

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ORGANİZASYONLARIN
PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

K. Gökhan YÜKSEK

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU
KARS, 2009

T.C.
KAFKAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

K. Gökhan YÜKSEK'e ait Entelektüel Sermayenin Organizasyonların Performansına Etkisi konulu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim/ Yönetim Organizasyonu Bilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesinin Ünvanı, Adı ve Soyadı	İmza
Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU (Danışman)
Yrd. Doç. Dr. Cavit YEŞİLYURT
Yrd. Doç. Dr. Bora AÇAN

UYGUNDUR

...../...../.....

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

Özet.....	VI
Abstract.....	VII
Önsöz.....	VIII
Şekiller Dizini.....	IX
Tablolar Dizini	X
Giriş.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

1.1. Çalışmanın Amacı.....	4
1.2. Çalışmanın Yöntemi.....	4
1.3. Entelektüel Sermayeye Yönelik Yaklaşımlar.....	5
1.3.1. Bilginin Öneminin Artması ve Entelektüel Sermayeye Geçiş.....	5
1.3.2 . Bilgi Ekonomisi ve Entelektüel Sermaye.....	6
1.3.3. Entelektüel Sermaye Kavramı.....	9
1.4. Entelektüel Sermayenin Unsurları.....	14
1.4.1. Broking'e Göre Entelektüel Sermaye Unsurları.....	14

1.4.2 Edvinson ve Malone’a Göre Entelektüel Sermaye Unsurları.....	16
1.4.3 Sveiby’e Göre Entelektüel Sermaye Unsurları.....	16
1.4.4. Dzinkovski’e Göre Entelektüel Sermaye Unsurları.....	17
1.4.5. Değer Platformuna Göre Entelektüel Sermaye Unsurları.....	18
1.4.5.1. İnsan Sermayesi	19
1.4.5.2. Yapısal Sermaye	24
1.4.5.3. Müşteri Sermayesi	26
1.5. Entelektüel sermayenin Ölçülmesi.....	29
1.5.1. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesindeki Zorluklar.....	31
1.5.2. Entelektüel Sermaye’nin Ölçülmesinin Gerekliliği	32
1.5.3. Entelektüel Sermayeyi Ölçüm Yöntemleri	34
1.5.3.1. Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı	35
1.5.3.2. Tobin Q Oranı.....	36
1.5.3.3. Maddi Olmayan Varlıkların Değerinin Hesaplanması	37
1.5.3.4. Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)	40
1.5.3.5. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Score Card)	40
1.5.3.6. Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC) Yöntemi	42
1.5.3.7. Skandia Modeli	44
1.5.3.8. Entelektüel Sermaye İndeksi.....	45
1.5.3.9. Technology Broker	46
1.5.3.10. Patent Değeri Metodu	47

1.5.3.11. İnsan Kaynakları Maliyeti ve Muhasebesi Metodu	48
1.5.3.12. Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü Metodu	48
1.5.3.13. Ross ve Ross Modeli	49
1.6. Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi	49
1.6.1. Entelektüel Sermayeyi Yönetme İlkeleri	52
1.6.2. Entelektüel Sermaye Yönetiminde Kullanılan Modeller	53
1.6.2.1. Kılavuz Modeli.....	54
1.6.2.2. Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Modeli (MOVİ).....	55

İKİNCİ BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ORGANİZASYONLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ

2.1. Organizasyon Kavramı.....	57
2.1.1. Yönetim Sistemleri'nin Gelişimi, Organizasyon Teorileri	59
2.1.2. Organizasyonlarda Entelektüel Sermaye Yaklaşımına Duyulan Gereksinim.....	62
2.1.3. Entelektüel Sermayeyi Oluşturan Unsurların Organizasyonel İşleyişteki Yeri.....	64
2.1.3.1. İnsan Sermayesi ve Organizasyonel İşleyişteki Yeri.....	65
2.1.3.2. Yapısal Sermaye ve Organizasyonel İşleyişteki Yeri.....	66
2.1.3.3. Müşteri Sermayesi ve Organizasyonel İşleyişteki Yeri	67
2.2. Performans Kavramı.....	68

2.3. Entelektüel Sermayenin Organizasyonlarının Performansı ve Rekabet Gücüne Etkileri.....	70
2.3.1. Entelektüel Sermaye Performans Değerlendirilmesi.....	73
2.3.2. Entelektüel Sermayenin Organizasyonların Performansına Etkilerine Yönelik Yapılan Çalışmalar.....	74
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA	80

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Entelektüel Sermayenin Organizasyonların Performansına Etkisi

K. Gökhan YÜKSEK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU

2009, 103

Bilgi çağının hızlı gelişimi organizasyonların entelektüel sermaye kavramı ile tanışmasına sebep olmuştur. Gelişen yeni dünya düzeninde artık bilginin elde edilmesi, korunması ve uygun kullanımı organizasyonlar için bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Bilgiyi üreten olarak insan da herşeyin merkezinde ve çok önemli bir unsur olarak organizasyon içinde hakettiği yeri almaya başlamıştır. “İşletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği herşeyin toplamı” olarak ta tanımlanan entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkışı ile organizasyonların yönetim anlayışlarında da farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bir kısım organizasyonlar kendisini bu yeni kavrama adapte ederken bir kısmı gelişmelerin dışında kalmıştır.

Bu çalışmada entelektüel sermayenin önemini anlayarak onu iyi yöneten organizasyonların performansının olumlu yönde etkilendiği ispatlanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada literatürde bulunan yerli ve yabancı vaka örnekleri analize tabi tutularak iddiamızı destekleyen çıkarımlar sağlanmaya çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler : Entelektüel Sermaye, Bilgi, Organizasyon, Performans, Yönetim

ABSTRACT

M.S. Thesis

The Effect Of Performance To The Organisations Of Intellectüel Capital

K. Gökhan YÜKSEK

Supervisor : Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU

2009, 103

The rapid improvoent information era was the reason of meeting organization with the intellectüel capital term. In the developing word; getting information, protecting information and using it in a suitable way is in an issue of competition for the organizations. With the occurance of intellectüel capitalgiving advantage to companies to compatite w.th the others and the total knowladge of the workers, the diffarences on understanding of managing organizations occured too. Some of these operations adapted themselves to these improvoents but some of them were out of the impriovoents.

In this study, “the performance of organizations with understood the importance of intellectuel capital and also which managed them well are effected positively” is the main aim of this study that is trying to be proved.

In this study, it’s been tried to reach deductions supporting our claims by examining the local and foreign examples in the literatüre.

Key Words : Intelctuel Caputal, information, organization, performance, management.

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında yol gösteren ve üniversite çalışmalarımı yürütmede yardımcı olan danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hüsnü KAPU'ya, yardımını hiç esirgemeyen Arş.Grv. Meryem AYBAS'a ,

Yüksek lisansa başlamamda ve devamında her an desteğini hissettiğim Yrd. Doç. Dr.Cavit YEŞİLYURT'a,

Tanıştığımız günden bu güne kadar benim bitmek bilmeyen derslerime ve işlerime her zaman anlayışla yaklaşan sevgili eşim Selda'ya

Onlara ayırmam gereken zamandan kısarık tamamladığım yüksek lisans ve tez çalışmamda, daima yanımda olan çocuklarım Merve ve Ahmet Mert'e

TEŞEKKÜR EDERİM

Kars, 2009

Kazım Gökhan YÜKSEK

ŞEKİLLER

<u>ŞEKİL</u>	<u>SAHİFE</u>
Şekil 1.1 Broking'e Göre Entelektüel Sermaye Unsurları	14
Şekil 1.2 Edvinson ve Malone'a Göre Entelektüel Sermaye Unsurları ...	15
Şekil 1.3 Sveiby'e Göre Entelektüel Sermaye Unsurları	16
Şekil 1.4 Değer Platformuna Göre Entelektüel Sermaye Unsurları	17
Şekil 1.5 Müşteri Sermayesinin Oluşum Aşamaları	28
Şekil 1.6 Entelektüel Sermaye Modeli	29
Şekil 1.7 Skandania Kılavuz Modeli	53
Şekil 1.8 Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Modeli.....	54
Şekil 2.1 Organizasyonel Etkinlik ve Entelektüel Sermaye İlişkisi	63
Şekil 2.2 Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performans	70

TABLÖLAR

<u>TABLO</u>		<u>SAHİFE</u>
Tablo 1.1 İşgücü çeşitleri		21
Tablo 1.2 İşgücünün Yönlendirilmesi		22
Tablo 1.3 Yapısal Sermayeye İlişkin Göstergeler		24
Tablo 1.4 Müşteri Sermayesine İlişkin Göstergeler		26
Tablo 1.5 Maddi Olmayan Varlıkların Değerlerinin Hesaplanması ...		38

GİRİŞ

Bilgi alanında; özellikle 20 nci yüzyılın ikinci yarısından sonra ortaya çıkan ilerlemeler, beraberinde birçok kavramın da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Entelektüel sermaye de bu kavramlardan birisidir.

Bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında entelektüel sermaye, uyandırılması gereken bir devdir. Çünkü günümüz toplumunda en güçlü şirketler; en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip olanlar değil, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin şekilde yönetebilen ve kullanabilen şirketler olacaktır. Eğer organizasyonlar bunun farkına varamazlarsa gün geçtikçe verimsizleşecek ve bir noktada yok olmayla karşı karşıya kalacaklardır Bu durumu engellemek için önce entelektüel sermaye tanımlanmalı ve ortaya çıkarılmalı, sonrasında ise sürekli gelişimi sağlanmalıdır.

Entelektüel sermayeye ilişkin literatür incelendiğinde; kavramın özellikle 1990'lı yıllardan sonra önem kazanan bir kavram olduğu ve çok sayıda uzmanlık alanının oluşturduğu bir mozaik olduğu görülmektedir. Başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere bilgi teknolojisi uzmanları, sosyologlar, psikologlar ve eğitimciler gibi farklı bilim dallarının uzmanları, konuyu farklı bakış açılarıyla değerlendirmektedirler. Bu nedenle kavramın henüz bir şablona oturtulduğundan söz etmek zordur. Tanımını birçok bilim adamının farklı şekilde yaptığı ancak temeline inildiğinde tamamının aynı düşünceleri ifade ettiği söylenebilir.

Bilginin kuramsallaştırılması faaliyeti olarak da kabul edilen entelektüel sermaye; bir organizasyonun gerçek değerinin bulunmasında yol gösterici olmanın yanı sıra, onu yönetme konusunda da önemli katkılar sağlamaktadır. Bu nedendir ki hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar açısından cazibesini gün geçtikçe artırmaktadır. Bilginin bir değer olarak bilâncolarda yer alması ve bilgiden dolayı firma değerinde oluşacak katma değer ölçülebileceğine yönelik ciddi çalışmalar akademik alanda olduğu kadar uygulama alanında da gün geçtikçe artmaktadır. Günümüzde firmalar, artık maddi güçleriyle değil, ürettikleri bilgi ve teknoloji ile gerçek güç haline gelebilmekte, dolayısıyla bilgi ve zekâ, rekabet gücüne sahip, kendisini sürekli yenileyen çağdaş işletmelerin sahip oldukları en temel varlıklarından birisi haline gelmektedir. Çağdaş işletmeler entelektüel sermayenin, rakip firmalara karşı rekabet avantajı elde edilmesinde, firmanın büyümesinde, yeniliklerin yapılmasında stratejik bir faktör olduğunun farkına varmışlar ve diğer sermaye yatırımlarına oranla bilgi tabanlı donanım ve ekipman yatırımlarına daha fazla fon ve zaman ayırmaya başlamışlardır. Bunun bir sonucu olarak entelektüel sermaye hızla gelişen bilişim sektöründe önemli bir yere gelmiş ve firma değerlemesinde belirleyici bir role sahip olmuştur. Yapılan araştırmalarda Amerikan ekonomisindeki pazar yapısının % 5'inin internet firmalarına ait olduğu tespit edilmiştir. Bu firmaların piyasa değeri 1 trilyon \$'dır. 2010 yılında FTSE 100'de yer alacak firmaların % 25'inin internet ve yüksek teknoloji firmaları olacağı beklenmektedir. Örneğin Microsoft; cirosu 17–18 milyar dolar olan bir şirket iken, 350 milyar dolarlık bir piyasa değeri vardır. Aradaki fark entellektüel sermayeden kaynaklanmaktadır ve böyle bir kaynağın ölçülmesi ve yönetilmesi organizasyon için hayati bir faktördür. Akademisyenlerin bu kavram üzerinde iddialı bir şekilde çalışmaları bundandır.

Bu kapsamda ele alınan bu çalışmanın amacı, organizasyonların sahip oldukları entelektüel değerlerin organizasyonların performansı üzerine etkilerini incelemektir. Bunun için çalışmada yönetim disiplinlerinin farklı alanlarından

derlenen bir literatür taramasıyla, entelektüel sermaye kavramı üzerinde durulmuş, entelektüel sermaye unsurları belirtilerek işletmelerde entelektüel değerlerin bu unsurlar bazında ölçülmesi konusuna değinilmiştir. Çalışmanın sonunda entelektüel sermaye sonucu oluşan katma değerın organizasyonların performansı üzerinde etkileri değerlendirilmiştir.

I. BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

Entelektüel Sermaye nedir, ne değildir? Tarihsel gelişimi nasıldır? Varlığı nasıl hissedilir? Nasıl ölçülür, nasıl yönetilir? Organizasyonların varlığını sürdürebilmesi için gerçekten önemlisi dir, yoksa göz ardı edilebilir mi?

Çalışmanın bu bölümünde yukarıda söz edilen soruların cevabı, literatürde konuyla ilgili olarak daha önce yapılan çalışmaların incelenmesiyle bulunmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışmada entelektüel sermaye kavramı ile ilgili temel kavramlara ve entelektüel sermaye yönetimine ilişkin temel konulara değinilmiş, entelektüel sermayenin organizasyonların verimliliğine etkileri üzerinde durulmuştur.

1.1. Çalışmanın Amacı

Entelektüel sermaye bilgi çağının en yeni ve önemli kavramlarından birisidir. Konunun önemi bilim adamları tarafından yeterince anlaşılmış olmasına rağmen organizasyon yöneticileri tarafından yeterince anlaşıldığından söz etmek henüz pek mümkün görülmemektedir. Oysa önümüzdeki dönemde entelektüel sermayesini iyi kullanan firmaların ayakta kalacağı diğerlerinin ise kaybolacağından bahsedilmektedir. Çalışma da; bu kadar önemli olan bir konunun örgütlerin performansı üzerinde etkisinin olup olmadığı teorik olarak ispatlanmaya çalışılmıştır.

1.2. Çalışmanın Yöntemi

Literatür tarama türünde bir çalışma yöntemi uygulanmıştır. Verilerin toplanmasında ikincil kaynaklardan yararlanılmıştır. Bunun yanında konu hakkında daha önce yapılan çalışmalardaki yerli ve yabancı vaka örneklerinden çıkarımlar

sağlanmaya çalışılmış, mevcut veriler birleştirilerek entelektüel sermaye konsepti içerisinde değerlendirilmiştir. Mevcut çalışmaların benzer yaklaşımlar benimsemesi bir avantaj olarak değerlendirilmelidir. Konunun dünyadaki önemine paralel olarak Türkiye’de henüz istenen önem düzeyini yakalayamamış olması nedeniyle, görgül bir çalışma yapılamamış ve literatür taramayla yetinilmiştir. Bu anlamda araştırmada derinliğe inilememesi çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır.

Bu kapsamda entelektüel sermaye kavramının; tanımlanması, ölçülmesi ve yönetilmesinin önemi ile organizasyonların performansına yansımaları üzerinde durulacaktır.

1.3. Entelektüel Sermayeye Yönelik Yaklaşımlar

20. yüzyıl işletmeciliğinin en iddialı kavramlarından birisi olan entelektüel sermaye kavramının tarihi gelişimi incelendiğinde aslında çok yeni bir kavram olduğu göze çarpmaktadır.

1.3.1. Bilginin Öneminin Artması ve Entelektüel Sermayeye Geçiş

Bilginin önemi tarihin derinliklerine kadar uzansa da, onun sistematik bir şekilde ele alınması muhtemelen 20 nci yüzyılın ikinci yarısına uzanır. Teknolojiye bağlı olarak sosyal değişimi inceleyen Alvin Tofler tarafından ortaya konulan “Dalga Kuramı”na göre; birinci dalga tarım aşaması, ikinci dalga sanayi aşaması, üçüncü dalga ise bilgi iletişim teknolojisi aşamasıdır ki halen içinde bulunduğumuzu söyleyebiliriz. Tofler’in dalga teorisi çerçevesinde devam edersek, değişimi çeşitli alanlarda daha net ayırt edebiliriz. Öyle ki güç, birinci dalga toplumunda toprak, ikinci dalgada ise üretim araçları idi. İçinde bulunduğumuz üçüncü dalgada ise bilgidir. Alvin Tofler “Üçüncü Dalga” isimli eserinde toplumsal gelişmeleri açıklarken üçüncü dalganın en önemli özelliğini; bilginin tüm alanlarda kullanılması ve bilgisayarların ve iletişim sistemlerinin bir enformasyon devrimi yaratması şeklinde ifade etmektedir (Tofler 1999: 35-38).

Aynı şekilde Peter Drucker 20 nci yüzyılın ortalarına kadar kolay ulaşılabilir üretim faktörleri olarak büyük önem taşıyan, emek, sermaye ve doğal kaynakların artık ikinci planda kaldıklarını, bununla birlikte, bilginin günümüzde tek anlamlı üretim faktörü olduğunu ifade etmektedir (Drucker 1994: 70).

Nonaka, “kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir” diyerek konunun önemini belirtmektedir (Nonaka 1999: 30). Bu öneminden dolayıdır ki; günümüzde bilgi de diğer üretim faktörleriyle birlikte üretime sokulmaktadır. Bilginin bu şekilde üretimin asıl bileşeni haline gelmesi, onu stratejik bir rekabet faktörü haline getirmekte, bilgi yönetimini de işletmelerin asıl görevlerinden birisi arasına sokmaktadır.

Bilgi devriminin ortaya çıkardığı bir kavram olarak karşımıza çıkan entelektüel sermaye teriminin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde, ilk kez 1960’lı yıllarda kullanılmaya başlanılmış olmasına rağmen, ancak 1990’lı yıllarda bugünkü anlamını kazandığı görülmektedir. İlk olarak 1969 yılında John Kenneth Galbraith tarafından kullanılan Entelektüel sermaye terimi daha sonra 1975 yılında Michael Kalecki’nin bir makalesinde; “Acaba kaçımız son on yılda elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız” (Sveby 2003), ifadesi kullanılarak gündeme getirilmiştir. Bugünkü anlamını ise ancak Thomas Stewart tarafından 1991 yılında kaleme alınan “Beyin Gücü” adlı makale ile yakalayabilmiştir.

1.3.2. Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye

Sanayi devrimi ve sonrasında bilgi teknolojisinde meydana gelen ilerlemeler, bilgiye daha hızlı ve daha kolay ulaşılabilme imkânını yaratmış ve sonuçta “Bilgi Toplumu” nun doğmasına neden olmuştur.

Bilgi toplumu; daha önce nitelenen toplum biçimlerindeki üretim faktörlerinden farklı olarak “bilgi” temelinde biçimlenmekte ve teknoloji itici bir güç olarak bilgi toplumunun gelişmesine katkı sağlamaktadır. En temel özelliği, bilgi

merkezli ve teknoloji patentli üretim yapılanmasının olması ve söz konusu teknolojik bilginin ekonominin her alanında kullanılabilir olmasıdır. Amaç bilginin sınırlarını genişletmek ve üretimde yüksek verim elde etmektir. Bilgi tolumunda; bilgiye sahip olmaktan ziyade, bilgiyi nasıl kullanacağını bilmek ve en fazla verimi alabilmek önem kazanmaktadır.

Bilgi toplumunda hem bilginin değerini, hem de bu bilgilerden en yüksek verimi alabilmek için bilgiyi nasıl yönetmek gerektiğini de bilmek bir zorunluluktur. Bu zorunluluk sonucu “bilgi yönetimi” kavramı ortaya çıkmıştır.

Konuyla ilgili literatür tarandığında farklı bakış açılarına ve ulaşılmak istenen amaca göre bilgi yönetiminin değişik tanımlarına rastlanmaktadır. Örneğin ÇAPAR (2007), bilgi yönetimini “Yenileşmesi, küresel rekabet ortamında yer alması ve gereğince verimli çalışabilmesi için bir örgütün entelektüel sermayesini oluşturma, yapılandırma, paylaşma ve kullanılmasını sağlamak üzere gerekli resmi ve gayri resmi, teknolojik ve sosyal iletişim sistemini kurmakla yükümlü, disiplinlerarası bir yönetim modelidir.” olarak tanımlarken, Barquin, “bireylerde var olan uzmanlık ve tecrübeler de dahil olmak üzere veri tabanları, dokümanlar, politikalar ve prosedürleri içeren işletmenin tüm bilgi varlıklarını belirlemek, yönetmek ve paylaşmakla ilgili entegre ve sistematik bir yaklaşımdır.” olarak ele almaktadır (Aktan ve Vural, www.sobiacademy.net/sobem/e-yonetim/bilgiyonetim/bilgiyonetiminedir.htm, (21 Şubat 2008)). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere; bilginin yönetilmesi statik veya sınırlı bir faaliyet değil, aksine dinamik ve devamlı bir süreçtir (Spinello 1998:4). Bilgileri yönetmenin ötesinde, bu sürecin yönetimi ile ilgilidir. Bu süreç; bilgiyi geliştirme, bilgiyi koruma, bilgiyi kullanma ve bilgiyi paylaşmadan oluşur. Yani bilgi yönetimi, ulaşılabilir ve gerekli bilgileri; bu bilgilerin kullanımı için gerekli olan işlemlerin tanımlanmasını ve analizini kapsamanın yanı sıra organizasyonun amaçları doğrultusunda bilginin kullanılması için yapılması gereken hareket planını da kapsamaktadır (Demirkol 2008).

Bu kapsamda bilgi yönetiminin amacı; gerek organizasyon içerisinde üretilen gerekse dış kaynaklardan elde edilen bilginin organizasyon içerisinde dağılımını ve organizasyonel kararlarda kullanımını sağlamak, böylece bilgiyi entelektüel sermayeye dönüştürmek olarak ele alınabilir.

Martensson bilgi yönetimini, entelektüel sermayenin ayrılmaz bir parçası olarak kabul etmektedir (Aktan ve Vural, www.sobiacademy.net/sobem/e-yönetim/bilgiyönetim/bilgiyönetiminedir.htm, (21 Şubat 2008)). Zaten bilgi yönetimi ile örgütün kontrol ettiği entelektüel sermayenin yönetimini birbirinden bağımsız olarak düşünmek olanaksızdır. Ancak entelektüel sermayenin kapsamı bilgi yönetimini de içine alacak şekilde daha geniştir.

Günümüzde entelektüel sermaye üzerine çalışma yapan tüm uzmanlar onu şirketi geleceğe taşıyacak olan unsur olarak gördüklerini belirtmektedirler. Edvinson; ekonomik büyümedeki itici güç olan bilgi fikrinin yeni bir şey olmadığını ancak birçok faktörün birleşmesi sonucu modern ekonomilerin rekabet edebilirliği yakalaması için kritik bir unsur (Edvinson 2000:21) olduğunu belirtirken entelektüel sermayeyide; şirket ağacını besleyen, onu yetiştirdiği toprak olan sektör ortamına sıkıca bağlayan, ama görünür olmaktan uzak olan kökler (Edvinson 2000:29) olarak tanımlamaktadır. Gerçektende eğer yöneticiler bir şirketi değerlendirirken sadece fiziksel ve finansal sermayelerini dikkate alırlarsa şirketi sadece görünür kısmıyla değerlendirmiş ve asıl gücü oluşturan entelektüel sermayeyi göz ardı etmiş olacaklardır. Oysa entelektüel varlıklar doğası gereği saklı varlıklardır ve onlardan rekabet ortamında yeterince yararlanmak için en ideal şekilde yönetilmeleri gereklidir. Çünkü günümüz toplumunda en güçlü şirketler; en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip olanlar değil, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin şekilde yönetebilen ve kullanabilen şirketler olacaktır. Bundan dolayıdırki bilgi yönetimini amaçlayarak yeniden yapılanmaya giden şirket sayısı giderek artmaktadır (Demirkol 2008).

Entelektüel sermaye, kullanıldıkça değeri artan bir varlık olarak bilgiye dayalı rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında uyandırılması gereken bir devdir. Eğer organizasyonlar bunun farkına varamazlarsa gün geçtikçe verimsizleşecek ve bir noktada yok olmayla karşı karşıya kalacaklardır. Bu durumu engellemek için önce entelektüel sermaye tanımlanmalı ve ortaya çıkarılmalı, sonrasında ise sürekli gelişimi sağlanmalıdır.

1.3.3. Entelektüel Sermaye Kavramı

“Entelektüel Sermaye” kavramını açıklamadan önce “Entelektüel” ve “Sermaye” kavramları üzerinde durmak daha doğru bir yaklaşım olacaktır. “Entelektüel” kelimesi latince gelmekte olup “interlectio” kökenlidir. İnter arasında anlamında, lectio ise okuma ile elde edinilen, ulaşılan toplanan bilgi demektir (Arıkboğa 2003: 73). Entelektüel ise bilim, sanat ve kültür alanlarında yüksek derecede eğitim görmüş kimse, ya da aydın kesimini ifade etmede kullanılan bir kavramdır (Seyidoğlu 1992: 230). “Sermaye” ise özellikle işletmecilik açısından ele alınırsa “işletmenin amaçlarına ve üretim çabalarına uygun olarak sahip olduğu tüm maddi ve maddi olmayan varlıkların toplamı” olarak ifade edilebilir (Yazıcı 2001: 176).

Hızlı bir şekilde değişime ve gelişime sahne olan 20. yüzyılın işletmeciliği kaçınılmaz olarak bu iki kavramı bir araya getirmiş ve konuyla ilgilenenler tarafından farklı bakış açılarının doğal sonucu olarak birçok tanımın yapılmasına sebep olmuştur.

Entelektüel sermaye terimi, özellikle son yıllardaki teorik ve endüstriden uygulamalı yayınlarla, sadece bu konuya özgün dergilerin yayımlanması ve konferansların, seminerlerin düzenlenmesiyle popülerliğini iyice artırmıştır (Büyüközkan 2002).

Galbraith bireysel entelektüel sahiplikten bahsederken, artık günümüzde işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermaye kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır.

Literatürde bulunan kaynaklar incelendiğinde organizasyonel anlamda entelektüel sermayenin ilk olarak Thomas Stewart tarafından Haziran 1991 tarihinde kaleme alınan “Brainpower (Beyin Gücü)” makalesi ile gündeme geldiği kabul edilmektedir. Stewart burada entelektüel sermayeyi, “işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği herşeyin toplamı” olarak tanımlanmıştır (Stewart, 1991). Stewart tarafından yapılan diğer entelektüel sermaye tanımlarını inceleyecek olursak; “Buluşçuluk ve yenilenmenin kaynağı olan bireyin bilgi ve know-how birikimi”, “insan beyinlerinde gömülü olan yetenek, beceri, uzmanlık” (Stewart 1994) veya “değer yaratmak amacıyla kullanılacak bilgi, deneyim ve Entelektüel varlıklar gibi her türlü Entelektüel materyal”, “elde edilmiş kullanışlı bilgi” (Stewart 1997) sayılabilir. Entelektüel sermaye en kısa ve öz olarak Stewart tarafından “faydalı bilgi paketi” olarak tanımlanmıştır (Luthy 2007).

Kapsamlı bir başka tanım ise Annie Brooking tarafından yapılmaktadır. Brooking’e göre entelektüel sermaye, “işletmenin faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümü”dür (Brooking 2000:12).

Klein ve Prusak ise entelektüel sermayeyi “daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formalleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş entelektüel malzeme” olarak tanımlamaktadır (Klein ve Prusak 1994:2).

Napahiet ve Ghoshal, entelektüel sermayeyi, "organizasyon, entelektüel topluluk ya da profesyonel işletmeler gibi sosyal grupların sahip olduğu bilgi ve öğrenme yeteneği" olarak tanımlamaktadır (Napahiet 2002:245).

Hugh McDonald ’a göre entelektüel sermaye ise “ bir işletmede bulunan farklılaştırıcı avantaj yaratmada kullanılacak bilgidir” (Steward 1997:72).

İlk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen, konunun bir başka öncü ismi Leif Edvinsson, yaptığı bir çalışmasında entelektüel sermayeyi “değere dönüştürülebilen bilgi” olarak tanımlamaktadır. Edvinsson işletmelerin insan sermayesi ve organizasyonel sermaye olmak üzere iki temel görünmeyen

varlığı olduğunu ve entelektüel sermayenin bunların toplamını ifade ettiğini belirtmektedir (Edvinsson ve Malone 1997).

Entelektüel sermaye bir başka çalışmada ise; “mayasını bilgi, beceri, deneyim ve enformasyonun oluşturduğu, işletmenin mevcut ve gelecekteki başarısını doğrudan etkileyen ve rakip firmalarla kıyaslamada konumunu ortaya koyan sahip olduğu bilgi, bilgi sistemleri, patent, telif hakları ve lisans antlaşmaları gibi maddi olmayan soyut varlıkların bütünüdür” olarak tanımlanmaktadır (Çıkrıcı ve Daştan 2002: 20).

Bilgi yönetiminin önemli bir alt konusu olarak kabul edilen entelektüel sermaye için geniş anlamda şöyle bir tanımlama yapılabilir : “Entelektüel sermaye, kara dönüştürülebilir bilgidir ve bu bilgi, işletmenin fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, genel bilgilerinin, bilgisayar programlarının, dizaynlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin, yaratıcılıklarının ve yayınlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir” (Ertuğrul 2003).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak entelektüel sermayenin statik bir varlık olmadığı, aksine işletmenin gereksinimlerine uygulandığında ekonomik ve sosyal açılardan katma değer yaratan dinamik bir kavram olduğundan söz edilebilir.

Geleneksel muhasebe anlayışına göre entelektüel sermayenin karşılığının şerhiye olarak gösterildiği yerler göze çarpmaktadır. Yabancı bilançolarda bu “goodwill” kavramına karşılık geldiği ve bunun da işletmenin pazardaki ününü simgelediği görülmektedir (Akpınar 2000:52).

Günümüzde özellikle hizmet sektöründeki işletmeler incelendiğinde defter değerleri ile piyasadaki değerleri arasında önemli bir fark göze çarpmaktadır. Burada entelektüel sermaye, firmaların piyasa değerinin defter değerinin üstünde olmasını sağlayan bir faktör olarak karşımıza çıkmakla birlikte, günümüzde kullanılan muhasebe sistemleri ile bu sermayenin ölçülmesi kaydedilmesi ve analiz edilmesi mümkün olmamaktadır. Firmaların bilançolarına yansımamasına karşın, işletmeler

için en fazla katma değeri entelektüel sermaye yaratmaktadır. Buda; “entelektüel sermaye maddi olmayan varlıklardır ve entelektüel sermaye işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farktır” (Bontis 1996:3), şeklinde bir tanımın yapılmasına yol açmaktadır. Ancak işin özü, entelektüel sermayenin sadece defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olmadığı, onun, spekülasyon faktörleri de dahil, görünmeyen değerlerden oluştuğudur (Akpınar 2000:52).

1993 yılında OECD tarafından yapılan çalışmada da işletmenin maddi olmayan varlıkları yapısal sermaye (organizasyonel sermaye) ve insan sermayesi olmak üzere iki kategoride incelenmiş ve entelektüel sermaye kavramı da bu iki sermaye türünün ekonomik değeri olarak ifade edilmiştir (Nerdrum 2001:127). Bu çalışmada yapısal sermaye kategorisi altında; işletmenin faydalandığı yazılım sistemleri, dağıtım şebekeleri ve tedarik zincirleri ele alınırken, insan sermayesi kategorisi altında da; işletme dâhilindeki insan kaynakları ile işletme dışında yer alan müşteriler ve tedarik kaynakları incelenmiştir.

Ekonomistler ise, entelektüel sermaye kavramının ana unsurunu oluşturan bilgiyi toprak, işgücü, sermaye ve enerji gibi üretim faktörleriyle eş tutarak, sürekli olarak zenginleştirilmesi, desteklenmesi ve mümkünse de muhasebeleştirilmesi gereken önemli bir organizasyonel kaynak olarak nitelendirmektedirler (Öztürk ve Ban 2003: 54).

Entelektüel sermaye, basit ve genel bir tanımlamayla bir işletmenin veya kuruluşun sahip olduğu biriktirilebilir bilgi olarak ifade edilebilmektedir. Bu bilgi birikimi bireylere has ve diğer bireylerce algılanması zor olan kişisel bilgilerden ve işletme çalışanları tarafından işletme yapısının sunduğu olanaklar çerçevesinde kullanılabilen açık bilgilerden meydana gelmektedir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 12).

Bir başka tanımda da; entelektüel sermayeyi işletmenin işlevlerini sürdürebilmesine olanak sağlayan maddi olmayan varlıkların tümünün oluşturduğu ifade edilmektedir (Önce 1999: 2).

Yapılan tüm bu tanımlamalara karşın entelektüel sermayenin genel kabul görmüş kesin bir tanımı yapılamamaktadır ve sık sık entelektüel mülkiyet, entelektüel varlıklar, maddi olmayan varlıklar ve bilgi varlıkları terimleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Entelektüel sermaye bu kavramların tümünden daha kapsamlıdır. Entelektüel sermaye statik bir varlıktan çok, işletmenin gereksinimlerine uygulandığında katma değer yaratan dinamik bir unsurdur (Ertuğrul 2000: 75).

Bu noktada, literatürde sıkça kullanılan beşeri sermaye kavramıyla entelektüel sermaye kavramı arasındaki ilişkiye değinmekte yarar vardır. Entelektüel sermaye, eğitim ve öğretim programları tarafından öğretilmeye gerek duymaz. Yani beşeri sermayeden farklıdır. Beşeri sermaye; “insanlara bilgi, beceri ve hüner kazandırmak için yapılan eğitim harcamaları”dır (Seyidoğlu 1992: 77). Buna göre beşeri sermaye kavramı ile kastedilen, üretim sürecinde yer alan insanların bilgi ve deneyimlerinin geliştirilmesine yönelik yapılan yatırımları ifade etmektedir. Bu ise, entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesinin bir bileşenini oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye, insan sermayesinin yanı sıra, yönetim felsefesi ve örgüt kültürü gibi yapısal sermaye ile müşteri sadakati ve dağıtım kanalları gibi müşteri sermayesi gibi unsurlardan meydana gelmektedir. Bu yönüyle entelektüel sermaye kavramı, beşeri sermayeyi de içine alacak şekilde fakat ondan daha geniş bir kavram olarak ele alınmaktadır.

“Duyumsanmayan” veya “görünmeyen” varlıklar olarak da adlandırılan entelektüel sermaye üzerine yapılan çalışmalar temel alınarak ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Ross ve Ross 1997)

1- Entelektüel sermaye, işletme bilânçosundan tam olarak elde edilemeyen maddi olmayan varlıkların toplamıdır. Bu nedenle, hem organizasyonu oluşturan üyelerin bilgilerini, hem de bu kişiler işten ayrıldıklarında şirkette kalan bilgiyi içerir.

2- Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel kaynağıdır.

3- İşletmenin entelektüel sermayesinin yönetimi önemli bir yönetsel sorumluluktur. Bir şirketin gelecekteki başarısı, bugün sahip olduğu entelektüel sermayesinin nasıl yönetildiğine bağlıdır.

4- Entelektüel sermayedeki artış veya azalışların, entelektüel performans olarak adlandırılması mümkündür, ölçülebilir ve görünür hale getirilebilmektedir.

5- Entelektüel sermayeyi ölçmek ve görünür hale getirmek için sistematik bir yaklaşım, işletmelerin türüne, büyüklüğüne, yapısına, sahiplerine ve coğrafi yerleşimine bağlı olmaksızın artan bir şekilde değerli hale gelmektedir

Entelektüel sermayeyi anlayabilmek, bulabilmek ve kullanabilmek için bu sermayeyi yaratan unsurları tanımlamak gerekir. Bunlar; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurların bu şekilde sınıflandırılmasının nedeni; elle tutulamayan ve şirketin bilgi varlıklarını yansıtan faktörlerin yöneticiler tarafından kullanılmasını sağlamaya çalışmaktır. Entelektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin ayrı ayrı toplanmasından değil, bunların karşılıklı etkileşimi ve birlikte oluşturdukları sinerji ile ortaya çıkar. Eğer bu üç sermaye türü birbirini tamamlamıyorsa ve birlikte etkin olarak çalışmıyorsa entelektüel sermayenin varlığından söz etmek mümkün değildir.

1.4. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Entelektüel sermayenin yönetilmesi için öncelikle onu oluşturan unsurlar belirlenmelidir. Fakat entelektüel sermaye konusunda çalışan yazarlar arasında entelektüel sermayenin unsurlarının belirlenmesinde, tam bir görüş birliğinin varlığından söz etmek mümkün değildir. Her biri kendi görüşlerine göre farklı unsurlar tanımlanmıştır. Ancak incelendiğinde yapılan sınıflandırmaların birbirinden

tamamen farklı değil aksine birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu görülmektedir. Aşağıda bu görüşlerden bir kaçını açıklanacaktır.

1.4.1. Broking'e Göre Entelektüel Sermaye Unsurları

Broking entelektüel sermaye unsurlarını Şekil 1.1'de görüldüğü üzere dört gruba ayırmıştır.

İŞLETME HEDEFLERİ ENTELEKTÜEL SERMAYE			
Piyasaya İlişkin Varlıklar	İnsan Merkezli Varlıklar	Entelektüel Mülkiyete İlişkin Varlıklar	Altyapı Varlıkları
Markalar, Müşteriler ve müşteri bağlılığı, Sipariş tekrarları, Dağıtım kanalları, Lisans, franchising gibi çeşitli sözleşme ve antlaşmalar	Kolektif uzmanlık, Problem çözme yeteneği ve yaratıcılık, Girişimcilik, Yönetsel yetenekler,	Know how, Ticari sırlar, Telif Hakları, Patentler ve değişik dizayn hakları	Yönetim felsefesi, Örgüt kültürü, Üretim yöntemleri ve süreçleri, Piyasa bilgilerine ait veri tabanları, İletişim sistemleri (E-posta, telekonferans) Risk belirleme metodolojisi

Kaynak: Broking 1996:13

Şekil 1.1 Broking'e Göre Entelektüel Sermaye Unsurları

Tablo incelendiğinde:

- Piyasaya ilişkin varlıkların; işletmenin maddi olmayan varlıkları sonucu piyasada sahip olduğu rekabet gücü potansiyeli olduğu,

- İnsan merkezli varlıkların; işletmenin işgörenlerince sahip olunan (kolektif uzmanlık, problem çözme yeteneği ve yaratıcılık, girişimcilik ve yönetsel yeteneklerini) değerleri olduğu,

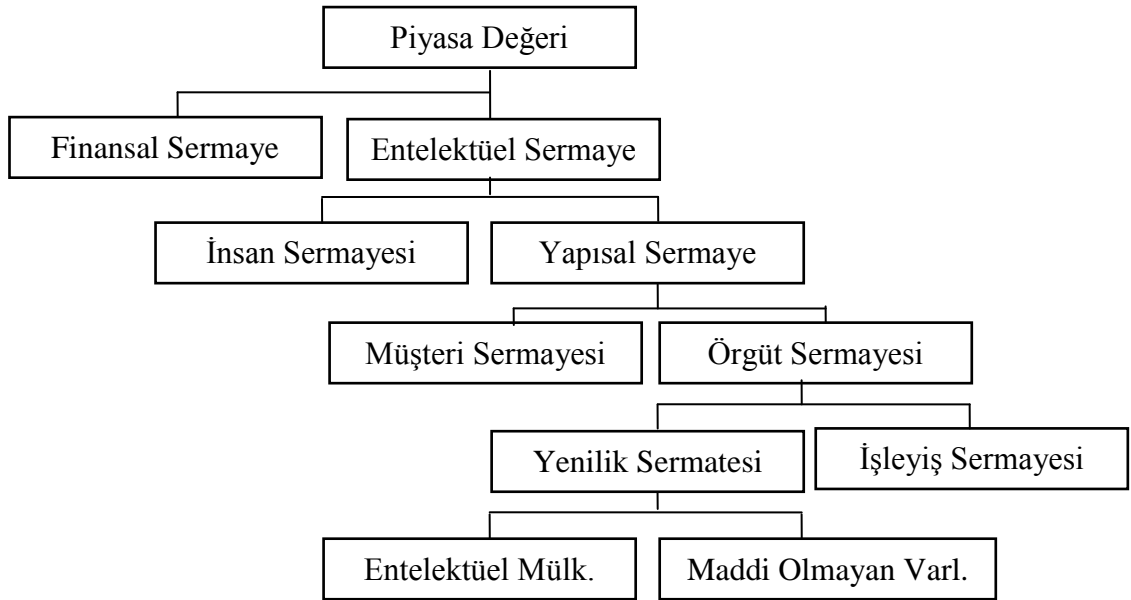
- Entelektüel mülkiyete ilişkin varlıkların: işletmenin patent, know how, ticari sırlar, telif hakları ve değişik dizayn hakları gibi gizli değerleri olduğu,

- Altyapı varlıklarının ise işletmenin işlevlerini yapabilmek için ihtiyaç duyduğu teknoloji ve süreçleri içerdiği görülecektir.

1.4.2. Edvinson ve Malone'a Göre Entelektüel Sermaye Unsurları

Edvinson ve Malone'nın hedefi organizasyondaki entelektüel sermayenin önemini; ölçümleri ve yönetimesini içerecek şekilde açıklamaktır.

Edvinson ve Malone'un entelektüel sermaye modeli Şekil 1.2'deki gibidir.



Kaynak :Edvinson 1998

Şekil 1.2 Edvinson ve Malone'a Göre Entelektüel Sermaye Unsurları

Şekil 1.2’de görüldüğü üzere piyasa değerini finansal sermaye ve entelektüel sermaye oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye değeri de insan ve yapısal sermaye toplamından oluşmaktadır.

1.4.3. Sveiby’e Göre Entelektüel Sermaye Unsurları

Sveiby ise, Şekil 1.3’ te gösterildiği gibi, entelektüel sermaye unsurları olarak içsel yapı, dışsal yapı ve çalışanların yeteneklerini kabul etmektedir (Sveiby, 1997). Bu modelde içsel yapı organizasyon seviyesindeki duyumsanmayan varlıklardır ve şirket kültürü, bilgi sistemleri, çalışma şekli bunun elemanlarıdır. Yani bir bakıma organizasyonel sermayedir. Çalışanların yetenekleri, insan sermayesinin bileşenlerini, yetenek, deneyim vb. özellikleri kapsar. Dışsal yapı ise çevreyle ilişki sonucu oluşan sermayedir.

Görünen Hisse Değeri (Defter Değeri) Maddi Varlıklar Eski Görünür Borç	Gayri Maddi Olmayan Varlıklar (Borsa Fiyatı Getirisi)		
	Dışsal Yapı (Markalar, Müşteriler, Tedarikçi İlişkileri)	İç Yapı (Örgüt: Yönetim, hukuki yapı, işleyiş Sistemleri, Yaklaşım Tavırları, Ar-Ge Yaz.)	Bireysel yeterlilik (Eğitim Deneyim)

Kaynak: Edvinson 1998

Şekil 1.3 Sveiby’e Göre Entelektüel Sermaye Unsurları

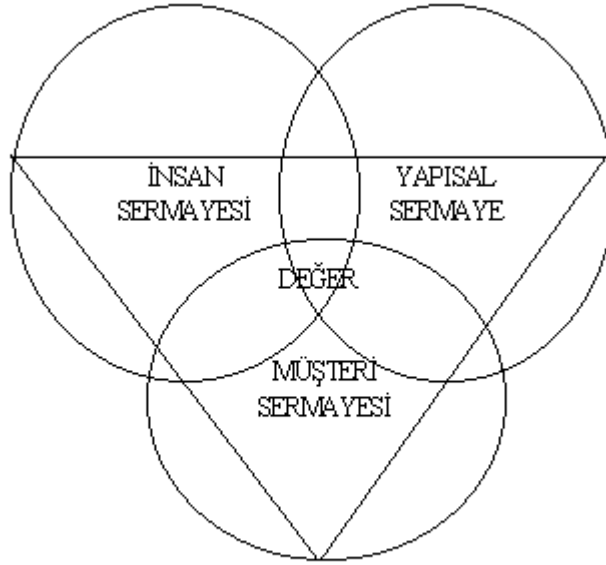
1.4.4. Dzinkovski’e Göre Entelektüel Sermaye Unsurları

Dzinkovski ise, entelektüel sermaye unsurlarını, çalışanlar, işletme ve müşteriler olarak sınıflandırılmaktadır (Guthrie 2001: 30).

Bu belirtilen unsurlara yenileme ve gelişme sermayesi gibi unsurlar ekleyenler de bulunmaktadır.

1.4.5. Değer Platformuna Göre Entelektüel Sermaye Unsurları

Skandania'dan Leiff EDVİNSON, CIBC'den Hubert Sg.ONGE, Armstong World İndüstri's'ten Charles ARMSTRONG ve Dow Chmical Company'den Gordon PETRAS tarafından geliştirilen model "Değer Platformu" olarak bilinmektedir. Şekil 1.4'te de görüldüğü üzere bu modelde, entelektüel sermaye birbiri ile ilişkili olan, "İnsan Sermayesi", "Yapısal Sermaye" ve "Müşteri Sermayesi" olmak üzere üç unsura ayrılmıştır.



_____ Bilgi Akış Çizgileri

Kaynak: Bilmedik 2002

Şekil 1.4 Değer Platformuna Göre Entelektüel Sermaye Unsurları

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Entelektüel Sermaye olgusu genel kabul gördüğü üzere, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak

üç başlık halinde incelenecek, her birinin yapısı, kapsamı, parametresi ve tanımlama güçlükleri açıklanacaktır.

1.4.5.1. İnsan Sermayesi

Yukarıda açıklanan modellerde de görüldüğü üzere insan sermayesi tüm entelektüel sermaye modellerinde ortak bileşen olarak göze çarpmaktadır ve doğal yetenek eğitim ve deneyim sonucu kişiyi sahip olduğu yaratıcı gücü içermektedir (Şamiloğlu 2002: 84)

İnsan sermayesinin organizasyonda meydana gelen yeniliklerin kaynağı olduğundan söz edilebilir. Bundan dolayıdır ki insan sermayesinin geliştirilmesi başarıda sürekliliğin sağlanmasının öncelikli şartlarındandır. Buda, organizasyonun bilgi, deneyim ve becerilerinin artırılmasına, yani personelin kişisel gelişimlerine yapılacak olan yatırımın ön planda tutulmasına bağlıdır. İnsan sermayesi “kalıtsal mirasla gelen yetenekler”, “eğitim”, “deneyim” ve “yaşama ve işe karşı tutum” gibi bireysel düzeyde değerlendirilen dört faktörün bileşiminden meydana gelir ve aslı örgüt üyelerinin zekâsıdır. İşletme çalışanlarının sahip oldukları bilgilerin, yeteneklerin ve deneyimlerin değeridir.

İnsan sermayesi en basit haliyle bir işletmenin çalışanlarına ait bireysel bilgi stoğu olarak tanımlanabilir (Bontis vd. 2001) ve çalışanın bilgi, beceri, motivasyon ve iş yapma sermayelerine bağlıdır. Bu sermayeyi geliştirmek ise, organizasyonda çalışanların fikirlerine önem vererek ve onları üretim sürecine dâhil ederek iş geliştirmeye yönelik önerilerini dinleyerek gerçekleştirilebilir.

Stewart insan sermayesini, “bütün merdivenlerin başladığı yer, buluşçuluğun kaynağı ve kavrayışın pınarı” (Stewart 1997: 94) olarak tanımlarken Guthrie; “çalışanlarının sahip oldukları bilgilerden en iyi şekilde yararlanmada işletmenin kollektif yeteneği” (Guthrie 2001: 35) olarak tanımlamaktadır. Tanımlardan da anlaşıldığı üzere insan sermayesinin özünde yeni bir şey keşfetme vardır. Bu nedenle bir organizasyona dâhil olan personel zamanını ve yeteneklerini büyük ölçüde

yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde, insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olur (Stewart 1997: 95).

İnsan sermayesi, işletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin, becerilerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir araya toplanmış halidir. Bu sermaye türü işletmenin sahip olduğu değerleri, işletme kültürünü ve felsefesini de kapsamaktadır. İnsan sermayesi, doğal yetenek, eğitim ve deneyim sonucu kişinin sahip olduğu yaratıcı güçtür (Şamiloğlu 2002: 85).

Şu unutulmamalıdır ki içinde bulunulduğu ifade edilen bilgi çağında, işletmelerin sahip oldukları insan sermayesini verimsiz kullanma gibi bir lüksleri bulunmamaktadır. Bundan dolayı organizasyonlar sahip oldukarı insan gücünden maksimum verimle yararlanmaya çalışmalı, bunun için de çalışanlarının düşüncelerine önem vermeli ve karar mekanizmalarında onların fikirlerinden yararlanmaya çalışmalıdırlar.

Guthrie insan sermayesinin bileşenlerini aşağıda belirtilen maddelerde sıralamaktadır (Guthrie 2001: 35).

- Gerekğinde çalışanların eğitiminin desteklenmesi,
- Şirketin destekleyici ve rahat atmosferi,
- Önemli yeni fikirlere açıklık,
- Birlik ve beraberlik ruhu,
- Yeni elemanların alımında hassasiyet,
- Çalışanlarımızın farklılığı,
- Çalışanların yapabildiklerinin en iyisini yapmaları,
- Çalışanların yaratıcı ve zeki olarak kabul edilmesi,
- Yeni fikir ve ürünler geliştirebilme,

- İse alma programlarının mükemmelliği,
- Grup tartışmalarına heyecanla katılma,
- Personel devir hızı konusunda duyarlılık,
- Örgütsel hafızanın önemini kavrama,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine olanak verme,
- Örgütsel hedeflerin ve müşteri beklentilerinin paylaşılması,
- Teknik bilgi (know –how),
- Eğitim,
- Mesleki yeterlilik,
- Bilgi üretimine yönelik çalışmalar,
- Kendini geliştirme,
- Girişimcilik coşkusu,
- Mucitlik,
- Kabullenici ve reddedici yetenekler,
- Değişimcilik.

Steward ise insanların organizasyondaki konumlarını Tablo 1.1'deki gibi göstermektedir. Tablo analiz edildiğinde sol alt karedeki insan düz ve yarı kalifiye olarak tanımlanabilir. Bu grupta yer alan insanlara organizasyonun bol miktarda ihtiyacı olacaktır. Ancak vazgeçilmez olamayacaklardır. Sol üst karede ise kalifiye fabrika işçileri, deneyimli sekreterler ya da kalite güvencesi, hesap denetimi, şirket iletişimi türünden büro işlerini gören elemanlar gibi işlerin karmaşık bir bölümünü öğrenmiş olan, ama ipleri elinde tutmayan kişiler yer alır. Yerlerinin doldurulması zor ve yaptıkları iş önemli olabilir, ama bunlar müşterilerin önem verdiği işler

değildir. Örneğin bir departmanın hatası nedeniyle kaybedilen müşteriler başka bir departman tarafından tekrar kazanılabilir (Bilmedik 2002).

Tablo 1.1 İşgücü çeşitleri

Yeri zor dolar Düşük katma değerli	Yeri zor dolar Yüksek katma değerli
Yeri kolay dolar Düşük katma değerli	Yeri kolay dolar Yüksek katma değerli

Kaynak: Steward 1997: 98

Sağ alt karedeki işçiler müşterilerin yüksek katma değer biçtiği işleri yaparlar, ama birey olarak çok fazla bulunurlar. Kaldıraçlı becerilere sahip birçok insan bu bölüme girer. Son olarak, üst sağ karede, kuruluş içinde yeri doldurulamaz role sahip ve birey olarak da yeri hemen hemen doldurulamaz konumdaki insanlar yer alır. Bunlar araştırmacı kimyagerler, üst düzey satış temsilcileri ve proje yöneticileri olabilir. Steward'a göre Hewlett-Packard'daki bir grubun belirlenmesine göre, yeni işe giren mühendislerin kendi ekiplerine tam anlamıyla katkıda bulunacak duruma gelmelerine değin iki yılı aşkın bir süre geçmesi gerekmektedir. Bu da görüldüğü üzere pahalı ve kolayca değiştirilemez bir yatırımdır (Bilmedik 2002).

Tablo 1.2'de ise bu işgücünün nasıl yönlendirilmesi gerektiği şematize edilmiştir. Tablo analiz edildiğinde bir şirketin insan sermayesinin sağ üst karede yer aldığı ve müşterilerin bir rakip yerine bu şirketi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetleri yetenek ve tecrübeleriyle yaratan insanlarda somutlaştığı görülür. Bu bir varlıktır. Diğer üç karedekiler sırf emek maliyetidir. Bir işletmenin insan sermayesi yoğunluğu ne kadar yüksekse, hizmetleri için o ölçüde yüksek fiyat biçebilir ve rakipleri karşısında o ölçüde sağlam durabilir; çünkü rakiplerin söz konusu becerilerin karşısına denk bir işgücü çıkarmaları, bu şirketin onların terini

doldurmalarından çok daha zor olacaktır. Bunu görebilen kuruluşlar, müşterilerin değer vermediği ve çalışanların becerilerinin kolayca başkalarıyla ikame edilebilir olduğu işlere olabildiğince az harcama ve yatırım yapacak ve mümkün olan işlerde otomasyona geçecektir (Bilmedik 2002).

Tablo 1.2 İşgücünün Yönlendirilmesi

<p>Yeri zor dolar</p> <p>Düşük katma değerli</p> <p>BİLGİYLE DONATIN →</p>	<p>Yeri zor dolar</p> <p>Yüksek katma değerli</p> <p>SERMAYEYE KATIN</p>
<p>Yeri kolay dolar</p> <p>Düşük katma değerli</p> <p>OTOMASYONA GEÇİN ↓</p>	<p>Yeri kolay dolar</p> <p>Yüksek katma değerli</p> <p>FARKLILAŞTIRIN ↑ YA DA</p> <p>DIŞARIYA VERİN ↓</p>

Kaynak: Steward 1997: 100

Sol üst karede yer alanlarda daha fazla hüner gerektiren bir yönetim gücüyle karşılaşılır. Bu kişilere ihtiyacınız vardır ama müşterileriniz onların yaptığı işe değer vermezler. Burada hedef, bu çalışanların yaptığı işleri bilgiyle donatmaktır. Bunun anlamı, söz konusu işleri daha fazla enformasyon değeri katacak biçimde değişikliğe uğratmak ve böylece müşterilere yararlı olmaya başlamalarını sağlamaktır. Sağ alt karede yer alan çalışanlar bir tercih olanağı sunarlar. Onların işlerini dışarıya yaptırabilirsiniz. Bir şirket dışarıya iş yaptırmakla, tescil altına alınmamış olan uzmanlığa yatırım yapma külfetinden kurtulur. Sağ üst karedeki çalışanlar ise şirketin insan sermayesine katılırlar (Bilmedik 2002).

İnsanlar kiralanabilir, ama insanlara sahip olunamaz. Günümüzde çalışanlar gittikçe artan oranda, en önde gelen ve en derin bağlılığı işverenlerinden çok mesleklerine ve pratik topluluklarına gösterme eğilimindedir. Bu yüzden sahip olunan insan sermayesini kaybetmemek için, bir tür süreklilik ve bir tür aidiyet duygusuyla insanları şirkete bağlı kılmak gerekmektedir (Bilmedik 2002).

1.4.5.2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye, bir örgüt olarak işletmenin sahip olduğu yöntem ve politikalar biçiminde kurumsallaştırılmış bilgi teknolojilerden (veritabanları, kayıtlar ve çeşitli biçimlerdeki belgelemeye, yönetim felsefesinden) örgüt kültürüne, finansal ilişkilerden - patentlere kadar bütün unsurların karışımını ifade eder (Çıkrıkçı ve Daştan 2002: 22).

Bir başka ifade ile yapısal sermaye, işletme çalışanlarının verimliliğini destekleyen organizasyonel yapı, donanım, yazılım, veri tabanları, üretim sistemleri, patentler, marka ve diğer benzer şeyleri içermektedir. Yani işletme çalışanlarının mesailerini tamamlayıp evlerine döndüklerinde ofislerinde bıraktıkları bütün unsurları kapsamaktadır (Şamiloğlu 2002: 89). Zaten Stewart'da yapısal sermayeyi geceleri eve gitmeyen bilgi olarak tanımlamaktadır (Stewart1997:119).

Bu nedenle bilgiyi organizasyonun içine alarak bilginin organizasyonun malı olmasını sağlamak organizasyonların öncelikli amaçlarından olmalıdır. Zira yapısal sermaye ancak bu şekilde yaratılacaktır. Yapısal sermayenin yaratılmasının başarılmadığı bir organizasyonda entelektüel sermaye sadece insan sermayesinden ibaret olacaktır. Bundan dolayı çalışanlar ne kadar yetenekli olurlarsa olsunlar güçlü bir yapı ile desteklenmelidir. Aksi takdirde yeteneklerinden tamamıyla istifade edilemeyecektir. Konuyla ilgili çalışma yapan birçok uzman bu açıdan bakıldığında yapısal sermayenin insan sermayesinden daha önemli olduğunu ifade etmektedir.

Her firmanın kendisine özgü bir yapısal sermayesi bulunmakla birlikte Önce'ye göre organizasyon içerisinde yapısal sermayeyi oluşturan unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Önce 1999: 29).

Tablo-1.3 Yapısal Sermayeye İlişkin Göstergeler

YAPISAL SERMAYE	Yeni fikir ve ürünler geliştirme.	<i>Entelektüel Varlıklar</i>
	Başarıların paylaşılması	Patentler,
	Pazar yönelimli yönetim	Telif hakları,
	Öneri ve yeni fikirlerin uygulanması	Dizayn hakları,
	Ek değer katma konusunda liderlik	Ticari sırlar,
	Pazar payında artış	Ticari amblemler,
	Yeniliğe açık sistem ve prosedürler	Hizmetle ilgili amblemler.
	İş çevrim hızının artması	<i>Altyapı Varlıkları;</i>
	Bilgili elemanlara sahip olma	Yönetim felsefesi,
	Fonksiyonel ve erişimi kolay veri sistemi	Örgüt kültürü,
	Sipariş ve teslimatta hız	Yönetim süreçleri,
	Çalışan başına düşen gelir oranında artış	Bilgi sistemleri,
	Çalışan başına düşen gelir oranında liderlik	Ağ sistemleri,
	Yüksek pazar payı	Finanssal ilişkiler.
	Maliyet liderliği	
	Kaliteye rağmen maliyetleri düşürme	

Kaynak: Önce 1999: 29

İnsan sermayesi ve müşteri sermayesi geçici olabilir, fakat yapısal sermaye kalıcıdır. Örneğin, çalışanlar ya da tüketiciler kendilerine daha iyi imkânlar sağlayan başka şirketlere yönelebilirler. Bu nedenle insan ve müşteri sermayesinin daha kalıcı

olan yapısal sermayeye dönüştürülmesi gereklidir. Çünkü yapısal sermaye, zaman içinde kullanılabilir, yenilenebilir ve geliştirilebilir hale gelir. Bundan dolayı yapısal sermayenin hizmet etmesi gereken iki amacının olduğu söylenebilir. Bunlardan ilki, aktarılabilecek bilgi bütünlerini düzen altına almak, tersi durumda kaybolabilecek tarifleri korumaktır. İkinci amacı ise insanların tam zamanında devreye girecekleri biçimde verilere, uzmanlara ve uzmanlığa ulaşmasını sağlamaktır. (Bilmedik 2002) Firmadaki yapısal bilgiler iyi bir biçimde muhafaza edilerek, tekrar kullanmak için gerekli olduğunda kolayca bulunabilmeli ve böylece de bu bilgilerin şirketten ayrılan personele bağlı olarak değişmesine ve kaybolmasına izin verilmemelidir (Büyükozan, 2002: 37). Sonuçta yapısal sermaye işletme tarafından sahiplenilebilmekte, dolayısıyla da işletmenin ticari yapısı içerisinde kolaylıkla fark edilebilmektedir.

1.4.5.3. Müşteri Sermayesi

Önce Müşteri sermayesini “işletmenin mevcut müşterileri ile ilişkilerini ve bunların işletmeye bağlılıkların işletme dışındaki kişilerle ilişkilerini kapsamaktadır” olarak ifade etmektedir (Önce 1999: 21).

Entelektüel sermaye yaklaşımında, müşteri geçici olarak ilişki kurulan kişi ya da kuruluşlar değildir. Aksine karşılıklı ilişkilerle değer yaratılabilecek bir yatırım olarak kabul edilmelidir.

Stewart konunun önemini “müşterileri olan her şirketin müşteri sermayesi vardır. Hubert Saint-Onge ise bu sermayeyi şirketin ünvan değeri, satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla süregiden ilişkileri olarak tanımlıyor. Entelektüel varlıkların üç genel kategorisi içinde değeri en belirgin olan müşterilerdir. Faturaları ödeyen onlardır. Bu nedenle finansal raporlarda bıraktıkları ayak izleri, çalışanların, sistemlerin ya da kapasitelerin vurduğu damgalara oranla daha kolay gözlenebilir. Müşteri sermayesini yansıtan piyasa payı, müşteri tutma ve kaçırma oranları, müşteri başına karlılık gibi göstergeleri takip etmek görece kolaydır.” ifadeleri ile belirtmektedir (Stewart 1997:158-159).

Müşteri sermayesinin unsurlarını Tablo 1.4'teki gibi sıralamak mümkündür (Guthrie 2001: 35).

Tablo 1.4 Müşteri Sermayesine İlişkin Göstergeler

MÜŞTERİ SERMAYESİ	Yüksek müşteri memnuniyeti	Müşterilerle duygusal bağlılık
	Müşteri sayısında artış	Markalar
	Müşteri araştırması	Müşterilerle ilişkiler
	Müşteri geri bildirimini değerlendirme	İşletme imajı
	Müşterilerle uzun süreli ilişkiler kurma	Dağıtım kanalları
	Müşteri beklentilerini aşma	Tedarikçilerle ilişkiler
	Müşteri taleplerini firmaya yayma	Hükümet politikalarını izleme
	Müşteri bağlılığı	Endüstriyel kurumların davranışları
	Sürekli geliştirilen ürünler	İşle ilgili işbirliği
	İç müşteri memnuniyeti	Lisans anlaşmaları
	Müşteri sadakati	İstenen nitelikteki sözleşmeler
	Müşterilerin problemlerine acil çözüm	Franchising anlaşmalar

Kaynak: Guthrie 2001:35

Buradanda anlaşıldığı üzere müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmelerin kâr elde edebilmelerinin gerekli araçlarından en önemlileri arasındadır. Bilindiği üzere geleneksel pazarlama anlayışında üreticinin egemenliği vardır ve genelde “ne

üretirsem alırlar!” anlayışı yaygındır. Ancak artık müşteri memnuniyetini ve toplumun uzun vadeli çıkarlarını gözetmek günden güne önem kazanmaktadır. Sonucunda toplumsal ve ekonomik gelişmeyle paralel olarak bu anlayış yerini “neyi, nasıl üretir ve ne şekilde sunarsam alırlar?” anlayışına bırakmaktadır. Unutulmamalıdır ki bir işletmeyi alanında lider yapacak olan, sunulan hizmette veya üretilen üründe müşterinin ne istediğini anlayarak davranmasıdır.

Kısaca müşterilerini anlamayan ve onları memnun etmek için çaba harcamayan işletmeler bu sermayeden yararlanamayacaktır. Aslında kültürümüzde yer alan “müşteri velinimetimizdir” sözü, müşteri sermayesinin öneminin en çarpıcı şekilde vurgulanmasıdır.

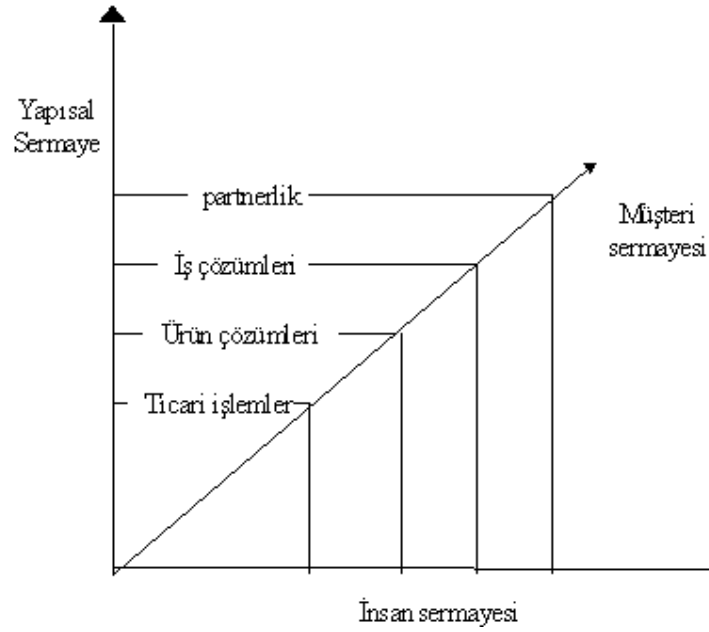
Müşteri sermayesi, üreticinin ve tüketicinin birlikte yarattıkları tasarrufları elde etmek için mücadele etmediği, bunun yerine üstü örtülü ya da açık olarak bunları birlikte edinmeyi kararlaştırdıkları zaman biriken servettir. Alıcı ve satıcı arasındaki ortaklık ne kadar sıkıysa, fazla da o kadar büyük olur. Alıcı-satıcı yakınlığının aşamalarını ve aşamalar arasındaki geçişlere eşlik eden, ilişkinin her iki tarafında insan sermayesinde, yapısal sermayede ve müşteri sermayesinde sağlanan büyüme Şekil 1-5’teki diyagramla açıklanabilir (Saint-Onge 1998:15). Diyagram analiz edildiğinde görülen dört farklı seviyedeki şirket-müşteri ilişkilerini şu şekilde açıklanabilir.

Ticari işlemler: Bir ürün ya da servisin bir defalık satışıdır. Satıcıların yalnız satış, alıcıların da yalnız alım yaptığı işlemlerdir.

Ürün Çözümleri: Müşterinin istediği bir özelliği karşılayabilmek için uygun niteliklerde bir ürün ya da servisin önerilmesidir.

İş çözümleri: Müşterinin ihtiyaç duyduğu değeri yaratabilmek için kazanç ve niteliklerin değerlendirilerek müşteriye bir servis olarak sunulmasıdır.

Partnerlik: İş fırsatlarının yaratılması ve değerlendirilebilmesi için karşılıklı anlayış ve güven içerisinde müşteriyle birlikte çalışılmasıdır (Saint-Onge, 1998).



Kaynak: Saint-Onge 1998:15

Şekil 1.5 Müşteri Sermayesinin Oluşum Aşamaları

Ticari işlemlerle başlayan müşteri ilişkileri gittikçe gelişmekte ve son aşama olarak işbirliğine yani partnerliğe ulaşmaktadır. Ticari alım satımda işbirliğine yönelen satıcı kar payını, müşteri payı ve güvenliğini dolayısıyla müşteri sermayesini artırmış olur (Bilmedik 2002).

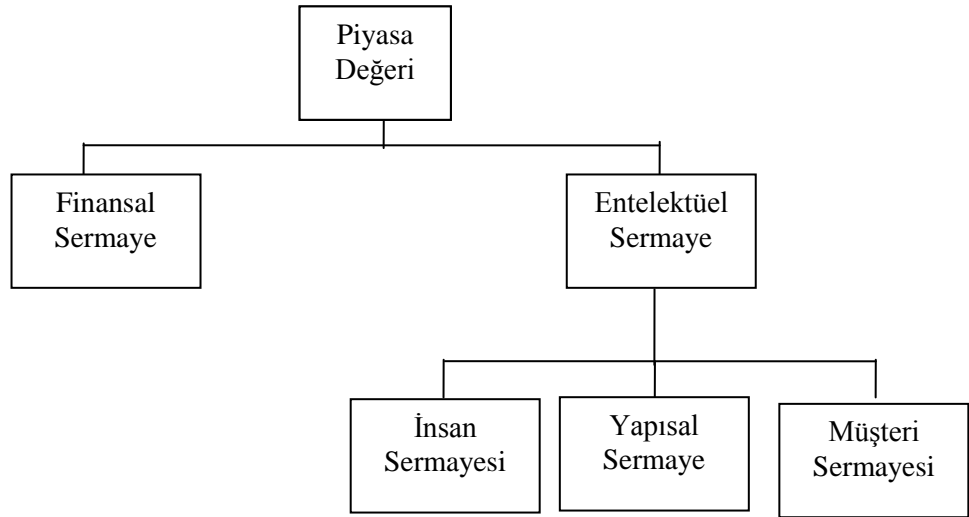
1.5. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

İşletmelerin sahip oldukları maddi varlıkların değeri hesaplanabilir ve bunlara bir fiyat biçilebilir. Ancak entelektüel sermaye için aynı şeyden bahsetmek güçtür. Zira daha önceki konularda anlatıldığı üzere entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlar soyut varlıklardır ve işletmeden işletmeye değişiklikler gösterebilir. Skyrme “entelektüel sermaye, temelde maddi olmayan kaynakların ve faaliyetlerin toplamıdır.” (Skyrme 1998) derken aslında bu sorunu da ifade etmektedir. Bu nedenle entelektüel sermayenin hesaplanması maddi varlıklara nazaran daha zor ve

karışıktır. Öyleyse ilk olarak maddi olmayan kaynakların neler olduğunun tespit edilmesi gerekecektir. Maddi olmayan kaynaklar firmaya ait tüm erişilemeyen kaynaklar olarak tanımlanabilir.

Edvinson'a göre firma değeri, "maddi olmayan kaynakların toplamından ve parasal aktiflerden" meydana gelmektedir (Edvinsson 1997: 21).

Şekil 1.6' da firma değerinin oluşmasını sağlayan finansal sermaye ve entelektüel sermaye ile entelektüel sermayenin oluşum aşaması gösterilmiştir. Şekilde de görüldüğü üzere firma değeri üzerinde önemli bir etkisi olan maddi olmayan kaynaklar yani entelektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin toplamından oluşmaktadır. Zaten günümüz bilgi toplumunda maddi olmayan varlıkların, şirket bilânçolarında gittikçe önemli bir konuma gelmesi kaçınılmazdır. Zira bilgi teknolojisi, bilgisayar yazılımları, tasarım gibi becerilere olan güven gittikçe artmıştır ve bu yeni yaklaşımların küresel ortamda meydana getirdiği belirsizlik ve değişimle başa çıkmak ancak onların çok iyi ölçülebilmesi ile mümkündür.



Kaynak: Stewart 1997

Şekil 1.6 Entelektüel Sermaye Modeli

Bilgi kurumun mal varlıkları arasında mıdır ve bilânçoda nasıl gösterilecektir? Kurumun sahip olduğu aktifleri somut ve soyut olarak iki grupta ele

alırsak, soyut olanlar arasında; kurumun sahip olduğu hakları, kurduğu ilişkileri ve bilgi birikimini gösterebiliriz. Bugün bilgi geçmişte olduğundan daha önemlidir. Zira küresel ekonomideki değişim, ürün ve hizmetin bir noktada birleşmesi, rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi ve bilgisayar networklerinin gelişmesi gibi faktörler bunu zorunlu kılmaktadır. Bu da fikri bilgiye yapılan yatırımın da diğer aktiflere gösterilen titizliği gerektirdiğinin göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi ve genişlemesi sonucu, rekabet ortamı hızlanmıştır ve geleneksel varlıkların temeli olan, hammadde, makine ve ucuz işçilik firmaların rekabet edebilme gücü sağlamaya yeterli olmamaktadır. Bunun sonucunda entelektüel sermayeye ihtiyaç artmıştır ve hesaplanması bir zorunluluk haline almıştır.

1.5.1. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesindeki Zorluklar

Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlar sübjektif varlıklardır. Bu nedenle ölçülmesi ve değerlendirmesinde diğer fiziksel ve finansal varlıkların ölçümüne göre daha zordur. Ermem bu zorlukları aşağıda belirtilen maddeler halinde ifade etmiştir (Akt: A. Erdinç ERMEM, Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=245, (19 Nisan 2009)).

1- Farklı rekabet ortamlarında farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların ihtiyaç duyduğu bilgide farklı olacaktır. Bu farklılık bilginin, enformasyonun, maddi olmayan varlıkların değerlemesini zorlaştırıcı bir etkidir.

2- Bilgi varlıklarının değeri bir durumda fazla olabilirken başka bir ortam veya zamanda değersiz hale gelebilir. Örneğin finansal bir enformasyon piyasada bunu bilenler tarafından çok değerli olabilir. Bu enformasyon bir yayın organında yayımlandığında değeri birden düşebilir. Bir marka ya da özelliğın değerini sürekli korumak özellikle hızlı hareket eden piyasalarda ya da teknolojik değişimin yoğun olduğu piyasalarda zordur.

3- Formal bilgiyi değerlemek (patent, copyright gibi) nispeten kolay olmakla birlikte, formalleşmemiş bilgiyi (örtülü bilgi) değerlemek zordur.

4- Maddi olmayan varlıklar şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olarak tanımlandığında bu farkın ülkeden ülkeye, sektörden sektöre, şirketten şirkete büyük değişimler göstermesi standart bilgi edinmeyi zorlaştırmaktadır. Teknoloji şirketleri söz konusu olduğunda ise aradaki fark daha da açılmaktadır. Örneğin ; “1997 yılında Business Week tarafından yapılan analizde Microsoft’un maddi varlıklarının değerinin piyasa değerinin sadece %7’si olduğu hesaplanmıştır. Kalan % 93’lük kısım maddi olmayan varlıklardan kaynaklanmaktadır”

5- Muhasebe sistemleri maddi olmayan varlıkları ölçebilecek şekilde dizayn edilmemiştir. Bu durum özellikle ileri teknoloji kullanan ve markanın önemli olduğu tüketime yönelik endüstrilerde önemlidir.

6- Soyut kavramları temsil edecek somut göstergelerin ortaya konması ve göstergelerin entelektüel sermaye bileşenlerini ölçmede ne derece güvenilir olduğu tereddüt oluşturur.

1.5.2. Entelektüel Sermaye’nin Ölçülmesinin Gerekliği

Yukarıda da belirtilen nedenlerden dolayı entelektüel değerlerin işletme düzeyinde ölçülmesinin bir takım zorlukları vardır. Ancak unutulmamalıdır ki işletmeler için entelektüel sermayenin önemide günden güne artmaktadır Buda entelektüel sermayenin iyi yönetilmesini ve dolayısıyla ölçülmesini kaçınılmaz hale getirmektedir. “Ölçemediğinizi yönetemezsiniz” deyimini bu gerekliği en bariz şekilde vurgulamaktadır. Kelvin’in “Bildığınızı ifade edebilirsiniz onu ölçebilirsiniz. Yetersiz, tatmin edici olmayan bilgiyi ifade edemez ve ölçemezsiniz” ifadeside konunun önemini vurgulamaktadır (Liebowitz ve Suen 2000:54). Entelektüel sermayenin ölçülmesinin gerekliği aşağıda çeşitli yönleri ile açıklanmıştır.

a) Sosyo Ekonomik Açıdan Önemi

Tüm organizasyonların fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için bilgiye ihtiyaçları vardır. Bilindiği üzere soyut varlıklar firma değerinin % 60-75'ini oluşturmaktadır ve bu varlıklardan yeterince yararlanılabilmesi için ölçümleri gereklidir. Entelektüel varlıkların değerlendirilememesinin sosyal açıdan yol açabileceği olumsuzluklar B.LEV tarafından şu şekilde ifade edilmiştir (Yalama 2006: 28-29).

1. Soyut varlıkların finansal bilgilerin manipulasyonunda kullanılması,
2. Firma hisselerinin alışverişinde şirket içindekilere aşırı kazanç sağlayabilmesi,
3. Firmanın hisse fiyatının aşırı volalitesi olması,
4. Soyut varlık ağırlıklı işletmeler için sermayenin aşırı değerlenmesi, yeniliği ve büyümeyi engelleyebilmesi.

b) Firma Açısından Önemi

Önce'ye göre entelektüel sermaye ölçümünün işletmelere sağlayacağı belli başlı avantajlar şu şekilde sıralanabilir (Önce 1999: 31):

1. İşletmenin görünmeyen entelektüel varlıklarının görünür hale getirilmesi, işletmenin fon bulma olanaklarını önemli ölçüde arttıracaktır. İşletmeler, kredi kurumlarına sahip oldukları entelektüel varlıkları bir teminat olarak gösterebilirler. Özellikle teknoloji alanında girişimlerde bulunan küçük işletmeler için entelektüel sermaye, risk sermayesi bulma olanaklarını artırabilir.
2. Yüksek piyasa değerine sahip bir işletme, bu yüksek değerini kaynağını yatırımcılara bu şekilde göstermiş olacaktır.
3. Halka açık ya da açılmayı düşünen bir işletmenin entelektüel sermayesini ve bunun gelecekte yaratacağı gelir potansiyelini göstermesi, işletmenin hisse senetlerinin fiyat performansını artırıcı etki yapacaktır.

4. Halka açık olmayan bir işletme herhangi bir amaçla değerlendirirken ölçülmüş ve raporlanmış entelektüel sermaye, satıcı işletme için pazarlık unsuru olacak ve satış fiyatını artırıcı etki yapacaktır.

1.5.3. Entelektüel Sermayeyi Ölçüm Yöntemleri

Bilgi çağında entelektüel sermaye ile ilgili çalışmalar gitgide hızını artırmaktadır. Daha önceden de üzerinde durulduğu gibi entellektüel sermayenin tek başına bir bilim dalının içeriğinde olduğundan bahsedilemez. Onu her bilim kendi açısından farklı tanımlamakta ve değerlendirmektedir. Bu farklılık ölçüm yöntemlerinde de farklılığı beraberinde getirmiş ve farklı ölçüm metodlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin; yönetim konusunda çalışan araştırmacılar entelektüel sermaye bileşenlerinin performansının izlenmesine yönelik metotlar üzerinde çalışırken, muhasebe ve finans konusunda çalışan araştırmacılar entelektüel sermayenin değerini belirlemeye yönelik metotlar üzerinde durmuştur.

Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi konusunda uzmanlara tespit edilen metodları incelediğimizde (Ernem 2009):

- 1- Teorik ve pratik yöntemler,
- 2- Parasal değerlendirme yapan finansal yöntemler ve bileşenler düzeyinde ölçüm yapan yöntemler,
- 3- Direkt entelektüel sermaye metotları, piyasa değeri metotları, varlıkların geri dönüşü metotları, puankartı metotları,
- 4- Birinci nesil, ikinci nesil, üçüncü nesil yöntemler,
- 5- İşletme stratejileriyle bağlantılı ve bağlantılı olmayan yöntemler,
- 6- Organizasyonel performans sistemi içinde entelektüel sermayeyi ölçen yöntemler gibi sınıflamaların yapıldığı görülmektedir.

Bahsedildiği üzere, aslında tüm bu sınıflamalar, mevcut yöntemlerin her bilim dalının uzmanlarınca, kendilerine göre çeşitli bakış açılarıyla değerlendirilmesinden ibarettir.

Aşağıda; çeşitli uygulama ve araştırmalara konu olan, entelektüel sermaye ölçme değerlendirme metotlarından bir kısmı üzerinde durulacaktır.

1.5.3.1. Piyasa Değeri / Defter Değeri Oranı

Entelektüel sermayenin hesaplanmasında kullanılan en basit kolay ve anlaşılır metotlardan birisidir. Bu metoda; defter değeri, işletmenin özsermayesinin hisse senedi sayısına bölünmesi yoluyla hesaplanır ve firmanın tasfiyesi halinde bir hisse senedinin minimum değerini gösterir. Firmanın dolaşımdaki hisse senetlerinin belirli bir tarihte işlem gördüğü piyasa fiyatının aynı tarihteki defter değerine bölünmesi sonucunda piyasa değeri / defter değeri oranına ulaşılmakta ve işletmenin piyasa değerinin defter değerini aşan kısmı entelektüel sermaye olarak ele alınmaktadır.

$$\text{Entelektüel Sermaye} = \text{Piyasa Değeri} - \text{Defter Değeri}$$

Örneğin W A.Ş.'nin piyasada işlem gören hisselerinin toplam değeri 200 milyar TL ve defter değeri 120 milyar TL ise, W A.Ş.'nin sahip olduğu entelektüel sermaye tutarı $200 \text{ milyar} - 120 \text{ milyar} = 80 \text{ milyar TL}$ 'dir. Aynı zamanda işletmenin entelektüel sermaye performansı $200 \text{ milyar} / 120 \text{ milyar} = 1.67$ ' dir. Bu ise işletmenin, varlıklarının yüzde 67'i oranında entelektüel sermayeye sahip olduğunu göstermektedir.

Bu yöntemin en önemli avantajı, oranın hesaplanması için gerekli olan verilerin elde edilmesinin, hesaplanmasının ve karşılaştırılmasının diğer yöntemlere göre daha kolay olmasıdır. Ancak kolay ve anlaşılır bir metot olmasına rağmen sakıncalı tarafları da bulunmaktadır oluşturmaktadır. Bunlar (Çelik ve Perçin, 2000:115);

- Bu yöntemin hisse senetleri borsada işlem gören firmalara uygulanabilmesi,

- Hisse senedinin piyasa değeri, firma yönetiminin kontrolü dışında gelişen yasal düzenlemeler, arz koşulları, konjonktürel hareketler ve politik etkiler gibi faktörlere bağlı olarak sürekli değişme göstermesi,
- Genelde firmaların defter değerini olduğundan daha düşük göstermeleri,
- Piyasa değeri / defter değeri yönteminde varlıkların defter değerinin işletmenin seçtiği ve uygulamak zorunda olduğu muhasebe değerlendirme yöntemlerinden etkilenmesi olarak sıralanabilmektedir.

1.5.3.2. Tobin Q Oranı

Tobin'in Q oranı, Nobel ödüllü iktisatçı James Tobin tarafından geliştirildiği için bu ismi almıştır. Yatırım kararlarının tahmin edilmesi için kullanılan bir yöntemdir ve bir varlığın piyasa değerini, yerini doldurma maliyetiyle karşılaştırır. Yani işletmenin piyasa değerinin, işletmenin mevcut varlıklarının yerine koyma maliyetine oranlaması yolu ile hesaplanmaktadır (Sevil ve Şen, 2000:5). Aslen yatırım kararlarının tahmin edilmesinde kullanılmak amacıyla geliştirilmiştir. Ancak işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin hesaplanmasında da kullanılmaktadır.

Stewart; "Q oranı iktisatçıların tekel rantları dediği, yani bir şirketin hiç kimsenin elinde olmayan bir şeye sahip olması nedeniyle olağan dışı yüksek kârlar elde etme gücünün bir ölçümüdür" (Stewart 1997:253) diye tanımlamaktadır. Yani Tobin Q Oranının, işletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye nedeniyle elde edebileceği kar potansiyelini ve rekabet üstünlüğünü ifade ettiğinden bahsedilesi mümkündür. Yani; işletmenin varlıklarının yerine koyma maliyeti, işletmenin piyasa değerinden düşük ("q" değeri 1'den büyük) ise işletme benzer işletmelere göre daha fazla kar sağlıyor demektir. Bunun tam tersi "q" değerinin 1'den küçük çıkması durumu ise, işletmenin varlık bazında entelektüel sermayeye sahip olmadığını ve varlıkların getiri düzeylerinin yerine koyma değerini karşılayamadığı sonucunu ortaya çıkartmaktadır.

Lieratür incelenmesinde piyasa değeri / defter değeri yöntemi için yapılan tüm eleştirilerin "q" oranı için de yapıldığı görülmektedir.

Yöntemde; piyasa değeri / defter değeri yaklaşımındaki defter değerinin yerini “yerine koyma değeri” almaktadır.

Örneğin, W A.Ş.’nin piyasa değerinin 400 milyar TL olduğunu, varlıklarının tarihi maliyet değerlerinin 140 milyar, yerine koyma değerlerinin ise 200 milyar olduğu kabul edilirse, “q” değeri şu şekilde hesaplanacaktır.

$$\begin{aligned} q &= \text{İşletmenin Piyasa Değeri} / \text{İşletme Varlıkların Yerine Koyma Değeri} \\ &= 400 \text{ milyar} / 200 \text{ milyar} \\ &= 2 \end{aligned}$$

Oranın 1’den yüksek çıkmıştır. Yani işletme yüksek değerde entelektüel varlıklara sahiptir ve bu varlıklardan yüksek getiriler elde etmektedir.

1.5.3.3. Maddi Olmayan Varlıkların Değerinin Hesaplanması

Kuşkusuz bir organizasyonun değeri sadece maddi varlıkların değerinden oluşmaz. Maddi olmayan varlıklar da firma değerine etki etmekte ve organizasyonun değerinin genelde fiziksel varlıklarının değerinden daha büyük olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkı açıklamak son dönemdeki çalışmaların odağını oluşturmaktadır. Günümüzde işletmelerin gerçek varlıklarını çalışanların beyin gücü, bilgi yönetimi, bilgi sermayesi, mesleki zeka ve öğrenen organizasyonlar olarak bilinen Entelektüel sermaye oluşturmaktadır (Birkner 2000: 49).

Konuyla ilgili olarak Sullivan; Dr. Margaret Blair’in, Brookings Institute tarafından yayınlanan raporunu örnek göstermektedir (Sullivan 2000:111). Söz konusu rapora göre; “1978 yılında değer kavramı %80 maddi varlıklar, %20 de maddi olmayan varlıklarla ilişkilendirilmekte iken 1988’e kadar geçen 10 yıllık süre içerisinde organizasyonlar tarafından daha farklı olarak algılanmaya başlanmış ve bu süreçte değer kavramının %45’i maddi varlıklarla, %55’i ise maddi olmayan

varlıklarla ilişkilendirilmiştir. 1988–1998 arası dönemde ise tam anlamıyla bir dönüşüm yaşanmış, firmanın değerinin sadece %30'u maddi varlıklarla ilişkilendirilmiştir” (Sullivan 2000:111). Bu gelişme kuşkusuz tüm dünyada yeniliğin ve bilginin değerini artıracaktır. Sullivan’a göre; “firma değerinin büyük ölçüde maddi olmayan varlıklara kaymasındaki önemli faktörler arasında yasal yapıdaki değişimler, internet ve bilgi teknolojisindeki gelişmelerin etkileri ve Entelektüel sermayenin kaldıraç etkisi sayılabilir” (Sullivan 2000:112).

Tüm bu gelişmelerin sonucunda; bilgiye dayalı olarak ortaya çıkan maddi olmayan varlıklar da organizasyonun piyasada rekabet avantajlarına sahip olabilmesi ve bu avantajlardan maksimum derecede faydalanabilmesi için fiziksel varlıkların yanı sıra gerekli olan en temel unsurların başında yerini almaktadır. Thaker’e göre maddi olmayan varlıkların kullanım kabiliyetlerinin maddi varlıklara oranla yüksek olması bu varlıkların önemini artıran bir unsurdur. Bu nedenle işletmelerde bilançoyu önemli derecede etkileyen, fakat bilanço yapısında görülmeyen varlıklara yönelik yatırımların oranı da giderek artmaktadır (Thaker 2001: 67).

İşletmenin maddi olmayan varlıklarının gerçek piyasa değerini belirlemek için NCI şirketi tarafından “Hesaplanmış Maddi Olmayan Varlıklar Yöntemi” geliştirilmiştir. Bu yöntem; maddi varlıkların getirisinin fazla kısmını hesaplar ve bu büyüklüğü, maddi olmayan varlıklara ilişkin getirinin payını belirlemede kullanır. (Luthy 1998)

Maddi olmayan varlıkların değerinin hesaplanmasında kullanılan bu yöntemi Tablo 1.5’ de basit bir örnekle açıklanmıştır.

Yöntemin bir avantajı denetlenmiş finansal verileri kullanarak karşılaştırmalar yapmaya olanak vermesidir. Öte yandan düşük bir “hesaplanmış maddi olmayan değer”, maddi varlıklara gereğinden fazla harcama yapılırken, araştırmaya ya da marka geliştirmeye gereği kadar yatırım yapılmadığını gösterir. Yükselen bir değer ise belki de piyasanın ya da işletme yönetiminin farkına

varmasından önce işletmenin gelecekte nakit akışı getirecek kapasite yaratmakta olduğunun göstergesi olabilir.

Tablo 1.5 Maddi Olmayan Varlıkların Değerlerinin Hesaplanması

Adım	Yapılacak İşlem	X A.Ş. Örneği
1. Adım	Üç yıl için ortalama vergi öncesi kar hesaplanır.	100 milyar TL
2. Adım	Dönemsonu bilançosunda ortalama maddi varlık değerleri alınır ve üç yılın ortalaması hesaplanır.	400 milyar TL
3. Adım	Kâr ortalaması, maddi varlıkların ortalama değerine bölünerek maddi varlıkların getirisi hesaplanır.	% 25 (100 milyar/400 milyar)
4. Adım	Sözkonusu üç yıl için sektörün maddi varlıklarının getiri oranı bulunur. Eğer işletmenin getiri oranı sektör ortalamasının altında ise bu yöntem uygulanamayacaktır. Hesaplamanın bırakılması gerekir.	Sektör ortalamasının % 15 olduğu varsayılmıştır.
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.	40 milyar TL $400 \times \% 15 = 60$ $100 - 60 = 40$
6. Adım	Üç yıl için ortalama vergi oranı hesaplanır ve bu fazla kısım ile çarpılır. Vergi sonrası büyüklüğe ulaşmak için getiri tutarından düşülür. Bu, maddi olmayan varlıklara ait primdir.	26.8 milyar TL $40 \times \% 33 = 13.2$ $40 - 13.2 = 26.8$
7. Adım	Primin net bugünkü değeri hesaplanır. Bunun için işletmenin sermaye maliyeti esas alınarak bu orana bölünebilir. Bu, işletmenin maddi olmayan varlıklarının hesaplanmış değeridir.	268 milyar TL X. A.Ş.'nin sermaye maliyetinin % 10 olduğu varsayılmıştır.

Kaynak : Önce 1999 : 40-41

Piyasanın maddi olmayan varlıklara biçtiği değerin (PD-DD oranı ya da Tobin'in q oranı) zaman içinde "hesaplanmış maddi olmayan değer"e paralel bir seyir izlemesi gerekir. Bir işletmenin hesaplanmış maddi olmayan değerini bilmek, düşük bir PD-DD oranının sönmeye yüz tutan bir işletmeyi mi yoksa henüz hisse senedine yansımamış gizli zenginliğe sahip bir işletmeyi mi gösterdiğine karar vermede yardımcı olabilir (Stewart 1997:229-230).

Piyasanın maddi olmayan varlıklara biçtiği değerin (PD-DD oranı ya da Tobin'in q oranı) zaman içinde "hesaplanmış maddi olmayan değer"e paralel bir seyir izlemesi gerekir. Bir işletmenin hesaplanmış maddi olmayan değerini bilmek, düşük bir PD-DD oranının sönmeye yüz tutan bir işletmeyi mi yoksa henüz hisse senedine yansımamış gizli zenginliğe sahip bir işletmeyi mi gösterdiğine karar vermede yardımcı olabilir (Stewart 1997:229-230).

1.5.3.4. Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)

Stern Stewart tarafından geliştirilmiştir. İşletmenin vergi sonrası net faaliyet karı ile toplam sermaye maliyeti arasındaki farka dayanarak entelektüel sermayeyi hesaplamaktadır.

$$EVA = \text{Vergi Sonrası Net Faaliyet Karı} - (\text{Sermaye} * \text{Sermaye Maliyeti})$$

Sonucun pozitif çıkması işletmeye yatırılan sermayenin değer kazandığını, negatif çıkması ise değer kaybettiğini gösterir.(Stewart Stern) Yöntem firmanın gelecekteki değerinin tamamen geçmiş aktivitelerine bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Sadece bir yıla ilişkin bir değeri gösterir, yıllar itibariyle oluşan değer kazanımlarının durumunu gösterir indikatör yoktur (Berg 2002: 9-10).

1.5.3.5. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Score Card)

Bu model R. KAPLAN ve D. NORTAN tarafından 1992 yılında ortaya atılmıştır. Yöntemde; işletmenin performansının finansal olmayan ölçümlere dayanarak ölçülmesi ve böylece işletmelerin iç performans ölçümünün daha dengeli

bir bakışla ele alınması amaçlanmaktadır. Bu modelde işletmenin misyon ve stratejisi fiziksel ölçülere çevirilerek ifade edilir (Kaplan ve Norton 1997:12).

Bu ölçüm için 4 unsur kartından bahsedilmektedir. Bunlar;

- Finansal boyut
- Müşteri boyut
- İşletme içi süreçler boyutu
- Öğrenme ve geliştirme boyutudur.

Finansal Boyut: Yapılan işlerin ve bu olayla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüleri kullanır. Bununla bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirip geliştirmede katkıda bulunup bulunmadığına bakar.

Müşteri Boyutu: Yöneticiler, şirketin rekabet edeceği müşteri ve pazar kesimlerini ve bu hedef kesimlerdeki şirketin göstereceği performansın ölçülerini tanımlar.

İç Süreçler Boyutu: Üretim ile başlayarak ürünlerin müşteriye ulaştırması ile devam ederek satış sonrası hizmetler ile son bulan bir süreçtir. Burada yöneticiler hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirilmesi gerektiğini saptar.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu: Şirketin uzun dönemli büyüme ve gelişme kaydedebilmesi için gerekli alt yapıyı belirler. Kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulması ile ilgilidir (Kaplan ve Norton 1997: 31-37).

Bu yöntem sonucu belirlenen unsurlar çerçevesinde işletmelerin bütünleşik performans ölçülür.

1.5.3.6. Ante Pulic' in Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi (VAIC-Value Added Intellectual Coefficient)

Pulic'e göre Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC), organizasyonun entelektüel ve fiziksel sermayesinin performansının ölçümü için kullanılan bir yöntemdir (Pulic 1998:3). Organizasyonun maddi ve maddi olmayan varlıklarından değer yaratma konusunda bilgi sağlar.

Bu metodun uygulanmasının aşağıda yer alan aşamalardan oluştuğu söylenebilir.

1'inci Adım; İşletmenin yarattığı değerini yani bir dönemde elde edilen katma değerini hesaplanması,

2'nci Adım; Fiziksel, finansal ve entelektüel sermayenin bir sonucu olarak ortaya çıkan katma değerinin etkinliğinin hesaplanması,

3'üncü Adım; İnsan sermayesi ve yapısal sermayenin etkinliğinin bulunması,

4'üncü Adım; Yapısal sermaye etkinliği için kullanılan yöntemde; yapısal sermaye entelektüel sermayeden insan sermayesinin farkı olarak ele alınır. Endüstriyel sektörlerde yaratılan katma değerinin küçük bir kısmı yapısal ve insan sermayesi kaynaklıdır. Bu sektörlerde daha çok maddi sermaye katma değer elde etmede kullanılır. Hâlbuki bilgiye dayalı sektörlerde yapısal ve insan sermayesinin payı katma değer elde etmede oldukça büyüktür.

5'inci Adım; İlk dört adımda bulunan değerlerin toplamından Entelektüel değer katkı katsayısının (VAIC) bulunması.

Bu metodun diğerlerine göre üstün tarafı; entelektüel sermaye performansının ölçülmesinde muhasebe kayıtlarına dayalı gerçek değerleri kullanması, dezavantajlı tarafı ise sadece mevcut durumu göstermesinden dolayı işletmenin stratejik hedefleri ve vizyonu ile ilişkisinin olmaması olarak gösterilmektedir.

Yöntem formülize edilirse;

$$\mathbf{VAIC_i = CEE_i + HCE_i + SCE_i}$$

- Kullanılan Sermaye Etkinliği – (Capital Employed Efficiency-CEE)
- İnsan Sermayesi Etkinliği – (Human Capital Efficiency-HCE)
- Yapısal Sermaye Etkinliği – (Structural Capital Efficiency-SCE)

$$\mathbf{VA_i = I_i + DP_i + Di + Ti + Mi + Ri + WSi}$$

VA_i : İ işletmesinin yarattığı toplam katma değer,

I_i : Faiz giderleri,

DP_i : Amortisman giderleri,

Di : Temettüleri,

Ti : Kurumlar vergisi,

Mi : İştirak kazançları,

Ri : Dağıtılmayan karlar,

WSi : Toplam maaş ve ücret giderleri,

$$\mathbf{CEE_i = \frac{VA_i}{CE_i}}$$

CEE_i : İ işletmesinin kullanılan sermaye etkinliği katsayısı,

VA_i : İ işletmesinin yarattığı toplam katma değer,

CE_i : İ işletmesinin kullanılan sermayesi (varlıkların defter değerini) göstermektedir.

$$\mathbf{HCE_i = \frac{VA_i}{HC_i}}$$

HCE_i : İ işletmesinin insan sermayesi etkinliği katsayısı,

VA_i : İ işletmesinin yarattığı toplam katma değer,

HCi : İ işletmesinin toplam maaş ve ücret giderlerini göstermektedir.

$$SCi = VAi - HCi$$

SCi : İ işletmesinin yapısal sermayesi,

VAi : İ işletmesinin yarattığı toplam katma değer,

HCi : İ işletmesinin toplam maaş ve ücret giderlerini göstermektedir.

$$SCEi = \frac{SCi}{VAi}$$

SCEi : İ işletmesinin yapısal sermaye etkinliği katsayısını,

SCi : İ işletmesinin yapısal sermayesini,

VAi : İ işletmesinin yarattığı toplam katma değeri, göstermektedir.

1.5.3.7. Skandia Modeli

Entelektüel sermaye konusunda en yaygın bilinen örneklerden biride Skandia modelidir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması konusunda ilk çalışmalardan biri İsveç merkezli bir sigorta ve finans şirketi olan Skandia bünyesinde çalışan Leif Edvinsson tarafından yapılmıştır. İlk kez Skandia tarafından Entelektüel Sermaye Kılavuzu adı altında kullanılmaya başlanan bu sistem daha sonra birçok işletme tarafından, adapte edilerek uygulanmıştır.

Skandia kılavuzu beş konuya odaklanır. Bunlar yenilik ve gelişme, müşteri, proses, insan ve finansal odak noktalarıdır. Bunlar entelektüel sermayenin çeşitleri değildir sadece bu beş konuya dikkat etmek gerektiği anlamındadır. “Finansal değerlere odaklanma işletmenin bilânçosuna dikkat etmektir” (Edvinsson ve Malone 1997:85). Müşteriye odaklanma, mevcut ve potansiyel müşteriler arasındaki ilişkilerin akışını takip edilmesi ve buna uygun göstergelerin belirlenmesidir. Prosese odaklanma, bir organizasyonda değer yaratıcı bir araç olarak teknolojinin rolü ile ilgilenir. Yenilik ve gelişmeye odaklanma ile organizasyonun bugünden geleceğe uzanması için fırsatların ortaya çıkarılması, organizasyonun geleceğinin

belirlenmesi anlaşılır. Finansal odaklanmanın tam tersidir. Finansal odaklanma geçmişe odaklanırken, yenilik ve gelişme geleceğe odaklıdır. İnsana odaklanma, entelektüel sermayenin en dinamik faktörü insan sermayesidir. Diğer dört faktörle de iç içe geçmiş olan insan faktörü başarılı olmadığı takdirde değer yaratıcı faaliyetler gerçekleşmez, teknolojiler işe yaramaz. (Akt. Ermem 2009).

Bileşenler düzeyinde, seçilmiş göstergelerle entelektüel sermayeyi ölçen yenilik ve gelişmeye odaklanarak işletme stratejileriyle bağlantı kuran bir metottur. Puankartı sınıflamasına girer (Akt. Ermem 2009).

1.5.3.8. Entelektüel Sermaye İndeksi

Goran ve Johan Roos tarafından geliştirilmiş bir metottur. Metot entelektüel sermayeyi insan sermayesi, organizasyonel sermaye ve müşteri ilişkileri kapsamında ele almaktadır. Organizasyonel sermaye ise kendi içinde proses ve yenileme sermayesi olarak bölünmektedir Skandia Kılavuzundan adapte edilmiş bir modeldir . (Akt. Ermem 2009).

Model entelektüel sermaye ölçümünü dört boyutta ele almaktadır (Backhuijs 1999:38 Akt: Ermem 2009)

1- İlişki sermayesi (organizasyonun tüm paydaşlarıyla olan ilişkilerinin değeri) ölçümü, ilişki sayısındaki gelişme, güven düzeyi, müşteri bağlılığı, dağıtım kanallarının kalitesinin ölçülmesini temel alır.

2- İnsan sermayesi indeksi, çalışan başına yaratılan değer, eğitim ve yetiştirme kalitesi, çalışan morali ve motivasyonunun ölçülerek bir endeks haline getirilir.

3- Yenilik sermayesi indeksi, verimliliği artırmaya yönelik ürünlerde değişim ve yeni fikir geliştirme yeteneği ölçülür.

4- Altyapı sermaye indeksi, işletmenin iş yapmasını sağlayan maddi ve maddi olmayan varlıkların ölçümüne dayanır.

Bu dört boyutta elde edilen ölçümler sonucu ortaya çıkan toplam endeks değeri işletmenin entelektüel sermaye değerini verir.

Skandia Klavuzundan yola çıkarak oluşturulan entelektüel sermayeyi tek bir rakamla ifade ederek izleyen Göran Roos'un sınıflamasıyla ikinci jenerasyon bir ölçüm yöntemidir. "Entelektüel sermaye indeksini temel alarak geliştirilen Holistik Değer Yaklaşımı ise üçüncü jenerasyon bir yöntemdir" (Pike ve Roos 2000 Akt: Ermem 2009).

1.5.3.9 Technology Broker

Annie Brooking yöneticiliğinde Technology Broker danışmanlık şirketi tarafından 1996 yılında stratejik planlamaya yardımcı olarak geliştirilmiş bir metottur (Brooking 1999:16). Organizasyonun belirlediği hedefleri gerçekleştirme kabiliyetini belirlemeye yönelik iki örnek çalışma sonucu ortaya çıkmış bir denetleme metodolojisidir. Entelektüel sermayenin parasal değerini hesaplamaya yarayan bir metottur (Akt. Ermem 2009).

Modelde entelektüel varlıklar dört boyutta ele alınır. Bunlar (Akt. Ermem 2009);

1- Piyasa Varlıkları: Marka, müşteriler, müşteri bağlılığı, şirket adı, dağıtım kanalları, franchise ve lisans anlaşmaları.

2- Entelektüel Mülkiyet Varlıkları: Patent, telif hakkı, dizayn hakları, ticari sırlar, know-how, ticari markalar.

3- İnsan Merkezli Varlıklar: Eğitim, mesleki özellikler, iş bilgisi, işle ilgili yetenekler.

4- Altyapı Varlıkları: Yönetim felsefesi, şirket kültürü, yönetim prosesi, enformasyon teknolojisi sistemleri, ağ sistemleri, finansal ilişkiler

Model, entelektüel sermaye denetlemesini entelektüel sermaye bileşenleri ve alt bileşenlerinin durumunu belirlemeye yönelik hazırlanan yaklaşık 178 sorudan

oluşan bir soru grubuna verilen cevaplardan yola çıkarak yapar. Sorulara verilen cevaplar doğrultusunda işletmenin entelektüel sermaye değeri üç metot kullanarak belirlenir (Bontis 2001: 50). Bu metolar (Akt. Ermem 2009):

1- Maliyet yaklaşımı (Varlıkların yenileme maliyetinin hesaplanması prensibine dayanır)

2- Piyasa yaklaşımı (Varlıkların piyasa değerlerinin karşılaştırmalı olarak belirlenmesi prensibine dayanır)

3- Gelir yaklaşımı (Varlıkların gelir yaratma kabiliyetinin belirlenmesi prensibine dayanır)

Metodun en önemli dezavantajı kalitatif özellikteki sorulardan hareket ederek parasal değerler bulmasıdır. Entelektüel sermaye bileşenlerinden yola çıkarak parasal değere ulaşması metodu diğer metotlardan ayrılır. İşletme stratejileriyle bağlantılı bir metottur. (Akt. Ermem 2009).

1.5.3.10 Patent Değeri Metodu

N.Bontis tarafından 1996'da geliştirilen bir metottur. İlk olarak Dow Kimya Şirketinde uygulanmıştır. İşletmelerin geliştirdiği patentlerin değerinin hesaplanması temeline dayanır. Patent sayısı, patent satışları gibi ar-ge faaliyetlerine dayanan entelektüel sermaye varlıklarının değerini ölçmeye yarayan bir metottur. Bu amaçla toplam satışlar içindeki ar-ge payını, patent sayısını, toplam satışlar içinde proje geliştirme maliyetlerinin payını gösterge olarak kullanır. (Ermem 2009).

Sadece entelektüel mülkiyet olarak tanımlanan yasal koruma altında olan entelektüel varlıkları ölçen bir metot olduğundan sınırlı kullanım alanı bulunur. (Ermem 2009).

1.5.3.11. İnsan Kaynakları Maliyeti ve Muhasebesi Metodu

Entelektüel sermayenin sadece insan sermayesi boyutu ile ilgili finansal sonuçlar bulan bir metottur. Metot, yönetsel ve finansal kararlarda girdi oluşturmak amacıyla örgüt çalışanlarının ekonomik değerini bulmaya çalışır. Bu değer belirlenmesine yarayan yöntemler üç başlıkta toplanabilir (Dragonetti 1999:393). Bunlar (Ermem 2009):

1- İnsan varlıklarının fırsat maliyetlerini veya yerine koyma maliyetlerinin belirlenmesini içeren yöntemler.

2- Parasal olmayan davranışsal modeller ile parasal ekonomik değer modellerinin kombinasyonundan oluşan yöntemler.

3- İnsan kaynaklarının gelecekteki ücret ve kazançlarının tahmininden yola çıkarak hesaplama yapan parasal ağırlıklı yöntemler.

En eski entelektüel sermaye ölçme yöntemleridir. Ancak sadece insan sermayesi bileşenine odaklanmıştır (Ermem 2009).

1.5.3.12. Maddi Olmayan Varlıklar Monitörü Metodu (Intangible Assets Monitor)

Maddi olmayan varlıkların, ilgili göstergelerle basit bir şekilde ölçümü ve gösterilmesi için kullanılan bir metottur. Karl-Erik Sveiby tarafından geliştirilen metotta göstergeler işletme stratejisi doğrultusunda seçilir. Entelektüel sermayeyi maddi olmayan varlıklar olarak ele alan Sveiby, yönetim enformasyon sistemine entegre olabilecek bir metot geliştirmiştir. Metot maddi olmayan varlıkların izlenmesinde üç ana ölçümden yararlanır (Ermem 2009).

1- Dış Yapı Ölçümü (Marka,müşteri ve diğer destekleyicilerle ilişkiler)

2- İç Yapı Ölçümü(Organizasyon)

3- Yetenek Ölçümü(Eğitim, tecrübe)

Bu ölçümler yenilik ve gelişme, etkinlik, istikrarlılık boyutlarında değerlendirilmektedir. Metotta her bir boyutu temsil edecek göstergelerin sayısı iki ya da üç olmakta ve işletmenin gerçek durumunu gösterebilecek göstergeler seçilmektedir (Ermem 2009).

Entelektüel sermayeyi bileşenler düzeyinde izleyerek değerlendirme yapar. İşletme stratejileriyle bağlantılı ölçütler içerir. Parasal değerlendirme yapan bir metot değildir. Puan kartı metotları sınıflamasına girmektedir (Ermem 2009).

1.5.3.13. Roos ve Roos Modeli

Bir başka entelektüel sermaye modeli Roos ve Roos'un önerdiği modeldir. Bu modelde entelektüel sermayenin, insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin karşılıklı etkileşiminden oluştuğu savunulmaktadır (Roos ve Roos, 1997). Diğer bir ifadeyle, entelektüel sermaye bir şirketin pazardaki liderliğini, satışlarındaki sürekli gelişmeyi ve hissedarları için değer yaratımını sağlayan 'duyumsanmaz varlıkların' bir bütünü olarak ele alınmıştır. Burada, insan sermayesi, çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerinin tümüdür. Yapısal sermaye ise iş süreçleri ve yenilik-geliştirme sermayelerinden oluşmaktadır.

1.6. Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi

Entelektüel sermaye, organizasyonların rekabet avantajı kazanmalarında önem teşkil eden bir potansiyeldir. Bu gerçek, entelektüel sermayenin etkili yönetilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. İşletmelerin entelektüel sermaye ile stratejik amaçları arasında bir bağ kurması, entelektüel sermaye konusunda çaba harcamaları ihtiyacını doğurmuştur. Entelektüel sermayeyi yönetmenin esası, bilginin işletme için değer yaratan herhangi bir şeye dönüştürülmesidir. Ancak entelektüel sermaye yönetimi bilgi yönetiminden daha kapsamlıdır (Lynn 1998: 12). Entelektüel Sermaye Yönetimi insan sermayesi ile örgütsel sermayenin birlikte ele alınarak katkı

yaratılması üzerinde yoğunlaşır (Edvinson 1997:372). Entelektüel Sermaye Yönetimi insan sermayesi ile örgütsel sermayenin birlikte ele alınarak katkı yaratılması üzerinde yoğunlaşır (Edvinson 1997:372). Bu yapılırken teknik bakış açısı ve işletme bakış açısı olmak üzere 2 farklı yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Teknik bakış açısı daha çok bir mühendislik yaklaşımıdır ve buna göre değer, kurulan bağlantılarla artırılmaktadır. Daha fazla veri tabanı, daha fazla e-posta, bilgisayarların daha çok kullanılması entelektüel sermayenin değerini artıracaktır. İşletme bakış açısı ise uygulamaların farklılığına dayanır. Eyleme ilişkin yaratıcılık ve performans değer taşır. Entelektüel sermaye eşitliğinin soyut tarafıdır ve yöneticileri asıl endişelendiren kısım da bu soyut taraftır (Önce 1999: 52-53).

Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi demek, istenilen sonuçlara ulaşmak için kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize ve analiz edilmesi, yayılması ve uygulanması demektir. Bunun yapılabilmesi için gerekli olan hususlar (<http://www.zekiturk.com/kariyer-is-dunyasi-kisisel-gelisim/13944-entelektuel-sermayeyi-etkili-yonetebilmek.html>,(18.05.2009);

- Organizasyonun, bilmesi ve yapması gerekenleri tanımlaması,
- Organizasyonun, bildiklerine ve yapabileceklerine karar vermesi,
- "Bilinmesi gerekenler ve bilinenler" ile "yapılması gerekenler ve yapılabilecekler" arasındaki boşlukların neler olduğunun saptanması,
- Bu boşlukları kapatabilmek için bir strateji geliştirilmesi,
- Entelektüel sermayenin etkili olmasına yardımcı olacak vizyon/misyon, kültür, çevre, strateji, yapı ve insan kaynakları stratejileri/programları yaratılmasıdır.

Entelektüel Sermaye yönetim sisteminin geliştirilebilmesi ve karşılaşılan temel problemlerin aşılabilmesi için öncelikle işletmede bazı koşullar sağlanmış olmalıdır (Karacan 2004:191).

Birincisi, işletme yönetimi, işletme performansının sadece finansal terimlerle ifade edilmeyeceği bilincine sahip olmalıdır

İkincisi işletmedeki herkes, işletmeye değer yaratan maddi olmayan varlıkların neler olduğunu ve bunların işletmenin performansı etkilerini anlamış olmalıdır.

Üçüncüsü, entelektüel sermaye yönetiminin benimsenmesi, çoğu işletmenin örgüt kültürünü değiştirmesini veya düzeltmesini gerektirir.

Entelektüel sermaye yönetimi, işletmenin tanımlanmasını, uzmanlık birikiminin ve haritalarının oluşturulmasını gerektirir. Geleneksel örgütler bireysel yeteneklere ve know-how'a değer verip desteklerken, entelektüel sermaye yönetimi paylaşılmış uzmanlıkları destekler. Bunun için işgörenler bildiklerini kendine saklama davranışından vazgeçmelidirler. Entelektüel sermaye yönetimi sürekli eğitim yatırımlarıyla desteklenen eğitim kültüründe değişme yaratmalı ve performans ölçümü ve ödül sistemini gözden geçirmelidir (Önce 1999: 54).

Bu bağlamda işlemlerin entelektüel sermayeyi oluşturma, geliştirme ve yönetme gereksinimleri netleştirilmektedir. Özellikle zekanın keşfi, fikirlerin paylaşılması stratejik ve fiziksel gelişmelerin desteklenmesi, yaratıcılığın tahrik edilmesi denenmemiş yöntem ve yaklaşımların gözetilmesi, analogik düşünme ve metaforun yaşanılması, böylece farklı ve yeni sonuçlara ulaşılması; bunu yaparken sonuçların, amaçların ve düşüncelerin bir vizyon içinde ele alınması, gerçeğin peşine düşme ve yaşam felsefesi olarak içselleştirme gerek koşulları sağlanmalıdır ve bu yöneticilerin-iş görenlerin görünür ve süreğen bir amacı olmalıdır (Paratya 2007).

Entelektüel sermayeyi geliştirme boyutu şu kapsamda öngörülür (Paratya 2007):

a- **Misyon/Misyonerlik:** Bu adım entelektüel sermaye mantığını ve anlamını kavramaya, kavratmaya ilişkindir.

b- **Ölçüm:** Veri alt yapısı ve bilginin geliştirilmesi

c- **Liderlik:** Entelektüel sermayenin işlevselliğini ve diğer işlevlerle ilintilendirilmeye ilişkin veri değerlendirme ve mantıklı çıkartımlar üzerinde odaklaşma.

d- **Teknoloji:** Bilginin toplanması, korunması ve paylaşılması

e- **Yararlanma:** Bilginin aktarılması, el değiştirilmesi herkesin bundan yararlanması

f- **Süreklileştirme:** Entelektüel sermayenin yenilik sermayesi haline getirilmesi.

Bu faaliyetlerin sonucunda hangi unsurların işletmenin piyasa değerine katkı yaptığı, hangilerinin korunması ve geliştirilmesi gerektiği tespit edilebilecektir. Böylece entelektüel sermayenin nerede ve nasıl yaratıldığı belirlenerek işletmenin değerini maksimize etmeye yarayacak araç ve teknikler işletmenin kendi yapısına uygun olacak şekilde geliştirilecektir (Önce 1999: 55).

Entelektüel sermaye yönetiminin bir organizasyona yararları şu şekilde çerçeveslendirilebilir (Karacan 2004:191):

- 1- Öğrenme derinliği,
- 2-Uygulamaya geçme süresinin kısaltılması,
- 3-Maliyet ve yatırımlardan transferler ya da yapısal ve örgütsel sermayenin yeniden değerlendirilmesi,
- 4- İnteraktivitelerin geliştirilmesiyle daha yüksek değer yaratma.

1.6.1. Entelektüel Sermayeyi Yönetme İlkeleri

Steward (Steward 1997:182-183), insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin özellikleri gözönünde tutulduğunda entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin bazı temel ilkeler geliştirilebileceğini ifade etmiştir. Bu ilkeler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Karacan 2004:195).

1. İşletmeler insan ve müşteri sermayesinin sahibi değildir. Bu varlıkların mülkiyetini insan sermayesinde çalışanlarıyla, müşteri sermayesinde müşterileri ve tedarikçileri ile paylaşır. Bu varlıkları yönetebilmek ve kâr edebilmek için müşterek mülkiyetin kabul edilmesi gerekir.

2. Bir işletmenin kullanabileceği insan sermayesini yaratabilmesi için ekip çalışmasını ve öğrenmenin sosyal biçimlerini destekleyip geliştirmesi gerekir. İşletmeler disiplinlerarası ekipler sayesinde yetenekleri yakalayıp formüle eder ve

sermayeye katabilirler. Çünkü bilginin paylaşılması bireye daha az bağlı bir nitelik kazanmasını sağlar.

3. Tüm zeki ve yetenekli personel varlık niteliği taşımaz. Kurumsal zenginlik yaratan personel başka hiç kimse tarafından daha iyi yapılamama anlamında tescilli ve yapılan işin müşteriler tarafından ödenen değeri ortaya çıkarma anlamında stratejik becerilere sahip kişilerdir. Bu özelliklere sahip insanlara yatırım yapılmalıdır.

4. Yapısal sermaye işletmelerin doğrudan sahip olduğu bir yetenektir ve kolayca kontrol edilebilir. Ancak pek çok müşteri buna çok az değer verir. Bu nedenle, müşterilerin işletmenin elemanları ile kolay işbirliği yapmasını sağlayacak şekilde yönetilmesi gerekir.

5. Enformasyon ve bilgi pahalı olan fiziksel ve finansal varlıkların yerini tutmalıdır. Bilgi müşteriye göre özelleştirilmelidir. Bu nedenle seri üretim çözümleri yüksek kârlar getirmez. Her işletme hangi enformasyonun en büyük önemi taşıdığını görmek için içinde yer aldığı sektörün değer zincirini hammaddeden son kullanıcıya kadar yeniden analiz etmelidir.

6. Yöneticiler dikkatini mal akışı yerine enformasyon akışı üzerinde toplamalıdır. Çünkü günümüzde enformasyon işin kendisini oluşturmaktadır.

7. İnsanlara, müşterilere ve sistemlere ayrı ayrı yatırım yapmak anlamlı değildir. Çünkü insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi birlikte çalışır. Bu üç sermaye çeşidi birbirlerini olumlu etkileyebilecekleri gibi olumsuz da etkileyebilirler. Bu nedenle, etkileşimin yönü ve büyüklüğü iyi tanımlanmalıdır.

Entelektüel sermaye günümüz bilgi yoğun işletmeler için son derece önemli bir değerdir ve bunun geliştirilmesi işletme için rekabet avantajı yaratacak şekilde yönetilmesi hem işletmelerin hem de faaliyet gösterilen piyasaların zenginleşmesini sağlayacaktır (Karacan 2004:195).

1.6.2. Entelektüel Sermaye Yönetiminde Kullanılan Modeller

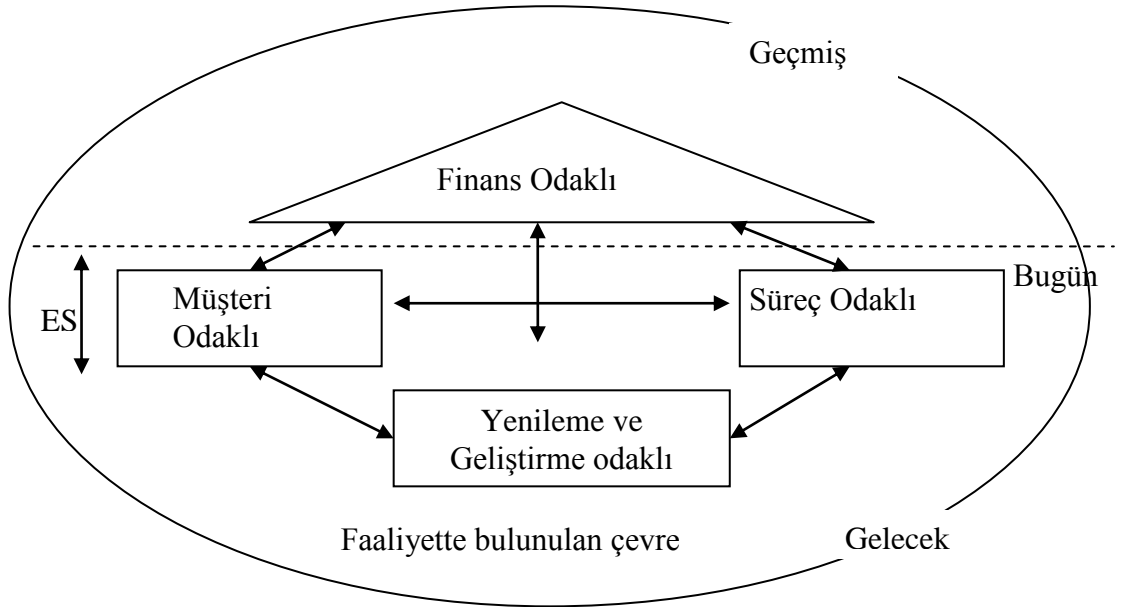
Entelektüel sermaye yönetiminde kullanılan modellerden Kılavuz Modeli ve Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Modeli üzerinde durulacaktır.

1.6.2.1. Kılavuz Modeli

Bu model Skandia'da entelektüel sermaye yönetiminde kullanılan bir modeldir (Edvinson 1997:368).

İşletmenin uzun dönemli kalıcılığına katkıda bulunan süreçleri ortaya çıkarmayı ve kalıcı değer sağlayan unsurları beslemeyi hedefler. Hem finansal ve finansal olmayan konular arasında hem de geçmiş finansal performansı, insan kaynaklarını ve süreçlerini de kapsayarak bugüne ait bilgi ve geleceğe ait gelişme ve yenilemeler arasında daha iyi bir denge kurmaya yöneliktir. Ayrıca işletmenin faaliyette bulunduğu çevreyi de dikkate alır. (Önce 1999: 57).

Şekil 1.7'de görüldüğü üzere; model bir ev gibi düşünülebilir. Finansal odak çatıyı, müşteri ve süreç odakları duvarları, insan odağı evin ruhunu ve yenileştirme-geliştirme odağı da tabanı oluşturur. Bu basit yaklaşım finansal ve finansal olmayan konular arasında bir dengenin sağlanması gerekliliğini de açık olarak ortaya koymaktadır. Kılavuz modelin temel araçlarından biriside işletmenin gerçek varlığını gösterebilecek bir muhasebe dili geliştirmektir (Önce 1999: 57).



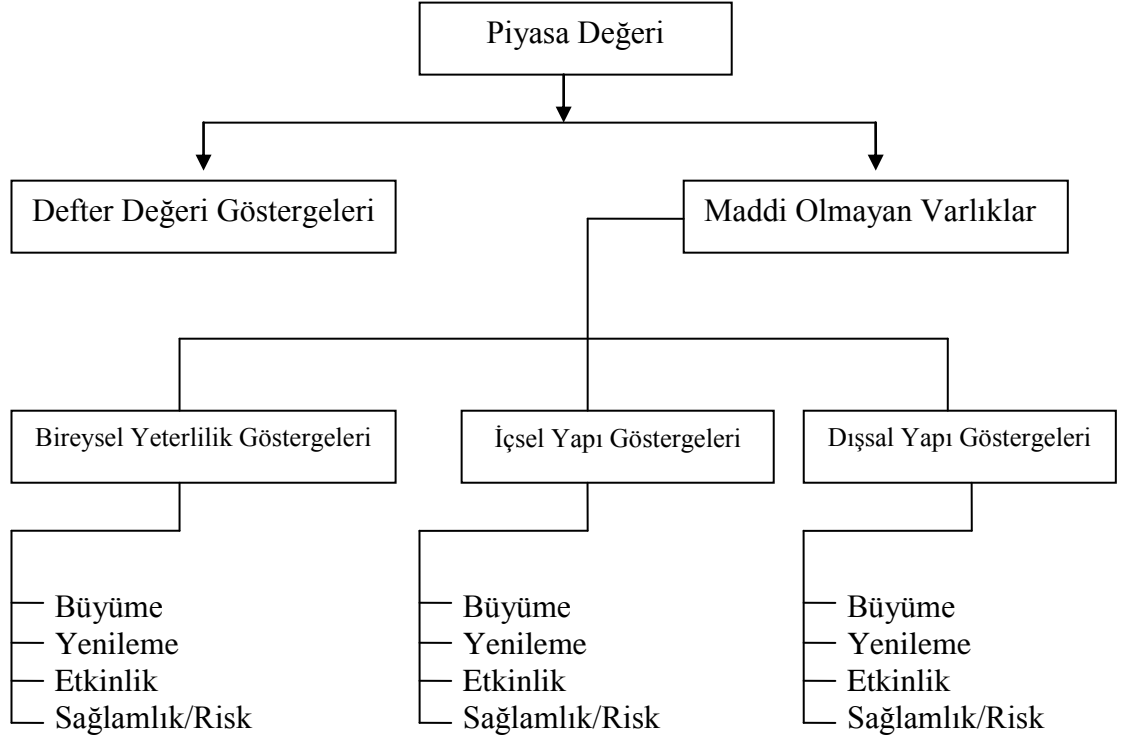
KAYNAK: Edvinson 1997:371

Şekil 1.7 Skandia Kılavuz Modeli

1.6.2.2. Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Modeli (MOVi)

Bu model geleceğe yöneliktir ve büyük ölçüde maddi olmayan kilit varlıkları belirlemede, çabaları verimli ve karlı bir şekilde işletmeye yönlendirmede yol gösterici olarak kullanılır. Burada bilançonun görünmeyen maddi olmayan kısmı Şekil 1.8’de görüldüğü üzere üç gruba ayrılır. Bunlar (Önce 1999: 58):

- Bireylerin yeterliliği
- İçsel yapı
- Dışsal yapı



Kaynak: Sveby, 1997: 4

Şekil 1.8 Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Modeli

a) **Bireylerin Yeterliliği:** Kişilerin çeşitli durumlara karşı davranış kapasitesidir. Yetenekler, eğitim, deneyim, değerler ve sosyal yetenekleri kapsar. Tüm varlık ve yapılar insan eylemlerinin sonucudur ve mevcut olabilmeleri tamamen

kişilere bağlıdır. Yeterlilik onu geliştiren kişiye aittir; başka birinin mülkiyetine geçirilemez. Bununla birlikte yeterlilik bilânçoda yer alabilir. Eğer kişilere doğru şekilde davranılırsa, kişiler sorumluluğun paylaşıldığını işletmeye bağlılıkları artacaktır. İşletmeler bu nedenle emekli olan ve işten çıkarılmak zorunda kalan işgörenlerine tazminat ödemeyi benimserler. Bu tür taahhütler bilânçoda borç olarak yer almaz; ancak tahmini bir borç veya taahhüt olarak gösterilebilmektedir (Önce 1999:59).

b) İçsel Yapı: Patentler, modeller, bilgisayarlar ve yönetsel sistemlerden oluşur. Bunlar insanlar tarafından oluşturulur ve mülkiyeti genellikle işletmededir. Biçimsel olmayan örgüt yapısı, işletme içi ağlar, örgüt kültürü veya örgüt ruhu içsel yapıya aittir (Önce 1999: 60).

c) Dışsal Yapı : Müşteri ve satıcılarla ilişkiler, markalar, amblemler, piyasadaki itibar veya imaj gibi durumları kapsar. Sveiby maddi olmayan varlıkları izleme modelinde (MOVİ) maddi olmayan varlıkların tam bir görünümünü sunmayı hedeflemediklerini, çünkü bunun mümkün olmadığını ve amacın uygulanabilir olmayı sağlamak ve birkaç pencere açarak yöneticilerin bunları uygulamaya geçirebilmelerini mümkün kılmak olduğunu ifade etmiştir (Önce 1999: 58).

Entelektüel sermaye günümüz bilgi yoğun işletmeler için son derece önemli bir değerdir ve bunun geliştirilmesi işletme için rekabet avantajı yaratacak şekilde yönetilmesi hem işletmelerin hem de faaliyet gösterilen piyasaların zenginleşmesini sağlayacaktır (Karacan 2004:195).

II. BÖLÜM

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ORGANİZASYONLARIN PERFORMANSINA ETKİLERİ

“Ölçemediğinizi yönetemezsiniz” deyimini bir işletmenin hedeflediği herhangi bir çalışması için geçerli olduğu kadar entellektüel sermayesi için de geçerlidir. Bir organizasyonun entellektüel sermaye performansının ölçülmesi organizasyona birçok faydalar sağlayacaktır. Örneğin hissedarlar için, şirketin piyasa değerini değerlendirmek ve şirketin şeffaflığını arttırmak vb. konularda, yöneticiler için ise kötü finansal sürprizleri önceden görebilmek ve yönetim sistemlerini iyileştirmek vb. konularda faydalı olabilir. Bu nedenle soyut bir nitelik taşıyan entellektüel sermayenin, bir başka deyişle daha evvel değinilen üç temel bileşenin işletmedeki performansının ölçülmesi konusu üzerinde durulmalıdır (Büyükozan 2002).

2.1 Organizasyon Kavramı:

Organizasyon, birden fazla kişi ve grupların bir araya gelerek gayelerini gerçekleştirmek ve bu amaçla tesbit edilen özel görevleri yerine getirmek maksadıyla belirli kanunlar, yönetmelikler ve daha başka esaslar çerçevesinde oluşturdukları kuruluşlara verilen isimdir. Belirli görevleri ve yükümlülükleri açısından sosyal üniteleri birbirinden ayıran ve bu ünitelerin ileri seviyede bir bütün oluşturmasından doğan düzenlemelere de bu ad verilir. Organizasyonu oluşturan, yani organizasyonun bel kemiği insandır (http://www.enfal.de/sosyal_bilimler/o/007.htm), (11.04.2009).

Organizasyon tanımı aynı zamanda sistem kavramını da içermektedir. Sistem teorisi, organizasyonların yapısına ve organizasyonun bileşenleri arasındaki karşılıklı

dayanışma ve ilişkilerine odaklanarak modellenmesinde kolay bir yol sağlar. Sistem teorisi, organizasyonların parçalardan oluştuğu ve bu parçaların organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere birbirleriyle etkileşim içinde olduğu düşüncesini taşır (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

Organizasyonların sınıflandırmaları ile ilgili yapılan literatür taramalarında yazarların bu konuda değişik sınıflama yollarına gittikleri görülmüştür. Konuyla ilgili olarak Katz ve Kahn'ın tarafından yapılan sınıflama ele alındığında;

Birinci tip organizasyon üretim veya ekonomik organizasyondur. Bu organizasyon servetin yaratılması, malların üretilmesi, kamuya veya onun bir bölümüne hizmetlerin sağlanması ile ilgilidir. Üretim organizasyonları da birincil, ikincil ve üçüncül alt birimlere bölünebilir. Bu organizasyon toplumun hayati ihtiyaçlarını karşılayacak malları ve hizmetleri onun tüketimine sunmak amacıyla.

İkinci tip organizasyon idame organizasyonudur. Bu organizasyon tipi kişilerin toplumdaki rollerinin sosyalizasyonunu sağlamak amacıyla. Bu organizasyonda alt organizasyon tiplerine bölünebilir. Bunlar doğrudan idame görevi üstlenmişlerdir. Camiler, okullar, sağlık ve refah kurumları bu cümledendir. Bu organizasyonlar toplum lehine normatif bir bütünleşme sağlarlar.

Üçüncü tip organizasyonlar intibakı sağlayıcı organizasyonlardır. Bilgiyi üretme teorileri geliştirme ve test etme, bir dereceye kadar, bilgi birikimini mevcut problemlere uygulama amaçlıdır. Bunun en belirgin örneği üniversiteler ve diğer araştırma organizasyonlarıdır. Bazı sanatsal organizasyonları da, insanların anlama, kabiliyet ve deneyimlerini zenginleştirme, ufuklarını genişletme özelliği dolayısıyla bu tipe katmak mümkündür.

Dördüncü tip organizasyon ise siyasi veya idari organizasyonlardır. Bu organizasyonlar hüküm ve karar verme, koordinasyon, kaynakların, toplumun ve alt sistemlerin denetimi amacıyla. Devlet bunun belirgin örneğidir. Bu tipe dâhil

edilebilecek diğer organizasyonlar hşkşmetin alt sistemleri, baskı grupları, sendikalar, özel çıkar grupları; doktorlar, eğitimciler ve çiftçilerin organizasyonlarıdır (http://www.enfal.de/sosyal_bilimler/o/007.htm), (11.04.2009).

20. yşzyılın en belirgin özelliklerinden biri, organizasyonlar ağı olmasıdır. Özellikle sanayi devrimi sonrasında işletmelerin ortaya çıkması, toplumları birer organizasyonlar topluluğuna dnşstşrmşstşr. Bu sebeple içinde yaşadığımız ağı anlayabilmek, organizasyonları anlayabilmeye bağlıdır. Organizasyonu gerçekten anlamaya yönelik araştırmalar 20. yy. başından itibaren gerçekleşmiştir ve aşağıda açıklanan ũ değişik alanda yoğunlaşmıştır (http://www.enfal.de/sosyal_bilimler/o/007.htm), (11.04.2009).

2.1.1. Yönetim Sistemleri'nin Gelişimi, Organizasyon Teorileri

Yönetim grşlerinde meydana gelen gelişmeleri, aralarında kesin sınırlar ve geniş ayrılıklar olmamakla beraber klasik, neo-klasik ve modern teoriler olmak ũzere ũ ana grupta toplamak mşmkündür. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

Klasik Organizasyon Teorisi: işletmenin formal yapısını kendisine inceleme ve araştırma sahası olarak alan, organizasyon konusunda ortaya çıkan ilk teoridir. Bu grş Fransa'da Fayol (1916), Amerika'da Taylor (1911), Mooney ve Reiley (1932), Allen (1958), İngiltere'de Urwick (1928 ve 1943) ve Brech (1957)'in eserlerinde göze çarpmaktadır. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

Klasik teoride organizasyon, gaye ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araç olarak dşşnşlmekte, mevcut kaynaklardan maksimum dşzeyde yararlanılarak organizasyonun gayelerinin gerçekleştirilmesi ön planda ele alınmaktadır. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

Klasik Organizasyon Teorisi adı altında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım; öncülüğünü Taylor'un yaptığı "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", öncülüğünü Fayol'un yaptığı "Yönetim Süreci Yaklaşımı" ve öncülüğünü Weber'in yaptığı "Bürokrasi Yaklaşımı"dır. Her üç yaklaşım da, organizasyonlarda etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere uyulması gerektiğini araştırmıştır. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

Klasik Organizasyon Teorisi'nde iş ve pozisyonlar ile bunlar arasındaki ilişkiler ön planda değerlendirilirken, insan unsuru veri olarak kabul edilir ve psiko-sosyal karakteri ile psikolojik ve sosyal çalışma koşulları göz önüne alınmaz. Bunun anlamı, bu teori neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı olarak yapılacağına açık ve kesin bir biçimde tayin edilmesi gerektiğini ve bu iş, kural, yöntem ve disiplinine sıkı bir biçimde uymayanı ücretini kesme, işten atma gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğunu ileri sürer. İşte bu özelliklerinden dolayı, klasik doktrin dar, sınırlı, mekanik ve bürokratik olmakla eleştirilmiştir. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

Neoklasik Organizasyon Teorileri: Klasik görüşe karşı eleştiriler ikinci dünya savaşı öncesi başlamış ve bu arada birçok sosyolog ve sosyal psikoloji uzmanı bu konuda çeşitli araştırmalar yapmıştır. İşletmelerin verimliliğinde insan unsurunun oynadığı önemli rol açığa çıkmıştır.

(<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

Organizasyonun sosyal ve beşeri yönünü öne alan *Neoklasik Görüşün* önderliğini yapan Mayo (1933), Roethlisberger (1941) ve onların izinden yürüyen Bakke, White, Gardner ve Moore (1955), Davis (1957), McGregor (1960), Dubin ve Likert gibi bilimadamları, eserlerinde zamanımızın en önemli sorununun bireyler ve organizasyonlar arasında işbirliği ruh ve anlayışının geliştirilmesi olduğunu ileri

sürerek klasik organizasyonu bir bakıma eleştirmekte bir bakıma da tamamlamaktadır. Bu düşünceye göre organizasyon kavramı, önceden belirlenmiş bir tüzük şeklindeki bilimsel olmayan gruplardan oluşmakta ve biçimsel organizasyon tamamen biçimsel kalıp işlememekte, yerini sosyal ve psikolojik ilişkilerin geliştirildiği bir organizasyona bırakmaktadır. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

Ancak neoklasik teori de örgütü oluşturan unsurların kendi başlarına birer varlık oldukları görüşünden kurtulamamış, motivasyon konusuna gereğinden fazla ağırlık vermiştir. Biçimsel ve biçimsel olmayan unsurların birleşmesini açıkça ortaya koymadığı ve motivasyon teorisini kıymetler, bunalım, öğrenme, psikoloji, sağlık teorileriyle birlikte ele almadığı için uygulamada beklenen sonuçlar alınamamıştır. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

Öte yandan, toplumların sosyal değerlerinin zamanla değişmesi, çalışanlarla işverenler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde devlet ve sendikaların etkin olmaya başlaması, organizasyonu oluşturan grupların davranışlarını büyük oranda etkileyip, karşılıklı tutumlarının değişmesine neden olmuştur. Bu durumda, dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun, zaman içinde oluşumu ve gelişimi, çevre koşullarındaki değişime paralel olarak düzenlemeli ve özellikle beşeri unsurun davranışlarındaki değişimlerin dikkate alınması gerektiği fikri yeterince ortaya çıkmamıştır. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

Modern Yönetim Düşüncesi: Yönetim ve organizasyon konusundaki modernizasyon yaklaşımları, 1950-1960 yılları arasında Modern Yönetim Düşüncesinde neoklasik yaklaşıma paralel olarak başlatılmıştır. İşte bu yaklaşımın temelini oluşturan akımlar Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı'dır. (<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/orgutsistem.htm>, Erişim:17 Aralık 2008).

2.1.2. Organizasyonlarda Entelektüel Sermaye Yaklaşımına Duyulan Gereksinim

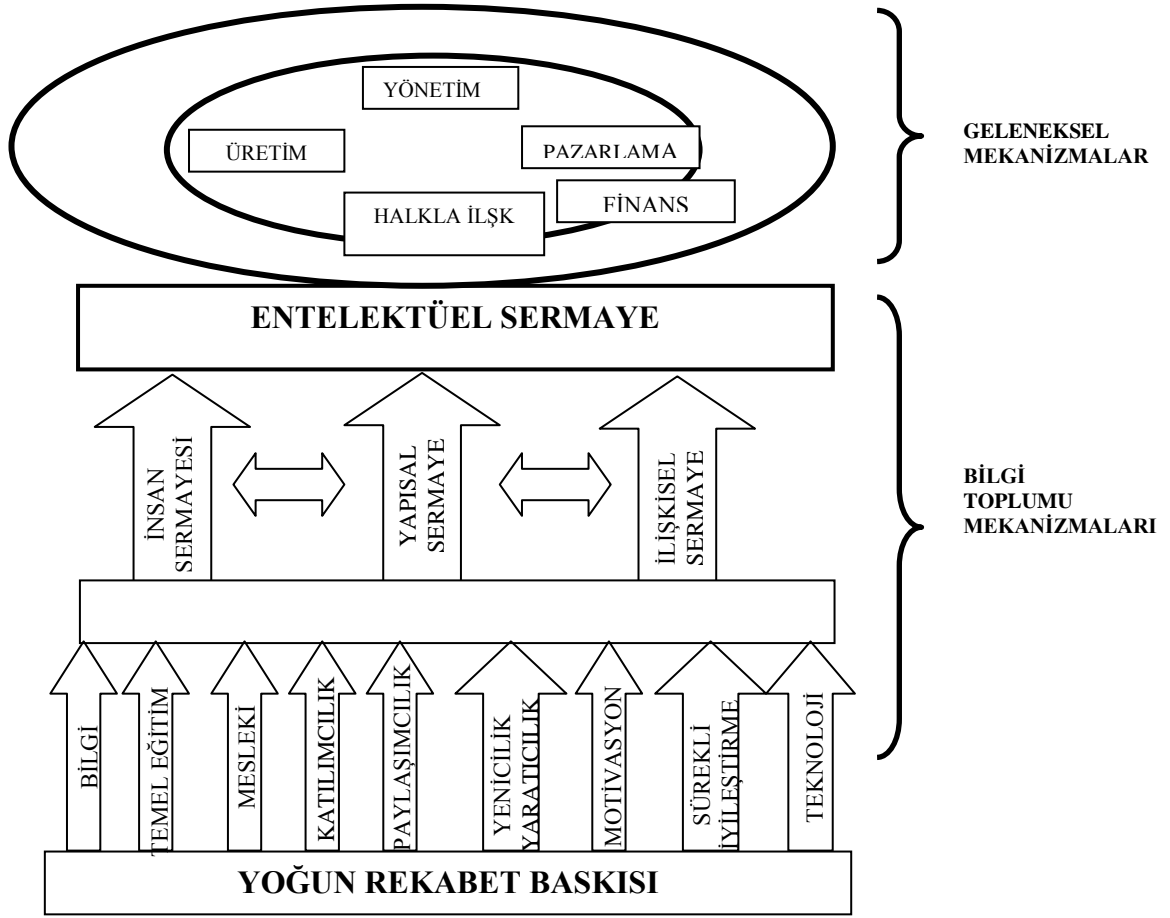
Son dönemlerde bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı, daha önceki dönemlerde üstün kabul edilen doğal kaynaklar ya da finansal sermayeden ziyade entelektüel sermaye üzerinde bir ilgiye neden olmaktadır. Yeni küresel koşullarda, entelektüel olanın fiziksel olana hükmedeceği düşüncesi işletmeler dünyasında da hızla kabul görmektedir. Bir organizasyonun entelektüel sermayesi; “organizasyon için bir değer üreten; birbiriyle bağlantılandırılmış, bir düzenleme ile biçimselleştirilmiş ve dayanak olarak kullanılan fikirlerin toplamı” (Richard 2003) olarak kabul edilmektedir. Bugün, kar amaçlı ya da kar amaçsız, organizasyon/kurum başarısı her bakımdan, bilgiyi elde etme, yeniden işleyebilme ve aktarabilme etkinliğine ve bunu rekabetten daha büyük bir hızda ve etkinlikte yapabilme becerisine bağlıdır (Kanıbir 2004: 79).

Günümüzde uygulamacılar, kendi geleneksel fonksiyonlarının daha etkili icra yollarını öğrenme gereksinimi içindedirler. Bu profesyonel bir yaklaşımın da gereğidir. Bununla birlikte, faaliyetlere yön verecek, yeni ufuklar açacak, tutarlı, uygulanabilir ve yüksek kalite içerikli yaklaşımların varlığının azlığı organizasyonların yönetim düzeyinde sıkça ortaya konulan bir şikâyet olmaktadır (Kanıbir 2004: 79).

Buna bir tepki olarak, organizasyonlar giderek artan bir biçimde, ellerindeki kaynakların etkinliğini mükemmel düzeye çıkarabilme gayreti ile hareket etmekte ve bu bağlamda kendi entelektüel sermaye varlıklarını yaratma ve yönetme becerileri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Küresel işletmelerin tecrübeleri açıkça göstermektedir ki yönetim etkinliğini ve inovasyonları arttıran fikirlerin elde edilmesi, işlenmesi ve aktarımına ilişkin organizasyonel yetkinlikler, performansın en üst düzeye çıkmasında öncül koşul niteliğindedir (Biçer 2003). Entelektüel sermaye bu potansiyeli üzerinde taşıyan bir görünüm ile özellikle, organizasyonel etkinlik,

verimlilik, rekabet avantajı yaratma konularına odaklanan düşünürler, araştırmacılar ve uygulamacıların dikkatlerini çekmektedir (Kanıbir 2004: 79).

Organizasyonel etkinliğin en üst düzeylere ulaştırılması aynı zamanda rekabet gücü için de oldukça kuvvetli bir temel anlamına gelecektir. Diğer bir ifade ile rekabet gücü elde etme açısından, organizasyonel etkinlik “olmazsa olmaz” bir ön koşuldur. Organizasyonel etkinliği ele alırken yalnızca üretim veya satışlar gibi ‘nicel’ süreçleri değil aynı zamanda organizasyondaki tüm süreçleri gündeme getirmesi, bunları ana dinamikler şeklinde sınıflandırarak analiz etmesi ve birbirleriyle ilişkilendirmesi, kısaca örgütsel işleyişi nicel ve nitel anlamda bütüncül bir yaklaşımla ele alması entelektüel sermaye yaklaşımının giderek daha fazla ilgi görmesinin başlıca bir nedenidir (Kanıbir 2004: 79). Konu Şekil 2.1’de şematik olarak açıklanmıştır.



KAYNAK: Kanıbir 2004: 80

Şekil 2.1 Organizasyonel Etkinlik ve Entelektüel Sermaye İlişkisi

2.1.3. Entelektüel Sermayeyi Oluşturan Unsurların Organizasyonel İşleyişteki Yeri:

Entelektüel sermaye, içerdiği felsefenin organizasyonel işleyişlerde hayata geçirilebilmesi itibarıyla, organizasyonların kendilerini nasıl dizayn etmeleri gerektiğine ve fonksiyonlarını en etkin nasıl yerine getirebileceklerine ilişkin fikirleri gündeme taşımaktadır. Böylece organizasyonel performansın mükemmelleşmesi hedeflenmekte ve hemen ardından da bu mükemmel performansın rekabet gücüne yansıtacağı beklenmektedir (Kanıbir 2004: 81).

Daha önce açıklandığı üzere entelektüel sermaye üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Bu üç unsurun organizasyonel işleyişteki yeri aşağıda kısaca açıklanacaktır.

2.1.3.1. İnsan Sermayesi ve Organizasyonel İşleyişteki Yeri

Entelektüel sermaye yaklaşımının temel unsuru olarak kabul edilen insan sermayesi, organizasyon üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının yani tüm beşeri unsurların toplamıdır (Bontis 2001). Bu bağlamda, organizasyon üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme yetenek ve kapasiteleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, onların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir (Kanıbir 2004: 81).

Entelektüel sermaye düşüncesinin ileri sürdüğü temel yaklaşım, bu büyük güçten, klasik üretim faktörleri anlayışında olduğu gibi salt fiziksel işgücü olarak değil, çok daha geniş bir bakış açısıyla tüm organizasyonel işleyişler ve nihai hedefler doğrultusunda yararlanılmasıdır. Diğer bir ifadeyle başlıca bir felsefe olarak, insan sermayesine, organizasyonel hedeflere en büyük katkıyı sağlayacak şekilde yaklaşılması ve yapılandırılmasıdır (Kanıbir 2004:81).

İnsan sermayesi organizasyonların mülkiyetinde olan bir unsur değildir. Kurumlar, organizasyonlar, tüm süreçlerin işleyişinde büyük etki potansiyeline sahip insan sermayesini ancak belirli süreler için kiralayabilirler. Dolayısıyla, organizasyonların, bu unsurun taşıdığı potansiyeli açığa çıkarabilmek ve maksimum kılabilmek için, üyelerinin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve deneyimleri aktif olarak kullanabilmeleri ve paylaşmaları gerekir. Bu da bireysel birikim ve gelişime önem veren, bireyleri cesaretlendiren, organizasyonel süreçlerin ancak bunlarla paralel olarak gelişebileceğini öngören bir yönetim felsefesini gerektirmektedir (Kanıbir 2004:81).

Kısaca organizasyon üyelerinde organizasyona yönelik aidiyet duyguları yaratmak, esas olmalıdır. Aksi takdirde bu birikim ve yetenekler bireyin kendisinde kalacak ya da örgütsel işleyişlere kalıcı bir katkı sağlamayacaktır. Bundan dolayı, bireysel anlamda her türlü entelektüel birikimi organizasyonel süreçlere yansıtarak örgütün zenginliğine dönüştürmek, böylece sürekli iyileştirme ve gelişmeyi dinamik bir yapıya kavuşturarak örgüt kültürü haline getirmek temel bir zorunluluktur (Kanbir 2004: 81).

2.1.3.2. Yapısal Sermaye ve Organizasyonel İşleyişteki Yeri

Yapısal sermaye, organizasyon üyelerinin entelektüel çabalarının tüm organizasyonel platforma yansımaları sağlayan düzenlemelerdir. Organizasyonun bütününe kapsayacak şekilde oluşturulan bu düzenlemelerle üyelerin entelektüel birikim ve potansiyelleri kalıcı ve sistemli olarak organizasyona transfer edilebilecektir (Kanbir 2004: 81).

Organizasyon üyelerini cesaretlendirici, teşvik edici ve aidiyet duygusu yaratıcı bir örgütsel atmosferin oluşmasına yönelik yönetim ve uygulama yaklaşımlarının, açıkça bir sistem olarak kabul edilmesi ve bunun gerektirdiği örgütsel yapılanmanın dizayn edilmesi, yapısal sermaye olarak ifade edilmektedir. Ancak bu yapısal özelliklerdeki bir organizasyon, sahip olduğu insan sermayesini örgütsel hedefler doğrultusunda harekete geçirebilecektir. Bu bağlamda organizasyonun her alanında yapılandırılmış olan süreçler, rutin uygulamalar, kavramlar, modeller, hiyerarşik ve informel mekanizmalar, yapısal sermayeyi yaratmada temel bileşenlerdir (Kanbir 2004: 81).

Yalın bir ifadeyle “insan sermayesini biçimlendiren, yönlendiren, yetkilendiren destekleyici altyapı” (Edvinsson ve Malone 1997: 35) bütün nitelik ve boyutlarıyla bir organizasyonun yapısal sermayesini oluşturur. Bu durum “kurumsallaştırılmış” organizasyonel yetenekler olarak da adlandırılabilir. Organizasyonların niteliğine göre bir takım farklılıkların görünme olasılığı olsa da,

bir örgütün bütün hareketlerini şekillendiren yapısal sermaye genel olarak şu altyapı varlıklarından oluşmaktadır (Önce1999: 29):

- Yönetim felsefesi,
- Örgüt kültürü,
- Yönetim süreçleri,
- Bilgi sistemleri,
- Ağ sistemleri,
- Finansal ilişkiler,
- Entelektüel mülkiyete ilişkin varlıklar (patentler, telif hakları, ticari sırlar),

Yapısal sermayenin organizasyon için “kalıcı bir sermaye” niteliğinde olduğu dikkate alındığında, organizasyonun asıl başarısı, mevcut ve potansiyel her türlü entelektüel kaynak ve birikimi bu kalıcı sermayeye aktarabilmesi ve yansıtabilmesi olacaktır. Diğer bir ifadeyle, yetenek ve birikimlerin kurumsallaştırılabilme düzeyi, son tahlilde organizasyonların performansında önde gelen belirleyicilerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü işleyişleri ve ulaşılabilecek sonuçların niteliğini belirleyen temel araç, organizasyonun yapılanma biçimidir. Bu yapılanma biçimi süreçlerin şekillenmesini ve süreç kalitesini doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla yapısal sermayenin niteliği ve düzeyi, organizasyonların rekabetçi avantajlar yaratabilme potansiyelini açığa çıkarabilme açısından temel bir kritik faktördür (Kanıbir 2004: 82).

2.1.3.3. Müşteri Sermayesi ve Organizasyonel İşleyişteki Yeri

Müşteri sermayesinin ana konusu, pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri yoluyla organizasyonun edindiği bilgilerdir. Kar amaçlı ya da kar amaçsız, hizmet ya da imalat sektörü, hangi konumda olursa olsun her organizasyon değer üretme sürecinde muhataplarının algılama biçimleri, tepkileri ve beklentilerini

öğrenmek ve değerlendirmek zorundadır. Bu durum, “hedef kitleler için gerçek bir değer üretme” anlayışının mutlak bir parçasıdır. Bundan dolayı, başlangıçta müşteri sermayesi olarak tanımlanan (Saint-Onge 1998) söz konusu mekanizma, bugün “ilişkisel sermaye” olarak adlandırılmakta ve organizasyonun müşteriler, rakipler, tedarikçiler, her türlü kurum ve kuruluşla kısaca tüm çevresel faktörler ile olan ilişkilerine dayanarak geliştirdiği yeni bilgi ve değerler, bir organizasyonun ilişkisel sermayesi olarak değerlendirilmektedir (Kanıbir 2004: 82).

Niteliği ne olursa olsun tüm organizasyonların, hedef kitlelerinin beklenti ve tatmin düzeylerini dikkate alarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, diğer bir ifade ile örgütsel faaliyetlerin müşteri tatmini ve sosyal sorumluluklar ekseninde şekillenmesi bu anlayışın doğal bir uzantısıdır (Kanıbir 2004: 82).

2.2. Performans Kavramı

Performans; “belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi ve ya çalışanın davranış biçimi” olarak tanımlanabilir (Bingöl 2003:273). Başka bir tanımda ise “bir bireyin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiği” olarak tanımlanmaktadır (Aydın 2007). Kısaca, sahip olunan kapasitenin kullanılabilme yüzdesidir. Bu paralelde organizasyonel performans içinde; organizasyonun sahip olduğu bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedefleri doğrultusunda kullanabilme yüzdesidir (Kanıbir 2004: 83) denilebilir.

Performans değerlendirme ise çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli kıstaslara göre ölçülmesidir. Başka bir tanımla, çalışanların göreve yönelik başarı düzeylerinin belirli kıstaslara göre sayısal olarak değerlendirilerek sonuçlarının değerlendirilen çalışanla paylaşılma sürecidir (Denisi ve Pritchard 2006: 254). Organizasyonun verimliliği ve hizmet kalitesi ancak etkili bir performans değerlendirme sistemi sayesinde artabilir (Uyargil 2000:208).

Performans değerlendirmesi ve ölçülmesinin amacı insan kaynaklarının organizasyon amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunun tespit edilmesidir. Organizasyonda insan kaynaklarında performans değerlendirme ve ölçme şu nedenlerle yapılır (Aktan, <http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/performans.htm>, Erişim: 5 Mart 2008):

- Organizasyonda çalışan ile çalışmayan; ya da daha doğru bir ifadeyle çok çalışan ya da az çalışanı birbirinden ayırmak ve daha fazla çalışanları ödüllendirmek için,

- Daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanları motive etmek için,

- Ücret artışı yapılırken bunun daha rasyonel ve objektif temellere dayandırılması için,

- Organizasyonda çalışanların kariyer gelişimi için,

- İşten çıkarma veya bir işten diğer bir işe kaydırma (iş rotasyonu) işleminin yapılması için,

- Gizli kalmış bazı yetenekleri tespit etmek ve su yüzüne çıkarmak için,

- Performans değerlendirilmesinin ardından “geri bildirim” ile kişinin kendi kendinin performansını değerlendirebilmesi için,

- Organizasyondaki eğitim ihtiyacını tespit etmek için,

- İnsan kaynakları yönetimi alanında “sürekli gelişme” (Kaizen) felsefesini kurumsallaştırmak için,

- İş zenginleştirme, iş köprüleme, iş eşleştirme vb. çalışmaların daha objektif temellere dayandırılması için.

Örgütlerde performans arttırmak ve iyileştirmek için “performansı değerlendirmek ve ölçmek” gerekir. Değerlendirmek ve ölçmek için önceden bazı kriterler belirlemek gerekir. Performans kriterleri olmaksızın, performansta iyileştirmek beklemek hayaldir. Yaygın olarak kullanılan performans kriterleri

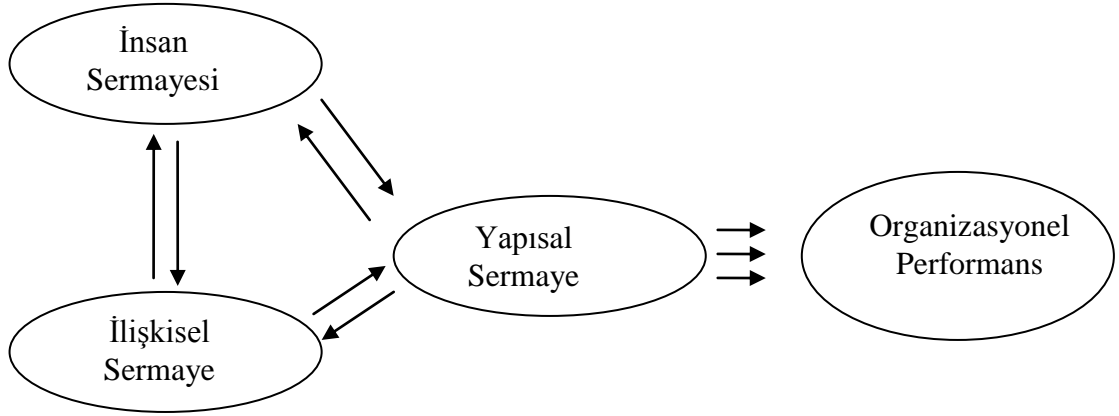
verimlilik, iş kalitesi ve güvenilirliktir. Ancak bu kriterler bireysel etkinliği geliştirmeye yardımcı olurken, bireyin, diğer çalışanların ve birimlerin sonuçlarına katkılarını göz önünde bulundurmalıdır.

2.3. Entelektüel Sermayenin Organizasyonlarının Performansı ve Rekabet Gücüne Etkileri

Rekabet kimin daha iyi olduğunu ortaya çıkaran bir yarışır. Rekabet gücü ise, öncelikle bu yarışı sürdürebilmek, sonrasında da öne çıkabilmek için sahip olunması gereken temel yetkinliktir. Bu açıdan, elde edilen tüm yetkinlikler, gerek nitel gerek nicel açıdan, performans göstergelerinde kendini göstermekte, buradan da temel yetkinlikler toplamı olarak rekabet gücüne yansımaktadır. Dolayısıyla; yetkinlikler, performans ve rekabet gücü arasında doğrusal bir ilişki söz konusudur. Buradan hareketle, organizasyonların rekabet gücünün artırılması, temelde organizasyonların etkinliklerinin artırılmasına bağlıdır. Organizasyonlar bu yetkinliklere dayanarak yenilikler geliştirebilecekler ya da farklılıklar yaratabileceklerdir.(Biçer 2003:18). Bu durum rekabet gücünün somut olarak ortaya konulması demektir. (Kanıbir 2004:82)

Rekabet gücü ya da rekabet avantajı; rakiplerden ya da diğer organizasyonlardan daha üstün bir değerler karması yaratabilmek ve bunun algılanmasını sağlamak demektir. (Kanıbir 2004:82)

Bu bağlamda, rekabet gücü ya da rekabet avantajı, “işletme içi koşullar” ve işletme dışındaki “çevresel koşullar” şeklinde iki ana koşullar grubu ile birlikte ele alınarak sistematik olarak analiz edilebilir. İşletme içi koşullar, kısaca, işletme fonksiyonları (üretim, pazarlama, finans, yönetim vb.) ve süreçlere ilişkin performans ve etkinlik sorunlarıdır. Dolayısıyla, bir organizasyonun temel dinamikleri olan insan sermayesinin, yapısal sermayenin ve ilişki sermayenin şekillendirilmesi ve yönetilmesi, taşıdığı potansiyelin açığa çıkarılabilmesi, Şekil 2.2’de gösterildiği üzere doğrudan organizasyonel performansa yansıtacaktır (Kanıbir 2004:83).



KAYNAK: Bontis, 2000:97

Şekil 2.2 Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performans

İşletme dışı çevresel koşullardan gelen fırsatların değerlendirilmesi ya da tehditlerin bertaraf edilmesi için temel ve öncelikli şart; işletme içi koşulları en üst düzeyde yerine getirmektir. Ancak içsel gereklerin en üst düzeyde yerine getirilmesi ile, dışsal fırsatlar ya da tehditler gerçekten anlam taşıyan bir gündem olabilecektir (Kanıbir 2004: 83).

Bu noktada, entelektüel sermaye yaklaşımı; işletmenin içsel çevresinin, organizasyon içi etkenlerin ele alınması ve öncelikle bu alanda üstün performansın yaratılmasını hedefleyen bir yaklaşım olarak, organizasyonel rekabet gücünün içe dönük ve temel bir kaynağı niteliğini taşımaktadır (Kanıbir 2004: 83).

Konu daha irdelenirse organizasyonların sahip oldukları insan sermayesini verimsiz kullanma gibi bir lüksü bulunmamaktadır. Bu nedenle organizasyonlar, bünyelerinde bulunan insanların tümünü süreçlerin bütününe dâhil etmeli ve onların sahip olduğu fikirlerden, deneyim ve becerilerden maksimum düzeyde yararlanma yoluna gitmelidirler (Kanıbir 2004: 83). Ancak insan sermayesinin tek başına ele alınarak etkinliğinin üst düzeylere çıkarılması ve organizasyonel performans açısından etkili sonuçlar yaratılması mümkün olmayacaktır. Bunun için entelektüel sermayenin diğer unsurları yani organizasyonel sermaye ve müşteri sermayesi

üzerinde de hassasiyetle durulmalıdır. Yapısal sermaye, bir yandan insan sermayesinin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkartacak, diğer yandan da müşteri sermayesi ile sağlanan “bilgi”leri “değer”lere dönüştürecek bir mekanizmadır. Bu yönüyle, insan sermayesini destekleyici bir teknolojik düzey, Ar-Ge’ye verilen önem ve bunun açıkça belirtilerek teşvik edilmesi, organizasyon süreçlerinin dizaynında geleneksel katı anlayışlardan vazgeçilerek, örneğin dikey hiyerarşik modellerden yatay modellere geçilmesi, esnek çalışma saatleri, sürekli iyileştirme anlayışının benimsenmesi, ergonomik ve insan merkezli süreç dizaynları gibi sadece organizasyonel verimlilik ve etkinliği hedefleyen esnek uygulamaların yaratılması ulaşılacak sonuçların niteliğini doğrudan belirleyici olacaktır. Bu da, yapısal sermayenin organizasyonel performansın belirleyici bir kaynağı olma niteliğini açıkça göstermektedir (Kanıbir 2004: 84).

İşte işletmelerin sahip olduğu bu entelektüel varlıkların belirlenmesinin ve ölçülmesinin işletmenin karlılığı ve performansını açıklamada büyük katkılar sağladığı, yapılan çalışmalar sonucu ortaya konmuştur. Son döneme kadar popüleritesini koruyan firma performansını ölçen rasyolar, işletmelerin fiziksel varlıklardan daha çok fiziksel olmayan varlıklara yatırım yapmalarıyla birlikte yetersiz kalmaya başlamıştır (Lev vd, 2001). Bu oranlar, sermaye getirisi, pay başına kazanç gibi hala çoğu işletmenin performans yönetim sistemlerini oluşturan geleneksel finansal ölçüler, yatırımcılara ve yönetime işletmenin gerçek performansı hakkında yeterli bilgi vermekten uzak kalmaktadır. Firmanın performansını ve karlılığını ölçen bu oranların paydaları işletmenin fiziksel olmayan varlıklarını kapsamadığından dolayı doğru sonuçlara ulaşılmasına engel olmaktadır (Yıldız ve Tenekecioğlu 2007:581). Zaten entelektüel sermaye varlıklarının firma performansını belirlerken hesaplamalara katılmamasının sonuçları ciddi ölçüde çarpıttığı birçok araştırmada tespit edilmiştir.

2.3.1. Entelektüel Sermaye Performans Değerlendirilmesi

Entelektüel sermaye performansının ölçümünden sonra elde edilen sonuçlara bağlı olarak eylem planlarının belirlenmesi, seçimi ve geliştirilmesi gereklidir. Bu aşamada işletmenin içsel ve dışsal boyutlarının analiz sonuçları ile işletme amaçlarının oldukça önemi vardır (Büyüközkan 2002).

İçsel boyutunu araştırırken,

- İşletme gerçekte ne gibi bir işle uğraşüyor?
- İşini ve gelecekteki planlarını neye göre belirliyor?
- Güçlü ve zayıf yanları nelerdir (SWOT analizi)?
- Büyümesi için nelere ihtiyacı var?
- Hedefine ulaşmak için neler yapıyor?
- Sergilediği performans nedir ve yeterli midir?
- Ne gibi destek sistemlerinden yararlanıyor?
- İnsan kaynağına ve onların eğitimine ne kadar önem veriyor? vb. sorular firmanın iç yapısını ne kadar etkin kullandığı hakkında bize bilgiler verir. (Büyüközkan 2002).

İşletmenin dışsal boyutunu daha iyi kavrayabilmek için ise,

- İşletmenin ekonomik, teknolojik, sosyolojik ve politik yapısını etkileyen dış etmenler nelerdir?
- İşletmenin pazardaki yeri nedir?
- İşletme piyasa içinde küçülmekte mi, yoksa gelişmeler kaydediyor mu?
- İşletmenin pazarda ulaşmak istediği kitle nedir?
- İşletmenin rakipleri kimlerden oluşuyor?
- İşletme rekabet piyasasında mücadele edecek kapasiteye sahip mi?

gibi sorular sorulabilir. Tüm bu sorulara verilen yanıtlar işletmenin stratejik açıdan vizyonunu oluşturmasında yardımcı olacaktır (Büyüközkan 2002).

Stratejik gelişim aşamasında ise işletme entelektüel sermaye iskeleti şu şekilde çıkarılabilir (Büyüközkan 2002):

- Vizyona erişmek için çıkarılan iş stratejisi,
- Bu vizyon ve stratejiye uygun bir entelektüel sermaye yönetimi ve rol tayini,
- Değer yaratımı ve çıkarımı mekanizmasının kurulması,
- Mekanizmada yer alacak rollerin dağılımı,
- Entelektüel sermayenin yönetim, işletme ve idare sistemlerini kurmak,
- İnsan kaynakları,
- İş süreçleri,
- Yararlanılacak yönetim bilişim sistemleri,
- Karar süreçleri ve karar destek sistemleri,
- Veri, bilgi tabanları,

Bütün bunlar dikkate alınarak, entelektüel sermaye performansının özellikle düşük olduğu alt bölümlerle ilgili olarak işletme için eylem planlarının saptanması gereklidir (Büyüközkan 2002).

2.3.2. Entelektüel Sermayenin Organizasyonların Performansına Etkilerine Yönelik Yapılan Çalışmalar

Konuyla ilgili olarak Baruch Lev'in 2001 yılında yaptığı bir araştırmada firma performansının fiziksel, finansal ve fiziksel olmayan varlıklardan nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Lev; 5 farklı sektörde 105 firmanın Ağustos 2000 verileriyle yaptığı çalışmasında piyasa değeriyle defter değeri oranı paydasına, firmaların tahmini

entelektüel sermaye varlıklarının da değerini eklemiştir. Böylece, bilançoda var olan fiziksel ve finansal sermayenin yanına bilançolarda gösterilmeyen fakat firma değerini etkileyen entelektüel sermaye unsurlarını ekleyerek bir “kapsamlı değer” elde etmiştir. Yapılan tüm bu istatistiksel çalışmalar neticesinde, firmada değer üreten fakat görünmeyen varlıkların ölçülmesi ve firma performansının belirlenmesinde kullanılmasının diğer geleneksel performans ölçümlerine göre daha başarılı sonuçlar verdiği görülmüştür (Yıldız ve Tenekecioğlu 2007:581). Araştırmada sonucunda; firma performansının fiziksel, finansal ve fiziksel olmayan varlıklardan etkilendiği ve fiziksel olmayan varlıklar olarak bahsedilen entelektüel varlıkların da performans hesaplamalara katılması gerektiği sonucu çıkarılmıştır. Zaten yapılan araştırmalar da entelektüel sermayesinin farkında olan ve onu iyi yöneten işletmelerin piyasada, defter değerinin çok üzerinde değer bulduğunu göstermektedir. Bu da bize, firmanın fiziksel olmayan varlıkları hakkındaki bilgi ve verilerin, firma performansını belirlemede klasik finansal verilerden daha fazla yararlı olduğunu göstermektedir (Yıldız ve Tenekecioğlu 2007 :581).

Konuyla ilgili olarak Yıldız ve Tenekecioğlu tarafından yapılan “Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi ve İMKB 100 İşletmelerinde Görgül Bir Çalışma” konulu araştırmada hisse senedi getirileri ile entelektüel sermaye varlıkları arasında istatistikî olarak anlamlı ve ekonomik olarak önemli, doğrusal bir ilişki olduğu hipotezi araştırılmış; araştırma sonucunda entelektüel sermaye unsurları ile hisse senedi getirileri arasında istatistikî olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, entelektüel sermaye ile ilgili değişkenlerin muhasebe bilgilerine ilave katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Konuyla ilgili olarak yapılan diğer bir çalışma ise Büyüközkan tarafından “THY A.O. Yer İşletme Ünitesi, Entellektüel Sermaye Yönetimi Projesi” dir. Çalışma; THY A.O. Genel Müdür Yardımcılığı (Yer İşletme) Ünitesi için entellektüel sermaye kavramının detaylı bir şekilde tanımlanması ve söz konusu sermayenin performansının ölçümü ve değerlendirilmesi amacıyla

gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonunda THY A.O. Yer İşletme Ünitesi üst kademe yöneticilerinin, Yer İşletme Ünitesi entellektüel sermaye performansını, diğer personele göre daha düşük seviyede algıladıkları, « Karar verme » ve « stratejik faaliyetlerde bulunma » eylemlerini gerçekleştiren yöneticilerin eksiklikleri daha net görebilmesinin bunları giderme konusunda adım atmada oldukça faydalı olacağı tespit edilmiştir. Değerlendirme çalışmasından elde edilen sonuçlara göre THY A.O. Yer İşletme Ünitesi'nin entellektüel sermaye performansının artırılması amacıyla İnsan kaynakları, bilgi yönetimi ve organizasyonel sermaye konularına önem vermesinin gerektiği belirlenmiş ve rekabetin en üst düzeyde yaşandığı günümüz dinamik endüstriyel ortamında, işletmelerin farkı yakalayabilmek ve diğer işletmelere göre en azından bir adım öne çıkabilmek amacıyla kendilerini sürekli yenilemesi ve performans artırıcı anahtar başarı faktörleri üzerinde yoğunlaşması gerektiği sonucuna varılmıştır.

SONUÇ

Bilgi çağının yaşandığı günümüzde her alanda etkisini gösteren çok hızlı bir değişime tanık olunmaktadır. Bu hızlı değişim bilinen yönetim süreçlerini yetersiz ve geçersiz hale getirmiş, bu da işletme yönetimlerinin yönetsel kavram ve işleyişlerinde yeni arayışlara girmelerine neden olmuştur. Entelektüel sermaye de bu yeni kavramlardandır.

Yeni dünya düzeninde en güçlü şirketler, en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip şirketler değil, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin şekilde yönetebilen ve kullanabilen şirketlerdir.

Öyleyse nedir entelektüel sermaye? ‘Duyumsanmayan’ veya ‘görünmeyen’ varlıklar olarak da adlandırılan ‘entelektüel sermaye’ kavramı ile ilgili literatürde, uzmanlar tarafından görüş birliğine varılmış tek bir tanıma rastlamak mümkün değildir. Çünkü konu birbirinden bağımsız birçok bilim dalının ilgi alanına girmekte ve uzmanlar kendi alanlarına göre farklı tanımlar yapmaktadırlar.

Konunun öncü isimlerinden Stewart entelektüel sermayeyi “işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği herşeyin toplamı” olarak tanımlamıştır. Entelektüel sermayeyi anlayabilmek, bulabilmek ve kullanabilmek için bu sermayeyi yaratan unsurları tanımlamak gerekir. Bunlar; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurların bu şekilde sınıflandırılması, elle tutulamayan ve şirketin bilgi varlıklarını yansıtan faktörlerin yöneticiler tarafından kullanılmasını sağlamaktadır. Entelektüel sermaye; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin ayrı ayrı toplanmasından

değil, bunların karşılıklı etkileşimi ve birlikte oluşturdukları sinerji ile ortaya çıkar. Eğer bu üç sermaye türü birbirini tamamlamıyorsa ve birlikte etkin olarak çalışmıyorsa entelektüel sermayeden söz etmek mümkün değildir.

Günümüzde hem firmalar hem de yöneticiler tarafından, bu yeni kavrama daha çok önem verilmeye başlanmış ve bu da firmaların yönetim biçimlerini farklılaştırması ve performans değerlendirme tekniklerini geliştirmesine neden olmuştur. Entelektüel sermaye geçmişte firmaların bilânçolarında maddi olmayan varlıklar arasında gösterilmezken artık firmaların bilânçolarında yer almaya başlamış ve firma değerini etkileyen önemli bir faktör haline gelmiştir. Buda firmaların entelektüel sermaye değerini ölçmek için yeni yöntemler geliştirmektesini zorunlu kılmıştır. Çünkü işletmelerin sahip oldukları maddi varlıkların değeri hesaplanabilir ve bunlara bir fiyat biçebilirler. Ancak entelektül sermayeyi oluşturan unsurlar soyut varlıklar olduğundan ve işletmeden işletmeye değişiklikler gösterdiğinden entelektül sermaye için aynı şeyden bahsetmek güçtür. Bu nedenle entelektüel sermayenin hesaplanması maddi varlıklara nazaran daha zor ve karışıktır. Daha önceden de bahsedildiği gibi entellektüel sermaye tek başına bir bilim dalının içeriğinde olmadığından onu her bilim kendi açısından farklı tanımlamakta ve değerlendirmektedir. Bu farklılık ölçüm yöntemlerinde de farklılığı beraberinde getirmiş ve farklı ölçüm metodlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin; yönetim konusunda çalışan araştırmacılar entelektüel sermaye bileşenlerinin performansının izlenmesine yönelik metotlar üzerinde çalışırken, muhasebe ve finans konusunda çalışan araştırmacılar entelektüel sermayenin değerini belirlemeye yönelik metotlar üzerinde durmuştur. Sonuç olarak en basit formülden çok daha karmaşık yapıdaki formüllere kadar uzanan entellektüel sermaye ölçüm modelleri ortaya çıkmıştır.

Entelektüel sermaye, yaratılması ve yönetilmesi zor olan bir sermaye türüdür ve bünyesinde maddi unsurların yanında birçok maddi olmayan unsur da taşımaktadır. Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlar dinamik, karmaşık ve özgün

özelliklere sahip olduklarından hesaplanmaları kadar yönetilmeleri de zor ve kapsamlı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi demek, istenilen sonuçlara ulaşmak için kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize ve analiz edilmesi, yayılması ve uygulanması demektir. Entelektüel sermayeyi yönetmenin esası, bilginin işletme için değer yaratan herhangi bir şeye dönüştürülmesidir. Entelektüel sermayeyi etkin yönetebilmek için; personelin yaratıcılığını artıracak personel politikaları geliştirilmeli, personelin beraber öğrenmesini ve birlikte çalışmasını sağlayacak ekip çalışmaları desteklenmeli, yetenekli personel istihdam edilip uzun süre işletme içinde çalışmaları sağlanarak organizasyonel sermaye geliştirilmeli, müşterilerin değerli bulduğu bilgiler depolanıp kullanıma hazır hale getirilmeli ve müşterilerin işletmelerin partneri hale getirilmeleri sağlanmalıdır. Ancak bu şekilde entelektüel sermaye organizasyonun performansında artışa sebep olacak ve diğer organizasyonlara karşı rekabet üstünlüğü sağlamasına neden olacaktır.

Sonuç olarak entelektüel sermayesinin farkında olan ve onu iyi yöneten organizasyonlar piyasada, defter değerinin çok üzerinde değer bulmakta ve rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamaktadırlar. Bu da iyi yönetilen entelektüel sermayenin organizasyonların performansına artırıcı yönde etkide bulunduğu bir göstergesidir.

KAYNAKÇA

AKDEMİR, Ali, Global Normlar Yönelimli İşletmecilik, Kütahya, 1996.

ARIKBOĞA, Şebnem, Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, Yayın No:30, İstanbul, 2003.

ARGYRİS, C. & SCHON, D., Organizational Learning II, Addison-Wesley, 1996.

BAHÇIVANGİL, Gülenay GORBON, Epsilon yayıncılık, İstanbul 1994

BİNGÖL, Dursun; İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul,2003

BROOKING, A., Intellectual Capital, International Thomson Business Press, London, 2000.

BONTİS, N., ve C.W. Choo (Ed.), The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, Oxford University Press, New York, 2001.

BONTİS, N., CROSSAN, M. ve Hulland J., Managing an organizational learning system by aligning stocks and şows, Journal of Management Studies, 2001.

BROOKING, A., Intellectual Capital : Core Assets for the Third Millenium Enterprise, Thomson Business Press, London, 1996.

COHEN, D., ve L. PRUSAK, In Good Company, Harvard Business School Press, 2001 (Türkçe basımı: Kavrayamadığımız Zenginlik : Kuruluşların Sosyal Sermayesi, MESS Yayın no : 353, Nisan 2001).

COPELAND Tom ve Diğerleri, Valuation, John Wiley & Sons Press, New York, 2000.

DAVENPORT, T. & PRUSAK, L., Working Knowledge, HBS Press, 1998

DRUCKER, Peter, "Kapitalist Ötesi Toplum", Çeviren: Belkıs ÇORAKÇI, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1994.

DRUCKER, Peter, "21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları", Çeviren: İrfan ERCAN, M. K., A. Üreten., Firma Değerinin Tespiti ve Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

EDVINSON Leif, Hidden Capital, 1998

ERCAN Metin Kamil, ÖZTÜRK Başaran, DEMİRGÜNEŞ Kartal, Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye, Gazi Kitabevi 2003.

ERTUĞRUL, Murat, "Bilgi çağında işletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye", Active Yönetim, (Ekim-Kasım 2000), s.75.

HAMEL, G. ve C.K. PRAHALAD, " Geleceği Kazanmak ", Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkılâp Kitapevi, İstanbul, 1996.

JOHNSON, Mike, " Gelecek Bin Yılda Yönetim, ", Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları,

JIC, Journal of Intellectual Capital, MCB University Press, ISSN 1469-1930, 2001.

KAPLAN, R., ve D. NORTON, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1997. Çeviren:Serra Egeli(İstanbul:Sistem yayıncılık).

LİEBOWİTZ J. ve C.Suen, "Developing Knowledge Management Metric For Measuring IC", Journal of Intellectual Capital, Vol.1,Is.1, (2000),s.54.

LYNN, Bernadette, The Management of Intellectual Capital, The Issues and the Practice, Hamilton: The Society of Management Accountants of Canada, 1998.

MORİTA, Akio, " Made In Japan, Bir Japon Mucizesi, SONY " , Türkçesi: Yakut Güneri, İlgı Yayıncılık, İstanbul, 1989.

MYERS, P., Knowledge Management & Org Design, Butterworth, 1996.

NAPAHİET Janine, "Social and Intellectual Capital", Academy of Management Proceedings, (2002), s.245.

NERDRUM, Lars, "Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Vol.2, (2001), s.127.

NONAKA, Ikujiro "Bilgi Yaratan Şirket", Bilgi Yönetimi, Çev:Gündüz Bulut, Mess Yayınları, Yayın No:293, İstanbul, 1999.

NONAKA, Ikujiro ve TAKEUCHİ, H., The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, New York-1995.

O'REGAN, P., ve D. O'DONNELL, "Intangible Asset Management: Recognizing, Valuing And Managing İntellectual Capital", In Proceedings of e2000: eBusiness and eWork Conference, NH Eurobuilding, Madrid, Spain, 18-20 October 2000.

OHNO, Taiichi, " TOYOTA RUHU, Toyota Üretim sistemi'nin Doğuşu ve Evrimi ", Çeviren: Canan Feyyat, Scala Yayıncılık, İstanbul, 1996.

ÖNCE, Saime., Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,1999.

PRUSAK, L.; Knowledge In Organizations, Butterworth, 1997.

ROSS, Johan ve ROSS Göran, L. EDVİNSSON, ve N.C.DRAGONETTİ, Intellectual Capital, Navigating in the new business landscape, Macmillan, London, 1997.

ROSS, Johan ve ROSS Göran, "Measuring Your Company's Intellectual Performance", Long Range Planning, Volüme 30, No 3, (1997), s. 413-426

SEMLER, Ricardo, " Maverick ", Çeviren: Tevfik Ertan, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

STEWART, Thomas, Entelektüel Sermaye, Çev., Nurettin Elhüseyni, BZD Yayıncılık, İstanbul –1997.

SULLIVAN, Patrick H., Value –Driven Intellectual Capital, John Wiley & Sons Press, New York, 2000.

SVEIBY, Karl Eric; The New Organizational Wealth, Barrett-Koehler, 1997

SEYİDOĞLU, Halil, Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük, Güzem Yayınları, No:4, Ankara, 1992.

ŞAMILOĞLU, Famil, Entelektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002.

TOFLER, Alvin, Üçüncü Dalga, Çev: Ali Seden, 3. Baskı, Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul, 1999.

ULRİCH, D., Zenger, J. & SMALLWOOD, N., Results-Based Leadership, HBS Press, 1999

UYARGİL, C., Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2. Baskı.

VONKROGH, Ichijo & NONAKA; Enabling Knowledge Creation, Oxford Press, 2000

YALAMA, Abdullah,Entelektüel Sermayenin Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC) İle Ölçülmesi, İktisadi Araştırmalar Vakfı,İstanbul, 2006

YILMAZ, Hüseyin, İşletmelerde Bilgi Teknolojisi, 2007.

AKPINAR A.T, “Entellektüel Sermaye Kavramı”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:1, Kocaeli,2000.

BACKHUIJS, J.B., ve diğ.“Reporting on Intangible Assets”,OECD-International Symposium,Measuring and Reporting Intellectual Capital, Amsterdam, (1999),s.38.

BARCLAY, R. & KAYE, S., "Knowledge Management and Intelligence Functions", In Millenium Intelligence, J. Miller ed., CyberAge Books, 2000.

BASSİ, L. ve BUREN M. Van, "Valuing Investments İn Intellectual Capital", International Journal of technology Management, Vol. 18, No. 5/6/7/8, (1999), s. 414-432.

Bernadette LYNN, "Intellectual Capital", The Management Accounting Magazine, Vol.72 No:1, 1998.

BİÇER G., DÜZTEPE, Ş., "Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi", Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, c:1, sayı:2, (Temmuz 2003), s.13-20.

BIRKNER, L. R., "Knowledge Capital Measures and EH&S", Occupational Hazards, Cleveland, 2000.

BONTİS, Nick, "There's A Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", Business Quarterly, Summer, (1996), s.3.

BONTİS, Nick, "Intellectual Capital; An Exploratory Study That Develops Measures And Models", Management Decision, Vol. 36, No. 2, (1998), s. 63-76.

BONTİS, Nick, W.C.C. Keow ve S. Richardson, "Intellectual Capital And Business Performance In Malasian Industries", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, No. 1, (2000), s.85-100.

BONTİS, Nick "Assesing Knowledge Assets: A Review of The Models Used To Measure Intellectual Capital", Internatioal Journal of Management Review, Vol.3, Iss.1,(March 2001),s.50.

BROOKİNG, A., Corporate Memory, Int.Thomson Business Press,London, (1999) ,s.16.

BUKH, P. N. ve diğlerleri, "Constructing Intellectual Capital Statements", Scandinavian Journal Of Management, v:17, (2001), s.87-108.

BÜYÜKÖZKAN, Gülçin, "Entelektüel Sermaye Yönetimi", KalDer Forum Dergisi, Nisan-Mayıs-Haziran 2002.

CHEE Keong, "Building A Knowledge-Based Business School", Education and Training, Volume 43, Number 4, (2001), s.268-274

ÇELİK, A. E. ve PERÇİN S., "Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi", Muhasebe ve Denetime Bakış, Sayı: 2, Ekim, 2000.

ÇIKRIKÇI, Mustafa ve DAŞTAN, Sami, "Entelektüel Sermayenin Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması, Bankacılar Dergisi, Sayı:43, (2002), s.20.

D.A.KLEİN ve L. PRUSAK, "Characterizing Intellectual Capital", Ernst & Young Commercial, Innovation Center, 1994.

DENISI, A.S. ve R.D. PRITCHARD; "Improving Individual Performance: A Motivational Frame work", Management and organization Review, (2006), s.2.

DRAGONETTİ, N. ve diğ., "The Knowledge Toolbox:A Review of The Tools Available To Measure and Manage, Intangible Resource ", European Management Journal, Vol.17,Iss.4, (1999), s.393.

DRUCKER, P. F., "Kapitalist Ötesi Toplum ", Çeviren: Belkıs ÇORAKÇI , İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1994.

DZINKOWSKI, R., "The measurement and management of intellectual capital", Management Accounting, February, (2000), s.32-35.

EDVİNSON, Leif., ve P.SULLİVAN, "Developing a model for managing intellectual capital", European Management Journal, Vol.14, no. 4, (1996), s.356-364.

EDVİNSON, Leif., ve M. MALONE, "Intellectual Capital : Realizing Your Company's True Value By Finding İts Hidden Brainpower", Harper Business, New York,(1997), s.21.

EDVINSON, Leif., "Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital , Vol: 1 No: 1, MCB University Press, 2000.

EİRMA, "The Management of Corporate Knowledge", Document De Travail, EİRMA, Paris, 1999.

ERCAN, Metin. K., "Değere Dayalı Yönetim", VI. Finans Eğitim Sempozyumuna Sunulan Tebliğ, Bandırma, 2001.

FİLİUS, R., "Knowledge Management in the HRD Office: A Comparison Of Three Cases" Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Vol 12 Issue 7, 2000.

GREENE, R., "The Impact Of Occupational Culture On Rewards Strategies," ACA Journal, 3Q, 1999.

GRECO, JoAnn, " Knowledge is Power ", Journal of Business Strategy, March- April 1999.

GUTHRIE, James, "The Management, Measurement and The Reporting of Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Cilt.2, Sayı:1, (2001),s.30-36

HAGEL, J. ve Marc SİNGER, " Unbundling The Corporation ", Harvard Business Review, (March - April 1999), s.141.

HENDERSON, B. D., "The Anatomy of Competition", Journal Of Marketing, v:47, (Spring, 1983), s.8.

KARACAN, Sami, "Entelektüel Sermaye ve Yönetimi", Mali Çözüm Dergisi, İSMMMOMO Yayın Organı, Sayı:69, Aralık 2004, s.177-199.

KANIBİR, Hüseyin; "Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları", Havacılık ve Uzak Teknolojileri Dergisi, Sayı:3, 2004

KOLLER, T., "What Is Value Based Management", The Mc Kinsey quarterly, Number:3,New York, 1994.

ÖZTÜRK Mutlu Başaran ve BAN Ü., "Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi", Asomedy Dergisi, Nisan 2003.

PENA, Inahi, "Intellectual Capital and Business Start-up Success" Journal of Intellectual Capital, Vol.3 No.2, (2002), s.180.

PIKE, S., G.ROOS, "Holistic Value Approach", Works Institute Journal, Vol.42,Oct-Nov 2000.

PULIC, A., "Measuring The Performance of Intellectual Potential In Knowledge Economy", Austrian IC, Research Center,(1998), s.3.

ROOS, G., ve J. ROOS, "Measuring Your Company's Intellectual Performance", Long Range Planning, Vol. 30, no. 3, (1997), s.413-426.

SAINT-ONGE, H., "How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management", Journal of Systematic Knowledge Management, January, 1998.

SEVİL, G., M. ŞEN., "Hisse Senetlerinin Piyasa Değeri ve Finansal Kararlar Arasındaki İlişkilerin Tobin-q Oranı ile Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama", İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Mart 2000.

SULL, By Donald , " Why Good Companies Go Bad ? " Harvard Business Review, July - August 1999.

SPINELLO, Richard; "The Knowledge Chain", Business Horizons, November – December, (1998),

STEWART, Thomas, "Brainpower", Fortune, Haziran 1991.

STEWART, Thomas, "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital", Fortune, Vol. 130, no.7, (1994),s.28-33.

SVEİBY, Karl Eric; “Measuring Intangibles and Intellectual Capital – An Emerging First Standard”, 1998.

SVEİBY, Karl Eric; “The New Organisational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based”, Doubleday, New York, 2002.

ŞAMILOĞLU Famil, ÖZÇINAR, Farik, “Entelektüel Sermayenin Muhasebe ve Finansman Alanlarında Yarattığı Yeniden Yapılanma İhtiyacı”, Muhasebe ve Finansman dergisi, Sayı :19 Temmuz 2003

VENKATRAMAN, N. ve HENDERSON, John C., "Real Strategies For Virtual Organizing", Sloan Management Review, Fall 1998.

WILLIAMS, S. M., "Is Intellectual Capital Performance and Disclosure Practices Related?", Journal of Intellectual Capital, Vol: 2, No: 3, MCB University Press, 2001.

WİİG, K.M., “Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management”, Long Range Planning, Vol. 30, No.3, (1997), s.399-405.

THAKER, Keyur, "Financial Management Analysis of Knowledge Capital and Earning with Reference to Selected Companies in India", Journal of Financial Management and Analysis, January, 2001.

TETENBAUM, Toby, J., " From Newton to Chaos ", Organizational Dynamics, Spring, 1998.

YILMAZ, Hüseyin, " İşletmelerde İnternet Organizasyon İlişkisi ve Sanal Örgütlenmeye Yönelik Bir Model Önerisi ", TSE Standard Dergisi, Kasım 1999.

APQC, “APQC's Road Map to Knowledge Management Results: Stages of Implementation” APQC, 1996 <http://www.apqc.org/km/roadmap/>(10 Ekim 2008).

A. Erdinç ERMEM, Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=245, (19 Nisan 2009)

Bengü ÇAPAR, “Bir İletişim Sistemi Olarak Bilgi Yönetimi: Teorik Bir Yaklaşım”, 2007, www.bilgiyönetimi.org, (17 Aralık 2008).

CIO, “What it means to manage knowledge” CIO, (June 15, 2001), http://www.cio.com/sponsors/061501_mean.html (27 Kasım 2007).

Coşkun Can AKTAN ve Yaşar VURAL, “Bilgi Yönetimi Nedir.”, www.sobiacademy.net/sobem/e-yönetim/bilgiyönetim/bilgiyönetiminedir.htm, (21 Şubat 2008)

David H. LUTHY, “Intellectual Capital and Its Measurement”, www.3bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archieves/htmls/25.htm, (18 Aralık 2007).

D.M.AMİDON, “The Momentum of Knowledge Management”, 1995 <http://www.entovation.com/momentum/momentum.htm> (25 Eylül 2007).

D.M.AMİDON, “The Emerginig Community Of Knowledge Management” 1999 <http://www.entovation.com/innovation/cokp.htm> (25 Eylül 2007).

D.J.SKYRME, “Valuing Knowledge: Is it worth it?”David Skyrme Associates, 2000, <http://www.skyrme.com/pubs/im0398.htm>, (06 Şubat 2008).

D.J.SKYRME, “Buisiness İntellenge Report Measuring the Value of Knowladge”, 1998, www.business.intellenge.co.com, (06 Şubat 2008).

Filiz BİLMEDİK, “Entelektüel Sermaye”, 2002, www.danışmend.com/konular/insankaynakları/inka_entelser.htm, (17 Nisan 2008).

J.RUNESON, “The Power of Learning as a Key to Knowledge Management” Celemi International AB, 1997, <http://www.celemi.com/articles/leveragingknowledgeman.asp?>, (11 Aralık 2007).

G. RİFKİN, “The right path to knowledge management”, Strategy and Business, 2000, <http://www.strategy-business.com/briefs/96299/>, (03 Ocak 2008).

Gürcan PAPATYA, İşletmecilik Dünyasının Refleksi. ES Asimetrisi, www.informag.com.tr. (05.04.2009).

Herman A Van den BERG, “Models of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation”, Queens University, 2002, Web Pages: <http://business.queensu.ca/knowledge/consortium2002/ModelsofICVValuation.pdf> , Erişim(23.03 2008)

IC, Intellectual Capital World Congress, <http://worldcongress.mcmaster.ca/>, (17Aralık 2007).

İsmet DEMİRKOL, “ Entelektüel Sermaye”, http://www.ekodialog.com/Makaleler/entelektuel_sermaye.html,(12Aralık 2008).

B. LEV, “Intangible Assets; Measurement, Drivers, Usefulness”, 2002, www.stern.nyu.edu/~blev, (26.11.2007).

M. BAGSHAW, “Why Knowledge Management Is Here To Stay?” (5 Feb.2002) <http://www.managementfirst.com/> (07Aralık 2007).

Murat ERTUĞRUL, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması”, (2007), <http://www.bilgiyonetimi.org>, (14.08.2008).

Murat ERTUĞRUL, “Entelektüel Sermayenin Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkisi”, 2003, http://www.caterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (14.08.2008).

P.QUİNTAS, “Guru Interview.”, Management First, 2001, <http://www.managementfirst.com/>, (25 Aralık 2007).

R.DUNFORD, “Barriers to implementing knowledge management”, 2000, <http://www.managementfirst.com/>, (23 Mart 2009).

NEEF, “Why do we need knowledge management?”, 2001, <http://www.managementfirst.com/> (01 Aralık 2007).

S. AYDIN, “Performans Kavramı”, www.bayar.edu.tr/~selim/, (27 Ekim 2007).

Stern STEWART, Stern Stewart&Co Home Pages, <http://www.sternstewart.com/evaabout/whatis.php>., (22 Şubat 2008).

Karl-Eric SVEIBY, “Methods for Measuring Intangible Assets”, 2001, www.sveiby.com, (22 Aralık 2007).

T. CLARKE, “The Production and Use of Knowledge”, Emeraldinsight, (2001) <http://konstanza.emeraldinsight.com/vl=35272651/cl=27/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/00400912/v43n4/s2001/p11> (30 Kasım 2007).

UTEXAS, “Questions about knowledge management” KM, 1998, <http://www.bus.utexas.edu/kman/answers.htm>, (03 Mart2008).

W.S.RİCHARD, PAUL S. M., “ Intellectual Capital Management: An Approach For Packaging Knowledge For Action”, ICEX, Inc., www.icex.com/research/files/Approach_Packaging.pdf , (12 Mart 2008).

<http://www.zekiturk.com/kariyer-is-dunyasi-kisisel-gelisim/13944-entelektuel-sermayeyi-etkili-yonetebilmek.html>,(18.05.2009).

http://www.enfal.de/sosyal_bilimler/o/007.htm, (11.04.2009).

ÖZGEÇMİŞ

Kazım Gökhan YÜKSEK

1970 yılında Sivas'ta doğdu. İlk ve orta öğrenimini Sivas'ta tamamladı. 1988-1992 yılları arasında Kara Harp Okulunda eğitim aldı. Halen Türk Silahlı Kuvvetlerinde görev yapmaktadır. İngilizce bilmektedir. Evli ve iki çocuk babasıdır.