

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLİŞKİSEL SERMAYE, YAPISAL SERMAYE VE
İNSAN SERMAYESİNİN
ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ

Osman YILMAZ
DOKTORA TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI

GEBZE
2015

T.C.

GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İLİŞKİSEL SERMAYE, YAPISAL SERMAYE

VE

İNSAN SERMAYESİNİN

ŞİRKET PERFORMANSINA ETKİSİ

Osman YILMAZ

DOKTORA TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gökhan ÖZER

GEBZE

2015

DOKTORA TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 22/06/2015 tarih ve 2015/17 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 06/07/2015 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Osman YILMAZ'ın tez çalışması İşletme Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Gökhan ÖZER



ÜYE

: Prof. Dr. Ramazan KAYNAK



ÜYE

: Yrd. Doç. Dr. Murat ÖZCAN



ÜYE

: Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU



ÜYE

: Prof. Dr. Hüseyin İNCE



ONAY

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun _____ tarih ve _____ sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, entelektüel sermaye, alt bileşenleri ve bu bileşenlerin karşılıklı etkileşimi ile birlikte bu etkileşimin nicel ve nitel performansa etkisi ölçülmesidir. Bu kapsamda; entelektüel sermayenin ana faktörlerini belirleyen alt unsurları ve bu faktör ve unsurların firmanın nicel ve nitel performanslarına etkilerini bir bütün halinde görebilmek için bir entelektüel sermaye modeli geliştirilmiştir.

Bu modelin analizi için oluşturulan anket Ticaret ve Sanayi Odalarına üye 1050 firma sahibi ve yöneticisine uygulanmıştır. Toplanan tüm verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tüm faktörlerin nicel ve nitel performans arasındaki ilişkiler, AMOS yapısal eşitlik modeli kullanılarak test edilmiştir.

Çalışma sonuçlarına göre; araştırma modeli güvenilir, geçerli ve kullanılabilir bir modeldir. Şirket performansına en fazla katkıyı ilişkisel sermaye sağlamaktadır. İlişki sermayesi ise yapısal sermaye ve insan sermayesi oluşuktan sonra ortaya çıkmaktadır.

Bu model aracılığı ile entelektüel sermaye boyutlarının entelektüel sermayeyi tanımlama düzeyi ve performans üzerindeki etkisi ağırlıkları ile birlikte görülebilmektedir. Bu model kullanılarak şirketlere entelektüel sermaye yönetimi politika ve stratejileri önerilebilir. Buna göre öncelikle yapısal sermaye ve insan sermayesi unsurlarına yatırım yapılmalı ve buradan ilişkisel sermayenin geliştirilmesi yoluna gidilmelidir.

Anahtar kelimeler: Entelektüel Sermaye, Yapısal Sermaye, İlişkisel Sermaye, İnsan Sermayesi, Nicel Performans, Nitel Performans

SUMMARY

The aim of this study is to measure intellectual capital, subcomponents and the interaction of these components and the effect of this interaction on quantitative and qualitative performance. In this context, an intellectual capital model has developed in order to see the sub-components determining main factors of intellectual capital and the effects of these factors and elements on quantitative and qualitative performance of the firm as a whole.

The questionnaire created for the analysis of this model were conducted to 1050 owners and managers of the company who are members of the Chamber of Commerce. Validity and reliability analyzes of all data were performed. The relationship between qualitative and quantitative performance of all the factors were tested using Structural Equation Modeling with AMOS.

According to the study results, research model is a reliable, valid and available model. Relational capital provides maximum contribution to company performance. The relationship capital arises after structural capital and human capital occurs.

That the dimensions of intellectual capital define the level of intellectual capital and that affect the performance can be seen with their weight via this model. Policies and strategies for the management of intellectual capital can be suggested to the businesses using this model. According to this, firstly factors of human capital and structural capital should be invested in and from hence development of relational capital should be gone.

Key Words: Intellectual Capital, Structural Capital, Relational Capital, Human Capital, Quantitative Performance, Qualitative Performance

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın yapılabilmesini sağlayan değerli hocam, tez danışmanım Sn. Prof. Dr. Gökhan ÖZER hocama en kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

Tez ilerleme jürisinde yer alan ve çalışmamda emeği geçen Sayın Prof Dr. Ramazan KAYNAK ve Yard. Doç. Dr. Murat ÖZCAN hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Tezimin tamamlanmasında emeği geçen kardeşlerim Tuba YILMAZ BAŞARAN ve Fadime YILMAZ'a, değerli arkadaşım Doç.Dr. Eyyüp YARAŞ'a, ve Yard. Doç. Dr. Mevlüt BAYDAR'a, teşekkür ederim.

Yine bu uzun ve meşakkatli çalışma sürecinde en az benim kadar çile çeken değerli eşim Nuray CAN YILMAZ'a, kızım Ayşe Nazlıcan YILMAZ'a, oğlum Muhammet Kürşat YILMAZ'a teşekkür ederim.

Bu çalışmayı onlara ithaf ediyorum....

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	<u>SAYFA</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	iv
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
1.GİRİŞ	1
1.1.Tezin Amacı	2
1.2.Tezin Sorular	3
1.3.Tezin Önemi / Özgünlüğü	3
1.4.Sınırlılıklar ve Varsayımlar	4
1.5.Tezin Tasarımı	5
2.ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMINI ETKİLEYENLER	7
2.1.Paradigma Değişimi	7
2.2.Yeni Yönelimler	8
2.2.1.Girişimcilik Yönelimi	10
2.2.2.Pazar Yönelimi	11
2.2.3.Öğrenme Yönelimi	12
2.2.4.Yenilikçilik Yönelimi	14
2.3.Bilgi ve İlgili Kavramlar	17
2.3.1.Bilgi Kavramı	17
2.3.2.Bilginin Yönetimi	20
2.3.3.Bilişim Teknolojileri	24
2.3.4.Bilgi Toplumu / Bilgi Ekonomisi	25
2.4.Rekabetin Değişen Doğası	27
2.5.Karlılığın Önüne Geçen İşletme Değeri	28
3.ENTELEKTÜEL SERMAYE, BİLEŞENLERİ VE ARALARINDAKİ ETKİLEŞİMLER	31
3.1.Entelektüel Sermaye Kavramı ve Gelişimi	31

3.2.Entelektüel Sermayenin Bileşenleri	35
3.3.Yapısal Sermaye	40
3.3.1.Örgüt Kültürü	43
3.3.2.Kurum İmajı ve Marka	46
3.3.3.Bilgi Teknolojileri	51
3.3.4.Ar-Ge ve Yenilikçilik	52
3.3.5.Entelektüel Mülkiyet	55
3.3.6.Proses	57
3.3.7.Yönetim Felsefesi	58
3.4.İnsan Sermayesi	59
3.4.1.Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi	65
3.4.2.Motivasyon Sermayesi	67
3.4.3.Yenilikçilik, Adaptasyon	68
3.4.4.Çalışan Sosyal Sermayesi	69
3.5.İlişki Sermayesi	70
3.5.1.Müşteri İlişkileri	73
3.5.2.Tedarikçi İlişkileri	76
3.5.3.Ağ Ortakları İlişkileri	78
3.5.4.Yatırımcı /Ortak İlişkileri	81
3.5.5.Kamu İlişkileri	82
3.6.Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Aralarındaki Etkileşimi	84
3.6.1.Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesi İlişkisi	85
3.6.2.İlişki Sermayesi ve İnsan Sermayesi İlişkisi	88
3.6.3.Yapısal Sermaye ve İlişki Sermayesi İlişkisi	89
3.7.Entelektüel Sermayenin Performans Etkisi	90
4.ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ ÖLÇME VE RAPORLAMA YÖNTEMLERİ	94
4.1.Finansal Temele Dayalı Ölçüm Yaklaşımları	96
4.1.1.Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı	96
4.1.2.Tobin Q Oranı	97
4.1.3.Maddi Olmayan Varlıkların Değerlerinin Hesaplanması	98
4.1.4.Finansal Temele Dayalı Ölçüm Yaklaşımların Genel Değerlendirilmesi	100
4.2.Raporlamaya Dayalı Ölçme Yöntemleri	101

4.2.1.Dengeli Skor Kartı	101
4.2.2.Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli	103
4.2.3.Skandia Pusulası	105
4.2.4.Entelektüel Sermaye Endeksi	107
4.2.5.Teknoloji Brokeri	108
4.2.6.MERITUM Projesi	110
4.2.7.DATİ Projesi	112
4.2.8.Ekonomik Katma Değer	114
4.2.9.Entelektüel Katma Değer Katsayısı	115
4.2.10.Raporlamaya Dayalı Ölçüm Yaklaşımların Genel Değerlendirilmesi	117
4.3.Entelektüel Sermayenin Bileşenler Bazında Ölçülmesi	118
5.METOD	121
5.1.Anakütle ve Örneklem	121
5.2.Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler	121
5.2.1.Araştırmanın Kavramsal Değişkenleri	121
5.2.2.Hipotezler	121
5.2.3.Hipotez Testleri	123
5.3.Anketin Hazırlanmasındaki Aşamalar	123
5.4.Veri Toplama Aşaması	125
5.4.1.Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi	125
5.4.2.Verilerin Toplanması	125
5.4.3.Verilerin Analizi	125
5.4.4.Örneklemin Özellikleri	126
6.ANALİZ VE BULGULAR	129
6.1.Model Uyum Kriterleri	129
6.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi	129
6.3.Yapısal Eşitlik Bulguları	138
6.3.1.Hipotezlere Ait Toplu Sonuçların Ek Analizi	142
7.DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR	144
7.1.Araştırmanın Sonuçlarının Yorumlanması	144
7.2.Tartışma	153
7.3.Araştırmanın Katkıları	154
7.4.Öneriler	155

ÖZGEÇMİŞ

191

EKLER

192

KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar Açıklamalar

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index (Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi)
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
CCR	: Bileşik Güvenilirlik Katsayısı
CFI	: Comparative Fix Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
DF	: Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
NNFI	: Normlaştırılmamış Uyum İndeksi
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
S.E.	: Standart Error
S-RMR	: Standardize Edilmiş Artık Ortalamaların Karekökü
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1. Organizasyonların Tarihsel Gelişimi	14
2.2. Bilgi ve Entelektüel Sermaye Dönüşüm İlişkisi	19
2.3. Nonaka'nın Bilgi Üretim Sarmalı'nda SECI Modeli	22
3.1. Edvinsson'un Entelektüel Sermaye Sınıflandırması	35
3.2. Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Detayı	36
3.3. Yapısal Sermayenin Unsurları	41
3.4. Entelektüel Mülk - Entelektüel Varlık - Entelektüel Sermaye İlişkisi .	55
3.5. Entelektüel Mülkiyet	56
3.6. Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Aralarındaki Etkileşimi.	84
3.7. Entelektüel Sermayenin Geliştirilmesinde Zaman ve Piyasa Değeri Arasındaki İlişki	86
3.8. Evrimsel Organizasyon (EVO) Performans Modeli	92
4.1. Skandia Kılavuz Modeli	105
4.2. Entelektüel Sermaye Bileşenleri	109
4.3. Meritum Modeli Entelektüel Sermaye Raporu Sunuş Taslağı	111
4.4. Entelektüel Sermaye Tablolarının Hazırlanma Süreci	112
4.5. Danimarka Modeli Entelektüel Sermaye Raporlama Yapısı	113
5.1. Model	122
6.1. Yapısal Sermaye Ölçeği DFA Sonuçları	131
6.2. İnsan sermayesi Ölçeği DFA Sonuçları	133
6.3. İlişkisel sermaye Ölçeği DFA Sonuçları	135
6.4. Nitel performans Ölçeği DFA Sonuçları	137

TABLolar DİZİNİ

<u>Tablo:</u>	<u>Sayfa</u>
3.1. Entelektüel Sermaye Sınıflandırmaları	39
3.2. Yapısal Sermaye Konusunda Farklı Yaklaşımlar	41
3.3. İnsan Sermayesi Konusunda Farklı Yaklaşımlar	62
3.4. İnsan Sermayesi Sınıflandırmasında Farklı Yaklaşımlar	63
2.5. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri	83
4.1. Kronolojik Sıraya Göre Gayrimaddi Varlıkları Ölçme Metodları	95
4.2. Maddi Olmayan Varlıkların Değerlerinin Hesaplanması	99
4.3. Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli	104
4.4. Entelektüel Sermaye Endeksi Kategorileri	107
5.1. Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayıları	127
5.2. Ankete Katılan Firmaların Sektörel Dağılımı	127
5.3. Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu	128
5.4. Ankete Katılan Firmaların Kuruluş Yılına Göre Dağılımı	128
6.1. Ölçme Modeli İçin Uyum İyiliği Değerleri Ölçüm Tablosu	129
6.2. Yapısal Sermaye Ölçeği DFA Sonuçları	130
6.3. İnsan Sermayesi Ölçeği DFA Sonuçları	132
6.4. İlişkisel Sermaye Ölçeği DFA Sonuçları	134
6.5. Nitel Performans Ölçeği DFA Sonuçları	136
6.6. Nicel Performans Ölçeği DFA Sonuçları	138
6.7. Araştırma Modeline Ait Yapısal Eşitlik Sonuçları	139
6.8. Yapısal Sermaye Gizil Değişkenlerinin Etkilerine Göre Sıralanması	142
6.9. İlişkisel Sermaye Gizil Değişkenlerinin Etkilerine Göre Sıralanması	142
6.10. İnsan Sermayesi Gizil Değişkenlerinin Etkilerine Göre Sıralanması	143

1. GİRİŞ

Sanayi devrimi ile kurulmuş olan ekonomik ve sosyal yapı, bilgi ekonomisi ile birlikte çok kapsamlı ve çok yönlü bir iktisadi ve sosyal dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Yaşanan bu radikal değişimlerin temelinde, bilgi ve bilginin kullanılmasındaki yetenek farklılıkları yer almaktadır. Bilgi ve yeteneklerin ürün, üretim süreçleri ve işletme ilişkilerinde kullanılması; rakip firmalara karşı rekabet avantajı elde edilmesinde, firmanın büyümesinde ve yeniliklerin yapılmasında en önemli faktör olmuş; bilgi ve yetenek, işletmelerin temel rekabet gücü haline gelmiştir.

Bu koşullarda; klasik anlayışın ya da diğer bir ifadeyle maddi sermaye yönetiminin, piyasadaki rekabet koşullarında ayakta durmaya yeterli desteği vermeyeceği açıktır. Artık daha fazla bilişsel teçhizatla donatılmış, daha fazla yeniliklere adapte olabilen ve öğrenen işletmeler olma zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Entelektüel sermaye; bu yeni koşullara uyum sağlamanın ve rekabette öne geçmenin koşullarını tanımlayan, işletme yönetiminde mevcut maddi sermaye yaklaşımının ve mevcut yönetim anlayışlarının eksiklerini tamamlamak üzere geliştirilmiş yeni ve ileri bir yönetim yaklaşımıdır.

Şirket performansı temel ekonomik amaçlarına ulaşma düzeyinin yanı sıra; işletmenin imajı, tanınırlığı, uyum yetenekleri, yenilikçiliği gibi rekabetçiliğini, sürdürülebilirliğini sağlayan unsurlarla yakından ilgilidir. Entelektüel sermaye; uygulamalı deneyim, operasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve diğer mesleki becerilerde taklit edilemez yeteneklerle; organizasyonu, üstün organizasyona dönüştürebilecek, rekabet avantajı sağlayabilecek nitelikleri ile işletmelerin performans artışında ve rekabet avantajı kazanmalarında büyük öneme sahiptir. Entelektüel sermayenin bu temel dinamikleri taşıdığı potansiyel ile genel performansı, nicel ve nitel performansı arttırarak etkilemektedir. Rekabet avantajını koruyabilmesi ise, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve uygulanamayan yeteneklere sahip olmalarına, entelektüel sermayelerine bağlıdır.

Entelektüel sermaye unsurları arasındaki etkileşimin önemi ve firmaların nicel ve nitel performansına etkilerine yönelik, kavram literatürde yerini tam olarak almamış olup, entelektüel sermayenin alt bileşenleri ile arasındaki etkileşimin tüm yönleri ile ortaya koyan çalışma mevcut değildir. Bu çalışmada bir entelektüel sermaye modeli geliştirmek, modeli oluşturan faktörlerin entelektüel sermayeyi tanımlama etkisi ve aralarındaki ilişkilerin şirket performansına etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

1.1. Tezin Amacı

Bilgi toplumuna geçiş, yönetim, müşteri, rekabet, pazar yapıları ve organizasyonel anlamlarındaki değişimler sonucunda; işletmeler için değer oluşturan faktörleri de değiştirmiştir. Rekabet avantajı; sadece mal ve hizmet üretimindeki nitel veriler değil, tüm yapı ilişki ve kaynaklarda yüksek nicel ve nitel performans sağlanabilmesi ile oluşturmaktadır. Bu değerler ise entelektüel sermayenin içerisinde, gayri maddi varlıklarda saklıdır. Entelektüel sermaye, işletmelerin en temel hazinesi durumuna gelmiştir (Akın, 2008; Edvinsson, 2002; Öncü ve Taşgit, 2004).

Entelektüel sermayenin alt boyutların her birinin göstergeleriyle birlikte, başlıca boyutlarının her biri için; alt boyutların sınıflandırmanın geliştirmesi (Bontis ve ark., 2000), ve işletmelerin performansı ölçülürken nitel ve nicel performans ayrıştırılarak çalışmaları yapılması önerilmektedir (Ergün, 2003).

Bu çalışmada, yapılan literatür taraması çerçevesinde, entelektüel sermayenin boyutlarının tanımlanıp, entelektüel sermayenin yapısı analiz edilerek, bir entelektüel sermaye modeli geliştirmek, modeli oluşturan faktörlerin entelektüel sermayeyi tanımlama etkisi ve şirket nicel ve nitel performansına etkilerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

- Entelektüel sermayenin ve unsurlarının tek tek ve birlikte nicel ve nitel performansa etkilerinin ölçülmesi işletme performansının artırılması için nelere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koyacaktır.
- Entelektüel sermayenin bileşenleri arasındaki etkileşimin iyi bir şekilde analiz edilmesi entelektüel sermayenin etkin yönetim karmasının formülünü verecektir.

- Alt faktörlerin ve bu faktörler ile birlikte entelektüel sermayenin ölçülmesini sağlayan ölçeğin geliştirilmesi, entelektüel sermayenin üretilmesinin yollarını gösterecektir.

1.2. Tezin Sorular

Bu ihtiyaçlardan hareketle; daha önceki çalışmalardan farklı olarak, entelektüel sermayenin alt faktörlerinin alt faktörleri toplu olarak tespit edilecek ve bu alt faktörlerin entelektüel sermaye tanımlaması ile birlikte nicel ve nitel performansına etkilerine bakılarak, uluslararası literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda,

1. Entelektüel sermaye unsurları entelektüel sermayeyi hangi oranda tanımlamaktadır?
2. Entelektüel sermaye unsurları arasındaki etkileşim nasıldır?
3. Entelektüel sermaye ve unsurları işletmelerin nicel ve nitel performansını nasıl etkilemektedir?
4. Entelektüel sermaye ve unsurları etkileşimleri sonucunda nicel ve nitel performansı nasıl etkilemektedir?

sorularına cevap aranmaktadır.

1.3. Tezin Önemi / Özgünlüğü

Araştırma şirket yönetiminde en fazla çözüm bekleyen bir sahayı; entelektüel sermaye ve alt faktörlerinin tespiti, işletme performansına etkileri konusunu ele almaktadır. Entelektüel sermayenin, işletme performansına olumlu etkisi olacağı birçok çalışmada belirtilmektedir. Fakat entelektüel sermayenin unsurları olan yapısal sermaye, ilişkisel sermaye ve insan sermayesinin işletmelerin nicel ve nitel performans etkisi üzerine yapılmış bir ampirik çalışma bulunmamaktadır.

Entelektüel sermaye unsurlarının ilk defa bu detayda incelenmesi bakımından, literatüre katkı sağlayan yeni bir çalışmadır. Bu çalışmada, entelektüel sermayenin yapısı analiz edilerek entelektüel sermayeyi oluşturan faktörler tespit edilmiştir. Faktörlerin ölçülebilmesi için entelektüel sermaye ölçekleri modifiye

edilmiş ve yapılan analizler sonucunda literatüre paralel ancak farklı faktör dağılımı elde edilmiştir. Bu şekli ile entelektüel sermaye faktörleri güncellenmiştir. Entelektüel sermaye ölçümü için güncel bir ölçek tasarlanılmıştır.

Entelektüel sermaye modeli geliştirilmiş; entelektüel sermayenin alt faktörlerinin ayrı ayrı ve birlikte nicel ve nitel performansa etkilerine bakılarak, Türkiye'deki firmaların genel entelektüel sermaye unsurları -ilişkisel, yapısal ve insan sermayesinin- ayrı ayrı ve birlikte işletmelerin nicel ve nitel performansını belirleme düzeyini belirlenmiştir.

1.4. Sınırlılıklar ve Varsayımlar

Araştırma, entelektüel sermaye bileşenleri (ilişkisel sermaye, yapısal sermaye ve insan sermayesi) çalışma kapsamına alınmaktadır.

Araştırma; zaman, ekonomik kısıtlar ve araştırma güçlükleri nedeniyle aşağıdaki kısıtlar altında yapılmıştır:

- Konu bakımından kısıt: Entelektüel sermaye ölçülme ve raporlanması onlarca yöntem söz konusudur. Bu çalışmada, bu yöntemler içerisinde "Entelektüel sermayenin bileşenler bazında" raporlayan anket yöntemi kullanıldı.
- Zaman bakımından kısıt: Bu çalışma 2009-2012 yılları arasında yapılmış olup, anket verileri bu zaman aralığındaki algıları ölçmektedir.
- Uygulama kısıtları: Bu çalışmanın anket uygulaması internet üzerinden yapıldığı için e-posta adresi olan ve sanayi ve ticaret odalarına üye firma yöneticilerine uygulanabilmiştir.

Toplumumuzda bilgi toplumu ve bilgi yönetimi kültürünün yerleştiği ölçüde bilgiler toplanabileceği düşünüldüğünde, toplanan verilerin bu bağlama uygunluğu varsayılmaktadır.

1.5. Tezin Tasarımı

Tez çalışması altı bölümden oluşmaktadır.

Birinci giriş bölümünde çalışmaya giriş yapılarak kavramın önemi, çalışmanın soruları, tezin amacı, önemi, özgünlüğü, sınırlılıkları ve varsayımları ile birlikte tezin tasatımı aktarılmıştır.

İkinci bölümde; entelektüel sermaye anlayışının oluşumuna katkı sağlayan paradigma değişimleri ve bu değişimin getirdiği yeni yönelimler ile bilgi kavramları incelenmiştir. Böylece entelektüel sermayenin nasıl önem kazandığına dair bir perspektif verilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde; entelektüel sermaye kavramı, bu kavramın bileşenleri ve aralarındaki etkileşimleri incelenmiştir. Yapısal sermaye bağlamında örgüt kültürü, kurum imajı ve kimliği, marka, bilgi teknolojileri, Ar-Ge ve yenilikçilik, entelektüel mülkiyet, yönetim felsefesi ve süreç (proses) faktörleri ele alınmıştır. İlişkisel sermaye bağlamında ise; müşteri ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, ağ ortakları ilişkileri, yatırımcı/ortak ilişkileri ve kamu ilişkileri değerlendirilmiştir. Beşeri sermaye ya da insan sermayesi açısından ise; teknik bilgi ve yetenek sermayesi, çalışanların motivasyonu, yenilikçi adaptasyon ve çalışan sosyal sermayesi faktörleri incelenmiştir. Yapısal sermaye, ilişkisel sermaye, insan sermayesi ve alt unsurları üzerine detaylı bilgiler verilerek entelektüel sermaye konusunda kavramsal bir düzlem oluşturulmuştur. Ayrıca, entelektüel sermayenin çok boyutlu yapısı açıklanmaya çalışılarak; kavramsal zeminin yanı sıra, kapsam konusunda netlik kazandırılmaya çalışılmıştır.

İkinci ve Üçüncü bölümde daha çok kavramlar, boyutlar ve bunların literatürdeki ilişkileri üzerinde durulmuş, ayrıca çalışmanın bağımlı değişkeni olan performans kavramı açıklanmış ve nitel-nicel performans yaklaşımları incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, araştırmmanın uygulama kısmına yönelik bakış açısını oluşturmak ve metodolojinin orijini göstermek üzere entelektüel sermaye ölçme ve raporlama modelleri incelenmiştir.

Beşinci bölümde metodolojiye bağlı olarak; araştırmanın evreni, araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezler detaylı olarak verilerek, araştırma metodolojik yönden açıklanmaya çalışılmıştır. Metodolojik bilgilerin yanında araştırma örneğini açıklayıcı bilgiler hazırlanmıştır. Elde edinilen verilere geçerlilik, güvenilirlik analizleri yapılarak yapısal eşitlik analizleri için hazırlanılmıştır.

Altıncı bölümde, çalışma sonucunda elde edilen bilgi ve bulgular, araştırma modelinin testi, modeldeki boyutların birbiri ile ilişkileri, bu ilişkilerin kuvveti, yönü gibi konuları belirlemeye imkân veren Yapısal Eşitlik Modeli(YEM) kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, tablo ve şekiller aracılığıyla ortaya konmuştur.

Yedinci bölümde, sonuçlar analiz edilerek tartışılmış, yorum ve önerilerde bulunulmuştur.

2. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMINI ETKİLEYENLER

2.1. Paradigma Değişimi

Paradigma, bilimin belli bir alanınca kabul edilen; teoriler, değerler ve uygulamalardır (Khun, 1962). Bilimsel olgular; paradigma çerçevesinde kavramlaştırılır ve bütünsel bir algı oluşur. Önceleri sadece bilimsel bir kavram olarak kullanılan paradigma günümüzde; model, kuram, algı, varsayım veya referans kaynağı anlamında kullanılmaktadır (Aykaç, 2001).

Paradigma; insanların çevreye baktıkları pencere ve algıladıkları zihinsel bir haritadır. Paradigmalar dünyaya bakış açımızı ve dünya görüşümüzü belirler. İnsanlar ve dolayısı ile yöneticiler çevreye hâkim paradigmalardan etkilenirler. Paradigma değişimi, dünyaya artık daha farklı bir gözle baktığımız anlamına gelmektedir (Koçel, 2010).

Günümüzde örgütlenme ve yönetim alanı açısından önemli sonuçlar doğuran hızlı, yoğun ve güçlü bir değişim yaşanmaktadır. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler birlikte, ekonomiyi ve ardından tüm toplum ilişkilerini etkilemekte ve paradigmayı değiştirmektedir (Kart, 2011; Toraman ve ark., 2009).

Bu değişimin sonucu olan yüksek rekabet, hız, risk, belirsizlik, dinamizm ve çalkantı gibi unsurlar; firmaların varlıklarını sürdürebilmelerini her gün daha zor hale getirmiştir (Demirkol, 2006). Klasik yönetim anlayışı dönemlerinin paradigmaları ile günümüz paradigması çok farklılaşmıştır. O dönemin yaygın kabul gören teorileri yerlerini hızla yenilerine bırakmaktalar. Bu değişim firmaları; yeni yönetim tarzına, yeni bakış açılarına zorlamaktadır. Firmalar, kararlı bir şekilde paradigmatik dönüşüm yaşamaktadırlar. (Akın, 2008; Arıkboğa, 2004; Aykaç, 2001; Rosen, 1996).

Paradigma değişimleri, örgütsel değişimlere göre çok daha radikal değişikliklerdir. Örgütsel değişim, alışılmış iş yapma yöntemlerinin iyileştirilmesini içermekte iken; paradigma değişimi ile eski iş yapma yol ve yöntemlerinin topyekûn yenileriyle değiştirilmesi söz konusudur. Bu açıdan ilk düzey bilgi değişimi, ikinci

düzye ise kurumsal paradigma (değerler dizisi) değişikliği olarak ifade edilmektedir (Öztürk, 2008; Yücel, 2005). Yaşanan paradigmatik dönüşüm sonucunda aynı oyun yeni kurullarla oynanmak zorunda kalınmaktadır (Yaman, 2009).

Firmalar varlıklarını sürdürebilmek için pazarlardaki yönelimleri ve değişen paradigmaları çok iyi takip etmelidirler. Değişimi okuyamayan işletmeler varlığını sürdüremeyecektir (Kanter, 2006; Mete, 2007; Yılmaz, 2011).

Yeni paradigma ile yönetim, müşteri, rekabet, pazar yapıları ve organizasyonel alanlarındaki değişimlerin sonucunda; gayri maddi varlıklar, işletmelerin en temel hazinesi durumuna gelmiştir ve işletmeler stratejik çabalarını, maddi varlıkların yönetiminden gayri maddi varlıkların yönetimine doğru kaydırmaktadırlar (Edvinsson, 2002; Leliaert ve ark., 2003). Bilginin önemi daha da açığa çıkmaktadır. Bilgi, rekabetin temel unsuruna dönüşmüştür. Hem sabit bilgi (knowledge) hem de değişken bilgi (information) ile yenilikçilik, bilgi toplumu olmak, bilgiye dayalı ekonomi, ağ toplumu olma gibi özellikler yeni koşullara uyum sağlamayı sağlayan asıl elementlerdir (Polo, 2007).

İşletmeler değişimlere adapte olabilmek için; ürün, yapı, sistem, süreç ve stratejilerini yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmaktadır (Naktiyok, 2007). Örgütler bu çerçevede yeni yönetim anlayışı ile öğrenen örgüt, ters piramit, matris örgüt, örümcek tesisler, yoncalar, üçüncü dalga örgütleri, sanal işletmeler, yalın örgütler, proje örgütler, salkım biçimi örgütler, öğrenen organizasyonlar gibi yönetim yaklaşımlarına yönelmektedirler (Morgan, 1998).

Entelektüel sermaye kavramının oluşumu da birçok paradigma değişimini içermektedir. Konsept olarak entelektüel sermaye; rekabet, teknoloji, artan getiriler, değer, şirket değeri, performans ve yönelimler gibi kavramlar ile ilgilenir. Şirketlerin bu değişime ve yeni koşullara uyum sağlayabilmek için entelektüel sermayelerinden daha fazla faydalanmaya çalışmalıdırlar (Akpınar, 2003).

2.2. Yeni Yönelimler

Globalleşen dünya, uluslararası rekabetin boyutlarını da değiştirmektedir. Teknoloji transferlerinin hızı, iletişim ve bilgi ağının genişlemesi ve akışkan hale

gelen üretim faktörleri ile sermaye hareketlerinin kolaylaşması;dünya ekonomisi ve işletmeler üzerinde önemli etkiler yapmakta,globalleşme ile tüm dünyada tüketici tercihleri benzeşmekte, pazarları homojen bir hale gelmektedir (Akyüz ve ark., 2005; Karabıçak, 2002).

Müşterilerin öneminin artması sonucu müşteri odaklı çalışmaların öne çıkması; pazarlama düşüncesini daha da ileriye taşımış ve üretim, satış, pazarlama aşamalarından pazar/müşteri aşamasına ulaştırmıştır (Alabay, 2010; Topçu ve Işık, 2007).

Bilginin üretim faktörleri içerisindeki yeri değişmekte; “hammadde, emek, zaman, mekân, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyacı azalttığı için bilgi; her şeyi ikame etmekte, ileri bir ekonominin merkezi kaynağı haline gelmekte ve bu gerçekleşikçe de değeri hızla artmaktadır” (Toffler, 1980). Bilgi; dijital olarak paylaşılabilmekte, yoğun mallarda marjinal maliyet sıfıra yaklaşmaktadır (Oğuztürk ve Alparslan, 2011).

Bilginin kolay ulaşılabilirliği ve dolayısı ile tüm ürünlerin taklit edilebilirliği işletmelerin daha da hızlı olmasını da gerektirmektedir. Yaratıcılık, işletmeler için en temel arayış haline gelmiştir. Yaratıcılık ve hız, en önemli rekabet unsurlarından birisi olmuştur (Matheson ve Matheson, 1999). Bilgiye odaklanan ve bilgiyi üretme gücüne sahip; (Nakdiyok ve ark., 2007) yaratıcılığa, buluşçuluğa, öğrenen örgüt yapısını oluşturmaya öncelik veren işletmeler, rekabetçi hatta “rekabet üstü” olacaktır (Yelkikalan ve Ener, 2003).

Şirketler, sermaye ve insan gücü yoğun örgütlerden; bilgiye odaklanan, bilgiyi üreten ve bilgiyi kullanan örgütlere doğru yönelmekte, “öğrenen örgüt” kavramı karşımıza çıkmaktadır. Her şeyi bildiğine inanılan organizasyondan, öğrenen organizasyona geçiş süreci yaşanmaktadır (Akyüz ve ark., 2005; Bayer, 2003; Rolf ve Ron, 1999).

Entelektüel sermaye son dönemlerde işletme yönelimlerinde meydana gelen değişimlerin ortaya çıkardığı bir sonuçtur. İşletmelerde değer oluşturan faktörler değişmiş; entelektüel sermaye değer oluşturan unsurlar olarak ön plana çıkmış ve gelecekteki rekabet için ana belirleyici konumuna yükselmiştir (Öncü ve Taşgit,

2004). İşletmeler için maddi varlıklar gayri maddi varlıklara nazaran daha önemli hale gelmektedir. Günümüzde işletmelerin başarısı gayri maddi faktörlerine yani entelektüel sermayesine ve entelektüel sermayesinin etkin yönetilmesine bağlıdır. Bu bağlamda yeni koşullara uygun örgütlenme yollarını bulmalıdır (Çıkrıkcı ve Daştan, 2002; Edvinsson, 2002; Naktiyok ve Karabey, 2004; Öncü ve Taşgıt, 2004; Yelkikalan ve Ener, 2003).

Bir şirketi geleceğe taşımak; çalışanların yarattıkları değerlerin, işletme stratejisinin, yapısının sistem ve süreçleri ile; şirketin kurduğu ilişkilerin toplamından oluşan entelektüel sermayenin etkin yönetimi ile mümkün olmaktadır (Marr, 2005). Rekabetin aktörleri, sunulan ürünlerin çeşitliliği ve ürünlerdeki değişimin hızı müşteri davranışlarını değiştirmekte, rekabet koşulları değişmektedir. Bu yeni koşullar pazar odaklılık, girişimcilik ve öğrenme yönelimlerini daha önemli kılmaktadır (Akgün ve ark. 2010). Yeni yönelimlerden önemlileri aşağıda incelenmiştir.

2.2.1. Girişimcilik Yönelimi

Girişim kavramı, günlük hayatta; bir işi yapmak üzere harekete geçme, başlama, kalkışmayı ifade etmekte, girişimci ise; bu fiilin içinde yer alan kişi olarak kullanılmaktadır. Girişimcilik yönelimi, ilk olarak işletme sahipleri ile profesyonel yöneticileri ayırt etmek amacı ile kullanılsa da zamanla girişimcilik; stratejik amaçları gerçekleştirmek ve rekabet avantajı sağlamak üzere; iyileştirici, değişim, yenilik ve yaratıcılık yönetsel yetenekleri anlatan bir kavram şeklinde gelişmiştir (Altuntaş ve Dönmez, 2010; Aytaç ve İlhan, 2007; Naktiyok ve Kök, 2006).

Girişimcilik kurumlar için kullanılmakta iken; girişimcilik yönelimi, kurumsal girişimciliği ölçmede kullanılan stratejik bir yönelimdir (Bulut, ve ark., 2008). Bu açıdan girişimcilik yönelimi; örgüt ve pazar düzeyinde strateji oluşturma, karar alma ve iyileştirme süreçlerinde üst yönetimce sergilenen stratejik bir yapıdır (Altuntaş ve Dönmez, 2010).

Girişimcilik davranışlarından beklenen; pazardaki değişimleri ve çevredeki fırsatları katma değere dönüştürebilen, yeni faaliyet alanları oluşturabilen, dinamik, yenilikçi ve esnek kurumsal yapı üretebilmesidir (Bulut ve ark., 2008).

Girişimcilik yönelimi ilk tanımlayan Miller'e göre girişimcilik üç boyutla tanımlanmaktadır. Bunlar; yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik (Miller, 1983). Daha sonra Lumpkin ve Dess (1996) tarafından iki yeni boyut eklenmiştir. Bu boyutlar da özerklik ve saldırgan derecede rekabetçiliktir (Lumpkin ve Dess, 1996). Bu hali ile girişimci firmaları; yenilikçi, risk alan, ileriye etkili (proaktif), özerk (otonom) ve saldırgan derecede rekabetçi örgütler olarak tanımlamak mümkündür (Zahra ve ark., 2000).

Pazar fırsatlarını kaçırmamak, ürün ve süreç yenilikleri yapabilmek ve dolayısı ile sürdürülebilir rekabet için firmaların girişimci özellikler taşıması gerekmektedir (Arive ark., 2005). Pazar yönelimi girişimcilik yönelimi ile desteklenir (Bulut ve ark., 2008).

Entelektüel sermaye, girişimciliğin bir öncülüdür (Eren ve Kocapınar, 2009). Girişimcilik yüksek performanslı firmaların en önemli özelliklerindedir. Girişimcilik yöneliminin işletme süreçlerine ve performans göstergelerine olan etkisi, öncelikli olarak işletmenin yenilikçilik sermayesini artırmaktadır. Girişimciliğin proaktif ve yenilikçilik odaklanması ile öğrenme yönelimini desteklemektedir (Akgün ve ark., 2010; Hurley ve Hult, 1998; Wasti ve Fiş, 2010). Girişimciliğin yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma nitelikleri şirketlerin performansını artırır (Lumpkin ve Dess, 1996; Zahra ve ark., 2000).

2.2.2. Pazar Yönelimi

Pazar dinamikleri hızla değişir. Pazar ve örgüt arasındaki dinamik ilişki pazar yöneliminin temelidir (Akgün ve ark., 2010). Pazar yönelimi, değişen müşteri ihtiyaçlarına uygun bir pazarlama uygulamasının oluşturulmasını sağlar. Müşteriler ve rakipler gibi dışsal unsurlara odaklanarak, pazarın değişimini önceden algılar. Buradan sağladığı bilgi ile, organizasyon yeteneği ve iş yapma biçimini geliştirerek; yenilikçi hizmet ve ürünler ile pazar ihtiyacını karşılar (Akgün ve ark., 2010; Danışman ve Erkocaoğlan., 2008; Elinger ve ark., 2008; Kohli ve Jaworski, 1990).

Pazar yönelimi, pazar odaklılık yaklaşımının tüm organizasyonda benimsenmesi ve değişen pazar koşullarına uyumunu sağlamasına yönelik bir iş yapma felsefesidir. Pazar yöneliminin değeri, bu anlayışın şirketin tüm birimlerinde

iyileştirme yapması ve şirket performansını artırıcı etki yapmasına bağlıdır (Çandır ve Uray, 2008; Elinger ve ark., 2008; Heiens, 2000). Pazar yönelimi felsefesinin temel etkileyeni olan örgüt kültürünün bir yönüdür. Pazar yönelim ile pazar odaklı yaklaşım örgüt genelinde kabul ettirilir. Pazar yöneliminin üç temel bileşeni vardır. Bunlar; müşteri yönelimi, rakip yönelimi ve fonksiyonlar arası koordinasyondur (Akgün ve ark., 2010; Kohli ve Ajay, 1990; Heiens, 2000)

Pazardaki değişimin daha önceden okunması örgütlere rekabet avantajı sağlar. Pazar yönelimi hem çalışan performansını hem de kurumsal performansı, etkileyerek; davranışsal ve organizasyonel performansı, mali performansı, hizmet kalitesi, müşteri bağlılığı ve satış artışını olumlu yönde etkiler. İşletmelerin rakiplerine karşı üstünlük kurmalarını sağlar (Elinger ve ark., 2008; Eren ve ark., 2005; Mason ve ark., 2006; Zhou ve ark., 2009).

2.2.3. Öğrenme Yönelimi

Teknolojik gelişmeler ve globalleşmeye bağlı olarak bilginin önemini artmaktadır. Bilgi, bireyin ve kurumun kültürel yapısı içerisinde anlam kazanmaktadır. Bilgi, öğrenme sürecine bağlı olarak oluşmaktadır (Akpınar, 2003). Bilginin öneminin artmasına paralel olarak örgütsel öğrenme kritik bir zorunluluk haline gelmektedir. Örgütsel öğrenme kavramı yönetim yazınında ilgi artışı yaşanmaktadır (Ertokatlı, 2007; Liu ve ark., 2002).

Öğrenme, bilgileri bütünleştirme ve bunu, değişen gereksinimlere uygulama sürecidir (Allee, 1997). Bilgi ve deneyimler pratize edilemez ise öğrenme gerçekleşmeyecektir. Öğrenme bireysel olarak gerçekleştiğinden aynı zamanda sosyal bir süreçtir. Dolayısı ile bilgi yönetimi ile örgütsel öğrenmenin bütünleştirilmesi gerekir (Gümüştekin, 2004).

Örgütsel öğrenme bireyler aracılığı ile gerçekleşir. Bireysel öğrenme örgütsel öğrenmenin ön koşuludur. Ancak örgütsel öğrenmeyi garanti etmez. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için öncelikle bireysel öğrenmenin, daha sonra bireylerin oluşturduğu grup ya da takımca öğrenmenin ve en son aşamada da takımların oluşturduğu örgüt düzeyinde öğrenmenin gerçekleşmesi gerekir (Senge, 1990). Bireysel öğrenmenin sonucu olan uzmanlık işletmeye ait değildir. Ancak

örgütsel öğrenme ile oluşan entelektüel değer, firma ile bütünleşmesi halinde işletmenin mülkü olabilecektir (Akpınar, 2003).

Örgütsel öğrenme, bireylerin çevreden algıladıkları ve birbirlerinin deneyimlerinden faydalandıkları kolektif farkındalık sürecidir (Steward, 1997).

Journal of Business Strategy dergisi tarafından yüzyılın en etkili 24 iş stratejistinden birisi seçilen Senge “Beşinci Disiplin” adlı çalışması ile örgütsel öğrenmeyi geliştirecek beş faktör tanımlamıştır. Bunlar; sistem düşüncesi, kişisel uzmanlık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon, takım öğrenmesi (Senge, 1990).

Bu disiplinler kısaca;

Sistem düşüncesi; bir sistemin sadece içinde bulunan kısmının değil tamamının görülmesi ve analiz edilmesidir.

Kişisel uzmanlık; kişinin ufkunun sürekli açık olması, onu derinleştirmesi ve gerçeği objektif olarak görebilmesini sağlayan disiplindir.

Zihni modeller; mevcut varsayım, algı ve bakışımızı oluşturan paradigmalardan sıyrılıp açık görüşlü olmayı gerektirir.

Paylaşılan vizyon; organizasyonel hedeflerin gerçekleşebilmesi için insanların baskı olmaksızın ortak duygu ve düşünceler ile gayret göstermeleri ve tüm yeteneklerini kullanmalarınıdır.

Takım öğrenmesi; bireylerin kişisel varsayımlarını askıya alarak birlikte düşünme eylemine girme kapasitesidir.

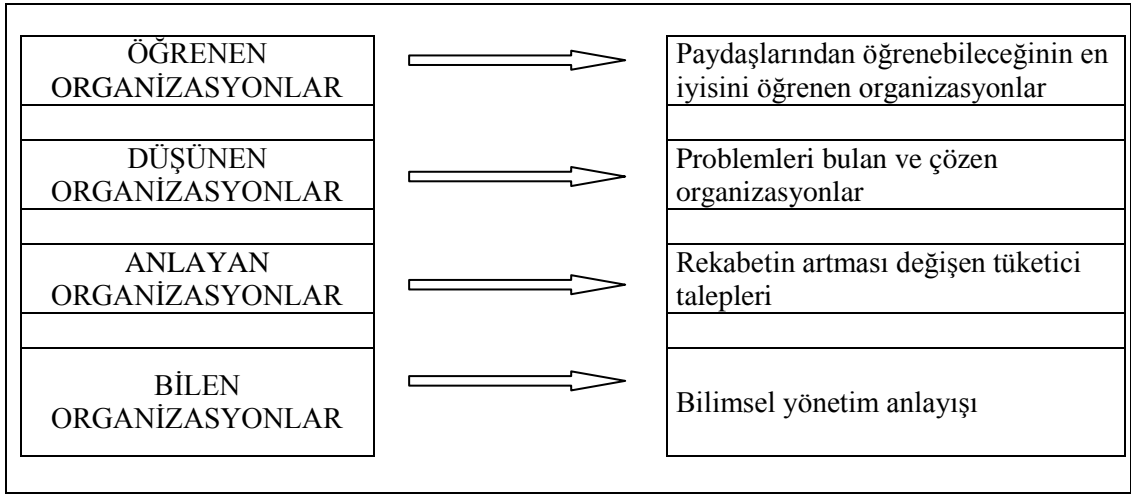
Beşinci Disiplin örgütsel öğrenmeye bütünsel bir yaklaşım sağlamıştır (Smith, 2001).

Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için işletme kültürü çok önemlidir. İnsanlar ortak vizyon için yeterince motive olmazlarsa örgütsel öğrenme gerçekleşemeyecektir. Örgütsel öğrenme, işletmenin yapısal özelliklerinden etkilenir. Örgütsel öğrenme için birey ile örgüt arasında bir köprü kurulması gereklidir. Bu köprünün iletişimi, şeffaflık ve entegrasyon olmak üzere üç yapı taşı vardır.

Bunlardan iletişim ile birimler arasında ilişkiler kurulur; şeffaflık ile öğrenilen şeyler diğer örgüt üyeleriyle de paylaşılır ve entegrasyon ile bilgilerin örgütle bütünleşmesi sağlanır (Sağsan, 2009; Senge, 1990).

Öğrenen organizasyonlar; insanların birlikte ve sürekli olarak öğrenmeyi öğrendikleri organizasyonlardır (Senge, 1990).

Örgütlerin öğrenme yapılarının tarihi gelişimine bakıldığında dört aşamalı bir organizasyon yapısı ile karşılaşmaktayız:



Şekil 2.1. Organizasyonların Tarihsel Gelişimi (Karabulut, 2008)

Bugün için öğrenen organizasyon olmak dahi işletmelerin yaşaması için yeterli değildir. Firmaların rekabetçi olabilmeleri için hem içsel yapısını, yani süreçleri, yapıları ve sistemlerini hem de dışsal çevredeki değişikliklere adapte olabilmeyi öğrenmesi gerekir (Öneren, 2008). Bu aşamadan sonra adaptif öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesi çok önemlidir (Senge, 1990).

Öğrenebilme yeteneği, rakiplere karşı sürdürülebilir rekabet avantajı için en önemli kaynaktır (Liu ve ark., 2002).

2.2.4. Yenilikçilik Yönelimi

Yenilikçilik için; “yeni ürün geliştirme”, “refah yaratma”, “teknolojik ilerleme ile ürün veya üretimin iyileştirilmesi”, “yeni ürün, süreç ve hizmet yaratma”, “performansı artırıcı uygulamalar”, “nesnelerin farklı şekillerde sunulması

ve yeni bileşimler yaratılması” biçimlerinde tanımlamalar yapılmıştır (Naktiyok 2007; Porter, 1997).

Yenilikçilik; bilimsel bulguların, ekonomi ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak da tanımlanabilir (Değirmencioğlu, 2006).

OECD'nin tanımına göre yenilik; “İşletme uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.” (OECD, Eurostat, 2006)

OECD'nin Oslo Kılavuzu (2006) ile dört farklı tip yenilik belirtilmiştir. Bunlar; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yeniliktir. Ürün ve süreç yeniliği, teknolojik gelişmelerle; pazarlama yenilikleri, fiyatlandırma stratejileri, ürün ambalaj tasarımı, ürün yerleştirme ve tanıtım faaliyetleri ile; örgütsel yenilikler ise güçlü iş uygulamaları ile ilgilidir (Günday ve ark., 2008). Bir değişimin yenilik olarak tanımlanabilmesi için asgari koşul; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yenilikleri ve organizasyonel yöntemlerden en az birisinde iyileştirilmelerin yapılması gereklidir (Özen ve Bingöl, 2007).

Yaratıcılık ve yenilikçilik kavramlarını karıştırmamak gereklidir. Yaratıcılık yeni şeyler düşünmek, yenilik ise yeni şeyler yapmaktır. Yenilikçilik yaratıcılıktan sonra ondan ticari fayda sağlanıldığı süreçtir. Bu süreçte bilgi ve fikir pazara sunulur veya satışları arttıracak/maliyeti azaltacak ürün, kaynak, sistem değişikliği uygulamaya geçirilir (Naktiyok 2007).

İşletmeler açısından sadece yüksek kalite, uygun fiyat ve iyi hizmet sunmak günümüz koşullarında uzun süreli varlık göstermeleri ve rekabet güçlerini arttırmaları için yeterli olmamaktadır. Bu tür üstünlükler artık geçici üstünlükler olarak değerlendirilmektedir (Akpınar, 2003).

Firmanın performansı ve varlığını sürdürebilmesi yenilikçilik performansı ile yakinen ilgilidir. İşletmelerin karlılık, büyüme ve devamlılığını sağlayabilmelerinin, işletmenin yeni koşullara uyum becerisinin ve rekabetçi pozisyonunu koruması için

geçerli en önemli faktörlerden biridir (Bulut ve ark., 2009; Drucker, 1954; Edvinsson, 2002; Porter, 1996).

Son on yıl içinde yenilik, hızla değişen teknolojiler ve aşırı küresel rekabetin bir sonucu olarak; ürün yaşam döngüsü kısaltmakta, geliştirilmiş ve mevcut ürün ve hizmetlerin katma değerleri hızla azalmaktadır (Günday ve ark., 2008). Bir dönem çok değerli olan ve rekabet açısından çok önemli olan faktörlerin daha sonra verimsiz hale gelmesine ve yerini yenilerine bırakmasına neden olmaktadır (Oğuztürk, 2003). Rekabet ortamının baskısı, yenilikçiliği doğurmaktadır. Yenilikçilik; rekabet avantajının en önemli araçlarından birisidir (Porter, 1997).

Sürekli yenilik yapma ihtiyacı ve bilgi teknolojilerinin daha fazla kullanımı, şirketleri yoğun rekabet ortamında faaliyette bulunmaya zorunlu kılmıştır (Sanchez ve Marin, 2005). Firmalar (Örn: Xerox) teknolojik rekabet analizlerini daha önceleri yaptıkları gibi yıllık olarak yapmak yerine haftalık olarak yapmaktadır. Bu hıza ulaşabilmek entelektüel sermaye ile mümkündür (Hickins, 1999).

Entelektüel sermaye; yenilikçiliğin en önemli belirleyicisidir. İnsan sermayesi, beceri, yaratıcılık ve bireylerin deneyimleri ile yenilik için en değerli kaynaklardandır (Günday ve ark., 2008). Yenilik yöneliminin oluşumu ve etkinliği örgütsel faktörlere bağlıdır. Yenilikçilik için uygun ortam yaratılmadan, bireysel yetenekler yeterli olmayacaktır. Örgüt kültürü, entelektüel sermaye, stratejiler, işbirliği, pazar dinamizmi, kamu teşvikleri, firmanın yenilikçi yeteneği üzerinde önemli olumlu etkileri vardır(Akpınar, 2003; Günday ve ark., 2008; Naktiyok 2007).

Entelektüel sermaye unsurları, işletme yenilikçiliğinin en önemli kaynağıdır. Yenilikçilik ve nitelikleri için belirleyici bir rol oynamaktadır (Toraman ve ark., 2009). Bilgi, akıl, düşünce ve inovasyonu içerisinde barındırmaktadır (Sullivan, 2000). İşletmenin yenilik stratejileri belirlenirken daha iyi sonuçlar için, yenilikçilik ve entelektüel sermaye arasındaki ilişki etkin şekilde kullanılmalıdır (Carneiro, 2000).

2.3. Bilgi ve İlgili Kavramlar

Paradigma değişimine en fazla etki eden unsurlardan birisi; bilginin yaşadığı olağanüstü değişim ve kavramsal olarak geçmişe göre farklı bir biçim almasıdır. Bu değişimi anlayabilmek için; bilgi kavramı ve tarihsel gelişimi aşağıda incelenmiştir.

2.3.1. Bilgi Kavramı

İnsanlığın temeli olan bilgi kavramı tartışılmaya M.Ö. beşinci yüzyılda, Sokrates'in, bilginin sınırları sorusu ile başlanmıştır. (Güçlü ve Sotirofski, 2006)

Bilgi kavramı, insanlığın evriminin temelini oluşturmuştur. İnsanlık tarihinin; geçmişten günümüze kadar üç önemli aşamadan geçtiği, üç önemli devrim yaşadığı ve dönüşüme uğradığı kabul edilmektedir. Birinci dalga tarım toplumu olarak nitelenir ve milattan önce başlayan bu süreci sanayi devrimine kadar gelir (Toffler, 1981). Bu dönemin üretim faktörleri toprak, sermaye ve emektir.

Emekçilerin verimliliğinin artışı sanayi devrimine yol açmıştır. Sanayi devrimi 1880'den İkinci Dünya Savaşı'nın sonuna kadar olan süreçte bilgi; işlere ve iş akışlarına uygulanmıştır (Güçlü ve Sotirofski, 2006).

Son aşama ise bilgi çağı olup bu çağda bilgi kendisine uygulanmaktadır. Bu süreçte, teknolojik yenilikler ve iş yapma biçimlerinin gösterdiği değişim ve zorlayıcı rekabet sonucunda çalışan bilgi ve yeteneklerinde hızlı bir değişime yol açmıştır (Drucker, 1993). Bu dönemde işletmelerin yaşamak ve rekabetçi kalabilmek için bilgi emekçilerinin verimliliğini arttırmaları gereklidir (Drucker, 1995).

Bilgi, işletmelerin en değerli varlıklarından birisi haline gelmiştir. (Yıldız ve Tenekecioğlu., 2004).

Bilgi;

“- Kendi kendini sürekli kümülatif olarak yenileyen sınırsız bir üretim unsurudur.

- Kıt bir kaynak değildir. Bu nedenle azalan verimler değil, artan verimler yasası geçerlidir.

- Bilgi; sermaye ve toprak gibi birbirine tamamlayan üretim faktörleri değil; aksine onların yerine ikame edilebilen bir üretim faktörüdür.
- Bilgi; sermaye ve toprağa göre çok daha akışkandır, yer değiştirebilir, taşınabilir.
- Bilgi paylaşılabilir ve bölünebilir.
- Toprak ve sermaye gibi özel mülkiyet konusu olup diğer insanları dışlamaz.” (Erkan ve Erkan., 2004)

Bilgi, çok farklı kategorilere ayrılmakta, yüklediği değerler yönüyle çeşitli gruplar altında değerlendirilmektedir.

Bu gruplardan ilkinin; bileşenlerini ve bilginin kendisini ifade etmek için kullanılan veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) kavramları oluşturmaktadır. Bilgi hakkında çalışmış yazarların tamamına göre; bilgi, enformasyon ve veri farklı kavramlardır. Veri işlenmemiş ham bilgiler iken; enformasyon işlenmiş olan verilerdir. Veri nasıl enformasyonu doğurmakta ise enformasyon da bilgiyi doğurur. Bilgi ise; veri ve enformasyonun değerlendirilmesi sonucunda hayatı düzenleyen, yol gösteren anlamlı verilerdir (Akgün ve ark., 2010; Davenport ve Prusak, 1998).

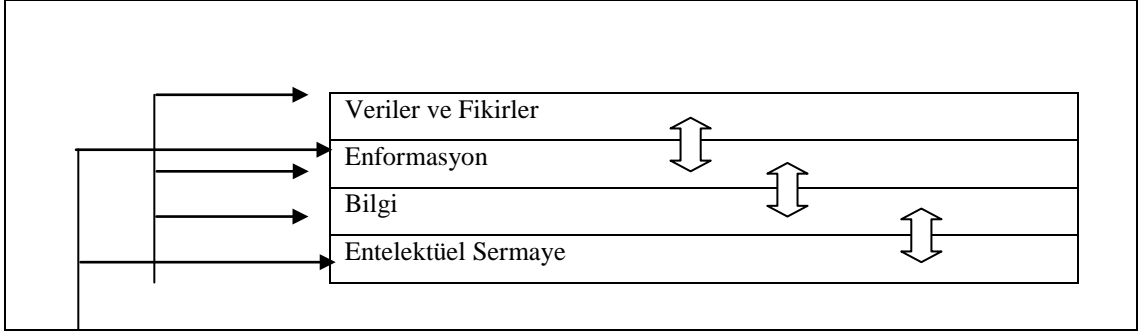
Bilgi kavramı şu şekilde formüle edilerek açıklanabilir:

Bilgi = Enformasyon + Σ (tecrübe, değer, hal, ilkeler)

Enformasyon = Veri + Σ (atıflar, ilgi, içerik) (Bernadette, 2000)

Bilgi entelektüel sermayenin hammaddesidir. Bilgilerin stoklanması yeterli değildir. Bilginin akışı sağlanmalıdır (Çelme ve İşevi, 2002). Değerli bilgiye dönüştürülmelidir. Ham bilgi değerli bilgiye dönüştüğünde entelektüel sermaye açığa çıkacak ve işletme için güçlü bir rekabet silahı olacaktır (Lynn, 2000).

Bilgi ve entelektüel sermaye dönüşüm ilişkisi aşağıdaki gibi şematize edilebilir;



Şekil 2.2. Bilgi ve Entelektüel Sermaye Dönüşüm İlişkisi (Lynn, 2008)

Buckland “bilgi” (information) terimini üç ayrı anlamda ele alarak tanımlamaktadır (Buckland, 1991). Bunlar;

1- Süreç olarak bilgi (information-as-process): Verilerin bir araya getirilmesi ile oluşturulan anlamlı semboller enformasyon olarak tanımlanmaktadır. Enformasyon genellikle, bireyler veya kurumlar tarafından bir sorunun çözümü, herhangi bir çalışmanın başlatılması ya da bitirilmesi gibi faaliyetler sonucunda ortaya çıkarılan verilerin bütününe ifade etmektedir. İşte bu öğrenme eylemi, birisine bir şeyler aktarma ya da söyleme süreci “süreç olarak bilgi” olarak adlandırılmaktadır.

2- Bilgi olarak bilgi (information-as-knowledge): İngilizce'de “knowledge” kelimesi, değişmez bilgileri ifade eder. Bu süreçte karşı tarafa aktarılan şeye ise “bilgi (knowledge) olarak bilgi” adı verilir.

3- Nesne olarak bilgi (information-as-thing): Bilgi terimi bilgilendirici, bilgi taşıyıcı nesnelere (kitap, dergi, film, belge, vd.) için de kullanılmaktadır. Bu anlamda ise “nesne olarak bilgi”den söz etmek mümkündür.

Bilgi taşıyan nesnelere işleyerek yeni formlarda bilgi elde etmek ise “bilgi işleme” (information processing) olarak adlandırılmaktadır (Buckland, 1991)

Şirket bilgileri içsel ve dışsal olmak üzere iki türdür. İçsel bilgi şirket içinde üretilirken, dışsal bilgi ise şirket dışından elde edilmektedir (Çelme ve İşevi, 2002).

Örgütsel bilgi; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, süreçler, güçlü ve zayıf yönler gibi işletmenin kendisi ve çevresi hakkında bilinenlerdir. Örgütsel bilgi; iç ve dış çevresinde olan olaylar ve durumlar üzerine elde edilen deneyim ve

uzmanlıkların örgüt içinde paylaşılmasıyla elde edilir. Bu paylaşım daha çok informal bir şekilde gerçekleşir ve paylaşım arttıkça yeni farkındalıklar ile yeni bilginin gelişmesine imkân tanır (Geyik ve Barca, 2004; Kapu ve Aybas, 2008)

Bilginin çok sayıda ayrımı yapılmıştır. Entelektüel sermaye yazını açısından en önemli ayırım, örtük bilgi ve açık bilgi ayrımıdır.

Örtülü bilgi, deneyimler sonucunda kazanılan birikim (know-how) ve/veya informasyondan oluşur. Bireylerin beyninde gizli haldedir, ifade edilmemiştir.

Açık bilgi ise; belirli bir formattaki paylaşılmış bilgidir. Belge, grafik, resim, yazılım, formül, diyagram, iş akışı, tablo, prosedür ve diğer biçimlerde olabilir. (Kulaklı ve Birgün, 2005; Nonaka ve ark., 2000). Akpınar'a göre, açık bilgilerin yönetilmesi daha kolaydır. Örtülü bilgilerin de, gün ışığına çıkarılıp açık bilgi haline getirilmesi ve etkin bir şekilde yönetilmesi entelektüel sermayenin artmasına katkıda bulunacaktır (Akpınar, 2003).

2.3.2. Bilginin Yönetimi

Bilgi ve yönetimi, yönetim literatürünün en sıcak konularından biridir (Beijerse, 1999).

Bilgi yönetimine ilişkin kavramlar ve uygulamalara, sanayi sonrası dönemde- özellikle 1990'lardan sonra- gelişmeye ve firmanın değerleri üzerinde etkisi olduğuna inanıldığı için üzerinde önemle durulmaya başlandı (Geyik ve Barca, 2004).

Bilgi yönetimi çalışmalarını yoğunlaştıran gelişmeler: (Sağsan, 2009)

- Yeni ekonomi kavramının gündeme gelmesi,
- Örgütlerde somut varlıkların yanında soyut varlıkların da değer kazanmaya başlaması ve bilginin tasarım, ticari marka, telif hakkı, örgütün itibarı gibi soyut varlıklar arasında yer alması,
- Örgütte entelektüel faaliyetler sonucu oluşan sermayenin örgütün verimliliğinde etkin bir şekilde kullanılması,

- Bilginin stratejik bir kaynak olarak rakip örgütlere karşı üstünlük sağlaması,
- Çalışanların ne bildiklerinin giderek daha fazla önem kazanması,
- Tüm bu gelişmeler ışığında bilgi-yoğun örgütlerin oluşması olarak sıralanabilir.

Azalan verim kanununa göre; tüm koşullar aynı iken ek bir girdinin üretime marjinal bir katkısı olacaktır. Her ek girdinin marjinal faydası giderek azalmaktadır (Sarı, 2006). Bilgi ürünlerine başlangıçta yüklü tutarda bir yatırım yapmak gerekmekte, bu yatırımlar "batık maliyet" olarak adlandırılmaktadır. (Shapiro ve Varian, 1999). Daha sonra ise kopyalama (üretim) maliyetleri son derece az, sıfıra yakın olmaktadır (Sarı, 2006).

Bilgi dayanıksız, geçici ve çürüyen bir olgudur. Rekabet ortamı ve müşteri tercihlerinin sürekli olarak değişmesi nedeniyle, bilgi hızla yok olmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Hatta bilgi ekonomisinde "Kendi ürününün modasını kendin geçir." anlayışı hâkimdir (Tapscott, 1996).

Bilgi yönetim stratejileri; bilgilerin edinimini, paylaşılmasını, depolanmasını, kullanılmasını, değerlendirilmesini ve güncellenmesini içermektedir. Bu durum organizasyonlara öğrenme, öğrendiğini uyarılama, yanlış bilgilerin unutulmasını sağlama ve yeniden (sürekli) eğitim hizmeti verme hususlarını dayatmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2009). Bilgi ve bilgi ürünleri yenilenmeli ve güncellenmelidir.

Bilgi yönetiminin stratejilerinin gücü

- Bilginin yapıcı, yenilikçi ve iyileştirici etkileri,
- Bilginin bütünselliği ve paylaşımını güvence altına alınması,
- İhtiyaç duyulan bilgiye hızla erişilebilmesini sağlanması ile ilgilidir.

Bilgiyi değerli kılan en önemli özelliklerden birisi, strateji kaynağı olmasının yanı sıra dinamik bir özelliğe sahip olmasıdır. Bilgi etkilediği karar ve davranışlar bakımından sonuç üretmektedir (Yalçınkaya, 2010).

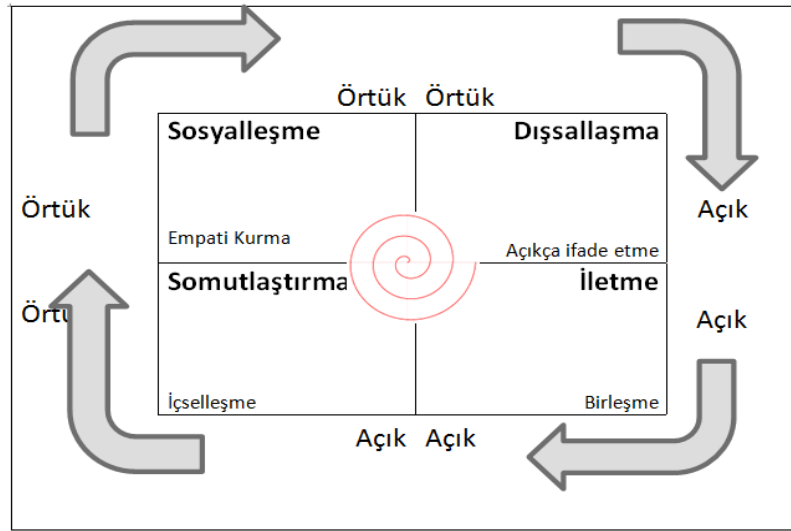
Bilginin birincil kaynağı insandır (Drucker, 1993; Sveiby, 2001). Bilgi ilk aşamada, çalışanların deneyim ve becerilerindedir ve insanların beyninde gizlidir.

Burada gizli kaldığı müddetçe yapısal bir değeri yoktur. Firma için gerçekten entelektüel sermayeden bahsetmek için bireylerin bilgisinin dışında, bir organizasyonel bilgiden söz etmek gerekir (Geyik ve Barca, 2004; Kapu ve Aybas, 2008).

Bilginin verimlilik ve rekabet üzerinde bu denli etkili olması organizasyonları; bilgiyi üreten, içselleştiren ve üretimde girdi olarak yapılar haline dönüşmeye zorlamaktadır.

Bilginin üretimi, paylaşımı ve kullanımı konularında araştırma yapan Von Krogh vd. bilgi üretiminin her aşamasında, bilgi üretimini destekleyici koşulların sağlanması gerektiğini ifade eder. Özellikle örtülü bilgiye vakıf olma, bunun açık bilgiye dönüştürülmesi ve bu bilginin paylaşılmasının sağlanması üzerinde duran Von Krogh vd., bunların yapılabilmesi için, organizasyon içinde, metaforlar aracılığıyla ortak bir dilin kullanılması gerektiğini ifade etmektedir (Geyik ve Barca, 2004).

Örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesinde en popüler model Nonaka'nın SECI modelidir.



Şekil 2.3. Nonaka'nın Bilgi Üretim Sarmalı'nda SECI Modeli(Nonaka ve Takeuchi, 1995)

Bu modelde örtülü ve açık bilgi arasındaki dönüşüm dört farklı modda gerçekleşir. Bunlar;

- Sosyalleşme : Örtülü bilgiden örtülü bilgiye
- Dışsallaştırma : Örtülü bilgiden açık bilgiye
- Kombinasyon : Açık bilgiden açık bilgiye
- İçselleştirme : Açık bilgiden örtülü bilgiye

Bu modelde; sosyalleşme ile insan zihninde örtülü olan bilgi sosyal ortamlarda diyalog kurularak açıkça dile getirilir. Dışsallaştırma aşamasında metafor konseptler, hipotezler, modeller kullanılarak bilgi açık hale getirilir.

Birleştirme aşamasında; birleşme ile belgeler, toplantılar; anlık mesajlaşma yoluyla farklı birimlerin açık bilgileri kişi ve kişilerle tartışılarak birleştirilir. Son aşama olan içselleştirme ile bilginin zihinde ve işletme süreçlerinde uygulamaya geçirilerek somutlaştırılması söz konusudur. Bilginin deneyimlediği bu aşama aynı zamanda örtülü bilgi özellikleri de taşıdığı aşamadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Yazar uygulamalardan örneklerle bu süreci açıklamaktadır.

İşletmelerin, kimin hangi örtülü bilgiye sahip olduğunu bilmeleri ve onlara gerçekten değerli kaynaklar olarak davranmaları çok önemlidir. İşletme için bu kaynakların elde tutulması insan kaynakları yönetimi iken, bu örtülü bilgilerin “firma için” açık bilgi haline gelmesi, entelektüel sermaye unsurlarından yapısal sermayeye dönüşmesidir (Akpınar, 2003).

Bilginin kaynaklarından birisi de işletme dışındaki organizasyonlar ile arasındaki ilişkilidir. Bazen organizasyonda gereksinilen bilgi bulunmazsa bilgi, işletme organizasyonuna dışsal bilgi şeklinde ve teknoloji transferi yoluyla getirilir (Taner ve ark., 2010). Organizasyonlar, dışına taşan bilginin yarattığı etkileşim ile yeni bilginin üretilmesine yol açarlar. Bir organizasyonun etkileşimde buldukları tipik olarak; tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaşlardır (Yücel, 2005). Müşteri ve tedarikçiler ile güçlü bağların olduğu bir ağda bilgi paylaştıkça azalmaz, aksine artar. Bir ağın değer yaratabilmesi için bilginin transferi ve dönüşümü şarttır (Sveiby, 2001).

Bu etkileşim; açık veya örtülü olarak gerçekleşebilir. Müşteri ile olan etkileşime bakıldığında müşteri taleplerinin karşılanması için ürün veya hizmetle ilgili müşteri bilgisinin firma bilgisine katılması gerekir. Böylece firma ve müşterinin örtülü bilgisini kendi örtülü bilgisi ile birleştirerek yeni bilgi üretme imkânı yakalar.

Bu etkileşim çift yönlüdür; müşteri, tedarikçi hatta tüm network için geçerlidir (Yücel, 2005).

Bir firmanın tedarikçileri, müşterileri, rakipleri ve tüm network'ün bilgilerini kullanma becerileri, o firmaya eşsiz bir katma değer kazandırıp, uzun vadeli rekabet avantajı sağlayacaktır (Bulut ve ark., 2009).

Bilginin ekonomiyi şekillendirmesi ve rekabetçi üstünlük, en önemli üretim faktörü olması, işletmeleri bilgi tabanlı gayrimaddi varlıklara sahip olmaya yöneltmektedir. Burada entelektüel sermaye kavramı ile karşılaşmaktayız (Göksel ve Baytekin, 2008).

Bilgi yönetimi ile entelektüel sermaye birbirine karıştırılabilir. Hâlbuki bilgi yönetimi entelektüel sermayenin sadece küçük bir kısmıdır. Bilgi yönetimi, bilginin depolanması, aktarımı ve bir yerden bir başka yere taşınmasıyla ilgilenir. Bilgiyi, tıpkı kütüphanedeki bir kitap gibi, bir nesne olarak ele alır. Entelektüel sermaye ise örgütün gelecekteki kazanç potansiyelleriyle ilgilenir. Stokla değil, akışla ilgilenir (Edvinsson, 2002).

Bilginin entelektüel sermaye yaklaşımı ile şekillendirilmesi önemlidir (Erkuş, 2006). Bilgi yönetiminin hedefi; bilginin yaratılması, uygulanması, paylaşılması, tekrar üretilmesi süreçlerinin devamlılığını sağlayarak, entelektüel sermayeyi değerlendirme ve transfer etme sürecidir (Taner ve ark., 2010).

Devenport ve Prusak'a göre bilgi yönetiminin etkinliğini sağlayabilmek için; bilgi yönetimi alt yapı unsurları olan liderlik, teknoloji, kurum kültürü, beşeri sermaye ve organizasyon yapısı önemlidir. Bu unsurlardan en önemlisi ise "teknolojidir" (Davenport ve Prusak, 1998).

2.3.3. Bilişim Teknolojileri

Bilgi sistemi: yönetici kararları için gerekli bilgiyi toplayan, işleyen, saklayan ve raporlayan sistemdir. Her işletmenin bir şekilde bir bilgi sistemi vardır. Bu sistemlerin amacı, operasyonel etkinlikleri sağlamaktır (Geyik ve Barca, 2004; Tekin, Güleş ve Öğüt, 2010).

Bilişim teknolojileri ise; bilginin toplanıp işlenmesini, bu bilginin saklanması ve iletimini sağlayan teknolojiler bütünüdür (Dönmez, 2007; Tekin, Güleş ve Öğüt, 2010).

Bilişim teknolojileri, yönetim kararları alınmasında temel veri kaynağıdır. Firma stratejilerini gerçekleştirme ve rekabet üstünlüğünü sağlamada en önemli araçtır. Bilişim teknolojilerinin düzeyi ve kullanabilme kapasitesi işletmelerin “başarı ya da başarısızlığını” belirler. Bilişim teknolojilerinin bütün işletme fonksiyonlarına değer katacak biçimde kullanılması firmaların performansını arttırmakta ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Acılar, 2009; İraz, 2005; Geyik ve Barca, 2004).

Bilişim teknolojileri işletme çevresi ile iletişimi ve entegrasyonu sağlayan en önemli kaynaktır. Bilişim teknolojilerinde kullanılan araçlar açık bilginin kullanımına, yönetilmesine yardımcı olarak, entelektüel varlıklar ve entelektüel sermayenin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir (Acılar, 2009; Bell, 2006; Geyik ve Barca, 2004).

Bilişim teknolojileri yönetimi; entelektüel sermayeyi açığa çıkaracak şekilde yönetilmelidir. Entelektüel sermayeden bahsedebilmek için, bilgi teknolojilerinin kullanımı tek başına yeterli değildir. Entelektüel sermayenin üretilebilmesi için; kullanılan bilişim teknolojileri işletmenin içsel ve dışsal bilgilerini yakalanması, saklanması, ulaşılması ve dağıtılmasını sağlayacak teknolojik altyapı/teknolojik sistem kurulmasının üzerinde durulur (Sevim ve Öncel, 2000; Yücel, 2005).

2.3.4. Bilgi Toplumu / Bilgi Ekonomisi

Toffler’in üçüncü dalga teorisine göre birinci ve ikinci dalga olan tarım ve sanayi toplumları dönemi geride kalmıştır. İçinde bulunduğumuz dönem bilgi çağı, toplum ise bilgi toplumdur (Toffler, 1981). Toprak ve sermaye temel üretim faktörü olmaktan çıkmış bunların yerine bilgi “temel üretim girdisi” olarak girmiştir. Bilgi toplumu; bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve nitelikli insan faktörünün önem kazandığı; bilginin geniş kesimlerce paylaşıldığı, bilişim teknolojilerinin yaygın olarak kullanıldığı yapı olarak tanımlanabilir

Bilgi toplumunun temel sürücüleri; bilgisayarlar, mikro elektronik ve tümleşik devreler, iletişim teknolojileri ve multi-medya teknolojisi olmuştur(Aktan ve Tunç, 1998; Çukurçayır ve Çelebi, 2009; Selvi, 2012).

Yeni ekonomide bilgi, değerlendirilen bir varlık olarak ortaya çıkmış ve doğrudan üretici güce dönüşmüştür. Global bilgi ekonomisinde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaları, enformasyonu bilgiye dönüştürerek ondan en yüksek getiriyi sağlama becerilerine bağlı hale gelmiştir (Bogdanowicz ve Bailey, 2002).

Bilgi ekonomisi; temeli verimlilik ve rekabetçilik olan enformasyonun mal ve hizmet üretiminde bilgi yoğunluğunun artması ve etkin kullanılmasına dayalı bir ekonomidir (Houghton ve Sheehan, 2000; İnalöz ve ark., 2009).

Bilginin önemi son yıllarda iyice fark edilmeye başlanmış ve bilgiye verilen önem daha da artmış, bilgi; üretimin, ürünün asıl bileşeni haline gelmiştir. Örneğin; Levi's bir pantolon üretiminde harcanan paranın %80'i bilgiye harcanmaktadır. Çiftçiler hibrit tohumlar sayesinde, 1920'lere göre 5 kat daha fazla mısır üretebilmektedir. Yani üretilen mısırın %80'i bilgi mahsulüdür. Bilgi çağına has sektörler olan iletişim, yazılım, biyoteknoloji gibi alanlarda faaliyet gösteren maddi varlıklarının değeri piyasa değerinin %5-10'unundan azdır (Demir, 2005; Stevens, 1996; Steward, 1997).

Bilginin üretim faktörüne dönüşmesi, entelektüel sermayeyi çok değerli hale getirmiş, entelektüel sermaye bilgi ağırlıklı özellikleri ile sanayi toplumunun, döneminin finansal sermayesinin yerine geçmiştir (Powell ve Snelman, 2004; Ölçer ve Şanal, 2007; Özcan, 2007).

Bütün sektörlerde en iyi bilgiye sahip olan veya bilgiyi en etkin kullanan - entelektüel sermayesi yüksek- şirketler başarıya ulaşmakta, daha zayıf firmalar büyük ve güçlü firmaları geçebilmektedirler. Örnek vermek gerekirse; "Wal-Mart, Microsoft ve Toyota rakipleri olan Sears, IBM ve General Motors'dan daha güçlü değildi. Hatta durum tam tersiydi. Ama onlar kendilerini rekabette öne çıkaran çok daha değerli bir varlığa, entelektüel sermayeye sahiptiler." (Stewart, 2000)

2.4. Rekabetin Değişen Doğası

Türk Dil Kurumunun tanımına göre rekabet; “Aynı amacı güden kimseler arasında çekişme, kıskançlık; rekabet etmek, birbirleriyle yarışmak” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2012). 4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanuna göre ise, rekabet; “Mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verilebilmesini sağlayan yarışır.” (Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun, 1994)

Ekonomi dilinde ise; rekabet kavramına hem stratejik bir anlam yüklenilmekte hem de piyasa yapısını etkisine göre tanımlanılmaktadır. Piyasa yapısını niteleyici rekabet, firmaların piyasayı ve piyasadaki koşulları etkileme gücüdür. Stratejik bir unsur olarak rekabet ise; ekonomik faaliyetlerin sınırlanmadığı ya da tamamen engellenmediği ve etkin bir şekilde sürdürüldüğü ideal bir ortamı ifade eder (Aktan ve Vural, 2012).

Rekabet serbest piyasa ekonomisinin odak noktasında yer alan temel paradigmadır. Küreselleşme, bilgi toplumu ve bilgi ekonomisinin sonucunda yaşanan güçlü rekabet üretim/ürün kalitesini etkilemiş fiyat dışı rekabeti fiyat rekabetinin önüne geçirmiştir (Arıcan ve ark., 2011; Elmacı ve Kurnaz, 2004; Karabıçak, 2009).

Rekabet, beraberinde “rekabet gücü” olgusunu doğurmaktadır. Bir işletmenin rekabet gücü, müşterilerin işletmenin ürettiği ürünlerin (mamul ya da hizmetler) alternatifler karşısında tercih etmesinin sürekliliğini sağlayabilecek, daha üstün bir değerler karması yaratabilmek ve bunun bu şekilde algılanmasını sağlamak demektir (Elmacı ve Kurnaz, 2004; Kambir, 2004).

Müşteri beklentilerinin ve teknolojinin sunumlarının çok hızlı değiştiği ve ürün ömrünün iyice kısaldığı günümüz dünyasında firmalar için hayat her zamankinden çok daha zordur (Porter, 1980). Firmalar şiddetli rekabet koşullarına daha hazırlıklı olmalı ve rekabet gücüne odaklanmalıdırlar (Bulut ve ark., 2009; Senge, 1990). Rekabet gücü geçmişte olduğu gibi güce, pazar konumuna, ekonomik büyüklüğüne değil; kolay ve hızlı taklit edilemeyecek strateji geliştirmelerine ve bu stratejilerini uygulayabilmelerine bağlıdır. Rekabet avantajını koruyabilmesi ise, rakipler tarafından taklit edilemeyen ve uygulanamayan yeteneklere sahip

olmalarına, entelektüel sermayelerine bağlıdır (Akpınar, 2003; Aktan ve Vural, 2012; Porter, 1985; Porter, 1996; Senge, 1990).

Entelektüel sermaye; uygulamalı deneyim, operasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve diğer mesleki becerilerde taklit edilemez yeteneklerle pazarda rekabet avantajı sağlar (Bontis, 2001). Entelektüel sermaye; organizasyonu, üstün organizasyona dönüştürebilecek, rekabet avantajı sağlayabilecek nitelikleri taşımaktadır (Steward, 1997).

Entelektüel sermaye yaklaşımında rekabet gücü; kurumun karşılıklı rekabet gücünü artıran bilgiye ve deneyime sahip olma ve bu anlamda profesyonel bilgi ve yetenekler ile kurum içi iyi ilişkiler kurma ve teknolojik birikime sahip olma olarak ifade edilmektedir. Organizasyondaki tüm süreçleri ve etkenleri dikkate alarak, bunları ana faktörler şeklinde sınıflandırıp analiz etmesi ve birbirleriyle ilişkilendirerek örgütsel işleyişi nicel ve nitel olarak bütüncül bir yaklaşımla değerlendiriyor olması entelektüel sermaye yaklaşımının giderek daha fazla ilgi görmesinin başlıca nedenidir. Rekabet gücünün artırılabilmesi için entelektüel varlıklar güçlendirilmelidir (Arıcan ve ark., 2011; Bozdemir, 2009; Edvinsson, 2002; Kanıbir, 2004; Li ve ark., 2008; Oğuztürk, 2003).

2.5. Karlılığın Önüne Geçen İşletme Değeri

İşletme amacının tartışılmaya başlanıldığı ilk dönemlerden itibaren uzun yıllar boyunca -1900'lü yılların başından itibaren- firma amacı; firma karının maksimizasyonu olarak ifade edilmiştir. Ancak; kar kavramı subjektif unsurlara sahiptir. Örneğin ilk yıllarda yüksek kar sağlayan bir operasyon ile ileri yıllarda yüksek kar sağlayan operasyonlar gibi konular, getiri süreleri farklılığı gibi konuların doğurduğu belirsizlikler gibi unsurlar kar maksimizasyonu kavramında belirsizliğe yol açar. Bu gibi durumlar dolayısı ile 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren en doğru performans ölçüsü hususunda tartışmalar başlamıştır (Aksoy, 1993; Ercan ve ark., 2003; Ertuğrul, 2009; Kayalı ve ark., 2007).

İşletmeciliğin bir bilim olarak ele alınmadığı zamanlardan günümüze kadar süregelen uygulamaların tamamı, varlıklarını sürdürme ve bilinçli ya da bilinçsiz

olarak değer yaratma üzerine yapılandırılmıştır (Saruhan ve Özdemir, 2004). İşletme değeri ve değer yaratmanın doğası da bir paradigma değişikliği geçirmekte, değer odaklı yönetim anlayışı yaygınlaşmaktadır. İşletmenin ilk amacı pazar değerini yükseltmek olarak görölmekte; bunun yolu da işletmeyle ilgili tüm taraflar için katma değeri arttırmaktan geçmektedir (Baş, 1993; Demirkol, 2007; Edvinsson, 2002; Ertuğrul, 2009; Kayalı ve ark., 2007; Saruhan ve Özdemir, 2004).

Bu yönelim, vekâlet teorisi ile ilişkilendirilir. Halka açık sermaye şirketlerinde firma sahipliği ve yöneticilerinin farklı kişiler olması vekâlet maliyeti ortaya çıkarmaktadır. Çünkü yöneticiler ile firmaların çıkarı çeliştiğinde yöneticiler kendi çıkarları doğrultusunda ve kısa vadeli göstergelere yönelik karar vererek diğer paydaşların aleyhine sonuçlar alınmaktadır. Bu sorunun aşılması ve paydaşlar arasında çıkar çatışmalarını ortadan kaldıracak bir yönetim anlayışı olarak; “Değer Odaklı Yönetim” felsefesi öncelikle ABD ekonomisinde yerleşti. Olumlu sonuçlarının ardından; Kıta Avrupa’sı ve Japonya gibi diğer gelişmiş piyasalar ile gelişmekte olan piyasalarda da Değer Odaklı Yönetim anlayışının gittikçe ağırlık kazandığı görölmektedir. Diğer gelişen ekonomilerde de bu yönde eğilimin olduğu gözlenmektedir (Ertuğrul, 2009).

Değere dayalı yönetim; firmanın stratejisini, yapısını, performans ölçüme ve ödüllendirme sistemlerini, firma değerini arttırma amacına göre yapan bir felsefe, bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim tekniği, bilginin yönetimi ile ilişkilendirilmelidir. Değer odaklı yönetimin gerçekten değer yaratması, işe yaraması işletmenin entelektüel sermayesinin varlığına ve bu sermayenin “değer yaratabilecek” biçimde yönetilebilmesine bağlıdır (Kurşunmaden, 2009; Küçükkaplan, 2008).

Değer yaratabilmek, işletmelerde entelektüel varlıkların varlığı ile birlikte bu varlıklarını değere dönüştürebilmesine bağlıdır. Bu süreç içsel fonksiyonlarının üstünlüğü ve bu fonksiyonlar arasındaki uyum ve yarattığı sinerji ile yani; entelektüel sermaye ve alt unsurlarının etkin olarak dengelemesine dayalı sermaye anlayışı ile yönetilmesine bağlıdır (Edvinson ve Sullivan, 1996; Görmüş, 2009; Kayalı ve ark., 2007; Porter, 1996). Entelektüel sermaye de işletme için değer yaratma ve değer arttırma amacı gütmektedir. Entelektüel sermayeden değer elde edebilmek için, iyi

bir nedene, iyi bir plana ve iyi inisiyatif kullanabilen bir yönetime ihtiyaç vardır (Ertuğrul, 2000; Harrison ve Sullivan, 2000).

Değer yaratımı; örgütün bilgi üretmesi, üretilen bilginin kullanılarak öğrenme ve yaratıcılık sürecinin etkinleştirilmesidir. Yaratılan değerlerin ticari varlıklara dönüştürülmesi ve entelektüel mülk haline getirilmesi ile süreç tamamlanmaktadır (Göksel ve Baytekin, 2008; Kurz, 2000).

Firmaların entelektüel varlıkları piyasa değerinin oluşumunda çok önemlidir. Entelektüel varlıklarla şirket değerı arasında pozitif korelasyon vardır. Entelektüel sermaye; önce operasyonel performansı ve finansal sonuçları arttırmakta akabinde, firma değerini arttırmaktadır (Bozbura ve Toroman, 2004; Demir, 2005; Kayalı ve ark., 2007).

3. ENTELEKTÜEL SERMAYE, BİLEŞENLERİ VE ARALARINDAKİ ETKİLEŞİMLER

3.1. Entelektüel Sermaye Kavramı ve Gelişimi

Entelektüel kelimesinin kökeni “interlectio”dur ve Latince’den gelmektedir. “Inter” arasında anlamında olup ilişkiyi içermektedir. “Lectio” ise elde edilen, ulaşılan, toplanan bilgi anlamındadır (Arıkboğa, 2003). Genel olarak entelektüel kelimesi, derinlemesine bilgi ve birikim sahibi olup, bilinenlerin ötesine ilişkin değerlendirmeler yapabilen kişiler için kullanılır. Sermaye kelimesinin anlamlandırılması ise, ait olunan disipline göre farklılık göstermektedir. Nitekim finansal açıdan; işletmenin sahip varlıklar ile borçları arasındaki fark; ekonomi bilimi açısından ise üretime katkı sağlayan üretim faktörleridir.

İki kavramın birleşimi olan entelektüel sermaye tanımlamasında araştırmacılar, içerisinden geldikleri disipline bağlı olarak rekabet avantajı yaratıcı ve değer arttırıcı etkilerine; tek tek veya birlikte dikkat çekerek farklı tanımlamalar yapmışlardır.

İlk defa Hermanson’un 1960’lı yıllarda yayınladığı “İnsan Varlıkları Muhasebesi” kitabında çalışanların kas güçlerinin ötesinde bir değeri ifade ettiklerinden bahisle, entelektüel varlıklardan söz etmiştir (Uzay ve Savaş, 2003).

1975 yılında Michael Kalecki, ekonomist John Kenneth Galbraith’in kendisine 1969 yılında yazdığı mektuba atıf yapan makalesinde: “Acaba kaçımız şu geçen birkaç on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız” ifadesini kullanması ile “entelektüel sermaye” kavramı ilk defa literatüre girmiştir (Bontis, 1999; Erkuş, 2006; Geri, 2012; Şanal, 2005).

Hiroyuki Itami 1980 yılında “Görünmeyen Aktifleri Harekete Geçirmek” (Mobilizing Invisible Assets) adlı çalışmasında örgüte ait gayrimaddi varlıkların korunması, geliştirilmesi ve daha etkin kullanılması çerçevesinde “entelektüel sermaye” kavramını kullanmıştır. Japon şirketlerinde görünmez varlıkların etkilerini ölçen bu çalışmada, entelektüel sermaye yaklaşımının kökenlerindeki muhasebenin

önemli rolü görülmektedir (Polo, 2007; Sullivan, 2000; Sveiby, 2001; Yıldız ve ark., 2004).

Muhasebe bakış açısı ile 1980'lerin başında şerefiye olarak ifade edilen entelektüel sermaye, 1980'lerin ortasında piyasa ve muhasebe değeri arasındaki fark dikkat çekmeye başlar. 1980'lerin sonunda, entelektüel sermayeyi ölçen hesap özetleri/raporları hazırlamak, firmaların üçüncü kişilere entelektüel sermayelerini sistematik olarak aktarma ihtiyaçları ve bu yönde ilk uygulamalar ortaya çıkar (Örn: Celemi, Skandia Sigorta Şirketi, The Swedish Hizmet Endüstrisi Koalisyonu, Berkeley Haas İşletme Okulu) (Görmüş, 2009; Polo, 2007; Sullivan, 2000).

Örgüt teorisi içerisindeki entelektüel sermayeye yönelik çalışmalar, entelektüel sermaye düşüncesinin ikinci aşamasıdır. Bu çalışmalar kapsamında Penrose, Rumelt, Wernerfelt ve David Teece gibi ekonomistler 1986 yılında Berkeley'de "teknoloji ticareti" konulu bir seminer düzenlemişlerdir. Teece'nin 1986'da yayınlanan "Profiting from Technological Innovation" (Teknolojik Buluşçuluktan Kar Sağlama) adlı makalesiyle akademisyenlerin ve başlıca ekonomistlerin o güne kadar yaptıkları çalışmaları biraraya getirilmiştir. Yapılan çalışmada, teknolojik yaratıcılığın değeri, yaratılan değeri kara dönüştürme mekanizması ve yaratıcılığın ticaretini yapabilmek için atılması gereken adımları açıklanmaya çalışılmıştır (Teece, 1986).

İskandinavya ülkeleri maddi olmayan aktif araçları ve yönetim modelleri gelişiminde önemli rol oynamışlardır. Karl Erik Sveiby, entelektüel sermayeye insan sermayesi boyutundan yaklaşmış ve firma değerlendirmesi yaparken, çalışanların yeteneklerinin ve "know-how"ının da etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sveiby, 1986 yılında maddi olmayan, duran varlık yönetimi konusunda "Know-How Şirketi" isimli kitabı yayınladı. Aynı yıl ilk bilgi faaliyeti teorisini ve bağıntılı modeli maddi olmayan Aktifler Monitörü'nü (Intangible Assets Monitor) geliştirdi. Maddi Olmayan Duran Varlıklar Monitörü basit bir şekilde, maddi olmayan duran varlıklar ölçmek için uygun göstergelerin, bir dizi göstergeler ile ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Sveiby ayrıca insan sermayesini değerlendirmenin gerekliliğini ortaya atan ve maddi olmayan varlıklara uygun muhasebe metotları geliştirmeye öncülük etmiştir (Polo, 2007; Sullivan, 2000; Sveiby, 1998).

Kaplan ve Norton, iş alanında büyük önem kazanacak olan bir model olan The Balanced Scorecard'ı (dengeli skor kart) (Kaplan ve Norton, 1992) 1995'te Nonaka ve Takeuchi (1995) bilgi çalışmasına odaklanan ve bir hayli etkili olan çalışmaları Bilgi Yaratım Şirketi'ni (The Knowledge Creating Company) sundu (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Entelektüel sermaye bugünkü anlamıyla ilk defa Thomas Stewart tarafından 1991 yılında kaleme alınan "Beyin Gücü (Brainpower)" başlıklı makale ile gündeme gelmiştir. Thomas Stewart "Beyin Gücü" adlı makalesinde entelektüel sermayenin keşfedilmesi gereken gizli bir hazine olduğunu ortaya atmış, entelektüel sermayeyi: "İşletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı" olarak tanımlamıştır (Stewart, 1991). Stewart, 1997 yılında yayınlanan "Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği" adlı kitabında ise entelektüel sermayeyi: "Elde edilmiş kullanışlı bilgi" olarak en genel şekilde tanımlamakta ve bunun örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, işgörenlerinin becerilerini ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmektedir (Steward, 1997).

1991 yılında, bir İsveç şirketi olan Skandia'ya, dünyada ilk kez Leif Edvinsson "Entelektüel sermaye yöneticisi" olarak atandı. İlk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen Leif Edvinsson, entelektüel sermayeyi, değere dönüştürülebilen bilgi olarak tanımlamaktadır (Edvinsson ve Malone, 1997).

1990 sonrası araştırma yapanlardan Hugh Mc Donald entelektüel sermayeyi "bir kuruluşun içinde bulunan ve ilave avantaj yaratmada kullanılabileceği bilgi" olarak tanımlamaktadır (Steward, 1997).

Klein ve Prusak ise entelektüel sermayeyi "daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formelleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş entelektüel malzeme" olarak tanımlamaktadır (Klein ve Prusak, 1994).

Technology Broker firmasının kurucu ve yöneticisi Brooking, işletmeye maddi varlıklardan ve entelektüel sermayeden oluşan bir bütün olarak bakmaktadır. Brooking 'e göre entelektüel sermaye, "İşletmeye fonksiyonellik kazandıran, işletmenin faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıklarının

tümüdür.” Brooking, fikri mülkiyetin entelektüel sermaye ile aynı şekilde düşünülmesi gerektiğini söyleyerek, entelektüel sermaye, “bilgi sistemleri, kültür, fikri mülkiyet hakları ve stratejiyi içinde barındıran sistematik bir süreç geliştirmektedir” der (Brooking, 1996).

Göran Roos, modern entelektüel sermaye biliminin kurucularındandır ve OECD ülkelerinin çoğunda danışman olarak çalışmış, birçok Amerika merkezli Avrupa şirketlerinde yöneticilik pozisyonlarında görev almıştır. Roos ve Roos, 'a göre entelektüel sermaye, “şirketlerin bilançolarında görülmeyen ve şirketlerin sürdürebilir rekabet avantajı için en önemli kaynağıdır.” (Roos ve Roos, 1997; Sullivan, 2000).

1998 yılında entelektüel sermaye konusunda ilk doktorası kabul edilen Nick Bontis, entelektüel sermaye kavramının dinamikliğine dikkat çeker ve entelektüel sermayeyi “Entelektüel sermaye statik bir varlık olmaktan çok işletmenin gereksinimlerine uygulandığında ekonomik ve sosyal açılardan katma değer yaratan dinamik bir kavramdır” şeklinde ifade eder (Akpınar, 2003; Bontis, 1998).

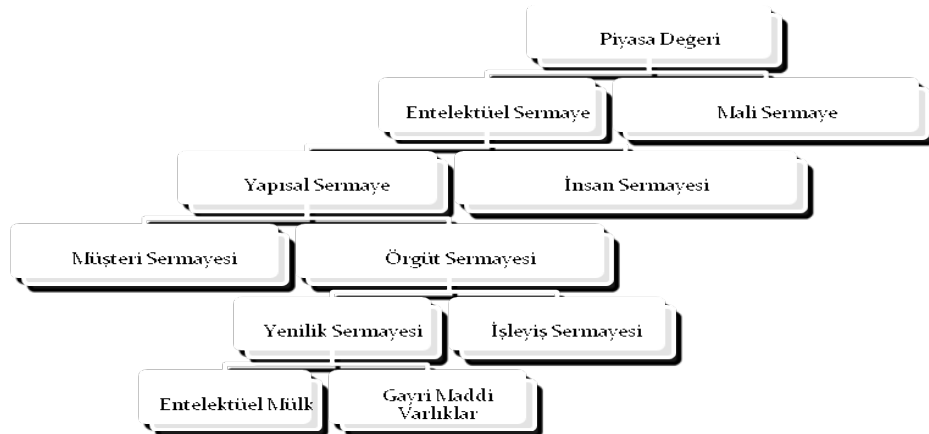
Akpınar 2003 yılında Türkiye’de ilk defa entelektüel sermaye ve işletme performansına etkileri üzerine çalışmıştır ve entelektüel sermayenin, işletmelerin performansları üzerine etkileri üzerine yapmış olduğu doktora çalışmasında, entelektüel sermayenin işletmenin sürdürülebilir kazanç elde etme potansiyeline katkısının büyük olacağını belirtmiştir. Entelektüel sermaye yönetiminin anlamlı olabilmesi için yapılandırılması gerekliliğine işaret etmiştir (Akpınar, 2003).

Entelektüel sermaye kavramı; tanımı üzerinde tam olarak görüş birliğine varmanın güç olduğu soyut bir kavramdır. Tarihsel süreç içerisinde entelektüel sermaye kavramının farklı tanımlamaları yapılmıştır. Entelektüel sermaye kavramının netleşmesi için birçok çalışma yapılmış, uluslararası sempozyum düzenlenmiştir. Entelektüel sermayenin tanımı ve bileşenleri hakkında uzlaşma sağlamak üzere Avrupa Birliği entelektüel sermaye konsensus projesi olarak MERITUM’u gerçekleştirdi. MERITUM projesinde entelektüel sermaye “İnsan, yapısal ve ilişkisel sermayelerinin kombinasyonudur.” diye tanımlamıştır (Akdemir, 1998; MERITUM, 2002; Yıldız ve ark., 2004). Bu çalışmada bu tanım kabul edilmiş ve bu kabul üzerinden hareket edilmektedir.

3.2. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri

Entelektüel sermayenin tam manası ile ne olduğunun anlaşılabilmesi ve değerlendirilebilmesi için, entelektüel sermayeyi oluşturan unsurların doğru tespit edilmesi önemlidir. Çünkü entelektüel sermaye bu unsurlarla birlikte sonuç yaratabilmektedir (Huang ve ark., 2007; Oğuztürk ve Alparslan, 2011; Petty ve Richard, 2000). Bu unsurların sınıflandırılmasında literatürde birçok yaklaşıma rastlanılmaktadır. Entelektüel sermayeyi daha iyi tanımlayabilmek ve inceleyebilmek amacıyla araştırmacılar çeşitli entelektüel sermaye modelleri geliştirmişlerdir (Örn: Brooking, 1996; Edvinsson, 1997; Edvinsson ve Malone, 1997; Sveiby, 1998;)

Edvinsson entelektüel sermayeyi “Bir şirketin pazar değeri ve defter değeri arasındaki farkı oluşturan gizli değerler” olarak düşünmüştür. Bu farkı oluşturan nedenleri çözmek için entelektüel sermayenin gizli değerlerinin sayımına başladığı zaman, ticari marka, müşteri veri tabanları, bilişim teknolojisi sistemleri, ayrıcalıklar ya da kilit işgörenler gibi 50 değerli kalemden daha fazlasından oluşan bir liste ortaya çıkmıştır. Daha sonra bu kalemleri iki grupta toplanmıştır. Dünyanın ilk entelektüel sermaye raporu olan Skandia'nın “Entelektüel Sermaye Değeri Şeması” ile Edvinsson entelektüel sermayeyi “insan sermayesi” ve “yapısal sermaye” olarak iki temel bileşene ayırmıştır. Yapısal sermaye de kendi içinde müşteri sermayesi ve organizasyonel sermaye, organizasyonel sermaye ise yenilik ve süreç sermayesi olmak üzere ikiye ayırmıştır (Edvinsson ve Malone, 1997).

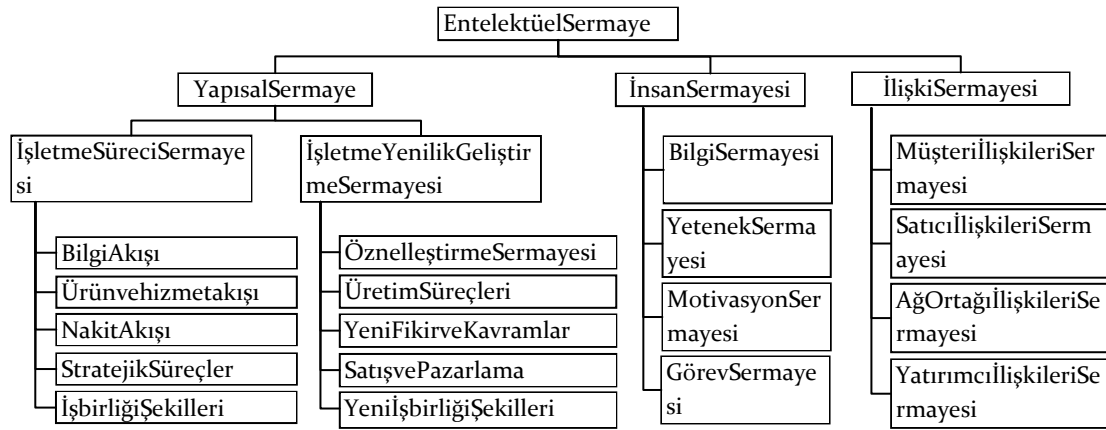


Şekil 3.1. Edvinsson'un Entelektüel Sermaye Sınıflandırması (Edvinsson ve Malone, 1997)

Hubert Saint-Onge; Leif Edvinsson'un modeli olan Scandia endeksinin etkisinde kalmış ve insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi şeklinde sınıflamaya gitmiş, uzun vadede kazanç için müşteri sermayesine odaklanması gerektiğini fark etmiştir (Sullivan, 2000).

Annie Brooking'in yaptığı sınıflama daha çok entelektüel varlıkların sınıflamasıdır. Bu sınıflamaya göre entelektüel sermaye; insan merkezli varlıklar, altyapı varlıkları, entelektüel mülkiyet varlıkları ve piyasa varlıkları olmak üzere dört unsurla tanımlanır (Brooking, 1996).

Roos ve Roos'a göre entelektüel sermaye; insan sermayesi, organizasyonel sermaye ve müşteri / ilişkisel sermaye olmak üzere üçe ayrılır. Entelektüel sermaye bu unsurların karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır (Roos ve Roos, 1997).



Şekil 3.2. Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Detayı (Roos ve Roos, 1997).

Sveiby, entelektüel sermayeyi üç boyutta ele almaktadır. İçsel yapı; organizasyon bünyesinde gayrimaddi varlıklardır. Dışsal yapı; işletme çevresi ile olan ilişkilerde bulunan değerlerdir. Bireysel yetenekler boyutunda ise eğitim düzeyi, deneyim, yetenekler ve sosyal ilişkiler gibi konular incelenmektedir (Bukh ve diğ., 2001; Sveiby, 1998). Yine Sveiby tarafından insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi üç boyutlu bir sınıflandırma önermiş (Sveiby, 2001) ve çoğu araştırmacı bu konsepti benimsemiştir.

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'ne göre (OECD) entelektüel sermaye, “İşletmelerin sahip oldukları maddi olmayan varlıkların, daha açık bir ifadeyle organizasyonel sermayenin ve insan sermayesinin ekonomik değeridir” (OECD, 1999).

P.Sullivan'a göre entelektüel sermaye, kara dönüşebilen bilgidir. Entelektüel sermayenin unsurlarını da bilginin yarattığı değer üzerinden tanımlamıştır. İnsanın beyninde örtülü halde olan bilginin insan sermayesi; paylaşılmış ve açık hale gelmiş olan bilgi ile yasal koruma altına alınmış mülkiyetler (entelektüel varlıklar) yapısal sermayedir (Sullivan, 1999).

Kaplan ve Norton'un (1992) Balanced Scorecard modeli; müşteri, süreç, öğrenme, büyüme ve finans boyutlarına odaklanan stratejik yönetim modeli olarak tasarlanmasına rağmen, entelektüel sermaye literatürü açısından da önemli bir sınıflandırmadır.

Allee entelektüel sermayeyi, perspektifine işletmeye değer katan “değer ağları” yaklaşımı ile sosyal sorumlulukları ve çevreye karşı duyarlılığı da eklemiştir (Allee, 2000; 2002).

Knight (1999), “dışsal sermaye” olarak isimlendirdiği diğer iş ortaklarını da kapsamı için ilişkiye dayalı sermayenin tanımını, müşteri sermayesinin ötesine genişleterek alt faktörleri de sunmuştur. Daha belirgin olarak dışsal sermaye; müşterileri, tedarikçileri, ağ ortaklarını, sosyal çevreyi, yasa koyucuları ve rakipleri içerir (Moon ve Kym, 2006).

İlk dönem saha araştırmacıları, entelektüel sermayenin üç unsur içerdiğini tespit etmişlerdir. Bunlar; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir (Bontis ve ark., 2000). Stewart, işletmenin dış ilişkilerinde yalnızca müşteriler yer almadığından bu entelektüel sermaye bileşeni için ilişki sermayesi terimini kullanmanın daha uygun olacağını belirtmiştir. İnsan sermayesi ve ilişki sermayesinin, müşterinin öz varlığı olmadığı gerekçesi ile entelektüel sermaye yönetiminin en önemli görevinin yapısal sermayesini güçlendirmek olduğunu vurgulamıştır (Steward, 1997).

İlk dönem çalışmalarında insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi ayrımı yapan Bontis'e göre insan sermayesi "her bir çalışanın bireysel düzeyde bilgisi" yapısal sermaye "insan varlıklarının dışında piyasa ihtiyaçlarını karşılayan organizasyonel kabiliyetler" müşteri sermayesi "müşteriler ile ilişkilerin değeridir." (Bontis, 1998; 1999) Daha sonra, Bontis tarafından müşteri sermayesi kavramı geliştirilerek yeni paradigmaya uygun olarak ilişki sermayesi kavramı kullanmıştır. Bontis, entelektüel sermayeyi; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermaye olmak üzere üçlü bir sınıflamaya tabi tutmaktadır. Yazara göre müşteri sermayesi ilişki sermayenin alt faktörüdür. (Arıkboğa, 2003; Bontis, 2001; Bontis ve ark., 2000; Huang ve ark., 2010; Seleim ve ark., 2004).

Bu sınıflandırmalar aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 3.1. Entelektüel Sermaye Sınıflandırmaları

Geliştiren	Sınıflandırma
Brooking (1996)	Pazar varlıkları, insan merkezli varlıkları alt yapı varlıkları, entelektüel mülkiyet
Petrash (1996)	İnsan sermayesi, örgütsel sermaye ve müşteri sermayesi
Edvinson ve Sullivan (1997)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi
Ross (1997)	İnsan sermayesi (düşünen varlıklar), yapısal (düşünmeyen)
Sveiby (1997)	İçsel yapı, dışsal yapı, bireysel yetenekler
Stewart (1997)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi
Haanes ve Lowendahl (1997)	Maddi ve maddi olmayan unsurlar
Edvinson ve Malone (1997)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye
Granstrand (1999)	Yaratıcılık, bilgi, bireylerin nitelikleri
Bontis, Dragonetti, Jacobsen ve Roos (1999)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye
Michalisin, Kline ve Smith 2000	İşletme itibarı, know-how, örgüt kültürü
Brennan ve Connell (2000)	İçsel yapı, dışsal yapı, insan sermayesi
Harrison ve Sullivan (2000)	İnsan sermayesi, entelektüel varlıklar, entelektüel mülkiyet
Danimarka Rehberi (2000)	Çalışanlar, müşteriler, süreçler, teknoloji
Sanchez, Chaminade ve Olea 2000	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye
Andriessen ve Tissen (2001)	Yetenekler ve ortaya konmamış bilgi, ortak değerler ve normlar, teknoloji ve açıkta bulunan bilgi, özel yetenekler, yönetim süreçleri
Kaplan ve Norton (2001)	Finans boyutu, müşteri boyutu, süreç boyutu, öğrenme, büyüme
Meritum Rehberi (2001)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye
Lev (2001)	Kesif, örgütsel uygulamalar, insan kaynakları
Schmalenbach Topluluğu, Maddi Olmayan Varlıklar Çalışma Grubu, Almanya 2001	Maddi olmayan varlıklar, buluşçuluk sermayesi, insan sermayesi, müşteri sermayesi, tedarikçi sermayesi, yatırımcı sermayesi, süreç sermayesi, konum sermayesi
Günther (2001)	İçsel yapı, dışsal yapı, çalışan yetenekleri
McElroy (2002)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, sosyal sermaye (dâhili sosyal sermaye, harici sosyal sermaye, sosyal yenilikçilik sermayesi)
Mouritsen, Bukh, Larsen ve Johansen, (2002)	İnsan sermayesi, örgütsel sermaye, müşteri sermayesi
Petty ve Guthrie (2002)	Örgütsel sermaye (yapısal sermaye), insan sermayesi
Marr (2003)	Paydaş kaynakları ve yapısal kaynaklar
Pablos (2003)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye
Seetharaman, Low ve Saravanan (2004)	İnsan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye

Kaynak: (Kaufmann ve Schneider, 2004)

Entelektüel sermaye modelleri içerikler bakımından benzer şeyleri ifade etmesine karşın, her modelin farklı unsurları öne çıkarmakta olduğu görülmektedir. Her işletmenin entelektüel sermaye modeli ve bu modelde yer alan bileşenleri farklılıklar gösterebilmektedir. Bunun nedeni; entelektüel sermayenin soyut, dinamik ve etkileşimli bir kavram olması nedeni ile; işletmenin sektörü, stratejileri, çalışan profili ve diğer özelliklerine bağlı olarak yine aynı nedenlerden dolayı, entelektüel sermaye modeli aynı bile olsa, modelin bileşen ve alt bileşenlerinin işletme ve/veya departman için önem dereceleri değişebilir (Andriessen ve Stam, 2005; Erkuş, 2006).

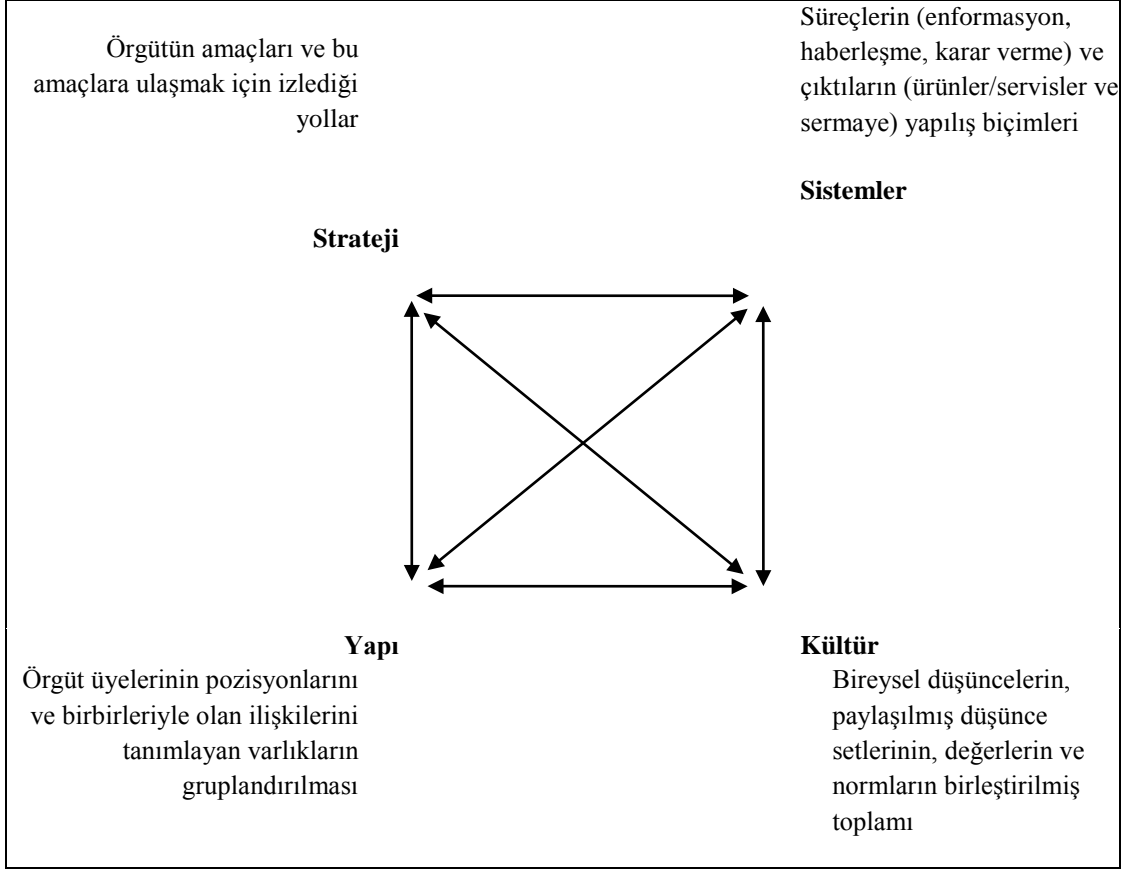
Entelektüel sermaye sınıflamaları incelendiğinde entelektüel sermayeyi tanımlamada iki yaklaşımın olduğu görülmektedir. İlk yaklaşımda, entelektüel sermayenin, üç ana boyuttan meydana geldiği ifade edilir. Edvinsson ve Malone (1997), Brooking (1996), Sveiby (1997) ve Bontis (2000) bu yaklaşımı benimser. Bu yaklaşım entelektüel sermayeyi tanımlayıp, onun üç temel boyutunu ölçmek için indeksler sunarken bir kuruluşun Beşeri – Yapısal- İlişkisel Sermayenin çeşitli alt faktörlerine dayanması gerektiğine yönelik bilgi sunmaz.

Entelektüel sermaye araştırmasına yönelik ikinci yaklaşım, temel boyutların alt faktörlerini sunar ve bunu yaparken kapsamlı bir sınıflandırma şeması için de daha sağlam bir zemin oluşturur. Fakat buna bağlı olarak pratik iş belirlemelerinde kullanımını sınırlandıran pratik ölçülebilir indeksler sunmaz (Moon ve Kym, 2006).

Bu çalışma, yapılan literatür taraması çerçevesinde, entelektüel sermayenin bileşenleri genel kabul gördüğü üzere üç ana başlık altında ele alacaktır. Entelektüel sermayenin önceden belirlendiği gibi üç ana boyutunu; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkiye sermaye olarak tanımlar.

3.3. Yapısal Sermaye

Yapı daha etkin ve başarılı iş yapmanızı sağlasın diye yaratılan bir şeydir ve işletmenin ayakta kalmasını sağlayan en önemli unsurlardan biridir. Bu unsur işletmeye rekabet üstünlüğü ve iç-dış zorluklarla baş edebilme yeteneği sağlar ise yapısal sermayenin varlığı anlaşılır (Akpınar, 2003; Kurşunmaden, 2009; Nordström ve Ridderstrale, 2000; Zhou ve Fink, 2003).



Şekil 3.3. Yapısal Sermayenin Unsurları Kaynak: (Saint-Onge, 1996)

Yapısal sermayenin tanımlanması ve içeriği konusunda farklı yaklaşımlar söz konusu olmaktadır.

Tablo 3.2. Yapısal Sermaye Konusunda Farklı Yaklaşımlar

Alama (2007)	Bir şirketin çalışma şeklini belirleyen maddi olmayan duran varlıklar.
Carson ve ark. (2004)	Çalışanların verimliliğini arttıran prosedürler ve süreçlerdir.
Ordoñez de Pablos (2004)	Firmanın örgütsel rutinlerine, süreçlerine, stratejilerine ve veritabanlarına entegre edilmiş, çalışanların evlerine döndüğünde organizasyonda kalan bilgidir.
Zornosa ve ark. (2000)	Organizasyonun süreç ya da çalışanlarında içselleştirmiş olduğu bilgilerdir.
Kogut ve Zander (1996)	Kuruluşa ait üstün özellikler ve değerler arasında uyum ve koordinasyon sağlayan yapılardır.
Euroforum (1998)	Açık hale gelmiş çoğaltılabilir ve paylaşılabilir bilgidir.
Bontis (1996)	Organizasyonel işleyişi sağlayan, teknoloji, metodolojileri ve süreçleri tanımlayan çalışma modu.

Kaynak: (García-Álvarez ve ark., 2011)

Yapısal sermaye; donanım, yazılım, veri tabanları, organizasyon yapısı, patent marka gibi üretkenliği arttıran strateji, yapı, sistem ve süreçlerin tümüdür. Genel olarak baktığımızda yapısal sermaye, bir örgüt olarak işletmenin sahip olduğu yöntem ve politikalar biçiminde kurumsallaştırılmış bilgi teknolojilerinden veritabanları, kayıtlar ve çeşitli biçimlerdeki belgelemeye, yönetim felsefesinden örgüt kültürüne, finansal ilişkilerden patentlere kadar bütün unsurların karışımını ifade etmektedir (Bontis, 1998; Çıkrıkçı ve Daştan, 2002; Edvinsson ve Malone, 1997; Edvinsson ve Sullivan, 1996; Oh ve ark., 2011; Roos ve ark., 1998).

Diğer entelektüel sermaye unsurlarından yapısal sermaye aracılığı ile faydalanılabilir. Entelektüel sermayenin ölçülebilmesine ve geliştirilmesine izin veren yapısal sermaye konseptidir. Bu konseptin içeriği zayıf ise entelektüel sermayesi istenilen seviyeye çıkamayacaktır (Akpınar, 2003; Bontis, 1998; Seetharaman ve ark., 2004).

İşletmeler, farklı kimliklere bürünmüş entelektüel varlıkları barındırmaktadır ancak bu varlıklar çoğu zaman örtülü halde bulunmakta, potansiyelleri gizli kalmaktadır. Hatta bu bilgiyi üzerinde taşıyan çalışanlar veya ilişkilerin işletme ile bağının kopması halinde bu değerli sermayenin kaybolma riski vardır. Yapısal sermaye, bilgiyi açık hale getirir ve şirketin içinde tutarak, onun şirketin malı haline gelmesini sağlar. Yapısal sermaye örgüt kültürü, örgüt mimarisi, iş süreçleri, patent, Ar-Ge ve teknoloji sistemleri, örgütlenme bilgisi, yeteneğinin kodlanmış ve kurumsallaşmış halidir. İşgörenler akşam eve gittiğinde kurumda kalan bilgi olarak tanımlanabilir (García-Álvarez ve ark., 2011; Maditinos ve ark., 2011; Öztürk, 2008; Steward, 1997).

Yapısal sermaye ve onun alt unsurlarının tümünün, işletmenin performansı üzerinde önemli oranda etkisi vardır. Diğer entelektüel sermaye unsurlarının işletmeye olan bağı arttırır, tüm firma faaliyetlerini entegre eder, bilgi transferi ve örgütsel etkinliği arttırır. İşletme amaçlarına ulaşılmasını sağlar. İnsan sermayesi ve ilişki sermayesi yüksek olması halinde dahi, kötü bir yapısal durum söz konusu ise entelektüel sermaye değerlendirilemeyecektir. Her sektör için yapısal sermaye ve iş performansı arasındaki ilişki önemlidir. Yapısal sermaye tüm sektörler için işletme performansını arttırıcı etkiye sahiptir. Bu nedenle tüm kuruluşlar

sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmak için yapısal sermayelerini geliştirmelidirler (Akpınar, 2002; Bontis ve ark., 2000; García-Álvarez ve ark., 2011; Moon ve Kym, 2006; Saint-Onge, 1998).

3.3.1. Örgüt Kültürü

Fransızca “cultura”, Latince, “colere” olarak kullanılan ve sürmek, ekip-biçmek anlamına gelen kavram Türkçede ilk defa Ziya Gökalp tarafından sistemli bir şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır. “Ekin, hars, kültür” kelimeleri ile ifade edilmiş ve kültür kullanımı yerleşmiştir (Alakuş, 2004).

Gökalp’a göre kültür, “Bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma meydana getiren müesseseler, kültür müesseseleridir. Bu müesseselerin toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturur” (Güçlü, 2003). Medeniyet ise kültürün ürettiği fiziki varlıklar, bir bakıma kültürün somutlaşmış halidir.

Kültür olgusunun ne olduğu konusunda tam bir uzlaşa sağlanamamıştır. Kültür için en kapsamlı tanımlamalardan birisini Tylor yapmıştır. Tylor'a (1871) göre kültür “Bir grubun üyesi olarak; bilerek ya da bilmeden başkalarından öğrendiğimiz, nesiller arasında aktarılan ilimleri, inançları, sanatları, ahlakı, kanunları, adetleri ve diğer kabiliyet ile alışkanlıkları kucaklayan girift bir bütündür.” (Meriç ve Meriç, 2006).

Örgüt kültürü hakkında ilk çalışmalar 1930’lu yıllar itibari ile başlamıştır. Örgüt kültürünün kavram olarak kullanılması ve üzerinde yoğun çalışmaların yapılması 1980’li yılları bulmuştur. 1980’lerde Japon yönetim anlayışını analiz eden ABD iş dünyası ulusal kültür farklılıklarının performans farklılıklarını açıklayamadığını bunu daha iyi açıklamakta olan örgüt kültürü kavramı ile karşılaştı. Schein’e göre örgüt, bireylerin ihtiyaçlarını yalnız olarak karşılayamamalarından ortaya çıkmıştır. Böylece ortak çıkar ve amaçları için bir araya gelen insanların oluşturduğu yapılardır (Schein, 1990). Örgütler farklı kültürlere sahip kişilerden oluşur. Örgüt “iş ve iş”, “iş ile insan” ve “insan ile insan” arasındaki düzeni kurar (Koçel, 2010). Bu düzen daha sonra kendi içlerinde ortak değer ve inanç sistemi oluştururlar. Bu sistem, ‘örgüt kültürü’ olarak tanımlanır.

Kavramın popüler olmasına bağlı olarak genel davranışlardan, üst yönetimin benimsetmek istediği değerlere kadar her şeye “kültür” denmesi kavramın net anlaşılmasını engellemektedir. Örgüt kültürü; örgütün tarihi gelişimi içerisinde, çevre ile yaşanan sorunların çözülürken, dışsal uyum ve içsel bütünleşme sağlanmasına yönelik çabalanması sürecinde öğrenilen şeylerdir (Schein, 1990).

Örgüt kültürü örgütlerin işleyişini, örgüt yapısının arkasındaki gerçekleri görmemize yarayan bir paradigmadır. Bu paradigma, üyelerin yapıya nasıl bakacaklarını ve örgütte nasıl davranacaklarını öğretir. Kültür grup olarak inanılan, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varsayımlar setidir. Normlar bu varsayımların yansımasıdır. Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin birbirleri ve işletmenin çevresi ile ilişkilerini düzenleyen, örgütteki iş yapış biçimi, gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsüdür (Deal ve Kennedy, 1982; Güçlü, 2003; Schein, 1996; Yücel, 2009).

Örgüt kültürü, üyelerin örgüte uyumunu göstermekte önemli bir faktördür. Örgütsel bürokrasiyi, analiz işlevini yerine getirerek karar mekanizmalarını ve örgütsel işleyiş anlamaya yardımcı olur (Deshpande ve Webster, 1989). Örgüt kültürünü kavramlaştırmak için kültür öğeleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmış, örgüt kültürü araştırmacılarını nicel ya da nitel araştırma yöntemlerini kullanmaya yöneltmiştir (Gizir, 2003).

Schein, örgüt kültürünün öğelerini; gözlemlenebilir nesnelere, değerler ve varsayımlar olarak üç boyuta ayırmıştır (Schein, 1990). Örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında; seremoniler ve törenler, adetler (ritüeller), hikâyeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar sayılabilir (Güçlü, 2003).

Schein’e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi vardır: (Schein, 1990).

- Örgütün dış çevreye uyum sorunlarını çözme
- Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözme
- Çevresel belirsizlikleri azaltma, endişeleri giderme ve korkuları yenme

Örgüt kültürünü iyi ya da kötü olarak tanımlayabilmek için, kültürün örgütsel amaçlara hizmet edip etmediğine bakmak gerekir.

Örgütsel başarı ile örgüt kültürünün ilişkisini inceleyen araştırmacılar örgüt kültürünü:

- Güçlü kültür/ Zayıf kültür
- Baskın kültür/ Alt kültür
- Güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve erillik
- Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü
- Klan, pazar, adhokrasi ve hiyerarşi

Hiyerarşi eğilimi, sonuç eğilimi, klan eğilimi, destekleyicilik, kuralcılık eğilimi, takım eğilimi, gelişme eğilimi, profesyonelizm eğilimi, açıklık eğilimi şekillerinde boyutlandırdıkları görülmektedir (Polat ve Meyda, 2011).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanıp, benzer davranışlar sergilemelerine neden olur. Örgüte dışarıdan katılanlara paydaşlar ile ilişkiler, takım çalışmaları, yenilikçilik ve karar alma vs konularda nasıl düşünmeleri ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda rehberlik eder. Nasıl davranacaklarını öğretir. Örgüt yapısının devamlılığını sağlar. Güçlü ve pazar odaklı kültürlerde şirketin değerleri çok açık ve çok net olduğundan örgüt şemasına, detaylı prosedürlere, kurallara ve yönetmeliklere daha az ihtiyaç duyulmaktadır.

Güçlü kültürlerde içsel uyum yüksek olduğu için firmanın koordinasyon, kontrol ve katılımı sorunsuz olarak gerçekleşir, iç çatışma yaşanmaz. Sorunları çözmek üzere ortak/benzer yaklaşımlar sergilerler. Mükemmel örgütlerin mutlaka tüm çalışanların benimsediği güçlü kültürleri vardır (Apaydın, 2007; Durğun, 2006; Eren ve ark., 2003; Güçlü, 2003; Schein, 1990; Deal ve Kennedy 1982).

Eğer şirketler dışa açık ve farklı kültürler ile etkileşim halinde ise, bir networke dâhil ve partnerliğe açık ise, açıkça tanımlanmış ve kabullenilmiş olan kültüre olan ihtiyacı daha da artar (Edvinsson, 2002).

Firmaların taklit edilmesi en güç varlığı kültürüdür. Bu durum performans avantajı sağlayan kültüre sahip firmaları, taklit edilemez bir avantaj sahibi yapar. Bu nedenle örgütlerin üyelerinin; girişimci, değişimci ve yenilikçi özelliklerini öne çıkartacak örgütsel atmosfer ile işgörenlerin katılımcılığı ve desteğini sağlanarak,

örgütün etkinliği ve verimliliği artırır (Akpınar, 2003; Bulut ve ark, 2009; Çıkrıkçı ve Daştan, 2002; Ergün, 2003; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; Senge, 1990; Slater ve Narver, 1995).

Bu anlayış daha büyük bir potansiyel olan entelektüel sermayenin oluşmasına katkıda bulunur (Akgül ve ark., 2006; Bratianu ve ark, 2007). Güçlü örgüt kültürüne sahip firmaların diğer firmalara göre hem nicel hem de nitel performansları daha yüksektir (Ergün, 2003).

3.3.2. Kurum İmajı ve Marka

TDK'ye göre İtalyanca bir kelime olan marka, asıl kökeni itibari ile İngilizce “mark” (işaret) kelimesinden türemiştir. 19. yüzyılda Amerika'da büyükbaş hayvanlarının sahipliğini işaretlemek için kullandıkları “burning their mark/dağlayarak işaretlemek” kalıbını markalama süreci için kullanıyorlar. Brand kelimesi marka kavramı karşılığında da kullanılan “burning their mark” sürecidir (Saruhan, 2010).

Marka; ürünlerin tanımlayan ve tanıtan, kimliğini belirleyen, diğer ürünlerden farklılaştıran isim, sembol, dizayn, işaret, renk, şekil, kavram ve bunların birleşimini ifade etmektedirler (Aaker, 1991; Kırdar, 2001; Mucuk, 2006; Erkuş,2006; Saruhan, 2010). Markanın fiziksel bileşenleri aracılığı ile ifade olan taklit edilebilen bu kısmı kolayca taklit edilebilir. Bu nedenle mülkiyet problemi yaşamamak için yasal olarak korunması ihtiyacı vardır. Ürünün taklidini ve karıştırılmasını engellemek için marka yasal olarak korunur. Tescil edilerek marka entelektüel mülkiyet haline getirilir. O markayı tescil edenden başkası kullanamaz. Marka tescili tek başına marka değeri üretmez. Türk Patent Enstitüsüne kayıtlı 170.000 marka vardır ancak bunların çoğu entelektüel sermaye bağlamında marka değildir (Saruhan, 2010).

Günümüzde tüketiciler ürün yerine markayı satın almaktadırlar. Marka olmak markanın psikolojik etkisine bağlıdır. Marka; sembol ve isim olarak tanımlansa da, marka logo ve ismin dışında temsil ettiği duygu ve düşüncelerdir. Marka gücünü somut fiziksel performansına bağlı yararından – mantıksal yarar-, psikolojik ihtiyaçlar için imaja bağlı yarardan –duygusal yarar- alır (Aaker, 1996; Kırdar,

2001). İnsanlar duygusal olarak satın alma kararı verdikten sonra mantıksal olarak onaylamaktadır. Özellikle lüks ürün tüketicileri ürünün fiziki varlığı yerine “marka algısı” nı satın almaktadır. Markanın ürüne kimlik kazandırması, marka imajının oluşturulması ve marka ile duygusal bağın kurulması gerekir (Saruhan, 2010).

Tüm markalar için temel sorun müşteriler için değerli ve diğer markalardan farklılaştıran net bir imaja sahip olmaktır. Marka insanların ürüne yönelik algılamalarını olumlulaştırır. Ürünün farklılaşmasını, marka kimliğinin oluşturulmasını sağlar. Marka iletişime yardımcı olur ve marka değeri oluşturur (Aaker, 1996). Marka yönetiminde ürünün farklılaşmasının yanı sıra marka tanınırlılığının artırılması önemlidir. Bu sayede uzun vadede marka sadakati elde edilir (Erkuş, 2006). Marka pazar payını ve kar marjını arttırarak karlılığı ve firma değerini arttırır (Kırdar, 2001).

Marka değerinin oluşturulması süreci; kurum ile müşteri arasındaki ilişkilere bağlıdır. Marka tüketici için güven unsurudur. Bu uzun yıllarca vaatlerini yerine getirmesine, müşteri tatmininin sağlanmasına bağlıdır. Müşteri tatmini de müşterinin ödediği bedel ile üründen sağladığı yarar arasındaki olumlu farka bağlıdır. Bu güven sağlanması halinde müşteri marka ile özdeşleşecek, marka bağlılığı sağlayacak ve tüketici satın alma kararını kolayca verecektir. Satınalma ve ürüne daha fazla ödeme yapmayı kabul etme düzeyi marka değerini oluşturur (Erkuş, 2006; Kırdar, 2001; Kotler ve Armstrong, 2010; Mucuk, 2006). Müşterinin marka ile özdeşleşmesi müşteri bağlılığı sağlar. Olası problemler hoş görülür (Aaker, 1996). Bunların sonucunda pazar payı ve risklere karşı direnme gücü artacaktır.

Marka, şirketin pusulasıdır ve tüm paydaşlara yön verir. Kurum imajının oluşumunda etkilidir, kurum hakkında fikir verir. Aaker, markayı “bir şirketin bir ürünü veya hizmeti olarak değil; bir örgütün kişiliği ve sembolü olarak” düşünülmesini önerir (Aaker, 1996).

Gelişen teknoloji ve yayılan bilgi sonucunda ürünlerin birbirinden farkları azalmıştır. Firmalar maliyet azaltıcı ve kalite arttırıcı bilgilere kolayca ulaşabilmesi ürünün imajında farklılaşma ihtiyacını doğurmaktadır (Erkuş, 2006). Farklılaşma için soyut değerler daha önemli hale gelmektedir. Rekabet avantajı için ürünü farklılaştırma gereksinimi markalaşma kavramını ortaya çıkarmıştır. Rekabet artık

ürünler arasında değil markalar arasında yaşanmaktadır (İlban, 2007). Son yıllarda marka inşa etmenin konsepti değişmiştir. Marka inşası için kurumun “kimlik” sahibi olması ön koşuldur. Marka kurum imajının imajının üzerine tesis edilebilir (Güzelcik, 1999).

İmaj kavramı Latince ”imago” (resim) kökünden gelmekte olup, insanın zihninde geliştirdiği bir resmi anlatmaktadır (Türkkahraman, 2004). İmaj ile kişi kurum veya nesnelerin diğerlerinden ayrılır. Kurum imajı; insanların, ilgili kurum hakkında zihinlerinde oluşturdukları genel kamuoyu algılamasının bileşiminin oluşturduğu resimlerdir. Kurumun iç ve dış paydaşları tarafından (müşteri, çalışan, yatırımcı, toplum, tedarikçiler, dağıtımıcılar, ağ ortakları, rakipler vb) nasıl değerlendirildiğini içerir. Kuruma yönelik duygusal ve rasyonel bağdaşmaların tamamıdır (Çakır, 2011; Çelik ve Akgemci, 1998; Dutton ve Dukerch, 1991; Gümüş ve Öksüz, 2009; Karaköse, 2007; Küçük ve Bayuk, 2007; Polat, 2011; Türkkahraman, 2004).

Kurum kimliği, kurumun kendini tanıtmak için kullandığı yöntemlerin toplamıdır. Yönetim felsefesi ve bunun doğurduğu kurumsal davranışları içerir. “Kurum kimliği”, çalışanlar, çevre ve kamuoyunun kurum imajı algılarını biçimlendirmede etkilidir. Kurum imajı, davranışları, kurumun iletişim biçimi, felsefesi ve artefaktler aracılığı ile verilen mesajlara bağlı olarak oluşur. Kurumsal imajın tasarımı için kurumsal imajın yönetimi gereklidir (Çelik ve Akgemci, 1998; Gülsünler, 2007; Gemlik ve Sığrı, 2007; Okay, 2000; Toraman ve ark., 2009).

Küreselleşme ve bilgi çağı birlikte müşteri beklentilerini ve dolayısı ile müşteri ilişkilerinde paradigma değişimini gerektirmiş (Cop ve Bekmezci, 2008) ve kurum imajına yönelik çalışmalar artmıştır. Bu konuda “En Beğenilen Şirketler” araştırmaları ile dikkatleri üzerine çekmiştir. Türkiye’de bu şekilde ilk çalışmalar 1999’da Capital dergisi “Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri” araştırmasını yayınlamıştır. Bu aşamadan sonra örgütler kurumsal imaj ve bunun işletmelerin nicel ve nitel performanslarını arttırabilecek stratejik bir unsur olup olmadığı çalışmaları yapılmıştır (Karaköse, 2007). Hall (1992 ve 1993). İngiltere’de icra kurulu başkanları ile yaptığı çalışmada kurum imajının, soyut kaynaklar içerisinde en önemlisi olarak düşünüldüğünü tespit etmiştir (Eryılmaz, 2008).

Kurumun olumlu imajı; güven ve bağlılığının belirleyicisidir. Uzun vadeli ilişkileri etkileyen önemli faktörlerdendir.

Olumlu imaj örgüte sağladığı saygınlık ve güvenirlilik ile yatırım anlaşmaları, işbirliği ve ortaklık durumlarında yatırımcılar daha kolay ikna edilir. Güçlü ve olumlu kurum imajının kriz ile baş edebilmek için önemli bir araçtır. Olası sıkıntılı süreçlerin daha kolay yönetilmesini sağlar (Eryılmaz, 2008; Karakılıç, 2005; Polat, 2011; Yoon ve ark., 1993).

Kurum imajı kalıcı pazarlama başarısı için kritik bir faktördür. Ürünü farklılaştırır, pazar araştırmasını kolaylaştırır. İletilmek istenen mesajın hedef kitleye daha az çaba ve maliyetle, daha kolay ulaşmasını sağlar (Cop ve Bekmezci, 2008; Hosany ve ark, 2006; Karaköse, 2007; Saruhan, 2010; Yoon ve ark., 1993).

Kurum imajı; dağıtım ağının oluşması ve satın alma kararlarında etkin tanıtım kadar önemlidir (Yoon ve ark., 1993). Chu ve Fang (2006), tedarik zinciri yönetimi çalışmalarında, partnerin imajı /itibarı ile güven derecesini sorgulamış ve güven artırıcı etkisini bulmuşlardır (Eryılmaz, 2008).

Olumlu imaj, tedarikçi ve yüklenicilerle yapılan işlem maliyetlerini düşürmekte daha avantajlı koşullarda alım yapılabilen, aynı ürünün daha fazla fiyatla satılmasını sağlar (Dutton ve Dukerch, 1991; Eryılmaz, 2008; Karakılıç, 2005).

Kurum imajının oluşumunda çalışanlar son derece önemlidir. Kurum kimliğini oluşturacak değer, inanç, ilke, norm, felsefe ve kültürün ana taşıyıcısı insan sermayesidir. Kurum imajının, kalifiye çalışanları firmaya çeker, nitelikli çalışanlar da kurum imajını artırır (Bayer, 2003; Collins ve Stevens, 1999; Gümüş ve Öksüz, 2009; Karakılıç, 2005; Karaköse, 2007; Polat, 2011).

Olumlu kurum imajı çalışan motivasyonunu ve örgütsel bağlılığı artırır, işten ayrılma niyetini azaltır (Peltekoğlu, 2004; Vigoda, 2004).

Kurum imajı ve marka kavramı giderek daha önemli hale gelmektedir. Kurum imajı ve marka firmalar için en temel rekabet gücü, firmanın uzun vadeli kazanımlarının altyapısıdır. Bunların yönetim kararları stratejik kararlardan olup;

değerlendirilmesi ve entelektüel mülkiyete dönüştürülerek korunması ve geliştirilerek entelektüel sermayeye dönüştürülmesi, firmaların uzun vadeli amaçlarındandır. Firmalar kısa vadeli piyasa payları yerine uzun vadeli etkileri dolayısı ile kurumsal imaj ve marka oluşumunu ön plana çıkarmalıdır (Erkuş, 2006; Marangoz, 2006; Yaraş, 2004)

Marka ürünleri farklılaştırken, kurum imajı örgütleri farklılaştırmaktadır. Kurum imajı örgütleri farklılaştırıcı özelliği ile birlikte kolayca taklit edilemez (Cop ve Bekmezci, 2008; Taşkın ve Sönmez, 2005). Ünlü reklam ve tanıtım faaliyetleri ile kısa sürede sağlanabilir iken; müşteri bağlılığını oluşturacak kurum imajına ulaşmak zaman alır. Kurum imajı uzun süreli davranışlara bağlıdır. Güçlü kurum imajı ve kazanılması güç ancak kaybedilmesi de bir o kadar kolaydır (Karakılıç, 2005; Yoon ve ark., 1993; Erkuş, 2006).

Ürün kimliğini oluşturan imaj ve markanın mülkiyeti yapısal sermayeyi oluşturan unsurlardan birisidir (Bergeron, 2003). Güçlü marka, kurumlarca entelektüel sermayeye dönüştürülebilir. Markanın entelektüel sermayeye dönüşmesi ile

- Marka ürüne yasal koruma sağlar.
- İnsan sermayesini güçlendirir.
- Kurum imajının oluşumuna katkı sağlar.
- Markanın pazarlama fonksiyonlarının yerine getirilmesini kolaylaştırıcı etkisi vardır.
- İşletmenin değerini ve pazar payını artırır.
- Müşteri sermayesi sağlar. (Erkuş, 2006)

Kurum imajı ve kimliği iyi yönetilebildiğinde işletme için önemli bir entelektüel sermaye unsuru olmaktadır (Cop ve Bekmezci, 2008). Kurum imajı, örgütün ilişkilerinin kalitesini ve bunun sonucunda da birçok örgütsel çıktıyı da olumlu veya olumsuz etkiler (Eryılmaz, 2008; Vigoda, 2004).

Yapısal sermaye, kurum kimliği ve imajı ile tamamlanır (Gümüş ve Öksüz, 2009; Toraman ve ark., 2009).

Olumlu bir kurum imajı ve marka; sağladığı itibar ile sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilir (Yeo ve ark., 2011). İşletmenin yapısal/entelektüel sermayesine katkı sağlayarak; nicel ve nitel performansını arttırıcı etki yapar.

3.3.3. Bilgi Teknolojileri

Bilgi, üretim faktörlerinden en önemlisi haline gelmesine bağlı olarak, bilgi teknolojileri de aynı paralelde önem kazanmaktadır. Bilgiyi yönetmek, diğer bir ifadeyle entelektüel sermayeyi bulup geliştirmek, saklamak ve paylaşmak; bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin en önemli ekonomik işlevlerinden biri haline gelmiştir (Akın, 2003; Bozaslan, 2012; Yelkikalan ve Aydın, 2003).

Gelişen organizasyonlar çok fazla bilgi toplamaktadır. Böylece sistemde aşırı bilgi olmaktadır. Bilginin stoklanması tek başına bir işe yaramaz. Bilgi teknolojileri; bilgiyi toplar, depolar, sistematize eder, analiz eder ve işler. Entelektüel sermaye açısından değerli olan şey, bilginin yorumlanması, anlaşılanması ve yargıya dönüştürülmesidir. Bu da teknolojik araçlar vasıtası ile yapılabilir (Bozaslan, 2012; DPT, 2001; Gümüştekin, 2004; Kılıç ve Çağırın, 2005; Temizel ve ark., 2010; Yalçınkaya, 2010).

Teknoloji; bilgi yönetimi aracılığı ile entelektüel sermayenin oluşturulmasını sağlayan onu harekete geçiren önemli bir yapısal sermaye boyutudur. Etkin bir bilgi teknolojisi bilginin keşfi, bilgi haritalaması, kurumsal bilginin büyümesi ve sürdürülebilirliğini sağlar (Borghoff ve Pareschi, 1997; Gümüştekin, 2004).

Bilgi teknolojileri aracılığı ile mevcut düzenlemelerinin ötesine geçilmekte, işletmelerin örgütsel tasarımı tekrardan şekillendirilmektedir (Akın, 2003; Tapscott, 1998; Toffler, 1992). Çağdaş, özerk, uzman, esnek organizasyonlar bilgi teknolojilerinin etkisi sonucunda ortaya çıkmıştır. Bu etkileyiş özellikle yapısal boyutta gerçekleşmektedir (Akın, 2003).

Yine bilgi teknolojileri, satış uygulamalarında bazı değişimleri tetiklemektedir. Bilgi teknolojileri haberleşme, iletişimi kolaylaştırması ile ticari faaliyetlerin yaygınlaşmasını, uzak mesafe işbirliklerini kolaylaştırmıştır. Bilgi teknolojileri günlük rutinleri kolaylaştırmakta, işletmenin iç ve dış ilişkilerine zaman

ayırmalarını sağlaması, taleplere hızlı ve etkin bir şekilde cevap verilebilmesi ile ilişkisel pazarlama yöneliminin tetikleyicisi olmuştur. Bilgi teknolojileri; müşteri ilişkileri ve ilişkisel pazarlama yönetiminin geliştirilmesini destekler (İnce, 2005; Matthysens ve Johnston, 2006; Temizel ve ark., 2010).

Bilgi teknolojileri; müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve diğer çevre ile uzun dönemli ve sağlıklı ilişkisinin kurulmasını destekler. Paydaş ilişkilerinin yönetiminde işletmelere büyük kolaylıklar sağlar (Kılıç ve Çağırın, 2005; Temizel ve ark., 2010). Bilgi teknolojileri maliyet azaltıcı ve ilişki geliştirici imkânlar sunar. Bilgi teknolojileri sayesinde müşterilerin kişisel bilgilerinin kolayca depolanabilmesi müşteriler ile iletişimini kolaylaştırmaktadır. Müşteri ile iyi ilişkiler kurulması için daha etkin ve daha yaygın hatırlatma uygulamaları kullanılabilir (Jayakody ve Sanjeevani, 2006; Mitussis ve ark., 2006; Zineldin, 2000).

Son dönemde ortaya çıkan ve dünya çapında yaygın olarak kullanılmaya başlanan önemli bilgi teknolojisi sistemlerinden biri de Kurumsal Kaynak Planlamadır (ERP). ERP uygulamaları ile maliyet düşürme ve verimlilik artışı (Keçek ve Esra, 2009), CRM uygulamaları ile ilişkisel pazarlama sayesinde müşteri bağlılığı artırılarak karlılık artışı sağlanabilmektedir (Varinli ve Öz, 2008). CRM, müşteri odaklı anlayışın gelişmesi sonucunda ortaya çıkmış olup, uygulanabilmesi için bilgi teknolojilerine ihtiyaç vardır. CRM için müşteriler ve müşteri grupları tercihlerini, beklentilerini ve bunlardaki değişimi anlayabilmesi için; bunların kişiselleştirilmiş verilerini saklayabilmeleri ve bunları analiz edebilmeleri gerekir (Zineldin, 2000).

Bilgi teknolojileri yeni çalışma ve örgütlenme metotlarını dayatmakta ve diğer entelektüel sermaye unsurlarını olumlu yönde etkilemektedir (Gemlik ve ark., 2009).

3.3.4. Ar-Ge ve Yenilikçilik

Bütün dünyada firmalar, maliyetlerini azaltma ve tüketiciye sundukları hizmetleri artırma, yeni ürünler sunma baskısı ile karşı karşıyadır (Bayyurt, 2011). Bu yenilikler bilgi ve teknoloji üreten Ar-Ge ile sağlanır. Ar-Ge rekabet gücünün kaynağıdır. Ar-Ge harcamaları yatırım harcamalarına göre sekiz kat fazla getiri

sağlamaktadır. Firmalar, değişime yenilmemek ve rekabetçiliğini artırabilmek/koruyabilmek için Ar-Ge'ye ciddi yatırımlar yapmaktadırlar (Akpınar, 2003; Alagöz ve Özpeynirci, 2007; Kulalı ve Bilir, 2010; Tiruneh ve Buçek, 2008).

Ancak Ar-Ge ile geçici rekabet üstünlüğü sağlanmaktadır. Rekabetin sürdürülebilirliği işletmenin yenilikçiliğine bağlıdır. Firmanın kalıcı performansı ve rekabet gücü yenilikçi yetenekleri ile ilgilidir (Bulut ve ark., 2009; Tiruneh ve Buçek, 2008). Yenilikçilik ürünlerin, sistemlerin, süreçlerin, ilişkilerin ve insanların sermayesinin sürekli güncellenmesini, yenilenmesini öngörür. Hem süreci hem de sonucu ifade etmektedir (Kavak, 2009; İnalöz ve ark., 2009).

Yenilikçilik, rekabetçi yapının en önemli faktörlerindedir. Üç farklı düzeyde karşımıza çıkar. Bunlar; ürün, süreç ve bunları doğuran teknolojilerdir (Güleş ve Bülbül, 2004; Koç ve Mente, 2007; Kulalı ve Bilir, 2010).

- Ürün ve proseslerin geliştirici yeteneklerin arttırılması karlılığı arttırır.
- Teknolojik değişimlere neden olan yenilikler rekabeti değiştirir.
- Bir de sanayi yapısını değiştiren yenilikler vardır ki bunlar tüm ekonomik yapıyı değiştirir.

Yenilikçilik ve Ar-Ge, rekabet üstünlüğü ve para kazandırmaktadır. Özellikle yazılım, danışmanlık gibi bilgi satan firmaların değerini Ar-Ge yetenekleri belirler (Emrem, 2004; Kırım, 2008). Firmalar yenilikçi yeteneklerinin rekabet gücüne olan etkisini fark ettikçe yenilikçilik yönelimleri artmaktadır (Yeşil ve ark., 2010).

Firmalar değerli olabilmek için yeni fikirler üretebilen ve bunları başarı ile uygulayabilen yetenekleri taşımak isterler. Bu yetenekler; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkilerde saklıdır. Bu yapıdan yenilikçilik yetenekler üretilebilir Bu kritik yeteneğe sahip firmalar, değerli bir entelektüel sermaye unsuruna “yenilikçilik sermayesine” sahiptir (Burgelman ve Grove, 1996; Clarke, 2003; Gemlik ve ark., 2009; Toraman ve ark., 2009; Yeşil ve ark., 2010).

Entelektüel sermaye, inovasyonu içerisinde barındırmaktadır. İnovasyon, entelektüel sermayenin Ar-Ge ve yenilikçilik unsuruna bağımlıdır Entelektüel sermaye unsurlarından yenilikçilik yeteneklerini inovasyon sürecinde etkin

kullanabilen firmalar, sürdürülebilir rekabetçi özellik taşıyabileceklerdir (Sullivan, 2000). Karlılık, büyümeyi sağlayacak yeni müşterilerin oluşturulması, yenilikçiliğe bağlıdır (Bulut ve ark., 2009).

“Yenilik Sermayesi” Roos tarafından geliştirilen Scandia endeksinin geliştirilmiş çalışması olan “Entelektüel Sermaye İndeksi” çalışması ile literatüre kazandırılmıştır. Bu çalışmaya göre yenilikçilik sermayesi, verimlilik artırıcı değişimi ve yeni fikir geliştirilmesi yetenekleridir (Roos ve Roos, 2000).

Yenilikçilik bireysel yeteneklerden çok kurumsal iklime bağlıdır. Örgüt yapısı yenilikçiliği destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır. Örgüt kültür, strateji, sistem ve yapıları yenilikçiliği desteklemelidir. Bu iklimin kendisi işletmenin yapısal sermayesi olup; bu iklimin oluşturulması, yenilikçiliğin sağlanması yapısal sermayenin işlevidir (Akpınar, 2003).

Çevre yenilikçiliğe etki etmektedir. Müşteriler ürün eksikliklerinin giderilmesi için önemli bir kaynaktır. Yenilikçi firmalar çalışanlarını, tedarikçilerini ve müşterilerini dinler, onların yaratıcılıklarından faydalanırlar. Bunun için öneri sistemleri geliştirirler. Özellikle bilginin üretildiği üniversite, araştırma kuruluşları, teknoparklar, yenilikçi ürün ve süreç yaratılmasına katkı sağlar (Hippel, 1988; Keeley, 2007; Şahin, 2009).

Yenilikçilik ve Ar-Ge, finansal etkilerini uzun vadede gösterebilmektedir. Firmaların kısa vadeli hedeflerine bağlı olarak Ar-Ge ve yenilik yatırımlarının azaltılması, yenilikçi yönetim yapılarını tasarruf amaçlı olarak yeniden düzenleyip maliyetlerini azaltarak karların artırılmasını amaçlaması, bütün entelektüel sermaye unsurlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Öztürk, 2008).

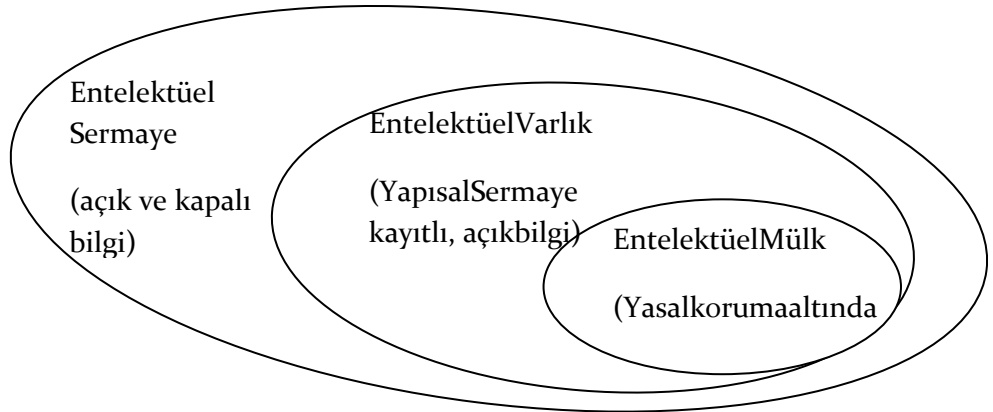
Yenilikçilik planlı, disiplinli ve yoğun bir süreci gerektirir. Yenilikçilik anlayışının Ar-Ge ile pratize edilmesi gerekir ki; bu aynı zamanda finansal sermaye ihtiyacı demektir (Boatwright ve ark, 2006; Yeşil ve ark., 2010). Pazarlarda etkinliği sağlayabilmek ve rekabetçi edebilmek için ar-ge ve yenilikçilik önemlidir. Ar-Ge ve yenilik harcamalarının firma performansı üzerinde olumlu etkisi olması beklenir. Ancak her firmanın Ar-Ge ve yenilikçilik sermayesi farklı performans sağlar.

Yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisi nicel ve nitel performanslarına bakılarak görülür (İnalöz ve ark., 2009; Karaöz ve Demirgil, 2009).

3.3.5. Entelektüel Mülkiyet

Bilginin artan önemine bağlı olarak fikri mülkiyet haklarının önemi ve değeri daha da artmaktadır (Değer, 2011). Bilgi somut hale dönüşmediği sürece entelektüel varlık değildir. Stewart'a göre entelektüel mülkiyet; sadece yapısal sermayenin bir unsuru olmayıp, entelektüel sermayenin oluşturulmasında başlangıç noktası teşkil eder (Stewart, 1997). Entelektüel sermaye; bilgi, entelektüel varlık ve entelektüel mülkiyet terimleri ile yakın ve dinamik ilişki içerisindedir (McConnachie, 2007).

Bu ilişkiler aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi şematize edilebilir:



Şekil 3.4. Entelektüel Mülk-Entelektüel Varlık-Entelektüel Sermaye İlişkisi (McConnachie, 2007).

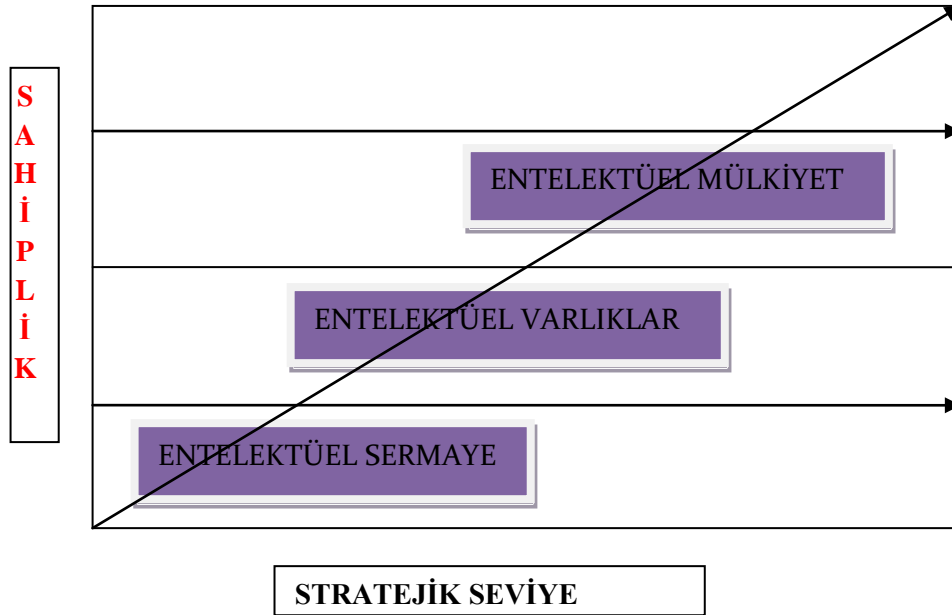
Entelektüel Mülkiyet: Yasal sahiplik taşıyan bilgi, patentler, ticari marka, telif hakkı, ticari sırlardır. Entelektüel mülkiyet önemli bir entelektüel sermaye unsurudur (Kayalı ve ark., 2007).

Entelektüel Varlık: Değer yaratan bilginin uygulanması ile elde edilen değer yaratan, teknoloji ve yönetim gibi varlıklardır. Firma varlıkları nakit akımına olumlu

etki yapar. Uzun vadeli nakit akımının analizi ile firma değeri tespit edilir (Chambers, 2009).

Entelektüel Sermaye: Firma için değer yaratan tüm gayri maddi unsurlardır. Çalışanlarda, firma yapısında ve ilişkilerindeki bilgi ve algılardır.

Entelektüel mülkiyet sürecinde gayri maddi varlıkların -ki bunlar açık, örgütsel bilgilerdir- maddi bir varlığa dönüştürülmesi söz konusudur (Ferrier ve Mckenzie, 1999). Entelektüel sermaye bilgi ve bilgi ediniminin sonucunda üretilen ürünler ve ürünlerin (mal/hizmet) üzerindeki hakları koruyan süreçlerin tümüdür. Bu hali ile entelektüel mülkiyet entelektüel sermayenin son aşamasıdır. Bu hali ile entelektüel mülkiyet tümüyle örgütün malıdır.



Sekil 3.5. Entelektüel Mülkiyet (Williams Bukowitz, 2001)

Bontis entelektüel sermayeyi “entelektüel mülkiyet” kavramı ile birlikte tanımlamaktadır. Bontis’e göre, entelektüel sermaye ve diğer gayri maddi haklar; Know how, telif hakları, firma sırları, patentler, tasarım hakları, markalardan oluşur (Bontis ve ark., 2000).

Entelektüel mülkiyetin dört temel elemanı bulunmaktadır ve bu elemanlar değer oluşmasında da önemli bir katkıya sahiptir. Bunlar;

- Patentler

- Ticari Sırlar
- Markalar
- Telif Hakları

Entelektüel mülkiyet; patent, lisans gibi gayri maddi varlıkları somut değere dönüştürür. Entelektüel mülkiyetle entelektüel varlıklar yasal koruma altına alınır. Entelektüel mülkiyet kanunlar ile korunur ve yapısal sermayenin bir unsurudur. Üst yapı unsurları ile birlikte yapısal sermayeyi oluşturur (Akpınar, 2003; Erkuş, 2006; Hobikoğlu, 2011; McConnachie, 2007; Yörük ve Erdem, 2008).

Yasal koruma altına alınmış entelektüel sermaye çalışanlar ve diğer paydaşlar ile paylaşılması ve bu kavram üzerinden ilişki kurulması ve sürekliliğini kolaylaştıracaktır.

Entelektüel mülkiyet piyasa değerinin oluşumunda önemli bir faktördür. Doğru yönetilmesi halinde firma gelir ve değerlerini arttırır (Erkuş, 2006; Kayalı ve ark., 2007).

Bollen vd., entelektüel mülkiyetin; entelektüel sermaye ve firma performansı ile ilişkisini ölçtüğü araştırmasında; entelektüel mülkiyetin, entelektüel sermaye bileşenleri arasında pozitif ilişkisini ve işletme performansı ile de pozitif bir ilişkiyi tespit etmiştir (Bollen ve ark. 2005).

3.3.6. Proses

Yeni rekabet koşullarının getirdiği azalan kar marjları, işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve değerlerini arttırma istekleri ile çelişmektedir. Bu problemleri aşmak için firmalar; tüm süreçleri elden geçirerek sürdürülebilir ve mükemmel performans yaratmak zorundadırlar. İşletme faaliyetlerin doğru planlanması ve uygulanması şirketlerin, maliyetleri azaltıp, çalışma verimini, çıktı, miktar ve kalitesini arttıracaktır. İşletmelerin rekabet gücü bu performansı yakalamaya yönelik davranışlarına bağlıdır (İnce ve Gül, 2006; Kanıbir, 2004; Kulaklı, 2005; Porter, 1985; Taner ve ark., 2010).

Girdinin çıktıya dönüşümündeki her aktivite proses olarak adlandırılmaktadır. Proses; örgütsel düşünceler, işletmenin çıktıları, ortak amaçları arasında köprü kurar ve büyük resme önyargısız bakılmasını sağlar (İmai, 1999; Özsoy, 2010).

Prosesin değer yaratımı daha iyi proseslerin keşfi veya mevcut proseslerin geliştirilmesi yolu ile olur. Prosesin iyileştirilmesi sonuçların iyileşmesine neden olur (Emrem, 2004; İmai, 1999). Prosesin entelektüel sermaye niteliği taşıyabilmesi için organizasyonel etkinliğin olması şarttır. Proses işletmeye katma değer sağlamalı, rekabet üstünlüğü, karlılığa yol açan açık bilgilere dayanan örgütsel süreç olmalıdır. Entelektüel sermaye nitelikli proses, tüm organizasyonel sürecin mükemmel performansını hedefler. Böyle bir proses örtülü bilginin sistem ve süreçlere aktarılması ve bağlanması halinde bu bilgiler işletmeden ayrılmayacak açık bilgilere dönüşür, yapısal sermaye haline gelir (İnce ve Gül, 2006; Kanıbir, 2004; Kulaklı, 2005; Şanal, 2005).

İşletmenin prosesleri entelektüel sermayenin bağlayıcı bileşenlerindedir. Yapısal sermayenin temel bileşenlerindedir. Organizasyon yapılanmasını, süreçlerin şeklini, kalitesini ve prosesleri etkiler (Kanıbir, 2004; Kaplan ve Norton, 1992).

Yapısal sermaye kurgusunda bir ikilem sözkonusudur. Biçimsel yapılar yaratıcılığı engellerken onlar olmadan da işleri kontrol edebilmek mümkün değildir. Bu durumda prosedürel yapı ile yaratıcılığın iç içe geçirilmesi gerekir. Organizasyonel süreçleri bu ikilemi olumlu sürece, dinamik bir yapıya kavuşturacak örgüt kültürüne sahip olmak gerekir (Kanıbir, 2004; Steward, 1997).

Sistem, süreç ve prosedürleri çalıştıracak olan insanlardır. Bunlar birbirlerini etkileyerek proses kalitesini belirler. Prosesin performansı insan sermayesinin kalitesi ve insan sermayesi ile aralarındaki ilişkisine bağlıdır. Bu ilişkinin etkisi ile kalite artar; müşteri tedarikçi ve diğer ilişki sermaye unsurları ile ilişkinin kalitesini artırır. Bu nedenle yönetimin öncelikle çalışanların iş yapma tarzlarını iyileştirici çabalar desteklenmelidir. Bu anlayış uzun vadeli bakış açısı gerektirir (Bozdemir, 2009; İmai, 1999; Kulaklı, 2005).

3.3.7. Yönetim Felsefesi

Sanayi devrimi ve akabinde seri üretim, üretim anlayışını değiştirmiş; teknolojik ve bilimsel gelişmelerin etkisi ile küreselleşme, toplumsal yapıyı, sosyal ve bireysel tüketim anlayışını da değiştirmiştir. Yaşanan hızlı değişim; yeni yapılar, süreçler ve yeni sonuçlara yol açmaktadır. Bu döngü yönetim felsefesini de

etkilemektedir. Bu etkileşim yönetim felsefesi, değişimi ve yenilenmeyi gerekli hale getirmiştir (Akat ve ark., 1999; Özalp, 2011).

Örgütlerin varlığını, karlılığını ve rekabet gücünü koruyacak sürekli gelişimi sağlayacak olan şey yönetim felsefesidir. Yönetim felsefesi; işletmenin öğeleri ve bunların tezahürleri ve nedenlerini inceleyen; örgüt davranışlarına yön veren ilke ve inançların tümüdür. İşletmenin vizyon ve misyonuna yön verir. Yönetimin örgütlenme ve yönetim anlayışı ile işletme kültürünü hazırlayıcı ve geliştirici işlevi vardır (Abeysekera, 2007; Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006).

Yönetim felsefesi, entelektüel sermayeyi açığa çıkarmaya yardımcı olur. Şirketler bu felsefe ile yönetilerek gelecek için değer yaratıcı kalıcı bir sarmal oluşturmayı başaracaktır (ICMG Co., 2012; Johannessen ve ark., 2005).

Yönetim felsefesi; entelektüel sermayenin, yapısal sermayenin altyapı unsurlarındandır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002). Entelektüel değerler olan; girişimcilik davranışları, içsel bütünleşme ve dışsal odaklanma, adaptasyon, uyum, yenilikçilik, gibi kavramlar, yönetim felsefesinden türer ve işletmenin etkinliğini sağlar.

Yönetim felsefesi; organizasyon yapısının oluşumunda, süreçleri ve strateji tespiti ve uygulamaları ile bunların kontrolünde belirleyicidir. Bilgi yönetim anlayışı ile bilgi paylaşımı, örtülü ve açık bilgi düzeyi ve bunların dönüşümü, bilginin yapılaşmasına, yönetim felsefesi ile yön verir (Bayer, 2003; Dönmez ve ark., 2011; Gemlik ve ark., 2009; Şahin, 2010; Yasin ve ark., 2002).

Yönetim felsefesi insan faktörüne verilen önemi ve çalışanlara yönelik davranışları belirler. Çalışan bağlılığı ve motivasyonu için yönetim felsefesi önemlidir. İnsan sermayesi, işletme çalışanlarına değer veren bir yönetim felsefesi ile sağlanabilir. Yetki devreden ve çalışanları güçlendiren yapı kurulmasında yönetim felsefesi önemli rol oynar (Aykaç, 2001; Uçar, 2008; Yılmaz, 2009).

3.4. İnsan Sermayesi

İnsan, iktisatçılardan bugüne üretim faktörü olarak değerlendirilmiştir. Adam Smith (1776)'in "Ulusların Zenginliği" eserinde, emek üretim faktörleri arasında sayılmış; servetin, emeğin stoklanmış hali olduğu ifade edilmiştir (Smith A., 1997).

Yaşanan gelişmeler sonucunda üretim üzerindeki emeğin etkisi bilgi ve teknolojiyi kullanabilme yeteneğine dönüşmüştür. Açık bilgi ve teknolojiye ulaşılabilme tüm firmalar için mümkün olması kalıcı rekabet avantajı için; insan kaynaklarının bilgi, yetenek ve beceri sahibi olması ve bunları etkin olarak kullanabilmesini gerektirir. Bu koşulları sağlayan insan kaynakları rekabet avantajı için en önemli unsurdur (Akçakaya, 2010; Becker ve ark, 2001; Filizöz, 2003; İnce ve Gül, 2006; Karataş ve Çankaya, 2010; OECD, 2007).

İnsan kaynaklarına yapılan yatırımlar uzun vadede doğrudan ve dolaylı olarak getiri sağlar (Karataş ve Çankaya, 2010). Theodore Schultz “eğitim alanında yatırımların bir bütün olarak tarımdaki verimliliği ve ekonomiyi nasıl etkilediğini” sistematize eden ilk iktisatçı olarak, Nobel ödülü almıştır. Schultz, ekonomik performansa insan kaynağının etkisini belirlemiştir (Schultz, 1998). Schultz (1961), Gary Becker (1964), Jacob Kıyma (1972), Edward Denison (1962) ve diğerlerinin öncü çalışmalarının sonucunda “insan kaynakları” “insan sermayesi” anlamında değerlendirilmeye başlanmıştır (Tilak, 2001).

İnsan sermayesi 1990’lı yıllar itibari ile entelektüel sermaye kapsamında değerlendirilmiş; kavramın tüm boyutları ile açıklanılması sürecinde temel entelektüel sermaye unsuru olarak tespit edilmiştir (Görmüş, 2009).

Bilgi ekonomisinde işletmeler için, rekabet avantajı sağlayan en önemli faktör bilgi ve bilgiyi verimli kullanabilmektir. İnsan faktörü bilgiden değer üretebilmenin temelidir. Bilgi insanlar tarafından üretilir ve depolanır. Çalışan yeterliliği organizasyonun limitlerini belirler. Entelektüel sermayenin kapasite kaynağı, deposu ve sınırlayıcı faktörüdür. Bilgi, insanlar aracılığı ile entelektüel varlıklara dönüşebilir. En iyi uygulamalar dahi insanlar tarafından analiz edilmedikçe ve uygulanmadıkça hiçbir işe yaramayacaktır (Ertuğrul, 2000; Moon ve Kym, 2006; Muzaffar, 2011; OECD, 2007; Yalçınkaya, 2010; Yelkikalan ve Ener, 2003; Yücel, 2005).

İnsan sermayesine yapılan yatırımlar sonucunda bilgi ve yetenek stoku oluşur ve bunun marjinal katkısı, makine ve teçhizata yapılan yatırımlardan daha fazla olur. Bu katkı kaynağı “insan sermayesi” metaforu ile ifade edilir (OECD, 2007; Steward, 1997). İnsan sermayesine yapılan yatırım, mal ve hizmetin kalitesini, verimliliğini

arttırır. Farklılaşma sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlayabilir, ürünlerini farklılaştırabilir, böylelikle rekabette stratejik üstünlük sağlayabilir (Chen ve Lin, 2004). Barro 1985-1995 yılları aralığında ülke gelişimi ile insan sermayesi düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmış olduğu çalışmada, ek bir yıllık eğitimin ekonomik büyümede ek % 0,44 büyüme sağladığını tespit etmiştir (Barro, 1999).

İnsan sermayesi firmaların en fazla yenilik performansını etkiler. Bu nedenle; ileri teknoloji geliştiren firmalar için insan sermayesi daha da önemlidir. Google, Apple, Mikrosoft, Facebook gibi firmalarda insan sermayesinin etkileri açıkça görülür. Bill Gates bu konuda “Stratejik 20 kişi Microsoft'u terk ederse Microsoft iflas eder.” demektedir (Hitt ve ark., 2000; OECD, 2007; Steward, 1997).

Bilgi ekonomisinde işletmeler için, çalışanların yetenekleri özellikle de yaratıcılığı çok önem kazanmıştır. İnsan sermayesi de yeniliklere açık ve geliştirilebilir insanlar aracılığı ile geliştirilebilir (Kart, 2011; Yapıcı-Akar ve ark., 2011).

Tablo 3.3. İnsan Sermayesi Konusunda Farklı Yaklaşımlar

Schultz (1968)	Bireyin faydalı yetenekleri insan sermayesini oluşturmaktadır.
Kaplan ve Norton (1996)	İşçi yeterliliği, işçi memnuniyeti ve işçi sürekliliği insan sermayesidir.
Edvinsson ve Malone (1997)	Yöneticilerin ve çalışanların tecrübeleri, yetenekleri, bilgileri ve kabiliyetleri insan sermayesidir.
Roos ve Roos (1997)	Çalışanlarının ve yöneticilerinin sahip oldukları bilgi, yetenek, deneyim ve uygulama kabiliyeti ile bu kabiliyetlerin en iyi çözümler çıkarması insan sermayesidir.
Steward (1997)	İnsan sermayesi; yeri zor dolan ve yüksek katma değerli çalışanların; buluşçuluğun kaynağı olan, bilgi, beceri, yetenek, tecrübe, sezgi ve tutumlarının toplamıdır.
Saint-Onge (1998)	Müşterilere çözüm üretmek üzere sahip olunan yetenekler insan sermayesidir.
Bontis (1998)	Bilgi, yetenek ve tecrübesi ile bir şirketin çalışanlarının bilgisinden en iyi sonuçları çıkarabilme yeteneği insan sermayesidir.
Sveiby (1998)	İnsan sermayesi, çalışanların bireysel yetenekleridir. Bu yetenekler; çalışanların eğitimi, tecrübesi, değerleri ve sosyal yetenekleridir.
Pablos (2002)	Bir projenin rakiplerden daha hızlı ve düşük maliyetle gerçekleşmesini sağlayan çalışan yetenekleri insan sermayesidir.
Akpınar (2003)	Çalışanların, değer yaratma ve katma değer üretme yeteneği insan sermayesidir.
Carson ve ark (2004)	Zımnî bilgi gibi vazifesel becerileri, iletişim becerileri ve girişimcilik gibi sosyal becerileri, dürüstlük ve yaşam boyu öğrenmeye istekli oluş gibi kişisel nitelikler insan sermayesidir.
Abeysekera (2004)	İnsan sermayesi, bireylerin sahip olduğu işletme için faydalı özelliklerinin bileşkesidir.
Erkal (2005)	Müşterilerin mal ve hizmet ile ilgili taleplerini karşılayan, onların problemlerini çözen çalışanlar insan sermayesidir.
Chan ve Lee (2011)	İnsan sermayesi, insan merkezli gayri maddi varlıklar ve çalışanların yetkinlikleridir.

Bu tanımlamalardan hareketle ve günümüz perspektifi ile bakarsak insan sermayesi; çalışanların bireysel ve birlikte, işletmelere rekabet avantajı sağlayan ve değer üreten bilgi, tecrübe, duygu, kabul ve yetenekleri gibi faydalı özelliklerinin bileşkesidir.

İnsan sermayesinin boyutları konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmıştır.

Tablo 3.4. İnsan Sermayesi Sınıflandırmasında Farklı Yaklaşımlar

Roos ve Roos (1997)	İnsan sermayesi; teknik bilgi ve yetenek, motivasyon ve görev sermayesinden oluşmaktadır.
IFAC (1998).	İnsan sermayesinin alt bileşenleri; teknik bilgi (Know-how), eğitim, işe yönelik özellikler, işle ilgili bilgi, iş değerlendirmesi, girişimcilik, proaktif ve reaktif yetenekler, adaptif yetenekleridir.
Guthrie ve Petty (2000)	İnsan sermayesi; teknik bilgi (Know-how), eğitim, mesleki yeterlilik, çalışma ile ilgili bilgi, işle ilgili yeterlikler, girişimcilik, yenilikçilik, proaktif ve reaktif yetenekler olarak sınıflandırılır.
Bontis (2001)	İnsan sermayesi 10 boyutta tanımlanır. Bunlar; çalışan bağlılığı, çalışan tatmini, eğitim, değer yaratma, kritik personelin kalıcılığı, liderlik, proses uygulama, bilgi üretebilmek, bilginin paylaşımı ve bilgiden sonuç alabilmektir.
Pablos (2002)	İnsan sermayesinin altı faktörü vardır. Bunlar; çalışan profili, personel devir hızı, öğrenimi, çalışan bağlılığı, motivasyon ve çalışan memnuniyetidir.
Akpınar (2003)	İnsan sermayesi; yetenek, ilişki, değerler, kültür, eğitim, öğrenme, deneyim ve önderlik unsurlarını içinde barındırır.
Abeysekera (2004)	İnsan sermayesi faydalı özelliklerinin bileşkesidir. Bunlar; bilgi, yetenek, davranış, güven, bağlılık, motivasyon, takımdaşlık, sosyal sermaye gibi faktörlerdir.
Keskin (2005)	İnsan sermayesi; teknik bilgi ve yetenekleri, işletmeye bağlılık ve hedeflerine yönelik motivasyonu, güvenilirlik, işletmeye bağlılık ve takıma adapte olma isteği gibi kişisel özellikleri içermektedir.
Cheng ve ark. (2005)	İnsan sermayesi; teknik bilgi ve yetenek, motivasyon, yenilikçilik, adaptasyon ve sosyal sermaye gibi çalışana bağlı unsurdur.
Yamada (2008)	İnsan sermayesini oluşturan bileşenler; müşteri ve diğer değerli kuruluşların ihtiyaçlarını karşılayan ve kurumun katma değerini arttıran yetenek, ilişkiler ve değerlerdir.

Bu sınıflandırmaların tamamında insan sermayesi; çalışanlar üzerindeki entelektüel sermaye olarak açıklanılmakta, alt boyutları konusunda genel itibari ile mutabakat vardır. Biz bu çalışmamızda, insan sermayesini; teknik bilgi ve yetenek, çalışan motivasyonu, çalışanların yenilikçiliği ve adaptasyon yetenekleri ve çalışan sosyal sermayesi unsurlarına ayırarak inceleyeceğiz.

İnsan sermayesini örgütün çalışanları oluşturmaktadır. İşletmeler çalışanlarına sahip olamazlar. Çalışanlar akşam olduğunda evine giderler. Dolayısıyla insan sermayesi işletmelerin malı değildir. İşletme ile bağının güçsüzleştiğinde, değer verilmezse, motive edilmediğinde, firmadan ayrılır (Steward, 1997; Şerbetçi, 2003). Çalışanların kaybedilmesi, örgütsel bilgi ve örgütsel tecrübelerin kaybına neden olur. Kurumlar, uzun vadeli çıkarları için değerli çalışanlarını elde tutmalıdır. Bu aşamada bu entelektüel sermayenin kaybedilmemesi için insan sermayesindeki entelektüel varlığın yapısal sermayeye dönüşmesi entelektüel sermaye yönetiminin sorunlarındanıdır. (Bontis ve Fitz-enz, 2002; Moon ve Kym, 2006; Yelkikalan ve Ener, 2003).

İnsan sermayesinin, çalışanların bağlılığını sağlayabilmek için kurumda bir tür aidiyet duygusu oluşturulmalıdır. Çalışanların bilgi, yetenek ve tecrübelerinin işletme ile bağının arttırılması ile insan sermayesinin kalıcılığını sağlar. Yaşanan rekabet ortamında müşteri memnuniyetinin ön koşulu, çalışan memnuniyeti ve tatminidir (Akyürek, 2005; Argan, 2006; Keskin, 2005; Steward, 1997).

İnsan sermayesini arttırıcı argümanlar olarak çalışan teknik bilgi ve yetenekleri, motivasyonu, memnuniyetini ve kalıcılığını arttırmak için plan ve program yapmalıdırlar (Moon ve Kym, 2006) İnsan sermayesinin kazanılması, geliştirilmesi ve korunması stratejileri tesbit edilmelidir (Bayer, 2003). Bu süreci Ulrich; Buy – Alım Stratejisi; Build – Kurma Stratejisi; Borrow – Ödünç Alma Stratejisi; Bounce – Yol Verme Stratejisi; Bind – Elde Tutma Stratejisi olmak üzere 5 aşamada toparlamıştır (Ulrich, 1998).

Bu durumda insan sermayesi, işletmeye en sıkı bağlı olan entelektüel sermayeye, yapısal sermayeye dönüşür (Steward, 1997). Sosyal sermayesi yüksek işletmelerde bireysel yetenekler kolektif yeteneklere dönüştürerek insan

sermayesinin faydasının daha da artması sağlanır. Bireysel yeteneklerin kolektif yeteneklere dönüşmesi ile yapısal hale gelir (Bayraktar, 2007).

İnsan sermayesi örgütlerin nicel ve nitel performanslarını artırır ve rekabet güçleri arasındaki farkı oluşturan en önemli sebeplerdendir (İnce ve Gül, 2006; Hitt ve ark., 2000).

3.4.1. Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi

Teknik bilgi ve yetenek çalışanların işleri yapabilme kabiliyeti ile ilintilidir. Yetenek; bireyin bilgisinin, becerisinin ve işi yapma anlayışının ortaya konmasını sağlar. Yetenek bir nesne olmaktan çok, karşılıklı etkileşim içinde açığa çıkan yeterlilik ve etkinliktir (Akpınar, 2003; Bayraktar, 2007; Brooking, 1996; Çelik ve Perçin, 2000).

Yeteneğin; profesyonel, sosyal ve ticari olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır.

-Profesyonel yetenek: Bu aynı zamanda mesleki yetenektir. Çalışanın işyerinde yapması gerekenleri yapmasıdır. Bu durum örgütün yapısal sermayesinin etkin kullanılması anlamına gelmektedir.

-Sosyal yetenek: Diğer çalışanlar ile birlikte çalışırken, yeni değer üretecek şekilde yeni bilgi üretme, üretilen bilgileri, paylaşma ve karşılaşılan problemlerin birlikte çözülmesidir.

-Ticari yetenek: Çalışanların işletme çevresi ile değer yaratma tabanlı işbirliği yaparak ticari faydaya yönelik çözümler üretmesidir (Karataş ve Çankaya, 2010).

Rekabet avantajı için iş performansı arttırılmalıdır. Çalışanların teknik bilgi ve yetenekleri, yaptıkları iş ile ilgili işini iyi yapmasını sağlar, iş performansını arttırır. Bu girdi ile maliyet azalır ve kalite artar (Gabarino ve Johnson, 1999; Öz ve ark., 2009; Turunç ve Çelik, 2010; Zaim ve Koçak, 2010).

İşletmeler çalışanların görevlerinde en iyi olmasını ve tüm detayların farkında olmasını isterler. Yüksek bilgi ve yetenek sahibi personel, istihdam edilse dahi bu yetenekleri kullanılabilmesi işletmenin diğer koşulları ile özellikle yapısal sermayesine bağlıdır. Çalışan motivasyonu ve teşvik edici işletme kültürü ile mesleki bilgi, yeterlilik, yetenek oluşturuca çabalar ile insan sermayesinin teknik bilgi ve yetenek boyutu ortaya çıkarılabilir/çıkarılmalıdır (Çıkrıkcı ve Daştan, 2002). Teknik bilgi, eğitim yolu ile kazanılabildiği gibi, çalışma sürecinde “yaparak öğrenme” yoluyla da kendiliğinden edinilebilir (Öz ve ark., 2009).

Yetenekleri açığa çıkarmak yöneticilerin görevidir (Çelik ve Perçin, 2000; Edvinsson, 1998). Gerekli ortam ve yeterli teknik donanım olmaması halinde insan sermayesi kullanılamayacaktır. (Karataş ve Çankaya, 2010).

İnsan sermayesi; çalışanların işletmeye katma değer sağlayan ayrıcalıklı bilgi, beceri, yaratıcılık ve yeteneklerinin bir araya toplanmış halidir (Kurşunmaden, 2009). İnsan sermayesi birçok özelliğin yanı sıra teknik bilgi ve yetenekten oluşur (Yumuşak ve Bilen, 2010). Mayo’ ya göre insan sermayesi; çalışanların yetenek, bilgi, tecrübe, beceri ve yetenekleri arasındaki ilişkiler olarak değerlendirilmekte, örgütün performansı ve örgütsel amaçların gerçekleşmesi için temel yetenektir. (Garavan ve ark., 2001).

Çalışanların verilen görevleri hakkıyla yerine getirebilmelerini sağlayan bilgi ve yetenekleri, entelektüel sermaye olarak ifade edilebilir. Diğer üretim faktörlerinin ve entelektüel sermaye unsurlarının etkinliğini artırır (Kanıbir, 2004; Öztürk, 2008). Teknik bilgi ve yetenekler çalışanların iş performanslarını yükselttiği gibi, iş tatmini ve motivasyonunu da yükselterek çalışan bağlılığını arttırarak insan sermayesinin yapısal özellikler kazanmasına yardımcı olur. İnsan sermayesinin kalıcılığını artırır. (Muzaffar, 2011)

Eğitilmiş ve yetenekli işgücü, entelektüel sermayenin verimini arttıracak ve kapsamını genişletecektir. Çalışanların teknik bilgi ve yetenekleri, işletmenin nicel ve nitel performansı arttırılabilir (Dülgeroğlu, 2000; Gabarino ve Johnson, 1999; Öz ve ark., 2009; Turunç ve Çelik, 2010; Zaim ve Koçak, 2010).

3.4.2. Motivasyon Sermayesi

Latince harekete geçmek kökünden türemiş olan motivasyon, insanları bir amaca yönelten çabalardır (Eren, 2001).

En geçerli üretim faktörü olan entelektüel sermayenin varlığı ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi, çalışanların performansına bağlıdır. Bu performans çalışanların adanmışlıkları ile sağlanır. Adanmışlığı sağlayan şey ise çalışanların motivasyonudur. Motivasyon ile; çalışanların kararlılığı, adanmışlığı ve görevlerini şevkle yerine getirmelerini sağlar (Barutçugil, 2002; Garavan ve ark., 2001; İnce ve Gül, 2006; Zaim ve Koçak, 2010).

Motivasyon, işe katılım ve işe bağlılığı arttırmakta işgücü devrini düşürmektedir. Katılımcı yönetimin sağladığı motivasyon çalışanların yaratıcılıklarını en etkin şekilde kullanmalarını sağlar. Demotive personel, olması gerekenden düşük performans gösterecektir (Bayer, 2003; Birdal ve Aydemir, 1992; Çakar ve Ceylan, 2005; Kayalar, 2002).

İşletmeler motivasyon sağlayabilmek için çalışanları etkilemeli ve isteklendirmesi konusu farklı disiplinlerden araştırmacı ve uygulamacıların ilgisini çekmektedir (Kaplan ve ark., 2009; Luthans, 1995; Petrescu ve Simmons, 2008; Zeffane ve ark., 2008). Bu disiplinler içerisinde geliştirilmiş, kurumdan kuruma ve kişiden kişiye farklılık gösteren, farklı motivasyon enstrümanları vardır. Motivasyon öznel bir konu olduğu için çalışanların motivasyon düzeyi her koşulda farklılık gösterecektir. Bunlar; gelir, güvenlik, kariyer, statü, mesleki tatmin, güç ve otorite kazanma, kararlara katılım, adalet gibi araçlardır (Eren, 2001; Gök, 2009; Yüksel, 2007).

Ayrıca motivasyon arttırımı için, motivasyon yönetim kuramlarından faydalanılmalıdır. Bunlar; amaçlara göre yönetim, yerinden yönetim, yetki devri, güçlendirme, katılımcı yönetim, iş zenginleştirme uygulamaları olup çalışan motivasyonunu arttırıcı etkileri ile personel motivasyonu örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır (Kayalar, 2002). Motivasyon yönetimindeki sorunlar çalışanların sadakat ve güveninin azalmasına yol açar (Yılmaz, 2006).

İyi bir yönetici bunları birlikte ya da ayrı ayrı kullanabilir.

Motivasyon çalışanların ve işletmenin başarı faktörlerinden birisidir. Motivasyon işletmelerin nitel ve nicel performanslarına katkı sağlayacaktır.

3.4.3. Yenilikçilik, Adaptasyon

Değişim yeni dönemin sabitidir. Sürekli, hızlı ve ısrarlı değişim her yerde ve her alanda mevcuttur. Teknolojik değişimin hızı, ürünlerin kullanım süresini kısaltmakta, ürün geliştirme hızını da arttırmaktadır (Apaydın, 2009; Champy ve Hammer, 1994). Bu dinamizm firmaların proaktif ve yenilikçi olmalarını zorunlu kılmakta, yeniliklere hızla adapte olmayı gerektirmekte (Muzaffar, 2011) firmalar daha yeni ürünlerini sunmadan, bir sonraki ürünlerini geliştirmiş olmaktadır (Kjell ve Nordström, 2000).

Teknolojinin değişim hızı ve globalizasyon, yeni tehdit ve fırsatlar doğurmaktadır. Yeni koşullar, insan kaynaklarının önemini arttırmakta, yaratıcı ve yenilikçi insan kaynaklarını öne çıkarmaktadır (Çelikkol ve ark., 2010; Erdil ve ark., 2004; Keçecioglu ve Oktay, 2010).

Yenilik çalışanların bilgi ve becerisine bağlıdır. Bilgi sermayesi, insan sermayesinin yenilikçilik kapasitesi ile etkileşimi sinerji yaratabilir. Bu sinerji bilgi sermayesi oluşturur, çalışanların adaptasyon kapasiteleri artar. Yenilikçilik ve adaptasyon insan sermayesinde somutlaşır (Erdem, 2010; Keçecioglu ve Oktay, 2010; Romer, 1990; Zaim ve Gürün, 2007).

İnsan sermayesi çalışanların yaratıcılık ve yenilikçiliği üzerinden ölçülür. İnsan sermayesinin yenilikçilik ve adaptasyon boyutu; teknolojik gelişmeleri ve icatları kolayca adapte edebilmeyi sağlar. İnsan sermayesi yeni ürün, hizmet ve iş süreçleri geliştirme, buluşçuluk ve yenilik yapabilme yeteneği dolayısı ile değerlidir. Yenilikçi çalışanlar, rekabet gücünün görünmeyen varlığı olup, entelektüel sermayenin temel unsurlarındandır. Yenilikçilik ve adaptasyon nicel ve nitel performansı artırır. Yeni ürünlerin ve büyümenin önünü açar (Alagöz ve Özpeynirci, 2007; Bayer, 2003; İnaç ve ark., 2006; Koçak, 2004; Romer, 1990; Steward, 1997).

3.4.4. Çalışan Sosyal Sermayesi

Sosyal sermaye, temelde başka kişilerle ilişki içinde olmayı ve bundan sağlanan faydaları incelemektedir. Sosyal sermaye, hedeflere ulaşmada sosyal bağlantıları ve sosyal ilişkileri kullanmanın önemini açıklar (Seçer, 2009).

Bourdieu sosyal sermayeyi; karşılıklı tanıma ve tanınma ilişkilerinin sonucunda grup üyeleri arasında oluşan güven ve dayanışma sonucu ortaya çıkan gerçek veya potansiyel toplam kaynaklar olarak tanımlamaktadır (Bourdieu, 1986).

Coleman sosyal sermayeyi, insanlar arasındaki potansiyel yardım ilişkilerini tanımlamak için kullanmıştır (Coleman, 1988).

Putnam sosyal sermayeyi; grup içi ve diğer gruplar ile koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştırarak grubun etkinliğini arttıran güven, normlar ve ilişki ağları gibi sosyal organizasyonun özellikleri olarak tanımlamaktadır (Putnam, 1995).

Fukuyama'ya göre sosyal sermaye; insanlar arasındaki güven ve işbirliğini teşvik eden informal normlardır (Fukuyama, 1999).

Genel olarak yazında sosyal sermayenin güven, karşılıklılık, ağlar, birlikler, birlik veya grup üyeliği, normlar ve ortak faaliyet kavramlarına dayalı olarak tanımlandığı görülmektedir (Tüylüoğlu, 2006).

Sosyal sermaye genelde üç boyut içinde ele alınmaktadır. Bunlar yapısal, ilişkisel ve bilişsel boyutlardır:

- Yapısal boyut; sosyal sistemlerin veya bir bütün olarak ilişki ağlarının özellikleriyle ilgilenmektedir. Kavram, insanlarla organizasyonlar arasındaki bireye ait olmayan ilişki biçimlerini tanımlamaktadır. Bu boyutun en önemli özelliği, rol yapanlar, ilişki biçimleri ve ilişki yapıları arasındaki bağların varlığı ya da yokluğudur.
- İlişkisel boyut; tarihsel süreç içerisinde insanların başkalarıyla geliştirmiş olduğu kişisel ilişki biçimlerini tanımlamaktadır.

- Bilişsel boyut gruplar arasında paylaşılan tanımlar, yorumlar ve anlam sistemlerini sağlayan kaynaklar içerir (Kapu, 2008).

Entelektüel sermayenin, çalışan bilgi ve yeteneklerinde toplandığı bilinmektedir. Ancak çalışanların bu yetenek ve bilgileri paylaşmamaları ve birbirlerini desteklememeleri halinde gerçekten faydalı bir kapasite yaratılamaz. Çalışanların bilgi ve yeteneklerini işletmenin sosyal ortamında karşılıklı etkileşim yoluyla paylaşmaları sonucunda karşılıklı olarak öğrenme gerçekleşir. Bu işletmeler için katma değer oluşturur (Karacan, 2004; Kaya, 2011).

İnsan sermayesi zihinlerinin içinde iken, sosyal sermaye kişilerin ilişkilerindedir (Tüylüoğlu, 2006). Sosyal sermaye ile aralarında ilişki olmayacak bireyler arasında ilişki kurularak fayda sağlanır (Burt, 1997).

Çalışan sosyal sermayesi, işletme çalışanları arasındaki ilişkiler ile bilgi ve fikir paylaşımı, birlikte öğrenme yeteneği, problemlere yönelik ortak analiz ve çözüm yaklaşımları geliştiren (Günday ve ark., 2008), çalışanların yenilikçilik ve (Yeşil ve ark., 2010) adaptasyon yeteneklerine katkı sağlayarak entelektüel sermayeye ve gelişimine katkı sağlar. Sosyal sermaye çalışanların ilişkisini kolaylaştırır ve ilişkisinin kalitesini artırır. İnsan sermayesine yapılan yatırımların faydasını artırarak, entelektüel sermaye oluşumuna ve etkinliğinin sağlanmasına katkı sağlar. Örgütsel ve yönetsel performansı artırır (Coleman, 1988; Kapu, 2008; Nahapiet ve Ghoshal, 1998).

3.5. İlişki Sermayesi

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, küreselleşme ve bunların sonucunda oluşan deregülasyon klasik işletme yönetimi anlayışının yetersizliğine neden olmakta, bunun çözümü olarak, ilişki yönetimi anlayışı önerilmektedir (Kılıç ve Çağırın, 2005).

İşletmenin çevresi ile temasının sonuçlarında oluşan çevrenin işletme hakkındaki algısı, ilişki sermayesinin değerini etkiler. Bu ilişkinin kalitesi, müşteri değerini oluşturur ve devamlılığını sağlar. İşletmenin insan ve yapısal sermayesinin de dışarıdan algılanışı ilişki sermaye göstergesidir. Bu algıya bağlı olarak ilişki

grupları işletmeye değer verir, değer katar (Bozbura ve Toroman, 2004; Çıkrıkçı ve Daştan, 2002; Saint-Onge, 1998; Yücel, 2005).

Şirketlerin rekabet gücü için; ilişkilerinde biriken bilgilere ihtiyaçları vardır. İlişki sermayesi bir işletmenin ilişkisindeki gömülü bilgidir. İlişkisel sermayesi yüksek firmalar ilişkilerin devamlılığına önem verirler. Bu bilgi ve değerler uzun dönemli ilişkilerinden doğar. İlişkisel sermaye bu ilişkilerdeki karşılıklı iletişim, güven, bağlılık ve tatmin, bilgi eşyaratımı sağlar. İşletmenin çevresi ile ilişkisinde gelişen bilgi ve değer, o işletmenin ilişkisel sermayesini oluşturur (Bontis, 1999; Bontis ve ark., 2000; Lee ve ark., 2008; Saint-Onge, 1998; Steward, 1997; Yang ve ark., 2008).

İlişki sermayesi, entelektüel sermaye içinde değeri en belirgin olanı ve en zor ulaşılanıdır. İlişki sermayesi sıfır-toplam kuralına (kullanıldıkça elde kalanın azaldığı) uyan fiziksel ve finansal sermayeden farklı olarak; (çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklara dayalı sermaye) pozitif-toplam kuralına (kullanıldıkça elde kalanın arttığı) uyar (Steward, 1997). Ağ ilişkilerine dayalı iş yapmanın çerçevesini sunan ilişkiler; rekabet avantajı sağlayan ayrıcalıklar sağlar (Hitt ve ark., 2002; Yücel, 2005). İlişki ağındaki kaynaklar, ulaşılabilecek limitleri gösterir (Lee ve ark., 2008).

İlişki sermayesi, aynı insan sermayesi gibi işletmelerin sahip oldukları varlıklar değildir. İlişki sermayesinin dışsal niteliği nedeni ile mülkiyeti firmaya ait olamamaktadır. Bu sermayeyi, tedarikçileri, müşterileri ve diğer paydaşları ile paylaşmak durumundadır. Bu paylaşımın düzeyi entelektüel sermayeyi de etkilemektedir. Paylaşım arttıkça yeni bilgiler ve yeni kaynaklar işletmenin entelektüel portföyüne girecektir (Akpınar, 2003; Ertuğrul, 2000).

İlişkisel sermaye yönetimiyle işletme amaçları doğrultusunda işletme çevresi ile ilişki kurulması, bu ilişkinin sürdürülmesi ve kapsamının genişletilmesine çalışılır (Roos ve Roos, 1997). İlişki sermayesinin geliştirilmesi için ilişkilerin sürekliliği ve ilişki odaklılık ile ilişkilerin güven oluşturması ve karşılıklı bağlılık yaratması sağlanır (Bayer, 2003). İlişkinin taraflarının birbirlerini anlamaları, karşılıklı güven ilişkiye değer katar. İlişki sermayesinin ölçümünde; bağlılık, tatmin düzeyi, ilişki ömrü ve fiyat duyarlılığı önemlidir (OECD, 1999).

İlişkisel pazarlamayla ilgili yapılan tanımların geçmişine bakıldığında, kavramın ilk ortaya çıkışında, ilişkisel pazarlamanın kapsamında yalnızca müşteriyle kurulan ilişkilerin ele alındığı görülmektedir. Nitekim Edvinsson tarafından yapılan tanımlamalarda; entelektüel sermaye bileşenlerinden birisi olarak işletmenin, kendi varlığı dışındaki dış çevreyle ilişkileri "müşteri sermayesi" olarak tanımlanmıştır (Edvinsson, 2002). Literatürde önceleri müşteri sermayesi olarak geçen boyut, günümüzde işletmenin çevre ile olan etkileşimi incelendiğinde, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için işletme dışında sadece müşteri ilişkilerinin kalitesinin yeterli olmadığı müşterilerin yanı sıra dağıtım kanalındaki diğer üyeler ile ilişkilerin önemi görülmüştür (Bozbura ve Toroman, 2004; Kılıç ve Çağırın, 2005). Payne ve Holt çalışmasında; alıcı satıcı ekseninde değerlendirilen ilişki değerinin diğer ilişkisel paydaşlar açısından da incelenmesinin önemine değinir ve ilerleyen dönemlerde bu konunun önemine binaen yoğun olarak çalışılacağını öngörür (Payne ve Holt, 2001).

Bu süreçte, Akpınar tedarikçileri müşteri sermayesine dâhil eder. Akpınar'a göre müşteri sermayesi; işletmenin ilişkide bulunduğu kişi ve kurumlar arasındaki ilişkisinin değeridir (Akpınar, 2002; Akpınar, 2003). Önce; ise müşteri sermayesini; ağ, marka ve müşteriler diyerek. Müşteri sermayesi kapsamına ağları da dâhil etmiştir. Ağlar ise iş ortakları ve diğer ticari bağlantılardır (Önce, 1999). Bozbura ve Toroman da müşteri ilişkisi ile birlikte tedarikçi ilişkisi ve kamu sosyal ilişkilerinin birlikte incelenmesini önerir (Bozbura ve Toroman, 2004). Pazar kanallarının tanınması, tedarikçi ve müşteriler ve ağdaki kurumlar ile ilişkilere ilişkin konular ilişkisel sermayeni konularındandır (Ahmedi ve ark., 2012). İlişkisel sermayeye, kurumsal etik ve ortak kader duygusuna dayanan toplumsal ilişkilerle ilgili kamu sermayesi de dâhil edilir (Kogut ve Zander, 1996). Kurumsal sosyal sermaye; kurum ile toplum arasındaki ilişkideki güven, dayanışma ve kolektif eylem anlamına gelir (Nahapiet ve Ghoshal, 1998). İlişkisel sermaye, ortaklarla olan ilişkiler ile de ilgilenir (Yang ve ark., 2008). İlişkisel sermayenin ortaklarla olan ilişkisi onun sürekliliğine yardım eden; mesleki birlikler, ittifaklar, işbirlikleri, iş ortaklıkları ve ortak girişimleridir (Lev, 2001).

İlişkisel sermaye müşterileri, üreticileri, anlaşma ortakları ve dahili alt birimleriyle işletmenin ilişkilerinin ağ değeri olarak tanımlanabilir (Yang ve ark., 2008). İşletmenin tüm çevresel unsurları ilişki sermayesi kapsamında

değerlendirilmekte olup; kurumsal ilişkilerin değerini yükseltmeyi amaçlar (Cousins ve ark., 2006).

İşletmenin bütün dışsal unsurlarını kapsayan ilişkisel sermaye; güven, memnuniyet, sadakat, firma ünü gibi işletme için değer yaratan yapılardır (Bhartesh ve Bandyopadhyay, 2005). Kapsadığı ilişkiler ise; pazar, müşteriler, tedarikçiler, ticari birliktelikler, kamu ve ortaklıklardır (Bontis ve ark., 2000).

Saint-Onge ilişkisel sermaye olarak kullanılan müşteri sermayesi kavramını geliştirip; dışsal unsurlar ile olan tüm ilişkilerinde -ki bu ilişkiler; müşteri, tedarikçi, ağ ilişkileri, kamu ve ortaklardır- gömülü bilgi ve değerler olarak geliştirmiştir (Saint-Onge, 1998). İlişki sermayesi işletmenin dışındaki; paydaşlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve düzenleyici kamu kuruluşları ile değer yaratan ilişkilerini temsil eder (Roos ve ark., 2001) ve bu ilişkilerin değeridir (Ahmedi ve ark., 2012; Akmeşe, 2006; Bontis, 1999; Hsu ve Fang, 2009).

İlişki Sermayesi; Müşteri ilişkileri, Tedarikçi ilişkileri, Ağ ortakları ilişkileri, Yatırımcı / ortak ilişkileri, Kamu ilişkileri bileşenlerinden oluşur.

Dışsal unsurlardan en belirginini müşteriler kabul edilmekle birlikte diğer unsurlar da ayrıca önemlidir (Kılıç ve Çağırın, 2005). İlişki sermayesinin alt boyutlarının önemi her firma için değişiklik gösterebilir (Shih ve ark., 2010).

İlişki kalitesi, yüksek ve düşük performans için kritik faktördür (Cousins ve ark., 2006). İlişki sermayesi işletmenin nicel ve nitel performansını olumlu olarak etkilemektedir.

3.5.1. Müşteri İlişkileri

Üretim imkânlarının gelişmesi sonucunda arz, talebi geçmeye başlamış ve satmak üretmekten önemli hale gelmiştir. Bu durum sonucunda müşteri ile kurulan olumlu ilişki rekabet avantajı için birinci derecede önemli bir faktör olup; değerli ve uzun dönemli müşteri ilişkisi işletmelerin en önemli rekabet aracı olacaktır. Değere dönüşmüş müşteri ilişkilerin taklit edilmesi zordur ve maliyeti yüksektir (Çandır ve Uray, 2008; Doğan ve Demiral, 2007; Duffy, 2000; Yaraş, 2004).

Müşteri sermayesi unsurları; imaj ve ün, müşteri ilişkilerinin kalitesi, müşterinin memnuniyeti, müşteri sadakati, iş hakkında işbirliği, müşterinin niteliği, müşterinin etkisi, müşteri verimliliği, sürekli müşterilere satış oranı, müşteri sayısıdır. Bu unsurlar müşteri ilişkileri sermayesinin değerini ölçmeye yardımcı olur (Çelme ve İşevi, 2002; Demir ve Taşkın, 2008; Edvinsson ve Malone, 1997; Guthrie, 2001; Kaplan ve Norton, 1992; Kurşunmaden, 2009; Önce, 1999; Sveiby, 1998).

Müşteri sermayesi mali tablolarda yapısal sermaye ve insan sermayesine göre daha açık görülür. Firmaların yenilikçiliği, pazarlama stratejileri, kurumsal kimliği, müşteri sermayesi aracılığı ile rakiplerine üstünlük sağlar (Law ve ark., 2011). Müşteri sermayesi farklı şekillerde ölçülebilir. Stewart'a göre başlıca ölçme yöntemleri aşağıdaki gibidir:

- (a) Müşteri Tatmini
- (b) Yararlılık ve Karşılıklı-bağımlılık (Vazgeçilmezlik)
- (c) Sadık Müşteri Değeri

Müşteri sermayesinin değerini takip etmek için müşterinin ekonomik değişimini, bağlılığını ve işlerimiz içerisindeki payını izlemek gerekir (Steward, 1997).

Müşteri sermayesi; müşteri ile ilişkilerimiz sonucu oluşan müşteri ile işletme arasındaki gömülü bilgi olarak tanımlanmaktadır. Müşteri sermayesi; işletme ve müşterinin birlikte ürettiği ortak malıdır. Şirketin, müşterileri hakkında sahip olduğu bilgi müşteri sermayesinin bir boyutudur. Müşterinin şirket hakkındaki düşünceleri, müşteri sermayesinin diğer boyutudur. Müşteriler entelektüel sermayenin gelişmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Müşteri bilgisi müşteri ilişkileri ile edinilir. Müşteri bilgisi, işletmenin dışından işletmenin içine aktarılarak, işletmenin bilgi sistemlerinde ve çalışanlarında depolanır. Böylece müşterinin talepleri ve taleplerindeki değişimler öngörülebilir (Bayraktar, 2007; Bontis ve ark., 2000; Cegarra-Navarra ve Sanchez-Polo, 2008; Çelme ve İşevi, 2002; Ergün, 2003; Steward, 1997; Zaim ve Gürün, 2007).

Yeni müşteri elde etmek mevcut müşteriyi elimizde tutmaktan daha maliyetli, yeni bir müşteriye satış yapmak mevcut müşteriye satış yapmaktan daha zordur. Bu

nedenle sadık müşteri, karlılık için önem taşır (Aaker, 1996; Erkuş, 2006; Keller, 1993; Moon ve Kym, 2006; Naktiyok 2007; Tekin ve Çiçek, 2002). Müşterinin şirket hakkındaki bilgi ve kanaati müşteri bağlılığına etki eder. Müşteri bağlılığı, müşteri memnuniyeti ile sağlanır. Müşteriyi kazanmak için; müşteriyi ilk seferde memnun etmek, sadık müşteri oluşturmak için işimizi her defa doğru yapmak gerekir. Müşteri memnuniyetinin sürekli olarak sağlanması sadakat duygusu geliştirilip kalıcılığı sağlandığında uzun vadeli kar kaynağıdır (Apaydın, 2007; Doğan ve Demiral, 2007; Erkuş, 2006; Zaim ve Gürün, 2007).

Tüm müşteriler işletme için değer üretmezler. Procter ve Gamble, Unilever, Xerox, Heinz, Apple ve Gillette gibi yapısal sermayesi yüksek marka yönetiminde üstün nitelik sahibi firmalar dahi hissedarları için değer yaratmakta sorun yaşayabilirler. Bunun nedeni müşterilerin %70'i firma için karlı değildir ve değer üretimine katkı sağlamamaktadır. İşletmelerin değer üretimi ve entelektüel sermaye sahibi olmak için, müşterilerin analizini yaparak karlı veya potansiyel karlı müşterilerini tespit edebilmeli ve bu süreçte değer üreten müşteriler ile güvene dayalı ilişkilerin kurularak bu müşterilere yatırım yapılmalıdır (Cop ve Bekmezci, 2008; Doyle, 2001).

Mal ve hizmet akışına odaklanarak bilgi ve enformasyon akışını ihmal eden firmalar ortalama 5 yıl içerisinde önemli oranda kaybetmektedirler (Steward, 1997). Pazarlamanın başarısı için; müşteri ihtiyaçlarını anlamak, karşılaştırmalı üstünlük tesis etmek, üstünlüğün müşterilerce benimsenip tekrarlayan alımlarla sürekli ilişkilerin varlığını sağlamak gereklidir (Doyle, 2001). Dinamik pazarlarda müşteri memnuniyeti ve kalıcılığı için müşteri odaklı olarak; müşteri tanımlanması, anlaşılması, analizi zorunluluğu vardır. Müşterinin kazanılması, sadakatinin oluşturulması sonucunda pazar payının artması müşteri ilişkilerine odaklanılarak sağlanır (Çandır ve Uray, 2008; Ergün, 2003; Haykır, 2011; Kohli ve Ajay, 1990). Müşteri bilgisinin tüm birimler ile paylaşılması sonucunda, tüm organizasyon düzeyinde müşteri ihtiyaçları ve talepleri anlaşılır. Bu bilgi ürün geliştirmeden müşteri ilişkilerine, tedarikçilerden paydaşlara kadar tüm ilişkilerin kalitesini ve dolayısı ile firma performansını etkiler (Bulut ve ark., 2009).

3.5.2. Tedarikçi İlişkileri

Tedarik; gerekli araç ve imkânların teminidir (Türker ve ark., 2005). Tedarikçiler, işletmeye hammadde, yarı mamul, enerji gibi her türlü girdiyi temin eden kişi ya da işletmeleri ifade eder (Dinçer, 1998). Tedarik zinciri üretim sürecinde tedarik işlemlerinin gerçekleştirip, üretim sürecinin akabinde müşterilerine ulaştırma fonksiyonudur (Eymen, 2007). Küreselleşme, hızlı değişim, teknolojik gelişmeler, dış kaynak kullanım ihtiyacını ve dolayısı ile tedarik zincirinin önemini arttırmaktadır.

Klasik yönetim anlayışında, işletme çevresindeki tüm işletmeler rakip olarak görünür, onların payları ve karları olabildiğince azaltılmaya çalışılır. Bu anlayış ile kısa vadeli kazanç sağlansa dahi uzun vadede zarar edilir (Eymen, 2007; Steward, 1997). Son zamanlarda bu durumun anlaşılıp, güçlü tedarikçi ilişkilerinin getirdiği rekabet avantajı fark edildikçe firmaların tedarikçi ilişkilerinde belirgin değişiklikler olmuş. Düşmanca rekabet yerine daha işbirlikçi tedarik zinciri düzenlemeleri tercih edilmeye başlanmıştır. Artık bildiğimiz satın alma, yani firmalardan fiyat toplama, değerlendirme, en ucuzunu veya uygununu seçme süreçlerinden oluşan satın alma, geçerliliğini kaybetmektedir. Firmalar tedarikçi listesi, ilişki sermayesi taşıyan tedarikçilerden oluşturmakta, işletmeler dış çevreye odaklanarak tedarik zinciri yönetimi felsefesi ile tedarikçileri ile bütünleşmeye çabalamaktadır (Eymen, 2007; Özata, 2008; Whipple ve Frankel, 2000).

İlişki odaklı firmalar tedarikçileri ile ilişkilerinin devamlılığını önemserler. Çünkü uzun dönemli ilişkilerin kısa dönemli ilişkilere göre önemli avantajları vardır. Uzun vadeli bir işbirliği tedarikçi ilişkisinde; güven ve etkileşim ile karşılıklı öğrenme ve know-how alışverişinin arayüzüdür. Böyle bir süreçte alıcı ve satıcı firmalar zamanla birbirlerine daha fazla uyum sağlar birbirlerinin yeteneklerinden daha fazla faydalanabilirler. Birbirlerini daha iyi tanır ve daha fazla güven duyarlar. Güven, ticari işlemlerin altyapısı olmuştur. Güvenin varlığı, belirsizliği azaltabildiği hallerde firmalara daha iyi çalışma koşulları yaratır. Böylece ticaretin işleyişini kolaylaştırıp, işlem maliyetini azaltır, ürün kalitesini artırır. Bütün bunların sonucunda işletmelerin genel etkinliği artar ve rekabet avantajı elde ederler (Bennet ve Gabriel, 2001; Fynes ve Voss, 2002; İplik, 2008; Özata, 2008; Önce ve Tokgöz, 2009; Yang ve ark., 2008).

Alınan mal ve hizmetlerin önemi ve performansının değişkenliği, tedarikçi ilişkileri ve tedarikçi ilişkileri performansının ölçümünü zorunlu kılar (Odman ve Şenol, 2002). Tedarikçileri değerlendirirken; tedarikçi konsantrasyonu, müşteriye bağımlı olmama, geçiş maliyetleri, alternatifleri olan ürün ve hizmetler dikkate alınır (Dinçer ve Fidan, 1998). Tedarikçi ilişkilerinin başarı unsurları; eşgüdüm, güven, karşılıklı-bağımlılık, bilgi kalitesi ve paylaşımı, ortak problem çözümleridir (Monczka ve ark., 1998). Tedarikçilerin üretim kalitesini arttıran, üretim ve finansal maliyetleri azaltan, üretim esnekliği sağlayan ve riski azaltarak, katkı sağlayan tedarikçileri ile vefalı ve tatminkâr nitelikli ve uzun süreli ilişkilerinin değeri tedarikçi ilişkileri sermayesini oluşturur (Çakı ve Savaşçı, 2003; Yelkikalan ve Aydın, 2003).

Tedarikçiler işletmelerin en önemli bilgi kaynaklarından birisidir (Yücel, 2005). İlişkinin başarısını ve devamlılığını sağlayabilmek için makul koşullarda açık bilgi alış verişi, karşılıklı bağlılığın güçlendirilmesi gereklidir (Lai ve ark., 2005; Yang ve ark., 2008). Bunun için yapılabilecek şeyler arasında ortak girişim, ortak yönetim, birlikte meslek odalarına üyelik gibi stratejiler ile paylaşım hukuki zemin sağlanır. Bu süreçte iletişim ve işbirliğinin artması ile taraflar ilişkilerinden bir şeyler öğrenir, ilişkisel paylaşımın değeri artar (İplik, 2008; Uysal ve İpçioğlu, 2008). Bu yapıda yaşanacak sorunları engellemek ve performansını arttırabilmek için; üretim sistemlerini ve tedarikçiler ile ilişkilerini, müşteri taleplerinin değişimini ve bütünleşmeyi karşılayabilecek biçimde esnek tasarlanmalıdır (Türker ve ark., 2005).

Tedarikçi ilişkilerinin doğası dolayısı ile değerlendirilmesi müşteri ilişkilerine çok benzer (Porter, 1980). Tedarik zinciri performansı üretici ve müşteriler ile kurduğu ilişki kalitesine bağlıdır (Yang ve ark., 2008). Dışsal bütünleşmeciler davranışlar ile işletmeler müşteriler gibi tedarikçiler için de araştırmalar yaparak tedarikçilerinin işletme hakkındaki düşüncelerini öğrenebilirler (Leenders ve ark., 1997).

Tedarikçi ilişkileri üç aşamada olgunlaşır. Birinci aşamada güven seviyesi düşüktür ve tedarikçiden alımın bütünü kontrol edilir. İkinci aşamada örneklem yolu ile kontrol yapılır. Son aşamada ise kontrol ihtiyacı duyulmaz. Bu aşamada gerçek bir tedarikçi ilişkisinin varlığı, tedarikçi sermayesinin varlığı söz konusudur (İmai, 1999).

Tedarikçi ilişki sermayesi yüksek olduğunda taraflar dostluk davranışları göstermekte, ilişki sermayesinin; sağladığı güven ile anlaşmazlık ve şikâyetleri azaltmakta çatışma önleyici etkileri olmaktadır. Yakalanan uyum sonucunda yenilik, paylaşım, karlılık ve öğrenmeye yardımcı olur. Tedarikçi ilişkisi sermayesi tedarik maliyetlerinin düşürülmesi, kalite artışı, adaptasyon yeteneğinin artışı, üreticiden müşteriye uzanan pazar odaklılığını arttıran entegrasyon yeteneği artışı sağlayarak kar marjını arttırılabilmektedir (Çakı ve Savaşçı, 2003; Eymen, 2007; Kale ve ark., 2000; Özkan ve Kavak, 2010; Yang ve ark., 2008).

Bu etkileri ile tedarikçi ilişkileri sermayesi sadece ürünün maliyet düşürme, kalite arttırma, hacmin yeterliliği, sorun yaşamama fonksiyonları sağlamamaktadır. Onun ötesinde pazar bulma, pazar eğilimlerine gözcülük, yenilikçilik, sosyal sermaye kullanımı gibi faydaları olan tüm süreçlerin kalitesini arttıran bir süreç olarak görülmelidir (Grönroos, 1994; Walter ve ark., 2001).

Tedarik zincirinin öneminin artmasına bağlı olarak tedarikçi ilişkisi ve işbirliklerinin önemi artmaktadır. Günümüzde gerçek rekabet, işletmeler arasında olmak yerine tedarik zincirleri arasındadır. Tedarikçi ilişkisi rekabet avantajı için kritik bir farklılaştırıcı olup, işletme performansını önemli oranda etkilemektedir (Cousins ve ark., 2006; Eymen, 2007).

Tedarikçi ilişkisinin bu etkisi yeni bir işletme iş modeli olarak ağ yapılarını da etkilemektedir (Kothandaraman ve Wilson, 2001).

3.5.3. Ağ Ortakları İlişkileri

Önceki dönemlerde önemli rekabet avantajı sağlayan ölçek ekonomileri ve kitlesel üretimi öngören dikey bütünleşik şirketlerin günümüzde başarılı olmaları artık çok güçtür. Küresel rekabet sonucunda rekabetin yapısı işletmeler arası rekabetten, ağlar arasındaki rekabete dönüşmüştür. Yeni ekonomik yapıda işletmelerin tek başlarına başarılı olamadıkları için iş modellerinde “ağ etkisi” görülmekte eski bütünleşik yapıları yerini ağ yapılanmalarına bırakmaktadır (Aktan ve Vural, 2012; Kothandaraman ve Wilson, 2001; Moon ve Kym, 2006; Oğuztürk, 2003; Türker ve ark., 2005). Tapscott’a göre ağlar “Değer ve zenginlik yaratıcı etkisi olan akışkan şirket topluluklarıdır.” Bu yapıya “iş ağı” denir ve bu iş ağları

“tedarikçiler, dağıtımçılar, ticaret hizmeti sunucular, altyapı sunucular ve müşterilerin belli bir sisteminden oluşan evrensel iş platformlarıdır.” (Steward, 1997).

Ağ yapıları; dahili, stabil ve dinamik olmak üzere üç şekilde karşımıza çıkar.

Dahili ağlarda; bir ana firma ve buna bağlı/bağımlı alt firmalar vardır. Petrol şirketleri ağlarında görüldüğü gibi transfer fiyatlamaları uygulamaları ile çalışılır.

Stabil ağlarda; ana şirketin uzmanlığı ve ilişkilerinden faydalanarak onunla uzun süreli işbirliğine giden ancak bağımsızlığını koruyan alt firmalardan oluşan bir yapı söz konusudur. Otomotiv firmaları merkezli yapılar bu yapıya örnek teşkil eder.

Dinamik ağlar; belirli bilgi, yetenek ve aracılık ilişkileri ile dönemsel olarak veya proje bazlı işbirliği yapılan ağlardır. Örnek; moda sektörü, büyük taahhüt projeleri, danışmanlık süreçleri gibi... (Alstytne, 1997)

İşletmeler ekonomik faaliyetlerini sürdürürken birtakım ağlar ile ilişki kurar ve bu ağların parçası haline gelir. Bu ilişki ağları ekonomik başarılarının temelidir. İşletmelerin rekabetçi üstünlüğü ve entelektüel sermaye düzeyi bu yapıların kalitesi ile ilişkilidir (Ayzit, 2006; Moon ve Kym, 2006; Yang ve ark., 2008; Zerenler ve İraz, 2006). Çağdaş iş firmaları dâhil oldukları ilişki ağlarını aktif varlıkları gibi görmektedirler. Entelektüel sermayesi en yüksek firmalardan Cap Gemini firmasının danışmanı Jonathan Low, en önemli varlıklarının kurmuş oldukları ilişki ağı, işbirlikleri yani networkleri olduğunu söylemektedir (Low, 2003).

Ağ ortakları işletme için farklı bilgi kaynakları anlamına gelir. Ağ ilişkisinin oluşumunun ilk şartı, taraflardan birisinin gerçekten yararlı bilgiye sahip olduğu düşüncesidir. Ağ ortaklığında beklenen, dışsal ittifaklardaki bilginin toplanıp; ağdaki, know how ve yetenekleri öğrenmektir. Ağ yapıları zımni bilgi geçirgenliği ile ağlarda bulunmak, işletmelerin daha fazla bilgi edinmelerini sağlar. Bilgi eş-yaratımına yol açarak paylaşımlı iletişim, güven ve bağlılık gibi rekabet üstünlüklerini sağlar (Ayzit, 2006; Hitt ve ark., 2002; Kale ve ark., 2000; Lee ve ark., 2008; Steward, 1997).

Günümüzde ağ ortakları ile entegrasyonu başarı ile gerçekleştirebilen zincirler başarılı networkler olabilmektedir. Bunun için tüm firmaların zincir

içerisindeki firmalar ile ilişkilerini aynı yapının farklı fonksiyonları olarak görmeleri gerekir. Böylece işletmeler ağ ilişkisine dayalı örgütlenme ile daha rekabetçi güç kazanacaklardır (Eymen, 2007; Tiryakioğlu, 2008).

İttifakların doğasında çatışma vardır. Oysa ağ ortaklığının başarısı için ortaklar arası güven ve bağlılık önemlidir. Güveni sağlamak ve çatışmaları yönetebilmek için formel ve informel bütünleşme kanallarının oluşturulması ilişkisel istikrarı ortaya çıkaracaktır. Öte yandan, bilgi çalma, know-how çalma veya absorbe etmeye yönelik fırsatçı davranışları en aza indirir. Firmaların daha önceki deneyimleri bu işleyişlerin kurulmasında yardımcı olacaktır (Alstynne, 1997; Kale ve ark., 2000; Yang ve ark., 2008).

Özellikle ileri teknoloji sektörlerinde sadece şirket içi buluşlar yeterli olmaz. Tüm ağa yayılmış geniş bir işbirliğine ihtiyaç vardır. Dünyada yeterince değerli beyin vardır. Lakin bilgi, ancak yüksek işbirliğine dayalı ilişkiler sayesinde yaratılabilir. Kişiler arası güçlü ilişki, ağ ilişkisinden beklentilerin gerçekleşmesinde önemli rol oynar (Hitt ve ark., 2002; Kale ve ark., 2000; Steward, 1997).

Faydalı işbirliği ve eşgüdümü kolaylaştıran ağlar, normlar ve sosyal güven gibi sosyal organizasyon şekil ve niteliklerine dayanır. Ağ ortaklıkları ile başarıyla ittifak kurulması halinde daha fazla bilgi edinmeyi, teknik yetenekleri geliştirmeyi, yenilikçi ürünler geliştirmeyi ve belirsizlikler ile baş edebilmeyi sağlayan avantajlar sunar (Kale ve ark., 2000; Putnam, 1995; Steward, 1997; Yang ve ark., 2008).

Şirketin ağıdaki kaynaklara erişim düzeyi ağ ortaklığı sermayesinin gücünü oluşturur (Lee ve ark., 2008). Güçlü ilişki ağları oluşturmak ve ilişkisel sermayeyi güçlendirmek ve ağ ilişkilerinin entelektüel sermayeyi destekleyici olabilmesi için yapı çok önemlidir (Alstynne, 1997; Kale ve ark., 2000). Bir ağın değer yaratabilmesi için bilginin transferi ve dönüşümü şarttır. Ağ ortakları arasındaki etkileşim aracılığı ile öğrenme kolaylaşır. Firmanın ağ ortakları ile olan etkileşimleri sonucunda edindiği bilgilerini kullanma becerileri, o firmaya eşsiz yetenekler ve buna bağlı olarak kısa ve uzun vadede rekabet avantajı sağlayacaktır (Bulut ve ark., 2009; Nonaka ve Takeuchi, 1995).

3.5.4. Yatırımcı /Ortak İlişkileri

Ortaklık yapısı dar anlamda “ortakların hisse payını, geniş anlamda ise ortakların niteliksel özelliklerini” ifade eder. Ortakların nitelikleri, yönetim ilişkileri ve hisse yoğunlukları firma ile ilişkilerini etkiler (Sayılğan ve Sayman, 2012).

Ortaklar ile profesyonel yöneticiler arasında davranışsal farklılıklar vardır. Ortaklar rekabetin az olduğu durumlarda dahi karlılığa odaklanır ve maliyetlerin düşmesinde etkili olur. Kriz dönemlerinde hisse yoğunluğu yüksek firmaların kriz yönetiminde daha başarılı olduklarını görülmüştür. Firma sahibi firmanın yaşam süreçlerindeki en önemli etkendir (Demirgil, 2008; Erkan ve Özcan, 2007; Sayılğan ve Sayman, 2012).

Yatırımcı/Ortaklar en az yatırım ile en fazla kazancı elde etmek isterler. Bunun gerçekleşmesi halinde işletmeye karşı güven ve inancı artar. Geleceğe yönelik kararlara daha olumlu yaklaşır (Toraman ve ark., 2009).

Ortaklar arası güven unsuru entelektüel sermaye değerini doğrudan etkiler. Yatırımcı/ortak ilişkilerinin gücünün işletmenin dışarısında da güven artırıcı etkisi vardır. Bu etki ile firmanın itibarı artmakta, daha kolay ve ucuz fon bulabilmektedir. Mesela 2008 global krizinden etkilenen finans sektörü, kredilerde daralmaya gidince Türk reel sektörü fon sıkıntısı yaşadı ve alternatif fon kaynağı arayışına girdiler. Ana ortağı güçlü olan firmalar – ana ortaktan ya da kredi kuruluşlarından- daha kolay fon bulabildiler. Bu durum özellikle kriz dönemlerinde kurumsal yönetim uygulamalarının tartışılmasına neden olmuştur (Gedik Yatırım Menkul Değerler A.Ş., 2009; Kara ve ark., 2009; Moon ve Kym, 2006; Sayılğan ve Sayman, 2012).

Rekabet avantajı için, ortaklık yapısı kritik bir unsurdur. Çok ortaklı firmalarda ortakların kültürel benzerlikleri ortaklar arasında uyumu artırır (Hacıfendioğlu, 2005).

Bir patronun entelektüel sermayesi iş bilmesidir. Ortakların işe yönelik bilgilerini paylaşmaları, işe yönelik odaklanmaları ve kontrolleri işletme performansını artırır. Firmanın yapısını, ilişkilerini ve insan sermayesini biçimlendirir (Demirgil, 2008; Yanık, 2012).

Patronluğu bu kadar önemli kılan şey onun ilişki sermayesidir. Tüm servetini kaybeden patronların itibarlarını kaybetmemeleri halinde tekrar eski servetlerini inşa edebildikleri görülmektedir. Ortakların tedarikçiler, çalışanlar, müşteriler ve diğer işletme dışı unsurlar ile ilişkileri, tecrübesi, eğitimi ve yetenekleri firma performansına etki yapar (Demirgil, 2008; Yanık, 2012).

Yatırımcı/ortak ilişkileri sermayesi dâhili ve harici destek gruplarıyla beraber işletme karlılığına katkı sağlar (Moon ve Kym, 2006).

3.5.5. Kamu İlişkileri

Entelektüel sermayenin bileşeni olan ilişki sermayesi, örgütün entelektüel varlıklarını harekete geçirerek, ona uzun dönemli yaşam kaynağı sağlayan ve bilânçolarında görünmeyen varlıklar olarak tanımlanan, iç ve dış ağdaki ilişkilerine dayalı bir sermaye türüdür (Haykır, 2011).

İşletmenin ve çalışanların işletme dışındaki kişi ve kurumlar ile ilişkileri, kurumsal sosyal sermaye kapsamında tanımlanmaktadır. Sosyal sermaye, örgütün çevresinde birlikte iş yaptığı devlet, toplum ve diğer örgütlerle arasındaki güven, dayanışma ve işbirliği anlamına gelir (Coleman, 1988; Karagül ve Masca, 2005; Moon ve Kym, 2006; Nahapiet ve Ghoshal, 1998).

Toplumun işletme hakkındaki genel kanaati “kamuoyu” olarak nitelendirilir. Kamuoyu algısının olumlu olabilmesi için işletmenin kurumsal değer davranışları, toplumsal değer, ilke ve normlar ile uyumlu olması, sosyal sorumluluk çerçevesinde davranması gerekir. Sosyal sorumluluk tüm paydaşlara faydalı olmak üzere gönüllülük temelinde taahhütleridir. Bunun için işletmelerin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi işletmeye saygınlık kazandırmakta ve müşterilerin işletmeye yönelmesini sağlayarak, işletmelerin müşteri sermayesini, kurum imaj ve itibarını artırır. Bu bakımından entelektüel sermayeyi artırıcı etki yapacaktır (Bayer, 2003; Bozbura ve Toroman, 2004; Dinçer ve Fidan, 1998; Emrem, 2004; Nahapiet ve Ghoshal, 1998).

Rekabet avantajının kökenlerinden birisi sosyal bağıdır. Sosyal bağlar sosyal sermaye ilişkilerin kurulmasına yardım eder. Sosyal sermaye ekonomik gelişmeye

doğrudan ve dolaylı yollar ile pozitif etki yapmaktadır (Karagül ve Masca, 2005; Knack ve Keefer, 1997; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Putnam, 1995).

İşletmenin faaliyetleri nasıl toplumu etkilemekte ise, kamunun faaliyetleri ve düzenlemeleri de işletmeyi doğrudan ve dolaylı olarak etkiler. Devlet benimsediği politikalarla, alıcı ve satıcı olması ile sektörel rekabeti etkiler (Porter, 1980; Wade, 1990).

İşletmeler açısından kamuoyu ve kamu ilişkileri diğer entelektüel sermaye unsurları kadar önemlidir. Kamu ile ilişkiler, sağladığı entelektüel bilgi ve koordinasyon ile işlem maliyetlerini azaltır. Verimlilik ve büyümeyi destekler (Nahapiet ve Ghoshal, 1998).

Buraya kadar entelektüel sermaye, bileşenleri, özellikleri ve faydaları incelenmiş; incelemeler sonucunda aşağıdaki ayrıma ulaşılmıştır:

Tablo 2.5. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri

Yapısal Sermaye	Örgüt kültürü Kurum imajı ve kimliği Marka Bilgi teknolojileri Ar-Ge ve yenilikçilik Entelektüel mülkiyet Süreç, sistem ve prosedür Yönetim felsefesi
İnsan Sermaye	Teknik bilgi ve yetenek sermayesi Motivasyon sermayesi Yenilikçilik adaptasyon sermayesi Çalışan sosyal sermayesi
İlişkisel Sermayesi	Müşteri ilişkileri Tedarikçi ilişkileri Ağ ortakları ilişkileri Yatırımcı / ortak ilişkileri Kamu ilişkileri

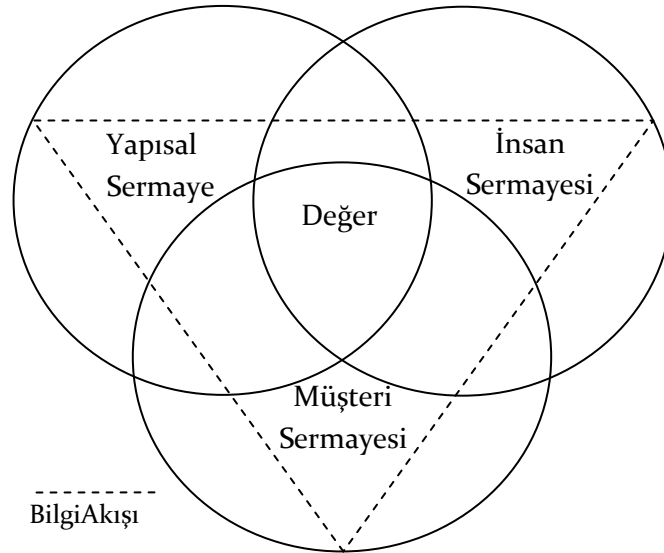
Entelektüel sermaye bileşenlerinin tek tek işletmelere ne gibi faydalar sağladığı yukarıda incelenmiştir. Bu bileşenlerin birbirleri ile etkileşimleri de söz

konusudur. Bu açıdan söz konusu etkileşimler ve bu etkileşimlerin etkisi aşağıda ayrıntılı incelenmiştir.

3.6. Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Aralarındaki Etkileşimi

Entelektüel sermaye unsurlarının bileşiminden meydana gelir. Entelektüel sermaye unsurları, tek başlarına değer oluşturamaz. Diğer entelektüel sermaye unsurları ile etkileşimlerinden oluşan sinerji ile işletme performansına etkilerini arttırır. Unsurlarının birlikte ve karşılıklı olarak etkileşimi sonucunda istenen performansı gösterir. Değer üretimine en üst seviyede katkı sağlar (Akpınar, 2002; Bontis, 1998; Edvinsson, 2002; Edvinsson ve Malone, 1997; Hsu ve Fang, 2009; Huang ve ark., 2010; Moon ve Kym, 2006; Roos ve Roos, 1997; Steward, 1997).

Entelektüel sermayenin çıktısı olan değer, entelektüel sermayenin merkezinde yer alır (Dzinkowski, 2000). Entelektüel sermaye yönetiminin temel amacı, en etkin entelektüel sermaye bileşiminin ve bu bileşenlerin bileşenlerinin karşılıklı etkileşimi ile en yüksek değerini ortaya çıkarılmasıdır (Edvinsson, 2002; Erkal, 2005).



Şekil 3.6. Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Aralarındaki Etkileşimi (Dzinkowski, 2000).

Bu yönde yapılan çalışmalarda insan sermayesinin; yapısal sermaye ve ilişki sermayesini olumlu yönde etkilediği (Hsu ve Fang, 2009; Shih ve ark., 2010), yapısal

sermayenin; insan sermayesini ve ilişki sermayesini olumlu yönde etkilediği (Bozbura ve Toroman, 2004) çeşitli çalışmalarda ölçülmüştür. Entelektüel sermaye bileşenlerini birlikte işler hale getirebilen firmalar, rekabet üstünlüğü sağlayacak ve işletmelerinin değerini arttıracaktır (Çelme ve İşevi, 2002).

3.6.1. Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesi İlişkisi

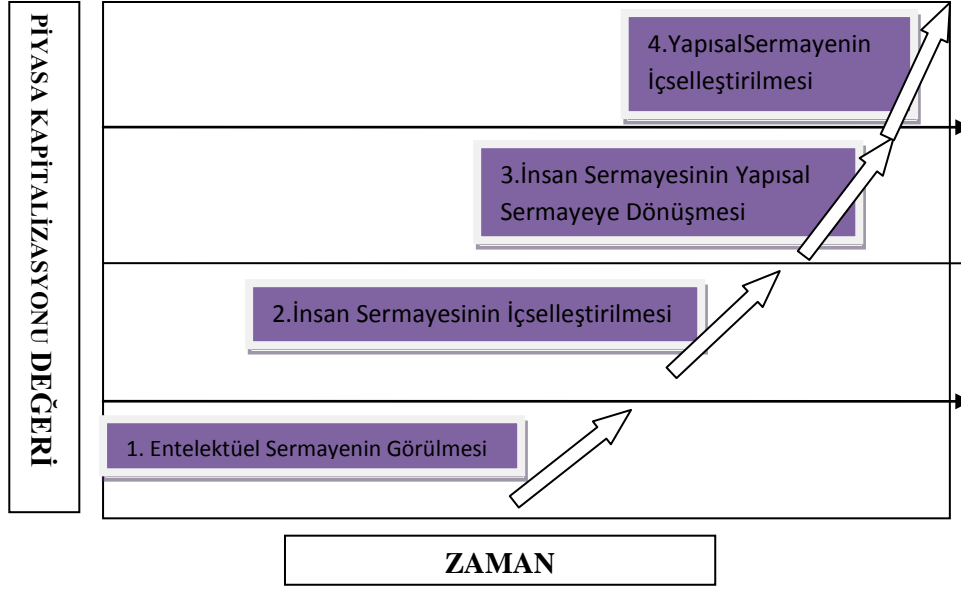
Çalışanlar işlerini daha iyi yapabilmek için bir mekanizmaya ihtiyaç duymaktadır. Yapısal sermaye, örgütlerin performansını destekleyecek mekanizmalar ve yapılarla ilgilidir. Çalışanların verimli olabilmek için ihtiyaç duyduğu altyapıyı, yapısal sermaye sağlar. Yapısal sermayenin temel görevi insan sermayesine maksimum fayda sağlamaktır. Yapısal sermaye insanlara sunduğu bilgi, sistem vs. destekler ile insan sermayesini geliştirir. Bu sayede çalışanlar en iyi performanslarını gösterir (Akpınar 2002; Bayer, 2003; Bontis, 1998; Bozdemir, 2009; Edvinsson ve Malone, 1997; Emrem, 2004; Kanıbir, 2004; Steward, 1997).

İnsan sermayesi, diğer entelektüel sermaye unsurlarının çekirdeğidir. Önce insan sermayesi ortaya çıkar. İnsan sermayesi, işletme performansını arttırırken aynı zamanda sağlam bir yapısal sermaye birimi sağlar (Abeysekera, 2004; Bayer, 2003; Ertuğrul, 2000; Kaplan ve Norton, 1992; Moon, Kym, 2006; Saint – Onge,1996; Shih ve ark., 2010).

Yetenekli bireylere sahip olmak, insan sermayesinin oluşumu için yeterli değildir. Gelecekte de başarılı olacak şirketler, insanlar işten ayrılrsa dahi birikimlerinin yapısal sermaye olarak işyerinde kalmasını sağlayabilen, bunun için insan sermayesi ve yapısal sermayeyi iç içe geçirebilen firmalar olacaktır (Edvinsson, 2002; Özgener, 2000). Yapısal sermaye, bireysel yetenekleri işletmenin sistemleri aracılığı ile kuruma ait ve kurumun yetenekleri haline getirir. İnsan sermayesinin de kalıcı hale gelmesine yardımcı olur (García-Álvarez ve ark., 2011).

İşletmelerin insan sermayesinden faydalanabilmeleri ve işletme varlığına dâhil edebilmeleri, bireysel yeteneklerin toplu yeteneğe dönüştürülmesine yani; insan sermayesini yapısal sermayeye dönüştürmesine bağlıdır (Akpınar, 2002; Edvinsson, 1998; Önce, 1999).

İnsan sermayesi ve yapısal sermaye unsurlarının dönüşümü aşağıdaki şekilde şematize edilebilir (Edvinsson, 2000).



Şekil. 3.7. Entelektüel Sermayenin Geliştirilmesinde Zaman ve Piyasa Değeri Arasındaki İlişki (Edvinsson, 2000)

Bu şekilde ilk aşama, entelektüel sermayenin keşfedilmesidir. İkinci aşamada, insan sermayesi oluşur. Üçüncü aşamada insan sermayesi, çoğaltıcı etkisi ile yapısal sermayeye dönüşür. Son aşama da yapısal sermayenin içselleştirilmesidir. Bu aşama, aynı zamanda entelektüel sermayeyi çoğaltıcı etki yapmaktadır (Edvinsson, 2000).

İnsan sermayesinin etkinliğinin artması, kalıcılığının sağlanması ve yapısallaştırılması için; kurumsal vizyon, misyon ve amaçların çalışanlara tam olarak aktarılması, kurumsal felsefe, değer, inanç, ilke ve normların çalışanlara benimsetilmesi, çalışanların yetkilendirilmesi ve güçlendirilmesi, katılımcı yönetim felsefesinin benimsenmesi, çalışanlar arasında bir ekip ruhunun ve ekip dayanışmasının oluşturulması (Bayer, 2003), iş tatmininin sağlanması, çalışma kültürünün oluşturulması, güçlü iletişim, çalışanlara ilgi gösterilmesi, işini yapmasını sağlayacak teknolojinin sunulması, çalışanların eğitilmesi ve gelişmesi sağlanmalıdır (Ulrich, 1998).

Her koşulda bütün çalışanlar işletmede tutulamayacaktır (Yücel, 2005). Ölçülü çalışan değişim hızı, insan sermayesinin yenilenmesini sağlar. Bu

yenilenmeyi engelleyecek yapıların oluşumuna izin verilmemelidir (Edvinsson, 1998).

Yapısal sermaye işletmenin süreçleri, açık bilgileri, fiziki ve örgütsel tasarımlarında saklıdır. İnsan sermayesi ise insanların beyinlerindedir. Bilgi, örgüt için kullanıldığı ve örgüt ile paylaşıldığında entelektüel sermaye olacaktır. Bunun için organizasyonel öğrenme sağlanması, örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi gerekir. Böylece insan sermayesi ayrılrsa bile entelektüel sermayenin kaynağı olan bilgi işletmede kalacaktır (Bontis ve ark., 2000; Edvinsson, 2002; Emrem, 2004; Göksel ve Baytekin, 2008; Lynn, 1998).

Bunun için yapılması gereken; bilginin bilgi sistemlerinde, prosedürlerde, misyon – vizyon tanımlamalarında, örgütsel hikâyelerde ve rutinlerde kodlanıp kaydedilmesidir (Slater ve Narver, 1995). Yapısal sermaye, bilgi paylaşımı için bir köprü görevi görür. Yapısal sermaye, insan sermayesi birikim ve yeteneklerini organizasyon platformuna aktaran düzenlemelerdir (Edvinsson, 2002).

İnsan sermayesinde saklı bilginin içselleşmesi, yapısal sermayeyi oluşturur. İçselleştirilen bireysel yaratıcılık, kurumsal yaratıcılığa dönüşür. Bu da kurumun yenilikçilik yeteneklerini geliştirir (Bayer, 2003). İnsan sermayesinin varlığı Ar-Ge performansını artırır, yenilikçiliği etkiler (Karaöz ve Demirgil, 2009; Yeşil ve ark., 2010). Ürün bazında yapılacak yeniliklerde, işletmede bireyler arasında açık ilişkiler, güven ve işbirliğinin olması yenilikçi yeteneklerin etkisini artırır. Aksi halde yenilik çabaları olumsuz çatışma ve dirence neden olup başarısızlıkla sonuçlanabilir (Jassawalla ve Sashittal, 2003; Stephenson, 2006).

İnsan sermayesi ile yapısal sermaye birbirine bağımlıdır. Karşılıklı olarak birbirini geliştirir, entelektüel sermaye değeri açısından çarpan etkisi yaparlar (Ertuğrul, 2000; Moon ve Kym, 2006; Saint – Onge,1996; Steward, 1997). Bu etkileşim bağlı bulunan sanayi sektörüne ve yapılan işe bağlı olarak farklılık gösterir. Yaratıcılığın daha önemli olduğu sektörlerde farklı, riskin yüksek olduğu sektörlerde farklı karma uygulanacaktır (Ahmedi ve ark., 2012; Bontis ve ark., 2000).

3.6.2. İlişki Sermayesi ve İnsan Sermayesi İlişkisi

İnsan sermayesi sadece çalışanların kafasındaki bilgiden oluşmaz (Edvinsson, 2002). İnsan sermayesi; çalışanların yaptıkları işi iyi yapmasını, müşterilerin ve paydaşların ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayarak çevrenin memnuniyetini sağlar. İşletmeye olan güveni artırır. Aynı zamanda sosyal ve ağ ilişkileri ile bu ilişkilerindeki güven ve bilgileri insan sermayesi ile ilişki sermayesini oluşturur (Edvinsson, 2002; Garbarino ve Johnson 1999; Moon, Kym, 2006; Shih ve ark., 2010) ve ilişki sermayesini geliştirir.

İlişkiler güven üzerinden kurulur. Güven sağlayıcı/arttırıcı davranışlar insanlar aracılığı ile kurulur. İlişkilerin kalıcılığı; kısa vadeli çıkarıcı davranışlar yerine karşılıklı olarak uzun vadeli çıkarları koruyan insan davranışlarının geliştirmesine bağlıdır. Güven ve bağlılık ilişkilerin gelişmesinde yapılan yazılı anlaşmalardan daha fazla önemlidir. Güven ve bağlılık, ilişkinin işlevselliği ve üretkenliğini arttırmaktadır (Garbarino ve Johnson 1999; Morgan ve Hunt, 1994; Yang ve ark., 2008).

İnsan sermayesi gibi ilişki sermayesi bilgiyi üretmektedir ancak bu bilgiyi üzerinde taşıyan çalışanlar veya ilişkilerin işletme ile bağının kopması halinde bu değerli sermayenin kaybolma riski vardır (García-Alvarez ve ark., 2011). Bu riski minimize etmek için; işletme çevresi ile ilişkiler, işletme için değer yaratacak şekilde yapılandırılmalı ve bu ilişkiler güçlendirilmelidir. Bu ilişkiler de mülkiyete dönüştürülmelidir (Kurşunmaden, 2009).

İnsan sermayesi yapısal sermayenin yapıtaşdır ve ikisi birlikte ilişki sermayesini yaratırlar (Ertuğrul, 2000). Firmanın imajı ve itibarı, yapısal sermaye unsurudur. İlişki sermayesi ise daha çok ilişkide bulunduğu insanların itibarına bağlıdır. İnsanların itibarı zamanla firma itibarına dönüşür (Edvinsson, 2002).

Çalışanlar işletme çevresi ile doğrudan etkileşime geçerek edindiği bilgi ve geliştirdiği beceriler ile insan sermayesi ve ilişki sermayesini geliştirir. İnsan sermayesi ve ilişkisel sermaye ilişkisinde; çalışanlara yetki ve sorumluluk devredildiğinde, ilişki yönetiminde inisiyatif verildiği ve çalışanların memnuniyetinin önemsendiği yapılarda verimli etkileşim sağlanabilecektir. Aksi

halde hem çalışan hem de ilişki sermayesi azalacaktır (Steward, 1997). Mesela; iş tatminsizliği yaşayan çalışanlar müşteri memnuniyeti sağlayamazlar (Akpınar, 2002).

İlişkisel sermaye anlayışı sonucunda çalışanlar müşteri ve tedarikçilerle daha fazla ilgilenirler (Alkan, 1999).

Bontis ve diğerleri (2000), insan sermayesinin ilişki sermayesi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu düşünmüşlerdir (Bontis ve ark., 2000; Hsu ve Fang, 2008). İnsan sermayesi ve ilişki sermayesi performans üzerinde pozitif bir etki sergilemektedir (Shih ve ark. 2010).

3.6.3. Yapısal Sermaye ve İlişki Sermayesi İlişkisi

Bilgi, işletmenin çalışanlarında ve çevresinde bulunur. İlişkisel sermaye; dışsal ittifaklar ile içyapının ürettiği bilginin hasadıdır. Paylaşılan ve üretilebilen bilgi yapısal sermayenin bir parçasıdır (Hickins, 1999). Şirketler, rakipleri ile en iyi şekilde rekabet edebilmek için ilişkilerle elde edilen bilgileri çok iyi kullanmalıdırlar (Akgül ve ark., 2006).

Yapısal sermaye; ilişkilerdeki verileri depolar ve bu verilerin işletmede ihtiyaç duyan kişi ve birimlere akışını sağlayarak işlenmesini sağlar. İlişkilerdeki bilgiyi şirketin içinde tutarak, onun şirketin malı haline gelmesini sağlar. Bu yönü ile verileri bilgiye, bilgileri değere dönüştürür (Bayraktar, 2007; Ertuğrul, 2000; Kanıbir, 2004; Steward, 1997).

İlişkisel sermaye ve insan sermayesinin; yapısal sermayeye dönüştürülmesi, entelektüel sermaye yönetiminin en önemli amaçlarından biridir. Böylece entelektüel sermayeyle unsurlar kalıcı hale gelir ve kaybolması önlenir (Lynn, 2000). Yapısal sermaye ile bütünleşen insan sermayesi yarattığı ilişki sermayesi sonucunda diğer paydaşlarla birlikte ortakların/yatırımcıların faydasını maksimize eder (Özgener, 2000).

Kurumsallaşmış, doğru prosesleri olan işletmelerin ve çalışanların tedarikçilerle ve müşterilerle ilişkisi daha iyi olmaktadır. Bu prosesler, çalışanların ilişkilerini düzenleyerek ilişkinin kalitesini ve süresini olumlu etkiler (Apaydın, 2009).

Kurum imajının etkililiği, ilişkisel sermayenin önemli bir kaynağıdır (Steward, 1997). İşletmelerin topluma karşı sorumluluk bilinci ile davranması, işletme imajını olumlu yönde etkilemektedir (Apaydın, 2007). Bu etkileşim sürecinin ürün geliştirme, üretim ve dağıtım aşamasının oluşumunda sağladığı katkı ile yapısal sermaye önemli bir bölümünü oluşturur (Saint-Onge, 1998).

Kurum kültürü, yapısal sermaye unsuru olmakla birlikte insan sermayesi yönetimine etki eder ve çalışan davranışları üzerinde etkilidir. Bu iklim aynı zamanda da çalışanların çevre ile olan ilişkilerine de yansıtacaktır. İlişki sermayesinin önemli unsuru olan kurumsal sosyal sermaye üreterek işletme çevresindeki ilişkisel unsurlar ile olan ilişkinin verimliliğini ve üretilen bilginin artmasını sağlayacaktır (Göksel ve Baytekin, 2008).

Güçlü yapısal sermaye, işletmenin ilişkilerine katkı sağlayarak ilişki sermayesini geliştirir. İlişki sermayesinin yüksek olması halinde dahi kötü bir yapısal durum söz konusu ise entelektüel sermaye değerlendirilemeyecektir (Bontis ve ark., 2000). İlişkisel sermaye, yapısal sermaye ile birlikte nicel ve nitel performans etkisi gösterecektir.

3.7. Entelektüel Sermayenin Performans Etkisi

Performans sözcüğü “bir şeyi başarm, bir şeyi yapabilme gücü ve sınırı” anlamına gelmektedir (Güncel Türkçe Sözlük, 2012). İşletme yönetimi açısından yapılan bir tanımında ise performans “Belirlenen amaçları elde etmenin etkinlik düzeyi ve verimliliğidir.” (Porter, 1991) Performans; herhangi bir görevin gereği olarak önceden belirlenmiş olan standartlara uygun davranışların gösterilmesi ve hedeflenen amaçlara yaklaşma derecesi (Can, 2001), işletmenin amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin, neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel ifadesidir. Bu anlamda bir işletmenin performansı; belirli bir zaman dilimi sonunda elde ettiği çıktı ya da çalışmanın sonucu olarak ifade edilebilir (Akgemci, 2008). Performans, tüm faaliyetlerin sonucu, yöntem yerine sonuçların tutturulmasıdır; performansın değerlendirilmesinde odaklanılan, şirketin o andaki faaliyet ve davranışlarının etkililiği ve etkinliğidir (Samir ve Subrata, 2006).

Her organizasyonun performans ölçümü yapmak için kendine özgün nedenleri olabilir. Bir işletmede performans ölçümünü gerektiren nedenler aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Zerenler, 2003):

- Kaynakların etkin kullanılması
- İşletme içi ve dışı kontrol
- Başarıyı belirleme
- Müşteri ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi
- Kıyaslama olanağı
- Teknolojik gelişmelere ve değişen koşullara uyum sağlamak
- Gelişmeyi desteklemek
- İşletme stratejilerinin belirlenmesini ve uygulanmasını sağlamak
- Çalışanların değerlendirilmesi

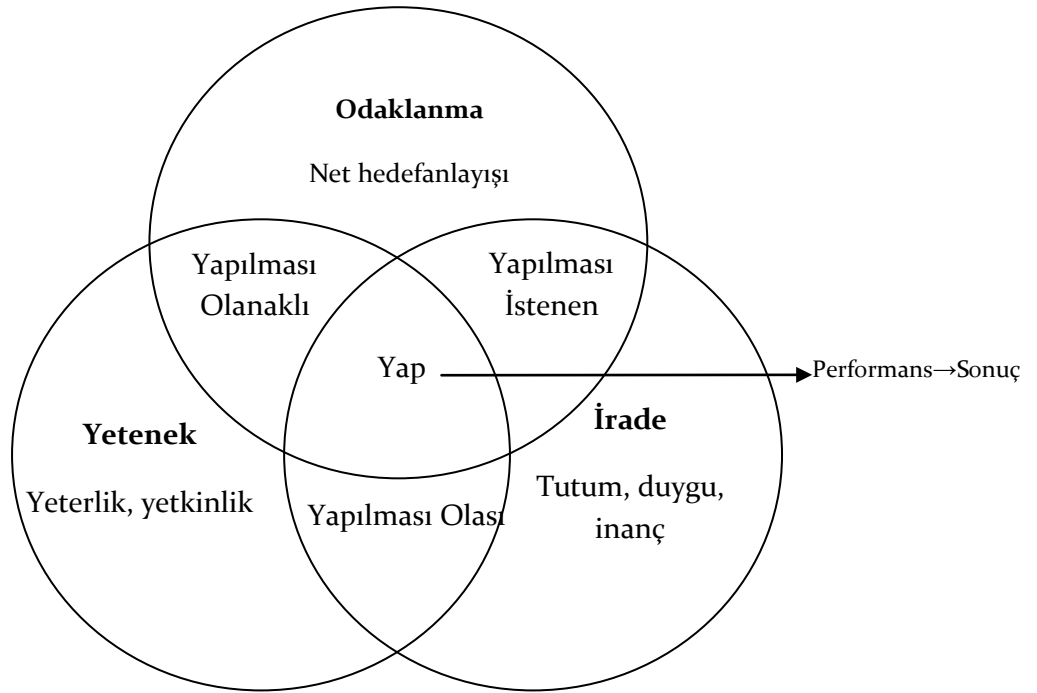
Performans ölçütleri işletmenin gidişatı hakkında gerekli bilgileri saptar ve yöneticilere; karar alma, planlama, kontrol ve amaçlara uygunluk konularında yardımcı olurken, iyileştirme gereken alanlar hakkında bilgi verir. Yapılan iyileştirmeler ve sağlanacak sürekli kontrol, işletmenin başarısında önemli bir paya sahip olacaktır. Performans ölçütleri; gerekli güncel bilgileri sağlar ve iyileştirmenin sağlıklı yürütülmesinde önemli rol oynar (Kabadayı, 2002).

Performans ölçümü, yönetimin geliştirdiği stratejilerin uygulanmasına yardımcı olmakta ve stratejik kontrol sistemini desteklemektedir. Stratejik kontrol sistemi, işletmenin tamamını kapsayan uzun vadeli bir kontrol sisteminin tasarlanması ve kurulmasıdır. Stratejik kontrol sistemi, hem işletmenin kontrolü altındaki iç unsurların, hem de işletmenin kontrolü dışındaki dış unsurların işletme faaliyetlerinin üzerindeki etkilerini ölçmeye yöneliktir (Ergin ve Elmacı, 1999).

Performans ölçümü; işletme sahipleri, yöneticiler, yatırımcılar ve kredi verenler gibi işletme içinden ve dışından birçok ilgilinin, işletme ile ilgili verdikleri kararları etkilemektedir. Bu nedenle; ister tam olarak sistematik bir şekilde olsun, isterse geçici bir süre veya belirli bir amaç için olsun, her işletme performans ölçümü yapmaktadır. Yönetimin önemli işlevlerinden kontrolün bir parçası olan performans ölçümünün; işletmenin genel olarak başarısının belirlenmesi, geliştirilebilecek alanların ortaya çıkarılması ve var olan verimsizliklerin nedenlerinin anlaşılması gibi

birçok yararı vardır. Performans ölçümü ayrıca işletmeyi başarıya götürecektir kararların verilmesine de yardımcı olmaktadır. İyi şekilde tasarlanmış bir performans ölçüm sistemi, işletme stratejilerinin uygulanmasına yardımcı olmakta ve işletmenin stratejik kontrol sistemini desteklemektedir (Coşkun, 2006).

İşletme performansı; işletmenin içsel yapısının dışında dışsal unsurları da işletme performansının bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2007). Firma performansı, temel ekonomik amaçlarına ulaşma düzeyinin yanı sıra, işletmenin değişen çevre koşullarına uyum becerisinin göstergesi ve rekabetteki varlığının sürdürülebilirliğinde yenilik başarısı ile de yakinen ilgilidir (Bulut ve ark., 2009).



Şekil 3.8. Evrimsel Organizasyon (EVO) Performans Modeli (Smith ve Saint-Onge, 1996)

Performans ölçümüne geniş bir açı kazandıran kıyaslama; bir organizasyonun tamamının veya bir biriminin benzer işlevleri olan başka bir organizasyonla karşılaştırılarak, ne kadar iyi çalıştığının belirlenmesidir. Kıyaslama, performans ölçümünün en iyi uygulamaya sahip olan işletmelerle karşılaştırılarak yapılmasını sağlamaktadır. Performans ölçütlerinin zaman içinde değişiminin gözlemlenmesi, genel olarak bir gelişme sağlandığını göstermektedir. Ancak, performans ölçütlerinin

zaman içinde iyileşmesi, performansın mutlak anlamda iyi olduğunu göstermemektedir. İşte bu noktada kıyaslamaya ihtiyaç duyulur (Coşkun, 2006).

Kıyaslamanın dört çeşidi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Neely ve ark., 2005):

- (a) İç Kıyaslama:** Kurum içinde veya bazen de aynı yere bağlı fabrikalar arasında olabilir. Verilere ulaşmadaki kolaylık ve verilerin güvenilirliği iç kıyaslamanın en büyük avantajıdır.
- (b) Rakipler İle Kıyaslama:** En yararlı olan kıyaslama çeşididir. Ancak rakiplerle yapılan kıyaslama da direk karşılaştırılabilir veri bulmak oldukça zordur.
- (c) Fonksiyonel Kıyaslama:** Direk rakip olmayan firmalarla benzerlik gösteren konularda yapılan fonksiyonel karşılaştırmadır.
- (d) Jenerik Kıyaslama:** Bir ürün ya da hizmet kategorisi için yapılan karşılaştırmadır. Örnek olarak fatura, gelen siparişler vb. verilebilir.

Firma nicel performansı bir kriter olarak ele alındığında değerlendirme için sıklıkla başvurulan ölçüm değişkenleri; ciro karlılığı, toplam varlık karlılığı, yatırımların geri dönüş oranı, öz sermaye karlılığı, vergilerden önce elde edilen gelirler, net gelirler gibi ekonomik hedeflerin değerlendirilmesine yönelik göstergelere ilişkin kombinasyonlar kullanılmaktadır.

Başarılı olmak isteyen işletmelerin dengelenmiş nicel ve nitel performans ölçülerini kullanmalarının bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir (Bilgen, 2001).

Maddi olmayan varlıkları yönetebilme yeteneği, değer yaratmak, rekabet avantajı elde etmek ve kalıcı başarı elde etmek isteyen işletmeler için oldukça önemli bir başarı anahtarıdır (Sim ve Koh, 2001). Cap Gemini E ve Y Şirketi Danışmanı Jonathan Low yaptıkları araştırmalarda, görünmeyen varlıkların nicel ve nitel varlıkların sonuçları etkilediğini gördüklerini söylemektedirler (Low, 2003).

Entelektüel sermayenin temel dinamikleri yapısal, ilişkisel ve insan sermayesi taşıdığı potansiyel ile genel performansı nicel ve nitel performansı arttırarak etkilemektedir (Kanıbir, 2004).

4. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ ÖLÇME VE RAPORLAMA YÖNTEMLERİ

Günümüz yöneticileri, mevcut finansal raporlama sistemleri ile şirket yönetmek üzere yetişirler. Ancak bu raporlar günümüz koşullarında yetersiz kalmaktadır (Argüden, 2005). Entelektüel sermaye olarak adlandırılan, gayri maddi varlıkları ölçmeye yarayan koordinatlar olmadan, işletmenin sahip olduğu gerçek potansiyellerini tespit edebilmesi veya geleceğe uzanan yolu gösteren anlamlı bir harita oluşturması mümkün değildir (Edvinsson, 2002).

Şirketlerin rekabet gücü, entelektüel sermayelerini nasıl yönettiklerine bağlıdır. Entelektüel sermayenin günümüz dünyasında en önemli rekabet aracı olması dolayısı ile ölçülmesi ve raporlanması giderek daha önemli hale gelmektedir. Entelektüel sermayeyi yönetebilmek onu ölçebilmeye bağlıdır (Çelme ve İşevi, 2002; Önce, 1999; Özsoy, 2006).

Entelektüel sermaye performanslarının ölçümünün pek çok faydası vardır. Bu ölçümler ile firmanın şeffaflığı sağlanır ve geçmişi, bugünü ve geleceğine ilişkin sinyaller alınabilir. Bunun sonucunda, firmanın öngörü yetenekleri artar ve firma genelinde iyileştirmeler yapılır. Entelektüel sermayenin ölçümü ile entelektüel sermaye için harcanan emek ile sermayenin ne ölçüde ve ne şekilde işletmeye geri döndüğünü, işletmenin karını, değerini ve rekabet gücünü hangi oranda arttırdığı sorgulanır (Uçar, 2008).

Entelektüel sermayenin ölçülmesi için çalışan araştırmacılar, pek çok model geliştirmişlerdir. Bu yöntemlerden hiçbirisi, entelektüel sermayenin ölçümüne ilişkin tüm amaçları gerçekleştirememektedir. Yöneticiler; amaca, duruma ve hedef kitleye bağlı olarak bir metot seçmelidir.

Entelektüel sermaye ölçme yöntemleri, en basitten en karmaşığa kadar farklı zorluk düzeylerindedir (Steward, 1997). Bu yöntemlerin bazıları işletmeler bazıları da ulusal ve uluslararası kuruluşlar tarafından geliştirilmiştir (Erkal, 2005).

Sveiby (2010), geniş bir literatür taraması ile kırk iki değişik yaklaşımı tablo haline getirmiştir. Her modelin farklı unsurları öne çıkardığı görülmektedir.

Tablo 4.1. Kronolojik Sıraya Göre Gayrimaddi Varlıkları Ölçme Metodları

TARİH	YÖNTEMİN ADI	GELİŞTİREN	KATAGORİ
2009	ICU RAPORU	Sanchez	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2008	EVVICAETM	McCutcheon	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
2008	Bölgesel Entelektüel Sermaye Endeksi	Schiuma, Lerro, Carlucci	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2007	Dinamik parasal modeli	Milost	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
2004	IABM	Japonya Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2004	SICAP	Ramirez	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2004	Ulusal Entelektüel Sermaye Endeksi	Bontis	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2004	Topplinjen/ Business IQ	Sabdvik	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2003	Kamu sektörü IC	Bossi	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2003	DATİ Projesi	Mouritzen, Bukh ve ark.	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2003	IC-DVAL TM	Bonfour	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2002	Intellectus Modeli	Sanchez- Canizares	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2002	FIMIAM	Rodov, Leliaert	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu / Finansal Temele Dayalı Ölçüm Metodu
2002	IC RatingTM	Edvinsson	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2002	Değer Zinciri Scoreboard TM	Lev	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2001	MERİTUM Klavuzu	Meritum	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2001	EFQM Modeli	Caba, Sierra	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2001	Gayri Maddi Varlıklar Deyimi	Garcia	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2001	Bilgi Denetim Döngüsü	Schiuma, Marr	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
2000	Değer Yaratma Endeksi	Baum, Ittner, Larcker, Low, Siesfeld, Malone	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
2000	Değer Araştırmacısı TM	Andriessen, Tiessen	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
2000	Entelektüel Varlık Değerlemesi	Sullivan	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
2000	Toplam Değer Yaratma	Anderson ve McLean	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
1999	Bilgi Sermaye Getirisi	Lev	Finansal Temele Dayalı Ölçüm Metodu
1998	Kapsamlı Değerlendirme Yöntemleri	McPherson	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
1998	Gelecek İçin Muhasebe	Nash H.	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
1998	Piyasa Değerini Arttırmaya yardımcı	Standfield	Finansal Temele Dayalı Ölçüm Metodu
1997	Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer	Stewart	Finansal Temele Dayalı Ölçüm Metodu
1997	Ekonomik Katma Değer	Stern, Stewart	Finansal Temele Dayalı Ölçüm Metodu
1997	Entelektüel Katma Değer Katsayısı	Pulic	Finansal Temele Dayalı Ölçüm Metodu
1997	IC-IndexTM	Roos, Roos, Dragonetti ve Edvinsson	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
1997	Teknoloji Brokeri	Brooking	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
1997	Patent Ağırlıklı Değerleme	Dow Chemical	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
1995	Holistik Hesaplar	Rambøll Group	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
1994	Skandia PusulasıTM	Edvinsson, Malone	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
1994	Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü	Sveiby	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
1992	Dengeli Skor Kart	Kaplan, Norton	Raporlamaya Dayalı Ölçme Metodu
1990	İK Beyanı	Ahonen	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
1989	Görünmeyen Bilanço	The Konrad Grubu	Finansal Temele Dayalı Ölçüm Metodu
1988	İnsan Kaynakları Maliyetlendirme ve Muhasebe (HRCA 2)	Johansson	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
1970	İnsan Kaynakları Maliyetlendirme ve Muhasebe (HRCA 1)	Flamholtz	Direkt Entelektüel Sermaye Metodu
1950	Tobin q	Tobin James	Finansal Temele Dayalı Ölçüm Metodu

Kaynak: (Sveiby, 2010)

Bunlardan bazıları öne çıkmış, yaygın kullanım imkânı bulmuş ve literatüre önemli katkılar yapmıştır (Stam, 2012). Öne çıkan ölçüm yaklaşımları aşağıda incelenmiştir.

4.1. Finansal Temele Dayalı Ölçüm Yaklaşımları

Entelektüel sermayenin finansal tablolar ile işletme düzeyinde ölçülmesinde üç temel yöntem kullanılmaktadır. Bunlar:

- Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı
- Tobin Q Oranı
- Maddi Olmayan Varlıkların Değerlerinin Hesaplanması

Bu yöntemlerde hisse piyasasında oluşan değerler, finansal tablolarda oluşan değerler ile kıyaslanmaktadır (Çıkrıkcı ve Daştan, 2002)

Yöntemlerin birbirine açık bir üstünlüğü olmayıp değişik pazar koşullarında önerilen farklı yöntemlerdir (Taner ve Akkaya, 2003).

4.1.1. Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı

Entelektüel sermaye ölçümünde en yaygın kullanılan ölçme yöntemi, piyasa değeri/defter değeri oranıdır (Çetin, 2005; Çıkrıkcı ve Daştan, 2002). İşletmenin pazar değerinin işletmenin varlık ve borçlarının farkına eşit olması beklenir. Gerçekte ise firmanın değeri; tam bilgi sahibi alıcı ve satıcıların, baskı altında kalmadan el sıkıştıkları alım-satım bedeli, piyasanın işletmeye biçtiği değerdir. Yani yatırımcıların işletme için ödemeye hazır olduğu değerdir. Eğer işletme borsada işlem görüyor ise, borsa değeri işletmenin piyasa değeri hakkında fikir verecektir (Kayalı ve ark., 2007; Taner ve Akkaya, 2003).

Bir firmanın piyasa değeri, bir adet hisse değeri hisse adedi ile çarpılarak bulunur. Defter değeri ise işletmenin kayıtlı varlıklarından borç ve yükümlülüklerin çıkarılması ile bulunur (Akpınar, 2003; Güçlü, 2005; Uzay ve Savaş, 2003).

Bu yöntemde piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark, entelektüel sermaye değeri olarak anlaşılmaktadır. Aşağıdaki (1) nolu formülde entelektüel sermaye değeri, (2) nolu formülde entelektüel sermaye oranı hesaplanmaktadır.

Entelektüel sermayenin tutarı; $ES = \text{Piyasa Değeri} - \text{Defter Değeri}$

Entelektüel sermayenin oranı; $ES = \text{Piyasa Değeri} : \text{Defter Değeri}$ formülü ile bulunur.

Entelektüel sermayenin ağırlığının en temel göstergesi, PD/DD değeri oranıdır. Bu oransal hesaplama ile işletme; rakipler ve sektör ortalamaları ile daha anlamlı kıyaslanabilmektedir (Demir, 2005; Steward, 1997).

Bu yöntemin kullanımının basitliği ve kolay karşılaştırılabilmesi avantajıdır. (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002). Ancak hesaplamının kolaylığı, gerçek durumun karmaşıklığını gizlemektedir. Piyasa değerinin işletmeden bağımsız olarak dış faktörlerin etkisi ile dalgalanmalar göstermesi, defter değerinin kayıt yöntemlerindeki farklılıklar nedeniyle hisse değerlerinin ve defter değerinin tam doğru olarak tespit edilememesi dezavantaj oluşturmaktadır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002; Luthy, 1998; Steward, 1997). Hisse senedi piyasasının derinliği ne kadar yüksek olursa, bu yöntemin güvenilirliği daha yüksek olacaktır (Edvinsson, 1997). Bu yöntemin borsada işlem görmeyen ve piyasa değeri tespit edilemeyen firmalarda uygulanma imkânı yoktur (Çelik ve Perçin, 2000).

4.1.2. Tobin Q Oranı

Tobin'in Q oranı, 1969 yılında James Tobin tarafından geliştirilmiş olup işletme üzerindeki finansal hakların piyasa değeri ile firma varlıklarının cari yerine koyma değeri arasındaki oran ölçülmektedir (Ertuğrul, 2000; Luthy, 1998; Şanal, 2005) PD-DD yöntemine benzemekle birlikte burada defter değeri yerine “yerine koyma maliyeti” kullanılmaktadır. Bu yöntem entelektüel sermayeyi ölçmek için geliştirilmemiş, yatırım kararlarında kullanılmak için geliştirilmiştir. Ancak entelektüel sermaye ölçümünde sıklıkla kullanılmaktadır (Steward, 1997). Bu oran entelektüel sermaye menşeli entelektüel sermaye dolayısı ile sahip olunan rekabet avantajı ve kar potansiyelidir (Arıkboğa, 2003).

Bu yöntemde piyasa değeri ile yerine koyma maliyeti arasındaki fark entelektüel sermaye olarak kabul edilmektedir (Uzay ve Savaş, 2003). Yerine koyma maliyeti bilançodaki varlıkların tekrar yerine konulması halinde oluşacak maliyettir.

Tobin'in Q oranı işletme piyasa değeri, varlıkları yerine koyma maliyeti ile oranlanarak hesaplanmaktadır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002; Ertuğrul, 2000; Şanal, 2005; Uzay ve Savaş, 2003).

$$Q = \frac{\text{İşletmenin Piyasa Değeri}}{\text{Varlıkların Yenileme Maliyeti}}$$

“Q” değeri 1'den büyük ise, işletmenin o oranda entelektüel sermayesi var kabul edilir. Tobin Q değerlerinde oluşan azalma işletmenin entelektüel sermayesinin azaldığını gösterecektir (Çetin, 2005; Luthy, 1998; Steward, 1997).

FED başkanı Alan Greenspan Tobin, Q oranının yüksekliğinin teknolojiye ve insan sermayesine yapılan değeri yansıtmakta olduğunu ifade etmiştir (Berg, 2002; Ertuğrul, 2000).

Tobin'in ifadesine göre Tobin Q oranı, işletmenin başkalarının yapılamayan avantajlarının ürünüdür. Bu avantaj, tekeli avantajlar olabileceği gibi taklit edilemeyen yetenekler, ilişkiler ve insan sermayesi olabilir. Bu ifade entelektüel sermayenin iyi bir tanımıdır. Bu durumda işletme kendisine rekabet avantajı sağlayan şeylere (insanlar, sistemler, müşteriler) sahiptir (Steward, 1997).

Sonuç itibari ile yukarıda bahsedilen piyasa ve defter değeri oranına ilişkin dezavantajlar burada da geçerlidir. Ancak maddi varlıkların deftere kayıtlı değerleri ile güncel maddi değeri arasındaki farklılık dolayısı ile oluşan defter değeri hataları bu yöntemde giderilmiştir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002).

4.1.3. Maddi Olmayan Varlıkların Değerlerinin Hesaplanması

Bu yöntem; fiziksel varlıkları yetersiz bilgi yoğun firmaların banka ile olan kredi ilişkilerinde yaşadıkları teminat sorunu üzerine geliştirilmiştir (Uzay ve Savaş, 2003). Bu yöntem ilk defa ABD'nin NCI Research şirketinde geliştirilmiş ve bu şirkette uygulanmıştır. Bu yöntemde, firmanın piyasa değeri ile defter değeri

arasındaki fark, ek değer olarak adlandırılmaktadır. NCI yöntemi ile getiriler içindeki maddi olmayan varlıkların etkisi hesaplanır. Maddi olmayan varlıkların değeri de benzer koşullarda diğer firmalara göre daha fazla kar elde etme gücüdür (Luthy, 1998; Stewart, 1997).

NIC yöntemi ile gayri maddi varlıkların değeri 7 aşamalı bir hesaplama ile belirlenir. Bu süreç Stewart'ın hazırladığı ve Çıkrıkçı, Daştan'ın örneklediği şekli ile aşağıda tablo halinde gösterilmektedir.

Tablo 4.2. Maddi Olmayan Varlıkların Değerlerinin Hesaplanması

Adımlar	Yapılacak işlem
1. Adım	Üç yıl için ortalama vergi öncesi kar hesaplanır.
2. Adım	Dönem sonu bilançosunda ortalama maddi varlık değerleri alınır ve üç yılın ortalaması hesaplanır.
3. Adım	Kâr ortalaması, maddi varlıkların ortalama değerine bölünerek maddi varlıkların getirisi hesaplanır.
4. Adım	Söz konusu üç yıl için sektörün maddi varlıklarının getiri oranı bulunur. Eğer işletmenin getiri oranı sektör ortalamasının altında ise bu yöntem uygulanamayacaktır. Hesaplamanın bırakılması gerekir.
5. Adım	Getiri fazlası hesaplanır. Sektörün maddi varlık getiri oranı ortalaması ile işletmenin ortalama maddi varlıkları çarpılır. Bu büyüklük, sektördeki ortalama bir işletmenin maddi duran varlıklardan kazanabileceği tutarı göstermektedir. Daha sonra bu büyüklük, işletmenin birinci adımdaki vergi öncesi karından çıkartılır. Bu değer işletmenin ortalama bir işletmeden ne kadar fazla kâr elde ettiğini gösterir.
6. Adım	Üç yıl için ortalama vergi oranı hesaplanır ve bu fazla kısımla çarpılır. Vergi sonrası büyüklüğe ulaşmak için getiri tutarından düşülür. Bu maddi olmayan varlıklara ait primdir.
7. Adım	Primin net bugünkü değer hesaplanır. Bunun için işletmenin sermaye maliyeti esas alınarak bu orana bölünebilir. Bu işletmenin maddi olmayan varlıklarının hesaplanmış değeridir

Kaynak: (Stewart, 1997; Akt; Uzay ve Savaş, 2003).

Düşük “hesaplanmış maddi olmayan değer”, entelektüel sermaye düzeyinin düşük olduğunu gösterir. “Hesaplanmış maddi olmayan değer”in PD-DD oranı ya da Tobin Q değeri ile benzer değerler üretmesi beklenir. Arada farklılık olması, mesela; hesaplanmış maddi olmayan değere göre düşük PD-DD oranı entelektüel sermayesi eksilere giden bir işletmeye değil, piyasa değerine yansımamış gizli bir zenginliğe işaret edebilir (Stewart, 1997).

Yöntem, finansal veriler üzerinden karşılaştırma yapmaya imkân vermektedir. Firmanın sektör içi ve tüm firmalar ile gerçekçi, karşılaştırılabilir sonuçlar vermektedir.

Yöntemin dezavantajı ise, diğer yöntemlere göre daha karmaşık ve zaman alıcı olmasıdır (Uzay ve Savaş, 2003).

4.1.4. Finansal Temele Dayalı Ölçüm Yaklaşımların Genel Değerlendirilmesi

Finansal kökenli yaklaşımların entelektüel sermaye tanımlamalarına göre; firmanın hisse değeri varlıklarının değerinden yüksek ise, aradaki fark kadar entelektüel sermayesinin olduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşım işletme performansı ve bunun sonucunda oluşan değerini kabaca ortaya koyar (Ertuğrul, 2009).

Entelektüel sermaye raporlaması, muhasebe dili ile ifade edilebilecek olması, entelektüel sermayenin gelişimini izlemeyi kolaylaştıracaktır (Önce, 1999).

Yönetim bilimi kökenli entelektüel sermaye araştırmacıları bu yaklaşımı birçok açıdan tenkit etmektedirler. Bu yaklaşımın ölçüm yöntemlerine bakıldığında birtakım handikaplar taşımakta olduğu görülmektedir. Bunlar; hisse senedi değerinin anlık değişimler göstermesi, defter değeri ve piyasa değeri verilerinin genellikle tam değer vermemesi, maddi olmayan varlıklarının değerinin tam olarak kestirilememesidir (Steward, 1997).

Bu yaklaşımın dayanağı olan muhasebe yöntemleri geçmişe odaklanır ve organizasyon değerini, gelecekteki kazanç potansiyelini, entelektüel sermaye unsurlarındaki entelektüel sermayeyi ve gelişmeleri göstermez (Ertuğrul, 2009; Lev, 2001; Marr, 2005). Bu yaklaşımda insan sermayesi objektif olarak ölçülemediğinden entelektüel sermaye varlığına eklenememektedir. Çalışan bağlılığı birikmiş tazminat kalemleri hesaplarında değer azaltıcı olarak kaydedilerek; entelektüel sermaye yönetim anlayışının çalışanların gelecekte sağlayacağı ek getirilerin iskontosu yöntemi ile hesaplanacak değer arttırıcı kabulü ile ters düşmektedir.

Oysaki muhasebeciler, özellikle de yönetim muhasebecileri entelektüel sermaye unsurlarının işletmeye değer katan stratejik bir unsur olduğunu düşünmektedirler (Erkal, 2005).

Pekçok araştırmacı, firmaların finansal raporlarının ek açıklamalarından hareketle ve bu açıklamaları kıyaslayarak entelektüel sermayelerinin keşfedilmesi ve raporlamasını yapmaktadır.

4.2. Raporlamaya Dayalı Ölçme Yöntemleri

Entelektüel sermaye raporlayan yaklaşımların önemlileri aşağıdaki gibidir. Bunlar; (Berg, 2006).

- Dengeli Skor Kartı
- Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli
- Skandia Pusulası
- Entelektüel Sermaye Endeksi
- Teknoloji Brokeri
- MERITUM Projesi
- DATİ Projesi
- Ekonomik Katma Değer
- Katma Değer Entelektüel Katsayısı

4.2.1. Dengeli Skor Kartı

Dengeli skor kart; işletmelerin çevre koşullarına uyumunu arttırmak üzere, şirketlerdeki birkaç ölçüme saplanıp kalmanın sakıncalarından hareketle ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, işletme stratejilerini işletme hedefleri ile ilişkilendirerek bu ilişkinin göstergelerini izlemek ve sonuçlarını kontrol etme fikrine dayanır (Edvinsson, 2002; Koçel, 2010). 1992 yılında Robert Kaplan ve David Norton tarafından, 1992 yılında Harvard Business Review dergisinde açıklanmıştır.

Bu sistem, uzun vadeli amaçların gerçekleştirilmesi için finansal olmayan ölçümlere dayalı olarak; çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerini birleştiren, bir bütün olarak işletme performansını takip etmek üzere tasarlanmıştır. Bu yönteme

göre finansal göstergeler işletme performansının özet sonucudur. Yönetmel uygulamalar işletme performansını ve uzun vadede finansal başarı çıktısını belirler. Dengeli skor kart maddi ve gayri maddi varlıkları harekete geçirmek ve maksimum fayda elde etmek için maddi olmayan varlıkların yönetilmesini vurgulamaktadır (Kaplan ve Norton, 1992).

Dengeli skor kartın odaklandığı perspektifler öğrenme ve büyüme yeteneklerine yatırım, içsel süreçlerin proseslerin etkinliğinin iyileştirilmesi, müşteriye değer sunumu ve bunların sonucunda finansal başarıyı arttırmadır (Huang, 2009).

Dengeli skor kartın amacı performans ölçümünü dengeli olarak ele almaktır. Dengeli Skor Kartının 33 ölçüm tabanından sadece 4'ü finansal ölçüm yapmaktadır. İşletme sonuçlarına etki eden dört bileşen belirlenmiş olup bunlar entelektüel sermaye sınıflandırmalarına benzer. Bunlar; insan sermayesi (çalışanların becerileri ve bilgisi), yapısal sermaye (organizasyonun süreç ve sistemlerinin doğasında olan bilgi) ve müşteri sermayesi (müşteri ilişkisi) gibidir. Bu bakımdan dengeli skor kartın, entelektüel sermaye ölçülmesi ve raporlaması yapabileceği öne sürülür (Bose, 2004; Edvinsson, 2002; Sveiby, 1998). Bugün için; dengeli skor kart organizasyonel stratejiyi ve onunla birlikte insan sermayesi, bilgi sermayesi ve örgütsel sermayenin çerçevesini çizen ve ölçen bir yöntem olmuştur (Taner ve ark., 2010).

Söz konusu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

- **Finansal Boyut:** Firma stratejilerinin başarısı karlılığa ne kadar dönüştüğü ile ölçülür. Hissedarlar nicel performans tespiti için geleneksel nicel performans ölçütlerini tek tek veya birlikte kullanabilir. Örnek; sermaye/karlılık, faaliyet/karlılık, gelir/çalışan vs. oranları kullanılabilir.
- **Müşteri Boyutu:** Müşteriye ürün ve hizmetleri aracılığı ile farklılaştırılmış değer sunan, müşterilerin tatmini ve müşteri ilişkileri performansını ölçen boyuttur. Bu boyutun ölçme kriterleri; müşteri karlılığı, müşteri bağlılığı, pazar payı, müşteriye ulaşılabilirlik ve ortalama satış süresidir.
- **Süreç Boyutu:** Süreç boyutu, işletmenin iş fikrinden, üretim, satış, dağıtım ve satış sonrası müşteri memnuniyetlerini sağlamayı içeren; iç bilgi akışı sistemini, felsefesi içerir. Firmanın çalışma etkinliği bu kapsamda incelenir.

Kaplan ve Norton dört önemli süreç alanı belirlemiştir. Bunlar; yenilik, müşteri ilişkileri, operasyonlar, düzenlemeler ve çevredir.

- **Öğrenme ve Gelişme Boyutu:** Bu boyut yenilikçilik ve adaptasyon sermayesi ile bunun sonucu entelektüel mülkiyetle, işletme yönetimine ilişkin sistem ve varlıklardır. Bu süreç etkili bilgi sistemlerine, yetenekli ve motive çalışanlara ihtiyaç duyar.

Sistem müşteriler, işletme içi işlemler, öğrenme ve büyüme olmak üzere dört boyutun dengeli olarak performansının artırılması; finansal sonuçlar ile birlikte geleceğe yönelik maddi olmayan varlıkların gelişimini işlemeye imkân sağlar (Kaplan ve Norton, 1992).

Dengeli skor kart önceden belirlenen hedeflerin fiili sonuçlarını karşılaştırır. Bu özelliğiyle tarihsel raporlama yönü vardır (Berg, 2006).

4.2.2. Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli

Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli (Intangible Assets Monitor-IAM); Sveiby'nin partner ve danışman olarak çalıştığı firmanın geleneksel finansal raporlarının "bir şaka olduğunu" fark etmesi üzerine geliştirdiği entelektüel sermaye ölçme ve raporlama yöntemidir (Sveiby, 1997).

Yöntem, entelektüel sermaye yapısını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu yöntemde entelektüel sermaye bileşenlerini; dış yapı (müşteriler) göstergeleri, içyapı (şirket) göstergeleri ve yetenekler(çalışanlar) göstergeleri olarak incelenmektedir (Sveiby, 1997). İçyapı şirketin gizli varlıklarıdır. Bu gizli varlıklar bilgi sistemleri, kültür ve işleyiştir. Çalışan yeteneklerinden kastedilen insan sermayesinin bileşenleridir. Dış yapı ise işletme çevresi ile olan ilişkilerdir (Sveiby, 1998).

Bu yöntemde çalışan becerileri, tek gelir yaratıcı unsur olarak kabul edilmektedir. Maddi ve maddi olmayan değerler ve iç-dış yapı unsurları çalışan faaliyetlerinin sonucudur.

Tablo 4.3. Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli

Dış Yapı Göstergeleri	İç Yapı Göstergeleri	İşgören Beceri Göstergeleri
Büyüme ve Yenilik Göstergeleri-Müşteri Başına Karlılık-İç Büyüme-İmaj Arttırıcı Müşteriler	Büyüme ve Yenilik Göstergeleri-Bilgi Teknolojilerine Yapılan Yatırım-Yapı Güçlendirici Müşteriler	Büyüme ve Yenilik Göstergeleri-Meslekte Geçirilen Yıl-Eğitim Düzeyi-Eğitim Maliyetleri-Notlandırma-Yetenek Geliştirme Hızı-Öğreten Müşteriler
Verimlilik Göstergeleri-Memnun Müşteri Endeksi-Müşteri Başına Satış-Kayıp/Kazanç Endeksi	Verimlilik Göstergeleri-Yardımcı İşgören Oranı-Değerler/Tutumlar Endeksi	Verimlilik Göstergeleri-Profesyonellerin Oranı-Kaldıraç Etkisi-İşgören Başına Katma Değer-Profesyonel Başına Katma Değer-İşgören Başına Kar-Profesyonel Başına Kar
Devamlılık Göstergeleri-Büyük Müşterilerin Oranı-Yaş Yapısı-Sadık Müşteri Oranı-Tekrar Eden Siparişlerin Sıklığı	Devamlılık Göstergeleri Örgütün Yaşı-Yardımcı İşgören Devir Hızı-Tecrübesiz İşgören Oranı-Kıdem	Devamlılık Göstergeleri-Profesyonel Devir Hızı-Diğer İşletmelerle Göre Ücret-Kıdem

Kaynak: (Sveiby 1996'dan Akt; Şanal, 2006).

Dengeli skor kartına benzeyen bu model, finansal temelli performans ölçüm sistemine bilgi boyutunu eklemesi bakımından önemlidir. Yöntem, işletme stratejileri çerçevesinde performans değerlendirmesi yapmaktadır (Ercan ve ark., 2003).

Bu model; maddi olmayan varlıkların kesin görünümünü sunmanın mümkün olmadığını ve bu nedenle bunu hedeflemediklerini ama buna yönelik pencere açmayı amaçlamaktadır. Model her işletme için standart bir şablon sunmamaktadır. Bileşenlerin içeriği; işletme yapısı ve stratejilerine göre değişiklik göstermektedir (Sveiby, 2001). Bu sistem esnek yapısı dolayısı ile her tür işletmeye uygulanabilir. İşletmeler sistemi kendilerine uyarlayarak rahatça kullanabilir (Önce, 1999). Ancak işletmeler arası kıyaslama yapılmasını desteklememektedir (Ercan ve ark., 2003).

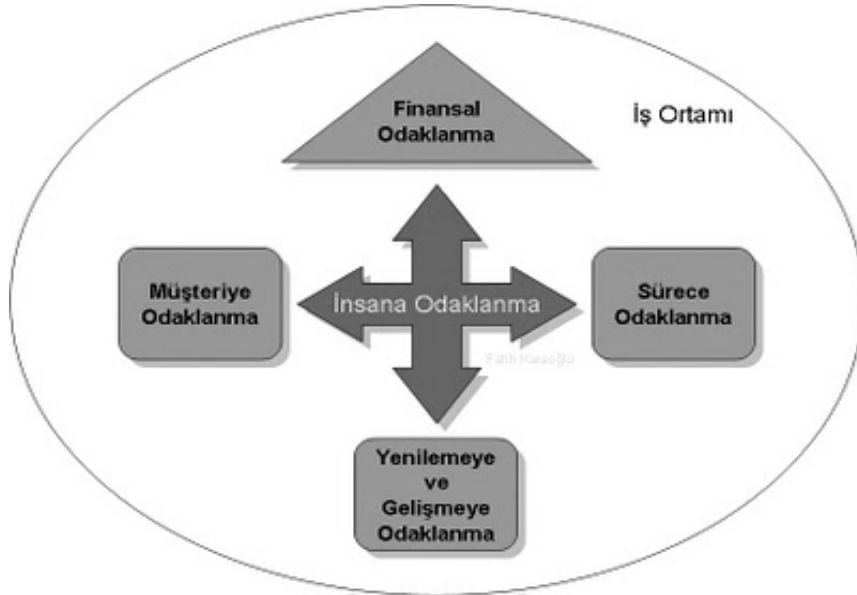
Sveiby entelektüel sermayeye, insan sermayesi boyutundan yaklaşmış; çalışanların yetenekleri ve entelektüel bilgisinin, entelektüel sermayenin oluşumu ve değerinde önemli olduğunu ileri sürmüştür. Sveiby'nin gayri maddi varlıkların raporlanmasına yönelik geliştirdiği muhasebe metotları kabul edilen ilk muhasebe standartları olmuştur (Yıldız ve Tenekecioğlu, 2004).

4.2.3. Skandia Pusulası

Sigorta ve finansal hizmetler alanında çalışan Skandia AFS firmasının da 1991 yılında dünyada ilk defa entelektüel sermaye birimi kuruldu ve bu birimin başına 1991 yılında Leif Edvinsson getirildi (Edvinsson ve Malone, 1997). Edvinsson ve arkadaşları 1994 yılında dünyanın ilk entelektüel sermaye raporu olan “ Skandia'daki Entelektüel Sermayenin Görünür Hale Getirilmesi" adlı raporu yıllık faaliyet raporlarının ekinde sunmuştur. Skandia Pusulası en tanınmış entelektüel sermaye raporlama modellerinden birisidir. Dünyanın ilk entelektüel sermaye raporu olarak kabul edilir (Erkuş, 2003).

Bu rapora göre entelektüel sermaye insan ve yapısal sermaye olarak ikiye ayrılır. Yapısal sermaye de müşteri sermayesi ve organizasyonel sermaye olarak ikiye ayrılır. Organizasyonel sermaye de yenilik ve süreç sermayesi olarak ikiye ayrılır (Edvinsson, 2002).

Modelin kullandığı beş temel gösterge; finansal odak, müşteri odağı, insan odağı, süreç odağı, yenilik ve geliştirme odağından oluşur. Ve bu göstergelerin altında otuzdan fazla gösterge kullanır.



Şekil 4.1. Skandia Kılavuz Modeli (Edvinsson, 2002).

Uygulama sürecinde yönetim, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler gibi işletme ile ilgili kişi ve gruplar ile 220-240 soru içeren mülakatlar yapılır. Her faktör için AAA ile D puanları arasında on adımlık derecelendirme yapılır.

AAA ilgili niteliğin en üst düzeyde olduğunu, D puanı bu niteliğin hiç olmadığını gösterir. RRR değeri ise riskin en yüksek olduğunu (-) risk görülmediği anlamına gelir.

Derecelendirmenin akabinde değeri oluşturan faktörler rakiplerin değerleri ile karşılaştırılır. Son aşama dereceleme ve karşılaştırma sonuçlarının yorumlanmasıdır (Erkal, 2005).

Skandia Pusulası Kaplan ve Norton'un "Dengeli Skor Kart"ından etkilenecek geliştirilmiştir. Başlangıçta dört değer yaratıcıdan oluşan Skandia Pusulasına 1994 yılında insan eklenmiştir. Her iki yaklaşımda işletme performansının yalnızca finansal verilerle ölçülmemesi gerektiğini savunarak yeni bir model sunmaktadır (Barutçugil, 2002; Kurşunmaden, 2009). Dengeli skor kart ile aynı finansal setleri kullanır ancak, insan sermayesinin desteklenmesi için organizasyon, yapı ve süreçleri dikkate almak hususunu daha önemseyerek vurgular (Berg, 2006). Skandia modeli; müşterilerin ve dolayısıyla müşteri sermayesinin değişiminin, işletme değer yaratımına olan etkisini keşfi ile etkileyicidir (Bontis, 2001). Bu modelde işletmenin geçmişinden geleceğine yönelik dengeli bir yaklaşım uygulanmaya çalışılır. Finansal odak "organizasyonun geçmişini" müşteri, süreç ve insan; "organizasyonun bugününü" yenilenme ve gelişme odaklılık; "organizasyonun geleceğini" temsil eder ve bunlar arasında dengeli yaklaşım kurmaya çalışır (Barutçugil, 2002).

Skandia pusulası finansal verilerin kullanımını reddetmemekte, bu verilere dayalı ölçütleri de kullanmaktadır. Böylece geçmişten geleceğe bir bakış yapılmasına imkân vermektedir (Erkuş, 2003). Skandia pusulası entelektüel sermaye raporlamasında basitleştirici olmak yerine açıklayıcı olmayı tercih eder. Uygulanabilmesi için yaygın ve etkin bilgi teknolojileri gerekir (Edvinsson, 2002).

Skandia pusulası; şirketin gizli değerlerinin tespitine, geliştirilmesine ve maddi değerlere dönüşmesine odaklanır. Bu odak; şirketi rekabette öne çıkaracak ve örgütsel öğrenmeyi destekleyecek değerlerdir (Bucklew ve Edvinsson, 1999).

Firmaların entelektüel sermaye performanslarının karşılaştırılmasına imkân sağlamaktadır (Erkal, 2005).

Bununla birlikte ölçütlerin değişkenliği ve parasal olmaması nedeniyle; şirket içi dönemsel karşılaştırmalarda ve diğer firmalarla finansal karşılaştırmalarda yetersiz kalmaktadır.

4.2.4. Entelektüel Sermaye Endeksi

Entelektüel sermaye endeksi yöntemi, danışmanlık hizmeti veren ve Londra merkezli olan “Intellectual Capital Services” şirketinde, Göran ve Johan Roos'un çalışmalarıyla geliştirilmiştir (Berg, 2006). Bu yöntemin geliştirilmesinde esas alınan model, Edvinsson'un, Skandia Kılavuzu'dur. Skandia, entelektüel sermayenin ve bileşenlerinin ölçümü için “entelektüel sermaye ölçütlerini” oluşturmuştur. Bu ölçütlerin birleştirilmesiyle de, tüm işletme için tek bir endeksin oluşturulması amaçlanmış ve entelektüel sermaye endeksi ortaya çıkmıştır (Bontis, 2001).

Bu modelde entelektüel sermayenin; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayenin karşılıklı etkileşiminden oluştuğu savunulmaktadır (Roos ve Roos, 1997). Entelektüel sermaye; bir şirketin pazardaki liderliğini, satışlarındaki sürekli gelişmeyi ve hissedarları için değer yaratımını sağlayan “duyumsanmaz varlıkların” bir bütünü olarak ele alınmıştır (Akgül ve ark., 2006).

Entelektüel sermaye endeksi yöntemi, entelektüel sermayenin ölçümünü dört boyutta incelemektedir:

Tablo 4. 4. Entelektüel Sermaye Endeksi Kategorileri

• İlişki Sermayesi Endeksi	• İnsan Sermayesi Endeksi
- İlişki sayısındaki büyüme	- Anahtar başarı faktörlerinin sağlanması
- Güvendedeki büyüme	- Çalışan başına değer yaratımı
- Müşterilerin tutulması	- Hizmet içi eğitimin etkinliği ve etkililiği
- Dağıtım kanallarının üretkenliği ve kalitesi	
• Altyapı Sermayesi Endeksi	• Yenilik Sermayesi Endeksi
- Etkinlik	- Yeni iş koşulları oluşturma yeteneği
- Etkililik	- İyi ürünler oluşturma yeteneği
- Anahtar başarı faktörlerinden faydalanılması	- Büyüme
- Dağıtım etkinliği	- Üretkenliği geliştirme yeteneği

Kaynak:(Roos ve Roos, 1997).

Entelektüel sermaye endeksi dört temel endeksi üç aşamalı bir süreç ile değerlendirmektedir. Bu süreçler;

- Mevcut göstergelerin değerlendirilmesi
- Farklı kategoriler arasındaki değer akışlarını temsil eden göstergelerin geliştirilmesi
- Entelektüel sermaye ölçütlerinin hiyerarşik olarak düzenlenmesidir.

Bu dört kategorinin her birinin bu üç süreçten geçirilmiş ölçütler ile değerlendirilmesi sonucunda ortaya çıkan endekslerin değeri, entelektüel sermaye değerini verir (Berg, 2002).

Bu yöntem ile entelektüel sermaye değeri için genel bir ölçüte ulaşılmaya çalışılır. Her işletmenin unsurları ve ölçütlerinin ağırlıkları, işletmenin özelliklerine göre belirlenecektir. Bunun için belirlenmiş her bir ölçütün ağırlığı farklı olacaktır ve çıkan sonuç ve ağırlıkların çarpımlarının toplamları, genel entelektüel sermaye değerini verecektir (Ercan ve ark., 2003).

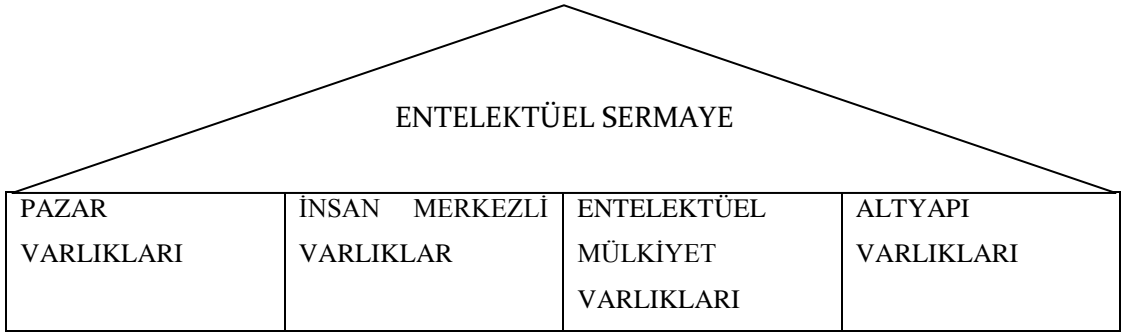
Yöntem önceki verileri dikkate almakta ve piyasa dinamiklerine göre güncellenerek, entelektüel sermaye konusu olacak önemli faktörleri seçip almaktadır. Bu yönü ile işletmenin detaylarına hakim olmayı gerektiren spesifik bir yöntemdir. Gereksiz olduğu düşünülen faktörler değerlendirme dışı bırakılmaktadır. Bu özelliği ile entelektüel sermaye ölçümündeki sınırlamaları kaldırarak esnekliği sağlamaktadır (Bontis, 2001; Ercan ve ark., 2003; Şamiloğlu, 2002).

Uygulamanın her işletme için özgün olması uygulanmasını güçleştirmekte, evrensel uygulanabilirliğini sınırlamaktadır (Bontis, 2001).

4.2.5. Teknoloji Brokeri

Annie Brooking yöneticiliğindeki Technology Broker danışmanlık şirketi tarafından, işletmelerdeki entelektüel sermayenin parasal değerini hesaplamak ve stratejik planlamaya destek olmak amacı ile geliştirilmiş bir yöntemdir (Berg, 2006; Bontis, 2001).

Brooking'in sınıflamasında entelektüel unsurlardan çok entelektüel varlıkların sınıflandırıldığı görülür (Brooking, 1996).



Şekil 4.2. Entelektüel Sermaye Bileşenleri (Brooking, 1996).

Bu modelde dört değişken tanımlanmıştır:

1. Pazar varlıkları (marka, müşteri bağlılığı, lisans v.b.)
2. İnsan merkezli varlıklar (uzmanlık, yaratıcılık, problem çözme v.b.)
3. Entelektüel mülkiyet varlıkları (patent, knowhow, telif hakları v.b.)
4. Alt yapı varlıkları (teknoloji, yöntemler ve süreçler)

Bu sınıflandırmadan hareketle üç aşamada entelektüel sermayenin parasal değerini hesaplamaya yönelik bir yöntem sunar (Berg, 2006; Bontis, 2001; Brooking, 1996).

Birinci aşamada entelektüel sermayeyi tanımlamak üzere, entelektüel sermaye göstergesi oluşturulur. Bunun için işletmelere yöneltilen yirmi soru aracılığı ile entelektüel sermayenin gücü belirlenir.

İkinci aşamada entelektüel varlıklara ilişkin denetim soruları yöneltilir. Alınan cevaplara bağlı olarak ilgili grubun toplam entelektüel sermayeye katkısı belirlenir.

Üçüncü aşamada denetim sorularına verilen cevaplar kullanılarak; entelektüel sermayenin parasal değeri hesaplanır. Parasal değer üç temel yöntem ile hesaplanır.

Bu yöntemler;

- 1- Maliyet yaklaşımı (Varlıkların yenileme maliyeti kullanır)
- 2- Piyasa yaklaşımı (Piyasa göstergeleri kullanır)
- 3- Gelir yaklaşımı (Varlıkların gelir yaratma kapasiteleri sağlayacağı nakit akımların net bugünkü değeri)

Bu aşamaların sonucunda entelektüel sermaye değeri için bir değer ataması yapılmış olur.

Entelektüel sermayenin anlık ölçümünü yapmak üzere tasarlanmış olup; geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmaz. Entelektüel sermaye ölçülmesinde anket uygulamaları ile nitel sorulara nicel değerler atanmasına yardımcı olmaktadır. Ancak bu nitel sonuçlardan, varlıkların parasal değerinin nasıl hesaplandığını tam olarak açıklayamamakta ekonomik sonuçlara ilişkin ampirik kanıtlar sunamamaktadır (Berg, 2006; Bontis, 2001; Şamiloğlu, 2002).

Maliyet yaklaşımına göre bir varlığın yenileme maliyeti, o varlığın değeri olarak ele alınmaktadır. Varlığın rekabet avantajı yaratma açısından kendine özgü gerçek değeri göz ardı edilmektedir. Piyasa yaklaşımında, entelektüel varlıkların değerlendirilmesinde kullanılabilir etkin piyasa bazlı fiyatların olmaması sorun oluşturmaktadır. Gelir yaklaşımında ise, nakit akımı modellerindeki belirsizlik olgusu, elde edilecek sonuçların güvenilirliğini azaltmaktadır (Bontis, 2001).

4.2.6. MERITUM Projesi

MERITUM projesi Avrupa Birliği üyesi Finlandiya, Danimarka, Norveç, İsveç, Fransa ve İspanya'dan oluşan 6 ülke, 9 üniversite ve enstitüde görevli 40 araştırmacı tarafından Kasım 1998'de başlayıp 30 ay süren ve Nisan 2001'de raporlanmış bir çalışmadır (MERITUM, 2002).

Adını, buluşçuluğu anlamak ve geliştirmek için maddi olmayan varlıkların ölçülmesi olan (MEAsuRing Intangibles To Understand and Improve Innovation Management) kavramından almaktadır (Canibano ve ark., 1999).

Proje amacı; entelektüel sermaye ölçümü ve raporlanmasına yönelik bir rehber oluşturmaktır (MERITUM, 2002). Meritum Projesi'nin direktörü Profesör Sánchez; Meritum Rehberinin ana amacını; yaygın olarak kabul edilen güçlü bir kavramsal çerçeve geliştirmektir, diye açıklamaktadır (Guimón, 2003).

MERITUM projesi, üç aşamalı bir yönetim sürecinden oluşur.

Birinci aşama; tanımlama, ölçüm ve eylem

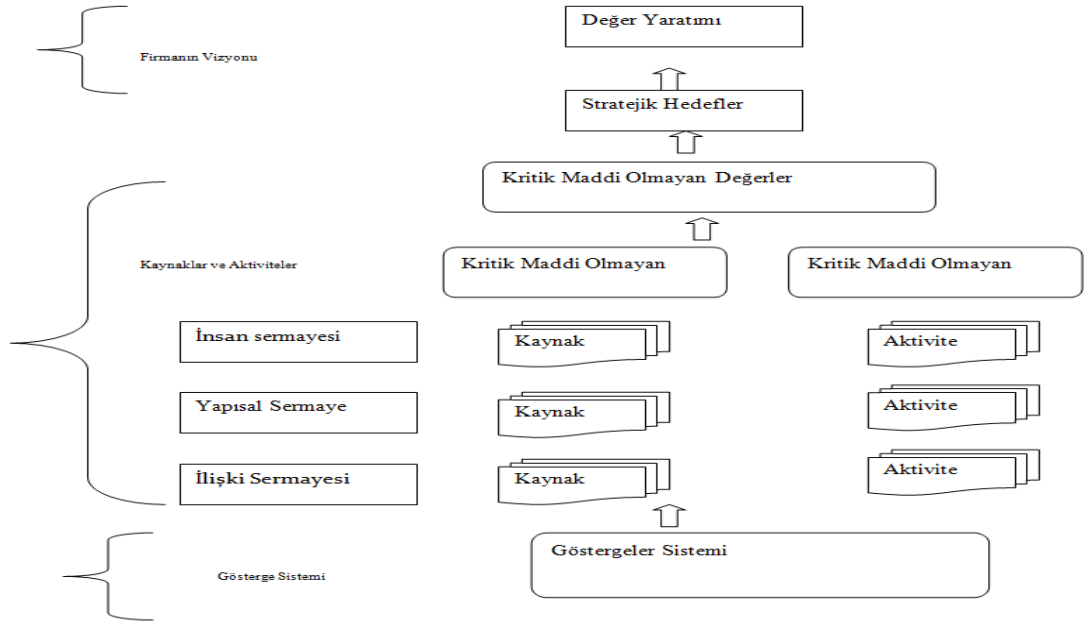
- Tanımlama: Açıkça “firmanın vizyonu” dile getirildikten sonra; genel çerçeveyi değerlendirerek; işletme amaçlarını gerçekleştirecek kritik gayri maddi varlıkların belirlenmesidir.
- Ölçüm; maddi olmayan varlıkların yönetilmesi geliştirilmesi, raporlanmasına, yönetilmesine yönelik güçlü ölçütlerin belirlenmesi;
- Eylem ise, entelektüel sermaye modellemesi ile gayri maddi varlıklara yapılan yatırımların etkisinin gözlenmesi ve ölçülmesidir (MERITUM, 2002).

İkinci aşama entelektüel sermaye raporunun nasıl hazırlanacağını anlatır.

Meritum modeline göre entelektüel sermaye raporu şu üç unsurdan oluşmalıdır:

Öncelikle; firmanın vizyonu, stratejik hedefleri ve maddi olmayan duran varlıkları anlatılır. Sonra bu hedeflere ulaşmak için yapılacaklar ve aktivitelerin özet sunumu anlatılır. Üçüncü olarak da gösterge sisteminin kurulmasını açıklar. Gösterge sistemi kurarken MERITUM projesi entelektüel sermayeyi; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi olmak üzere üç bileşene ayırır (MERITUM, 2002).

Entelektüel sermaye sunum taslağı aşağıdaki gibidir.



Şekil 4.3. Meritum Modeli Entelektüel Sermaye Raporu Sunuş Taslağı (MERİTUM, 2002).

Üçüncü aşama aksiyonların tanımlanıp, yönetim rutinlerine dönüştürülerek, yönetim sistemleri ile konsolidasyonlarının sağlanmasıdır. Bu süreç aynı zamanda bir öğrenme sürecidir (Bingöl ve Erkuş, 2004; MERITUM, 2002).

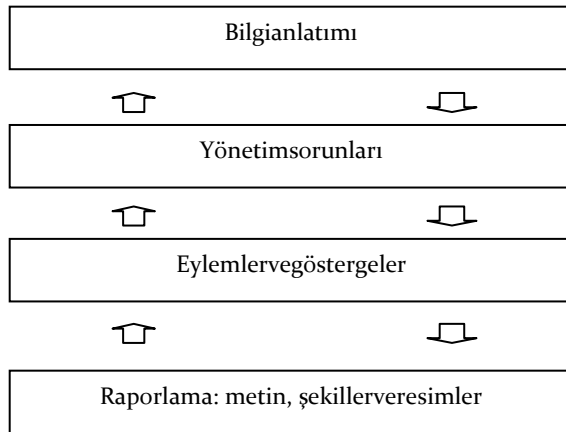
Meritum Rehberi; entelektüel sermaye ölçme raporlama yöntemleri içerisinde hem entelektüel sermaye raporu hazırlayıp, hem de maddi olmayan varlıkların yönetilmesine yönelik model önerir. Diğer yöntemlere göre daha soyut, daha teorik, daha az didaktik ama uygulaması daha zordur (Guimón, 2003).

4.2.7. DATİ Projesi

Danimarka Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (DATI) tarafından; Danimarka'daki işletmelerin, entelektüel sermaye ölçümü, raporlaması ve yönetimi konusunda yol gösteren bir çalışma olan DATİ Projesinin amacı, Danimarka firmalarının bilgi çağına, yeni ekonomiye ve yeni rekabet anlayışına adaptasyonunu sağlamaktır (DATI, 2003)

DATİ Projesi bunu sağlayabilmek için “entelektüel sermaye tablolarını” geliştirmiştir (Bingöl ve Erkuş, 2004).

Entelektüel sermaye tablolarının hazırlanması için dört aşamadan oluşan bir süreç önermektedir:



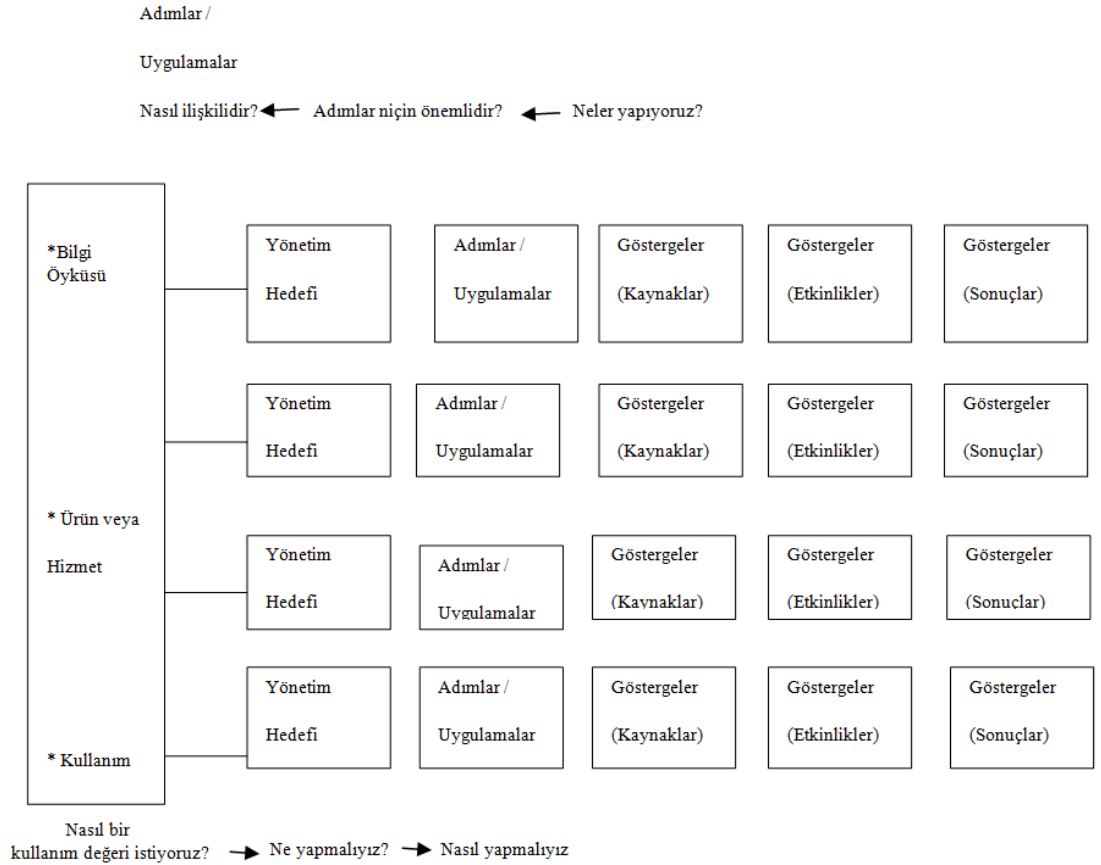
Şekil 4.4. Entelektüel Sermaye Tablolarının Hazırlanma Süreci (DATI, 2003).

Entelektüel sermaye raporlaması ve yönetimi konusunda uygulayıcılara yönelik öneriler seti (yönerge) oluşturmuştur. Danimarka yönergesi; eylemler,

göstergeler, çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknoloji olarak kategorilere ayrılır (Guimón, 2003). Kategorileri oluşturan çalışanlar, insan sermayesini; müşteriler müşteri sermayesini; süreçler ve teknoloji de yapısal sermayeyi temsil etmektedir (Mouritsen ve ark., 2002).

DATİ Projesi bilgi kaynaklarını ve bilgi yönetimini geliştirmeye odaklanmıştır. Entelektüel sermaye tabloları; bilgi aktarımı, yönetim öncelikleri, girişimler ve ölçütler olarak dört boyutta değerlendirilir.

Modelin ilk versiyonu 2000 yılında yayınlanmıştır. 2003 yılında güncellenmiş versiyonu aşağıdaki şekilde gibidir.



Şekil 4.5. Danimarka Modeli Entelektüel Sermaye Raporlama Yapısı (DMSTI, 2003)

DATİ projesi entelektüel sermayeyi ölçmekten çok yöntem geliştirmeye yoğunlaşmıştır (DATİ, 2003).

DATİ projesi; entelektüel sermayenin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve geliştirilmesini sağlamaya çalışmakta, entelektüel sermayenin iş performansına etkisini göstergeler aracılığı ile sunmaktadır. Bu sunum, işletmenin müşterileri için mal ve hizmet üretmedeki yeteneğine odaklanmıştır. DATİ projesi direktörü Profesör Mouritsen ifadesiyle, Danimarka Rehberi'nin gücü daha uygulanabilir, daha pratik, daha kullanıcı odaklı olmasıdır (Guimón, 2003).

DATİ projesi; entelektüel sermayenin, ayrı ayrı kategori veya gösterge olarak değerlendirilemeyeceğini, bir kaynağın verimlilik artışının diğer kaynaklara yapılan yatırımlar sonucu geliştiğini ortaya koyar (DATİ, 2003).

4.2.8. Ekonomik Katma Değer

Ekonomik Katma Değer (EVA); işletmelerin değer yaratma amacını ön plana çıkarmalarıyla, bu değerın tam ve doğru ölçülebilmesi için Stern ve Stewart 1997 tarafından sunuldu (Bontis, 2001). Ekonomik katma değer; firma hedeflerinin saptanması, stratejik planlama, bütçeleme, insan kaynakları, işgören ücretlerinin belirlenmesi gibi konuları içine alan, değere dayalı performans ölçüm yöntemlerinden biridir (Bontis ve ark., 1999).

Ekonomik Katma Değer, ekonomik kazançtan yola çıkan bir ölçme yöntemidir. Vergi Sonrası Net Esas Faaliyet Karı ve yatırım fırsat maliyeti arasındaki fark alınarak hesaplanır. Fırsat maliyeti; kullanılan kaynakların ağırlıklı ortalama tutarları ile kendi maliyetleri çarpılarak bulunur.

Hesaplama yöntemleri aşağıdaki gibidir.

1) $EKD = (FK - DV) - (k_0 \times YS) = (\text{Faaliyet Kârı} - \text{Düzeltilmiş Vergiler}) - (\text{Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti} \times \text{Yatırılan Sermaye})$

2) $EKD = (YSG - k_0) \times YS = (\text{Yatırılan Sermayenin Getirisi} - \text{Ağırlıklı Ortalama Sermaye Maliyeti}) \times \text{Yatırılan Sermaye}$

EVA hesaplamalarında çıkan tutarın pozitif olması, katma değer yaratılmış olduğunu gösterir. Tutarın negatif çıkması ise katma değer üretmediği veya üretmiş olduğu katma değeri fazlası ile tükettiği anlamına gelir (Ercan ve ark., 2003).

Yöntem, etkin bir biçimde uygulandığında; firmanın hangi birimlerinin değer yarattığını, hangilerinin değer yaratmadığını belirlediğinden etkin bir performans ölçüm yöntemi özelliklerini de taşımaktadır (Ercan ve ark., 2003). Strassman'a göre; ekonomik katma değeri, tüm yönetsel faaliyetlerin net sonucudur. Kurumsal performansın özet değerlendirmesi olup; yöneticiler için ortak bir dil ve benchmark imkânı sağlamaktadır (Bontis ve ark., 1999). Yöntem, işletme yapısal sermayesi performansı hakkında bilgi sağlar

Ölçmede kullanılan temel ölçüt ekonomik kazançtır (Berg, 2006). Ekonomik Katma Değer yöntemi, işletmenin ilişkisel sermayesi paydaşlarına yönelik raporlama yapar. Bu paydaşlar; firma sahipleri, kredi kuruluşları, yönetim, personel, müşteriler, tedarikçiler, alacaklılar, hükümet ve düzenleyici kurumlardır. EVA hesaplaması özellikle firma sahiplerinin çıkarlarını korumaya yönelik bir rapor sunar (Timo ve Virtanen, 2001).

4.2.9. Entelektüel Katma Değer Katsayısı

Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC) yöntemi, Ante Pulic tarafından geliştirilmiş, işletmelerin entelektüel sermaye unsurlarının yönetim etkinliği ile değer yaratma sürecini izleyebilmesini sağlayan analitik bir yöntemdir (Pulic, 2000). Bu yöntem, entelektüel sermayeyi muhasebe kayıtlarına dayanarak ölçer (Pulic, 2004).

VAIC yöntemi, maddi ve gayrimaddi varlıkları değerlendirerek Entelektüel Katma Değer Katsayısı hesaplamasını beş aşamada gerçekleştirir (Pulic, 2000).

- İşletmenin katma değeri belirlenir. Katma değer; hâsılat ile işgücü harcamaları dışındaki tüm harcamalardır.

Katma Değer = Gelir- Harcamalar

- Oluşan katma değer etkinliği ile maddi sermayeye oranlanır. Böylece maddi sermayenin etkinliği hesaplanır.

- Katma değer işgücü harcamalarına bölünerek insan sermayesinin etkinliği hesaplanır.

- Katma değerden insan sermayesi çıkarılarak yapısal sermaye hesaplanır. Yapısal sermayenin katma değere bölünmesi ile de yapısal sermaye etkinliği bulunur.

- VAIC hesaplanır.

$$VAIC = CEE + HCE + SCE$$

VAIC: İşletmenin entelektüel katma değer katsayısı

CEE: İşletmenin kullanılan sermaye etkinliği katsayısı

HCE: İşletmenin insan sermayesi etkinliği katsayısı

SCE: İşletmenin yapısal sermaye etkinliği katsayısı

VAIC değerinin yüksekliği, entelektüel varlıkların katma değerinin o kadar yüksek olduğu anlamına gelir.

VAIC yaklaşımının temel hipotezi; şirketin bugünkü değeri, VAIC değeri baz alınarak tahmin edilebilir. VAIC hipotezine göre bir şirketin değeri ve genel ekonomik performansı (ROA) ya da yatırım getirisi (ROI) ile ilişkilidir (Clarke ve ark., 2010; Pulic, 2000; Ståhle ve ark., 2011).

Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi (VAIC); entelektüel sermayeyi ölçmek için, diğer ekonomik entelektüel sermaye modellerine göre daha çok popülerlik kazanmıştır. Bunun temel nedeni yalnızca bilanço rakamlarına uygulanması ve hesaplamasının kolaylığıdır (Ståhle ve ark., 2011).

Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi (VAIC), şirketin muhasebe kayıtlarından alınan gerçek denetlenmiş değerleri kullanması nedeni ile objektif ve doğrulanabilir. Standart, tutarlı ve sabit bir ölçü sağlayarak, farklı sektörler için karşılaştırma ve analiz imkânı sunar (Ercan ve ark., 2003).

VAIC kavramsal belirsizliklerine ek olarak iç tutarlılık ve parametre yorumu bakımından bazı sorunları içermektedir. Örneğin yapısal sermaye ve insan sermayesi birbirlerinin türevi olarak konumlandırılarak karşılıklı bağımlılık içermektedir.

Çalışan harcamaları, çalışana yatırım ve çalışan giderleri ayırımı yapmadan insan sermayesi olarak yorumlanılmaktadır. Bu durum insan sermayesi ölçümü

yerine çalışan kullanımını ölçmektedir. Maaş seviyesi farklılığı, veriler için bir handikap oluşturacaktır.

Emek yoğun sektörler ile sermaye yoğun sektörlerde verimlilik katsayıları sektör doğasına bağlı olarak çok fazla sapma gösterecektir (Stähle ve ark., 2011).

Bu yöntem ilişkiyel sermayeyi ayrıca ölçmek yerine yapısal sermaye içerisine gömülü olarak analiz edilmektedir.

Yöntemin genel çıktılarına bakıldığında, entelektüel sermayenin dışında bir konuya emek ve sermaye verimliliği sonucuna ulaşılmaktadır (Stähle ve ark., 2011). Ayrıca sonuçların geçerlilik ve güvenilirliği zayıftır. VAIC kullanılarak yapılan araştırmalarda karışık sonuçlara ulaşılmıştır. İnsan sermayesinin teknoloji firmalarındaki etkinliği pozitif, çok güçlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sermaye maliyeti arttıkça bu etki azalmaktadır (Kayalı ve ark., 2007). Chen ve ark (2005), VAIC ile firma performansı ve değeri ile güçlü ilişkiler tespit etmelerine karşın Shiu (2006), VAIC ve performans arasında sadece zayıf ilişkiler bulmuştur. (Clarke ve ark., 2010).

4.2.10. Raporlamaya Dayalı Ölçüm Yaklaşımların Genel Değerlendirilmesi

Entelektüel sermaye raporları ile işletmenin sahip olduğu gayri maddi varlıkların ne olduğu, hangi etkinlikte kullanıldığı, işletme amaçlarını ne düzeyde gerçekleştirdiği belirlenir (Erkal, 2005). Entelektüel sermayeyi raporlayan yaklaşımlar entelektüel sermayeyi oluşturan unsurları tespit etmek ve gelişimini izleyerek işletme içi ve işletme dışı kıyaslamalarla raporlar (Şanal, 2005).

Entelektüel sermaye raporlama yoluyla geliştirilmiş şeffaflık, firma ve paydaşları açısından yüksek verimli bir iletişim cihazıdır (Guimón, 2003). Entelektüel sermaye raporlanması aynı zamanda işletme performans belirlenmesini de sağlar (Bingöl ve Erkuş, 2004). Entelektüel sermayenin raporlanması firmanın diğer işletmeler ile kıyaslanarak; güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti ve yönetilmesine yardımcı olur (Özevren ve Yıldız, 2010).

Entelektüel sermaye unsurlarının raporlanmasının işletmeye sağlayacağı avantajları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kutlu, 2008);

- Entelektüel sermaye ölçüm ve raporlanması ile bireysel olarak çalışanlardan başlamak üzere tüm birimlerin yönetim kontrol sistemleri kurulabilir ve performansları arttırılabilir.
- Entelektüel sermaye ve unsurlarının ölçülmesi, işletme misyon, vizyonunun ve uzun vadeli amaçlarının gerçekleşmesine katkı sağlar.
- Entelektüel sermaye unsurlarına yapılacak yatırımın tespiti ve bu yatırımın yapılması sonucunda işletmenin değer üretme kapasitesini ve piyasa değerini arttıracaktır.
- Entelektüel sermaye raporlarının işletme içi ve dışına raporlanması, sağladığı açıklık ve güven ortamı, firmanın kredi ve itibarını arttıracaktır.

Entelektüel sermaye raporları, finansal tablolarla birlikte daha etkin kontrol sağlamaktadır (Erkal, 2005).

4.3. Entelektüel Sermayenin Bileşenler Bazında Ölçülmesi

Entelektüel varlıkların; doğası itibari ile ölçülmesi ve kayda alınması daha zordur (Marr, 2004). Entelektüel sermaye işletme bazında ve bileşenler bazında olmak üzere iki şekilde ölçülür.

Entelektüel sermayenin özünü bileşenleri oluşturur. Bu bileşenler birbirini olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz da etkileyebilir. Entelektüel sermayeyi etkin yönetebilmek insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin her firma için ayrıca ölçülmesi gerekir. Entelektüel sermayenin doğru ölçülmesi için; entelektüel sermayeyi oluşturan ve azaltan unsurlar doğru olarak tanımlanmalı ve hesaplanması için modeller geliştirilmelidir. Bu modeller insan sermayesinin, yapısal sermayenin ve müşteri sermayesinin tamamının değerini ve oluşan etkileşimleri ile gerçek entelektüel sermaye değerini sunabilmelidir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007; Moon ve Kym, 2006; Şanal, 2005).

Entelektüel sermayeyi bileşen bazında ölçmek, işletme bazında ölçmeye nazaran daha zor ve karmaşıktır (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002). Bileşenler bazında ölçümünde her bileşen ayrı ayrı izlenilmektedir. İşletme kendisini oluşturan onlarca

bileşene göre ayrılarak (pazar payı, çalışanların yetenekleri, ilişkileri, patentleri vs...) değerlendirilir. Bu yaklaşım tüm alt faktörlerin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesine yönelik veriler sunar (Moon ve Kym, 2006; Luthy, 1998; Uzay ve Savaş, 2003).

Entelektüel sermayenin bileşenlerine göre ölçülmesi yaklaşımında, entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlardan-insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi- her birinin alt bileşenleri ile birlikte ölçülmesi ifade edilmektedir. Ancak bu yaklaşımlar, işletmelerin sahip oldukları entelektüel sermaye düzeyinin belirlenmesi yanında, daha çok entelektüel sermaye performansını belirlemeye ve belirlenen işletme entelektüel sermayenin nicel ve nitel performansını benzer firmalarla kıyaslamaya elverişlidir (Güçlü, 2005).

Entelektüel sermayenin alt boyutları olan; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin her biri için alt boyutların sınıflandırmasını geliştirmek, bir kuruluşun geniş kapsamlı entelektüel sermayesini ölçmekte ve paydaşlara iletmede yardımcı olacaktır (Moon ve Kym, 2006). Entelektüel sermayenin alt bileşenler (insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi) bazında ölçen yaklaşımlar, bu yaklaşımların alt bileşenleri aracılığı ile nasıl ölçüleceğini göstermemektedir. Bu çalışmamızda buna yönelik alt faktörler oluşturulmaya çalışılmıştır.

Bu yaklaşım işletmelerin entelektüel performansının ölçümü ve diğer firmalar performansı ile karşılaştırabilmek için daha detaylı, etkin ve kullanışlı olacaktır.

Bu çalışmada; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye ayrımı kullanıldı. Ek olarak da her unsur için alt faktörleri belirlendi. Bunlar yapısal sermaye bağlamında; örgüt kültürü, kurum imajı ve marka, bilgi teknolojileri, Ar-Ge ve yenilikçilik, entelektüel mülkiyet, yönetim felsefesi ve süreç (proses) faktörleri ele alınmıştır. İlişkisel sermaye bağlamında ise; müşteri ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, ağ ortakları ilişkileri, yatırımcı/ortak ilişkileri ve kamu ilişkileri değerlendirilmiştir. Beşeri sermaye ya da insan sermayesi açısından ise; teknik bilgi ve yetenek sermayesi, çalışanların motivasyonu, yenilikçi adaptasyon ve çalışan sosyal sermaye faktörleri incelenmiştir.

Yukarıdaki literatür taraması ile üç boyut, on altı alt faktör ve 78 göstergeden oluşan bir model kuruldu. Ölçümlerin her birinin; modelin yapısal geçerliliği, ilişki yapılarının önceden açıklanan hipotezlerin birbirini tuttuğu ortaya çıktığında doğrulanır. Önerilen bu yapısal taslak ampirik olarak doğrulanabilir ise modelin yapısal geçerliliğinden emin olunabilir (Pedhazur ve Schmelkin, 1991).

Entelektüel sermayenin unsurları ve arasındaki ilişkinin finansal etkilerinin tam olarak ölçülememesi bir problem olarak karşımızda bulunmaktadır (Edvinsson ve Malone, 1997; Roos ve Roos, 1997; Roos ve ark., 2001; Steward, 1997; Polo, 2007). Bu çalışma sonuçları geliştirilerek işletme karlılığı ve değerlerine ilişkin ölçmelerde kullanılabilir.

5. METOD

Bu bölümde yukarıda belirtilen hipotezleri test etmek için çalışmanın amacına uygun olarak, keşifsel özellikte ve tarama türünde bir yöntem uygulamaktadır. Kullanılan verilerin çalışmanın amacı doğrultusunda birincil veri olmasına karar verilmiştir. Çalışmada kullanılan ana kitle, örneklem, anketin yapısı, hazırlanması, veri toplama süreci ve analiz yöntemi hakkında bu bölümde detaylı bir biçimde bilgi verilmektedir.

5.1. Anakütle ve Örneklem

Araştırmada Türkiye'deki tüm firmaların örnekleme dâhil olabileceği düşüncesi ile basit tesadüfî örneklem yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntemde her elemanın örnekleme dâhil olma ihtimali aynıdır (Arıkan, 2004). Bu nedenle her elemanın ağırlığı da aynı alınmıştır. Bu kapsamda 1050 adet anket toplanmıştır.

Veri toplama metodu olarak internet üzerinden anket yöntemi seçilmiştir. Bu konuda google docs anket uygulamasından faydalanılmıştır.

5.2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın kavramsal değişkenleri, hipotezleri ve hipotez testleri aşağıda ele alınmaktadır.

5.2.1. Araştırmanın Kavramsal Değişkenleri

Bağımlı değişken: Şirket performansı (Nicel performans, Nitel performans)

Bağımsız değişken: İlişki sermayesi, insan sermayesi ve yapısal sermaye

5.2.2. Hipotezler

Araştırmaya amaçlarına yönelik olarak araştırmaya ilişkin 1 model ve 6 hipotez ortaya konmuştur. Hipotezler ve modeller aşağıdaki gibidir.

H₁: Yapısal Sermaye Nicel performansı olumlu yönde etkilemektedir.

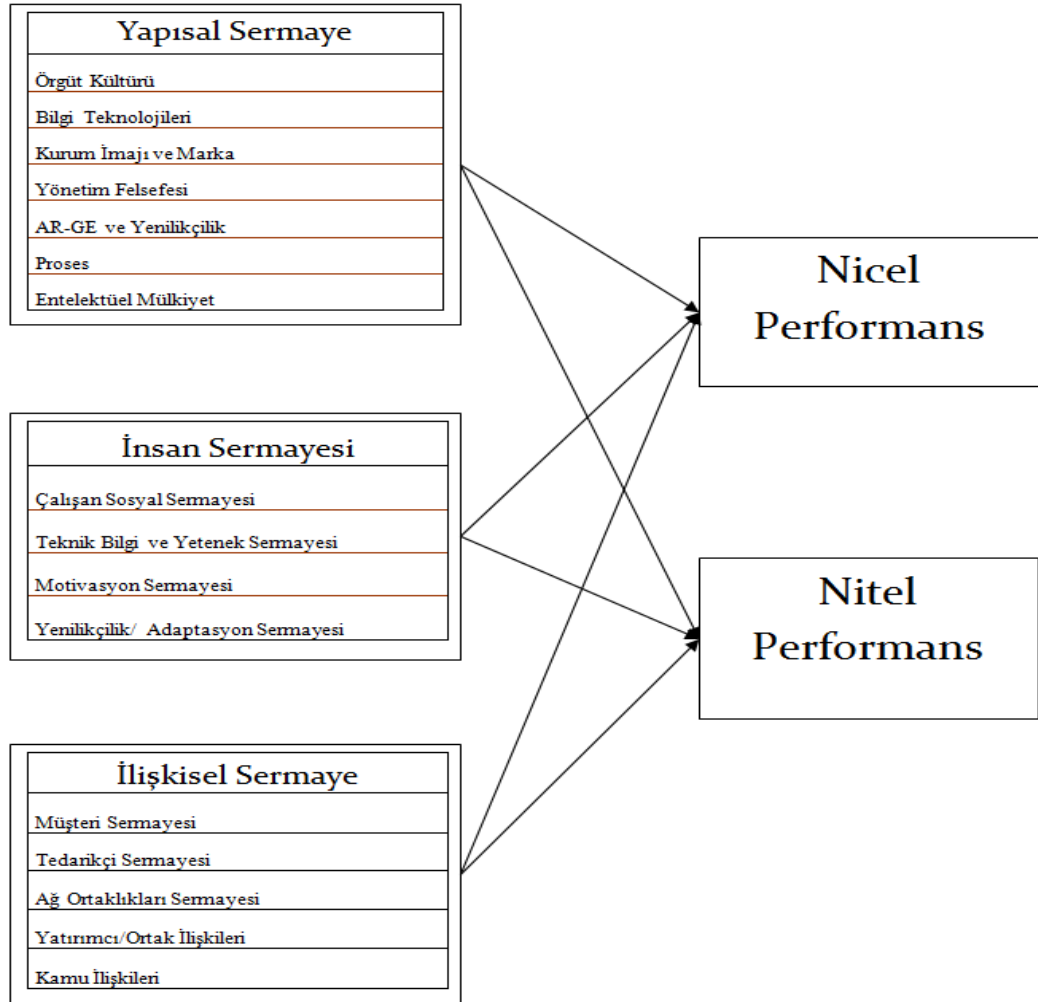
H₂: İlişkisel Sermaye Nicel Performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H₃: İnsan Sermayesi Nicel Performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H₄: Yapısal Sermaye Nitel performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H₅: İlişkisel Sermaye Nitel Performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H₆: İnsan Sermayesi Nitel Performansı olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil 5.1. Model

5.2.3. Hipotez Testleri

Model, yapısal eşitlik modeli ile test edilecektir.

Şirket performansı değişkeni; (a) nicel performans ve (b) nitel performans değişkenler olarak genişletilmiştir.

İlişki performansı değişkeni; (a) Müşteri İlişkileri, (b) Tedarikçi İlişkileri, (c) Ağ Ortakları İlişkileri, (d) Yatırımcı/Ortak İlişkileri, (e) Kamu İlişkileri değişkenleri olarak genişletilmiştir.

Yapısal performans değişkeni (a) Örgüt Kültürü, (b) Kurum İmajı ve Marka (c) Bilgi Teknolojileri (d) Ar-Ge ve Yenilikçilik (e) Entelektüel Mülkiyet (f) Proses değişkenleri olarak genişletilmiştir.

İnsan performans değişkeni (a) Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi (b) Çalışanların Motivasyonu Sermayesi (c) Yenilikçilik/Adaptasyon (d) Çalışan Sosyal Sermayesi değişkenleri olarak genişletilmiştir.

5.3. Anketin Hazırlanmasındaki Aşamalar

Anket ölçeği oluşturulurken öncelikle literatür taraması yapılarak; bu unsurları ölçmeye yönelik kullanılmış ölçekler tespit edilmiştir. Ancak daha önceki çalışmalarda aynı formatta bir çalışma yapılmadığı için yeni bir ölçek oluşturulması yoluna gidilmiştir.

Bu nedenle işletme performansını nicel ve nitel şekilde ayırabilecek ve entelektüel sermayenin unsurları olan yapısal sermaye, ilişkisel sermaye ve insan sermayesinin alt faktörleri araştırılmış ve literatür sonuçlarından hareketle detaylı bir faktör çıktısı alınabilecek bir anket formu hazırlamak üzere; entelektüel sermaye unsurları ve bu unsurları tanımlayan göstergeler tespit edilmiştir. Göstergelerin tespitinde, literatürün oluşmasında en önemli katkıyı sağlayan ve uzmanlığı hakkında görüş birliği bulunan çalışmalar dikkate alınmıştır (Akpınar, 2003; Bontis, 1998; Bontis, 2001; Brooking, 1996; Dzinkowski, 2000; Edvinsson, 1998; Edvinsson ve Malone, 1997; Marr, 2004; Moon ve Kym, 2006; Nahapiet ve Ghoshal, 1998; Petty

ve Richard, 2000; Roos ve Roos, 1997; Saint-Onge, 1996; Steward, 1997; Sullivan, 2000; Sveiby, 1997; Yang ve ark., 2008).

Anket ölçeklerinin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve daha önceki çalışmalardan faydalanılarak bir anket formu hazırlanmıştır (Akpınar, 2003; Apaydın, 2009; Bontis, 1998; Erkuş, 2006; Hsu, 2006; Isaac ve ark., 2010; Kouvonen ve ark., 2006; Moon ve Kym, 2006; Reed, 2000; Yang ve ark., 2008; Yücel, 2009). Anket formunda; entelektüel sermaye bileşenleri ve alt unsurları ayrı ayrı gruplandırılmış, soruların net ve doğru olarak anlaşılacak şekilde olmasına gayret edilmiştir.

Performans değerlendirmesi yapabilmek için hem nicel hem de nitel değerlendirme yapılmasına ihtiyaç duyulmuş, performans ölçeği Ergün (2003) ile Yılmaz vd., (2005) çalışmasından alınmıştır.

Anket tasarım ve uygulamasında genel kabul görmüş uygulamalara uygun davranılmaya dikkat edilmiştir. Entelektüel sermaye ölçülmesinde Likert tipi ölçek kullanımı tavsiye edilmektedir (Bontis, 1998). Soruların ölçülmesinde Beşli Likert tipi ölçek kullanıldı.

Entelektüel sermaye ve alt faktörleri, benzer koşullar altında dahi işletmenin daha yüksek performans gösterebilmesini sağlayan özellikleridir. Performans değerlendirmesi yapabilmek için hem nicel hem de nitel değerlendirme yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Nicel performans ölçümünde genel olarak objektif veriler kullanılmaktadır.

Performans hem objektif hem de subjektif olarak ölçülebilmektedir (Yıldız, 2010). Objektif veri kaynakları gerçeği yansıtmayabilmekte, farklı firmalar ve firmaların farklı dönemlerinin veri hazırlamalarında tutarsızlıklar yaşanabilmektedir. Algısal performans ölçümü üst düzey cevaplayıcının geniş bir perspektif ile değerlendirme yaparak; daha tutarlı veri toplanmasını sağlamaktadır (Ergün, 2003). Ayrıca objektif kaynaklara ulaşmada yaşanan güçlükler de algısal verilerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır (Yıldız, 2010). Alpkan ve arkadaşları; şirketleri, çeşitli performans kriterleri ile firma yöneticilerinin algısal değerlendirmelerine dayanarak ölçmüşlerdir (Alpkan ve ark., 2005). Literatürdeki bu yaklaşımlardan

hareketle; entelektüel sermaye ve performans soruları, kendi sektörlerindeki diğer firmalar ile kendilerini kıyaslamalarını ölçmeye yöneliktir.

5.4. Veri Toplama Aşaması

Araştırma verileri anket ile toplanmıştır. Veri toplanmasından önce veri toplama yöntemi ve metodu konusunda yapılan değerlendirmeler sonucunda 1050 ankete ulaşılması ile veri toplama sonlandırılmıştır.

5.4.1. Veri Toplama Yönteminin Seçilmesi

Veri toplama metodu olarak internet üzerinden anket yöntemi seçilmiştir. Bu konuda Google Docs anket uygulamasından faydalanılmıştır.

5.4.2. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması için, Türkiye'deki tüm iş dünyasına yönelik oda ve birliklerden üyelerinin e-posta adresleri talep edilmiş ve elde edilen e-posta adreslerine anket linki ulaştırılarak Google Docs üzerinden anket yapılmıştır.

5.4.3. Verilerin Analizi

Yapısal eşitlik modelleri (YEM) önde gelen çok değişkenli istatistik analiz tekniğidir. Yapısal model ölçüm modelinin yapı geçerliği kapsamlı, doğrulayıcı değerlendirmesini yapmak için kullanılır (Anderson ve Gerbing, 1988; Hershberger, 2003).

Yapısal eşitlik modeli ile bütün ilişkilerin tek seferde analizi yapılabilmekte, gözlenen ve gizli değişkenler arasındaki ilişkiler kapsamlı şekilde, direkt ve indirekt etkileri ile test edilebilmekte, araştırmacılar bir veya daha fazla değişkenli çalışmalarda çeşitli değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkilerini değerlendirmek üzere karmaşık modelleri ölçebilmektedir (Dursun ve Kocagöz, 2010; Yücel, 2009). Yapısal eşitlik modelinin kullanılabilirliğini arttıran en önemli özelliklerinden birisi de ölçüm hatalarının düzelebilmesidir (Structural Equation Modeling (“Hybrid Models”), 2012).

Yapısal eşitlik modeli ile yapılan analizlerde aşağıdaki süreç takip edilmektedir (Dursun ve Kocagöz, 2010):

- 1- Yapısal model kurularak modelin değişkenleri arasındaki ilişkilerin teorik temeli tespit edilmesi
- 2- Yol diyagramı elde edilerek ilişkilere ait yol katsayılarının tespit edilmesi
- 3- Modele ait uyumun, iyiliğine ait istatistiklerin incelenmesi
- 4- Yapısal modele ait sonuçların yorumlanması

Son yıllarda bu analizler öncesinde faktör analizi yapılarak örtük yapıların faktör analizi ile kontrol edilmesinin gerekli olduğu yönünde görüşler mevcuttur (Lomax ve Schumacker, 2012).

Çalışmada bu sürece bağlı kalınarak literetür taraması ve YEM ile analizler yapılmıştır. Tüm faktörlerin nicel ve nitel performans arasındaki ilişkiler, AMOS 22.0 ile ve Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir. Kurulan yapısal eşitlik ile araştırma modelinin geçerli bir model olduğu görülmüş ve entelektüel sermaye unsurlarının; entelektüel sermaye, nicel ve nitel performans üzerindeki etkileri ve ağırlıkları tespit edilmiştir.

5.4.4. Örneklemin Özellikleri

Çalışmamıza katılan firmalardan 1050 firma sahibi ve yöneticisinden cevap alınmış olup; Gorsuch, 1983'e göre madde başına 5 kişi, minimum en az 200 örneklem büyüklüğü yeterlidir.

Tablo 5.1'de ankete katılan firmaların çalışan sayısına göre dağılımı gösterilmektedir. Görüldüğü üzere; 10.000+ çalışan 2,07%, 1.000-10.000 çalışan 8,88%, 500-1.000 çalışan 3,85%, 250-500 çalışan 6,42%, 100-250 çalışan 10,46%, 50-100 çalışan 8,59%, 10-50 çalışan 32,58%, 1-10 çalışan 27,15%'dir.

Tablo 5.1 Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayıları

	Sıklık	Yüzde
10000 + çalışan	21	2,07%
1000 - 10000 çalışan	90	8,88%
500 - 1000 çalışan	39	3,85%
250 - 500 çalışan	65	6,42%
100 - 250 çalışan	106	10,46%
50 - 100 çalışan	87	8,59%
10 - 50 çalışan	330	32,58%
1 - 10 çalışan	275	27,15%
Cevapsız	37	
Toplam	1050	100.00 %

Tablo 5.2'de ankete katılan firmaların adetsel ve oransal dağılımı görülmektedir. Görüldüğü üzere ankete 20 farklı sektörden minimum 23 adet ankete katılım sağlanmıştır.

Tablo 5.2 Ankete Katılan Firmaların Sektörel Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Bilişim	42	4,12%
Danışmanlık	64	6,27%
Eğitim	57	5,59%
Enerji	18	1,76%
Finans	34	3,33%
Gıda	73	7,16%
İmalat Sanayi	88	8,63%
İnşaat	86	8,43%
Kamu	23	2,25%
Kimya	33	3,24%
Medikal / Sağlık	43	4,22%
Medya Reklam Basım	59	5,78%
Metal	49	4,80%
Orman Ürünleri ve Mobilya	36	3,53%
Otomotiv	60	5,88%
Teknoloji	53	5,20%
Tekstil	73	7,16%
Toptan ve Perakende Ticaret	48	4,71%
Turizm	35	3,43%
Lojistik	46	4,51%
Diğer	30	
Toplam	1050	100.00 %

Tablo 5.3'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden 41,11%'sı firma ortağı, 26,97%'si üst düzey yönetici, 31,92%'si orta düzey yöneticidir.

Tablo 5.3 Ankete Cevap Verenlerin Pozisyonu

	Sıklık	Yüzde
Ortak	407	41,11%
Üst Düzey Yönetici	267	26,97%
Orta Düzey Yönetici	316	31,92%
Diğer	60	
Toplam	1050	100.00 %

Tablo 5.4'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerden 14,46 %'sı 1972 yılından önce kurulmuş 55,81%'i 1972-2002 yılları arasında kurulmuş 29,73%'ü ise 2002 yılı sonrasında kurulmuştur.

Tablo 5.4 Ankete Katılan Firmaların Kuruluş Yılına Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
1972 Önce Kurulmuş	143	14,46%
1972 - 2002 Arasında Kurulmuş	552	55,81%
2002 Sonrasında Kurulmuş	294	29,73%
Cevapsız	61	
Toplam	1050	100.00 %

6. ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmada oluşturulan modellerin ve hipotezlerin geçerlilik ve güvenilirliğin ön analizi yapılmış, bunlar her tabloda ayrı ayrı gösterilmiştir.

6.1. Model Uyum Kriterleri

Model uyumu, gözlenen veri matrisi ile beklenen veri matrisi arasındaki farkın anlamlılığını belirleme olarak özetlenebilir. Bu durumda istenen her iki matris arasında farkın olmaması veya oluşan farkın anlamlı olmaması; diğer bir ifadeyle tesadüfi olmasıdır. Bu amaçla çeşitli uyum indeksleri geliştirilmiş ve istatistik paket programlarında farklı uyum indeksleri kullanılmıştır. AMOS 22.0 paket programının kullanıldığı bu çalışmada, kullanılan uyum indekslerine ilişkin tablo aşağıdadır (Çokluk ve ark., 2010).

Tablo 6.1. Ölçme Modeli İçin Uyum İyiliği Değerleri Ölçüm Tablosu

Uyum Ölçüsü	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2		
$\chi^2 / (sd=287)$	2	5
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,005$	$0,05 < RMSEA < 0,10$
Yakın uyum testi için p değeri ($RMSEA < 0,05$)		
NFI	$0,95 < NFI < 1$	$0,90 < NFI < 0,95$
NNFI	$0,97 < NNFI < 1$	$0,95 < NNFI < 0,97$
CFI	$0,97 < CFI < 1$	$0,95 < CFI < 0,97$
GFI	$0,95 < GFI < 1$	$0,90 < GFI < 0,95$
AGFI	$0,90 < AGFI < 1$	$0,85 < AGFI < 0,90$

Bir ölçme modelinde hata varyanslarının düşük, faktör yüklerinin yüksek, ancak 0.85'ten düşük olması beklenir.

6.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ölçme modellerinin geliştirilmesinde ve geçerlik analizlerinde kullanılmakta, belirlenen faktörler arasında yeterli ilişki

düzeyinin olup olmadığını hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirlerinden bağımsız olup olmadığını, faktörlerin modeli açıklamakta yeterli olup olmadığını sınamak için kullanılır (Aytaç ve Öngen 2012).

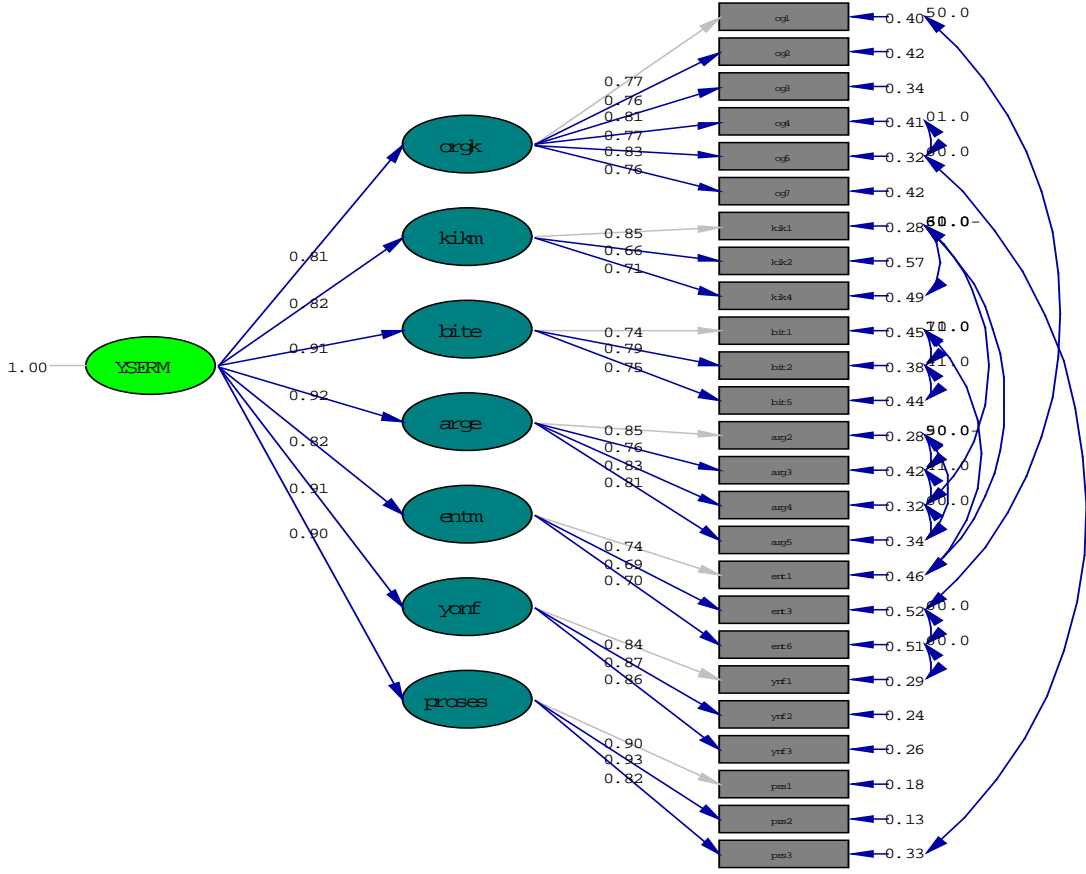
Tablo 6.2. Yapısal Sermaye Ölçeği DFA Sonuçları

Gizil/Gözlenen Değişkenler	λ	t	p	Alpha	SCR	AVE
Örgüt Kültürü				0,91	0,90*	0,61**
Org1	0,77		0,00			
Org 2	0,76	25,81	0,00			
Org 3	0,81	27,97	0,00			
Org 4	0,77	25,88	0,00			
Org 5	0,83	28,40	0,00			
Org 7	0,76	25,93	0,00			
Kurum İmajı ve Marka				0,76	0,79*	0,55**
Kik1	0,85		0,00			
Kik2	0,66	19,75	0,00			
Kik4	0,71	20,25	0,00			
Bilgi Teknolojileri				0,84	0,80*	0,58**
Bit1	0,74		0,00			
Bit2	0,79	25,79	0,00			
Bit5	0,75	22,41	0,00			
AR-GE ve Yenilikçilik				0,91	0,89*	0,66**
Arge2	0,85		0,00			
Arge3	0,76	29,79	0,00			
Arge4	0,83	31,08	0,00			
Arge5	0,81	27,19	0,00			
Entelektüel Mülkiyet				0,78	0,75*	0,51**
Entm1	0,74		0,00			
Entm3	0,69	18,90	0,00			
Entm6	0,70	19,13	0,00			
Yönetim Felsefesi				0,90	0,89*	0,73**
Yönf1	0,84		0,00			
Yönf2	0,87	34,95	0,00			
Yönf3	0,86	34,57	0,00			
Prosedür				0,90	0,92*	0,78**
Prs1	0,90		0,00			
Prs2	0,93	48,28	0,00			
Prs3	0,82	36,69	0,00			
X ² =988,71; sd=253; X ² /sd=3,91; p=0,00; RMSEA=0,05; SRMR=0,03; NNFI=0,96; CFI=0,96; GFI=0,93; AGFI=0,91						

*>0,70 **>0,50

Yapısal Sermaye ölçeğinin model uyumu incelendiğinde; X² değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu (p<0,05) ancak X²/sd<5 olduğundan model uyumunun

uygun olduğu, diğer uyum indekslerinin de (RMSEA=0,05; SRMR=0,03; NNFI=0,96; CFI=0,96; GFI=0,93; AGFI=0,91) model uyumunu desteklediği görülmektedir (Tablo 6.2).



Chi-Square=988,71 df=253, P-value=0.00000, RMSEA=0.052

Şekil 6.1. Yapısal Sermaye Ölçeği DFA Sonuçları

Yapısal sermaye ölçeğinde 7 gizil değişken ve bu göstergelere ait 25 gözlenen değişken yer almaktadır. Gizil değişkenlerin güvenilirlik katsayıları (α) 0,76-0,90 arasında yer almaktadır. En yüksek komposit güvenilirlik katsayısına (SCR) Proses değişkeni ($\rho=0,92$); en yüksek açıklanan varyans ortalamasına (AVE) Proses değişkeni (AVE=0,78) sahiptir. Tüm gizil değişkenlerin SCR katsayısı $>0,70$; AVE değerleri de $>0,50$ olarak gerçekleşmiştir.

Gözlenen değişkenlerin ait oldukları gizil değişkenle, aralarındaki yapısal katsayılar (faktör yükleri) incelendiğinde, tüm gözlenen değişkenler için yapısal katsayıların ($\lambda > 0,60$) olduğu; en düşük yapısal katsayıya, kurum imajı ve kimliği gizil değişkeninde yer alan Kik2 göstergesinin ($\lambda=0,66$); en yüksek yapısal katsayıya

ise Proses gizil değişkeninde yer alan Prs2 göstergesinin ($\lambda=0,93$) sahip olduğu görölmektedir.

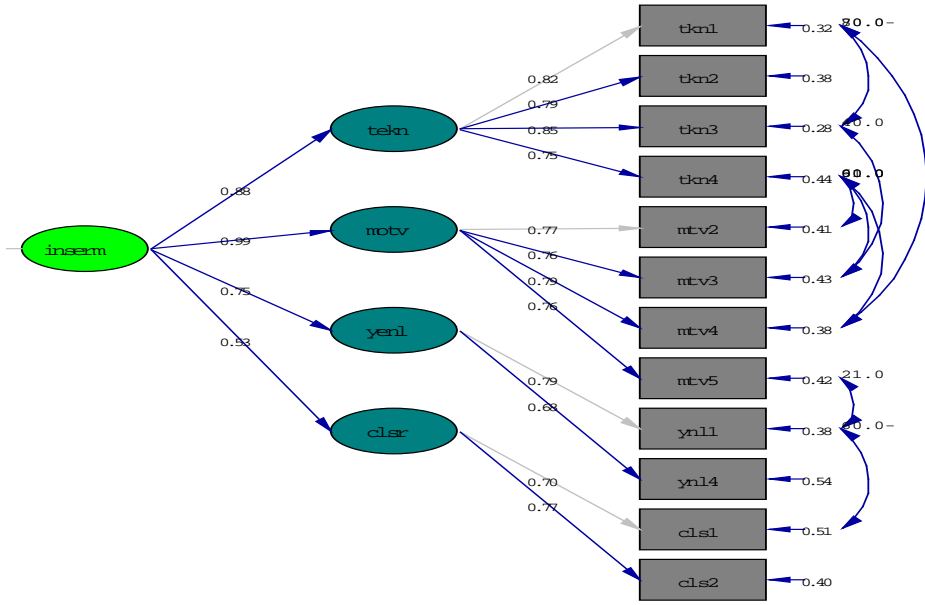
Yapısal sermaye; örgüt kültürü, kurum imajı ve marka, bilgi teknolojileri, Ar-Ge ve yenilikçilik, entelektüel mülkiyet, süreç, sistem ve prosedür, yönetim felsefesi bileşenlerinden oluşur.

Tablo 6.3. İnsan Sermayesi Ölçeği DFA Sonuçları

Gizil/Gözlenen Değişkenler	λ	t	p	Alpha	SCR	AVE
Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi				0,91	0,88*	0,65**
Tkn1	0,82		0,00			
Tkn2	0,79	27,12	0,00			
Tkn3	0,85	28,00	0,00			
Tkn4	0,75	25,47	0,00			
Çalışanların Motivasyonu				0,94	0,85*	0,59**
Mtv2	0,77		0,00			
Mtv3	0,76	24,74	0,00			
Mtv4	0,79	25,86	0,00			
Mtv5	0,76	24,88	0,00			
Yenilikçilik Adaptasyon				0,86	0,71*	0,54**
Ynlk1	0,79		0,00			
Ynlk4	0,68	16,98	0,00			
Çalışan Sosyal Sermayesi				0,87	0,71*	0,54**
Clss1	0,70		0,00			
Clss2	0,77	12,42	0,00			
$X^2=249,87$; $sd=42$; $X^2/sd=4,94$; $p=0,00$; $RMSEA=0,07$; $SRMR=0,05$; $NNFI=0,95$; $CFI=0,97$; $GFI=0,96$; $AGFI=0,93$						

* $>0,70$ ** $>0,50$

İnsan Sermayesi ölçeğinin model uyumu incelendiğinde; X^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p<0,05$) ancak $X^2/sd<5$ olduğundan model uyumunun uygun olduğu, diğer uyum indekslerinin de ($RMSEA=0,07$; $SRMR=0,05$; $NNFI=0,95$; $CFI=0,97$; $GFI=0,96$; $AGFI=0,93$) model uyumunu desteklediği görölmektedir (Tablo 6.3).



Chi-Square=249.87, df=42, P-value=0.0000, RMSEA=0.069

Şekil 6.2. İnsan sermayesi Ölçeği DFA Sonuçları

İnsan sermayesi ölçeğinde, 4 gizil değişken ve bu göstergelere ait 12 gözlenen değişken yer almaktadır. Gizil değişkenlerin güvenilirlik katsayıları (α) 0,86-0,94 arasında yer almaktadır. En yüksek komposit güvenilirlik katsayısına (SCR) Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi değişkeni ($\rho=0,88$); en yüksek açıklanan varyans ortalamasına (AVE) Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi değişkeni (AVE=0,65) sahiptir. Tüm gizil değişkenlerin SCR katsayısı $>0,70$; AVE değerleri de $>0,50$ olarak gerçekleşmiştir.

Gözlenen değişkenlerin ait oldukları gizil değişkenle aralarındaki yapısal katsayılar (faktör yükleri) incelendiğinde tüm gözlenen değişkenler için yapısal katsayıların ($\lambda > 0,60$) olduğu; en düşük yapısal katsayıya yenilikçilik ve adaptasyon gizil değişkeninde yer alan Ynlk4 göstergesinin ($\lambda=0,66$); en yüksek yapısal katsayıya ise teknik bilgi ve yetenek sermayesi gizil değişkeninde yer alan Tkn3 göstergesinin ($\lambda=0,85$) sahip olduğu görülmektedir.

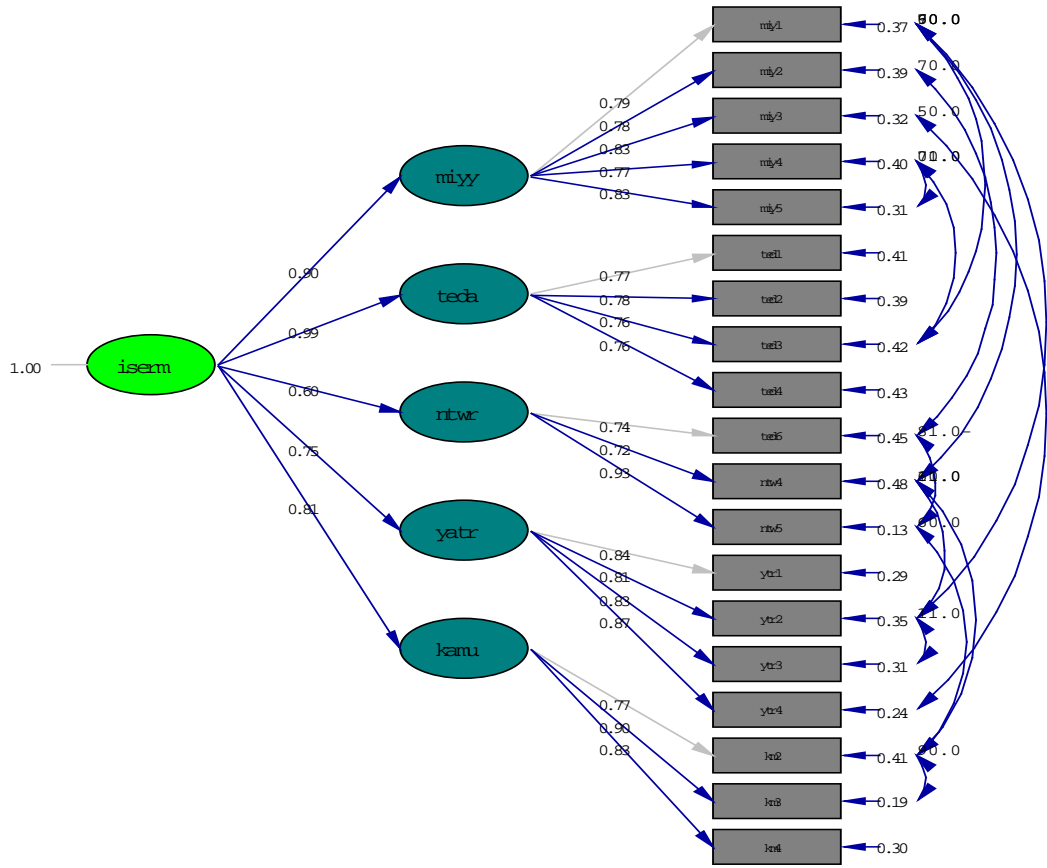
İnsan Sermayesi; Teknik bilgi ve yetenek sermayesi, Motivasyon sermayesi, Yenilikçilik adaptasyon sermayesi, Çalışan sosyal sermayesi bileşenlerinden oluşur.

Tablo 6.4. İlişkisel Sermaye Ölçeği DFA Sonuçları

Gizil/Gözlenen Değişkenler	λ	t	p	Alpha	SCR	AVE
Müşteri İlişkileri				0,90	0,90*	0,64**
Miy1	0,79					
Miy2	0,78	27,49	0,00			
Miy3	0,83	29,64	0,00			
Miy4	0,77	26,85	0,00			
Miy5	0,83	29,46	0,00			
Tedarikçi İlişkileri				0,92	0,85*	0,59**
Ted1	0,77					
Ted2	0,78	26,25	0,00			
Ted3	0,76	25,52	0,00			
Ted4	0,76	25,30	0,00			
Ağ Ortakları (Network İlişkileri)				0,78	0,84*	0,64**
Ted6	0,74					
Ntwr4	0,72	16,10	0,00			
Ntwr5	0,93	21,06	0,00			
Yatırımcı/Ortak İlişkileri				0,94	0,90*	0,70**
Ytr1	0,84		0,00			
Ytr2	0,81	30,33	0,00			
Ytr3	0,83	31,49	0,00			
Ytr4	0,87	34,18	0,00			
Kamu İlişkileri				0,78	0,87*	0,70**
Kamu2	0,77		0,00			
Kamu3	0,90	35,30	0,00			
Kamu4	0,83	24,95	0,00			
$X^2=662,57$; $sd=134$; $X^2/sd=4,94$; $p=0,00$; $RMSEA=0,06$; $SRMR=0,04$; $NNFI=0,95$; $CFI=0,96$; $GFI=0,94$; $AGFI=0,91$						

*>0,70 **>0,50

İlişkisel Sermaye ölçeğinin model uyumu incelendiğinde; X^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p<0,05$) ancak $X^2/sd<5$ olduğundan model uyumunun uygun olduğu, diğer uyum indekslerinin de ($RMSEA=0,06$; $SRMR=0,04$; $NNFI=0,95$; $CFI=0,96$; $GFI=0,94$; $AGFI=0,91$) model uyumunu desteklediği görülmektedir (Tablo 6.4).



Chi-Square=662.57, df=134, P-value=0.00000, RMSEA=0.061

Şekil 6.3. İlişkisel sermaye Ölçeği DFA Sonuçları

İlişkisel sermaye ölçeğinde, 5 gizil değişken ve bu göstergelere ait 19 gözlenen değişken yer almaktadır. Gizil değişkenlerin güvenirlik katsayıları (α) 0,78-0,94 arasında yer almaktadır. En yüksek komposit güvenirlik katsayısına (SCR) Müşteri İlişkileri ile Yatırımcı/Ortak İlişkileri değişkenleri ($\rho=0,90$); en yüksek açıklanan varyans ortalamasına (AVE) Yatırımcı/Ortak İlişkileri ve Kamu İlişkileri değişkenleri (AVE=0,70) sahiptir. Tüm gizil değişkenlerin SCR katsayısı $>0,70$; AVE değerleri de $>0,50$ olarak gerçekleşmiştir.

Gözlenen değişkenlerin ait oldukları gizil değişkenle aralarındaki yapısal katsayılar (faktör yükleri) incelendiğinde tüm gözlenen değişkenler için yapısal katsayıların ($\lambda > 0,70$) olduğu; en düşük yapısal katsayıya Ağ Ortakları (Network İlişkileri) gizil değişkeninde yer alan Ntwr4 göstergesinin ($\lambda=0,72$); en yüksek yapısal katsayıya ise Ağ Ortakları (Network İlişkileri) gizil değişkeninde yer alan Ntwr5 göstergesinin ($\lambda=0,93$) sahip olduğu görülmektedir.

İlişki Sermayesi; Müşteri ilişkileri, Tedarikçi ilişkileri, Ağ ortakları ilişkileri, Yatırımcı / ortak ilişkileri, İşletme sosyal sermayesi bileşenlerinden oluşur.

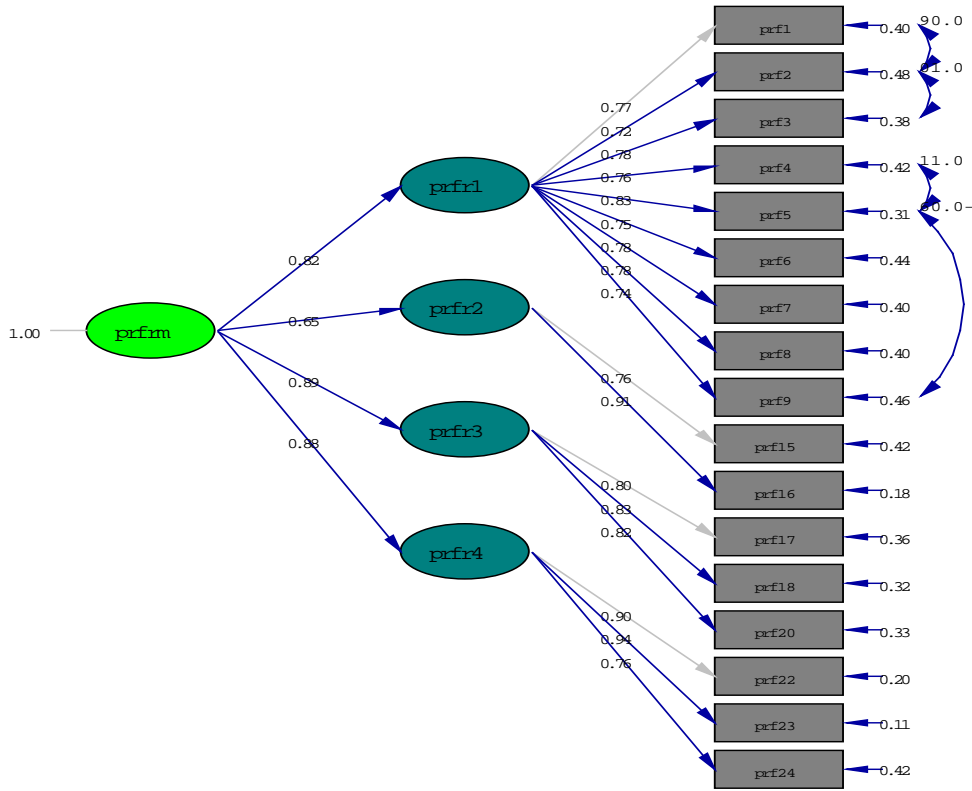
Bağımlı değişken olan performansla ilgili 21 soru sorulmuştur. Sorular 5 faktöre dağılmıştır. Bu faktörlerden birisinin nicel performans olduğu, diğerlerinin ise nitel performans olduğu görülmüştür.

Tablo 6.5. Nitel Performans Ölçeği DFA Sonuçları

Gizil/Gözlenen Değişkenler	λ	T	p	Alpha	SCR	AVE
Yenilikçilik				0,94	0,93*	0,59**
Fprf1	0,77		0,00			
Fprf2	0,72	27,34	0,00			
Fprf3	0,78	27,22	0,00			
Fprf4	0,76	26,09	0,00			
Fprf5	0,83	28,91	0,00			
Fprf6	0,75	25,63	0,00			
Fprf7	0,78	26,88	0,00			
Fprf8	0,78	26,82	0,00			
Fprf9	0,74	25,08	0,00			
Adaptasyon				0,75	0,82*	0,70**
Fprf15	0,76		0,00			
Fprf16	0,91	20,19	0,00			
Operasyonel Performans				0,85	0,86*	0,67**
Fprf17	0,80		0,00			
Fprf18	0,83	28,51	0,00			
Fprf20	0,82	28,29	0,00			
İnsan Kaynakları Performansı				0,90	0,90*	0,76**
Fprf22	0,90		0,00			
Fprf23	0,94	46,54	0,00			
Fprf24	0,76	31,27	0,00			
$X^2=508,68$, $sd=111$, $X^2/sd=4,58$, $p=0,00$, $RMSEA=0,06$, $SRMR=0,03$, $NNFI=0,96$, $CFI=0,97$, $GFI=0,95$, $AGFI=0,93$						

*>0,70 **>0,50

Nitel performans ölçeğinin model uyumu incelendiğinde; X^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p<0,05$) ancak $X^2/sd<5$ olduğundan model uyumunun uygun olduğu, diğer uyum indekslerinin de ($RMSEA=0,06$, $SRMR=0,03$, $NNFI=0,96$, $CFI=0,97$, $GFI=0,95$, $AGFI=0,93$) model uyumunu desteklediği görülmektedir (Tablo 6.5).



Chi-Square=508.68, df=111, P-value=0.00000, RMSEA=0.058

Şekil 6.4. Nitel performans Ölçeği DFA Sonuçları

Nitel performans ölçeğinde, 4 gizil değişken ve bu göstergelere ait 17 gözlenen değişken yer almaktadır. Gizil değişkenlerin güvenilirlik katsayıları (α) 0,75-0,94 arasında yer almaktadır. En yüksek komposit güvenilirlik katsayısına (SCR) nitel performans1 değişkeni ($\rho=0,93$); en yüksek açıklanan varyans ortalamasına (AVE) nitel performans2 değişkeni (AVE=0,70) sahiptir. Tüm gizil değişkenlerin SCR katsayısı $>0,70$; AVE değerleri de $>0,50$ olarak gerçekleşmiştir.

Gözlenen değişkenlerin ait oldukları gizil değişkenle aralarındaki yapısal katsayılar (faktör yükleri) incelendiğinde tüm gözlenen değişkenler için yapısal katsayıların ($\lambda > 0,70$) olduğu; en düşük yapısal katsayıya nitel performans1 gizil değişkeninde yer alan prf2 göstergesinin ($\lambda=0,72$); en yüksek yapısal katsayıya ise nitel performans4 gizil değişkeninde yer alan prf23 göstergesinin ($\lambda=0,94$) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 6.6. Nicel Performans Ölçeği DFA Sonuçları

Gizil/Gözlenen Değişkenler	λ	T	p	Alpha	SCR	AVE
Nicel performans				0,95	0,88*	0,64**
Fprf25	0,81	28,32	0,00			
Fprf26	0,78	28,39	0,00			
Fprf27	0,86	31,01	0,00			
Fprf28	0,75	26,81	0,00			
$X^2=2,19$, $sd=1$, $X^2/sd=2,19$, $p=0,14$, $RMSEA=0,03$, $SRMR=0,01$, $NNFI=1,00$, $CFI=1,00$, $GFI=1,00$, $AGFI=0,99$						

* $>0,70$ ** $>0,50$

Nicel performans ölçeğinin model uyumu incelendiğinde; X^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olmadığı ($p>0,05$) ve $X^2/sd<3$ olduğundan model uyumunun mükemmel olduğu, diğer uyum indekslerinin de ($RMSEA=0,03$, $SRMR=0,01$, $NNFI=1,00$, $CFI=1,00$, $GFI=1,00$, $AGFI=0,99$) mükemmel model uyumunu desteklediği görülmektedir (Tablo 6.6).

Nicel performans ölçeğinde, 1 gizil değişken ve bu değişkene ait 4 gözlenen değişken yer almaktadır. Gizil değişkenin güvenilirlik katsayısı (α) 0,95 oldukça yüksektir. Ölçeğin komposit güvenilirlik katsayısı (ρ) 0,88; açıklanan varyansı (AVE) 0,64 olarak gerçekleşmiştir.

Gözlenen değişkenlerin ait oldukları gizil değişkenle aralarındaki yapısal katsayılar (faktör yükleri) incelendiğinde tüm gözlenen değişkenler için yapısal katsayıların ($\lambda>0,70$) olduğu; en düşük yapısal katsayıya Fprf28 göstergesinin ($\lambda=0,75$); en yüksek yapısal katsayıya ise Fprf27 göstergesinin ($\lambda=0,86$) sahip olduğu görülmektedir.

6.3. Yapısal Eşitlik Bulguları

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, AMOS yapısal eşitlik yazılımı kullanarak analiz edilmiştir. Yapılan analizlerden elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin kabul edilip edilmediği ile ilgili ayrıntılı bulgular Tablo 6.7'den izlenebilir.

Tablo 6.7 Araştırma Modeline Ait Yapısal Eşitlik Sonuçları

Hipotez	Link			Estimate/ Std.Estimate	S.E.	t (p)	R ²	Sonuç
H₁	Yapısal Sermaye	→	Nicel Performans	-0,45 (-0,35)	0,21	-2,08 (0,037**)	%36	Desteklenmedi
H₂	İlişkisel Sermaye	→	Nicel Performans	0,96 (0,70)	0,20	4,75 (0,000*)		Desteklendi
H₃	İnsan Sermayesi	→	Nicel Performans	0,27 (0,25)	0,11	2,58 (0,010**)		Desteklendi
H₄	Yapısal Sermaye	→	Nitel Performans	0,37 (0,35)	0,10	3,67 (0,000*)	%86	Desteklendi
H₅	İlişkisel Sermaye	→	Nitel Performans	0,39 (0,34)	0,09	4,22 (0,000*)		Desteklendi
H₆	İnsan Sermayesi	→	Nitel Performans	0,25 (0,27)	0,05	4,71 (0,000*)		Desteklendi
$\chi^2=1089,51$; $sd=219$; $\chi^2/sd=4,97$; $p=0,00$; $RMSEA=0,06$; $SRMR=0,05$; $NNFI=0,96$; $CFI=0,96$ $GFI=0,92$; $AGFI=0,89$								

* $p<0,01$ ** $p<0,05$

Model uyum indeksleri incelendiğinde χ^2 değerine ilişkin p değerinin anlamlı olduğu ($p<0,05$) ancak $\chi^2/sd<5$ olduğundan model uyumunun kabul edilebilir olduğu, diğer uyum indekslerinin de ($RMSEA=0,06$; $SRMR=0,05$; $NNFI=0,96$; $CFI=0,96$; $GFI=0,92$; $AGFI=0,89$) model uyumunu desteklediği, kabul edilebilir olduğu görülmektedir (Tablo 6.7).

Tablo 6.7'deki bulgular yapısal sermayenin nicel performans üzerindeki etkisi incelendiğinde yol katsayısının (standardize $\beta=-0,35$) ve ilişkinin anlamlı olduğu ($t=-2,08$; $p<0,05$) görülmektedir. Yapısal Sermaye nicel performansı **olumsuz** yönde etkilemektedir (Tablo 6.7). Bununla birlikte ileri sürdüğümüz **H₁** hipotezi, yapısal sermayenin nicel performansı olumlu etkilemesi gerektiğini ifade ettiği için, **H₁** hipotezini red etmemiz gerekmiştir.

İlişkisel Sermayenin Nicel Performans üzerindeki etkisi incelendiğinde yol katsayısının (standardize $\beta=0,70$) ve ilişkinin anlamlı olduğu ($t=4,75$; $p<0,01$) görülmektedir. Yapısal Sermaye nicel performansı olumlu yönde etkilemektedir

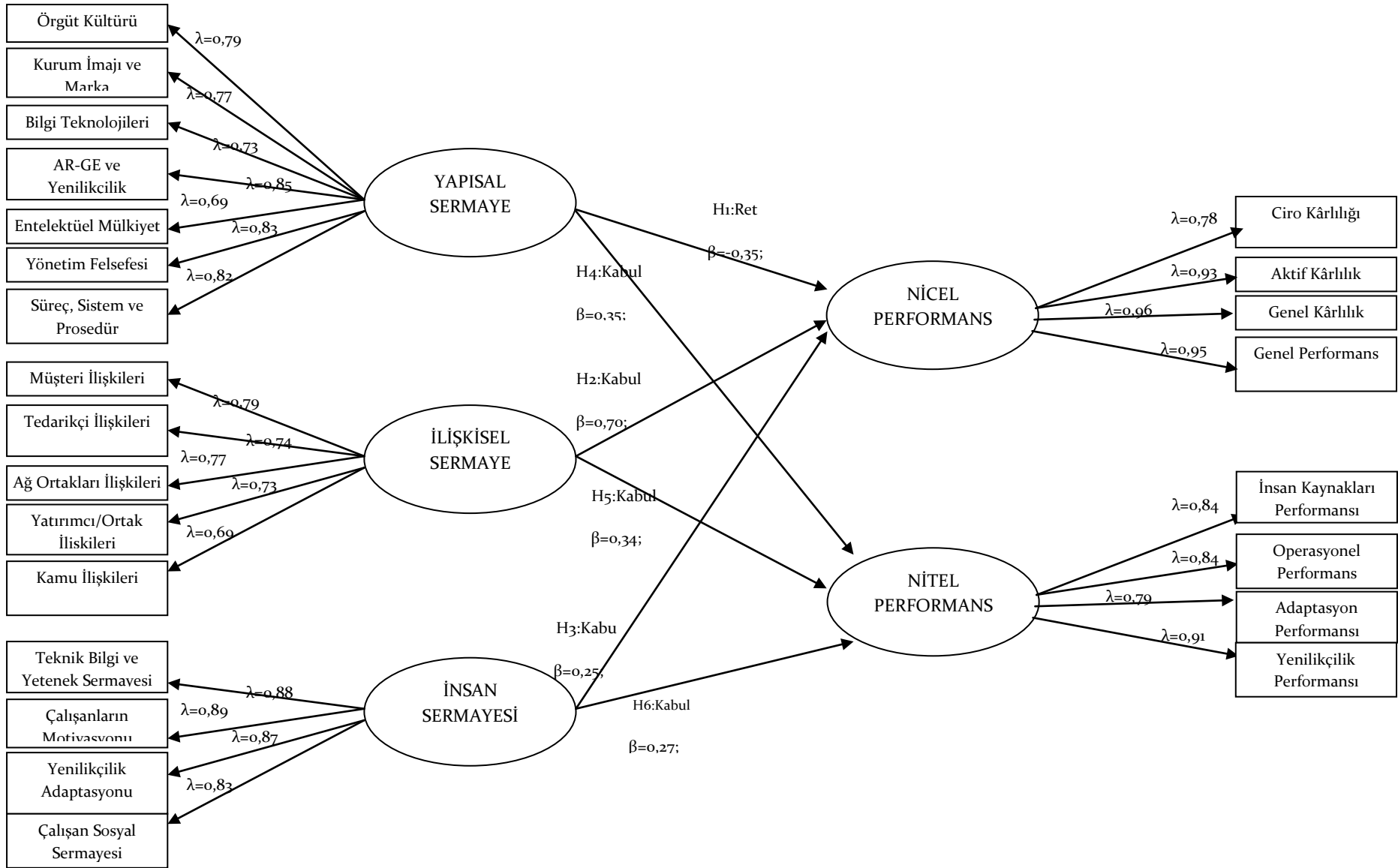
(Tablo 6.7). Bu koşullar altında ilişki sermayenin nicel performansı olumlu yönde etkilediğini ileri sürdüğümüz **H₂** hipotezi kabul edilecektir.

İnsan Sermayesinin Nicel Performans üzerindeki etkisi incelendiğinde yol katsayısının (standardize $\beta=0,25$) ve ilişkinin anlamlı olduğu ($t=2,58$; $p<0,05$) görülmektedir. Yapısal Sermaye nicel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Tablo 6.7). Bu koşullar altında insan sermayesinin nicel performansı olumlu yönde etkilediğini ileri sürdüğümüz **H₃** hipotezi kabul edilecektir.

Yapısal Sermayenin Nitel Performans üzerindeki etkisi incelendiğinde yol katsayısının (standardize $\beta=0,35$) ve ilişkinin anlamlı olduğu ($t=3,67$; $p<0,01$) görülmektedir. Yapısal Sermaye nitel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Tablo 6.7). Bu koşullar altında yapısal sermayenin nitel performansı olumlu yönde etkilediğini ileri sürdüğümüz **H₄** hipotezi kabul edilecektir.

İlişki sermayenin Nitel Performans üzerindeki etkisi incelendiğinde yol katsayısının (standardize $\beta=0,34$) ve ilişkinin anlamlı olduğu ($t=4,22$; $p<0,01$) görülmektedir. Yapısal Sermaye nitel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Tablo 6.7). Bu koşullar altında ilişki sermayenin nitel performansı olumlu yönde etkilediğini ileri sürdüğümüz **H₅** hipotezi kabul edilecektir.

İnsan Sermayesinin Nitel Performans üzerindeki etkisi incelendiğinde yol katsayısının (standardize $\beta=0,27$) ve ilişkinin anlamlı olduğu ($t=4,71$; $p<0,01$) görülmektedir. Yapısal Sermaye nitel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Tablo 6.7). Bu koşullar altında insan sermayesinin nitel performansı olumlu yönde etkilediğini ileri sürdüğümüz **H₆** hipotezi kabul edilecektir.



6.3.1. Hipotezlere Ait Toplu Sonuçların Ek Analizi

Gizil değişkenlerin etki düzeylerinde oluşan farklılıklar, aşağıda, tablolar halinde sunulmuş ve açıklanılmıştır.

Yapısal sermayeyi tanımlayan gizil değişkenlerin etkisi en azdan en fazlaya doğru Tablo 6.8' deki gibi sıralanmıştır.

Tablo 6.8. Yapısal Sermaye Gizil Değişkenlerinin Etkilerine Göre Sıralanması

Gizil/Gözlenen Değişkenler	Alpha
Kurum İmajı ve Marka	0,76
Entelektüel Mülkiyet	0,78
Bilgi Teknolojileri	0,84
Yönetim Felsefesi	0,90
Süreç, Sistem ve Prosedür	0,90
AR-GE ve Yenilikçilik	0,91
Örgüt Kültürü	0,91

Yapısal katsayıya bakıldığında, kurum imajı ve kimliği gizil değişkeninde yer alan Kik2 göstergesinin ($\lambda=0,66$); -KİK 2 işletmemiz için iyi bir imaja ve üne sahip olmak oldukça önemlidir.- en düşük yapısal katsayı olduğu,

Proses gizil değişkeninde yer alan Prs2 göstergesinin ($\lambda=0,93$) - P2 Firmamız deneyimlerine dayanarak, daha verimli örgüt yapıları, sistemleri, iş süreçleri ve teknikler geliştirir. -ise en yüksek yapısal katsayıya sahip olduğu görülmüştür.

İlişkisel sermayeyi tanımlayan gizil değişkenlerin etkisi en azdan en fazlaya doğru Tablo 6.9' deki gibi sıralanmıştır.

Tablo 6.9. İlişkisel Sermaye Gizil Değişkenlerinin Etkilerine Göre Sıralanması

Gizil/Gözlenen Değişkenler	Alpha
Ağ Ortakları İlişkileri	0,78
Kamu İlişkileri	0,78
Müşteri İlişkileri	0,90
Tedarikçi İlişkileri	0,92
Yatırımcı/Ortak İlişkileri	0,94

Yapısal katsayıya bakıldığında; en düşük yapısal katsayıya Ağ Ortakları İlişkileri gizil değişkeninde yer alan Ntwr4 göstergesinin ($\lambda=0,72$); - Firmamız sektördeki geliştirilen ve yeni ürünler/hizmetler ve değişimler hakkında ağ ortakları bilgi alış-veriş süreçlerine sahiptir- göstergesinin sahip olduğu, en yüksek yapısal katsayıya ise Ağ Ortakları İlişkileri gizil değişkeninde yer alan Ntwr5 göstergesinin ($\lambda=0,93$) - Üst yönetim değışse bile ilişkiler sürdürülür - sahip olduğu görülmektedir.

İnsan sermayesini tanımlayan gizil değişkenlerin etkisi en azdan en fazlaya doğru Tablo 6.10'daki gibi sıralanmıştır.

Tablo 6.10. İnsan Sermayesi Gizil Değişkenlerinin Etkilerine Göre Sıralanması

Gizil/Gözlenen Değişkenler	Alpha
Yenilikçilik Adaptasyon	0,86
Çalışan Sosyal Sermayesi	0,87
Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi	0,91
Çalışanların Motivasyonu	0,94

Yapısal katsayıya bakıldığında; en düşük yapısal katsayıya yenilikçilik ve adaptasyon gizil değişkeninde yer alan Ynlk4 göstergesinin ($\lambda=0,66$); - Çalışanlarımız yeni bilgi ve fikirler geliştirebilmektedirler.- en yüksek yapısal katsayıya ise teknik bilgi ve yetenek sermayesi gizil değişkeninde yer alan Tkn3 göstergesinin ($\lambda=0,85$) - Çalışanlarımızın sektörün en iyisi olduğu düşünülür.- sahip olduğu görülmektedir.

7. DEĞERLENDİRME VE SONUÇLAR

Bu çalışmada entelektüel sermaye ve unsurlarının, firmaların nicel ve nitel performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuçlara bağlı olarak profesyonel yöneticilere ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

7.1. Araştırmanın Sonuçlarının Yorumlanması

Bu çalışmada; entelektüel sermaye, alt bileşenleri ve bu bileşenlerin karşılıklı etkileşimi ile birlikte bu etkileşimin nicel ve nitel performansa etkisi ölçülerek literatüre katkı sağlamayı amaçlayan bu çalışmada; önce literatür taraması ile entelektüel sermaye ve alt boyutları olan; “insan sermayesi”, “yapısal sermaye” ve “ilişkisel sermaye” kavramı ve unsurları tanımlanmış, entelektüel sermayenin belirleyicilerini etkileyen faktörleri görebilmek, entelektüel sermayenin nicel/nitel performansa etkilerini bir bütün halinde görebilmek için bir entelektüel sermaye modeli geliştirilmiştir.

Daha önceki çalışmalarda aynı formatta bir çalışma yapılmadığı için yeni bir ölçek oluşturulması yoluna gidilmiştir. Ölçeklerinin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve daha önceki çalışmalardan faydalanılarak bir anket formu hazırlanmıştır.

Verilerin toplanması için Ticaret ve Sanayi Odalarına üye 1050 firma sahibi ve yöneticisine Google Docs üzerinden anket uygulanmıştır. Verilerin toplanmasından sonra tüm verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Tüm faktörlerin nicel ve nitel performans arasındaki ilişkiler, AMOS yazılımı ile Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir.

Entelektüel sermayenin boyutlarını tespit etmek için yapılan faktör analizi sonucunda; faktör dağılımlarının literatüre uygun olarak dağıldığı görülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda entelektüel sermayenin; yapısal sermaye, ilişkisel sermaye ve insan sermayesi olmak üzere üç faktöre anlamlı olarak ayrıldığı görülmüştür. Bu üç unsurun alt boyutlarının tespiti için ölçümler yapılarak;

entelektüel sermayeyi etkileyenler ve etkileme düzeyleri tespit edilmiştir. İnsan sermayesi 0,93, yapısal sermaye 0,95, ilişkisel sermaye 0,93 katsayı ile entelektüel sermayeyi etkilemektedir. Bu üç boyut birlikte nitel performansı 0,86 katsayı ile nicel performansı ise 0,36 katsayı ile olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuçtan hareketle, entelektüel sermaye konusunda gerek akademik gerekse yönetsel ilgisi olanların bu üç boyut üzerinde durmaları çalışmalarının etkinlik verimliliğini artıracaktır.

Yapısal Sermayenin; (a) Kurum İmajı ve Marka (b) Entelektüel Mülkiyet (c) Bilgi Teknolojileri (d) Yönetim Felsefesi (e) Süreç, Sistem ve Prosedür (f) AR-GE ve Yenilikçilik (g) Örgüt Kültürü değişkenleri olarak bölümlendiği görülmüştür. Entelektüel sermayeyi oluşturan en üç unsurdan biri olan yapısal sermayeyi oluşturan gizil değişkenler; Kurum İmajı ve Marka 0,76, Entelektüel Mülkiyet 0,78, Bilgi Teknolojileri 0,84, Yönetim Felsefesi 0,90, Süreç, Sistem ve Prosedür 0,90, AR-GE ve Yenilikçilik 0,91, Örgüt Kültürü 0,91 olarak sıralanmıştır. Buna göre, yapısal sermayeyi tanımlayan unsurların en düşük değeri 0.76 ile kurum imajı ve marka iken en yüksekinin 0.91 ile örgüt kültürü olduğu karşımıza çıkmaktadır. Proses gizil değişkeninde yer alan Prs2 göstergesinin ($\lambda=0,93$) - P2 firmamız deneyimlerine dayanarak, daha verimli örgüt yapıları, sistemleri, iş süreçleri ve teknikler geliştirir. – sorusu en yüksek yapısal katsayıya sahiptir. Yapısal sermayeyi arttırmak için yapılması gereken en etkili şey ise firma deneyimlerinin kalıcılığının sağlanarak bu deneyimlerden hareketle; sektöre, işe, firmaya ve tüm paydaşlara göre; en doğru sistem, organizasyon, teknik ve süreçler geliştirilmelidir.

Entelektüel sermayeyi oluşturan en üç unsurdan bir diğeri olan ilişkisel sermayenin; (a) Müşteri İlişkileri, (b) Tedarikçi İlişkileri, (c) Ağ Ortakları İlişkileri, (d) Yatırımcı/Ortak İlişkileri, (e) Kamu İlişkileri değişkenleri olarak bölümlendiği görülmüştür. İlişkisel Sermayeyi oluşturan gizil değişkenler; Ağ Ortakları İlişkileri 0,78, Kamu İlişkileri 0,78, Müşteri İlişkileri 0,90, Tedarikçi İlişkileri 0,92, Yatırımcı/Ortak İlişkileri 0,94 olarak sıralanmıştır. Buna göre; ilişkisel sermayeyi tanımlayan unsurlar; en düşüğü 0.78 ile Ağ Ortakları İlişkileri iken, en yükseği 0.94 ile Yatırımcı/Ortak İlişkileridir. Ağ Ortakları İlişkileri gizil değişkeninde yer alan Ntwr5 göstergesi ($\lambda=0,93$) - Üst yönetim değişse bile ilişkiler sürdürülür– en yüksek yapısal katsayıya sahiptir. İlişkisel sermayenin güçlendirilmesi için; en fazla

Ağ/network ilişkilerine ve bu ilişkilerin sürekliliğine odaklanılmalıdır. Ağlar; bilgi, güven ve yeni yönelimleri içerisinde saklar ve bazı halde de birden fazla ilişki boyutunu da –tedarikçiler, müşteriler gibi- içerir.

İlişkisel sermayenin en önemli belirleyicisi, güvendir. Güven, uzun süreli ve karşılıklı taahhütlerin yerine getirildiği ilişkilerde bulunur. Bu nedenle entelektüel sermaye oluşturulması için uzun vadeli ve güvene dayalı ilişkilere dayanan bir bakış açısı gerekir. Firma davranışları; kısa vadeli sonuçlara odaklanan davranışlar yerine uzun vadeli etkileri olan ürün geliştirici yaratıcı yetenekleri içerecek şekilde yapılandırılmalıdır. İlişkisel sermayenin kalıcılığını sağlayabilmek için yapılması gereken en etkili şey ise; firma ilişkilerin, özellikle ağ ilişkilerin kalıcılığı sağlanarak, ilişkilerin firmanın çalışanlara – ki bu çalışanlar yöneticiler olabileceği gibi firmanın ilişkilerine dâhil olan diğer personel de olabilir- bağlı olmayıp, çalışanların ayrılması halinde dahi firma ile ilişkilerin devam ettiği bir yapı kurmalıdır.

Entelektüel sermayeyi oluşturan üç unsurdan sonuncusu olan insan sermayesinin; (a)Teknik Bilgi Ve Yetenek Sermayesi (b)Motivasyon Sermayesi (c)Yenilikçilik/Adaptasyon Sermayesi (d)Çalışan Sosyal Sermayesi değişkenleri olarak bölümlendiği görülmüştür. İnsan Sermayesini oluşturan gizil değişkenler; Yenilikçilik Adaptasyon 0,86 Çalışan Sosyal Sermayesi 0,87 Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi 0,91 Çalışanların Motivasyonu 0,94 olarak sıralanmıştır. Buna göre; insan sermayesini tanımlayan unsurlar en düşüğü 0.86 ile Yenilikçilik Adaptasyon iken en yükseği 0.94 ile Çalışanların Motivasyonudur. Teknik bilgi ve yetenek sermayesi gizil değişkeninde yer alan Tkn3 göstergesi ($\lambda=0,85$) - Çalışanlarımızın sektörün en iyisi olduğu düşünülür.- sorusu en yüksek yapısal katsayıya sahiptir. Buna göre insan sermayenin güçlendirilmesi için; en fazla teknik bilgi ve yetenek sahibi çalışanlara sahip olmaya odaklanılmalıdır. Bunun için yapılması en etkili şey sektörün en iyisi olan çalışanlara sahip olmaktır. Bunun için; en iyi çalışanların kazanılmasını sağlayacak insan kaynakları yenim süreçlerinin ve çalışanları eğitecek ve geliştirecek yönetim anlayışının benimsenmesi gereklidir.

Çalışma modeline göre entelektüel varlıklar, işletmelerin nicel ve nitel performansını arttırır. Entelektüel sermaye; bileşenleri ile etkileşim halinde olduğu gibi, entelektüel sermaye bileşenleri de birbirleri ile etkileşim halindedirler. Bu

etkileşim de işletmelerin nicel ve nitel performanslarını artırıcı etki yapmaktadır. Entelektüel sermayenin varlığı diğer koşullar aynı olmak koşulu ile oluşan performans ve karlılık farklılığına bakılarak anlaşılabilir. Yukarıdaki faktörlerden herhangi birisinde yapılan iyileştirmeler ise entelektüel sermayenin iyileşmesi anlamına gelecektir.

Entelektüel sermaye, unsurları ve alt boyutlarını ve nicel/nitel performansına etkilerini irdeleyen bu tez çalışması entelektüel sermayenin boyutlarını ve bu boyutların nicel ve nitel performansa etkilerini tespit etmiştir. Bu sonuca; kümeleme analizi ve yapısal eşitlik modeli uygulanarak ulaşılmıştır. Analizin sonuçları aşağıda sunulmuş ve bu bulguların ışında karar alıcılara ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Bu çalışmanın en önemli katkılarından biri, eşanlı regresyonlar yapılmış olması, firmaların detayda yaptığı çalışmalarını simule etme imkânı sağlamasıdır. Bu model aracılığı ile entelektüel sermaye boyutlarının performans üzerindeki etkisi ağırlıkları ile birlikte görülebilmektedir. Şöyleki; örneğin, ilişki sermayeyi oluşturan herhangi bir boyuttaki bir birimlik iyileştirmenin ilişki sermayeyi ne kadar etkilediği, ilişki sermayede oluşan artışın, entelektüel sermayede ne kadar etkilediği görülebilmektedir. Bu sonucu görebilen işletmeler, geliştirebilecekleri boyutları tespit edip onları ne kadar artırırlarsa entelektüel sermayeye ne kadar katkı sağlayabileceklerini görebilirler.

Bunun akabinde de entelektüel sermaye düzeyindeki bir birim artışın diğer faktörler sabit kalması koşulu ile firmaların nicel ve nitel performansları üzerindeki etkisi görülebilir. Performans artışına bağlı olarak işletmelerin temel amaçları olan firma karlılığının artışına ve firma değerinin artışına olan etkilerinin hesaplanılmasına yönelik alt yapıyı sağlar.

İşletmeler için gerçekten önemli olan; rekabet gücünün sağlanması ve zorlu rekabet koşullarında yaşamını sürdürmesini sağlayacak temel yeteneklere sahip olmasıdır. Bunları sağlayacak olan unsurlar ise entelektüel sermayenin içerisinde, gayri maddi varlıklarda saklıdır.

Bu sonuçlara göre; akademik anlamda performans ve rekabet konusunda çalışma yapanların yaptıkları çalışmalara, entelektüel sermayeyi dâhil etmeleri ya da bu konuyu kontrol altına almaya çalışmaları gerektiği söylenebilir. Ayrıca, uygulamacılar; işletmelerin entelektüel sermaye düzeylerine bakarak performansları hakkında fikir sahibi olabilirler.

Günümüzde rekabetçi olabilmemiz için önemli olan; maddi varlıklarımız değil, gayri maddi varlıklarımızdır. Yani entelektüel sermayemiz önemlidir. Entelektüel sermaye dediğimiz şey yapısal, ilişkisel ve insan sermayesi olup; entelektüel sermaye unsurlarının nicel ve nitel olarak performansa etkilerine baktığımızda bunlardan en önemlisi ilişkisel sermayedir. İkinci önemli unsurun insan sermayesi ve üçüncü sırada önemli olan unsurun ise yapısal sermaye olduğu görülmektedir.

İlişkisel sermaye entelektüel sermaye unsurları içinde performansa etkileri bakımından en önemli unsur olarak öne çıkmaktadır. İlişkisel sermaye nitel performansı, 0.34, nicel performansı ise 0.70 katsayı ile etkilemektedir. Yani ilişkisel sermayeyi artırıcı bir uygulama öncelikli olarak ve ağırlıklı olarak işletme süreç ve çıktılarının kalitesini arttırmaktadır ve bu etki nicel performansı -üretim, satış, karlılık gibi unsurları- çarpan etkisi göstererek daha fazla arttırmaktadır.

İlişkisel sermaye alt boyutlarının Nitel performansa etkisi en fazladan en düşüğe göre; Müşteri İlişkileri, Ağ Ortakları İlişkileri, Yatırımcı/Ortak İlişkileri, Kamu İlişkileri, Tedarikçi İlişkileri olarak sıralandığı görülmektedir. İlişkisel Sermaye alt boyutlarının Nicel performansa etkisi en fazladan en düşüğe göre; Ağ Ortakları İlişkileri, Müşteri İlişkileri, Kamu İlişkileri, Tedarikçi İlişkileri, Yatırımcı/Ortak İlişkileri, olarak sıralandığı görülmektedir.

İlişkisel sermayenin alt boyutları arasında müşteri sermayesinin öne çıkması beklenir. Nitel performans açısından bakıldığında müşteri ilişkisinin en önemli boyut olduğu görülmektedir. Müşteriler ile kurulan ilişki işletmenin ilişki yönetim kalitesini etkilemekte ve bu durum işletmenin nicel verilerinde ikinci sırada önemli hale gelmektedir.

Ağ ortakları ile olan ilişkiler nicel performans açısından en önemli boyut, nitel performans açısından ikinci önemli boyut olarak görülmektedir. İş ağları işletmelerin öncelikle nicel akabinde nitel performansını arttırıcı en önemli entelektüel sermaye varlıklarındandır.

Entelektüel sermaye, işletmenin içi ve çevresinde oluşan bilgi, yetenek ve güvenden oluşur. Bilgi, işletmenin içinde üretilebildiği gibi işletme dışından da edinilebilir. En değerli ve işletme performansını etkileyecek bilgiler iş ağlarında bulunur. İşletmeler bilginin bulunduğu yerleri doğru tespit etmeli ve bilgiyi üreten yapı ve ilişkilere gereken önemi vermelidir. İlişkisel sermaye aracılığı ile daha rahat ve daha kaliteli ilişki ve iş bağlantıları kurulabilmektedir. Müşteri ve tedarikçiler ile karşılıklı ve tüm tarafların çıkarına olarak sadakati sağlar. Uzun vadeli ilişkiler; güçlü ve güvenilirlik etkisi ile ilişki performansını arttırır.

Buna yönelik; işletmenin yapısında, çalışanlarda ve ilişkilerinde saklı bilgilerin açığa çıkarılması ve işletmenin mülkü haline getirilmesi önemlidir. Bilgi yönetimi, sistemdeki değerli bilgileri tespit edip ilgililere sunabilmelidir.

Kamu ile olan ilişkiler nicel performans açısından üçüncü, nitel performans açısından dördüncü sırada önemlidir. Tedarikçi ilişkileri nicel performans açısından dördüncü sırada önemli iken, nicel performansa etkisi en son sırada görülmüştür. Yatırımcı ilişkileri nicel performans açısından beşinci, nitel performans açısından ise üçüncü sırada önemlidir.

İnsan sermayesi nitel performansı 0.27, nicel performansı ise benzer oranda 0.25 katsayı ile etkilemektedir. Yani insan sermayesini arttırıcı bir uygulama işletme süreç ve çıktılarının kalitesini ve sayısal olarak ölçülebilen üretim, satış, karlılık gibi unsurları benzer oranda arttırmaktadır.

İnsan sermayesi alt boyutlarının nitel performansının etkisi en fazladan en düşüğe göre sıralaması; Motivasyon Sermayesi, Yenilikçilik/ Adaptasyon, Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi, Çalışan Sosyal Sermayesi şeklindedir. İnsan sermayesi alt boyutlarının nitel performansının etkisi en fazladan en düşüğe göre sıralaması; Yenilikçilik/ Adaptasyon, Motivasyon Sermayesi, Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi, Çalışan Sosyal Sermayesi şeklindedir.

İnsan sermayesinin alt boyutlarının nicel ve nitel performansa olan etkilerine baktığımızda, Yenilikçilik/ Adaptasyon ve Motivasyon Sermayesinin öne çıktığı görülmektedir. Motivasyon sermayesi nitel performans için en fazla, nicel performans için ikinci sırada önemlidir. Yenilikçilik/ Adaptasyon ise; nicel performans için en fazla, nitel performans için ikinci sırada önemlidir. Hem nicel hem de nitel performans açısından; Teknik Bilgi ve Yetenek Sermayesi üçüncü sırada önemli, Çalışan Sosyal Sermayesi dördüncü sırada önemlidir. Bu sonuçlara göre firmalar; insan sermayesi performansı için, çalışanların yenilikçi ve adaptif yeteneklerini destekleyen ve motivasyonlarını yüksek tutan politikaları benimsemelidir. Bunu yapabilmeleri için teknik bilgi ve yetenek sahibi çalışanlara sahip olmalı ve onlara yaratıcılıklarını ortaya çıkaracak alan vermeli ve motivasyonlarını arttırmalıdır.

İşletmeler çalışanlarının sahibi değildir fakat kalıcılığını sağlayabilir. Bunun için işe uygun personelin seçimi, işe yönelik eğitimin verilmesi, çalışan motivasyonunun sağlanması, bilgi ve bağlantıların paylaşılmasını sağlayacak sosyal ortamın tesis edilmesi gerekir. Kurum imajı ve marka değeri, örgütsel davranışlara ve çalışanların yeterliliklerine bağlıdır.

Yapısal sermaye nitel performansı, 0.35 katsayı ile arttırmakta nicel performansı ise (0.35) katsayı ile azaltıcı oranda etkilemektedir. Yani yapısal sermayeyi arttırıcı bir uygulama işletme süreç ve çıktılarının kalitesini arttırmaktadır. Fakat sayısal olarak ölçülebilen üretim, satış, karlılık gibi unsurlara olumsuz yönde etki yapmaktadır. Bu ilgi çekici ve önemli bir bulgudur.

Yapısal sermaye alt boyutlarının nitel performansının etkisi en fazladan en düşüğe göre sıralaması; Kurum İmajı ve Marka, AR-GE ve Yenilikçilik, Proses, Yönetim Felsefesi, Örgüt Kültürü, Entelektüel Mülkiyet, Bilgi Teknolojileri şeklindedir. Yapısal sermaye alt boyutlarının nicel performansının etkisi en fazladan en düşüğe göre sıralaması; Entelektüel Mülkiyet, Proses, AR-GE ve Yenilikçilik, Yönetim Felsefesi, Kurum İmajı ve Marka, Bilgi Teknolojileri, Örgüt Kültürü şeklindedir.

Firmanın ve ürünün işletme dışından, müşterilerden nasıl algılandığı Kurum İmajı ve Marka algısı üzerinden gerçekleştiği için yapısal sermaye açısından en

önemli yapısal sermaye boyutu Kurum İmajı ve Marka'dır. Aynı faktör, nicel performans etkisi bakımından beşinci önemli sıraya düşmektedir.

Arge ve yenilikçilik, nitel firma performansı açısından ikinci önemli boyuttur. Nicel performansa etkisi bakımından da üçüncü en önemli boyuttur. Bu bakımından en önemli yapısal sermaye boyutlarındandır. Proses ise, Arge ve yenilikçilik ile nicel ve nitel performansa etkileri bakımından yer değiştirmektedir. Yönetim felsefesi nicel ve nitel performans için dördüncü sırada önemlidir. Bilgi teknolojileri, nicel performans açısından altıncı sırada nitel performans açısından ise yedinci sırada önemlidir. Bu boyutun önem düzeyinin diğer boyutlara göre düşük olmasının nedeni; bilgi teknolojilerine ulaşım bakımından farklılık yaratma imkânının daha düşük olmasıdır. Örgüt kültürü; nicel performansı yedinci sırada, nitel performansı ise beşinci sırada etkilemektedir. Nitel performansı diğer boyutlara göre daha düşük etkilemesinin nedeni; güçlü örgüt kültürünün her zaman performans artırıcı etkisinin olmayabilmesidir. Entelektüel mülkiyetin nicel performans için en önemli yapısal sermaye boyutu iken; nitel performans açısından altıncı sırada önemli boyut olduğu görülmektedir. Bu ilgi çekici bir farklılaşmadır. Entelektüel mülkiyet niteliği artırıcı etkisine göre finansal katma değeri artırıcı etkisinde farklılaşma daha fazla olmaktadır. İşletmenin nicel performansının en önemli göstergesi olarak öne çıkan entelektüel mülkiyet, nitel sonuçları için yerini, kurum imajı ve markasına bırakmaktadır.

Bu bağlamda entelektüel sermayenin alt unsurlarının belirlenmesine yönelik ve entelektüel sermayenin ve alt unsurlarının firmaların nicel ve nitel performanslarına etkilerinin incelenmesini amaçlayan bu araştırmanın savunulan hipotezlerine ilişkin analiz sonuçlarına göre; araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasında istatistikî olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu ve kurulan 5 adet hipotezin desteklendiği, 1 adet hipotezin de desteklenmediği görülmüştür.

Desteklenmeyen Hipotez; “**H₁**: Yapısal Sermaye Nicel performansı olumlu yönde etkilemektedir.”hipotezidir. Buna göre yapısal sermayenin yüksek olması firmaların nicel performansını azaltmaktadır.

Entelektüel sermaye yapısal sermaye aracılığı ile üretim süreçlerinin etkinliğini artırması beklenir. Çalışma sonuçlarına göre yapısal sermaye arttıkça

nitel performans da artmaktadır. Bununla birlikte aynı durum yapısal sermaye ile nicel performans arasında geçerli değildir. Bu durum yapısal sermaye ile nicel performans arasında pozitif ve anlamlı olan ilişkinin, model söz konusu olduğunda – başka faktörlerle bir arada dikkate alındığında- performansı azaltıcı bir role büründüğünü göstermektedir.

Yapısal sermaye; işletmenin iş yapma biçimini, çerçevesini ve sınırlarını belirler. Yapısal sermaye kurgusunda bir ikilem söz konusudur. Biçimsel yapılar yaratıcılığı engellerken, onlar olmadan da işleri kontrol edebilmek mümkün değildir. Kurumsallaşma/bağımsızlık olarak kabul edilen ve patron olmadan/olmadığı noktalarda da işlerin yürümesini amaçlayan; firmaların yapısal sermayesi sonucunda sıkı kontrol yöntemlerini içeren prosedür ve bilgi teknolojilerine dayalı sıkı yönetim kontrol sistemleri kurmalarının getirdiği ilişkilerdeki ve insan sermayesindeki inisiyatif kullanma serbestliğini kısıtlamasıdır.

Esnek olmayan yapılar ile kontrol sağlanmaya çalışılırken katlanılan maliyetlerin arttığı, satışa yönelik esnek uygulamalara izin verilmemesi ciroyu ve dolayısı ile aktif karlılık, ciro karlılığı ve genel karlılığı ve bu bağlamda nicel performansla birlikte değerlendirilen genel performansı azaltmaktadır.

Bu olumsuz etkiyi engellemek için; prosedürel yapı ile yaratıcılığın iç içe geçirilmesi gerekir. Bunun için de işletme yapısı; çalışanların yeteneklerini açığa çıkaracak şekilde yapılandırılmalı, ilişkilerin kalitesini ve ilişkilerin kontrollü bir şekilde yönetilir iken ilişki yönetiminin yaratıcılığı ve esnekliği ortadan kaldırmayan yapısal sermaye kurgusu kurularak, firmanın ilişki yönetiminde hantal bir yapıya dönüşmesine izin verilmemelidir. Yaratıcılığı ve esnekliği ortadan kaldırmayan yapısal sermaye kurgusu kurulmalıdır.

Kreatif yeteneklerin kişiye ve kuruma yönelik uygulanabilirken, yönetim kontrol sisteminin varlığı işletmelerin iş süreçlerine güven ve işletmeye değer katacaktır.

Tüm boyutlara birlikte baktığımızda; ilişkisel sermaye en önemli unsur olarak öne çıkmakta ve bunu insan sermayesi takip etmektedir. Alt boyutlar açısından

bakıldığında kurum imajı ve marka en önemli boyut olarak öne çıkmakta, bunu AR-GE ve yenilikçilik takip etmekte ardından motivasyon sermayesi gelmektedir.

Yapısal, ilişkisel ve insan sermayesi ile unsurları, her halükarda sermaye niteliği taşımazlar. Bazı hallerde eksi sermaye olabilir, bazı hallerde olumsuz etkileyebilirler. Entelektüel sermaye ölçümü ile bu unsurların etkisinin yönü tespit edilebilir. Tespit edilen bu tür problemler çözümlenmelidir. Çözülmesi çok zor ve maliyetli olacak ise, tasfiye edilmelidir.

İşletmeye üstünlük sağlayan entelektüel sermaye unsurları, zaman içerisinde güncelliğini yitirebilir. İlişkiler geçici, çalışanlar ayrılabilir, bilgi eskiyebilir, yapılar demode olabilir. Bu durumda bu unsurlar “entelektüel sermaye” olmaktan çıkar. Hatta işletmeye rekabet dezavantajı sağlayan yük olur. Entelektüel sermayenin devamlılığı için bu unsurların yaşanan değişime adapte olabilmesi gereklidir. Sürekli yenilenmeli ve güncellenmelidir. Bu uyumun sürekliliği için gerekli yapısal düzenlemeleri yapmalıdır. Bu ancak entelektüel sermaye anlayışına önem veren yönetim felsefesi ile sağlanabilir.

7.2. Tartışma

Entelektüel sermaye yazınında entelektüel sermaye ve alt unsurların incelendiği çalışmalarda entelektüel sermayenin işletme performansına pozitif yönde katkılar yaptığı şirket performansı üzerindeki hipotezler test edilmiş ve kabul edilmiştir. (Akpınar, 2003; Bontis, 1998; Chen ve ark., 2005; Firer ve Williams, 2003; Huang ve Hsueh, 2007; Karacan ve Ergin, 2011; Mavridis, 2004; Roos ve Roos, 1997).

Entelektüel sermaye unsurlarının performans üzerindeki etkileri üzerinde yapılan çalışmalarda da entelektüel sermaye alt unsurlarının şirket performansı üzerinde olumlu etkilerini gösterilmiştir (Bontis, 1998).

Entelektüel sermaye yazınındaki çalışmalarda; entelektüel sermaye unsurlarının ile etkileşimleri sonucunda oluşan sinerji; işletme performansına etkilerini artırır. Unsurların karşılıklı olarak etkileşim sonucunda istenen performansı gösterir. (Akpınar, 2003; Bontis, 1998; Edvinsson, 2002; Edvinsson ve

Malone, 1997; Hsu ve Fang, 2009; Moon ve Kym, 2006; Roos ve Roos, 1997; Stewart, 1997).

Bu çalışmada performans etkileri nicel ve nitel performans bağlamında ayrıştırılmış ve etki düzeyi detaylandırılmıştır. Nitel performans bağlamında; literatüre paralel olarak entelektüel sermaye unsurları birlikte nicel performansı olumlu etkisi olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır. Nicel performans bağlamında ise; ilişkisel sermaye ve insan sermayesi unsurları etkileşime girdiğinde nitel performansa olumlu yönde etki yaparken, yapısal sermayenin ilişkisel ve insan sermayesi ile birlikte ölçüldüğünde, şirketlerin nicel performansına olumsuz etki yapmakta olduğuna dair bulgulara ulaşılmıştır. Yapısal sermayenin niteliği artırıcı etkisine rağmen nicel performansı azaltıcı etkisi yeni ve ilgi çekici bir bulgudur. Bu durumun sebebinin ayrıca araştırılması gerekmektedir.

7.3. Araştırmanın Katkıları

Globalleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve yaşanan toplumsal değişmelerin doğurduğu yeni ekonomi; rekabetin doğasını değiştirmiş ve entelektüel sermayenin rekabetin temel unsuru olmasına neden olmuştur.

Bu çalışma modeli oluşturulurken; entelektüel sermaye ve performans ilişkileri araştırılmış ve yapılan literatür araştırmasında; entelektüel sermaye alt unsurlarına yönelik detaylı faktör analizlerinin yapıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bilgiler doğrultusunda entelektüel sermayenin bileşenlerinin alt unsurlarının analizine yönelik çalışma yapılması ve entelektüel sermaye bileşenlerinin birlikte, firmaların nicel ve nitel performansına etkilerinin ölçülmesi önerilmiştir.

Uygulama tüm Türkiye genelinde farklı ölçeklerde ve farklı sektörlerde yapılmıştır. Çalışma bu yönü ile Türkiye'deki firmaların genel entelektüel sermaye düzeyini ortaya koymaktadır.

Ülkemizde bu konuda; bu detayda ve kapsamda çalışma yapılmamış olması bu konunun tez konusu yapılmasının önemini ortaya koyar.

Entelektüel sermaye ve unsurlarına yönelik bu çalışma akademisyenlere farklı katkı sağlayabilir. Bu katkılardan birincisi; entelektüel sermaye bağlamında detaylı olarak incelenmemiş olan yapısal sermaye, ilişkisel sermaye ve insan sermayesinin alt boyutları incelenmiş ve yapılan faktör analizleri ile bu alt faktörlerin tespiti yapılmıştır. İkinci önemli katkısı; bu boyutların entelektüel sermaye bağlamında işletmelerin nitel ve nicel performansına etkisini gösteren geçerli ve güvenilir bir model ortaya koymasındır.

Bu iki bilimsel katkıdan hareketle işletme yöneticilerine ve bu yönde çalışma yapacak araştırmacılara öneri yapılabilir.

7.4. Öneriler

Araştırma modeli, yapısal eşitlik modeli aracılığıyla test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizleri ile işletmelerin insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayesinin; entelektüel sermaye oluşumunda etkisi ve bu üç unsurun alt boyutlarının, bu unsurların oluşumuna etkisinin ölçüldüğü bu çalışmanın yüksek açıklama gücü bulunmaktadır. Bu model birçok şekilde kullanılabilir. Entelektüel sermayeye sahip olmak veya entelektüel sermayelerini yönetmek isteyen firmalar bu model aracılığı ile farklı zamanlarda entelektüel sermaye faktörlerinin entelektüel sermaye düzeylerini ve bu düzeyleri etkileyen faktörleri ayrıntılı şekilde takip edebilir.

Entelektüel ve unsurlarının işletmelerin nicel ve nitel performansına etkileri konusunda elde edilen sonuçların yorumlanması ve analizi işletme yöneticilerinin yönetim ve organizasyon kararlarında destek sağlayacağı düşünülmektedir. Bu model rekabet gücünün kaynağı olan entelektüel sermaye yönetim stratejilerinin belirlenmesinde kullanılabilir. İşletmelere bu etki düzeylerine dayalı olarak entelektüel sermayesinin yönetimin politika ve stratejileri önerilebilir.

Birincisi; entelektüel sermaye, şirketlerin nitel performansına olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle nitel performanslarını arttırmak isteyen işletmeler, entelektüel sermaye oluşumuna odaklanmalıdır. Entelektüel sermaye unsurlarından ilişkisel sermaye ve insan sermayesi şirketlerin nicel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Şirketler bu sermayelerini güçlendirmelidirler. Yapısal

sermaye nitel performansa olumlu etkisine rağmen nicel performansı olumsuz etkilemektedir. Bu durum Türkiye’de genel olarak yapısal sermayenin istenilen sonuçlara ters etki yapacak şekilde kurgulandığını göstermektedir. Bu yapıların istenen sonuçları doğuracak şekilde yapısal tasarımın yapılması gerektiğini gösterir. Entelektüel sermaye ve unsurlarının işletme performansı arasındaki ilişkilerden hareketle işletmeler yönetim stratejilerini entelektüel sermaye düzeylerini ve buna bağlı olarak, performanslarını arttıracak şekilde kurgulamaları ve bu yönde uygulamalar yapmaları gerekir. İkincisi; entelektüel sermaye alt faktörleri aracılığı ile birlikte değer üretmektedir. Bu unsurlar firma amaçları doğrultusunda sinerji yaratacak şekilde değerlendirilmelidir. Bu nedenle tüm faktörlere ayrı ayrı odaklanarak entelektüel sermayenin tekâmülü sağlanmalıdır. İlişkilere ve insan kaynaklarına olumsuz etki yapacak yapısal tasarımlardan kaçınılmalıdır.

Entelektüel sermaye anlayışı kısa vadeli yaklaşımlar yerine uzun vadeli yaklaşımları içerir. Bu yaklaşımın gereği olarak kısa vadede gider etkisi olan yatırımlar, uzun vadeli katkıları düşünülerek değerlendirilmelidir. Piyasadaki ve sektördeki dalgalanmalara karşı anlık tepkilerin verilmesi; firma ve ürünlerin işletmenin dışsal unsurlarında oluşturduğu bağları zayıflatır ve güven düzeyini düşürür.

Araştırmada Türkiye'deki firmaların her faktör için entelektüel sermaye düzeylerinin ortalaması bulundu. Buna göre firmalar, kendi puanlamalarını yaparak her faktör için güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilir. Bu sonuçlar baz alınarak firmaların entelektüel sermaye düzeyi için benchmarking yapılabilir. Benchmarking genel entelektüel sermaye düzeyi için yapılabilineceği gibi tüm faktörler düzeyinde yapılabilir. Böylece firmaların, genel güçlendirilecek ve iyileştirilecek kısımları tespit edilir.

Çalışmada tespit edilen faktörlerin ağırlığı, entelektüel sermaye yönetiminin önceliklerinin tespitinde pratik bir yöntem olarak kullanılabilir.

Firmaların entelektüel sermayelerine bağlı olarak karlılıklarının ve değerlerinin artacağı söylenebilir. Bu yönde işletmenin iç ve dış paydaşlarına belirli aralıklarla anket uygulanarak, entelektüel sermaye düzeyi hakkında fikir edinilebilir. Bu konuda önerimiz; işletme entelektüel sermayesinin, finansal ölçüm yöntemleri,

raporlamaya dayalı ölçüm yöntemleri ve algıya dayalı entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerini birlikte kullanarak daha geniş çerçeveli bir entelektüel sermaye ölçüm süreci uygulamasıdır.

Firma performansına hem nicel hem de nitel açılardan bütünlük bir model aracılığı ile bakmak firma yönetim kararlarının etkinliği ve verimliliğin detaylı olarak takip edilebilmesi imkânı sağlayacaktır. 360 derece değerlendirme yaklaşımlarının ve sistem yaklaşımının avantajlarının kabul gördüğü günümüzde, bu bakış açısı işletmeler için çok faydalı olabilecektir.

Entelektüel sermaye ve unsurlarının nicel ve nitel performansına bakıldığında işletmenin nicelikleri ile nitelikleri arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu yönü ile bir işletmenin niteliklerine bakarak nicel performansı, niceliklerine bakarak nitel performansı görülebilir.

Araştırma sonuçlarının genel bir değerlendirmesi yapıldığında entelektüel sermaye ve alt unsurları için literatüre paralel sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar taranan ve faydalanılan literatür kaynaklarının geçerli ve güvenilir bilgiler içerdiğini göstermektedir.

Bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara, bu çalışmadan hareketle yeni çalışma konuları önerilebilir.

Bu model aynı şekilde, farklı ölçeklerdeki firmalara ve farklı sektörlerdeki firmalara küçük değişiklikler ile uyarlanabilir.

Metodoloji bölümünde açıklandığı üzere, çalışma bazı kısıtlar içermektedir. Sonuçların bu kapsamda değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırma, Türkiye’de tüm ölçeklerde ve sektörlerde yapılmasına rağmen çalışmada bu yönde ek analizler yapılmamıştır. Bu nedenle sonuçlar genel olarak değerlendirilmeli ve sektörel olarak değerlendirilmemelidir. Sektörel analizler düzeyde entelektüel sermaye ve alt unsurlarının nicel ve nitel performansa etkilerinin analizi ile entelektüel sermayenin etkilerinin sektörel farklılaşmaları ortaya konabilir. Sektörel olarak entelektüel sermaye unsurlarının önem düzeyindeki farklılaşmalar görülebilir. İşletme ölçeğine göre kategorize edilerek yapılacak analizler de entelektüel sermaye ve alt

unsurlarının nicel ve nitel performans etkilerinin ölçüklere göre değişim gösterip göstermediği ve varsa farklılaşmaları ortaya konularak önem analizi yapılabilinecektir.

Bu araştırma işletme yönetici ve sahiplerine uygulanmıştır. Entelektüel sermaye, firmanın tüm içsel ve dışsal unsurları ile ilişkili olduğu için işletmelerin tüm iç ve dış paydaşlarına uygulanarak çalışma genişletilebilir.

Analiz için veri toplanırken algısal ölçümler kullanılmıştır. Daha sonraki çalışmalarda algısal ölçümler reel verilerle, mesela firmaların mali verileri ile yapılabilir. Böylece algılar ile rakamsal verilerin birbirini teyit edip etmediği ölçülebilir.

Bu kısıtların giderilerek yapılacak çalışmalar, daha detaylı bilgilere ulaşılmasını sağlayarak, bilimsel birikimi artırıcı etki yapacaktır. Benzer bir çalışmanın ilerleyen zaman içinde yapılması da zaman açısından değişimi ortaya koyacağından önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu sınırlılıkların başka çalışmalar tarafından giderilmesi için elde edilen veriler ve kullanılan ölçeklerden faydalanılabilir.

KAYNAKLAR

- Aaker, D. A. (1989), "Managing assets and skills: the key to sustainable competitive advantage", *California Management Review*, 91-106.
- Aaker, D. A. (1996), "Measuring brand equity across products and markets", *California Management Review*, 103.
- Aaker, D.A. (1991), "Managing Brand Equity", The Free Press, New York, NY.
- Abeysekera, I. (2004), "Managing human capital in a privately owned public hotel chain", *Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference*, (s. 2-21), Singapore.
- Abeysekera, I. (2007), "Intellectual capital reporting between a developing and developed nation" *Journal of Intellectual Capital*, 329-345.
- Acılar, A. (2009), "Kobi'lerde bilişim teknolojileri güvenliği sorunu: tehditler ve önlemler", *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 1-16.
- Ahmadi, S. A., Jalilian, H., Salamzadeh, Y., Saeidpour, B., ve Daraei, M. (2012), "Intellectual Capital and New Product. Development Performance in Production. Firms: A Case Study of Kermanshah. Production Firms" *Global Business and Management Research: An International Journal*, 15-27.
- Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G. (1999), "İşletme Yönetim" İzmir: Barış Yayınları.
- Akçakaya, M. (2010), "Örgütlerde Personel Güçlendirme Yöntemleri", *Karadeniz Araştırmaları*, 145-174.
- Akdemir, A. (1998), "Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri". *Süleyman. Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 63-72.
- Akgemci, T. (2008), "*Stratejik Yönetim*". Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgül, M. K., Aydın, C., Çarkıt, N., Gemci, C., Hançer, A., Karakoçak, K., . . . Yalvaç, E. T. (2006), "*Bilgi Yönetimi El Kitabı Çalışma Grubu 4 2005–2006 Dönemi Çalışması*". Ankara: Türkiye Bilişim Derneği.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Günsel, A., ve Sakarya, B. (2010), "Pazar Yönelimi, Girişimcilik Yönelimi ve İç Karmaşıklık ile Öğrenme Yönelimi Arasındaki İlişkiler: Deneysel Bir Çalışma". *KAÜ İİBF Dergisi*, 1-22.
- Akın, A. (2003), "Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3-4
- Akın, A. (2008), "Doğudan Batıdan: Bir Kültür Ögesi Olan" Türk Atasözleri'nin"Yönetim Paradigmaları" Açısından İncelenmesi". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2-3.

Akpınar, S. (2002), "Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Bir Boya İşletmesi. Üzerine Etkileri". *I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 727-739, Kocaeli.

Akpınar, S. (2003), "*Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Performansı Üzerindeki Etkileri*". Kocaeli: , T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Aksoy, A. (1993), "*İşletme Sermayesi Yönetimi*". Ankara: Gazi Büro Kitapevi.

Akyürek, R. (2005), "*Kurumsal İletişim Yönetimi*". Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Alabay, N. (2010), "Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 213-235.

Alagöz, A., ve Özpeynirci R. (2002), "*Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması*", Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 9(11), 167-184

Alkan, S. (1999), "*Perakendecilik Sektörü*". Ankara: Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. Sektör Araştırmaları.

Allee, V. (1997), "*The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*". Butterworth-Heinemann.

Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç., ve Yılmaz, C. (2005), "Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 175-189.

Alstyn, M. V. (1997), "The State Of Network Organization:A Survey In Three Frameworks". *Forthcoming in Journal of Organizational Computing*, 1-47.

Altuntaş, G., ve Dönmez, D. (2010), "Girişimcilik Yönelimi ve Örgütsel Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesinde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.

Anderson, J. C., ve Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach". *Psychological Bulletin*, 411-423.

Andriessen, D., ve Stam, C. (2005), "The Intellectual Capital of the European Union". *McMaster. 9 th. World Congress on. Intellectual Capital and Innovation*, 1-24, Ontario, Canada.

Apaydın, F. (2007), "*Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*". Gebze: GYTE; Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Apaydın, F. (2009), "*Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması*". *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1-22.

Argan, M. (2006), "Müşteri Hizmeti ve Hizmet Kalitesi". Y. Odabaşı içinde, *Perakendecilikte Müşteri İlişkileri Ve Yönetim*, 74, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Argüden, Y. (2005), "*Entelektüel Sermaye*". İstanbul: ARGE Danışmanlık.

Arıcan, E., Tanınmış Yücememiş, B., Erdilek Karabay, M., ve Işıl, G. (2011), "*Türk Bankacılık Sektöründe Ölçek Ekonomileri, Pazar Hâkimiyeti ve Rekabet Gücü, Maliyet Etkinliği ve Ölçek Ekonomilerine İlişkin Ekonometrik Bir Uygulama*". İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği.

Arıkboğa, E. (2004), "*Yönetimde Değişim Süreci ve Yönetişim: İstanbul Konseyi Örneği*". İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Arıkboğa, F. Ş. (2003), "*Entelektüel Sermaye*". İstanbul: Derin Yayınları.

Aykaç, S. (2001), "Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi". *Bilgi ve Toplum*, (3), 81.

Aytaç, Ö., ve İlhan, S. (2007), "Girişimcilik ve Girişimci Kültür: Sosyolojik Bir Perspektif". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 100-120.

Aytaç, M., ve Öngen, B. (2012), "Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi", *İstatistikçiler Dergisi*, 5(1), 14-22.

Ayzit, G. (2006), "*Rekabet Avantajı İçin Entelektüel Sermayenin Modellenmesi ve Bir Uygulama Çalışması*". Bursa: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Barro, R. (1999), "Inequality, Growth and Investment", NBER Working Paper 7038

Barutçugil, İ. (2002), "*Bilgi Yönetimi*". İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Baş, İ. M. (1993), "Küresel Rekabetin Mikro Modellenmesinde M. Porter Modeli ve AT Uyarlaması (Dudley Modeli)", Bildiriler Kitabı Türkiye *Sanayiinin Rekabet Gücü Ve Stratejisi* (s. 194), Ankara: TMMOB.

Bayer, E. (2003), "*Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde Liderin Stratejik Rolü*". Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Bayraktar, C. (2007), "*Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Türkiye*". Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Bayyurt, N. (2007), "İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler". *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 53, 577-592.

Becker, B. E., Ulrich, D., ve Huselid, M. A. (2001), "*The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*". Boston: Harvard Business Press.

- Beijerse, R. P. (1999), "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon". *Journal of Knowledge Management*, 94 - 110.
- Bell, S. (2006), "*Lean Enterprise Systems*". New Jersey: John Wiley ve Sons, Inc., Hoboken.
- Bennett, R., ve Gabriel, H. (2001), "Reputation, Trust and Supplier Commitment: The Case of Shipping Company/Seaport Relations". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 424 - 438.
- Bergeron, B. (2003), "*Essentials of Knowledge Management*". New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bilgen, B. (2001), "Performans Ölçme Sistemlerinin İncelenmesi". *II. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Bingöl, D., ve Erkuş, A. (2004), "Entelektüel Sermayenin Raporlanması ve Raporlamaya İlişkin Modellerin Analizi". *12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: Bildiriler Kitabı* (s. 141-148), Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- Birdal, İ., ve Aydemir, N. (1992), "*Yönetim Teorileri*". İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Boatwright, P., Cagan, J., ve Vogel, C. M. (2006), "Innovate or else: The new imperative". *Ivey Business Journal* , 1-3.
- Bogdanowicz, M. S., ve Bailey, E. K. (2002), "The Value of Knowledge and the Values of the New Knowledge Worker: Generation X in The New Economy". *Journal of European Industrial Training*, 125 - 129.
- Bollen, L., Vergauwen, P., ve Schnieders, S. (2005), "Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance". *Management Decision*, 1161-1185.
- Bontis, N. (1998), "Intellectual Capital: an Exploratory Study That Develops Measures and Models". *Journal of Management History*, 63 - 76.
- Bontis, N. (1999), "Managing Organizational Knowledge By Diagnosing Intellectual Capital: Framing and Advancing the State of the Field". *International Journal of Technology Management*, 433-462.
- Bontis, N. (2001), "Assesing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital". *International Journal of Management Reviews*, 41-60.
- Bontis, N., Keow, C., Chua, W., ve Stanley, R. (2000), "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries". *Journal of Intellectual Capital*, 85-100.
- Bontis, N., ve Fitz-enz, J. (2002), "Intellectual capital ROI: a Causal Map of Human Capital Antecedents and Consequents". *Journal of Intellectual Capital*, 223-247.

- Borghoff, U. M., ve Pareschi, R. (1997), "Information Technology for Knowledge Management". *Journal of Universal Computer Science*, 835-842.
- Bourdieu, P. (1986), "The Forms of Capital". J. G. Richardson içinde, *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (s. 241-258), New York: Greenwood Press.
- Bozaslan, H. (2012), "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde İlköğretim Öğretmenlerinin Bilgi Toplumu Öğretmen Yeterliliklerine Göre Değerlendirilmesi (Gaziantep İli Örneği)", *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 32-40.
- Bozbura, F. T., ve Toraman, A. (2004), "Türkiye'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama". *itiüdergisi/d*, 55-66.
- Bozdemir, N. Ö. (2009), "*Entelektüel Sermayenin Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Uygulamadan Örnekler*". İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Bratianu, C., Jianu, I., ve Vasilache, S. (2007), "Integrators For Organizational Intellectual Capital". *Paperpresented at the Intellectual Capital Congress* (s. 190-201), Amsterdam: Inholland University of professional education.
- Brooking, A. (1996), "*Intellectual Capital*". London: International Thompson Business Press.
- Buckland, M. K. (1991), "Information as Thing". *Journal of the American Society for Information Science*, 351-360.
- Bukh, P. N., Larsen, H. T., ve Mouritsen, J. (2001), "Constructing Intellectual Capital Statements". *Scandinavian Journal of Management*, 17(1), 87-108.
- Bulut, C., Yılmaz, C., ve Alpkan, L. (2009), "Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri". *Ege Academic Review*, 9(2), 513-538.
- Bulut, Ç., Fis, A. M., Aktan, B., ve Yılmaz, S. (2008), "Kurumsal Girişimcilik; Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma". *Journal of Yasar University*, 1389-1416.
- Burgelman, R. A., ve Grove, A. S. (1996), "Strategic Dissonence". *California Management Review*, 8-28.
- Burt, R. S. (1997), "The Contingent Value of Social Capital". *Administrative Science Quarterly*, 339-365.
- Can, H. A. (2001), "*Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*". Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canibano, L., García-Ayuso, M., Sánchez, M. P., ve Olea, M. (1999), "Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management.Preliminary Results". *Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects* (s. 1-23), Amsterdam: OECD International Symposium.

- Carneiro, A. (2000), "How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?". *Journal of Knowledge Management*, 87 - 98.
- Cegarra-Navarro, J. G., ve Sanchez-Polo, M. T. (2008), "Defining the Knowledge that an Organisation Requires to Create Customer Capital from a Customer Perspective". *The Service Industries Journal*, 1125-1140.
- Chambers, N. R. (2009), "*Firma Değerlemesi*". İstanbul: Beta Yayınevi.
- Champy, J., ve Hammer, M. (1994), "*Değişim Mühendisliği, İş İdaresi İçin Bir Manifesto*". (S. Gül, Çev.) İstanbul: Sabah Kitapları.
- Chen, H. M., ve Lin, K. J. (2004), "The Role of Human Capital Cost in Accounting". *Journal of Intellectual Capital*, 116 - 130.
- Chen, M.-C., Cheng, S.-J., ve Hwang, Y. (2005), "An Empirical Investigation of the Relationship Between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance". *Journal of Intellectual Capital*, 159 - 176.
- Clarke, M. (2003), "*e-Development? Development and the New Economy—A Policy Brief*". Helsinki, Finland: The World Institute for Development Economics Research.
- Clarke, M., Seng, D., ve Whiting, R. H. (2010), "Intellectual Capital and Firm Performance in Australia". *Journal of Economic Literature Classification*, 1-33.
- Coleman, J. S. (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital". *The American Journal of Sociology*, 95-120.
- Collins, C., ve Stevens, C. K. (1999), "Initial Organizational Images and Recruitment: A Within-Subjects Investigation of the Factors Affecting Job Choices". *14. Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology* (s. 1-10), Atlanta, Georgia: Center for Advanced Human Resource Studies.
- Cop, R., ve Bekmezci, M. (2008), "Değer Temelli Pazarlama Anlayışında Balanced Scorecard'ın Stratejik Önemi". *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 247-266.
- Coşkun, A. (2006), "Büyük Sanayi işletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları". *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 119-136.
- Cousins, P. D., Handfield, R. B., Lawson, B., ve Kenneth, J. P. (2006), "Creating Supply Chain Relational Capital: The Impact of Formal and Informal Socialization Processes". *Journal of Operations Management*, 851-863.
- Çakar, N. D., ve Ceylan, A. (2005), "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 52-66.
- Çakı, S., ve Savaşçı, İ. (2003), "Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirilmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış". *II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı* (s. 589-600), Derbent-İzmit: Kocaeli Üniversitesi.

- Çakır, T. (2011), "Kurumsal İtibar Örgütsel Doku İlişisine Kuramsal Yaklaşım-I: Paydaş Teorisi". *İletişim Fakültesi Dergisi*, 49-64.
- Çandır, M. K., ve Uray, N. (2008), "Müşteri Karar Sürecine Dahil Olma Düzeyi ve Performansa Etkisi". *İTÜ Dergisi B Sosyal Bilimler*, 67-77.
- Çelik, A., ve Akgemci, T. (1998), "*Girisimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*". Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelme, B., ve İşevi, A. (2002), "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak". *Bilgi Dünyası Dergisi*, 251-267.
- Çetin, A. (2005), "Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi". *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 359-368.
- Çıkrıkçı, M., ve Daştan, A. (2002), "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması". *Bankacılar Dergisi*(43), 18-33.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010), "*Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik. Tek Ve Çok Değişkenli Dağılımlar İçin Sayıtların Analizi, Lojistik Regresyon Analizi, Diskriminant Regresyon Analizi, Küme Analizi, Açıklayıcı Faktör Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi, Yol Analizi*". Ankara: Pegem Akademi.
- Çukurçayır, M. A., ve Çelebi, E. (2009), "Bilgi Toplumu ve E-Devletleşme Sürecinde Türkiye". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 59-82.
- Danışman, A., ve Erkocaoğlu, E. (2008), "Pazar Yönelimi-Firma Performansı İlişkisi: İmkb'ye Kote Firmalar Üzerinde Bir Araştırma". *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 197-212.
- DATI. (2003), "*A Guideline For Intellectual Capital Statements - A Key To Knowledge Management*". Copenhagen: Danish Agency for Trade and Industry.
- Davenport, T. H., ve Prusak, L. (1998), "*Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*". Harvard Business School Press.
- Deal, T., ve Kennedy, A. (1982), "*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate*". Massachus: Addison-Wesley: Wesley Publishing Company Inc.
- Değer, A. (2011), "Patent Değerlemesi ve Reel Opsiyonlar". *Business and Economics Research Journal*, 153-172.
- Değirmencioğlu, Ç. (2006), "*KOBİ'lerde Organizasyonel Becerilerin Yenilikçilik Performansına Etkisi*". İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Demir, A. S., ve Taşkın, H. (2008), "İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması:Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kilavuzu Modelleri". *Journal of Yasar University*,, 1695 - 1709.
- Demir, Ö. (2005), "Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değerlerine Olan Etkisi". *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 77-82.

Demirgil, H. (2008), “*Firmaların Hayatta Kalma ve Büyüme Performanslarını Belirleyen Faktörler: Göller Bölgesi Üzerine Bir Arastırma*”. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisat Bölümü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Demirkol, İ. (2006), “*Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve İMKB'de Sektörel Uygulamalar*”. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Demirkol, İ. (2007), “*Entelektüel Sermayenin Firma değerine Etkisi ve İMKB'de Sektörel Uygulamalar*”. İstanbul: Sermaye Piyasası Kurulu.

Deshpande, R., ve Webster, F. E. (1989), “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”. *The Journal of Marketing*, 3-15.

Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1998), “*İşletme Yönetimine Giriş*”. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.

DMSTI, H. (2003), “Intellectual Capital Statements-The New Guideline”.

Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2007), “İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 282-303.

Doğan, S., ve Kılıç, S. (2009), “Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. *Suleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 87-111.

Doyle, P. (2001), “Shareholder-Value-Based Brand Strategies”. *Journal of Brand Management*, 20–30.

Dönmez, D., Altuntaş, G., ve Birgören, T. (2011), “Girişimci Yönetim Biçimi ve Finansal Performans İlişkisi: Çanakkale Bölgesi'nde Faaliyet Gösteren Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 278-303.

Dönmez, M. K. (2007), “*İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve İşletme Performansı Üzerine Etkileri: Bişkek'te. Seyahat Acenteleri Üzerine Bir Uygulama*”. Bişkek: Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Drucker, P. (1995), “*Değişim Çağının Yönetimi*”. (Z. Dicleli, Çev.) İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.

Drucker, P. F. (1954), “*Yönetim Uygulaması*”. (E. S. Yarmalı, Çev.) İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Drucker, P. F. (1993), “*Yeni Gerçekler*”. (B. Karanakçı, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Durğun, S. (2006), “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim”. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 112-132.

Dursun, Y., ve Kocagöz, E. (2010), “Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-17.

Dutton, J. E., ve Dukerch, J. M. (1991), “Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation”. *Academy of Management Journal*, 517-554.

Dülgeroğlu, E. (2000), “*Kalkınma Ekonomisi*”. Bursa: Vipaş Yayınları.

Dzinkowski, R. (2000), “The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction”. *Management Accounting*, 32-36.

Edvinsson, L. (1997), “Developing Intellectual Capital at Skandia”. *Long Range Planning*, 366-373.

Edvinsson, L. (1998), “Managing Intellectual Capital at Skandia”. P. H. Sullivan içinde, *Profiting from Intellectual Capital* (s. 279-283), John Wiley and Sons.

Edvinsson, L. (2002), “*Şirket Boylamı*”. (Z. Dicleli ve A. Kardam, çev.) İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.

Edvinsson, L., ve Malone, M. S. (1997), “*Intellectual Capital: The Proven Way to Establish Your Company's Real Value by Measuring Its Hidden Brainpower*”. Biddles Ltd, Guildford, King's Lynn and London.

Edvinsson, L., ve Sullivan, P. (1996), “Developing a Model for Managing Intellectual Capital”. *European Management Journal*, 356-364.

Ellinger, A. E., Ketchen Jr., D. J., Hult, T. M., Elmadağ Baş, A. B., ve Richey, G. (2008), “Market Orientation, Employee Development Practices, and Performance in Logistics Service Provider Firms?” *Industrial Marketing Management*, 353-366.

Ercan, M., Öztürk, B., ve Demirgüneş, K. (2003), “*Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*”. Ankara: Gazi Kitabevi.

Erdem, Z. (2010), “Entelektüel Sermaye'nin Küresel Ekonomi İçerisindeki Yeri ve Önemi”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 275-294.

Erdil, O., Alpkan, L., ve Biber, L. (2004), “İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme”. *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 101-122.

Eren, E. (2001), “*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*”. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Eren, E., Alpkan, L., ve Ergün, E. (2003), “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 55-70.

Eren, E., Alphan, L., ve Erol, Y. (2005), “Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Nicel performansına Etkileri”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 201-224.

Eren, E., ve Kocapınar, E. B. (2009), “Is Intellectual Capital Antecedent of Entrepreneurship Orientation”. *Journal of Global Strategic Management*, 121-135.

Ergin, H., ve Elmacı, O. (1999), “Stratejik Yönetim Muhasebesinin Bir İşlevi Olarak Seçilen Stratejinin Değerlendirilmesi ve Kontrolüne Yönelik Yeni Açılımlar”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 47-165.

Ergün, E. (2003), “İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi. Üzerine Bir Uygulama”. Kocaeli: GYTE Sosyal Bil.Ens. Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Erkal, Z. E. (2005), “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Raporlanması ve İMKB’ye Kayıtlı Teknoloji Şirketlerine Yönelik Bir Araştırma”. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Erkan, H. ve Erkan, C., (2004), “Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir

Erkan, H., ve Özcan, A. (2007), “Ağ Ekonomisine Dönüşümde Rekabet Politikasında Yaşanan Değişim”. *TİSK Akademi*, 176-199.

Erkuş, A. (2006), “Entelektüel Sermaye: Bir Uygulama”. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Erkuş, H. (2003), “Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması”. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Ertokatlı, D. (2007), “Öğrenme Yönelimi, Pazar Yönelimi ve Yenilikçilik İlişkisinde Kalite Yöneliminin Rolü”. Gebze: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ertuğrul, M. (2000), “Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye”. *Active Finans ve Bankacılık Dergisi*.

Ertuğrul, M. (2009), “Nicel Performans Ölçümünde Dönüşümlerin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19-46.

Eryılmaz, B. (2008), “Kamu Yönetimi”. Ankara: Okutman Yayıncılık.

Ferrier, F., ve McKenzie, P. (1999), “Intellectual Capital”. Harvard Business Review.

Filizöz, B. (2003), “İnsan Kaynakları Yönetiminde Uluslararası Yaklaşım Gerekliliği”. *Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 161-180.

- Firer, S. and William S.M. (2003), "Intellectual Capital and Traditional Measures of Corporate Performance". *Journal of Intellectual Capital*, 4(3), 348-360
- Fynes, B., ve Voss, C. (2002), "The Moderating Effect of Buyer-Supplier Relationships on Quality Practices and Performance". *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 589-613.
- Garavan, o. N., Morley, M., Gunnigle, P., ve Collins, E. (2001), "Human Capital Accumulation: the Role of Human Resource Development". *Journal of European Industrial Training*, 48 - 68.
- Garbarino, E., ve Johnson, M. S. (1999), "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships". *Journal of Marketing*, 70-87.
- García-Álvarez, T., Mariz-Pérez, R., ve Álvarez, M. T. (2011), "Structural Capital Management: A Guide for Indicators". *International Journal of Management & Information Systems*, 41-52.
- Gedik Yatırım Menkul Değerler A.Ş. (2009), "*Şirketler'in Fon Bulmada Ortak İlişkisi ve Çeşitli Risk Altındaki Şirketler İncelemesi*". İstanbul: Gedik Yatırım Menkul Değerler A.Ş.
- Gemlik, N., Ayanoğlu Şişman, F., ve Şişman, N. (2009), "Yenilik Yönetiminde Stratejinin Rolü ve Önemi". *Uluslararası Davraz Kongresi*. Davraz: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Gemlik, N., ve Sığırı, Ü. (2007), "Kurum İmajı Analizi ve Bir Belediye Üzerindeki Uygulamanın Değerlendirilmesi". *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 267-282.
- Geri, S. (2012), "İşletmelerde Entelektüel Sermaye, Spor İşletmelerine Yansımaları ve Marmara Bölgesinde Bir Araştırma". *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 22-30.
- Geyik, M., ve Barca, M. (2004), "Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?" *III. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi*, (s. 409-418.), Eskişehir.
- Gizir, S. (2003), "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntemsel Yaklaşımlar". *Kuram ve Uygulama Eğitim Yönetimi*, 374-397.
- Göksel, A. B., ve Baytekin, E. P. (2008), "Bilgi Toplumunda İşletmeler Açısından Önemli Bir Zenginlik Entelektüel Sermaye -Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Değerlendirme". *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 81-98.
- Görmüş, A. Ş. (2009), "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 57-75.

- Güçlü, N., ve Sotirofski, K. (2006), “Bilgi Yönetimi”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 351-371.
- Güleş, H. K., ve Bülbül, H. (2004), “Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı”. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gülsünler, M. E. (2007), “Kurum Kimliği Süreci ve İşleyişi Üzerine Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 281-294.
- Gümüş, M., ve Öksüz, B. (2009), “Çalışanların Kurumsal İtibar Sürecine Katılımlarında İçsel İletişimin Rolü”. *Journal of Yasar University*, 2637-2660.
- Gümüştekin, G. E. (2004), “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 201-212.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., ve Alpkan, L. (2008), “Modeling Innovation: Determinants of Innovativeness and the Impact of Innovation on Firm Performance”. *Management of Innovation and Technology*, 2008. ICMIT 2008. 4th IEEE International Conference on, (s. 766 - 771), Bangkok.
- Güzelcik, E. (1999), “Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmaji”. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hacıfendioğlu, Ş. (2005), “İlişki Pazarlaması ve Turizm Sektöründe Bir Saha Araştırması”. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 69-93.
- Harrison, S., ve Sullivan Sr, P. H. (2000), “Profiting from Intellectual Capital: Learning from Leading Companies”. *Journal of Intellectual Capital*, 33-46.
- Haykır Hobikoğlu, E. (2011), “Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması Ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve”. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 86-99.
- Heiens, R. A. (2000), “Market Orientation: Toward an Integrated Framework”. *Academy of Marketing Science*, 1-4.
- Hershberger, S. L. (2003), “The Growth of Structural Equation Modeling: 1994–2001”. *Structural Equation Modeling*, 35 - 46.
- Hippel, E. V. (1988), “*The Sources of Innovation*”. New York: Oxford University Press.
- Hitt, M. A., Lee, H.-U., ve Yucel, E. (2002), “The Importance of Social Capital to the Management of Multinational Enterprises: Relational Networks Among Asian and Western Firms”. *Asia Pacific Journal of Management*, 353-372.
- Hosany, S., Ekinci, Y., ve Uysal, M. (2006), “Destination Image and Destination Personality: An Application of Branding Theories to Tourism Places”. *Journal of Business Research*, 638-642.
- Houghton, J., ve Sheehan, P. (2000), “*A Primer on the Knowledge Economy*”. Melbourne: Victoria University of Technology; Centre for Strategic Economic Studies.

- Hsu, H.-Y. (2006), “*Knowledge management and intellectual capital*”. Carbondale: Southern Illinois University at Carbondale.
- Hsu, Y.-H., ve Fang, W. (2009), “Intellectual Capital and New Product Development Performance: the Mediating Role of Organizational Learning Capability”. *Technological Forecasting Social Chang*, 664–677.
- Huang, C. C., Luther, R., ve Tayles, M. (2007), “An Evidence-Based Taxonomy of Intellectual Capital”. *Journal of Intellectual Capital*, 386-408.
- Huang, C. F., ve Hsueh, S. L. (2007), “A Study on The Relationship Between Intellectual Capital and Business Performance in The Engineering Consulting Industry: A Path Analysis”. *Journal of Civil Engineering and Management*, 13(4), 265-271.
- Huang, G.-L., Hsu, H.-L., ve Cheng, W.-S. (2010), “The Key Factors to the Successful Generation of Intellectual Capital: The Bank. Corporate Loans Department Example”. *International Journal of Electronic Business Management*, 81-95.
- Huang, H.-C. (2009), “Designing A Knowledge-Based System For Strategic Planning: A Balanced Scorecard Perspective”. *Expert Systems with Applications*, 209–218.
- Hurley, R. F., ve Hult, G. T. (1998), “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”. *Journal of Marketing*, 42-54.
- Isaac, R. G., Herremans, I. M., ve Kline, T. J. (2010), “Intellectual Capital Management Enablers: A Structural Equation Modeling Analysis”. *Journal of Business Ethics*, 373-391.
- İlban, M. O. (2007), “*Destinasyon Pazarlamasında Marka İmajı ve Seyahat Acentalarında Bir Araştırma*”. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- İmai, M. (1999), “*Kaizen / Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı*”. (Kollektif, Çev.) İstanbul: Kalder Yayınları.
- İnaç, H., Güner, Ü., ve Sarısoy, S. (2006), “Eğitimin Ekonomik Büyüme ve Kalkınma Üzerindeki Etkileri”. *Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 59-70.
- İnalöz, A., Alkan, M., ve Ünver, M. (2009), “Küresel Bilgi Ekonomisinin Gelişiminde Web İçeriği ve Dile Erişimin Etkileri”. *Akademik Bilişim'09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (s. 657-662), Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.
- İnce, M. (2005), Değişim Olgusu ve Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 319-339.
- İnce, M., ve Gül, H. (2006), “Bilgi Çağında Rekabetin Temel Belirleyicisi : Bireyin Yaratıcılığı”. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 220-. 234.

- İplik, F. N. (2008), “Uluslararası Stratejik İşbirlikleri: Türkiye’de Konaklama Sektöründe Faaliyet Gösteren Uluslararası Stratejik İşbirliklerinin Başarı Faktörlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- İraz, R. (2005), “İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 243-258.
- Jassawalla, A. R., ve Sashittal, H. C. (2003), “The DNA of Cultures That Promote Product Innovation”. *Ivey Business Journal* , 1-6.
- Johannessen, J.-A., Olsen, B., ve Olaisen, J. (2005), “Intellectual capital as a Holistic Management Philosophy: A Theoretical Perspective”. *International Journal of Information Management*, 151–171.
- Kabadayı, E. T. (2002), “İşletmelerdeki Üretim Performans Ölçütlerinin Gelişimi, Özellikleri ve Sürekli İyileştirme ile İlişkisi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 61-75.
- Kale, P., Singh, H., ve Perlmutter, H. (2000), “Learning and Protection of Proprietary Assets in Alliances”. *Strategic Management Journal*, 217–237.
- Kanıbir, H. (2004), “Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları”. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 77-85.
- Kanter, R. M. (2006), “Innovation: The Classic Traps”. *Harvard Business Review*, 73-83.
- Kaplan, R., ve Norton, D. (1992), “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance”. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, S. A., Warren, C. R., Barsky, A. P., ve Thoresen, C. H. (2009), “A Note on the Relationship Between Affect(ivity) and Differing Conceptualizations of job Satisfaction: Some Unexpected Meta-Analytic Findings”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29-54.
- Kapu, H. (2008), “Sosyal Sermaye ve Organizasyonların Öngörü Yeteneğini Geliştirme Gücü”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 259-288.
- Kapu, H., ve Aybas, M. (2008), “Bilgi ve Öğrenme Üzerinde Tartışmalar ve Kapsayıcı Bir Kavram Olarak Örgütsel Öğrenme Yönetimi”. *KMU İİBF Dergisi*, 80-100.
- Kara, F. Z., Sarıkaya, M., ve Temizel, F. (2009), “Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde Güven ve Ekonomiye Etkisi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 279-307.
- Karabıçak, M. (2002), “Küreselleşme Sürecinde Gelişmekte Olan Ülke Ekonomilerinde Ortaya Çıkan Yönelim ve Tepkiler”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 115-131.

- Karabıçak, M. (2009), “Uluslararası Yabancı Sermaye Akımlarının Türkiye Ekonomisinin Küresel Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri”. *SDÜ,İİBF Dergisi*, 137-149.
- Karabulut, E. (2008), “Kurumsallaşmada İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Bir Örnek Olay Çalışması”. Sakarya: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karacan, S. (2004), “Entelektüel Sermaye ve Yönetimi”. *Mali ÇÖZÜM*, 177-199.
- Karacan, S., ve Ergin E., (2011), “Bankaların Entelektüel Sermayesi ile Finansal Performansı Arasındaki İlişki” *Business and Economics Research Journal*, 2 (4), 73-88
- Karacaoğlu, K., ve Cingöz, A. (2009), “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (s. 698-707), Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi .
- Karagül, M., ve DüNDAR, S. (2006), “Sosyal Sermaye ve Belirleyicileri Üzerine Ampirik Bir Çalışma”. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 61-78.
- Karagül, M., ve Masca, M. (2005), “Sosyal Sermaye Üzerine Bir İnceleme”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 37-52.
- Karakılıç, N. Y. (2005), “Kurumsal İtibarın Müşteri Tercihleri Üzerindeki Etkileri: Afyon'da Perakende Sektöründe Faaliyet İşletmeler Üzerine Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 181-196.
- Karaköse, T. (2007), “Örgütlerde İtibar Yönetimi”. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 1-12.
- Karaöz, M., ve Demirgil, H. (2009), “Firma Büyüme Performansını Etkileyen Faktörler”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 47-68.
- Karataş, M., ve Çankaya, E. (2010), “İktisadi Kalkınma Sürecinde Beşeri Sermayeye İlişkin Bir İnceleme”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29-55.
- Kart, E. (2011), “Küreselleşen Ekonomide Yeni Çalışan Tipi”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1172-1188.
- Kaufmann, L., ve Schneider, Y. (2004), “Intangibles: A synthesis of Current Research”. *Journal of Intellectual Capital*, 366 - 388.
- Kavak, Ç. (2009), “Bilgi Ekonomisinde İnovasyon Kavramı ve Temel Göstergeleri”. *XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (s. 617-628), Şanlıurfa: Akademik Bilişim'09.
- Kaya, N. (2011), “Entelektüel Sermaye Raporu İçindeki Sosyal Bilgi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 249-264.

Kayalar, M. (2002), “*Yönetim ve Yönetici Geliştirme Amacıyla Gölge Yönetim Konseptinin İncelenmesi ve İşletmelerde Uygulama Olanaklarının Araştırılması*”. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Kayalı, C. A., Yereli, A. N., ve Ada, Ş. (2007), “Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi Kullanılarak Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi*, 67-90.

Keeley, B. (2007), “*Human Capital: How What You Know Shapes Your Life*”. Paris: OECD INSIGHTS.

Keller, K. L. (1993), “Conceptualizing, Measuring, and Managing Consumer-Based”. *Journal of Marketing*, 1-22.

Khun, T. S. (1962), “*Bilimsel Devrimlerin Yapısı*”, (N. Kuyaş, Çev.) İstanbul: Alan Yayınları.

Kılıç, S., ve Çağırın Kendirli, H. (2005), “Endüstriyel Pazarlarda İlişkisel Pazarlamanın Yeni Ekonomideki Yeri ve Önemi”. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 20-30.

Kılıç, S., ve Çağırın Kendirli, H. (2005), “Endüstriyel Pazarlarda İlişkisel Pazarlamanın Yeni Ekonomideki Yeri ve Önemi”. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik*, 20-30.

Kırdar, Y. (2001), “Marka Stratejilerinin Oluşturulması;Coca-Cola Örneği”. *Review of Social, Economic & Business Studies*, 233-250.

Kjell A. Nordström, J. R. (2000), “*Delifışek Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek*”. (E. Koparan, Çev.) İstanbul: Kontent Yayınları .

Klein, D.A ve Prusak, L. (1994), “*Characterising Intellectual Capital*”, Cambridge, MA, Centre for Business Innovation, Ernst and Young.

Knack, S., ve Keefer, P. (1997), “Does Social Capital Have an Economic Payoff? A Cross-Country Investigation”. *The Quarterly Journal of Economics*, 1251-1288.

Koç, K., ve Mente, A. (2007), İnovasyon Kavramı ve Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Üçlü Sarmal Modeli. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e- Dergisi*.

Koçak, O. (2004), “*Elektronik Ticaret ve Çalışma Hayatına Etkisi*”. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Koçel, T. (2010), “*İşletme Yöneticiliği* “ (12. Baskı b.), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Kogut, B., ve Zander, U. (1996), “What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning”. *Organization Science*, 502-518.

- Kohli, A., ve Jaworski, B. J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". *Journal of Marketing*, 1-18.
- Kothandaraman, P., ve Wilson, D. T. (2001), "The Future of Competition: Value-Creating Networks". *Industrial Marketing Management*, 379-389.
- Kotler, P., Armstrong, G. (2010), "*Principles of Marketing*". Pearson Education.
- Kouvonen, A., Kivimäki, M., Vahtera, J., Oksanen, T., Elovainio, M., Cox, T., . . . Wilkinson, R. G. (2006), "Psychometric Evaluation of a Short Measure of Social Capital at Work". *BMC Public Health*, 1-10.
- Kulaklı, A. (2005), "Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Değer. Yararlanmasına Olan Katkıları". *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu* (s. 265-271), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Kulaklı, A., ve Birgün, S. (2005), "Müşteri Merkezli Operasyonel Bilgi Yönetimi İçin Veri Yönetiminin Ölçülmesi". *İTÜ Dergisi/b, Sosyal Bilimler*, 37-48.
- Kulalı, İ., ve Bilir, H. (2010), "*Bilgi ve İletişim (Telekomünikasyon) Sektöründeki Gelişmeler ve Eğilimler*". Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.
- Kurşunmaden, F. (2009), "Değer Mühendisliği Açısından İşletmelerdeki Entelektüel Sermaye Unsurlarının Analizi". *Journal of Azerbaijani Studies*, 40-58.
- Kurz, P. (2000), "Intellectual Capital Management and Value Maximization". *Technology, Law and Insurance*, 27-32.
- Kutlu, Ş. (2008), "*Entelektüel Sermayenin Hesaplanmasında Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı: Katılım Bankalarında Bir Uygulama*". Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Küçük, F., ve Bayuk, M. N. (2007), "Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı". *Journal of Yasar University*, 795-808.
- Küçükkaplan, İ. (2008), "*Bankaların Değerinin Özsermayeye Serbest Nakit Akımları Yöntemi İle Tespiti ve İMKB Uygulaması*". Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Lai, K.-h., Cheng, T. C., ve Yeung, A. C. (2005), "Relationship stability and supplier commitment to quality". *International Journal of Production Economics*, 397-410.
- Law, S., Verville, J., ve Taskin, N. (2011), "Relational Attributes in Supply Chain Relationships". *International Journal of Information Systems and Supply Chain Management*, 1-23.
- Lee, R. P., Chen, Q., Kim, D., ve Johnson, J. L. (2008), "Knowledge Transfer between Multinational Corporations' Headquarters and their Subsidiaries: Influences on and Implications for New Product Outcomes". *Journal of International Marketing*, 1-31.

- Leenders, M. R., Fearon, H. E., Flynn, A., ve Johnson, P. F. (1997), “*Purchasing & Supply Management*”,. Chicago.: Irwin Publishing.
- Leliaert, J. P., Wim, C., ve Rob, T. (2003), “Identifying and Managing IC: A New Classification”. *Journal of Intellectual Capital*, 202-214.
- Lev, B. (2001), “*Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*”. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Li, J., Pike, R., ve Haniffa, R. (2008), “Intellectual Capital, and Corporate Governance Structure in UK Firms”. *Accounting and Business Research*, 137-159.
- Liu, S. S., Luo, X., ve Shi, Y.-Z. (2002), “Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-in-Transition: an Empirical Study”. *International Journal of Research in Marketing*, 367–382.
- Lomax, R. G., ve Schumacker, R. E. (2012), “*A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*”. Routledge Academic.
- Lumpkin, G. T., ve Dess, G. G. (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct”. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Luthans, F. (1995), “*Organizational Behavior*”. New York: McGraw-Hill.
- Lynn, B. E. (2000), “Intellectual Capital : Unearthing Hidden Value by Managing Intellectual. Assets”. *Ivey Business Journal*, 48-50.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C., ve Theriou, G. (2011), “The Impact of Intellectual Capital on Firms' Market Value and Financial Performance”. *Journal of Intellectual Capital*, 132 - 151.
- Marangoz, M. (2006), “Tüketicilerin Marka Fonksiyonu Algılamaları ile Satın Alma Sonrası Davranışları Arasındaki İlişki”. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 107-128.
- Marr, B. (2005), “Strategic Management of Intangible Value Drivers”. *Handbook of Business Strategy*, 147 - 154.
- Mason, K., Doyle, P., ve Wong, V. (2006), “Market Orientation and Quasi-Integration: Adding Value Through Relationships”. *Industrial Marketing Management*, 140–155.
- Matheson, D., ve Matheson, J. (1999), “*The Smart Organization Creating Value Through Strategic R&D*”. (M. Tüzel, Çev.) İstanbul: Boyner Yayınları / İş Hayatı Dizisi.
- Matthyssens, P., ve Johnston, W. J. (2006), “Marketing and sales: Optimization of a Neglected Relationship”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 338-345.
- Mavridis, D.G. (2004) “The Intellectual Capital Performance of the Japan Banking Sector”, *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 92–116.

- McConnachie, G. (2007), "The Value of IC for Public Sector R&D Organisations". *Thailand Institute of Scientific and Technological Research*. Bangkok: Thailand Institute of Scientific and Technological Research.
- MERITUM. (2002), "Guidelines for Managing and Reporting on Intangibles". *Intellectual Capital Report*,
- Meriç, C., ve Meriç, M. A. (2006), "Umrandan Uygarlığa". İstanbul: İletişim Yayınları.
- Miller, D. (1983), "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms". *Management Science*, 770-791.
- Mitussis, D., O'Malley, L., ve Patters, M. (2006), "Mapping the Re-engagement of CRM with Relationship Marketing". *European Journal of Marketing*, 572-589.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., ve Ragatz, G. L. (1998), "Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective". *Decision Sciences*, 553-577.
- Moon, Y. J., ve Kym, H. G. (2006), "A Model for the Value of Intellectual Capital". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 253-269.
- Morgan, G. (1998), "Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor". (G. Bulut, Çev.) İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) Yayınları.
- Morgan, R. M., ve Hunt, S. D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, 20-38.
- Mouritsen, J., Bukh, P., Larsen, H., ve Johansen, M. (2002), "Developing and Managing Knowledge Through Intellectual Capital Statements". *Journal of Intellectual Capital*, 10-29.
- MUCUK, İ. (2006), "Pazarlama İlkeleri", İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Muzaffar, H. (2011), "Dinamik Çevrede Girişimci Odaklılık, Dinamik Kabiliyetler ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki". Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Nahapiet, J., ve Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage". *The Academy of Management Review*, 242-266.
- Naktiyok, A. (2007), "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2), 211-231.
- Naktiyok, A., ve Karabey, C. N. (2004), "İşletmelerin Maddi Olmayan Kaynakları ve Çevresel Olumsuzluk Algıları ile Stratejik Yönelimleri Arasındaki İlişki". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62(4), 203-225.
- Naktiyok, A., ve Kök, B. (2006), "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF. Dergisi*, 8(2), 77-96.

- Neely, A., Gregory, M., ve Platts, K. (2005), "Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda". *International Journal of Operations & Production Management*, 1228 - 1263.
- Nonaka, I., Toyama, R., ve Konno, N. (2000), "SECI, Ba, and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation". *Long Range Planning*, 5-34.
- Nonaka, I., ve Takeuchi, H. (1995), "*The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*". New York: Oxford University Press.
- Nordström, K. A., ve Ridderstrale, J. (2000), "*Delifiseklik; Sermayeyi Dans Ettiren Yetenek*". (E. Koparan, Çev.) İstanbul: Kontent Yayınları.
- Odman , F., ve Şenol, G. (2002), "Kişisel Bilgisayar Üretiminde Tedarikçi Seçimi". Z. Sabuncuoğlu (Dü.) içinde, *İşletmelerde Çağdaş Yaklaşımlar*. Bursa: Uludağ Üniversitesi.
- OECD. (1999), "*Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues, and Prospects*". Amsterdam: OECD conference in Amsterdam in 1999.
- OECD. (2007), "*OECD Insights Human Capital: How What You Know Shapes Your Life*". Paris: OECD.
- Oğuztürk, B. S. (2003), "Yenilik Kavramının Teorik Temelleri". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 253-273.
- Oğuztürk, B. S., ve Alparslan, A. M. (2011), "E-Ticaret Stratejisinde Entelektüel Sermayenin Görünümü". *SDÜ SBE Dergisi*, 1(13), 145-168.
- Oh, K., Nga, P., ve Ho, B. (2011), "Intellectual Capital Management in Transition Economies". *International Journal of Human Resources Development and Management*, 88-105.
- Okay, A. (2000), "*Kurum Kimliği*". İstanbul: Derin Yayınları.
- Ölçer, F., ve Şanal, M. (2007), "İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 479-500.
- Önce, S. (1999), "*Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye*". Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Önce, S., ve Tokgöz, N. (2009), "Şirket Sürdürülebilirliği: Geleneksel Yönetim Anlayışına Alternatif". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 249-272.
- Öncü, M. A., ve Taşgit, Y. E. (2004), "Entelektüel Sermaye ile İlgili Kavramsal Bir Değerlendirme". *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(6), 122-150.
- Öneren, M. (2008), "İşletmelerde Öğrenen Örgütler Yaklaşımı". *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 163-178.

- Öz, B., Taban, S., ve Kar, M. (2009), “Türkiye ve AB Ülkelerinin Beşeri Sermaye Göstergeleri Açısından Karşılaştırılması: Kümeleme Analizi”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-30.
- ÖZALP, S. S. (2011), “Peter Ferdinand Drucker’in Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi”. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 155-168.
- Özata, A. Z. (2008), “Örgütsel Pazarlarda 'İlişki Değeri' Çalışmalarının Gelişimi”. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 51.
- Özcan, K. (2007), “*Bilgi Ekonomisi Perspektifinde Türkiye’deki İşletmelerin Durumu*”. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özen, Ü., ve Bingöl, M. (2007), “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki Kobi'lerde Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 399-417.
- Özevren, M., ve Yıldız, S. (2010), “Entelektüel Sermayenin Ölçüm Yöntemi ve Kriterlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 275-289.
- Özgener, Ş. (2000), “Değer Yönetimi: İmalat Sanayiindeki Türk Yöneticilerinin Yükselen Değerlerine İlişkin Bir Araştırma”. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 173-189.
- Özkan, Ö., ve Kavak, B. (2010), “Does The Effect of Relationship Quality on Customer-Perceived Value Vary Depending on Company Size?” *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 175-194.
- Özsoy, O. (2006), “*Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve İMKB'de İşlem Gören Tekstil Firmalarına Uygulanması*”. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özsoy, O. (2010), “Bilginin Üretilmesi İle Yönetilmesinin Rekabet Koşulları Üzerindeki Etkisi”. 8. *The Knowledge, Economy & Management Congress* (s. 143-152), İSTANBUL: Beykon.
- Öztürk, A. (2008), “Değişen Çağın Aile İşletmelerinde Kurum Kültürünün Yerleştirilmesinde Profesyonel. Yöneticilerden Beklentiler”. *Journal of Arts and Sciences (e-journal)*, 109-116.
- Payne, A., ve Holt, S. (2001), “Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing”. *British Journal of Management*, 159–182.
- Pedhazur, E. J., ve Schmelkin, L. P. (2013), “*Measurement, Design, and Analysis: An Integrated Approach*”. Psychology Press.
- Peltekoğlu, F. B. (2004), “*Halkla İlişkiler Nedir?*” İstanbul: Beta Yayınları.
- Petrescu, I. I., ve Simmons, R. (2008), “Human Resource Management Practices and Workers' Job Satisfaction”. *International Journal of Manpower*, 651 - 667.

- Petty, R., ve Guthrie, J. (2000), "Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management". *Journal of Intellectual Capital*, 155 - 176.
- Polat, M., ve Meyda, C. H. (2011), "Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 153-170.
- Polat, S. (2011), "Üniversite Öğrencilerine Göre Kocaeli Üniversitesi'nin Örgütsel İmajı". *Eğitim ve Bilim*, 105-119.
- Polo, F. C. (2007), "The Recent History of Intellectual Capital: The Most Significant Topics and Contexts In its Development". *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 4(4-5), 360-381.
- Porter, M. (1997), "Yarının Avantajlarını Yaratmak`Geleceği Yeniden Düşünmek". (R. Gibson, Dü., ve S. Gül, Çev.) İstanbul: Sabah Kitapları.
- Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy". (G. Ulubilgen, Çev.) New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985), "Competitive Advantage". New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, 95-117.
- Porter, M. E. (1996), "What is a Strategy?" *Harvard Business Review*, 61-78.
- Powell, W. W., ve Snellman, K. (2004), "The Knowledge Economy". *Annual Review of Sociology*, 199-220.
- Pulic, A. (2000), "VAIC™ – an Accounting tool for IC Management". *International Journal of Technology Management*, 702-714.
- Putnam, R. D. (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital". *Journal of Democracy*, 65-78 .
- Ramazanoğlu, F., ve Bahçeci, B. (2006), "Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı". *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 52-56.
- Reed, K. K. (2000), "The Dynamics of Intellectual Capital". Connecticut: The University of Connecticut Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Rolf, B., ve Ron, J. (1999), "Towards a Strategy for Knowledge Management". *Technology Analysis ve Strategic Management*, 11(3), 287-299.
- Romer, P. M. (1990), "Endogenous Technological Change". *The Journal of Political Economy*, 71-102.
- Roos, G., Bainbridge, A., ve Jacobsen, K. (2001), "Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool". *Strategy and Leadership Journal*, 21-26.
- Roos, G., ve Roos, J. (1997), "Measuring Your Company's Intellectual Performance". *Long Range Planning*, 413-426.

- Roos, J., Edvinsson, L., ve Roos, G. (1998), “*Intellectual Capital: Navigating in The New Business Landscape*”. New York University Press.
- Rosen, R. H. (1996), “*İnsan Yönetimi*”. İstanbul: MESS.
- Sağsan, M. (2009), “Örgütsel Öğrenemezliğe Karşı Bilginin Yönetilebilirliği”. N. B. A.Kadir Varoğlu (Dü.) içinde, *Örgütsel Değişim ve Öğrenme* (s. 93-119), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Saint-Onge, H. (1998), “How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management”. *Journal of Systemic Knowledge Management*, 1(1),
- Samir, G., ve Subrata, M. (2006), “Measurement of Corporate Performance Through Balanced Scorecard : An Overview”. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 60-70.
- Sanchez, A. A., ve Marin, G. S. (2005), “Strategic Orientation, Management Characteristics and Performance: A Study of Spanish SMEs”. *Journal of Small Business Management*, 287-308.
- Sarı, Y. (2006), “Bilgi Ekonomisinin Maliyetler Üzerindeki Etkisinin Teorik Analizi”. *IV. Bilgi Teknolojileri Kongresi*. Denizli: Akademik Bilişim.
- Sarihan, H. İ. (1998), “*Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*”. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Saruhan, Ş. C., ve Özdemir, A. Ö. (2004), “*Değer Hedefli İşletmecilik*”. İstanbul: Nihat Sayar Vakfı Yayınları.
- Sayılgan, G., ve Sayman, Y. (2012), “İmalat Şirketlerinin Ortaklık Yapılarının, Finansman Kararları Üzerindeki Etkisi: İMKB Uygulaması (1998-2009)”, *İMKB Dergisi*, 1-16.
- Schein, E. H. (1990), “Organizational Culture”. *American Psychological Association*, 45 (2), 109
- Schein, E. H. (1996), “Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning”. *Sloan Management Review*, 38(1), 9-20.
- Schultz, T. W. (1968), “*Economic Growth and Agriculture*.” New York: McGraw-Hill.
- Seçer, B. (2009), “İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye”. *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 103-130.
- Seetharaman, A., Low, K. L., ve Saravanan, A. (2004), “Comparative Justification on Intellectual Capital”. *Journal of Intellectual Capital*, 522-539.
- Seleim, A., Ashour, A., ve Bontis, N. (2004), “Intellectual Capital in Egyptian Software Firms”. *The Learning Organization*, 332-346.
- Selvi, Ö. (2012),” Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler”. *e-gifder*, 191-214.

- Senge, P. (1990), *“The Fifth Discipline: The Art ve Practice of the Learning Organization”* (15. baskı b.), (A. İ.-A. Doğukan, Çev.) İstanbul: Doubleday/Currency.
- Shapiro, C., ve Varian, H. R. (1999), *“Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy”*. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Press.
- Shih, K.-H., Chang, C.-J., ve Lin, B. (2010), “Assessing Knowledge Creation and Intellectual Capital in Banking Industry”. *Journal of Intellectual Capital*, 74-89.
- Sim, K. L., ve Koh, H. C. (2001), “Balanced Scorecard: A Rising Trend in Strategic Performance Measurement”. *Measuring Business Excellence*, 18-26.
- Slater, S. F., ve Narver, J. C. (1995), “arket Orientation and the Learning Organization”. *Journal of Marketing*, 63-74.
- Smith, A. (1997), *“Ulusların Zenginliği”*. (A. Yunus, ve M. Bakırcı, Dü) İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Smith, P. A., ve Saint-Onge, H. (1996), “The Evolutionary Organization: Avoiding a Titanic Fate”. *The Learning Organization*, 3(4), 4-21.
- Stähle, P., Stähle, S., ve Aho, S. (2011), “Value Added Intellectual Coefficient (VAIC): a Critical Analysis”. *Journal of Intellectual Capital*, 531 - 551.
- Stephenson, C. (2006), “The Three "D's" in Creating a Culture of Innovation”. *Ivey Business Journal*.
- Stevens, C. (1996), *“The Knowledge-Driven Economy”*. The OECD Observer.
- Steward, T. A. (1997), *“Entelektüel Sermaye”*. (Z. Dicleli, Dü., ve N. Elhüseyni, Çev.) İstanbul: Mess Yayınları.
- Stewart, T. A. (1991), “Brainpower”. *Fortune*, 11.
- Sullivan, P. H. (1999), “Profiting from Intellectual Capital”. *Journal of Knowledge Management*, 132 - 143.
- Sullivan, P. H. (2000), *“Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value”*. New York: John Wiley ve Sons, Inc.
- Sveiby, K. E. (1997), *“The New Organizational Wealth. Managing and Measuring Knowledge-Based Assets”*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Sveiby, K.-E. (2001), “A Knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation”. *Article for Journal of Intellectual Capital*, 344-358.
- Şahin, A. (2009), “Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinin Ölçülmesi”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 259-271.
- Şamiloğlu, F. (2002), *“Entelektüel Sermaye”*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Şanal, M. (2005), “*Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma*”. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Şerbetçi, D. (2003), “21.YY İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-18.

Taner, B., Tetik, D., ve Yılmaz, İ. A. (2010), “Konaklama İşletmelerinde Bilgi Yönetimi: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama”. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 485-502.

Taner, B., ve Akkaya, G. C. (2003), “İşletme Değerini Belirleme Yöntemleri Ve Farklı Sektörlerdeki İşletmeler Üzerine Bir Uygulama”. *Ege Academic Review*,3(1), 1-7.

Tapscott, D. (1998), “*Dijital Ekonomi*”. (E. Koç, Çev.) İstanbul: Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş. Yayınları.

Taşkın, E., ve Sönmez, S. (2005), “Kurumsal İmaj Oluşturmada Halkla İlişkilerin Rolü ve Bir Alan Araştırması”. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*.

Teece, D. J. (1986), “Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy”. *Research Policy*, 285-305.

Tekin, M. Çiçek, E. (2002), “Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi”. *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (s. 235), Kocaeli.

Tekin, M., Güleş, H. K., ve Öğüt, A. (2010), “*Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*”. Ankara: Gazi Kitabevi.

Temizel, F., Sarıkaya, M., ve Bayram, F. (2010), “Yatırımcı İlişkileri Yönetiminde İletişim ve Bilgi Teknolojilerinin Rolü: İMKB 50 Endeksi Uygulaması”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1-20.

Tilak, J. B. (2001), “Education and Poverty”. *New Education Division Documents No. 12* (s. 12-23), Stockholm: New Education Division Documents.

Timo, S., ve Virtanen, I. (2001), “Economic Value Added: A Simulation Analysis of the Trendy, Owner-Oriented Management Tool”. *Acta Wasaensia*.

Tiryakioğlu, M. (2008), “Emeğin Bilgi ile Dönüşümü”. *İktisat Dergisi*, 1-13.

Toffler, A. (1981), “*Şok Gelecek Korkusu*”. (S. Sargut, Çev.) İstanbul : Altın Kitaplar .

Toffler, A. (1992), “*Yeni Güçler Yeni Şoklar*”. Altın Kitaplar.

Toffler, A., ve Toffler, H. (1980), “*Üçüncü Dalga*”. (S. Yeniçeri, Çev.) İstanbul: Koridor Yayıncılık.

Topçu, Y., ve Işık, H. B. (2007), “Gıda Ürünleri Piyasasında Yeni Pazarlama Stratejileri: İmalatçı Markalara Karşı Özel Markalar”. *Tarım Ekonomisi Dergisi*, 13(1), 7-17.

Toraman, C., Abdioğlu, H., ve İşgüden, B. (2009), “İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(11), 91-120.

Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010), “Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansına Etkileri”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 163-181.

Türker, M., Balyemez, F., ve Biçer, A. A. (2005), “Üretim Sürecinde Tedarik Zincirinin Önemi ve Maliyet Yönetimi”. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu* (s. 459-465), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Türkkahraman, M. (2004), “Günümüzün Büyüsü İmaj ve Gerçek Hayat”. *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, S, 30, 1-14.

Uçar, F. (2008), “Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının Sektörel Bazda Ağırlıklarının Ölçülmesi: Turizm Ve Bilişim Sektörü Üzerine Bir Uygulama”. Tokat: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ulrich, D. (1998), “Intellectual Capital = Competence x Commitment”. *MIT Sloan Management Review*, 15-26.

Uysal, G., ve İpçioğlu, İ. (2008), “Kaynak Bağımlılığı Teorisi'nin Kritik Bir Unsuru Olarak Kaynak Belirsizliği ve Müşteri -Tedarikçi Arasındaki İlişkiyel Değişime Etkisi”. *Yönetim ve Ekonomi*, 49-60.

Uzay, Ş., ve Savaş, O. (2003), “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe. Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 163-181.

Varinli, İ., ve Öz, M. (2008), “Bilgi Teknolojilerindeki Gelişmelerin Satış Gücü Üzerindeki Etkileri”. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 45-58.

Vigoda, E. (2004), “Bright Shining Stars: The Mediating Effect of Organizational Image on the Relationship Between Work Variables and Army Officers' Intentions to Leave the Service for a Job in High-Tech Industry”. *Public Personnel Management*, 201-223.

Wade, R. (1990), “Description of the book *Governing the Market: Economic Theory and the Role of Government in East Asian Industrialization*”. Nev Jersey: Princeton University Press.

Walter, A., Ritter, T., ve Gemünden, H. G. (2001), “Value Creation in Buyer–Seller Relationships”. *Industrial Marketing Management*, 365–377.

Wasti, A. S., ve Fiş, A. M. (2010), “Örgüt kültüründe Sıkılık-Esnelik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi”. *Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 1-38.

Web 1, (2014), Aktan, C.C., ve Tunç, M. (1998), “*Bilgi Toplumu ve Türkiye*”. http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-toplumu/bilgi_toplumu-ozellik.htm (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 2, (2014),Aktan, C. C., ve Vural, İ. Y., “*Yeni Ekonomi ve Rekabet*”. Türkiye İşveren Sendikaları: http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=anaveana_id=62 (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 3, (2014), Akyüz, Y., Görmüş, A. Ş., ve Bektaş, Ç. (2005), “*Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri*”. http://www.bilisim2023.org/index.php?option=com_content&view=article&id=62:blg-toplumuna-gec-suerecnde-blgnn-artan-ekonomk-deer-ve-letmeler-uezernde-etklervecatid=6:blg-toplumuveItemid=19 (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 4, (2014), Alakuş, A. O. (2004), “*Kültür Kavramı Tanımlamalarına İlişkin Bir Analiz*”. Milli Eğitim Dergisi: http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/164/alakus.htm (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 5, (2014), Allee, V. (2000), “*Knowledge Networks and Communities of Practice*”. <http://www.vernaallee.com/images/VAA-KnowledgeNetworksAndCommunitiesOfPractice.pdf> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 6, (2014), Allee, V. (2002), *A Value Network Approach for Modeling and Measuring Intangibles*. <http://www.vernaallee.com/images/VAA-A-ValueNetworkApproach.pdf> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 7, (2014), Berg, H. A. (2002), “*Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation*”. <http://business.queensu.ca/knowledge/consortium2002/ModelsofICValuation.pdf> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 8, (2014), Bucklew, M., ve Edvinsson, L. (1999), “*Intellectual Capital at Skandia*”. <http://www.fpm.com/cases/el3.html> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 9, (2014), DPT. (2001), “*Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*”. <http://ekutup.dpt.gov.tr: http://ekutup.dpt.gov.tr/bilisim/oik576.pdf> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 10, (2014), Elmacı, O., ve Kurnaz, N. (2004), “*Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşım*”. <http://www.ref.sabanciuniv.edu/makale/oelmaci2.PDF> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 11, (2014), Emrem, A. (2004), “*Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi*”. İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi:

<http://www.isgucdergi.org/?p=makaleveid=186vecilt=6vesayi=1veyil=2004>
(Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 12, (2014), Eymen, U. E. (2007), “*Tedarik Zinciri Yönetimi*”.
www.kaliteofisi.com (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 13, (2014), Fukuyama, F. (1999), “*Social Capital and Civil Society*”.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/seminar/1999/reforms/fukuyama.htm>
(Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 14, (2014), Güçlü, N. (2003), “*Örgüt Kültürü*”. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi:
http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/orgut_kulturu.pdf (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 15, (2014), Hickins, M. (1999), “*Xerox Shares Its Knowledge*”.
http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-9333701_ITM (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 16, (2014), ICMG Co., Ltd. (2012), *ICMG'S Philosophy*.
<http://icmg.co.jp/en/service/management/philosophy.shtml> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 17, (2014), Keskin, H. (2005), “*Entelektüel Sermaye Nedir?*” GYTE E-Bülten: <http://www.gyte.edu.tr/ebulten/sayi14/makale.htm> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 18, (2014), Low, J. (2003), “*Değer Artıran Gizli Güçler*”.
<http://www.capital.com.tr/deger-artiran-gizli-gucler-haberler/15523.aspx> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 19, (2014), Luthy, D. H. (1998), “*Intellectual Capital and its Measurement*”. citeseerx.ist.psu.edu. (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 20, (2014), Mete, A. (2007), “*Stratejik Yönetim ve Sürdürülebilir Mükemmellik*”. www.searchuu.com/ebook_i_ppt/Stratejik (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 21, (2014), OECD, Eurostat. (2006), *Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler*.
http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 22, (2014), *Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun*. (1994, Aralık 7),
<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/857.html> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 23, (2014), Saruhan, M. (2010), “*Marka nedir?*”
<http://mehmetsaruhan.com/2010/pazarlama/marka-nedir> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 24, (2014), Sevim, Ş., ve Öncel, M. (2000), “*Stratejik Bakış Açısıyla Bilişim Teknolojileri*”. <http://www.muhasibetr.com/makaleler/001/yazdir.php> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 25, (2014), Smith, M. K. (2001), “*Peter Senge and the Learning Organization*”. <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 26, (2014), Stam, C. (2012), “*Intellectual Capital Startpage*”. (C. Stam, Prodüktör) www.intellectualcapital.nl/ <http://www.intellectualcapital.nl/> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 27, (2014), Stewart, T. A. (2000), “*Entelektüel Sermaye Fırsat Yaratıyor*”. <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/44294.asp> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 28, (2014), Sveiby, K.-E. (1998), “*Measuring Intangibles and Intellectual Capital: An Emerging*”. <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 29, (2014), Sveiby, K.-E. (2010), “*Methods for Measuring Intangible Assets*”. <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 30, (2014), Şahin, M. (2007) “*İşletmenin İş Çevresi ve İş Çevresine ait Performans Ölçütleri*”. <http://www.1bilen.com/blogtr/post/fildisikule/165/letmenin--evresi-ve--evresine-ait-Performans-Itleri> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 31, (2014), Tapscott, D. (1996), “*The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence*”. (R. Babu, Dü.) <http://server.carleton.ca/~aramirez/5401/BookReviews/Babu.pdf> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 32, (2014), Tiruneh, M. W., ve Buček, M. (2008), “*The Contribution of Information and Communications Technologies to Global and Regional Competitiveness: An Empirical Exploration*”. <http://www.icabr.com/fullpapers/Bu%E8ek%20Milan.pdf> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 33, (2014), *Türk Dil Kurumu*. (2012), “Güncel Türkçe Sözlük” http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.502b92710fc2d3.87760488 (Erişim Tarihi: 11.11.2014)..

Web 34, (2014), Yamık, M. (2012), “*Patron Olmayı Düşünürken*”. <http://www.iskuruyorum.com/haber/haber/1672-patron-olmayi-dusunurken.html> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Web 35, (2014), Yılmaz, H. (2011), “*Entelektüel Liderlik ve Önemi*”. <http://www.genbilim.com/content/view/1396/52/> (Erişim Tarihi: 11.11.2014).

Whipple, J. M., ve Frankel, R. (2000), “Strategic Alliance Success Factors”. *The Journal of Supply Chain Management*, 21–28.

Williams, R. L., ve Bukowitz, W. R. (2001), “The Yin and Yang of Intellectual Capital Management: The Impact of Ownership on Realizing Value from Intellectual Capital”. *Journal of Intellectual Capital*, 96 - 110.

- Yalçınkaya, Y. (2010), “Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon Türk Kütüphaneciliği”. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(3), 373-403.
- Yaman, A. (2009), “Yönetimin Kontrolünden Kontrolün Yönetimine: Paradigma Değişimi”. *Ulusal Hakemli Denetim Dergisi*(3), 23.
- Yang, J., Wang, J., Wong, C. W., ve Lai, K.-H. (2008), “Relational Stability and Alliances Performance in Supply Chain”. *Omega*, 600 – 608.
- Yapıcı-Akar, N., Dirlik, O., Kıymalıoğlu, A., Yurtseven, . O., ve Boz, H. (2011), “Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008. Kesitinde Bir İnceleme”. *Business and Economics Research Journal*, 97-113.
- Yaraş, E. (2004), “*Marka Değeri Algılaması ve Pazarlama Karması İlişkisi*”. İstanbul: Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yasin, M. M., Zimmerer, L. W., Miller, P., ve Zimmerer, T. W. (2002), “An Empirical Investigation of the Effectiveness of Contemporary Managerial Philosophies in a Hospital Operational Setting”. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 268 - 276.
- Yelkikalan, N., ve Aydın, E. (2003), “Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 131-140.
- Yelkikalan, N., ve Ener, M. (2003), “İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Entelektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu”. *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, (s. 616-617), Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Yeo, R., Goh, M., ve Tso, S. (2011), “Corporate Image and Reputation of Large Mainland Chinese Enterprises”. *Journal of Marketing Communications*, 195-211.
- Yeşil, S., Çınar, Ö., ve Uzun, E. (2010), “Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması”. *Bilgi Ekonomisi*, 71-90.
- Yıldız, B., ve Tenekecioğlu, B. (2004), “Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi ve İMKB100 İşletmelerinde Görgül Bir Çalışma”. *3. Ulusal 17 Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, (s. 579-590), Eskişehir.
- Yıldız, S. (2010), “İşletme Performansının Ölçümü Üzerine Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 179-193.
- Yılmaz, C., Alpkan, L., ve Ergun, E. (2005), “Cultural Determinants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance”. *Journal of Business Research*, 58, 1340–1352.

- Yılmaz, G. (2006), “*Örgüt Kültürü ve İnsan Kaynakları Yönetimi*”. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yılmaz, H. (2004), “Sanal Organizasyonlar ve Stratejik İş Birliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu”. *Standard Ekonomik ve Teknik Dergi*, 29-38.
- Yılmaz, M. (2009), “İnformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi”. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 95-118.
- Yoon, E., Guffey, H. J., ve Kijewski, V. (1993), “The Effects of Information and Company Reputation on Intentions to Buy a Business Service”. *Journal of Business Research*, 215—228.
- Yörük, N., ve Erdem, M. S. (2008), “Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının, İMKB’de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi”. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 397-413.
- Yumuşak, İ. G., ve Bilen, M. (2010), “Türkiye Küresel Ağa Hazır Mı? Bilgi Ekonomisi İndeksi, Beşeri Kalkınma İndeksi ve Ağa Hazırlık İndeksi Göstergeleri Üzerine Bir Değerlendirme”. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 101-111.
- Yücel, İ. (2009), “Öğrenen Örgüt Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi-Kayseri ve Konya Örneği”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 265-284.
- Yücel, R. (2005), “Bilgi Dönüşümleri ve Entelektüel Sermaye Açısından Önemi”. *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*(7), 1-18.
- Yüksel, Ö. (2007), “*İnsan Kaynakları Yönetimi*”. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., ve Huse, M. (2000), “Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems”. *Journal of Management*, 947 - 976.
- Zaim, H., ve Gürün, F. (2007), “Kurumsal Başarının Gizli Anahtarı: Entelektüel Sermaye”. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*,(53), 295-312.
- Zaim, H., ve Koçak, O. (2010), “Bilgi Çalışanının Memnuniyeti”. *Journal of Yasar University*, 2985-2994.
- Zeffane, R., Ibrahim, M. E., ve Mehairi, R. A. (2008), “Exploring the Differential Impact of Job Satisfaction on Employee Attendance and Conduct: The Case of a Utility Company in the United Arab Emirates”. *Employee Relations*, 237 - 250.
- Zerenler, M. (2003), “*Kriz Dönemlerinde İşletmelerin Üretim Süreci Esnekliğinin Şirketlerin Performans ve Yaşam Sürelerine Etkileri Üzerine Bir Araştırma*”. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Zerenler, M., ve İraz, R. (2006), “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”. *Selcuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 757-776 .

Zhou, A. Z., ve Fink, D. (2003), “The Intellectual Capital Web: A Systematic Linking of Intellectual Capital and Knowledge Management”. *Journal of Intellectual Capital*, 34 - 48.

Zhou, K. Z., Brown, J. R., ve Dev, C. S. (2009), “Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective”. *Journal of Business Research*, 1063–1070.

Zineldin, M. (2000), “Beyond Relationship Marketing-Technologicalship Marketing”. *Marketing Intelligence & Planning*, 9 - 23.

ÖZGEÇMİŞ

Osman Yılmaz 1973 Mersin / Tarsus doğumludur. 1995 yılında Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme bölümünden mezun olmuştur. 200 yılında İnönü Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans programını tamamlamıştır. Doktora öğretimine 2007 yılında başlamış ve 2015 yılında doktor unvanını almaya hak kazanmıştır. Mersin Büyükşehir Belediyesinde Danışman olarak çalışmaktadır.