015). Examining Attitudes Towards Entrepreneurship Education: A Comparative Analysis Among Experts. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 7(4), 396.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., & Kraus, S. (2017). Entrepreneurship Research: Mapping Intellectual Structures And Research Trends. *Review of Managerial Science*, 13(1), 181-205.

- Galindo, M.-Á., & Méndez, M. T. (2014). Entrepreneurship, Economic Growth, and Innovation: Are Feedback Effects at Work? *Journal of Business Research*, 67(5), 825–829.
- Gielnik, M. M., Frese, M., Graf, J. M., & Kampschulte, A. (2012). Creativity in The Opportunity Identification Process and The Moderating Effect of Diversity of Information. *Journal of Business Venturing*, 27(5), 559–576.
- Gielnik, M. M., Zacher, H., & Wang, M. (2018). Age in The Entrepreneurial Process: The Role of Future Time Perspective And Prior Entrepreneurial Experience. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1067-1085.
- Gieure, C., María del Mar B.-E., & Salvador R.-D. (2020). The Entrepreneurial Process: The Link Between Intentions and Behavior, *Journal of Business Research*, 112(1), 541-548.  
https://hbrturkiye.com.
- Kuratko, D. F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends, and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577–598.
- Liñán, F. & A. Fayolle (2015). A Systematic Literature Review on Entrepreneurial Intentions: Citation, Thematic Analyses and Research Agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 907-933.
- McMullan, W. E., Long, W. A., & Graham, J. B. (1986). Assessing Economic Value Added By University-Based New-Venture Outreach Programs. *Journal of Business Venturing*, 1(2), 225–240
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial Action and The Role of Uncertainty in The Theory of The Entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152.
- Meyer, M., Libaers, D., Thijs, B., Grant, K., Glanzel, W. & Debackere, K. (2013). Origin and Emergence of Entrepreneurship as a Research Field. *Scientometrics*, 98(1), 473-485.
- Örge, Ö., Yener, M.İ., Aykol, S. & Göğüş, C.İ. (2009). *Girişimci mi, Girişimcilik mi? Girişimcilik Çalışmalarında Bireyin Yüceltilmesi. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir. 72-76.
- Packard, M. D., Clark, B. B., & Klein, P. G. (2017). Uncertainty Types and Transitions in The Entrepreneurial Process. *Organization Science*, 28(5), 840–856.
- Pauceanu, A., Alpenidze, O., Edu, T., & Zaharia, R. (2018). What Determinants Influence Students to Start Their Own Business? Empirical Evidence from United Arab Emirates Universities. *Sustainability*, 11(1), 92.
- Postigo, Á., Cuesta, M., & García-Cueto, E. (2021). Entrepreneurial Personality, Conscientiousness, Self Control, and Grit: The Psychological Side of Self-employment. *Anales de Psicología*, 37(2), 361-370.
- Pryor, C., Webb, J. W., Ireland, R. D. & Ketchen, Jr, D. J. (2016). Toward an Integration of The Behavioral and Cognitive Influences on The Entrepreneurship Process. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(1), 21-42.
- Rauch, A., Fink, M. & Hatak, I. (2018). Stress processes: An Essential Ingredient in The Entrepreneurial Process. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 340-357.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263.
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In: A. K. Calvin, L. S. Donald, & H. V. Karl, *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. p. 72-90.
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., & Patzelt, H. (2014). Thinking About Entrepreneurial Decision Making. *Journal of Management*, 41(1), 11-46.
- Su, Y., Wu, N., & Zhou, X. (2018). An entrepreneurial process model from an institutional perspective. *Nankai Business Review International*.
- Suárez-Álvarez, Javier & Pedrosa, Ignacio. (2016). The Assessment of Entrepreneurial Personality: The Current Situation and Future Directions. *Papeles del Psicólogo*, 37(1), 62-68.
- Van Der Veen, Marijke & Wakkee, Ingrid. (2004). Van Der Veen And Wakkee: "Understanding The Entrepreneurial Process Understanding The Entrepreneurial Process", In Book: *Annual Review of Progress in Entrepreneurship (ARPENT)*, Publisher: EFMD, Editors: David. Watkins.
- Van Stel, A., Carree, M., & Thurik, R. (2005). The Effect of Entrepreneurial Activity on National Economic Growth. *Small Business Economics*, 24(3), 311–321.
- Venkataraman S., Sarasvathy S., Dew N., & Forster W. (2012). Reflections on The 2010 AMR Decade Award: Whither The Promise? Moving Forward With Entrepreneurship as a Science of The Artificial. *Academy of Management Review*, 37(1), 21–33.
- Wiklund, J., Davidsson, P., Audretsch, D. B., & Karlsson, C. (2011). The Future of Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 1–9.
- Yalçın, İ. & İşcan, Y.M. (2021). Türkiye'de 2009-2018 Yılları Arasında KOBİ'ler ve Girişimcilik Üzerine Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 244-260.