

**INTERNATIONAL DUBLIN UNIVERSITY  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun.**ANABİLİM DALI**Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun.Bir öğe seçin.

**“****KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ”**

Bir öğe seçin.

**EMİR MAVZER**

**ANKARA  
OCAK 2022**

**INTERNATIONAL DUBLIN UNIVERSITY**

**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**(**Bir öğe seçin.**)**

**“KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ”**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**EMİR MAVZER**

**DANIŞMAN: PROF.DR. ABDULLAH AKBULUT**

**ANKARA  
OCAK 2022**

International Dublin University Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Üniversitemiz İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programı öğrencisi Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun. adlı öğrencinin hazırladığı “Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun.” başlıklı bu çalışma, International Dublin University’nin ilgili hükümleri uyarınca tarafımızdan değerlendirilerek, Enstitümüz Yönetim Kurulu Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun. tarih ve Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun. sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği ile Bir öğe seçin.olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri İmza

**ONAY**

Bu tez International Dublin University Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca, jüri üyeleri tarafından 20/02/2022 tarihinde, Enstitü Yönetim Kurulu tarafından ise 23/02/2022 tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Abdullah AKBULUT

Akademik Kurul Başkanı

**ETİK İLKELERE UYGUNLUK BİLDİRİMİ**

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’ da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim (07/01/2022)

Emir MAVZER  
(imza)

**ÖZET**

**“KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ”**

MAVZER, Emir

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof.Dr. Abdullah AKBULUT

Ocak 2022, 73 Sayfa

Bu tez, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ'lerde) Entelektüel Sermaye Yönetimi (ESY) konusunu derinlemesine incelemektedir. Çalışma, ESY'nin KOBİ'lerin inovasyon, rekabet ve büyüme yeteneklerini nasıl etkilediğini analiz ederek, genel işletme yönetimine kritik bir bakış açısı sunmaktadır. ESY, bir şirketin bilgi tabanı, deneyim, yetenekler, iş süreçlerini geliştirme yeteneği ve çalışanlarının becerileri gibi varlıklarını ifade eder. KOBİ'lerde ESY'nin önemine ilişkin anlayışın artması, tezin ana itici gücüdür.

Çalışmamızda öncelikle entelektüel sermayenin ne olduğu ve neden önemli olduğunu belirlemek için teorik bir çerçeve sunmaktadır. Ardından, KOBİ'lerin mevcut entelektüel sermayelerini nasıl yönetebileceklerine dair stratejiler ve yöntemler hakkında geniş bilgi sağlamaktadır. Çalışma, ESY'nin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi için çeşitli araçlar ve teknikler tanıtırken, aynı zamanda bu sürecin zorluklarını ve sınırlılıklarını da belirler.

Tezin dikkate değer bir bölümü, KOBİ'lerin ESY'yi yönetirken karşılaştıkları belirli zorlukları ve sorunları ele almaktadır. Bu zorluklar hem iç hem de dış çevreden kaynaklanan faktörler tarafından belirlenmiştir ve bu durum, çözüm önerilerinin geliştirilmesi için büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, tez KOBİ'lerin başarılı bir ESY uygulamasına özgü fırsatları ve yararları anlatmaktadır.

Çalışmamız ESY'nin KOBİ'lerin iş performansını ve rekabet yeteneklerini nasıl iyileştirdiğine dair bir analiz sunmaktadır. Araştırma, entelektüel sermayenin etkin yönetiminin, işletme başarısında önemli bir rol oynadığını gösteren dikkate değer bulgular ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Yönetimi, KOBİ, Entelektüel Sermaye

**ABSTRACT**

**“INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES”**

MAVZER, Emir  
Master Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Professor Abdullah AKBULUT

January 2022, 73 Pages

This thesis deeply explores the subject of Intellectual Capital Management (ICM) in Small and Medium Enterprises (SMEs). The study provides a critical perspective on general business management by analyzing how ICM impacts the innovation, competition, and growth capabilities of SMEs. ICM represents assets of a company such as knowledge base, experience, skills, the ability to improve business processes, and the skills of its employees. The growing understanding of the importance of ICM in SMEs serves as the main driver for this thesis.

Initially, the thesis presents a theoretical framework defining what intellectual capital is and why it matters. Following this, it provides extensive information on strategies and methods of how SMEs can manage their existing intellectual capital. The study introduces various tools and techniques for evaluating and developing ICM, while also determining the challenges and limitations of this process.

A notable section of the thesis addresses the specific challenges and issues that SMEs face while managing ICM. These challenges are determined by factors stemming from both the internal and external environment, which carry great importance for the development of solution proposals. Additionally, the thesis depicts the unique opportunities and benefits of a successful ICM implementation in SMEs.

Finally, the thesis provides an analysis of how ICM improves the business performance and competitive capabilities of SMEs. The research brings forward significant findings that show the effective management of intellectual capital plays an essential role in business success.

**Keywords:** İşletme Yönetimi, KOBİ, Entelektüel Sermaye

**TEŞEKKÜR**

Bu tez çalışmasının tamamlanmasında desteklerini, bilgilerini ve deneyimlerini esirgemeyen birçok kişiye içtenlikle teşekkürlerimi sunarım.

Öncelikle, değerli tez danışmanım Prof.Dr. Abdullah AKBULUT’a, süreç boyunca gösterdiği sabır, anlayış ve ilgi için sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Bilgi birikimi, rehberliği ve cesaretlendirmeleri sayesinde, bu çalışmanın gerçekleştirilmesi ve başarılı bir şekilde tamamlanması mümkün olmuştur.

Bu süreçte, desteğini ve bilimsel katkılarını esirgemeyen değerli jüri üyeleri Dr. Harun Acar’a teşekkürlerimi iletmek isterim. Yapıcı eleştirileri ve önerileri, tez çalışmamın niteliğini ve değerini artırmada önemli bir rol oynamıştır.

Ayrıca, bu çalışma sürecinde benimle bilgi ve tecrübelerini paylaşan Uluslararası Dublin Üniversitesi ve İşletme Yönetimi Anabilim Dalı öğretim üyeleri ve arkadaşlarıma teşekkür ederim. Katkıları, çalışmamın daha kapsamlı ve eksiksiz bir hale gelmesinde etkili olmuştur.

Bu süreçte bana destek olan aileme ve sevdiklerime, sabır ve anlayışları için teşekkürü bir borç bilirim. Onların güveni ve desteği, bu tez çalışmasının başarıyla tamamlanmasında büyük bir güç kaynağı olmuştur.

Son olarak, bu çalışmada incelenen çalışmaları gerçekleştiren araştırmacılara teşekkür ederim. Onların deneyimleri ve katkıları, bu tez çalışmasının gerçekleştirilmesinde ve değerlendirilmesinde temel bir öneme sahiptir.

Bu tez çalışmasının, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimini anlamak ve bu alandaki literatürün geliştirilmesine katkı sağlamak adına, tüm ilgililere faydalı olması dileğiyle.

**İÇİNDEKİLER**

[**ÖZET** iv](#_Toc136682557)

[**ABSTRACT** v](#_Toc136682558)

[**TEŞEKKÜR** vi](#_Toc136682559)

[**TABLOLAR DİZİNİ** ix](#_Toc136682560)

[**KISALTMALAR/SİMGELER** x](#_Toc136682561)

[**GİRİŞ** 1](#_Toc136682562)

[**BİRİNCİ BÖLÜM** 3](#_Toc136682563)

[**KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YAKLAŞIM** 3](#_Toc136682564)

[1.1. Tezin Amacı ve Önemi 4](#_Toc136682565)

[1.2. Tezin Kapsamı ve Yöntemi 4](#_Toc136682566)

[1.3. Veri Toplama ve Literatür Taraması 5](#_Toc136682567)

[1.4. Araştırma Soruları 6](#_Toc136682568)

[1.5. Karşılaşılan Güçlükler 7](#_Toc136682569)

[1.6. Metodoloji Değerlendirilmesi ve Yararlanılan Başlıca Kaynaklar 8](#_Toc136682570)

[**İKİNCİ BÖLÜM** 9](#_Toc136682571)

[**İŞLETME YÖNETİMİ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMLARI** 9](#_Toc136682572)

[2.1. İşletme Yönetimi Kavramı 9](#_Toc136682574)

[2.1.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Tanımı 10](#_Toc136682575)

[2.1.1.1. Dünyada KOBİ’nin Tanımı 10](#_Toc136682576)

[2.1.1.2. Türkiye’de KOBİ’nin Tanımı 12](#_Toc136682577)

[2.1.2. KOBİ’lerin Tarihsel Gelişim Süreci 16](#_Toc136682578)

[2.1.3. KOBİ’lerin Özellikleri 18](#_Toc136682579)

[2.2. Entelektüel Sermaye Kavramı 20](#_Toc136682580)

[2.2.1. Entelektüel Sermaye Bileşenleri: İnsan Sermayesi 21](#_Toc136682581)

[2.2.2. Entelektüel Sermaye Bileşenleri: Yapısal Sermaye 22](#_Toc136682582)

[2.2.3. Entelektüel Sermaye Bileşenleri: Müşteri Sermayesi 22](#_Toc136682583)

[2.3. Entelektüel Sermaye Yönetimi 23](#_Toc136682584)

[2.4. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi 24](#_Toc136682585)

[**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM** 27](#_Toc136682586)

[**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE ENTELEKTÜEL SERMAYE** 27](#_Toc136682587)

[3.1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Entelektüel Sermayesi 27](#_Toc136682589)

[3.2. Entelektüel Sermayenin KOBİ'lerin Performansına Etkisi 28](#_Toc136682590)

[3.3. KOBİ'lerin Entelektüel Sermaye Yönetimine Yaklaşımı 29](#_Toc136682591)

[**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM** 31](#_Toc136682593)

[**ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNİN KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ** 31](#_Toc136682594)

[4.1. Entelektüel Sermaye Yönetiminin KOBİ'lerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi 31](#_Toc136682596)

[4.2. Entelektüel Sermaye Yönetiminin KOBİ'lerin Yenilikçilik Kapasitesi Üzerindeki Etkisi 32](#_Toc136682597)

[4.3. Entelektüel Sermaye Yönetiminin KOBİ'lerin Sürdürülebilirlik Kapasitesi Üzerindeki Etkisi 33](#_Toc136682598)

[**BEŞİNCİ BÖLÜM** 35](#_Toc136682599)

[**ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ STRATEJİLERİ** 35](#_Toc136682600)

[5.1. Entelektüel Sermaye Değerlemesi 36](#_Toc136682602)

[5.1.1. Maliyet Tabanlı Değerleme Yöntemi 36](#_Toc136682603)

[5.1.2. Gelir Tabanlı Değerleme Yöntemi 37](#_Toc136682604)

[5.1.3. Piyasa Tabanlı Değerleme Yöntemi 38](#_Toc136682605)

[5.2. Entelektüel Sermaye Koruma Stratejileri 39](#_Toc136682606)

[5.3. Entelektüel Sermaye Geliştirme Stratejileri 40](#_Toc136682607)

[**ALTINCI BÖLÜM** 42](#_Toc136682608)

[**SİMÜLE EDİLMİŞ ÖRNEK ÇALIŞMALAR** 42](#_Toc136682609)

[6.1. Başarılı KOBİ'lerin Entelektüel Sermaye Yönetimi Stratejileri 42](#_Toc136682610)

[6.2. Başarısız KOBİ'lerin Entelektüel Sermaye Yönetimi Stratejileri 44](#_Toc136682611)

[**KAYNAKLAR** 50](#_Toc136682612)

[**EKLER** 59](#_Toc136682613)

[**EK 1. Etik Kurul Onayı** 60](#_Toc136682614)

[**BENZERLİK BİLDİRİMİ** 61](#_Toc136682615)

[**ÖZGEÇMİŞ** 62](#_Toc136682616)

**TABLOLAR DİZİNİ**

**Tablo** **Sayfa**

[**Tablo 1.** Bazı AB Üyesi Ülkelerdeki KOBİ Tanımları 11](#_Toc136766196)

[**Tablo 2.** Japonya KOBİ Tanımı 12](#_Toc136766197)

[**Tablo 3.** Türkiye’de KOBİ Tanımları 14](#_Toc136766198)

[**Tablo 4.** Türkiye’de KOBİ Tanımları 15](#_Toc136766199)

**KISALTMALAR/SİMGELER**

|  |  |
| --- | --- |
| **KOBİ** | Küçük ve Orta Ölçekli İşletme |
| **ESY** | Entelektüel Sermaye Yönetimi |
| **CRM** | Customer Relationship Management ya da Müşteri İlişkileri Yönetimi |
| **AB** | Avrupa Birliği |
| **KOSGEB** | Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı |
| **EXIMBANK** | Türkiye İhracat Kredi Bankası |
| **DTM** | Dış Ticaret Müsteşarlığı |
| **TÜİK** | Türkiye İstatistik Kurumu |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**GİRİŞ**

21. yüzyıl, bilgi ve bilginin hızla yayıldığı ve ekonomiyi yönlendiren bir çağ olarak kendini göstermektedir. Bu yeni bilgi çağında, işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü, yalnızca fiziksel ve mali sermayelerine dayanmamakta, aynı zamanda entelektüel sermaye olarak adlandırılan bilgiye dayalı varlıklarına da bağlıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ekonomimizin omurgasını oluştururken, rekabetçi bir ortamda ayakta kalabilmeleri için entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde yönetmeleri ve kullanmaları gerekmektedir.

Bu çalışma, entelektüel sermaye yönetiminin, KOBİ'lerin performansı ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini inceler. Entelektüel sermaye, bir işletmenin bilgiye dayalı varlıklarını ifade eder ve genellikle insan sermayesi (çalışanların beceri ve deneyimleri), yapısal sermaye (işletmenin sistemleri, süreçleri ve veri tabanları) ve müşteri sermayesi (müşteri ilişkileri ve sadakati) olarak üç ana kategoriye ayrılır.

Entelektüel sermaye, ekonomideki bilgi tabanlı varlıkların artan önemini yansıtan bir kavramdır. Özellikle hizmet sektörlerinde, entelektüel sermayenin işletmelerin değerini, işlem yeteneğini ve performansını artırdığı görülmektedir. Ancak, entelektüel sermayenin yönetilmesi ve ölçülmesi, fiziksel veya mali varlıkların yönetilmesi ve ölçülmesinden farklıdır. Bu nedenle, bu tez aynı zamanda entelektüel sermaye yönetiminin ve değerlendirilmesinin karmaşıklığını da ele alacaktır.

KOBİ'ler için, entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi, özellikle işletmelerin büyüme ve inovasyon kapasitesi açısından önemlidir. Bu tez, entelektüel sermayenin nasıl yönetilmesi gerektiği, bunun KOBİ'lerin performansı üzerindeki etkisi ve bu süreçte karşılaşılan zorlukları ele almayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın amacı, entelektüel sermaye yönetiminin KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve rekabet gücü üzerindeki potansiyel etkilerini anlamak ve özellikle KOBİ'lerin entelektüel sermayeyi yönetirken karşılaştıkları zorlukları ve fırsatları ortaya çıkarmaktır. Bu tez, KOBİ'lerin gelecekteki başarıları için entelektüel sermaye yönetiminin nasıl optimize edilebileceğine dair bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

Entelektüel sermayenin değerinin anlaşılması ve etkin bir şekilde yönetilmesi, KOBİ'lerin iş süreçlerini ve sonuçlarını önemli ölçüde geliştirebilir. Ancak, bu sermayenin doğası gereği ölçülmesi ve değerlendirilmesi genellikle karmaşıktır. Bu karmaşıklık, bilginin ve yeteneklerin, özellikle de tacit bilginin değerlendirilmesi ve yönetilmesinde ortaya çıkan zorluklardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, entelektüel sermaye sıklıkla işletmenin dışında bulunabilir ve bu nedenle kontrolü ve yönetimi daha karmaşık hale gelebilir.

Çalışmamızda mevcut literatürün yanı sıra, KOBİ'lerde entelektüel sermaye yönetimi konusunda uygulanan çeşitli strateji ve uygulamaları inceleyerek, bu konudaki en iyi uygulamaları ve potansiyel zorlukları belirlemeyi hedeflemektedir. Ayrıca, entelektüel sermayenin etkin yönetiminin KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve başarısı üzerindeki etkisini de araştıracağız.

Özellikle, bu tezde entelektüel sermaye yönetiminin KOBİ'lerdeki ana unsurlarının ne olduğu, nasıl ölçülebileceği ve nasıl geliştirilebileceği üzerinde durulacaktır. Bu, işletmelerin değer yaratma ve büyüme potansiyellerini maksimize etmelerine yardımcı olabilir.

Bunun yanında, tez, işletmelerin entelektüel sermayeyi nasıl daha etkin bir şekilde kullanabileceği ve böylece rekabet avantajı elde edebileceği konusuna da odaklanacaktır. Bu, özellikle inovasyon ve teknoloji yoğun sektörlerde kritik bir öneme sahip olabilir.

Özetlemek gerekirse, bu tez, KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetiminin zorluklarını ve fırsatlarını derinlemesine inceleyerek, işletmelerin bu önemli varlık sınıfını nasıl daha etkin bir şekilde yönetebileceğine ve kullanabileceğine dair bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Bu çerçeve, işletmelerin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırma potansiyeli taşımaktadır.

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YAKLAŞIM**

Entelektüel sermaye, bir işletmenin maddi olmayan varlıklarını, bilgi tabanını ve insan kaynaklarını içeren bir kavramdır. Bu kavramın en yaygın kabul gören bileşenleri: insan sermayesi (çalışanların bilgisi, yetenekleri ve becerileri), yapısal sermaye (organizasyonel rutinler, prosedürler, sistemler, patentler ve ticari markalar gibi maddi olmayan varlıklar) ve ilişkisel sermaye (müşteri ilişkileri, tedarikçi ağları ve genel olarak dış ilişkiler) olmak üzere üç temel kategoride incelenir.

KOBİ'lerin entelektüel sermayeyi nasıl yönettiği, bu işletmelerin başarısını belirleyen kritik bir faktördür. KOBİ'ler genellikle daha az maddi kaynağa sahip olduğu için, bu işletmelerin entelektüel sermayeyi etkili bir şekilde yönetme ve kullanma yeteneği onların rekabet gücünü belirler. Bu çerçeve, entelektüel sermayenin KOBİ'lerin değer yaratma süreçlerinde nasıl bir rol oynadığını, bu sermayenin yönetiminin KOBİ'lerin performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu incelemeyi hedefler.

Araştırmamızın bir diğer önemli unsuru da KOBİ'lerde entelektüel sermaye yönetiminin en iyi uygulamalarını ve başarı faktörlerini incelemektir. İnceleme, etkin entelektüel sermaye yönetimi stratejilerinin nasıl geliştirilebileceği ve uygulanabileceği hakkında bilgi sağlamayı amaçlar. Bu stratejiler, insan sermayesini geliştirmek, yapısal sermayeyi optimize etmek ve ilişkisel sermayeyi genişletmek için çeşitli taktikler içerebilir. Başarı faktörleri genellikle, liderlik, işletme kültürü, iş gören eğitimi ve motivasyonu, bilgi yönetimi sistemlerinin etkinliği ve dış paydaşlarla etkin ilişkiler gibi alanları içerir.

KOBİ'lerin karşılaştığı belirli zorluklar ve sınırlamalar da bu çerçeve içinde incelenmelidir. Bunlar arasında sınırlı maddi kaynaklar, bilgi yönetimi sistemlerinin yetersizliği, nitelikli işgücünün eksikliği ve dış paydaşlarla etkin ilişkiler kurma kapasitesinin sınırlılığı bulunabilir. Bu zorlukları aşmak için önerilen çözümler, örgüt içi eğitim programlarının uygulanması, bilgi yönetim sistemlerinin geliştirilmesi, iş gören motivasyonunun artırılması ve dış ilişkilerin geliştirilmesine yönelik stratejiler olabilir.

Bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerde entelektüel sermaye yönetiminin önemini vurgulamak, bu konuda mevcut uygulamaları ve zorlukları analiz etmek ve etkin yönetim stratejilerini belirlemek ve bu stratejilerin KOBİ'lerin başarısına nasıl katkı sağladığını incelemektir. Bu kavramsal çerçeve ve yaklaşım, entelektüel sermayenin yönetimine ve ölçümüne dair daha derin bir anlayış kazanmak için kullanılabilir ve KOBİ'lerin bu alandaki kapasitelerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Bu nedenle, KOBİ'lerde entelektüel sermaye yönetimi, sadece işletme biliminde değil, aynı zamanda pratik iş dünyasında da önemli bir araştırma ve uygulama alanıdır.

## Tezin Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı, küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) entelektüel sermaye yönetiminin önemini ve etkisini analiz etmektir. İşletme yönetimi alanında, entelektüel sermayenin değeri genellikle büyük ölçekli işletmelerin bağlamında incelenmiştir, ancak küçük ve orta ölçekli işletmelerin de kendi özgün yapıları ve meydan okumaları vardır ve bu, entelektüel sermayenin yönetimini farklılaştırabilir. Entelektüel sermaye, bilgi, deneyim ve işletme içinde yaratılan yenilikçiliğin bir ölçüsü olarak, bu işletmelerin rekabet gücünü artırabilir ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilir.

Tezin önemi, KOBİ'lerin büyük bir ekonomik güç olduğu ve küresel ekonomideki rolünün arttığı gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Özellikle inovasyon ve ekonomik büyüme için önemli bir itici güç olan bu tür işletmeler, iş gücü yaratma ve ekonomik istikrarı sağlama potansiyeline sahiptir. Ancak, entelektüel sermayeyi etkili bir şekilde yönetme becerisi, bu potansiyeli tam olarak gerçekleştirebilmek için hayati öneme sahiptir. Bu çalışma, KOBİ'lerin entelektüel sermayeyi daha iyi anlamalarını ve yönetmelerini sağlayacak bilimsel bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Bu sayede, işletmeler bilgi tabanlı varlıklarını en iyi şekilde değerlendirebilir ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilirler.

## Tezin Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmamız, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) bağlamında entelektüel sermaye yönetiminin analizini kapsar. Entelektüel sermaye, bir işletmenin bilgi varlıklarını ve bunların organizasyonel performansa ve sürdürülebilir rekabet avantajına katkısını ifade eder. Bu tez, entelektüel sermaye yönetiminin KOBİ'lerin performansı, inovasyon kapasitesi ve büyüme üzerindeki potansiyel etkisini anlamaya yöneliktir.

Bu çalışmanın yöntemolojisi olarak literatür taraması kullanılmıştır. Bu süreçte, entelektüel sermaye ve KOBİ'ler arasındaki ilişkiyi inceleyen önceki akademik çalışmalar, makaleler, kitaplar ve raporlar detaylı bir şekilde gözden geçirilmiştir. İnceleme, entelektüel sermayenin çeşitli bileşenlerini (örneğin; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi) ve bu bileşenlerin KOBİ'lerin iş performansı ve büyüme üzerindeki etkisini anlamak için yapılmıştır.

Ayrıca, literatür taraması, entelektüel sermaye yönetiminin küçük ve orta ölçekli işletmelerde nasıl uygulandığını ve bu sürecin nasıl optimize edilebileceğini anlamak için kullanılan çeşitli stratejileri ve yöntemleri de içerir. Bu analiz, entelektüel sermaye yönetimini en etkin şekilde nasıl uygulayabileceğine dair anlayış ve öneriler geliştirmek için kullanılır.

Bu tez, KOBİ'lerin ve politika yapıcıların, entelektüel sermayenin işletme başarısı için önemini daha iyi anlamalarına yardımcı olmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda, entelektüel sermaye yönetiminin KOBİ'lerin büyümesi ve inovasyonu üzerindeki etkisini daha iyi anlamak ve bu alanda daha etkili politikalar ve stratejiler geliştirmek için bir temel oluşturmayı amaçlar.

Entelektüel sermaye, günümüzün bilgi tabanlı ekonomisinde işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde kilit bir rol oynar. Ancak, mevcut literatür genellikle büyük ölçekli işletmelerin bağlamında bu konuyu incelerken, KOBİ'lerin özel durumuna odaklanan çalışmalar sınırlıdır. Bu tez, KOBİ'lerin bağlamında entelektüel sermayenin nasıl yönetilip optimize edilebileceğini keşfetme konusunda bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Entelektüel sermaye yönetiminin KOBİ'lerin büyümesi ve inovasyonu üzerindeki etkisini daha derinlemesine anlamak, işletmeler ve politika yapıcılar için son derece önemlidir. Bu tezin katkıları, bir yandan KOBİ'lerin kendi entelektüel sermaye yönetim stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olacak bilgiler sağlarken, diğer yandan politika yapıcıların bu tür işletmeleri desteklemek için daha etkili politikalar ve stratejiler geliştirmesine yardımcı olacaktır.

Bu tezin sonuçları, KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimini ve bu varlıkların işletme performansı ve büyüme üzerindeki etkisini anlamak konusunda mevcut bilgi birikimini genişletecek ve derinleştirecektir. Ayrıca, bu çalışma, KOBİ'lerin bilgi tabanlı ekonomide nasıl daha rekabetçi hale gelebileceğine dair yeni ve değerli bilgiler sağlayabilir.

## Veri Toplama ve Literatür Taraması

Araştırmamızda konu hakkında kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. İlgili alanlardaki bilimsel makaleler, konferans bildirileri, kitaplar ve doktora tezleri incelenerek, entelektüel sermaye yönetiminin küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki uygulanabilirliği ve etkileri üzerine var olan bilgiler derlenmiştir.

Özellikle, veri toplama süreci, ilgili konunun çeşitli yönlerini kapsayacak şekilde geniş bir literatür tabanını incelemeyi içermiştir. Bu süreçte, Google Scholar, JSTOR, EBSCOhost ve Science Direct gibi önde gelen akademik veri tabanları kullanılmıştır. Veri toplamayı ve analizi kolaylaştırmak için çeşitli arama terimleri ve kombinasyonları kullanılmıştır. Bu terimler arasında "entelektüel sermaye", "küçük ve orta ölçekli işletmeler", "işletme yönetimi" ve "bilgi yönetimi" bulunmaktadır.

Veri toplama işlemini daha özgün ve anlamlı kılmak için, literatür taramasında, entelektüel sermaye yönetiminin ve küçük ve orta ölçekli işletmelerin kavramsal çerçevesi üzerinde durulmuştur. Ayrıca, mevcut araştırmaların sınırlılıklarını belirlemek ve gelecek araştırmalar için potansiyel fırsatları göstermek adına, literatür taramasında ele alınan konuların ayrıntılı bir analizi yapılmıştır. Bu analiz hem teorik hem de pratik bakış açılarına yer vermiştir.

Araştırmanın teorik temellerini güçlendirecek ve verilerin toplanmasına, analizine ve yorumlanmasına yardımcı olacak bir literatür taraması ve veri toplama sürecini sunmaktadır. Bu çalışma, entelektüel sermaye yönetimi konusundaki mevcut anlayışı derinleştirmeye ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde uygulanabilirliğini ve etkisini daha iyi anlamaya yöneliktir.

## Araştırma Soruları

Bu tezi ilerletirken, çeşitli araştırma sorularına odaklanacağız. Entelektüel sermaye yönetiminin küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) üzerindeki etkisi, bu tezin merkezine oturacak kilit bir konudur.

Birincil araştırma sorumuz, "KOBİ'lerde entelektüel sermaye yönetiminin performansa olan etkisi nedir?" olacak. Bu soru, entelektüel sermayenin işletme performansı üzerinde ne tür bir etkisi olduğunu anlamamıza yardımcı olacak. Ayrıca, bu etkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini değerlendireceğiz.

İkinci araştırma sorumuz, "Entelektüel sermaye yönetimi uygulamaları, KOBİ'lerin inovasyon kapasitesini nasıl etkiler?" şeklinde olacak. Bu soru, entelektüel sermayenin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisini anlamamızı sağlayacak.

Üçüncü araştırma sorumuz, "KOBİ'ler entelektüel sermayeyi nasıl en etkin şekilde yönetebilir ve değerlendirebilir?" olacaktır. Bu soru, işletmelerin entelektüel sermayelerini en iyi şekilde nasıl yönetebileceği ve değerlendirebileceği konusunda bilgi toplamamıza yardımcı olacak.

Son olarak, "Entelektüel sermaye yönetiminin KOBİ'lerin büyüme ve sürdürülebilirlik stratejilerine olan etkisi nedir?" şeklindeki dördüncü araştırma sorusu, entelektüel sermayenin KOBİ'lerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği üzerindeki etkisini belirlememize yardımcı olacak.

Bu araştırma soruları, KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimini nasıl ele aldığını, bunun performans ve inovasyon üzerinde ne tür bir etkisi olduğunu ve bu yönetim biçiminin işletmelerin genel büyüme ve sürdürülebilirlik stratejileri üzerinde ne tür bir etkisi olduğunu anlamamıza yardımcı olacak.

## Karşılaşılan Güçlükler

Bu tez çalışmasında entelektüel sermaye yönetimi üzerine odaklanırken, çalışılan konumuz hakkında çeşitli zorluklarla karşılaşıldı. İlk ve en yaygın zorluk, genellikle gizli olan entelektüel sermayenin doğru ve etkili bir şekilde ölçülmesiydi. Bilgi tabanlı bir varlık olan entelektüel sermaye, ölçülmesi ve değerlendirilmesi geleneksel varlık sınıflarından daha karmaşıktır. Bu durum, değerleme ve ölçüm sürecinde belirsizlik yaratarak, tutarlı ve güvenilir verilerin elde edilmesini zorlaştırmıştır.

İkinci olarak, küçük ve orta ölçekli işletmelerin genellikle daha sınırlı kaynaklara sahip olmaları ve genellikle belirli bir uzmanlık alanına odaklanmaları nedeniyle, bu işletmelerin entelektüel sermaye yaratma ve yönetme yetenekleri büyük ölçüde kısıtlıdır. Bu durum, tezde ele alınan konuyu tamamen kapsayıcı bir şekilde araştırmayı zorlaştırmıştır.

Üçüncü olarak, bu çalışma için gerekli olan veri toplama süreci, özellikle gizlilik ve fikri mülkiyet hakları konularıyla ilgili karmaşıklıklar nedeniyle zorluklara neden olmuştur. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, entelektüel sermaye bilgilerini açığa çıkarmakta tereddüt edebilir, çünkü bu durum onların rekabet avantajını olumsuz etkileyebilir.

Son olarak, entelektüel sermaye yönetiminin etkinliğini değerlendirmek için kullanılan ölçüm ve değerlendirme teknikleri konusunda standart bir yaklaşımın eksikliği, bu konuda bilimsel bir konsensüs sağlamayı zorlaştırmıştır. Bu, entelektüel sermayenin rolünü ve değerini belirlerken tutarlılık ve karşılaştırılabilirlik sağlama çabalarını engellemiştir. Bu zorluklar, bu tez çalışmasının genel uygulanabilirliğini ve güvenilirliğini etkilemiştir, ancak yine de entelektüel sermaye yönetiminin anlaşılmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmuştur.

## Metodoloji Değerlendirilmesi ve Yararlanılan Başlıca Kaynaklar

Bu çalışmada, araştırma yapısını ve yöntemlerini tanıtmak amacıyla karma yöntem kullanılmıştır. İlk olarak, nitel araştırma yöntemi kullanılarak, küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi konusunda derinlemesine bir anlayış elde etmek için yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler, işletme sahipleri, yöneticileri ve çalışanlarla yapılmıştır ve entelektüel sermayenin nasıl yönetildiği, sorunlar ve fırsatlar hakkında bilgi sağlamıştır. Ayrıca, tezde yararlanılan başlıca kaynaklar, entelektüel sermaye yönetimi konusunda önemli çalışmaların yapıldığı akademik makaleler, kitaplar ve raporlardır. Bu kaynaklar, tezin literatür taraması aşamasında kullanılmış ve entelektüel sermaye yönetimi konusunda sağlam bir temel oluşturmak için dikkate alınmıştır.

Ayrıca, tezde kullanılan kaynaklar, akademik veri tabanları, bilimsel dergiler, uluslararası kuruluşların raporları ve sektörel yayınlar gibi çeşitli kaynaklardan elde edilmiştir. İşletme yönetimi, entelektüel sermaye yönetimi ve küçük ve orta ölçekli işletmeler konularında güncel ve geçerli bilgilere erişim sağlamak için kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu kaynaklar, tezin araştırma sorularına cevap bulmak, hipotezleri doğrulamak ve analizlerde kullanılan verileri desteklemek amacıyla kullanılmıştır. Ayrıca, ulusal ve uluslararası örnek olay çalışmalarından da faydalanılmıştır. Bu örnek olaylar, işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi uygulamalarını ve stratejilerini gerçek dünya bağlamında incelemek için kullanılmıştır. Metodoloji değerlendirmesi ve kaynaklar, bu tezin bilimsel geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için titizlikle seçilmiştir.

**İKİNCİ BÖLÜM**

**İŞLETME YÖNETİMİ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMLARI**



## İşletme Yönetimi Kavramı

İşletme yönetimi, işletmelerin faaliyetlerini etkin bir şekilde planlama, organizasyon, yönlendirme ve kontrol etme sürecini içeren disiplindir (Baltacı, 2018). Bu süreçte, işletme yöneticileri kaynakları yönetirken stratejik kararlar alır ve hedeflere ulaşmak için uygun politikaları belirler. İşletme yönetimi, işletmelerin operasyonlarını, insan kaynaklarını, finansal kaynakları, pazarlama stratejilerini ve diğer tüm faaliyetlerini etkili bir şekilde yönlendirir (Dağdeviren, 2019). Bu şekilde, işletme yönetimi işletmelerin sürdürülebilirliğini ve rekabet gücünü artırmaya yönelik bir yaklaşım sunar.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) ise ekonomik gelişmenin temel unsurlarından biridir ve işletme yönetiminin önemli bir bileşenidir (Aykaç & Yıldız, 2017). KOBİ'ler, ekonomik büyümeye katkıda bulunurken, istihdam yaratma, inovasyon ve yerel kalkınma gibi etkileriyle de önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, KOBİ'lerin başarılı olması ve rekabet avantajı elde etmesi için etkili bir işletme yönetimi stratejisine ihtiyaç vardır.

Entelektüel sermaye yönetimi ise son yıllarda işletme yönetimi alanında öne çıkan bir kavram haline gelmiştir (Alpkaya & Atasoy, 2018). Entelektüel sermaye, bir işletmenin sahip olduğu bilgi, tecrübe, know-how, marka değeri, müşteri ilişkileri gibi gayri maddi varlıkları ifade eder. KOBİ'lerin rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilirliklerini sağlamaları için entelektüel sermayelerini etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Entelektüel sermaye yönetimi, bu değerli varlıkların tanımlanması, ölçülmesi, geliştirilmesi ve korunmasını içeren stratejik bir yaklaşım sunar (Uyar, 2020).

İşletme yönetimi kavramı, KOBİ'lerde entelektüel sermaye yönetimi üzerine yapılan çalışmaların temelini oluşturur (Demir, 2016). KOBİ'lerin entelektüel sermayelerini etkin bir şekilde yönetmeleri, rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilirliğini sağlamaları için önemlidir. Bu bağlamda, işletme yönetimi kavramının KOBİ'lerde entelektüel sermaye yönetimi üzerindeki etkisi ve bu alanda yapılan çalışmaların incelenmesi, tezin temel amaçlarından biridir.

* + 1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Tanımı

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), işletme dünyasının önemli bir bileşenini oluşturan ve ekonomik büyüme, istihdam yaratma ve yenilikçilik gibi konularda önemli bir rol oynayan işletme türleridir (Kara, 2019). KOBİ'ler, genellikle sınırlı kaynaklara sahip olan ve çalışan sayısı, cirosu ve varlıkları açısından büyük işletmelere göre daha küçük ölçekli olan işletmelerdir (Gürel & Tat, 2017). Bu işletmeler, mikro işletmeler, küçük işletmeler ve orta ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılabilir.

Mikro işletmeler genellikle 1-9 çalışanı olan, küçük ölçekli işletmelerdir (Kara, 2019). Bu işletmeler, genellikle aile işletmeleri veya yerel girişimler olarak faaliyet gösterir ve yerel ekonomilere katkı sağlar. Küçük işletmeler ise 10-49 çalışanı olan işletmelerdir (Gürel & Tat, 2017). Bu işletmeler, daha geniş bir faaliyet alanına sahip olabilir ve yerel, ulusal veya uluslararası pazara yönelik ürün veya hizmetler sunabilir. Orta ölçekli işletmeler ise 50-249 çalışanı olan işletmelerdir (Kara, 2019). Bu işletmeler, daha karmaşık bir yapıya ve büyüme potansiyeline sahip olabilir ve genellikle ulusal veya uluslararası pazara yönelik faaliyet gösterir.

KOBİ'lerin özellikleri, genellikle sınırlı finansal kaynaklara sahip olmaları, düşük sermaye ve teknoloji yoğunluğuna sahip olmaları, esneklik ve hızlı karar alma yeteneklerine sahip olmaları, bölgesel veya yerel pazarlara odaklanmaları ve yerel topluluklara katkı sağlamaları gibi faktörlere dayanmaktadır (Gürel & Tat, 2017). Ayrıca, KOBİ'ler genellikle inovasyon ve girişimcilik potansiyeli gösterirler ve ekonomik büyümeye önemli katkılar sağlayabilirler.

* + - 1. Dünyada KOBİ’nin Tanımı

KOBİ’ler, ülkelerin gerek iktisadi gerekse sosyal yaşam alanlarında önemli bir yere sahiptir. Artan şehirleşme ile birlikte bölgelerarası eşitsizliğin dengelenmesi için bulundukları bölgelerdeki üretim kaynaklarını verimli bir şekilde kullanılması, bölgedeki istihdam oranının artırılmasıyla birlikte ekonominin cazip bir unsuru olan bu işletmeler, taşıdığı özellikleri itibariyle ülkelerin politik ve stratejik hamlelerinde önemli bir paya sahiptir (Türkan, 2011). Yapıların esnek oluşu sayesinde KOBİ’ler üretim taleplerinde meydana gelen değişimlere daha kısa sürede cevap verirler ve uyum sağlamakta zorluk yaşamazlar. Bunun yanında rekabet unsurlarına çabuk ulaşıp istihdama, verimliliğinin artmasına ve milli gelire önemli katkılar sağlarlar. (Çatal, 2007).

KOBİ’lerin ülke ekonomisine sağladığı katkıların yanı sıra sosyolojik olarak da büyük önem arz etmektedir. KOBİ’ler faaliyette bulundukları bölgelerde istihdama sağlamış olduğu katkılarıyla, ülkeler için sosyal ve ekonomik bir sorun olan iç göçün yaşanmasını minimizi etmiştir. Kentler arası geçişleri minimize eden KOBİ’ler bölgeler arası kalkınmayı artırarak toplumların refah seviyesi artmış ve şehirleşme süreci hızlanmıştır (Türkan, 2011).

KOBİ’ler genelde az sermaye ile kurulan, emek yoğun çalışan, hızlı karar verme mekanizmasına sahip, yönetimde oldukça düşük giderlere sahip ve imalatı düşük fiyatlara mal eden yenilikçi, dinamik ve fırsatları zamanında değerlendiren işletmeler olarak tanımlanmaktadır (Mutlu, 2010).

KOBİ kavramına ilişkin dünyada üzerinde görüş birliğine varılmış ortak bir ifade bulunmamaktadır. KOBİ kavramı, ülkelerin jeopolitik konumu, demografik özellikleri ve ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin birbirlerinden farklı olması, KOBİ kavramı üzerinde ortak bir tanımın olmamasına neden olmuştur (Soydal, 2006).

Bazı ülkeler için KOBİ kavramına değinecek olursak;

• Amerika Birleşik Devletleri’nde KOBİ’ler için ortak bir tanım mevcut değildir. Genel olarak KOBİ’ler, çalışan sayısı ve işletmenin satış tutarı göz önüne alınarak tanımlama yapılmıştır. Buna göre; çalışan personel sayısı 250 kişiden az olan işletmeler küçük ve çalışan personel sayısı 250 kişiden fazla olan işletmeler ise orta ölçekli işletme olarak tanımlanmıştır. Avrupa Birliği ülkelerinde 7 Şubat 1996 tarihli bir tavsiye kararında KOBİ şu şekilde tanımlanmıştır; “elliden az çalışana sahip işletmeler küçük, elli ile yüz elli arasında çalışana sahip olan işletmeler orta ölçekli işletme kabul edilmektedir”. On kişiden az çalışan personele sahip olan işletmeler ise mikro işletme kategorisine girmektedir (Mutlu, 2017).

Aşağıda yer alan Tablo-1 de Avrupa Birliği üyesi olan bazı ülkelerin KOBİ tanımları mevcuttur;

**Tablo 1.** Bazı AB Üyesi Ülkelerdeki KOBİ Tanımları

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **İşçi Sayısı** | | **Satış Tutarı** | |
| Küçük ölçekli işletme | Orta Ölçekli işletme | Küçük ölçekli  İşletme | Orta Ölçekli işletme |
| **Almanya** | 1-49 İşçi | 50-499 İşçi | 2 Milyon DM | 2-25 Milyon DM |
| **Belçika** | 50 İşçi | - | 15 Milyon BEF | 15-50 Milyon BEF |
| **Danimarka** | 6-20 İşçi | 21-75 İşçi | - | - |
| **Fransa** | 1-49 İşçi | 50-500 İşçi | 50 Milyon FRF | 50-100 Milyon FRF |
| **Hollanda** | 1-9 İşçi | 10-100 İşçi | 7,5 Milyon NLG | - |
| **İtalya** | 1-500 İşçi | - | 3 Milyar ITL | - |
| **İrlanda** | 50 İşçi |  | 200.000 IEP | - |

**Kaynak:** Yüksel, S. (2014). KOBİ’lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: TRB-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma, Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

* Japonya'da KOBİ'lerin tanımlanmasında çalışan personel sayısı ve sermaye payı önemli kriterlerdir. İmalat sanayi sektöründe 5'ten az personel çalıştıran işletmeler mikro ölçekli kabul edilirken, 20'den az personel çalıştıran işletmeler çok küçük, 20 ile 299 arası personel çalıştıran işletmeler ise küçük ve orta ölçekli işletme olarak kabul edilmektedir (Soydal, 2006). Aşağıdaki tabloda, Japonya'da farklı sektörlere göre yapılan KOBİ tanımları bulunmaktadır.

**Tablo 2.** Japonya KOBİ Tanımı

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sektör** | **Çalışan Personel Sayısı** | **Sermaye** |
| Sanayi ve Madencilik | 300 İşçiden az | 100 Milyon Yen’den az |
| Toplam Ticaret | 100 İşçiden az | 30 milyon Yen'den az |
| Perakende Ticaret ve Hizmet | 50 işçiden az | 10 milyon Yen' den az |

**Kaynak:** Soydal, H. (2006). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde E-Ticaret, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.

Genel olarak KOBİ'lerle ilgili ortak bir tanım yapmak oldukça zordur. Bu zorluk, ülkelerin farklı gelişmişlik düzeylerine sahip olmalarından kaynaklanır ve ortak bir tanımın eksikliğinin en önemli nedenlerinden biridir (Kocabıyık ve Altunay, 2008).

* + - 1. Türkiye’de KOBİ’nin Tanımı

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de KOBİ (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) için genel olarak kabul edilen bir tanım bulunmamaktadır.

Türkiye'de KOBİ'lere destek sağlayan birçok kurum ve kuruluş bulunmaktadır ve her biri kendi tanımını yapmış ve bu doğrultuda ilerlemektedir. Bu durum, farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aşağıda, bu farklılıkların bazı örnekleri sıralanmaktadır (Bayülken ve Kütükoğlu, 2012):

* Bazı KOBİ'ler, kurumların sağladığı destek ve teşvik paketlerini kendi tanımları nedeniyle kullanamamaktadır.
* Kredi veren kuruluşların işlem ve uygulama farklılıkları, KOBİ'lerin istedikleri kuruluşların kredi imkanlarından faydalanmasını engelleyebilmektedir.
* Bazı KOBİ tanımlamaları, sadece "imalat sanayi" işletmelerini kapsamaktadır ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşlar devlet teşviklerinden yararlanma fırsatı bulamamaktadır.

Farklı kurum ve kuruluşlar tarafından KOBİ kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Aşağıda bu tanımların bazıları verilmiştir (Mutlu, 2017; Yüksel, 2014; Yılmaz, 2010):

**Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB) tarafından tanımlanan KOBİ'ler şu şekildedir:** KOSGEB, üretim ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri 1 ile 50 çalışan arasında olanlar için "küçük ölçekli" işletmeler olarak adlandırmakta, 51 ile 150 çalışan arasında olanlar için ise "orta ölçekli" işletmeler olarak nitelendirmektedir.

**Türkiye Halk Bankası'na göre KOBİ,** önemli finansman desteği sağlayan bir kuruluş olan Halk Bankası tarafından belirlenmiştir. Halk Bankası, çalışan sayısı 1 ile 150 arasında olan, sabit yatırım tutarı 100 milyar TL'yi aşmayan ve toplam ekipman ve cihaz değeri 400 milyar TL'yi geçmeyen işletmeleri KOBİ olarak tanımlamaktadır.

**Türkiye İhracat Kredi Bankası'na (EXİMBANK) göre KOBİ**, çalışan sayısı 250'den az olan işletmeleri "küçük ölçekli" olarak tanımlamaktadır. Çalışan sayısı 250 ile 3000 arasında olan işletmeler ise "orta ölçekli" olarak kabul edilir. Ancak, EXİMBANK'ın destek sağlaması için bir istisna vardır: İşletmenin dörtte biri ya da daha fazlası başka kurum ve kuruluşlara ait olmamalıdır.

**Hazine Müsteşarlığı'na göre KOBİ**, imalat sanayisinde faaliyet gösteren işletmeleri sınıflandırmaktadır. Çok küçük (mikro) ölçekli işletmeler, 1 ile 9 kişi arasında çalışana sahip olup, net sabit yatırım tutarı 950.000 TL'yi geçmeyen işletmelerdir. Küçük ölçekli işletmeler, 10 ile 49 kişi arasında çalışana sahip olan ve satış geliri 5.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir. Orta ölçekli işletmeler ise 50 ile 250 kişi arasında çalışana sahip olan ve yıllık satış geliri 25.000.000 TL olan işletmelerdir. Bununla birlikte, başka bir kurum veya kuruluşa ait sermaye oranı %25'in altında olmalıdır.

**Sanayi Bakanlığı'na göre KOBİ,** imalat sanayisinde faaliyet gösteren işletmeleri sınıflandırmaktadır. Çok küçük (mikro) ölçekli işletmeler, 1 ile 9 arasında çalışana sahip ve yıllık geliri 1.000.000 TL'nin altında olan işletmelerdir. Küçük ölçekli işletmeler, 10 ile 49 arasında çalışana sahip ve satış geliri 5.000.000 TL'nin altında olan işletmelerdir. Orta ölçekli işletmeler ise 50 ile 250 arasında çalışana sahip ve yıllık satış geliri 25.000.000 TL olan işletmelerdir. Burada da bir istisna bulunmaktadır: Başka bir kurum veya kuruluşa ait sermaye oranı %25'in altında olmalıdır.

**Dış Ticaret Müsteşarlığı'na (DTM) göre KOBİ,** imalat sanayisinde faaliyet gösteren işletmeleri sınıflandırmamaktadır. Ancak, 1 ile 200 arasında çalışana sahip olan, gerçek usulde defter tutan, arsa ve bina dâhil olmayan ve sabit sermayesi 2 milyon USD'yi aşmayan işletmeleri KOBİ olarak değerlendirmektedir.

**Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) ve Devlet Planlama Teşkilatı'na (DPT) göre KOBİ**, çalışan sayısı 1 ile 9 arasında olan işletmeleri "çok küçük (mikro) ölçekli" olarak tanımlamaktadır. 10 ile 49 arasında çalışana sahip olan işletmeler "küçük ölçekli" olarak kabul edilirken, 50 ile 200 arasında çalışana sahip olan işletmeler ise "orta ölçekli" olarak sınıflandırılmaktadır.

**Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı'na göre KOBİ,** çalışan sayısı 1 ile 5 arasında olan işletmeleri "çok küçük (mikro) ölçekli", 6 ile 100 arasında çalışana sahip olan işletmeleri "küçük ölçekli" ve 101 ile 200 arasında çalışana sahip olan işletmeleri ise "orta ölçekli" olarak tanımlamaktadır.

Aşağıdaki Tablo 3’te KOBİ’ler ile ilgili kurum ve kuruşların yapmış olduğu tanımlar bulunmaktadır.

**Tablo 3.** Türkiye’de KOBİ Tanımları

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Kuruluş | Tanım Kriterleri | Mikro Ölçekli İşletme | Küçük Ölçekli İşletme | Orta Ölçekli İşletme |
| KOSGEB | İşçi sayısı | - | 1-50 işçi | 51-150 |
| Halk Bank | İşçi sayısı | - | 1-150 | 1-250 |
| Yatırım tutarı | - | 100 milyar | 400 milyar |
| EXİMBANK | İşçi sayısı | - | 1-250 | 250-3000 |
| Hazine Müsteşarlığı | İşçi sayısı | 1-9 | 10-49 | 50-250 |
| Sabit yatırım tutarı 950.000 TL | | | |
| Sanayi Bakanlığı | İşçi sayısı | 1-9 | 10-49 | 50-250 |
| Yatırım tutarı | 1.000.000 TL | 5.000.000 TL | 25.000.000 TL |
| DTM | İşçi sayısı | - | - | 1-200 |
| Sabit yatırım tutarı 2 Milyon USD | | | |
| TÜGK | İşçi sayısı | 1-9 | 10-49 | 50-200 |
| KOBİ VAKFI | İşçi sayısı | 1-6 | 6-100 | 101-200 |

**Kaynak:** Eminoğlu, O. (2013). KOBİ’lerin İhracatta Karşılaştığı Sorunlar ve Devlet Destekleri Üzerine Ankara Sincan Organize Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

KOBİ'ler hakkında yapılan tanımların genel olarak ortak bir kabul görmemesi dikkat çekmektedir. Bu nedenle KOSGEB, 4 Kasım 2012 tarihinde resmî gazetede yayımlanan bir yönetmelikle KOBİ'leri tanımlamıştır. Yönetmeliğe göre, KOBİ'lerin tanımı daha önce diğer kurumlar tarafından kullanılan değerlendirme kriterlerinden farklı olarak "Mali Bilanço" ve "Yıllık Net Hâsılat" ölçütlerine dayanmaktadır. Bu iki ölçüte göre, KOBİ'ler maksimum 250 çalışanı olan ve yıllık satış tutarı 40.000.000 TL'yi aşmayan işletmelerdir (Mutlu, 2017).

KOSGEB tarafından 4 Kasım 2012 tarihinde resmî gazetede yayımlanan yönetmeliğe göre, KOBİ tanımı şu şekildedir:

**Tablo 4.** Türkiye’de KOBİ Tanımları

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Kategori | Personel Sayısı | Yıllık Ciro | Yıllık Bilanço Toplamı |
| Mikro İşletme | 10 | 1 Milyon TL | 1 Milyon TL |
| Küçük İşletme | 50 | 8 Milyon TL | 8 Milyon TL |
| Orta Ölçekli İşletme | 250 | 40 Milyon TL | 40 Milyon TL |

**Kaynak:** Umul, U. (2018). KOBİ’ler de Stratejik Yönetim Uygulamaları ve Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

**Mikro işletme,** yıllık çalışan sayısı 10'dan az olan ve yıllık net satış geliri veya mali bilançosu 1.000.000 Türk Lirası'ndan fazla olmayan küçük ölçekli işletmelerdir.

**Küçük işletme,** yıllık çalışan sayısı 50'den az olan ve yıllık net satış geliri veya mali bilançosu 5.000.000 Türk Lirası'ndan fazla olmayan işletmelerdir.

**Orta büyüklükteki işletme,** yıllık çalışan sayısı 250'den az olan ve yıllık net satış geliri veya mali bilançosu 40.000.000 Türk Lirası'ndan fazla olmayan işletmelerdir. (Türkan, 2011)

* + 1. KOBİ’lerin Tarihsel Gelişim Süreci

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, insanlık tarihinin başından beri ekonomik yaşamda var olan ve ekonomik gelişmenin temel dinamiğini oluşturan önemli unsurlardır (Karayılmazlar, Aşkın ve Çabuk, 2007). Sanayi devrimiyle birlikte buhar makinesinin icat edilmesi, kitlesel üretimi başlatarak büyük işletmelerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Büyük işletmelerin yaygınlaşması ve karlarını artırması, küçük işletmeler için zorluklara neden olmuş ve birçoğu kapanmıştır. Daha sonra petrol kriziyle birlikte işletmelerin karlılık oranları düşmüştür. Bu krizden kurtulmak ve kaybedilen karı yeniden elde etmek isteyen işletmeler, teknolojik buluşlara ve yeniliklere yönelmiştir. Bu arayışlar sonucunda 1980'lerden itibaren teknolojik ürünler günlük yaşamda yaygın hale gelmeye başlamıştır.

Teknolojik gelişmeler, toplumun ve bireylerin sosyal, siyasi ve ekonomik isteklerini ve ihtiyaçlarını önemli ölçüde etkilemiştir. Bu değişikliklerle birlikte toplumun ve bireylerin yaşam tarzlarında belirgin farklılıklar ortaya çıkmıştır. Teknoloji ve yaşam tarzındaki değişimle birlikte tüketicilerin istek ve ihtiyaçları da çeşitlenmiştir. Bunun sonucunda kitlesel üretim yerini daha esnek ve dinamik üretim yöntemlerine bırakmak zorunda kalmıştır. Ancak, kitlesel üretim yapan işletmeler standart ürünler ürettiği için bu geçişe uyum sağlayamamıştır. Üretim teknolojisindeki ilerlemeler, optimum üretim ölçeğine ve daha esnek yapılı küçük ve orta ölçekli işletmelerin ortaya çıkmasına yol açmış ve bu tür işletmeler pazarda yerlerini almaya başlamıştır. İnsanların çeşitlenen ihtiyaçları ve istekleri rekabeti artırmış ve esnek yapıya sahip işletmeler küresel pazarda kendilerine yer bulmuştur (Eminoğlu, 2013).

Bu dönemde Fransız İhtilali'nin etkisiyle ortaya çıkan yeni fikir akımları, teknolojik ilerlemelere katkıda bulunurken büyük işletmeler giderek daha önemli hale gelmiş ve küçük işletmeler rekabet edemez hale gelmiştir. Ancak bu dönemin sonlarına doğru, küçük işletmeleri bir araya getirme düşüncesi ortaya çıkmış ve Avusturya, Almanya, Macaristan, Bulgaristan ve İtalya bu düşünceyi benimsemiştir. Bu düşünceyle modern esnaf teşkilatları kurulmuştur (Karayılmazlar, Aşkın ve Çabuk, 2007).

Türkiye açısından bakıldığında, esnaf, sanatkâr ve küçük sanayinin kökleri çok eski yıllara dayanmaktadır. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, Osmanlı döneminde kendine özgü bir yapı olan lonca sistemini oluşturmuştur. Osmanlı toplumunun orta düzeyini oluşturan esnaf grubunun temel ilkelerini Ahilik düzeni belirlemiştir. Ahilik, Arapça'da "kardeşim" anlamına gelir. Ahilik, Türkmen halkın çeşitli meslek alanlarında yetişmelerini ve gelişmelerini sağlamıştır.

Ayrıca Ahilik, insanları hem ekonomik hem de ahlaki yönden yetiştiren bir sistemdir. Bu sistem neredeyse Anadolu'nun her kent ve kasabasında uygulanmaktadır. Ahilik, Türk kültürünün en önemli yapı taşlarından biridir ve Anadolu'da yaşayan insanların sosyal yaşamlarını, üretici-tüketici ilişkilerini düzenleyen ve paylaşımcı bir yapısıyla sosyal barışı sağlayan bir kurumdur. Zamanla bu sistem yerini "Lonca Sistemi'ne" bırakmıştır. Lonca, günümüzdeki üretim kooperatiflerine benzer bir yapıdadır. Bu sistemin en önemli işlevi, ürün kalitesini yüksek tutmak ve standart üretimi gerçekleştirmenin yanı sıra usta işçilerin yetiştirilmesi, iş ve ticaret ahlakının korunması, üretilen malların tüketiciye ulaşım sürecinin hızlandırılması ve bu süreçte ürünün değerlendirilmesi ve korunmasını sağlamaktadır (Eminoğlu, 2013). Bu kadar eski tarihte atılan temelleri sayesinde KOBİ'ler günümüze kadar varlıklarını sürdürmüştür.

KOBİ'ler, Türkiye ekonomisinde geçmişten günümüze kadar varlıklarını sürdürmüşlerdir. Ancak, bu işletmelerin önemi 1980'lerden sonra artmıştır. 1950'li yıllarda KOBİ'ler, sadece tüketici taleplerine cevap verebilen ve durgun bir yapıya sahiptirlerken, 1980'lerden sonra AB uyum çalışmalarıyla birlikte küresel ekonomide önemleri anlaşılmıştır (Özdemir, Sönmez ve Sarıoğlu, 2011).

KOBİ'ler, gelişmekte olan, gelişmiş ve sanayileşmiş ülkeler de dahil olmak üzere tüm dünya ekonomilerinde önemini korumaktadır. 21. yüzyılda ise değişen koşullara adapte olarak önemlerini artırmaya devam etmektedirler. Son zamanlarda, gelişmiş ülkeler, istihdamı artırmak için politikalar yerine rekabeti artırmaya yönelik üretim ve satışta yeni yöntemler geliştirme politikalarına odaklanmışlardır. Bu değişimleri, çağın gereklilikleri olarak görerek, canlı ve dinamik girişimcilerin sayısının artırılması gerektiği savunulmaktadır. Her ülkede, bu işletmelerin varlığını sürdürmek için farklı politikalar etrafında yoğunlaşma eğilimi gözlenmektedir ve bu işletmelerin oranı giderek artmaktadır (Karayılmazlar, Aşkın ve Çabuk, 2007).

* + 1. KOBİ’lerin Özellikleri

KOBİ'ler için ortak bir tanım olmasa da bu işletmelerin ortak özelliklerinden bahsetmek mümkündür. KOBİ'ler genellikle kurucusu tarafından yönetilen, istihdamı artıran, bölgesel kalkınmaya katkı sağlayan ve yeniliklere kolayca adapte olabilen işletmelerdir. Ayrıca, ekonomik büyümeye önemli katkı sağlarlar ve kentler arası göçü engelleyerek toplum düzenini korur ve desteklerler. KOBİ'lerin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Gül, 2014; Eminoğlu, 2013)

* Küçük işletmeler genellikle sınırlı sermaye ile kurulurlar.
* Yönetimi genellikle aile üyeleri tarafından yapılmaktadır. İşletmenin sahibi aynı zamanda yöneticidir ve profesyonel yönetici kullanımı nadirdir.
* Hukuki yapıları bireysel veya ortaklık şeklindedir.
* Daha az yatırım ile daha fazla üretim ve ürün çeşitliliği sunabilirler.
* Karar verme süreci hızlı ve bağımsızdır çünkü genellikle tek bir kişi tarafından yönetilirler.
* İşletme faaliyetleri için uzmanlaşmış bir iş bölümü azdır ve daha basit bir organizasyon yapısı bulunur.
* Müşterilerle yakın ve yüz yüze iletişim ön plandadır.
* İşveren-işçi iletişimi güçlüdür.
* Sermaye kaynakları sınırlı olduğu için gereken fonlar genellikle kendi sermayeden karşılanır.
* İleriye yönelik yatırım kapasiteleri sınırlıdır.
* Pazar payları sınırlıdır ve genellikle yerel düzeyde faaliyet gösterirler.
* Hızlı ve somut sonuçlara odaklanırlar.
* Yeniliklere açık ve dinamik bir yapıya sahiptirler.
* Düşük yatırım oranlarına rağmen istihdam imkânı sunarlar.
* Bölgesel göçü engelleyerek sosyal ve toplumsal düzeni sağlarlar.
* Teknolojik değişimlere ve gelişmelere daha açık ve uyum sağlarlar.
* Gelir dağılımındaki farkları asgari düzeye indirirler.

KOBİ'lerin genel olarak esnek bir yönetim anlayışıyla işletildiği söylenebilir. Bu esneklik, stratejik yönetim konusunda eksiklikler olduğunu gösterir. Bu durum, KOBİ'lerin kısa vadeli planlarla hareket ettiğini ve kriz yönetiminde zayıf olduklarını gösterir. Üretimleri genellikle basit düzeyde teknolojiyle gerçekleştirilir ve pazarlama teknolojisi konusunda sınırlı bilgiye sahiptirler. Ayrıca finansal açıdan da sıkıntılar yaşama eğilimindedirler. Bu dezavantajlara rağmen, KOBİ'lerin büyük işletmelere kıyasla üç ortak avantajı vardır. Bu avantajlar; bağımsızlık, girişimcilik yeteneği ve kişisel ilişkilerdir. Aşağıda bu özellikler daha detaylı olarak açıklanmaktadır (Aslan, 2018; Bayülken ve Kütükoğlu, 2012);

**Bağımsız İşletmeler:** Bağımsız işletmeler, bir işletmenin sermayesinin %25 veya daha fazlasının başka bir kuruluşa ait olmadığı işletmelerdir. KOBİ'ler genellikle bağımsız işletmelerdir. KOBİ'lerde, işletmenin kurucusu hem sahip hem de yöneticidir. Bu durumda, yönetimde herhangi bir dış baskı olmaması anlamına gelir.

İşletme sahibi bizzat karar alma sürecini yürütür ve uygular. Bu nedenle, daha esnek bir yönetim söz konusudur, ancak daha fazla risk de içerir. KOBİ'lerin bağımsız olma özelliği hem olumlu hem de olumsuz etkileri beraberinde getirir. Eğer işletme sahibi iyi bir yönetici ise, ileriye dönük kararlar alırken işletmenin tüm artı ve eksilerini dikkate alır, değişime ve gelişime açık bir yaklaşım sergiler ve fırsatları kullanma yeteneğine sahipse, işletmeyi olumlu yönde etkiler. Ancak işletme sahibi iyi bir yönetici potansiyeline sahip değilse, karar alma ve nitelikli personel seçimi konularında dikkatsiz davranıyorsa, bu durum KOBİ'leri olumsuz etkileyebilir.

**Girişimcilik Niteliği:** Her işletme sahibi bir girişimci değildir. Girişimci, çevrenin sunduğu fırsatları gören, anlayan ve bu fırsatlardan esinlenerek projeler üreten ve bunları hayata geçiren kişidir. KOBİ'lerin gelişmesi için, girişimcilik ruhuna ve yöneticilik yeteneğine sahip bireylerin varlığı önemli bir kriterdir. KOBİ'leri yöneten işletme yöneticileri, yeniliklere açık, nitelikli girişimcilik özelliklerine sahip ve kişisel ilişkileri güçlü olmalıdır. Girişimcilik, geleceğe uyum sağlamak değil, geleceği şekillendirmektir.

**Kişisel İlişkiler:** Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda işletmeler, pazardaki konumlarını korumak ve rekabet üstünlüğü elde etmek için farklı stratejiler uygulamalıdır. KOBİ'lerde işletme sahibi aynı zamanda işletmenin yöneticisidir, bu da birçok avantajı beraberinde getirir. Hiyerarşik yapıların keskin olmadığı işletmelerde, yönetici ve çalışan arasında güçlü bir bağ vardır. Yönetici, çalışanların medeni durumunu, sağlık sorunlarını ve ailevi problemlerini bilebilir, bu da daha sıcak ilişkilerin oluşmasını sağlar. Bu durum, iş ilişkilerini daha informal hale getirir. Çalışanlar, yöneticilerini sadece bir patron veya müdür olarak değil, daha çok bir yakınları gibi görürler. Bu bağlılık, işletme faaliyetlerinde verimliliği artırır. Ayrıca, işletme sahibi veya yöneticisi müşterilerle karşılıklı dostluk ilişkileri içinde olduğundan, müşterilerin işletmeye olan bağlılığı artar.

* 1. Entelektüel Sermaye Kavramı

Entelektüel sermaye, bir işletmenin bilgi, deneyim, uzmanlık ve yetenek gibi gayri maddi varlıklarının toplamını ifade eden bir kavramdır. Bu varlıklar, işletmenin rekabet avantajını sağlayan unsurları temsil eder ve onun başarısını belirleyen önemli faktörler arasında yer alır. Entelektüel sermaye, geleneksel fiziksel varlıkların (örneğin, bina, makineler) ötesinde bir değer yaratır ve rekabetçi bir avantaj elde etmek için stratejik olarak yönetilmesi gereken bir kaynak olarak kabul edilir (Yılmaz ve Karaaslan, 2018).

Entelektüel sermaye, üç temel bileşenden oluşur: insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi. İnsan sermayesi, işletmedeki çalışanların bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerini ifade eder. Bu, çalışanların eğitim düzeyleri, uzmanlık alanları ve yenilikçilik yetenekleri gibi unsurları içerir. Yapısal sermaye, işletmenin bilgi yönetim sistemleri, patentler, markalar, prosedürler ve süreçler gibi organizasyonel yapıları ifade eder. Bu yapılar, işletmenin bilgiyi toplaması, paylaşması ve yeniden kullanması için gerekli olan altyapıyı oluşturur. Müşteri sermayesi ise, işletmenin müşterileriyle kurduğu ilişkilerin ve marka itibarının bir sonucudur. Müşteri memnuniyeti, sadakati ve müşteri ilişkileri gibi faktörler, işletmenin müşteri sermayesinin bir parçasıdır (Yılmaz ve Karaaslan, 2018; Akdoğan ve Dönmez, 2020).

Entelektüel sermaye yönetimi, bu bileşenlerin stratejik olarak yönetilmesi ve işletme performansına etkisinin değerlendirilmesini içerir. İşletmeler, entelektüel sermayelerini geliştirmek ve sürdürmek için çeşitli stratejiler kullanabilirler. Örneğin, insan sermayesini artırmak için eğitim ve geliştirme programları uygulanabilir, yapısal sermayeyi güçlendirmek için bilgi paylaşımı ve iş birliği teşvik edilebilir, müşteri sermayesini artırmak için müşteri ilişkileri yönetimi ve marka yönetimi stratejileri benimsenebilir (Akdoğan ve Dönmez, 2020; Yılmaz ve Karaaslan, 2018).

Entelektüel sermayenin etkili bir şekilde yönetilmesi, küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) için büyük önem taşır. KOBİ'ler genellikle sınırlı finansal kaynaklara sahip olabilirler, bu nedenle entelektüel sermayelerini stratejik bir şekilde yöneterek rekabet avantajı elde etmeleri hayati önem taşır. Entelektüel sermaye yönetimi, KOBİ'lerin bilgiye dayalı avantajlarını güçlendirmelerine, inovasyon ve büyüme potansiyellerini artırmalarına ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olabilir (Yılmaz ve Karaaslan, 2018; Akdoğan ve Dönmez, 2020).

2.2.1. Entelektüel Sermaye Bileşenleri: İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi, entelektüel sermayenin temel unsurlarından biridir ve işletmelerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının bilgi, beceri, deneyim, yetenek ve yaratıcılık gibi bireysel özelliklerini ifade eder (Acar, 2017; Koçel, 2015). Bu unsurlar, çalışanların işletmeye katkı sağlama yeteneklerini ve potansiyellerini belirler. İnsan sermayesi yönetimi, işletmelerin bu değerli kaynağı etkili bir şekilde kullanarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlar.

İnsan sermayesi yönetimi, işletmelerin çalışanlarına yönelik yatırım yapma ve onları geliştirme süreçlerini içerir (Yıldırım, 2013). Bu yatırımlar, çalışanların bilgi ve becerilerini artırmayı, yeteneklerini geliştirmeyi ve potansiyellerini ortaya çıkarmayı hedefler. Eğitim ve geliştirme programları, mentorluk ve koçluk faaliyetleri, performans yönetimi süreçleri gibi uygulamalar, işletmelerin insan sermayesini etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olur.

İnsan sermayesi yönetimi, çalışanların motivasyonunu artırmayı da amaçlar. Motive edilmiş çalışanlar, daha yaratıcı, inovatif ve verimli olma eğilimindedirler (Acar, 2017). İşletmeler, çalışanların motivasyonunu sağlamak için ödüllendirme sistemleri, kariyer geliştirme fırsatları, iş-yaşam dengesi politikaları gibi çeşitli araçlar kullanabilirler. Ayrıca, çalışanların katılımını teşvik etmek ve onların fikirlerini değerlendirmek için iletişim ve paylaşım platformları da önemli bir rol oynar.

İnsan sermayesi yönetimi, işletmelerin yetenekleri ve bilgi birikimini sürdürülebilir bir şekilde korumasını sağlar (Yıldırım, 2013). Çalışanların ayrılması veya emeklilik gibi durumlarda, işletmeler kaybettikleri bilgi ve deneyimi telafi etmek için önlemler alabilirler. Bu önlemler arasında, bilgi transferi programları, dokümantasyon süreçleri, işletme içi eğitim ve mentorluk faaliyetleri yer alabilir. Böylece, işletmeler, çalışanlarının bilgi ve deneyimlerini kaybetmeden sürdürülebilirliklerini sağlayabilirler.

İnsan sermayesi yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlayan bir stratejidir (Acar, 2017). İşletmeler, insan sermayesini etkili bir şekilde yöneterek, çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi, motivasyonlarını artırmayı ve bilgi birikimlerini sürdürülebilir kılmayı hedeflerler. Bu şekilde, işletmeler daha inovatif, verimli ve rekabetçi olabilirler.

2.2.2. Entelektüel Sermaye Bileşenleri: Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, entelektüel sermayenin bir bileşeni olarak önemli bir rol oynar. Yapısal sermaye, işletmenin bilgi, süreçler, sistemler ve organizasyonel yapı gibi somut olmayan varlıklarının toplamını temsil eder. Bu varlıklar, işletmenin işleyişini destekleyen altyapıyı oluşturur ve bilgi ve deneyimin etkin bir şekilde paylaşılmasını sağlar. Yapısal sermaye, işletmenin verimliliğini artırır, yenilikçilik yeteneğini güçlendirir ve rekabet avantajı elde etmesini sağlar.

Yapısal sermaye yönetimi, işletmenin sahip olduğu yapısal sermayenin etkin bir şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içerir. Bunun için işletme, bilgi yönetimi sistemleri ve teknolojileri kullanarak bilgiyi toplar, depolar ve paylaşır. İşletme içindeki süreçler ve sistemler, bilginin akışını kolaylaştırır ve doğru zamanda doğru kişilere ulaşmasını sağlar. Ayrıca, işletme içindeki organizasyonel yapı, bilginin etkili bir şekilde yönetilmesini ve paylaşılmasını destekler.

Yapısal sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmenin rekabet gücünü artırır. İşletme, yapısal sermayesini sürekli olarak geliştirerek iş süreçlerini iyileştirir, yenilikçi fikirleri destekler ve iş birliğini teşvik eder. Bu sayede, işletme daha hızlı ve verimli bir şekilde faaliyet gösterebilir, müşteri beklentilerine daha iyi yanıt verebilir ve sektördeki değişimlere uyum sağlayabilir (Aksoy, 2010; Can & Duran, 2018; Keskin & Ulusoy, 2013).

2.2.3. Entelektüel Sermaye Bileşenleri: Müşteri Sermayesi

Entelektüel sermaye kavramının temel unsurlarından biri müşteri sermayesidir. Müşteri sermayesi, işletmenin müşterileriyle kurduğu ilişkiler ve müşterilerin işletmeye olan bağlılığı ile ortaya çıkar. Müşteri sermayesi, işletmenin müşteri tabanını genişletmesi, müşteri sadakati ve memnuniyetiyle bağlantılı olarak işletmenin değerini artırması açısından büyük önem taşır (Keskin, 2019).

Müşteri sermayesi, işletmenin müşterileriyle kurduğu ilişkilerin gücüne dayanır. İyi bir müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde işletme, müşterilerini daha iyi anlayabilir ve onların beklentilerini karşılayabilir. Müşteri sermayesi, müşterilerin işletmeye olan sadakatini artırır ve tekrarlı satışlar ve müşteri tavsiyeleri yoluyla yeni müşteri kazanımına katkıda bulunur. Bu da işletmenin büyümesini sağlar ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur (Keskin, 2019).

Müşteri sermayesi aynı zamanda müşteri memnuniyeti ile yakından ilişkilidir. Müşterilerin işletme hakkında olumlu bir görüşe sahip olmaları, işletmenin itibarını ve marka değerini artırır. Müşteri memnuniyeti, müşteri sermayesinin oluşturulmasında ve sürdürülmesinde kritik bir rol oynar. İyi bir müşteri deneyimi sunmak, müşterilerin işletmeye olan bağlılığını artırır ve uzun vadeli ilişkilerin gelişmesini sağlar (Keskin, 2019).

Müşteri sermayesini yönetmek için işletmeler müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) stratejilerini benimsemelidir. CRM stratejileri, işletmelerin müşteri bilgilerini etkili bir şekilde yönetmelerine ve müşteriye özelleştirilmiş hizmetler sunmalarına yardımcı olur. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletmelerin müşterileriyle doğru iletişimi kurmalarını, müşteri taleplerini anlamalarını ve müşteri beklentilerini karşılamalarını sağlar (Demir, 2021).

* 1. Entelektüel Sermaye Yönetimi

Entelektüel sermaye, günümüz işletmeleri için giderek daha önemli bir kaynak haline gelmiştir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler, rekabetçi bir pazarda ayakta kalabilmek ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilmek için entelektüel sermayelerini etkin bir şekilde yönetmelidirler. Entelektüel sermaye yönetimi, bir işletmenin bilgi, tecrübe, beceri, inovasyon ve ilişkiler gibi değerli varlıklarını tespit etmek, geliştirmek ve korumak için kullanılan bir stratejik yaklaşımdır (Dalkılıç, 2018).

Entelektüel sermaye yönetimi, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini ve sürdürmelerini sağlar. Bu yönetim yaklaşımı, işletmelerin sahip oldukları bilgiyi daha iyi kullanmalarını, çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmelerini ve yenilikçiliklerini teşvik etmelerini amaçlar (Yılmaz, 2017). İşletmeler, entelektüel sermayelerini yöneterek daha verimli süreçler oluşturabilir, müşteri memnuniyetini artırabilir ve yeni ürün ve hizmetler geliştirebilirler (Çakır, 2015).

Entelektüel sermaye yönetimi, işletmelerin bilgi ve tecrübelerini etkin bir şekilde paylaşmalarını sağlar. Bilgi paylaşımı, işletmelerin içindeki departmanlar ve çalışanlar arasında, aynı zamanda işletmeler arasında gerçekleşebilir. Bu sayede işletmeler, içerisinde bulundukları sektördeki gelişmeleri takip edebilir, ortak projeler geliştirebilir ve yeni iş birlikleri kurabilir (Erdoğan, 2019). Entelektüel sermaye yönetimi, bilgi ve tecrübelerin kaynaklar arası dolaşımını sağlayarak, işletmelerin daha rekabetçi ve yenilikçi olmalarını destekler (Ergün, 2016).

Bu bağlamda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetimine odaklanmaları ve bu alanda stratejik adımlar atmaları gerekmektedir. İşletmeler, çalışanlarının bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirmek için eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapmalı, inovasyonu teşvik etmeli ve bilgi paylaşımını desteklemelidirler (Köse, 2020). Ayrıca, işletmelerin entelektüel sermayelerini korumak ve kullanmak için doğru bilgi teknolojilerini kullanmaları da büyük önem taşımaktadır (Kocabaş, 2018).

* 1. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), bir ekonominin temel taşları olarak kabul edilir ve iş dünyasında önemli bir rol oynarlar (Özdemir ve Gündüz, 2018). Bu işletmeler, sınırlı kaynaklara sahip olmalarına rağmen rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak zorundadırlar. Bu bağlamda, entelektüel sermaye yönetimi KOBİ'ler için stratejik bir öneme sahiptir.

Entelektüel sermaye, bir işletmenin bilgi, deneyim, yetenek ve ilişkiler gibi değerli olmayan varlıklarını ifade eder (Küçük ve Ergun, 2019). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için bu varlıkları etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Entelektüel sermaye yönetimi, bu varlıkların tanımlanması, ölçülmesi, geliştirilmesi ve korunması süreçlerini içerir.

KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimi, işletme performansını artırabilir, inovasyonu teşvik edebilir ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir (Özdemir ve Gündüz, 2018). Örneğin, bir işletme çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirerek, daha etkin bir şekilde müşteri taleplerine cevap verebilir ve ürün ve hizmet kalitesini artırabilir. Ayrıca, işletmenin bilgi birikimi ve ilişkileri sayesinde, yeni pazar fırsatları keşfedilebilir ve iş birlikleri kurulabilir.

Entelektüel sermayenin etkili bir şekilde yönetilmesi için KOBİ'lerin bazı stratejik adımlar atması gerekmektedir (Küçük ve Ergun, 2019). Öncelikle, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye varlıklarını tanımlamak ve belirlemek önemlidir. Bu, işletme içindeki bilgi ve deneyim kaynaklarının tespit edilmesini ve değerlendirilmesini gerektirir. Ardından, bu varlıkların ölçülmesi ve yönetilmesi için uygun yöntemler ve süreçler geliştirilmelidir. Bu, işletmenin entelektüel sermaye varlıklarını korumasını ve geliştirmesini sağlar.

KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetiminde, bilgi paylaşımı ve iş birliği önemli bir rol oynar (Özdemir ve Gündüz, 2018). İşletme içinde çalışanların bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları teşvik edilmeli ve iş birliği kültürü geliştirilmelidir. Ayrıca, dış paydaşlarla ilişkilerin kurulması ve iş birliklerinin oluşturulması da entelektüel sermaye yönetiminin bir parçasıdır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi, işletmenin değerli olmayan varlıklarını etkin bir şekilde kullanmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Küçük ve Ergun, 2019). Bu yönetim süreci, işletmenin performansını artırabilir, inovasyonu teşvik edebilir ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyebilir.

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler), entelektüel sermayenin yönetimine özel bir ilgi göstermelidir çünkü bu sermaye türü, genellikle inovasyon ve rekabet gücü için kritik bir unsur olarak kabul edilir (Akçay, 2017). KOBİ'ler genellikle az sayıda çalışana sahip olduğundan, her bir çalışanın entelektüel sermayesi, işletmenin genel başarısı için daha büyük bir rol oynar (Özdemir, 2018). Bu nedenle, bu işletmelerin entelektüel sermayeyi etkili bir şekilde yönetmesi ve kullanmasına büyük önem verilmektedir.

Entelektüel sermayenin yönetimi, KOBİ'lerde özellikle karmaşık bir süreç olabilir çünkü bu tür işletmelerin genellikle kaynakları kısıtlıdır ve bu nedenle entelektüel sermayenin potansiyelini maksimum düzeye çıkarmak için stratejiler geliştirmekte zorlanabilirler (Karasu, 2020). Bununla birlikte, bu zorluklar aşıldığında, entelektüel sermayenin yönetimi, bir KOBİ'nin rekabet avantajı elde etme yeteneğini önemli ölçüde artırabilir (Yıldız & Çakır, 2021). Bu, özellikle hızla değişen ve belirsiz bir iş ortamında, işletmelerin daha çevik ve esnek olmasını gerektiren durumlarda geçerlidir.

KOBİ'ler için en etkili entelektüel sermaye yönetimi stratejileri genellikle, işletmenin özgün bilgisini ve becerilerini koruma ve geliştirme, yetenekli çalışanları çekme ve tutma ve yeni ve yenilikçi fikirlerin sürekli olarak oluşturulmasını teşvik etme şeklinde ortaya çıkar (Gökçe & Ata, 2022). Ancak bu stratejilerin başarıyla uygulanması, genellikle, işletme liderlerinin entelektüel sermayenin önemini anladığı ve bu sermayeyi desteklemek için gerekli kaynakları tahsis etmeye istekli olduğu bir işletme kültürü gerektirir.

Entelektüel sermayenin yönetimi, KOBİ'lerde sürekli bir süreç olmalıdır. Sermayenin sürekli değerlendirilmesi ve yönetilmesi, işletmenin hedeflerine ulaşmasında kilit bir role sahiptir (Balcı & Stenholm, 2023). Özellikle, bir işletme entelektüel sermayeyi yönetirken, bu sermayenin işletmenin hedeflerine nasıl hizmet ettiğini belirlemek için düzenli bir değerlendirme sürecine ihtiyaç duymaktadır (Karadeniz, 2022).

Bir KOBİ'nin entelektüel sermayesini yönetirken dikkate alması gereken bir diğer önemli nokta, entelektüel sermayenin genellikle işletmenin rekabet stratejisine entegre olması gerektiğidir (Beyhan & Arı, 2023). Bu entegrasyon, işletmenin rekabetçi avantajını sürdürme yeteneğini artırabilir çünkü entelektüel sermayenin yeteneklerini ve bilgisini işletmenin genel stratejisine yerleştirmek, işletmenin bu kaynakları daha etkin bir şekilde kullanmasını sağlar (Balcı & Stenholm, 2023).

Entelektüel sermayenin yönetimi, KOBİ'lerin rekabetçi avantaj elde etmesi ve sürdürmesi için kritik bir öneme sahiptir. Bu sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi, işletmenin hem kısa hem de uzun vadede başarılı olmasını sağlar (Karadeniz, 2022; Beyhan & Arı, 2023).

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**KÜÇÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ İŞLETMELER VE ENTELEKTÜEL SERMAYE**



## Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Entelektüel Sermayesi

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ), sıklıkla tedarik zincirlerinin hayati unsurlarıdır ve ekonomik büyümeye katkıları özellikle yeni istihdam fırsatları yaratma ve yenilikçi çözümler sunma bağlamında önemlidir (Akçomak & ter Weel, 2012). Bu yüzden, bu işletmelerin entelektüel sermayesini etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Entelektüel sermaye, bir işletmenin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesini kapsar (Bontis, 1998).

İnsan sermayesi, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini içerirken; yapısal sermaye, işletmenin süreçleri, patentler, ticari markalar gibi maddi olmayan varlıklarını; müşteri sermayesi ise işletmenin müşteri ilişkilerini ve müşteri sadakatini ifade eder (Edvinsson & Malone, 1997).

KOBİ'lerde entelektüel sermaye yönetimi, bu unsurları koordineli bir şekilde kullanmayı ve geliştirmeyi içerir. Özellikle bilgi yoğun sektörlerde faaliyet gösteren KOBİ'ler, entelektüel sermayenin etkili bir şekilde yönetilmesi sayesinde rekabet avantajı elde edebilirler (Roos, Pike, & Fernström, 2005). Ancak, bu yönetimin bazı zorlukları da vardır. Örneğin, KOBİ'ler genellikle sınırlı kaynaklara sahip olmaları nedeniyle entelektüel sermayeyi değerlendirebilecek ve yönetebilecek uzmanlara sahip olmayabilirler (Durst & Edvardsson, 2012).

Entelektüel sermaye yönetiminde, bilgi ve becerilerin yanı sıra bu bilgi ve becerilerin nasıl depolandığı, paylaşıldığı ve kullanıldığı da önemlidir (Stewart, 1997). KOBİ'lerde entelektüel sermayenin yönetilmesi, genellikle daha esnek ve hızlı değişen bir yapı gerektirir. Bu nedenle, entelektüel sermaye yönetimini içselleştirebilmek ve uygulayabilmek, KOBİ'lerin kurumsal yapısının ve kültürünün bir parçası olmalıdır (Cabrita & Bontis, 2008). Dahası, KOBİ'ler genellikle işletme kaynaklarının sınırlı olduğu durumlarda, entelektüel sermayeyi daha etkili bir şekilde yönetebilme kapasitesi, işletmenin genel performansını önemli ölçüde artırabilir (Cuganesan, 2005). KOBİ'ler ayrıca, işletmelerinin entelektüel sermayesinin değerini anlamada ve bu değeri en üst düzeye çıkarmada sınırlı deneyime sahip olabilirler (Marr & Roos, 2005). Bu nedenle, entelektüel sermaye yönetiminin, KOBİ'lerin karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynaması gerekmektedir.

Entelektüel sermayenin etkin yönetiminin, KOBİ'lerin sürdürülebilirliği ve büyümesi üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Bu, işletmenin rekabetçi avantajını sürdürmesini, işletmenin büyümesini ve inovasyon kapasitesini artırmasını sağlar. Ancak, bu entelektüel sermayeyi yönetme ve optimize etme süreci, genellikle karmaşık ve zorlu bir iştir. Bu nedenle, bu süreci etkin bir şekilde yönetebilmek için, işletmenin stratejik planlamaya, doğru becerilere ve gerektiğinde dış yardıma ihtiyacı olacaktır (Zerenler, Hasiloglu, & Sezgin, 2008).

## Entelektüel Sermayenin KOBİ'lerin Performansına Etkisi

Entelektüel sermayenin, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) üzerindeki etkisi, birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve genel bir görüş birliği, bu sermayenin KOBİ'lerin performansını önemli ölçüde etkilediği yönündedir (Aydın & Akdeniz, 2020). Entelektüel sermaye, bilgi, deneyim ve uzmanlık gibi maddi olmayan varlıkların toplamını ifade eder ve bu varlıkların işletmelerin rekabet gücünü, yenilikçiliğini ve sürdürülebilirliklerini artırdığı gözlemlenmiştir (Yılmaz & Serin, 2021).

Özellikle, entelektüel sermaye KOBİ'lerin inovasyon kapasitesini artırabilir. Yeni ürünler, hizmetler ve iş süreçleri geliştirmek için gerekli bilgi ve becerilere sahip olan işletmeler, rekabette avantaj sağlayabilir (Çalışkan & Kıvanç, 2022). Ayrıca, bu tür işletmeler, hızla değişen piyasa koşullarına daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilirler.

Entelektüel sermayenin KOBİ'lerin finansal performansı üzerindeki etkisi de dikkate alınmalıdır. Aydın ve Akdeniz (2020) yaptıkları çalışmada, entelektüel sermayenin etkin yönetiminin, işletmelerin gelirlerini ve karlılıklarını artırdığını belirtmişlerdir. Bu, daha yüksek müşteri memnuniyeti, daha iyi ürün kalitesi ve daha etkili süreç yönetimi gibi faktörlere bağlanabilir.

Entelektüel sermaye yönetiminin KOBİ'lerin performansını hem finansal hem de inovatif yönlerden geliştirdiği söylenebilir. Ancak, bu sermayenin yönetimindeki zorluklar ve potansiyel engeller dikkate alınmalıdır (Kurt & Öztürk, 2023).

KOBİ'lerde entelektüel sermayenin değerinin tam anlamıyla fark edilmesi ve yönetilmesi, çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Kurt ve Öztürk (2023) tarafından belirtildiği gibi, bu zorluklar arasında entelektüel sermayenin ölçümü, bilgi yönetimi ve transferi ve entelektüel haklar koruması yer alır. İşletmelerin bu zorlukları aşabilmeleri, etkili bir entelektüel sermaye yönetim stratejisi oluşturulmasına bağlıdır.

Örneğin, entelektüel sermayenin ölçülmesi, KOBİ'ler için özellikle zor olabilir çünkü bu varlıklar genellikle maddi olmayan niteliktedir ve dolayısıyla standart finansal metriklerle değerlendirilemez (Yılmaz & Serin, 2021). Bu, işletmelerin entelektüel sermayeyi değerlendirmelerini ve bu varlıkların performansa olan etkisini tam olarak anlamalarını zorlaştırır.

Bunun yanı sıra, bilgi yönetimi ve transferi de entelektüel sermaye yönetiminde önemli bir rol oynar. KOBİ'ler, bilgi ve becerilerin organizasyon içinde verimli bir şekilde paylaşılmasını sağlamak için etkili bir bilgi yönetim sistemi oluşturmalıdırlar (Çalışkan & Kıvanç, 2022). Bu, çalışanların öğrenme ve gelişme fırsatlarını artırabilir ve işletmenin inovasyon kapasitesini güçlendirebilir.

Entelektüel haklar koruması da KOBİ'lerin dikkate alması gereken bir başka önemli husustur. İşletmeler, bilgi, fikirler ve inovasyonları korumak için etkili bir entelektüel haklar stratejisi oluşturmalıdırlar. Bu, işletmelerin rekabetçi avantajlarını korumalarına ve entelektüel sermayelerinin değerini artırmalarına yardımcı olabilir (Aydın & Akdeniz, 2020).

Dolayısıyla, entelektüel sermaye yönetimi KOBİ'ler için hem fırsatlar hem de zorluklar sunmaktadır. KOBİ'lerin bu sermayeyi etkili bir şekilde yönetebilmeleri, işletmelerin performanslarını ve sürdürülebilirliklerini artırabilir.

## KOBİ'lerin Entelektüel Sermaye Yönetimine Yaklaşımı

Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), entelektüel sermaye yönetimi konusunda bazı benzersiz zorluklar ve fırsatlarla karşılaşırlar. KOBİ'ler genellikle kaynakların kısıtlı olduğu, ama aynı zamanda inovasyon ve esnekliğin daha hızlı bir şekilde uygulanabildiği yapılar olabilirler. Bu nedenle, KOBİ'ler entelektüel sermaye yönetimine daha farklı bir perspektiften yaklaşabilirler.

Yıldırım ve Ertürk (2021) KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimine yaklaşımı konusunda dikkate değer bir çalışma yapmışlardır. Onların araştırmalarına göre, KOBİ'ler genellikle entelektüel sermayeyi değerli bir varlık olarak görürler ve bu sermayeyi korumaya ve geliştirmeye çalışırlar. Ancak, bu sermayeyi yönetirken çeşitli zorluklarla karşılaşırlar. Özellikle bilgi transferi ve paylaşımı, bilgi güvenliği ve entelektüel mülkiyet haklarının korunması gibi konular çıkmaktadır.

Güngör (2022) yaptığı bir başka araştırmada, KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimi konusunda daha fazla eğitime ve destek hizmetlerine ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Bu araştırma, KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimine ilişkin bilgi ve becerilerini geliştirmek için hükümetler ve diğer dış kaynaklar tarafından sağlanan destek hizmetlerinin önemini vurgulamaktadır.

Bu gözlemler, KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimine yaklaşımının karmaşıklığını ve bu konunun önemini vurgulamaktadır. Her iki çalışma da KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimine daha etkin bir şekilde yaklaşabilmeleri için kaynaklara, eğitime ve desteğe ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir (Yıldırım & Ertürk, 2021; Güngör, 2022).

Sermaye yönetiminin önemli bir parçası olan entelektüel sermaye, KOBİ'ler için özellikle kritik bir öneme sahiptir. Söz konusu işletmeler genellikle daha az fiziksel kaynağa sahip olduklarından, bilgi, beceri ve inovasyon üzerinde daha çok dururlar (Karaibrahimoğlu, 2020). Dolayısıyla, entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi, bu işletmelerin başarısı için hayati öneme sahiptir.

Aynı zamanda, KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimi, büyük işletmelerinkinden farklı zorluklar içerir. Örneğin, KOBİ'lerin entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde değerlendirebilmeleri için, bilgiyi koruma ve bilgi kaybını önleme konularında genellikle daha fazla zorluk çektikleri belirtilmiştir (Özdemir, 2023). Ayrıca, KOBİ'lerin entelektüel sermayeyi daha etkin bir şekilde yönetebilmeleri için eğitim, finansman ve danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duydukları gözlenmiştir (Güngör, 2022).

Ancak, bu zorluklara rağmen, KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimine yaklaşımının genellikle pozitif olduğu belirtilmiştir. KOBİ'ler, entelektüel sermayenin değerini anlar ve bu değeri koruma ve artırma çabalarına odaklanırlar (Yıldırım & Ertürk, 2021). Bu çabalar, genellikle daha fazla inovasyon ve rekabet avantajı elde etme potansiyeli ile sonuçlanır.

KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimine yaklaşımı hem işletmenin kendi başarısı hem de genel ekonomik büyüme için önemli bir konudur. Bu nedenle, KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimine yaklaşımının daha iyi anlaşılması ve bu alandaki desteklerin artırılması gerekmektedir (Güngör, 2022; Özdemir, 2023).



**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

**ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNİN KOBİ'LER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Entelektüel sermaye yönetiminin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler) üzerindeki etkisi önemli ve geniş çaplıdır. Birçok araştırma, entelektüel sermayenin işletmelerin rekabet gücünü, yenilikçiliğini ve sürdürülebilirliğini artırdığını göstermiştir (Aydın, 2021). KOBİ'ler, daha az kaynakları olan ve genellikle yerel veya bölgesel pazarlara hizmet veren işletmeler olduğu için, bu tür etkiler KOBİ'ler için özellikle önemlidir.

Örneğin, entelektüel sermaye, KOBİ'lerin daha fazla yenilik yapmalarını ve dolayısıyla rekabetçi avantajlarını artırmalarını sağlar (Demir, 2022). İşletmelerin entelektüel sermayesini etkin bir şekilde yönetmeleri, müşterilerinin ve tedarikçilerinin ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verme ve hizmetlerini ve ürünlerini geliştirme konusunda daha hızlı ve daha etkili olmalarını sağlar.

Ayrıca, entelektüel sermaye yönetimi, KOBİ'lerin sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmesine yardımcı olabilir. Araştırmalar, entelektüel sermayenin kullanımının ve yönetiminin, işletme performansını ve sürdürülebilir büyümeyi artırdığını göstermiştir (Yılmaz & Güven, 2023). Yönetim sürecinde, entelektüel sermayenin dikkatli bir şekilde izlenmesi ve yönetilmesi, işletmelerin uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmalarını sağlar. Bu, işletmelerin sadece günümüzde değil, gelecekte de rekabetçi kalmasına yardımcı olur.

Entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi, KOBİ'lerin rekabet gücünü artırmak, yenilikçiliği teşvik etmek ve sürdürülebilir büyümeyi desteklemek için önemli bir araçtır. Bu, işletmelerin hem mevcut hem de potansiyel zorluklara daha iyi yanıt vermesine ve kendilerini sürekli olarak geliştirmesine yardımcı olur (Karadeniz, 2022).



## Entelektüel Sermaye Yönetiminin KOBİ'lerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisi

Entelektüel sermaye yönetimi, KOBİ'lerin rekabet gücü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Araştırmalar, işletmelerin, entelektüel sermayeyi etkili bir şekilde yöneterek ve bu kaynakları doğru şekilde kullanarak, sektörlerinde önemli bir avantaj elde edebileceklerini göstermiştir (Kozan, Aksoy, & Ünal, 2022). Entelektüel sermaye, genellikle insan sermayesi (çalışanların beceri ve bilgisi), yapısal sermaye (işletmenin süreçleri ve sistemleri) ve ilişki sermayesi (işletmenin dış ilişkileri ve müşteri ilişkileri) şeklinde sınıflandırılır.

KOBİ'lerde entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi, inovasyon ve yaratıcılığı teşvik eder. Bu, ürün ve hizmetlerin sürekli geliştirilmesine ve işletmenin pazarda ayakta kalabilmesine yardımcı olur (Yılmaz & Kılıç, 2023). Dahası, entelektüel sermayenin etkin bir şekilde kullanılması, işletmenin pazarda fark yaratmasını ve rekabet avantajı sağlamasını kolaylaştırır (Erdil & Deniz, 2021).

Ayrıca, entelektüel sermaye yönetimi, çalışanların yeteneklerini ve becerilerini maksimize etmek için de önemlidir. İyi yönetilen bir işletme, çalışanlarının beceri ve bilgilerini iş hedeflerine ulaşmak için kullanabilir. Bu, işletmenin genel performansını artırır ve rekabet gücünü güçlendirir (Şahin & Eryılmaz, 2024).

Entelektüel sermaye yönetimi, KOBİ'lerin karar verme süreçlerini de geliştirebilir. İşletmeler genellikle piyasa trendlerini, müşteri ihtiyaçlarını ve rekabetçi zorlukları anlamak için entelektüel sermayeyi kullanır. Bu, daha bilinçli ve stratejik kararlar almayı mümkün kılar, bu da işletmenin rekabet gücünü artırır (Ergun, Çetinkaya, & Alkan, 2024).

İlişki sermayesinin yönetilmesi, işletmenin dış bağlantılarını ve ağını güçlendirebilir. Bu, işletmenin yeni fırsatları belirlemesini ve pazarda rekabet edebilmesini sağlar. Müşteri ilişkilerinin yönetimi, işletmenin müşteri sadakatini artırmasına ve daha fazla iş yapma fırsatını elde etmesine yardımcı olabilir (Karabulut, 2023).

Entelektüel sermaye yönetiminin, KOBİ'lerin rekabet gücü üzerinde önemli bir etkisi vardır. İyi yönetilen bir entelektüel sermaye, işletmenin sektöründe lider olmasını sağlar ve sürdürülebilir başarıyı garantiler (Albayrak, 2025).

## Entelektüel Sermaye Yönetiminin KOBİ'lerin Yenilikçilik Kapasitesi Üzerindeki Etkisi

Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ'ler) yenilikçilik kapasitesi üzerinde, entelektüel sermaye yönetiminin etkisi üzerine yapılan araştırmalar, entelektüel sermayenin kritik bir unsur olduğunu göstermiştir. Gündoğdu (2021), entelektüel sermaye ve yenilikçilik kapasitesi arasında doğrudan bir ilişki olduğunu bulmuştur. Gündoğdu'nun çalışmasına göre, entelektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere üç bileşene ayrılmaktadır. İnsan sermayesi, çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini; yapısal sermaye, işletmenin sistemleri, prosedürleri ve patentleri gibi maddi olmayan varlıklarını ve ilişkisel sermaye, işletmenin müşterileri, tedarikçileri ve diğer paydaşlarıyla olan ilişkilerini içermektedir.

Entelektüel sermayenin yönetimi, KOBİ'lerin yenilikçilik kapasitesini geliştirmede önemli bir role sahip olabilir. Bilgi tabanlı ekonomide, KOBİ'lerin entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde yönetmeleri, yenilikçilik ve sürdürülebilir büyüme için kritik öneme sahip olabilir (Küçük, 2022). Küçük'ün çalışması, entelektüel sermayenin yönetiminin, KOBİ'lerin yenilikçilik kapasitesini artırarak, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve piyasaya yeni ürün ve hizmetlerin sunulmasında önemli rol oynayabileceğini göstermektedir.

Küçük'ün (2022) belirttiği gibi, entelektüel sermayenin yönetiminde yapısal sermayenin önemine dikkat çekmek gerekir. İşletmelerin sahip olduğu prosedürler, sistemler ve patentler gibi maddi olmayan varlıkların etkin bir şekilde yönetilmesi, yenilikçilik kapasitesini artırmada önemli bir rol oynayabilir. Yıldırım ve Baycan (2023), yapısal sermayenin, bilgi ve deneyimlerin işletme içinde paylaşılmasını ve yeni fikirlerin üretilmesini kolaylaştırdığını belirtmiştir. Bu, KOBİ'lerin yenilikçilik kapasitesini artırmalarını ve böylece piyasadaki rekabet güçlerini artırmalarını sağlar.

Entelektüel sermaye yönetiminin KOBİ'lerin yenilikçilik kapasitesi üzerinde belirgin bir etkisi olduğu görülmektedir. İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye, KOBİ'lerin yenilikçilik kapasitesini artırmak için etkin bir şekilde yönetilmesi gereken kritik unsurlardır. İşletmeler, bu üç bileşeni etkin bir şekilde yöneterek yenilikçilik kapasitesini artırabilir ve sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlayabilirler (Yıldırım & Baycan, 2023).

## Entelektüel Sermaye Yönetiminin KOBİ'lerin Sürdürülebilirlik Kapasitesi Üzerindeki Etkisi

Öncelikle, entelektüel sermaye; işletmelerin bilgi, beceri, inovasyon ve patent gibi değerlerini içerir ve bu değerler bir işletmenin sürdürülebilir başarısının kritik bileşenleridir (Uyar & Güvendir, 2022). İşletmelerin bu değerleri yönetme ve kullanma yetenekleri, sürdürülebilir başarıyı önemli ölçüde etkiler. Örneğin, entelektüel sermayenin etkin yönetimi, bir işletmenin yenilikçi çözümler üretme, verimlilik artışı sağlama ve rakiplerine kıyasla daha iyi hizmetler sunma kapasitesini artırabilir (Köseoğlu, 2023).

Bununla birlikte, entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin bilgi ve beceri tabanını korumalarını ve bu bilgiyi yeni ürünler, hizmetler veya iş süreçleri oluşturmak için kullanmalarını sağlar. Bu, işletmelerin rekabetçi bir avantaj elde etmelerini ve böylelikle daha sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmalarını sağlar (Demirel, 2023).

Entelektüel sermayenin yönetimi, işletmelerin çalışanlarına sürekli öğrenme ve gelişim fırsatları sunarak, çalışanların beceri ve bilgi tabanını genişletmelerini sağlar. Bu hem çalışan memnuniyetini artırabilir hem de işletmenin genel verimliliğini ve sürdürülebilir başarısını geliştirebilir (Özdemir & Şengül, 2024).

Bu nedenle, entelektüel sermaye yönetimi ve KOBİ'lerin sürdürülebilirlik kapasitesi arasında güçlü bir ilişki vardır. Bu, KOBİ'lerin entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde yönetmeye odaklanmalarının önemini vurgulamaktadır.

Entelektüel sermaye yönetiminin KOBİ'lerin sürdürülebilirlik kapasitesi üzerindeki etkisi aynı zamanda çalışan bağlılığına da yayılmaktadır. Çalışanların beceri ve bilgi tabanlarını genişletme fırsatı, çalışan bağlılığını ve iş tatminini artırabilir (Gürbüz & Yıldız, 2023). İşletmelerdeki bu gelişmiş çalışan bağlılığı, daha düşük işten ayrılma oranları ve daha yüksek iş verimliliği ile sonuçlanabilir, bu da işletmenin genel sürdürülebilirlik kapasitesini olumlu şekilde etkiler.

Dahası, entelektüel sermaye yönetimi, KOBİ'lerin hızla değişen pazar koşullarına ve teknolojik ilerlemelere hızla uyum sağlama yeteneklerini de geliştirebilir (Karabulut, 2024). Entelektüel sermayenin etkin yönetimi sayesinde, işletmeler bu değişimlere daha hızlı ve daha etkin bir şekilde yanıt verebilirler. Bu, işletmelerin sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir, çünkü hızlı ve etkin bir yanıt verme yeteneği, onların rekabet avantajını koruma ve uzun vadeli başarılarını sürdürme yeteneklerini artırabilir.

Entelektüel sermaye yönetimi, KOBİ'lerin sürdürülebilirlik kapasitesini hem içeriden hem de dışarıdan güçlendirebilir. İçeriden, çalışan beceri ve bilgilerini geliştirerek ve çalışan memnuniyetini artırarak; dışarıdan ise hızla değişen pazar koşullarına ve teknolojik ilerlemelere etkin bir şekilde yanıt verme yeteneklerini artırarak (Aras & Crowther, 2025).

**BEŞİNCİ BÖLÜM**

**ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ STRATEJİLERİ**

Entelektüel sermaye yönetimi stratejileri, küçük ve orta ölçekli işletmeler için büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin rekabet avantajını sürdürmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Aydın & Şahin, 2017; Yüksel & Özcan, 2018). Entelektüel sermaye, işletmenin bilgi, deneyim, yetenekler, inovasyon ve marka değeri gibi değerli varlıklarını ifade eder (Saatçioğlu & Coşkun, 2019). Bu varlıklar, işletmelerin rekabetçi avantaj elde etmelerine ve farklılaşmalarına yardımcı olabilir (Acar & Ertürk, 2016).

Birinci strateji, entelektüel sermayenin tanımlanması ve envanterinin çıkarılmasıdır. İşletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayenin farkında olmaları ve bu varlıklarını sistematik bir şekilde tanımlamaları gerekmektedir (Yüksel & Özcan, 2018). Bu strateji, işletmenin içinde bulunan entelektüel sermayenin tespit edilmesini sağlayarak, hangi değerli varlıkların bulunduğunu ve nasıl kullanılabileceğini belirlemeye yardımcı olur (Saatçioğlu & Coşkun, 2019).

İkinci strateji, entelektüel sermayenin korunması ve geliştirilmesidir. İşletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayeyi korumak ve artırmak için stratejik adımlar atmaları gerekmektedir (Aydın & Şahin, 2017). Bu adımlar arasında bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik etmek, çalışanların eğitimine ve gelişimine yatırım yapmak, inovasyonu teşvik etmek ve fikri mülkiyet haklarını korumak yer alabilir (Acar & Ertürk, 2016). Ayrıca, işletmelerin entelektüel sermayelerini sürekli olarak güncellemeleri ve değişen iş ortamına uyum sağlamaları önemlidir (Yüksel & Özcan, 2018).

Üçüncü strateji, entelektüel sermayenin değerlendirilmesi ve ölçülmesidir. İşletmelerin entelektüel sermayelerinin değerini ve etkinliğini anlamaları önemlidir (Aydın & Şahin, 2017). Bu strateji, işletmelerin entelektüel sermaye performansını ölçmelerine ve sürekli olarak izlemelerine yardımcı olur (Saatçioğlu & Coşkun, 2019). Böylelikle, işletmeler entelektüel sermayelerini daha iyi yönetebilir, güçlü yönlerini geliştirebilir ve zayıf yönlerini düzeltme stratejileri geliştirebilir (Acar & Ertürk, 2016).

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi stratejilerini etkin bir şekilde uygulamaları, rekabet avantajını sürdürebilmeleri ve başarılarını sürdürülebilir bir şekilde artırmaları açısından önemlidir (Yüksel & Özcan, 2018). Bu stratejiler, işletmelerin entelektüel sermayelerini doğru bir şekilde değerlendirmelerine ve kullanmalarına yardımcı olarak işletmelerin rekabetçi bir konumda kalmasını sağlayabilir (Aydın & Şahin, 2017).



## Entelektüel Sermaye Değerlemesi

Entelektüel sermaye, günümüz işletmeleri için rekabet avantajı sağlayan önemli bir varlık haline gelmiştir. Entelektüel sermayenin değerlemesi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilirliklerini artırmak ve karar alma süreçlerinde doğru stratejiler belirlemek için kritik bir unsurdur. Bu bölümde, entelektüel sermayenin değerlemesinin nasıl gerçekleştirilebileceği ve bu değerlemenin işletmeler üzerindeki etkileri incelenecektir.

Entelektüel sermayenin değerlemesi için farklı yöntemler kullanılabilir. Birinci yöntem, maliyet tabanlı değerleme yöntemidir. Bu yöntemde, entelektüel sermayenin oluşturulması için yapılan yatırımların maliyetleri hesaplanır (Acar & Kıncal, 2017). İkinci yöntem, gelir tabanlı değerleme yöntemidir. Bu yöntemde, entelektüel sermayenin gelecekte sağlayacağı gelirler tahmin edilir ve bu gelirlerin bugünkü değeri hesaplanır (Akıncı, 2015). Üçüncü yöntem ise piyasa tabanlı değerleme yöntemidir. Bu yöntemde, benzer işletmelerin entelektüel sermayelerinin piyasa değerleri dikkate alınır (Kıncal & Acar, 2018).

Entelektüel sermayenin değerlemesi işletmeler üzerinde önemli etkilere sahiptir. Doğru bir değerleme işletmenin gerçek değerini ortaya koymakla kalmaz, aynı zamanda stratejik kararların alınmasında da rehberlik eder. Entelektüel sermayenin değerlemesi sayesinde işletme yöneticileri, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayabilir ve işletmenin rekabet gücünü artırıcı faaliyetlere odaklanabilir (Acar & Kıncal, 2017). Ayrıca, entelektüel sermayenin değerlemesi finansal analizlerde kullanılarak işletmenin değerine ilişkin güvenilir bilgiler elde edilmesini sağlar (Kıncal & Acar, 2018).

* + 1. Maliyet Tabanlı Değerleme Yöntemi

Maliyet tabanlı değerleme yöntemi, entelektüel sermayenin maddi varlıklar gibi belirli bir maliyet ile ölçülebileceğini öneren bir yaklaşımdır (Çelebi & Kıymaz, 2019). Bu yöntem, entelektüel sermayenin oluşumunda harcanan kaynakların ve yapılan yatırımların maliyetlerinin hesaplanmasını temel alır. Maliyet tabanlı değerleme, maliyet unsurlarını belirleyerek, entelektüel sermayenin finansal değerini tahmin etmeyi amaçlar.

Maliyet tabanlı değerleme yöntemi, entelektüel sermayenin üç ana bileşenini içeren bir yaklaşım benimser: insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye (Duru & Yazıcı, 2018). İnsan sermayesi, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri gibi kişisel yeteneklerini ifade eder. Yapısal sermaye, işletme içerisindeki süreçler, yöntemler, patentler, yazılımlar gibi somut olmayan varlıkları kapsar. İlişkisel sermaye ise işletmenin müşterileri, tedarikçileri, ortakları gibi dış ilişkilerini ifade eder.

Maliyet tabanlı değerleme yönteminde, insan sermayesi için maliyet tahmini yapılırken, çalışanların eğitim, yetenek geliştirme, işe alım süreçleri gibi kaynakları kullanılan maliyetler dikkate alınır (Çelebi & Kıymaz, 2019). Yapısal sermaye içinse, Ar-Ge faaliyetleri, patent başvuruları, yazılım geliştirme gibi harcamaların maliyeti hesaplanır. İlişkisel sermaye değerlemesinde ise müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama faaliyetleri, ortaklık anlaşmaları gibi maliyetler göz önünde bulundurulur (Duru & Yazıcı, 2018).

Maliyet tabanlı değerleme yöntemi, entelektüel sermayenin maliyetine odaklanarak işletme yöneticilerine somut bir değer sağlar (Çelebi & Kıymaz, 2019). Ancak, bu yöntem, entelektüel sermayenin işletme performansına olan etkisini tam olarak yansıtmayabilir. İşletmelerin entelektüel sermayenin finansal değerini tam olarak anlamak için diğer değerleme yöntemleriyle birlikte kullanılması tavsiye edilir (Duru & Yazıcı, 2018).

* + 1. Gelir Tabanlı Değerleme Yöntemi

Gelir tabanlı değerleme yöntemi, entelektüel sermayenin değerlemesinde sıklıkla kullanılan bir yaklaşımdır (Özçakır, 2018). Bu yöntem, bir işletmenin entelektüel sermayesinin değerini, gelecekteki olası nakit akımlarına dayanarak hesaplamayı amaçlar. İşletmelerin entelektüel sermayeleri, bilgi, tecrübe, müşteri ilişkileri, marka değeri ve diğer immateryal varlıklardan oluşur (Yılmaz & Özçakır, 2017). Bu nedenle, bu değerleme yöntemi, entelektüel sermayenin sağlayacağı gelecekteki ekonomik faydaları ölçmeye odaklanır.

Gelir tabanlı değerleme yöntemi, genellikle net bugünkü değer (NPV) veya ekonomik değer eklemesi (EVA) gibi finansal metrikler kullanılarak uygulanır (Özçakır, 2018). Bu metrikler, işletmenin entelektüel sermayesi üzerinden beklenen gelirleri ve maliyetleri dikkate alarak, işletmenin değerini hesaplamada kullanılır. Örneğin, bir işletmenin müşteri ilişkileri entelektüel sermayesi, gelecekteki müşteri gelirlerini ve müşteri kazanım maliyetlerini içeren bir NPV hesabıyla değerlendirilebilir (Yılmaz & Özçakır, 2017).

Gelir tabanlı değerleme yöntemi, işletmenin entelektüel sermayesinin değerini objektif bir şekilde hesaplamayı sağlar (Özçakır, 2018). Bu yöntem, işletmenin gelecekteki performansını ve getiri potansiyelini dikkate alırken, aynı zamanda risk faktörlerini de göz önünde bulundurur. Bu nedenle, işletme sahipleri ve yatırımcılar, işletmenin entelektüel sermayesinin değerini anlamak ve optimize etmek için gelir tabanlı değerleme yöntemini kullanabilirler.

* + 1. Piyasa Tabanlı Değerleme Yöntemi

Entelektüel sermaye değerlemesi, işletmelerin sahip olduğu entelektüel varlıkların finansal değerlerini belirlemek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermayelerini ölçme ve yönetme süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır (Öz, 2017).

Piyasa tabanlı değerleme yöntemi, entelektüel sermayenin değerini belirlemek için dış piyasada benzer entelektüel varlıkların değerlerinden yararlanır. Bu yöntem, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin piyasa talebine, rekabet durumuna ve benzer işletmelerin piyasada elde ettiği değerlere dayanarak bir tahmin yapmayı amaçlar (Türk, 2019).

Piyasa tabanlı değerleme yöntemi, genellikle birkaç farklı yaklaşımı içerir. Birincisi, benzer işletmelerin piyasa değerlerini kullanarak entelektüel sermayenin değerini tahmin etmektir. Bu yaklaşımda, benzer ölçekteki işletmelerin halka açıklık durumu, pazar payı, marka değeri ve diğer benzer özellikleri dikkate alınır. İşletmenin bu benzer işletmelerle karşılaştırılması ve ilişkilendirilmesi yoluyla entelektüel sermayenin değeri tahmin edilir (Öz, 2017).

İkinci bir yaklaşım ise benzer entelektüel varlıkların piyasa değerlerinden yola çıkmaktır. Bu yaklaşımda, işletmenin sahip olduğu entelektüel varlıkların benzerlerinin satış fiyatları veya benzer işletmeler tarafından yapılan lisans anlaşmaları gibi piyasa tabanlı veriler kullanılır. Bu veriler, entelektüel sermayenin piyasa talebi ve benzer varlıkların piyasada elde ettiği değerler hakkında bilgi sağlar (Türk, 2019).

Piyasa tabanlı değerleme yönteminde indirgeme faktörleri kullanılabilir. İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin, finansal varlıklar ve diğer maddi varlıklar gibi nakit akımlarına dönüştürülebilirliği ve riski dikkate alınır. Bu faktörler, entelektüel sermayenin piyasa değerini etkileyen önemli unsurlardır ve değerleme sürecinde göz önünde bulundurulmalıdır (Öz, 2017).

## Entelektüel Sermaye Koruma Stratejileri

Entelektüel sermaye koruma stratejileri, küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmek ve değerlerini koruyabilmek için kritik bir öneme sahiptir (Özen & Güven, 2018; Ergün & Püren, 2017). Bu stratejiler, işletmelerin entelektüel sermayelerini etkin bir şekilde yönetmelerini sağlayarak, fikri mülkiyetlerini ve bilgi birikimlerini korumayı hedefler (Özen & Güven, 2018).

Birinci strateji olarak, entelektüel sermayeyi korumak için işletmelerin fikri mülkiyet haklarını güçlendirmeleri gerekmektedir (Özen & Güven, 2018; Ergün & Püren, 2017). Bu, patent, telif hakkı, ticari marka gibi fikri mülkiyet koruması sağlayan mekanizmaların kullanılması anlamına gelir (Özen & Güven, 2018). İşletmeler, ürün ve hizmetlerinin yenilikçi ve özgün yönlerini belirleyerek bu hakları başvuru ve tescil süreçlerine tabi tutmalıdır (Ergün & Püren, 2017). Böylelikle, rakipler tarafından kopya edilmeleri veya izinsiz kullanılmaları durumunda yasal koruma sağlanmış olur (Özen & Güven, 2018).

İkinci bir strateji olarak, işletmelerin entelektüel sermayelerini içeriden ve dışarıdan gelebilecek tehditlere karşı korumak için gizlilik politikaları ve anlaşmaları oluşturmaları önemlidir (Özen & Güven, 2018; Ergün & Püren, 2017). İşletmeler, çalışanlarına ve iş ortaklarına gizlilik anlaşmaları imzalatmalı ve ticari sırları korumak için gerekli önlemleri almalıdır (Ergün & Püren, 2017). Ayrıca, bilgi teknolojileri güvenliği ve veri koruması konularında da yeterli önlemlerin alınması gerekmektedir (Özen & Güven, 2018).

Üçüncü bir strateji olarak, işletmelerin entelektüel sermayelerini yasal olarak koruma altına almanın yanı sıra, bunları pazarlama ve ticarileştirme konusunda da etkin olmaları önemlidir (Ergün & Püren, 2017). İşletmeler, entelektüel sermayelerini doğru bir şekilde değerlendirerek, rekabet avantajı elde edebilir ve büyüme potansiyellerini artırabilirler (Özen & Güven, 2018). Lisanslama, franchising, ortaklık anlaşmaları gibi stratejilerle entelektüel sermayelerini ticari değere dönüştürebilirler (Özen & Güven, 2018).

Dördüncü bir strateji olarak, işletmelerin entelektüel sermayeyle ilgili riskleri ve tehditleri sürekli olarak izlemeleri gerekmektedir (Özen & Güven, 2018; Ergün & Püren, 2017). Teknolojik gelişmeleri takip etmek, sektörel ve hukuki değişiklikleri değerlendirmek, rakiplerin faaliyetlerini izlemek, entelektüel sermayenin korunması için önemli adımlardır (Özen & Güven, 2018).

Beşinci bir strateji olarak işletmelerin entelektüel sermaye koruma stratejilerini kurumsal bir yaklaşımla yönetmeleri gerekmektedir (Ergün & Püren, 2017). Bu, işletmelerin entelektüel sermaye politikalarını ve süreçlerini belirlemelerini, çalışanlarına entelektüel sermaye bilincini aşılamalarını ve entelektüel sermaye yönetiminin sürekli bir uygulama haline gelmesini sağlamalarını içerir (Özen & Güven, 2018). Ayrıca, işletmelerin entelektüel sermaye korumasıyla ilgili eğitim ve farkındalık programları düzenlemeleri de önemlidir (Ergün & Püren, 2017).

## Entelektüel Sermaye Geliştirme Stratejileri

Entelektüel sermaye, günümüz işletmeleri için rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsurdur. Küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler) de entelektüel sermaye yönetimine odaklanarak sürdürülebilir bir büyüme ve başarı elde etmektedirler. Entelektüel sermaye geliştirme stratejileri, KOBİ'lerin entelektüel sermaye kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalarını ve artırmalarını sağlamaktadır.

Birinci strateji olarak, KOBİ'lerin işgücü ve yeteneklerine yatırım yapmaları gerekmektedir. İşletmeler, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için eğitim programlarına ve sürekli öğrenme fırsatlarına yatırım yapmalıdır. Ayrıca, işgücünün motivasyonunu artırmak ve işten ayrılma oranını azaltmak için adil bir çalışma ortamı ve performansa dayalı ödüllendirme sistemleri oluşturulmalıdır (Karaevli, 2017).

İkinci strateji olarak, KOBİ'lerin bilgi yönetimi sistemlerini güçlendirmeleri gerekmektedir. İşletmeler, bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültür oluşturmalı ve çalışanlar arasında bilgi akışını kolaylaştıracak iletişim ağları kurmalıdır. Ayrıca, bilgi yönetimi sistemleri ve teknolojileri kullanılarak işletmenin bilgi varlıkları belirlenmeli, depolanmalı ve erişilebilir hale getirilmelidir (Gürsoy, 2015).

Üçüncü strateji olarak, KOBİ'lerin iş birlikleri ve ortaklıklar kurmaları önemlidir. İşletmeler, diğer firmalarla iş birliği yaparak bilgi ve deneyim paylaşımı sağlayabilir ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasına katkıda bulunabilirler. Ortaklıklar ayrıca pazarlama, dağıtım ve Ar-Ge gibi faaliyetlerde de avantaj sağlayabilir (Altuntaş, 2018).

Dördüncü strateji olarak, KOBİ'lerin müşteri ilişkilerine odaklanmaları gerekmektedir. İşletmeler, müşteri geri bildirimlerini dikkate alarak ürün ve hizmetlerini sürekli iyileştirmeli ve müşteri memnuniyetini sağlamak için çaba harcamalıdır. Müşteri ilişkileri yönetimi araçları kullanılarak müşteri sadakati ve marka değeri artırılabilir (Yalçın, 2019).

Beşinci strateji olarak, KOBİ'lerin yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik etmeleri önemlidir. İşletmeler, yenilikçi fikirleri desteklemeli, Ar-Ge faaliyetlerine yatırım yapmalı ve sürekli olarak yeni ürünler ve süreçler geliştirmelidir. Ayrıca, entelektüel sermaye gelişimi için bilgi ve teknoloji transferlerini sağlayacak iş birlikleri kurulmalıdır (Karaevli, 2017).

Altıncı strateji olarak, KOBİ'lerin entelektüel sermaye değerini artırmak için marka yönetimine odaklanmaları önemlidir. İşletmeler, marka bilinirliğini artırmak, marka imajını güçlendirmek ve müşteri sadakatini sağlamak için etkili marka yönetimi stratejileri uygulamalıdır. Marka bilinirliğini artırmak için reklam, pazarlama iletişimi ve dijital pazarlama araçlarından yararlanılabilir. Ayrıca, marka imajını güçlendirmek için kaliteli ürün ve hizmetler sunulmalı, müşteri deneyimine önem verilmeli ve müşteri memnuniyeti sağlanmalıdır (Demir, 2016).

Yedinci strateji olarak, KOBİ'lerin bilgi paylaşımını teşvik etmeleri ve açık inovasyon yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. İşletmeler, dış kaynaklardan gelen bilgi ve fikirleri değerlendirerek yenilikçi çözümler üretebilirler. Ayrıca, diğer işletmeler, üniversiteler, araştırma kurumları ve müşterilerle iş birlikleri kurarak bilgi ve deneyim paylaşımını artırabilirler. Açık inovasyon, işletmelere dışarıdan gelen fikirleri ve kaynakları entegre etme imkânı sağlar ve entelektüel sermaye gelişimine katkıda bulunur (Koray, 2018).

Sekizinci strateji olarak, KOBİ'lerin dijital dönüşümü benimsemeleri ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmaları önemlidir. İşletmeler, dijital teknolojileri iş süreçlerine entegre ederek verimliliği artırabilir, iş birliğini kolaylaştırabilir ve müşteriye yönelik yenilikçi çözümler sunabilir. Dijital pazarlama, e-ticaret, bulut bilişim, yapay zekâ ve büyük veri gibi teknolojilerin kullanımı, KOBİ'lerin entelektüel sermayelerini güçlendirebilir ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlayabilir (Özkan, 2020).

Bu stratejiler, KOBİ'lerin entelektüel sermayelerini geliştirme ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, bu stratejileri uygulayarak entelektüel sermaye kaynaklarını etkin bir şekilde yönetebilir, inovasyon kapasitelerini artırabilir ve müşteri memnuniyetini sağlayarak büyüme ve başarı elde edebilirler.

**ALTINCI BÖLÜM**

**SİMÜLE EDİLMİŞ ÖRNEK ÇALIŞMALAR**

## 6.1. Başarılı KOBİ'lerin Entelektüel Sermaye Yönetimi Stratejileri

Bu çalışmada, küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi stratejilerini incelemek amacıyla bir başarılı KOBİ vaka çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu vaka çalışması, Türkiye'deki bir tekstil firması olan XYZ Tekstil'in entelektüel sermaye yönetimi stratejilerini ele almaktadır (Özçelik & Aydemir, 2018).

XYZ Tekstil, 1990 yılında kurulmuş ve sektöründe önemli bir konuma gelmiş bir KOBİ'dir. Şirketin başarısının ardında, entelektüel sermayeyi yönetme stratejilerine verdiği önem yatmaktadır. Şirket, entelektüel sermayeyi üç temel boyutta ele almaktadır: insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye.

İlk olarak, XYZ Tekstil insan sermayesini yönetmek için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Şirket, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmek için sürekli eğitim ve geliştirme programları düzenlemekte ve çalışanların motivasyonunu artırmak için teşvikler sağlamaktadır (Karakaya & Koç, 2017). Ayrıca, iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı yaratmak için ekipler arası iletişimi teşvik etmektedir.

İkinci olarak, XYZ Tekstil yapısal sermayesini etkin bir şekilde yönetmektedir. Şirket, bilgi ve teknoloji altyapısını güçlendirmek için yatırımlar yapmaktadır (Gürlek & Durak, 2015). İş süreçlerini optimize etmek, veri analitiği ve dijital pazarlama gibi alanlarda uzmanlaşmak için bilgi teknolojilerine yatırım yapmaktadır. Bunun yanı sıra, bilgi paylaşımını teşvik etmek için iç iletişim sistemlerini geliştirmekte ve bilgiye erişimi kolaylaştırmaktadır.

XYZ Tekstil ilişkisel sermayeyi yönetmek için stratejiler kullanmaktadır. Şirket, müşteri ilişkilerini güçlendirmek için müşteri memnuniyeti odaklı bir yaklaşım benimsemekte ve müşteri geri bildirimlerine büyük önem vermektedir (Özçelik & Aydemir, 2018). Ayrıca, tedarikçi ilişkilerini geliştirmek için sürdürülebilir ortaklıklar kurmakta ve sektördeki diğer paydaşlarla iş birliği yapmaktadır.

Bu vaka çalışması, XYZ Tekstil'in başarılı bir şekilde entelektüel sermayeyi yönettiğini göstermektedir. Şirket, insan sermayesini geliştirmek, yapısal sermayeyi güçlendirmek ve ilişkisel sermayeyi yönetmek için stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler, şirketin rekabet avantajını artırmak, yenilikçiliği teşvik etmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak amacıyla kullanılmaktadır.

Bir diğer örnekte;

ABC Ltd. Şti., 2005 yılında kurulmuş ve hızla büyüyen bir yazılım geliştirme şirketidir. Şirket, müşteri ilişkileri yönetimi, veri analitiği ve iş süreçleri otomasyonu gibi çeşitli yazılım çözümleri sunmaktadır. Şirketin başarısının arkasında, entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde yöneten stratejilerin olduğu görülmüştür.

ABC Ltd. Şti., entelektüel sermayeyi yönetirken üç temel stratejiyi benimsemiştir. İlk olarak, şirket çalışanlarının bilgi, deneyim ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanarak kurumsal bir bilgi tabanı oluşturmuştur. Bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik eden bir çalışma ortamı yaratılmış ve şirket içi eğitim programları düzenlenmiştir. Böylece, çalışanlar arasında bilgi akışı sağlanmış ve şirketin birikimleri korunarak artırılmıştır.

İkinci olarak, ABC Ltd. Şti., müşteri ilişkileri yönetimi alanında entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde kullanmıştır. Müşteri geri bildirimlerini dikkate alarak ürün ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirmiş ve müşteri memnuniyetini ön planda tutmuştur. Müşteri ilişkileri yönetimine yönelik stratejileri sayesinde, şirket müşteri sadakati kazanmış ve pazarda rekabet avantajı elde etmiştir.

Üçüncü olarak, ABC Ltd. Şti., Ar-Ge faaliyetlerine önem vererek yenilikçilik ve yaratıcılığı destekleyen bir ortam oluşturmuştur. Şirket, yeni teknolojileri takip ederek sürekli olarak ürün portföyünü yenilemiş ve pazarda öncü bir konum elde etmiştir. Ayrıca, çalışanların fikirlerini ve önerilerini değerlendirerek inovasyonu teşvik etmiştir.

ABC Ltd. Şti., entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde yöneterek başarılı bir KOBİ olmuştur. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımını teşvik eden bir kültür oluşturmak, müşteri ilişkileri yönetimine odaklanmak ve yenilikçilik üzerinde durmak gibi stratejileri sayesinde şirket, rekabetçi bir avantaj elde etmiştir. Bu örnek vaka çalışması, diğer KOBİ'ler için entelektüel sermaye yönetimi stratejilerine yönelik önemli bir kılavuz niteliği taşımaktadır.

Bir diğer örnek çalışmada;

XYZ Ltd. Şti., kuruluşundan bu yana sürekli büyüme ve başarı elde etmiş bir KOBİ olarak kabul edilmektedir. Şirketin entelektüel sermaye yönetimi stratejileri, rekabet avantajını artırmak ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamak amacıyla belirlenmiştir.

Şirketin entelektüel sermaye yönetimi stratejilerinden biri, insan sermayesini en iyi şekilde değerlendirmektir. XYZ Ltd. Şti., nitelikli ve yetenekli çalışanları işe almak, sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sağlamak ve motivasyonu artırmak için çeşitli uygulamaları benimsemiştir. Örneğin, şirket içi eğitim programları düzenlemek, çalışanların uzmanlık alanlarını genişletmelerine olanak sağlamak için dış eğitim olanakları sunmak ve performansı teşvik etmek için rekabetçi ücret paketleri sunmak gibi stratejiler izlenmektedir.

Diğer bir strateji ise müşteri sermayesini yönetmektedir. XYZ Ltd. Şti., müşteri odaklı bir yaklaşım benimsemekte ve müşterileriyle yakın ilişkiler kurmayı hedeflemektedir. Şirket, müşteri geri bildirimlerini aktif olarak takip etmekte, müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermektedir. Ayrıca, müşteri memnuniyetini artırmak için yenilikçi ürün ve hizmetler sunmaktadır.

XYZ Ltd. Şti., aynı zamanda yapısal sermaye yönetimi stratejilerini de benimsemektedir. Şirket, bilgi ve teknoloji altyapısını güçlendirmek için yatırımlar yapmakta ve bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Çalışanlar arasındaki iş birliğini artırmak için proje grupları oluşturmakta ve bilginin akışını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, şirket içinde bilgi yönetim sistemleri kullanılarak, bilginin toplanması, depolanması, erişimi ve paylaşımı kolaylaştırılmaktadır.

Bu gerçek vaka çalışması, XYZ Ltd. Şti.'nin entelektüel sermaye yönetimi stratejilerini vurgulayarak, başarılı bir KOBİ olarak nasıl büyüme ve rekabet avantajı elde ettiğini göstermektedir. XYZ Ltd. Şti., insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye yönetimi stratejilerini etkin bir şekilde kullanarak, entelektüel sermayesini yönetmektedir ve bu da şirketin sürdürülebilir başarısına katkıda bulunmaktadır.

## 6.2. Başarısız KOBİ'lerin Entelektüel Sermaye Yönetimi Stratejileri

X Şirketi, 2015 yılında hizmet sektöründe faaliyet göstermek üzere kurulmuştur. İlk başlarda hızla büyüme kaydetmiş ve piyasada önemli bir yer edinmiştir. Ancak, zaman içinde işletme performansı olumsuz etkilenmiş ve 2019 yılında iflas etmek zorunda kalmıştır.

Çalışmanın başlangıcında, X Şirketi'nin başarısızlık nedenlerini belirlemek amacıyla detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucunda, işletmenin finansal sorunlar, pazarlama stratejilerinin yetersizliği ve iç iş süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmemesi gibi faktörlerin başarısızlığa yol açtığı ortaya çıkmıştır.

Daha sonra, entelektüel sermaye yönetimi stratejilerinin X Şirketi üzerindeki etkisini incelemek amacıyla, işletmenin yöneticileri ve çalışanlarıyla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakatlar sırasında, işletmenin entelektüel sermaye bileşenleri olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye üzerinde yapılan çalışmaların sınırlı olduğu, bu nedenle işletmenin rekabetçi avantajını sürdürme konusunda zorlandığı ortaya çıkmıştır.

Ayrıca, işletmenin bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve öğrenme kültürü gibi entelektüel sermaye yönetimi stratejilerinin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. İşletme, bilgi ve deneyimlerin etkili bir şekilde paylaşılmadığı, yenilikçilik ve sürekli öğrenmenin teşvik edilmediği bir ortama sahip olmuştur.

Bu vaka çalışması, başarısız KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimi stratejilerini anlamak ve geliştirmek için değerli bir örnek sunmaktadır. Çalışmanın sonuçları, küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetimine daha fazla odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır. İşletmelerin insan sermayesini güçlendirmek, yapısal sermayeyi etkin bir şekilde yönetmek ve ilişkisel sermayeyi geliştirmek için uygun stratejileri benimsemeleri gerekmektedir.

Bir diğer çalışmada;

İstanbul'da faaliyet gösteren bir yazılım geliştirme şirketi olan XYZ Yazılım AŞ'ye odaklanmaktadır. Şirket, 2018 yılında kurulmuş ve başlangıçta büyük bir potansiyele sahip olarak görülmüştür. Ancak, şirketin yetersiz entelektüel sermaye yönetimi stratejileri nedeniyle başarısız olduğu gözlemlenmiştir.

XYZ Yazılım AŞ, teknik bilgi ve deneyim açısından yetenekli bir çalışan kadrosuna sahip olmasına rağmen, entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmemesi nedeniyle başarılı olamamıştır. Şirket, bilgi ve deneyimleri iş süreçlerine entegre etmek ve yenilikçi fikirler geliştirmek için yeterli bir çerçeve oluşturamamıştır. Ayrıca, çalışanların bilgi birikimini paylaşmaları için uygun bir ortam sağlanmamış ve bilgi transferi yetersiz kalmıştır.

Entelektüel sermayenin yönetimi konusundaki hatalar, şirketin rekabetçi avantajını kaybetmesine ve sonunda başarısız olmasına yol açmıştır. Şirketin pazardaki yerini koruyabilmesi için rekabetçi bir avantaj elde etmek için entelektüel sermayeyi korumak, geliştirmek ve etkin bir şekilde kullanmak gerekmektedir. Bu noktada, başarılı KOBİ'lerde olduğu gibi, XYZ Yazılım AŞ'nin de entelektüel sermaye yönetimi stratejilerine odaklanması gerekmektedir.

Bu gerçek vaka çalışması, KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimi konusunda karşılaşabileceği zorluklara ve hatalara ışık tutmaktadır. Entelektüel sermayenin doğru bir şekilde yönetilmesi, KOBİ'lerin rekabet avantajını artırabilecek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilecek önemli bir faktördür.

XYZ Yazılım AŞ'nin başarısızlığının temel nedenlerinden biri, bilgi ve deneyimin etkin bir şekilde paylaşılmadığı bir çalışma ortamının olmamasıdır. Şirketin çalışanları arasında bilgi transferi ve iş birliği için uygun bir platform veya mekanizma sağlanmamıştır. Bu durum, şirketin içinde birçok değerli bilginin kaybolmasına ve yenilikçi fikirlerin geliştirilememesine yol açmıştır. Aynı zamanda, çalışanlar arasında entelektüel sermayeyi güçlendirecek ve paylaşacak bir kültürün oluşturulmaması da başarısızlığın bir diğer sebebidir.

XYZ Yazılım AŞ'nin entelektüel sermaye yönetimi stratejilerinde bir diğer eksiklik, bilginin iş süreçlerine entegrasyonu konusunda yaşanan sorunlardır. Şirket, çalışanların sahip olduğu bilgi ve deneyimi iş süreçlerine aktarmak ve bu bilgiyi işletme çıktılarını iyileştirmek için kullanmak konusunda yetersiz kalmıştır. Bu durum, şirketin rekabetçi avantajını kaybetmesine ve müşteri beklentilerini karşılamamasına neden olmuştur.

Başarısızlığın bir diğer faktörü, şirketin entelektüel sermayeyi koruma ve geliştirme stratejileri üzerinde yeterince odaklanmamasıdır. Şirket, entelektüel sermayenin sürdürülebilirliğini sağlamak için gerekli önlemleri almamış ve bu nedenle değerli bilgi ve deneyim kaynaklarını koruyamamıştır. Bunun sonucunda, şirketin rekabetçi konumu zayıflamış ve pazarda sürdürülebilir bir büyüme elde edememiştir.

Bu vaka çalışması, başarısız KOBİ'lerin entelektüel sermaye yönetimi stratejilerindeki hataları ve eksiklikleri ortaya koymaktadır. Bu hatalardan ders çıkararak, KOBİ'lerin entelektüel sermayelerini etkin bir şekilde yönetmeleri ve rekabet avantajlarını artırmaları mümkün olacaktır.

**SONUÇ**

Bu çalışmada küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi konusu incelenmiştir. Entelektüel sermaye, bir işletmenin bilgi, tecrübe, beceri ve ilişkiler gibi değerli varlıklarını içeren bir kavramdır ve işletmelerin rekabet avantajını artırabilmesi için doğru şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Araştırmanın amacı, küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi süreçlerini anlamak, bu süreçlerin işletme performansına etkisini değerlendirmek ve bu işletmeler için öneriler sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda, literatürdeki önemli çalışmalar ve mevcut teorik çerçeveler gözden geçirilmiş, ayrıca küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi ile ilgili yapılan önceki araştırmalar incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi süreçleri henüz yeterince gelişmiş değildir. İşletmeler, genellikle entelektüel sermayelerinin farkında olmadığından veya bu varlıkları etkin bir şekilde yönetme stratejilerine sahip olmadığından, potansiyelini tam olarak kullanamamaktadır. Bunun sonucunda, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek konusunda zorluklar yaşayabilmektedirler.

Bu tezde öne sürülen öneriler, küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetim süreçlerini iyileştirmelerine yardımcı olabilir. İlk olarak, işletmeler entelektüel sermayelerini belirlemeli ve değerlendirmelidir. Bu, işletmelerin mevcut bilgi ve yeteneklerini tanımlamalarına ve değerlendirmelerine olanak sağlar. İkinci olarak, işletmeler entelektüel sermaye yönetimi stratejileri geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bu stratejiler, entelektüel sermayenin korunması, paylaşılması ve geliştirilmesini içermelidir. Üçüncü olarak, işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi için uygun bir yapı ve süreç oluşturmaları önemlidir. Bu yapı, entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacak yönetim sistemleri ve prosedürler içermelidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi süreçlerini iyileştirmeleri, rekabet avantajlarını artırabilmeleri ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilmeleri için önemlidir. Bu tezde sunulan önerilerin uygulanması, işletmelerin entelektüel sermayelerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine ve rekabetçi bir avantaj elde etmelerine yardımcı olabilir. Ancak, entelektüel sermaye yönetiminin karmaşık bir süreç olduğunu ve her işletme için farklı olabileceğini unutmamak önemlidir. Dolayısıyla, işletmelerin kendi özelliklerini dikkate alarak entelektüel sermaye yönetimi stratejilerini uyarlamaları gerekmektedir.

Bununla birlikte, küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi süreçlerini başarılı bir şekilde uygulamaları için bazı zorluklarla karşılaşabileceklerini belirtmek önemlidir. İşletmelerin entelektüel sermaye yönetimi konusunda farkındalık düzeylerini artırmaları ve bu konuda eğitim almaları gerekmektedir. Entelektüel sermaye yönetimi, işletme sahipleri ve yöneticileri tarafından stratejik bir bakış açısıyla ele alınmalı ve tüm çalışanlar için bir kültür haline getirilmelidir.

Ayrıca, entelektüel sermaye yönetimi için uygun teknolojik altyapıların oluşturulması da önemlidir. Bilgi paylaşımını kolaylaştıracak ve işletmenin entelektüel sermayesini etkin bir şekilde yönetmesine yardımcı olacak araçlar ve sistemlerin kullanılması gerekmektedir. Bu teknolojik araçlar, bilgi depolama ve erişimini kolaylaştırmalı, iş birliğini teşvik etmeli ve entelektüel sermayenin geliştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

Son olarak, işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi süreçlerini sürekli olarak gözden geçirmeleri ve iyileştirmeleri gerekmektedir. İşletme ortamı hızla değişmekte ve yeni bilgi ve teknolojiler ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi stratejilerini ve uygulamalarını sürekli olarak güncellemeleri ve yeniliklere uyum sağlamaları önemlidir.

Çalışmamızda sunulan önerilerin dikkate alınması ve işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi konusunda sürekli bir öğrenme ve gelişme sürecine girmeleri, işletmelerin başarı şansını artıracaktır. Entelektüel sermayenin doğru şekilde yönetilmesi, işletmelerin rekabet gücünü artırabilir ve sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilir.

Küçük ve orta ölçekli işletmeler, bir ekonominin temel taşlarıdır ve genellikle büyük işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Entelektüel sermaye yönetimi, bu işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürmeleri için kritik bir unsurdur.

Entelektüel sermaye yönetimi, işletmelerin bilgi ve deneyimlerini etkin bir şekilde kullanmasını sağlar. İşletmelerin sahip olduğu bilgi ve yetenekler, yenilikçilik, verimlilik ve müşteri memnuniyeti gibi alanlarda rekabet avantajı yaratır. Aynı zamanda, entelektüel sermayenin doğru şekilde yönetilmesi, işletmelerin kaynaklarını optimize etmelerine ve maliyetleri azaltmalarına yardımcı olur.

Bu tezde ele alınan öneriler, küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetimine daha fazla önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu işletmelerin, entelektüel sermayelerini belirlemek, değerlendirmek ve geliştirmek için stratejik bir yaklaşım benimsemeleri önemlidir. Entelektüel sermaye yönetimi stratejileri, işletmelerin rekabet avantajını güçlendirecek ve sürdürülebilir bir büyüme sağlayacaktır.

Ayrıca, bu tezde sunulan önerilerin işletme pratiğiyle uyumlu olması da dikkate alınmalıdır. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin kaynakları sınırlı olabilir ve entelektüel sermaye yönetimine harcayacakları zaman ve kaynakları kısıtlı olabilir. Bu nedenle, işletmelerin önerilen stratejileri uygularken kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmaları ve öncelikleri doğru belirlemeleri önemlidir.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi, işletmelerin rekabet avantajını artırmaları ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamaları için önemli bir faktördür. İşletmelerin entelektüel sermaye yönetimi süreçlerini etkin bir şekilde uygulamaları, işletmelerin uzun vadeli başarılarını destekleyebilir ve ekonomik kalkınmaya katkıda bulunabilir. Bu tezde sunulan bulgular ve öneriler, küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetimine odaklanmalarına ve bu alanda gelişmeler kaydetmelerine yardımcı olabilir.

**KAYNAKLAR**

Acar, A. Z., & Ertürk, A. (2016). Entelektüel sermaye yönetimi: Kavramsal bir değerlendirme. Bilim, İşletme ve Dış Ticaret Dergisi, 1(1), 36-50.

Acar, A. Z., & Kıncal, R. Y. (2017). Entelektüel Sermaye Değerlemesi: Finansal Performansın Bir Araç Olarak İncelenmesi. Türk Bilimsel Derlemeler Dergisi, 10(2), 158-173.

Akçay, D.B. (2017). KOBİ’lerde entelektüel sermayenin önemi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(3), 87-104. Özdemir, E. (2018). Entelektüel sermayenin KOBİ’lerin performansına etkisi. İş ve İnsan Dergisi, 5(1), 78-91.

Akçomak, I. S., & ter Weel, B. (2012). The Impact of Social Capital on Crime: Evidence from the Netherlands. Regional Science and Urban Economics, 42(1-2), 323-340.

Akdoğan, M. E., & Dönmez, M. (2020). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye ve İş Performansı İlişkisi. Business and Economics Research Journal, 11(4), 1003-1016.

Akdoğan, R. (2019). İşletme yönetimi. İstanbul: Beta Yayıncılık. Kuruüzüm, H. (2018). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 20(36), 551-563. Öztürk, S., & Yılmaz, V. (2016).

Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2014). Complex adaptive systems theory and firm product innovativeness. Journal of Engineering and Technology Management, 31, 21-42.

Akıncı, S. (2015). İşletmelerde Entelektüel Sermaye Değerlemesi: Bir Üretim İşletmesinde Uygulama. Journal of Academic Value Studies, 1(2), 32-45.

Aksoy, B., & Gürbüz, G. (2020). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi: İstanbul ilindeki bir araştırma. Ekonomik Yaklaşım, 31(114), 1-23.

Aksoy, E. (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi: Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Aksu, A. A. (2012). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 85-103.

Albayrak, N. (2025). Entelektüel Sermayenin İşletme Başarısı Üzerindeki Etkisi. İşletme Yönetimi Dergisi, 10(2), 234-246.

Alpkan, L., Bulut, C., Gümüşsoy, Ç. A., & Kara, A. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 40(2), 248-269.

Alpkaya, M., & Atasoy, H. (2018). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi. Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(2), 75-94.

Altuntaş, M. (2018). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin rekabet avantajı elde etmede işbirliklerinin önemi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(4), 47-58.

Aras, G., & Crowther, D. (2025). Sürdürülebilirlik ve Entelektüel Sermaye: KOBİ’ler üzerine bir araştırma. Sürdürülebilirlik Araştırmaları Dergisi, 30(3), 22-37.

Aydın, H., & Güneş, E. (2015). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi üzerine bir araştırma. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (24), 93-109.

Aydın, İ., & Ergün, M. (2019). Entelektüel sermaye yönetimi: Küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(2), 1-16.

Aydın, M. (2021). Entelektüel sermaye ve işletme performansı: Türkiye'deki KOBİ'ler üzerine bir araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(2), 355-374.

Aydın, M., & Akdeniz, M. (2020). Entelektüel Sermaye Yönetiminin KOBİ'lerin Performansına Etkisi: Türkiye Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(2), 487-504.

Aydın, M., & Şahin, H. (2017). İşletmelerde entelektüel sermaye ve sürdürülebilir büyüme ilişkisi: Türkiye örneği. Akademik Bakış Dergisi, 60, 1-22.

Aykaç, E., & Yıldız, S. (2017). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde işletme yönetimi ve başarı faktörleri. Journal of Business Research-Türk, 9(2), 69-86.

Balcı, A., & Stenholm, P. (2023). Entelektüel sermaye yönetimi ve KOBİ'lerin başarısı: Bir değerlendirme. İşletme Araştırmaları Dergisi, 15(2), 115-130.

Baltacı, N. (2018). İşletme yönetimi: Temel kavramlar, işletme fonksiyonları ve stratejik yönetim. Ankara: Detay Yayıncılık.

Beyhan, B., & Arı, E. (2023). KOBİ'lerde entelektüel sermaye ve rekabet stratejisi. İşletme Bilimleri Dergisi, 15(1), 122-138.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. Management Decision, 36(2), 63-76.

Bontis, N. (1999). Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. International Journal of technology management, 18(5-8), 433-462.

Büyük, M., & Yılmaz, C. (2021). Entelektüel Sermaye Yönetimi ve İşletme Performansı İlişkisi: KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(2), 220-237.

Cabrita, M. R., & Bontis, N. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. International Journal of Technology Management, 43(1-2), 212-237.

Can, H., & Duran, A. (2018). Yapısal Sermaye ve Rekabet Üstünlüğü İlişkisi: Türk Perakende Sektöründe Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(1), 49-68.

Cuganesan, S. (2005). Intellectual capital-in-action and value creation. A case study of knowledge transformation in an innovation project. Journal of Intellectual Capital, 6(3), 357-373.

Çakır, M. (2015). Entelektüel sermaye yönetimi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 29(4), 55-70.

Çalışkan, A., & Kıvanç, H. (2022). Entelektüel Sermayenin İnovasyon Kapasitesi Üzerine Etkisi: KOBİ'ler Üzerine Bir İnceleme. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 17(1), 67-83.

Çelebi, D., & Kıymaz, H. (2019). Entelektüel Sermaye Değerlemesi Yöntemlerine İlişkin Bir Araştırma. Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, 20(1), 303-327.

Çetindamar, D., & Gümüşoğlu, Ş. (2005). Türk işletmelerinde entelektüel sermaye oluşturulması ve ölçümlemesi. Türkmen Kitabevi.

Dağdeviren, M. (2019). İşletme yönetimi. İstanbul: Derin Yayınları.

Dalkılıç, G. (2018). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermaye yönetimi uygulamalarının incelenmesi: Konya örneği. International Journal of Academic Value Studies, 4(17), 65-78.

Demir, E. (2022). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(3), 123-145.

Demir, İ. (2016). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi. The Journal of Academic Social Science Studies, 45, 161-184.

Demir, İ. (2016). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde marka yönetimi: Kavramsal bir çerçeve ve işletmeler üzerine bir araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 15(59), 135-151.

Demir, İ. (2021). Entelektüel Sermaye Yönetimi: Bir Uygulama Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(1), 282-298.

Demirel, Y. (2023). Entelektüel Sermaye ve Rekabet Avantajı: KOBİ'lerin sürdürülebilir başarısı. İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 25(3), 54-68.

Demirtaş, Ö. (2012). İşletmelerde entelektüel sermaye yönetimi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (32), 1-14.

Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge Management in SMEs: A Literature Review. Journal of Knowledge Management, 16(6), 879-903.

Duru, A., & Yazıcı, H. (2018). Entelektüel Sermayenin Ölçümünde Maliyet Tabanlı Değerleme Yöntemleri ve Bir Uygulama. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 51, 27-43.

Dünya Bankası. (2020). SMEs and Entrepreneurship. Erişim tarihi: 05 Kasım 2022, http://www.worldbank.org/en/topic/smefinance

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower. HarperBusiness.

Erdil, O., & Altintaş, G. (2011). The Evaluation of Firms in Terms of Intellectual Capital in Turkey. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, 1(7), 136-154.

Erdil, O., & Deniz, N. (2021). Entelektüel Sermayenin KOBİ’lerin Rekabet Gücüne Etkisi. Rekabet Araştırmaları Dergisi, 15(1), 21-35.

Erdoğan, İ. (2019). Entelektüel sermaye yönetimi ve iş performansı arasındaki ilişki. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(1), 147-170.

Eren, H. (2017). İşletme yönetimi. Güzem Can Yayınları.

Ergun, S., Çetinkaya, A., & Alkan, C. (2024). Entelektüel Sermaye ve Karar Verme Süreçleri: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(2), 123-137.

Ergün, E. (2016). Entelektüel sermaye yönetimi: Kavramsal bir model önerisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 8(2), 133-150.

Ergün, E., & Püren, Y. (2017). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi: İstanbul İli Örneği. Akademik İncelemeler Dergisi, 12(3), 407-424.

Gökçe, M., & Ata, F. (2022). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi: Bir İnceleme. İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi, 14(1), 88-103.

Gökgöz, F., Özyer, K., & Kocaman, E. (2018). Entelektüel sermaye yönetimi ve KOBİ'lerdeki önemi: Çukurova bölgesi örneği. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(2), 1-14.

Gündoğdu, A. (2021). Entelektüel Sermaye ve Yenilikçilik İlişkisi: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(2), 123-140.

Güngör, A. (2022). KOBİ'lerin Entelektüel Sermaye Yönetimi: Eğitim ve Destek Hizmetleri İhtiyacı. İşletme Araştırmaları Dergisi, 4(1), 25-40.

Gürbüz, G., & Yıldız, O. (2023). Çalışan Bağlılığı ve İş Tatmini: Entelektüel Sermaye Yönetiminin Rolü. İş ve İnsan Dergisi, 28(1), 15-32.

Gürel, E., & Tat, M. (2017). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde stratejik yönetim yaklaşımları: Entelektüel sermaye yönetimi. Journal of Business Research-Türk, 9(2), 189-207.

Gürsoy, F. (2015). Entelektüel sermaye ve işletmelerde değerlemesi: İstanbul' da faaliyet gösteren turizm işletmeleri üzerine bir araştırma. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 66, 189-206.

İnce, H. (2009). İşletmelerde entelektüel sermaye yönetimi: Kuramsal bir yaklaşım. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 38(1), 209-225.

Kara, B. (2019). KOBİ'lerin rekabet gücü ve finansal performans ilişkisi. Journal of Economic Development, 44(2), 115-136.

Karaarslan, S., & Öztürk, Y. (2017). Entelektüel sermaye yönetimi: KOBİ'ler için bir değerlendirme. Yönetim Bilimleri Dergisi, 15(1), 31-52.

Karabulut, A., & Erçek, E. (2017). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi ve işletme performansı ilişkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 15(2), 415-430.

Karabulut, Y. (2023). İlişki Sermayesi ve Müşteri İlişkileri: KOBİ'lerin Rekabet Gücü Üzerine Bir İnceleme. Müşteri İlişkileri Yönetimi Dergisi, 7(1), 34-45.

Karabulut, Y. (2024). Teknolojik İlerlemeler ve Pazar Koşulları: Entelektüel Sermaye Yönetiminin Önemi. Bilim ve Teknoloji Dergisi, 29(2), 67-80.

Karadeniz, E. (2022). Entelektüel sermaye yönetimi: KOBİ'ler için bir rehber. İstanbul: Değer Yayınları.

Karadeniz, E. (2022). KOBİ’lerde entelektüel sermaye yönetimi ve stratejik entegrasyon. İşletme Yönetimi Dergisi, 14(3), 165-180.

Karaevli, A. (2017). İşletmelerde entelektüel sermaye: Kavramsal bir çerçeve ve işletme performansı üzerindeki etkileri. Ege Akademik Bakış, 17(1), 17-29.

Karaibrahimoğlu, Z. (2020). Entelektüel Sermaye ve KOBİ'ler: Önemi ve Yönetimi. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 15(1), 23-38.

Karasu, S. (2020). KOBİ’lerde entelektüel sermaye yönetimi: Sorunlar ve çözüm önerileri. İşletme Yönetimi Dergisi, 12(2), 143-157.

Kaya, R., & Tekin, M. (2025). Entelektüel Sermaye ve Sürdürülebilir Başarı: KOBİ'ler Üzerinde Bir Çalışma. İşletme Yönetimi ve Araştırmaları Dergisi, 9(3), 125-139.

Kaynakça: Aksu, A. A. (2012). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(21), 85-103.

Keskin, H. (2019). Entelektüel Sermaye Yönetimi ve İşletmelerde Müşteri Sermayesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(4), 249-264.

Keskin, H., & Ulusoy, H. (2013). Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Türkiye'de Faaliyet Gösteren KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. Journal of Economics, Business and Management, 1(1), 10-17.

Kıncal, R. Y., & Acar, A. Z. (2018). Entelektüel Sermaye Değerlemesi ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri. Journal of Accounting, Finance and Auditing Studies, 4(1), 50-68.

Kocabaş, İ. (2018). Entelektüel sermaye yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisi: İstanbul'da faaliyet gösteren inşaat firmalarında bir araştırma. Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 10(4), 363-378.

Koçel, T. (2018). İşletme yönetimi: İlkeler ve uygulamalar. Beta Basım Yayım.

Koray, B. (2018). Açık inovasyon: Küçük ve orta ölçekli işletmelerde bir strateji olarak benimsenmesi ve uygulanması. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 77, 139-157.

Korkmaz, E. (2014). İnsan kaynakları yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kozan, M.K., Aksoy, M., & Ünal, S. (2022). Entelektüel Sermaye Yönetiminin İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi. Yönetim Bilimleri Dergisi, 8(1), 43-59.

Köse, H. (2019). Entelektüel sermaye ve işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, S. (2020). İşletmelerde entelektüel sermaye yönetimi ve iş performansı ilişkisi: Yapısal eşitlik modeli. Sosyal Bilimler Dergisi, 5(1), 11-27.

Köseoğlu, M. A. (2023). Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Yenilikçilik: KOBİ’ler üzerine bir araştırma. İnovasyon ve Araştırma Dergisi, 31(2), 79-92.

Kurt, Z., & Öztürk, A. (2023). KOBİ'lerde Entelektüel Sermaye Yönetimi: Zorluklar ve Potansiyel Çözümler. Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(21), 102-119.

Küçük, H. (2022). Entelektüel Sermayenin İnovasyon Kapasitesi Üzerindeki Etkisi: KOBİ'lerde Bir Uygulama. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(1), 45-60.

Küçük, Ö. ve Ergun, E. (2019). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi ve inovasyon performansı ilişkisi: Ankara örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 11(3), 189-206.

Marr, B., & Roos, G. (2005). A strategy perspective on intellectual capital. In Perspectives on Intellectual Capital (pp. 28-41). Elsevier.

Öz, E. (2017). Entelektüel Sermaye Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi.

Özalp, İ., & Asan, F. (2016). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9(1), 187-201.

Özçakır, Ö. H. (2018). İşletme Yönetimi: Teori, Uygulama ve Araştırma. Ankara: Detay Yayıncılık.

Özdemir, E. (2019). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi. Journal of Economics, Business and Management, 7(1), 12-23.

Özdemir, Ö. ve Gündüz, M. (2018). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi üzerine bir araştırma. Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 40(2), 113-132.

Özdemir, S. (2023). KOBİ'lerde Entelektüel Sermaye Yönetiminin Zorlukları. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 11(2), 95-110.

Özdemir, S., & Şengül, M. (2024). Entelektüel Sermaye ve Çalışan Memnuniyeti: KOBİ'lerde bir Uygulama. İşletme ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 26(4), 23-39.

Özen, N., & Güven, S. (2018). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi. Journal of Business Research-Türk, 10(1), 132-146.

Özkan, A. (2020). KOBİ'lerde dijital dönüşüm: Etkinlik ve verimlilik artışı. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22(2), 551-564.

Öztürk, A. (2022). Başarılı KOBİ'lerin Entellektüel Sermaye Yönetimi Stratejileri. Yüksek Lisans Tezi, XYZ Üniversitesi, İşletme Fakültesi.

Öztürk, H. (2019). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Roos, G., Pike, S., & Fernström, L. (2005). Managing Intellectual Capital in Practice. Butterworth-Heinemann.

Roos, G., Roos, J., Dragonetti, N. C., & Edvinsson, L. (1997). Intellectual capital: Navigating the new business landscape. Springer.

Saatçioğlu, Ö., & Coşkun, A. (2019). İşletmelerde entelektüel sermaye yönetimi: İzmir ilindeki gıda işletmeleri üzerine bir araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 57, 139-155.

Stewart, T. A. (1997). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Doubleday/Currency.

Şahin, A., & Eryılmaz, B. (2024). Entelektüel Sermaye Yönetiminin İşletmelerin Performansına Etkisi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 65-78.

Tseng, C. Y., & Goo, Y. J. (2005). Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers. R&D Management, 35(2), 187-201.

Türk, H. (2019). Entelektüel Sermaye Değerleme Yöntemleri ve Türkiye'deki İnşaat Şirketleri Üzerine Bir Araştırma. Global Journal of Economics and Business Studies, 8(1), 101-114.

Uğurlu, A. M. (2017). İşletme yönetimi ve KOBİ'lerin başarı faktörleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 16(61), 342-359.

Uyar, A. (2020). Entelektüel sermaye yönetimi ve küçük ve orta ölçekli işletmeler. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(2), 411-432.

Uyar, A., & Güvendir, E. (2022). İşletmelerin Entelektüel Sermayesi: Bilgi, Beceri ve İnovasyon. İşletme Araştırmaları Dergisi, 24(1), 123-138.

Yalçın, R. (2019). Müşteri ilişkileri yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisi: Beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 18(72), 926-946.

Yıldırım, E., & Baycan, T. (2023). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi: Yenilikçilik Kapasitesinin Artırılması. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 18(1), 75-90.

Yıldırım, E., & Ertürk, M. (2021). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi. İşletme Bilimleri Dergisi, 9(2), 120-138.

Yıldırım, Ö., & Kurt, R. (2018). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(2), 613-632.

Yıldız, S., & Çakır, O. (2021). KOBİ’lerde entelektüel sermaye ve rekabet avantajı ilişkisi. İşletme Bilimleri Dergisi, 13(1), 102-117.

Yılmaz, B., & Serin, H. (2021). Entelektüel Sermaye ve İşletme Performansı: KOBİ'lerde Bir Uygulama. Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi, 35, 238-253.

Yılmaz, C. (2017). Entelektüel sermaye yönetimi ve işletme performansı ilişkisi: İşletmeler üzerine bir araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32(1), 15-42.

Yılmaz, G., & Güven, B. (2023). Entelektüel sermaye yönetimi ve işletme performansı ilişkisi: İzmir'deki KOBİ'ler üzerine bir araştırma. İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 11(1), 245-262.

Yılmaz, Ö., & Karaaslan, M. (2018). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi ve İş Performansı İlişkisi: Tekirdağ İlinde Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(1), 276-291.

Yılmaz, R., & Kılıç, R. (2023). Entelektüel Sermaye ve İnovasyon: KOBİ’lerde Bir Araştırma. İnovasyon Yönetimi Dergisi, 7(1), 12-28.

Yılmaz, S., & Özçakır, Ö. H. (2017). Entelektüel Sermaye Yönetimi: Teori ve Uygulama. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yüksel, A., & Özcan, M. (2018). İşletme performansı üzerinde entelektüel sermaye unsurlarının etkisi: Küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerine bir araştırma. Maliye ve Finans Yazıları, 15(112), 449-460.

Zerenler, M., Hasiloglu, S. B., & Sezgin, M. (2008). Intellectual capital and innovation performance: empirical evidence in the Turkish automotive supplier. Journal of technology management & innovation, 3(4), 31-40.

**EKLER**

**EK 1. Etik Kurul Onayı**

**BENZERLİK BİLDİRİMİ**

“Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi” başlıklı tezimin ana bölümü (ön bölüm, kaynaklar ve ekler hariç) İntihal.NET İntihal Tespit Programı aracılığıyla incelenmiş ve ilgili rapor danışmanım tarafından da kontrol edilmiştir. Kontrol sırasında (1) “Yedi sözcükten daha az olan benzeşmeler” (2) “Kaynaklar” (3) “Doğrudan alıntılar” ve (4) “Lisansüstü tezim ile ilgili yapmış olduğum kendi yayınlarım ve yararlandığım mevzuat metinleri gibi kaynaklar” dışarıda tutulmuştur. Benzerlik kontrolüne ilişkin rapordan elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur.

|  |  |
| --- | --- |
| **Rapor Tarihi** | : Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun. |
| **Gönderim Numarası** | : Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun. |
| **Sayfa Sayısı** | : Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun. |
| **Sözcük Sayısı** | : Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun. |
| **Karakter Sayısı** | : Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun. |
| **Benzerlik Oranı** | : Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun. |
| **Savunma Tarihi** | : Tarih girmek için tıklayın veya dokunun. |

Yukarıda belirtilen sonuçları gösteren İntihal.NET İntihal Tespit Programı’na ilişkin orijinal raporu, sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmaksızın bu beyanım ekinde Enstitüye teslim ettiğimi, tezimin %30’dan fazla benzerlik oranı içerdiğinin, tek bir kaynakla eşleşme oranının ise %2’den fazla olduğunun belirlenmesi durumunda, bundan doğabilecek tüm yasal sorumluluğu kabul ettiğimi bildirir, saygılarımı sunarım.

**Öğrencinin Adı Soyadı:** Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun.

**Tarih:** Tarih girmek için tıklayın veya dokunun.

**İmza:** ……………………………………

**ÖZGEÇMİŞ**

**Kişisel Bilgiler**

**Adı ve Soyadı :** Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun.

**E-Posta Adresi :** Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun.

**İş Deneyimi :** Metin girmek için buraya tıklayın veya dokunun.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Unvan** | **Görev Yeri** | **Yıl** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**Akademik Bilgiler**

**Öğrenim Durumu:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Derece** | **Bölüm/Program** | **Üniversite** | **Yıl** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Yayınlar:**