

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İŞLETMEDEKİ BİLGİ ALTYAPISININ
ENTELEKTÜEL SERMAYENİN
GELİŞİMİNE ETKİSİ VE BİR UYGULAMA**

Yasemin VATANSEVER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**BİLİM ve TEKNOLOJİ STRATEJİLERİ ANABİLİM
DALI**

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. ALİ EKBER AKGÜN

GEBZE

2009



YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15.06.2009 tarih ve 2009/28 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 17.09.2009 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Yasemin Vatansever'in tez çalışması Bilim ve Teknoloji Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN

ÜYE

: Doç. Dr. Halit KESKİN

ÜYE

: Prof. Dr. Münevver ÇETİN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../20... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZİN ADI: İşletmedeki Bilgi Altyapısının Entelektüel Sermayenin Gelişimine Etkisi Ve Bir Uygulama

YAZARIN ADI: Yasemin Vatansever

Günümüzde sermaye yoğun üretimin yerini bilgi yoğun üretimin almasının sonucunda, “bilgi” işletmelerin en önemli değeri haline gelmiş ve işletmenin maddi olmayan değerleri maddi değerlerinin önüne geçmiştir. İşletmeler artık en büyük önemi çalışanlar, ilişkiler ve süreçlerden oluşan “entelektüel sermaye”ye vermektedir. Bu çalışmada entelektüel sermaye kavramı ve bilgi altyapısının entelektüel sermayenin gelişimi üzerine etkisi ele alınmıştır. Çalışmanın uygulama bölümünde Türkiye’nin önde gelen süt endüstrisi kuruluşlarından birinin çalışanları ve yöneticilerinden anket yöntemi yoluyla işletmelerindeki entelektüel sermaye ve bilgi altyapı kaynaklarını kullanma yönetimleri hakkında veriler toplanmış ve toplanan verilerin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları bilgi altyapısı unsurlarını tanıyan ve bunları etkin olarak kullan işletmelerin entelektüel sermaye yapısı birikimlerinin fazla olduğunu göstermiştir. Bu birikim işletmelerin örgüt kültürünü olumlu etkilemekte, çalışanların bağlılığını arttırmakta ve başarıyı getirmektedir.

ANAHTAR KELİMELEER: Bilgi, Bilgi Altyapısı Unsurları, Entelektüel Sermaye,

SUMMARY

TITLE OF THESIS : Effects of knowledge substructure on improvement of intellectual capital and an implementation

NAME OF THE AUTHOR : Yasemin Vatansever

Today intense capital production replaced by information dense production, “knowledge” has become the most significant component of the companies and immaterial values of companies has switched places with material values. Companies is now paying the biggest importance to intellectual capital which is composed of human resources, relations and process of business. In this paper concept of intellectual capital and effects of knowledge substructure on intellectual capital has been discussed. In the technical part of this paper, practice of implementations of intellectual capital and knowledge substructure on a large-scale milk industry company managers and workers in Turkey has been gathered and reviewed by using a survey method. According results of the survey data, companies who aware of their own knowledge substructure and use these knowledge substructures efficiently accumulate more intellectual capital. Accumulation of intellectual capital affects organisation culture positively and brings success to companies.

KEY WORDS: Knowledge, Knowledge substructure, intellectual capital

TEŞEKKÜR

Zaman zaman zor da olsa hazırlarken zevk aldığım bu çalışma boyunca sürekli yanımda olan ve bana her konuda rehber olan danışman hocam Doç. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e teşekkürlerimi sunarım.

Ek olarak bana hayatım boyunca destek olmuş ve eğitim hayatım boyunca destek olmuş aileme ve son olarak çalışmam boyunca desteğini eksik etmeyen eşime teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Yasemin VATANSEVER

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

	Sayfa
ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
1.GİRİŞ	1
2.BİLGİ ve BİLGİ TÜRLERİ	2
2.1.EKONOMİK ALANDA BİLGİ	2
2.2.BİLGİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	2
2.3.BİLGİ TÜRLERİ	5
2.3.1.Kaynağına Göre Bilgi Türleri	5
2.3.2.Niteliğine Göre Bilgi Türleri	5
2.3.4. .Elde Ediliş Şekillerine Göre Bilgi Türleri	5
2.4. BİLGİ YÖNETİMİ	6
2.5. İŞLETMENİN BİLGİ ALTYAPISI VE UNSURLARI	8
3. ENTELEKTÜEL SERMAYE	12
3.1 ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI	12
3.2 ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI	15
3.2.1. İnsan Sermayesi	16
3.2.2. Yapısal Sermaye	18
3.2.3. Müşteri Sermayesi	19
4. BİLGİ ALTYAPISININ ENTELEKTÜEL SERMAYENİN GELİŞİMİNE ETKİLERİ	21
4.1 BİLGİ ALTYAPISININ ENTELEKTÜEL SERMAYENİN GELİŞİMİNE ETKİSİ	21
5. TÜRKİYE'DEKİ GIDA İŞLETMELERİNDE BİLGİ ALTYAPISININ ENTELEKTÜEL SERMAYENİN GELİŞİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	25
5.1. NİTEL ARAŞTIRMA	25
4.1.1. Bulgular	26

5.1.2. Bulguların Değerlendirilmesi	37
5.2.NİCEL ARAŞTIRMA	38
5.2.1. Araştırma Şekli	39
5.2.2. Test Sonuçları ve Hipotez Testleri	37
6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER	43
KAYNAKLAR	45
ÖZGEÇMİŞ	47
EKLER	48

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
2.1.Bilgi Spektrumu	4
2.2.Stratejik Bilgi Yönetimi Diagramı	7
2.3.Bilgi Altyapısı Unsurları	9
3.1 Entelektüel Sermaye Modeli	13
3.2 Entelektüel Sermayenin Genel Kabul Görmüş Detaylı Unsurları	15
4.1 Bilgi Altyapısının Entelektüel Sermayenin Gelişimine Etkisi	22

TABLULAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
5.1. Bölümlere Göre Dağılım	39
5.2. Unvanlara Göre Dağılım	40
5.3. Faktör Analizi Sonuçlar	40
5.4 Korelasyon	41
5.5. Regresyon Analizi	42

1.GİRİŞ

Bilginin günümüzün en önemli değeridir. Bilgi paylaşımı teknoloji ve bilimin ilerlemesini sağlarken, teknoloji ve bilimdeki inanılmaz ilerleme iletişimi kolaylaştırarak kaynağın; yani bilginin paylaşımını hızlandırmıştır. İşletmecilik bundan en çok etkilenen alanlardan olmuştur. İşletmeler günün şartlarına göre sahip oldukları bilgi kaynaklarını en verimli kullanacak şekilde kendilerini yeniden organize etmelidirler. Bu nedenle kullanabilecekleri bilgi altyapısı unsurlarını iyi tanımalıdırlar. Ancak bu altyapı unsurlarını kullanarak kendi entelektüel sermayelerini oluşturabilecekler ve günümüzün sert rekabet ortamında ayakta kalabileceklerdir.

Çalışmanın, birinci bölümünde bilgi ve bilgi türleri tarif edilecektir. Bilginin neden önemli olduğu ve bilgi yönetimi konuları tartışılmıştır. Ayrıca, bilgi altyapısı unsurları anlatılmıştır.

İkinci bölümde ise entelektüel sermaye kavramı ve entelektüel sermayenin unsurları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde tezin ana konusu olan bilgi alt yapısı unsurlarının entelektüel sermayenin gelişimi üzerine etkileri tartışılmış ve son bölümde ise konu ile ilgili araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma şekli, tekniği ve bulguları anlatılmış ve araştırma sonuçları üzerinde durulmuştur.

2. BİLGİ VE BİLGİ TÜRLERİ

2.1. EKONOMİK ALANDA BİLGİ

İşletmeler incelendiğinde özellikle 20 yüzyılın ikinci yarısından itibaren çok hızlı değişimler yaşandığı gözlenmektedir. Bu zamana kadar iş gücü, sermaye ve doğal kaynaklar işletmeler için çok büyük önem taşıyordu ancak 20 yüzyılın ikinci yarısından itibaren yaşanan çok güçlü değişimlerle bu kaynaklara ulaşmak kolaylaştı. Öyle ki günümüzde küreselleşmeyle birlikte birçok işletme doğal kaynakların daha çok olduğu ya da iş gücünün daha ucuz olduğu ülkelere yatırım yapabilmekte, üretimlerini buralarda gerçekleştirebilmektedir. Burada günlük mal ve hizmetlerin değerinin kaynağını artık bilgi oluşturmaktadır. Bu nedenle, Levi Straus'un bir blucin pantolon maliyetinin beşte dördünü enformasyon maliyeti, beşte birini ise, kumaş üretme, boyama, kesme ve dikme gibi maliyetler oluşturmaktadır (Stewart, 1997).

Bilgi ve teknoloji, yeni yüzyılın anahtar kelimeleridir ve teknoloji bilginin vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu nedenle yaşadığımız çağ bilgi çağı, toplumumuz bilgi toplumu olarak nitelendirilmektedir. Stewart'a göre ' bilgi çağı sadece bir slogan değil gerçektir ve doğrusu bilgi-tabanlı ekonomi ise kendi yeni kuralları ve ticaret şekli olan yeni bir ekonomidir. Bilgi ekonomisinin temel kuralı şudur: Artık bilgi aldığımız, sattığımız ve yaptığımız şey olmuştur (Stewart,2001). Böyle bir dönemde ise işletme yönetimi eşittir bilgi yönetimi olmuştur(Ertuğrul,2000).

2.2. BİLGİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Bilgi kavramını daha iyi anlayabilmek için önce onunla ilişkisi olan veri, enformasyon kavramlarını açıklamak daha iyi olacaktır. Çünkü dilimizde veri, bilgi, enformasyon gibi kavramların birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir.

Veri(Data): işlenmemiş gerçeklerdir ve bunlar özümlememiş, yorumlanmamış gözlemlerden oluşur (İşevi ve Çelme, 2005) .

Enformasyon(information): Bir amaç ve ilgiye ait verilerin bu amaç doğrultusunda düzenlenmesidir. Enformasyon belge biçiminde veya görsel, işitsel bir

mesajdır; fark yaratan veridir. Enformasyon, belge biçiminde veya görsel ve işitsel bir mesajdır; fark yaratan veridir. Enformasyonun veriden farkı; ilişkilere ve amaca yönelik olarak organize edilmiş olması, bir anlamının olmasıdır (Şanal, 2006).

Veri enformasyona dönüştürülürken çeşitli zihinsel süreçlerden geçer. Bu süreçler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaran: Arıkboğa, 2003).

- Bağlam: verilerin derleniş amaçlarını öğrenme
- Sınıflandırma : analiz birimlerini ve verinin ana bileşkelerini öğrenme
- Hesaplama: verileri istatistiksel olarak analiz etme
- Düzeltme: verilerdeki hataları ayıklama
- Yoğunlaştırma: bilgiyi özetleyerek daha kısa biçimde sunma.

Bilgi(Knowledge): Belirli bir süre içerisindeki enformasyonla ilgili parçaların birleştirilmesi ile yaratılır. Enformasyon anlaşıldığı ve nasıl kullanılabileceği öğrenildiğinde bilgi olur. Bilginin veri ve enformasyondan daha değerli olmasının sebebi bilginin eyleme onlardan daha yakın olmasıdır.

Bilginin pekçok tanımı yapılmıştır. Bilgi için yapılan değişik tanımlar ise şöyle sıralanabilir;

- Bilgi, insanın fikirlerini, sentezlerini, kavramları içeren ve düşüncesinden kaynaklanan, bir amaç doğrultusunda işlenmiş enformasyondur. (Şamiloğlu, 2002).

- Bilgi, gözlemlenilen bir kişinin daha önceki bir deneyimi aracılığıyla uyumlu ve kendi içinde tutarlı, koordine edilmiş eylemlerle nesnelere ayırt etmesi ve kavramasıdır. Bilgi, doğruluğu kanıtlanmış gerçek inanç, belirli bir bağlam içindeki enformasyon, ilişkilendirilebilir veya paylaşılabilir enformasyon veya deneyimdir (Şamiloğlu, 2002).

- Bilgi ise insanların kendi hayatlarına uygulayabilecekleri bilgi türü veya anlaşılmış ve öğrenilmiş enformasyondur (Saul, 1999).

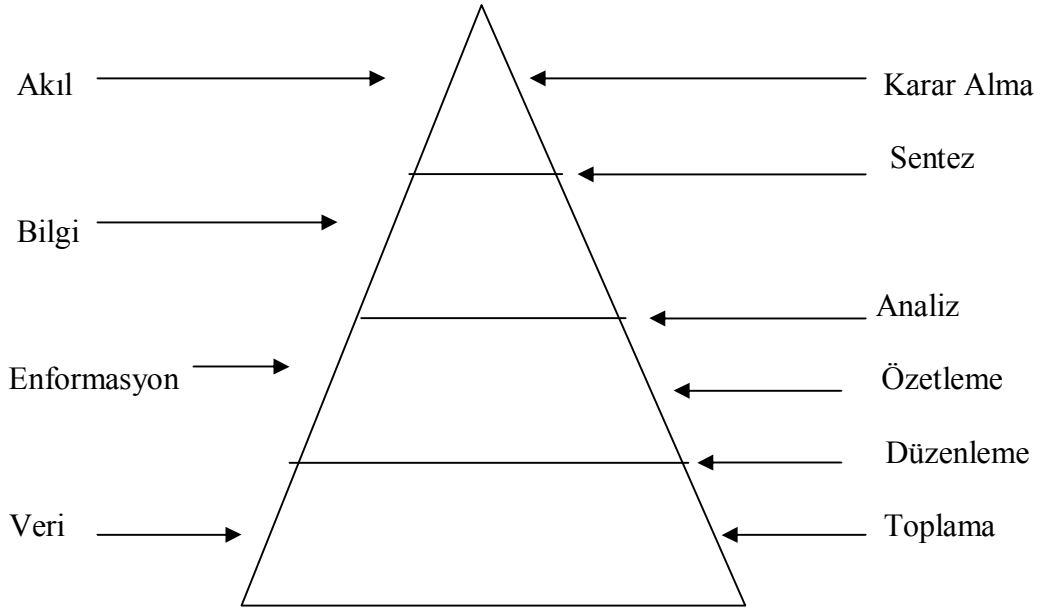
- Bilgi, bireyin zihninde tutulan ve yalnız bireyin sahip olduğu ve/veya bilgi kayıt ortamları aracılığıyla toplumun tüm bireylerince elde edilebilen organize edilmiş anlamlı ve ilişkili veriler bütünüdür (İşevi ve Çelme, 2005).

Tüm bu yapılan tanımlara bakıldığında bilginin iki önemli özelliği göze çarpmaktadır. İlki, bilginin hammaddesi olan verinin tek başına anlam taşımadığı, ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceği; ikincisi ise verinin işlenmiş hali olan bilginin yönetsel kararlara ilişkin belirsizliği azalttığıdır (Akyüz ve ark. Görmüş, Bektaş, 2007).

Bilgi ve enformasyon düşünülmenin tersine kullanıldıkça ve paylaşıldıkça, çoğalır; diğer geleneksel kaynaklar gibi getiriler azalmaz, aksine artar. Bunu farkedemeyen işletmeler için bilgi ve enformasyon daha önce olduğundan daha çekici bir hale gelmiştir.

Akıl (Wisdom): Bir bilgiyi başka bir alana taşıyabilme ve yararlanabilme yeteneğidir (Barutçugil, 2006).

Çağımızın en büyük buluşlarından olan bilgisayarlar ve oldukça akıllı gözükselerde düşünebilme yada muhakeme yeteğine sahip değildirler. Onlar sadece kendilerine yüklenen bilgileri kullanıcılara sunarlar. Ancak günümüzde akıllı bilgisayarlar yapılmaya çalışılmaktadır. Bilgisayarlar bunu sağlamak için kurulmaya çalışılan mantık aynıdır; daha önceki veriler kullanılarak gelecek için olasılığı en yüksek tahmini yürütmesi yani akıl gibi bilgiye ulaşmasıdır.



Şekil 1.1 Bilgi Spektrumu

Kaynak: İsmet Barutçugil, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları,2002,s.60.

1.3. BİLGİ TÜRLERİ

Bilgi çok çeşitli kriterlere göre sınıflandırılabilir. Bunlar arasında kaynağına bilgi türleri, elde edilme alanlarına göre bilgi türleri, niteliğine göre bilgi türleri düzenlenme ve kullanma şekline göre bilgi türleri sayılabilir.

1.3.1.Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Açık Bilgi: Objektiftir; anlaşılabilir; standart bir biçimde ifade edilebilir. Enformasyona dayanır ancak açık bilgi formalize edildiğinden anlaşılması daha kolaydır. Şirket içindeki yazılı döküman ve kurallar buna örnek olarak verilebilir.

Örtülü Bilgi: Sübjektiftir; kişilerin kendi içlerinde oluşturdukları bilgi türüdür, anlaşılması daha zordur; standart bir şekli yoktur. Daha çok kişilerin deneyimlerinden, gözlemlerinden elde ettiği, daha kişiye has bilgidir. Örtülü bilgi kişinin içine öyle bir işlemiştir ki kişi çoğunlukla ona sahip olduğunun farkında bile değildir(Arıkboğa, 2003).Aktarımı zordur.

Bu ayrım, kinetik enerjinin durum ve hareket enerjisine benzetilebilir. Açık ve örtülü bilgiler birbirleri arasında ve kendi içlerinde dönüşüm işlemlerinin yoğunluğunu ve etkinliğini artırmaya çaba gösterir(Barutçugil, 2006).

1.3.2.Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Kişisel Bilgi: Kısa ve özettir. Kişisel olarak oluşturulmuş, dağınık, düşük maliyetli ve geçici bir bilgidir (Arıkboğa, 2003). Daha çok insan sermayesi ve müşteri sermayesinde bulunmaktadır.

Şirket Enformasyonu: Formal bilgi içerir ve bir kısmı rutin iş enformasyonlarıdır. Şirket tarafından oluşturulmuş, dağıtılabilir, edinim maliyeti yüksek ve sürekli bir bilgidir.

1.3.3. .Elde Ediliş Şekillerine Göre Bilgi Türleri

Yönetmel Bilgi: Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için verilerin işlenerek yöneticiler için anlamlı hale getirilmiş halidir. Üst yönetim uzun dönemde ve planlanmamış bilgiye ihtiyaç duyarken alt yönetim öngörülebilir ve ayrıntılı bilgiye ihtiyaç duyar(Akyüz ve ark. Görmüş, Bektaş,2007)

Bilişimsel Bilgi: Bilgiye dayalı olarak son geliştirilen bilimsel yöntemler kullanılarak elde edilen objektif bilgi türüdür Burada iki önemli kavram

bulunmaktadır: bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri. Bilgi teknolojileri, verilerin kaydedilmesi, saklanması belirli bir işlem sürecinden geçirilmesi ile bilgilerin üretilmesi üretilen bilgilere erişilmesi, saklanması, aktarılması gibi işlemlerin en iyi şekilde yapılmasına olanak sağlayan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir kavramdır. Bilgi sistemleri ise bir sonuç elde etmeye yarayan yöntemler düzeni veya belirli bir amaç için şekillenen özel bilgi gerektiren kurumsallaşmış faaliyetler bütünüdür. Herhangi bir konuya ilişkin açıklamalar getiren verilerin belirli bir amaç doğrultusunda toplanması, depolanması ve işlenmesini sağlayan sistemler de bilgi sistemlerini oluşturmaktadır. Bilgi sistemlerinde insan ve teknoloji birlikte çalışmaktadırlar(Akyüz ve ark. Görmüş, Bektaş, 2007).

Dışsal Bilgi: Örgütün dışında oluşan sosyal, ekonomik, hukuki, kültürel, teknolojik ve uluslar arası koşullar ve gelişmeler doğrultusunda örgütü etkilemesi muhtemel olan tehdit ve fırsatlara ilişkin bilgidir (Akyüz ve ark. Görmüş, Bektaş, 2007).

1.4. BİLGİ YÖNETİMİ

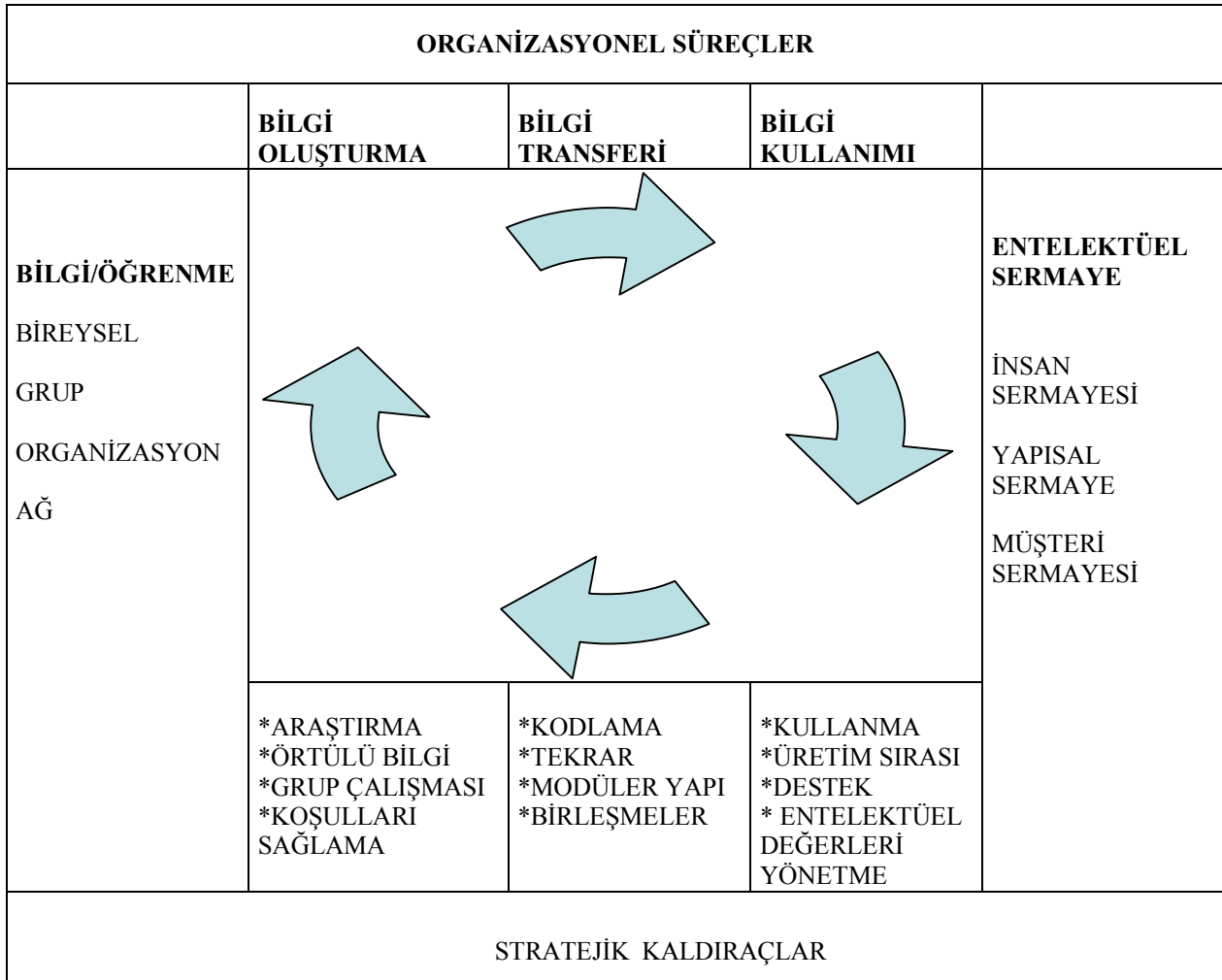
Bilgi yönetimine ilişkin kabul edilmiş tek bir tanım yoktur ancak burda birkaç tanımdan faydalanarak araştırmacı ve uygulamacıların ortak noktalarını belirlemek, bilgi yönetimi kavramının anlaşılması açısından yararlı olacaktır.

Bilgi yönetimi örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir. Verinin bilgiye bilginin de kullanılabilir bilgiye dönüşmesidir (Kinney, 1999).

Stewart'a göre bilgi, en önemli hammaddeniz, en önemli katma değer kaynağınız ve en önemli çıktınızdır. O halde eğer bilgiyi yönetemiyorsanız, işinize önem vermiyorsunuz demektir. Bilgi yönetimi, ne bildiğimizi bilmek, sahip olmak ve kullanmaktır(Stewart, 2001).

Bilgi yönetimi, işletmenin sahip olduğu entelektüel kapitale ilişkin süreçler, ölçümler, değerlendirmeler, yatırımın geri dönüşü gibi konular üzerine odaklanır. Entelektüel sermaye, bir işletme için değer ifade eden bilgidir

Bilgi yönetiminin amacı, işletmenin değer yaratma yeteneğini, bilginin daha verimli kullanılmasını sağlayarak arttırmaktır(Şamiloğlu, 2002).



Şekil 2.2 Stratejik Bilgi Yönetimi Diagramı

Kaynak: Chun Wei Choo, Nick Bontis; The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press,2002,s.16

Birçok kuruluş, kendi bünyelerinde bilgi yönetimini başlatmaktadır. Buradaki amaç her zaman olduğu gibi kuruluşun örgütsel verimliliğinin artırılması ve kısa ve uzun dönemde rekabet gücünün iyileştirilmesi olmaktadır. Bilgi yönetiminin en genel amacı, kuruluşun bilgiye dayalı verimliliğinin ve entelektüel varlık getirilerinin artırılması ile bunların sürekli olarak yenilenmesidir(Wiig, 1997).

Bir kurumda etkin bilgi yönetimi yapıp yapılmadığını ve bir kurumun sahip olduğu kurumsal ve bireysel entelektüel sermayenin artı değer oluşturacak şekilde kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi için incelenmesi gereken noktalar vardır. Bunlar; bilgi kaynaklarını yani bilgi altyapı unsurlarını belirlemek ve

izlemek, ortama uyumu sağlamak ve esnek olmak, bilgi paylaşımını sağlamak ve erişilebilir olmak, bilgiyi iyileştirmek, pozitif değer katmak, entelektüel sermayeyi yasal koruma altına almak, örgütsel değişim, bilgi işçileri ve örgütsel rolleri belirlemek, bilgi kültürünü oluşturmak, bilgi yönetimi stratejilerini belirlemek ve izlemek, bilgi yönetimi süreçleri oluşturmak ve iyileştirmek, sistematik bir yönetim yaklaşımı uygulamak, bilişim teknolojilerinden ve bilgi yönetimi araçlarından faydalanmak, yenikçi olmak ve değişimi izlemek, bilgiye dayalı yönetim araçlarını kullanmak, kurumsal zekayı belirlemek ve ölçmek, öğrenen organizasyon oluşturmak, rekabet avantajı sağlamak, bilgi yönetimi konusunda gerekli liderliği göstermek, riskleri yönetmek, ölçme ve değerlendirme sistemini kurmaktır. (Öztemel, Arslankaya, 2004).

2.5. İŞLETMENİN BİLGİ ALTYAPISI VE UNSURLARI

İşletmeler için bilginin öneminin her geçen gün arttığı iş dünyasında bilinen bir gerçektir. Buna bağlı olarak işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin içerisinde bilgi yoğunluğunun ve payının giderek artmasıyla ortaya çıkan entelektüel sermaye uygulamaları ve bilgi yönetimi kavramları da esasen işletmelerin ürünler ve hizmetler üzerindeki rekabet gücünü artırmaya yönelik çabalarlardır. Ancak diğer birçok yönetim uygulamasında olduğu gibi bu uygulamalarda kaynakların saptanmasının ve tanınmasının kolaylaştırıcı rolünden faydalanılır. Bu kaynaklar ve bunlardan elde edilen bilgiler işletmelerin bilgi altyapısını oluşturur.

İşletmelerin bilgi altyapısı, iskelete benzetilebilir, şirketin bütün fonksiyonları gücünü ve dayanağını bu altyapıdan alır. Bu nedenle işletme için varlığını sürdürebilmesinin yegane şartıdır.

İşletmelerin öğrenme kaynakları işletme için ne kadar önemliyse bu kaynaklara ulaşımı kolaylaştıracak teknoloji ve süreçlerde o değerinde önemlidir. İşletmeler hem öğrenme kaynaklarına hem de bunu sağlayacak bilgi altyapısı unsurlarına sahip olmalı ve bunları etkin yönetebilmelidir. Rekabet edebilmenin günümüzde işletmelerin bilgiyi elde etmelerinden ve yönetmelerinden geçtiğine inanılıyorsa, bu hususlarda politika oluşturmak ve yatırım yapmak işletme için önem arz eder.

Şekil 1.5'te görüldüğü gibi bir işletme için işletme çevresinde bilgi altyapısını oluşturan çeşitli bilgi kaynakları bulunmaktadır ve bu kaynaklara ulaşmayı sağlayacak

çeşitli araçlar mevcuttur. İşletme öğrenen bir yapıya kavuşmak ve varlığını sürdürmek için bu bilgi kaynaklarını tespit etmeli ve etkin olarak kullanabilmelidir.

Öğrenme Kaynakları	Bilgi Altyapısı Unsurları
Uzmanlar	Eğitim Programları
Rekabet	İş zekası
Müşteriler	Yardım Hattı
Diğerleri	İnformal Toplantılar
İşletme	Bilgi Sayacı
Shop Flor	Öneri Kutuları
Geçmiş	Arşiv
Araştırma	Ar-Ge Departmanı

Şekil 2.3. Bilgi Altyapısı Unsurları

Kaynak: BEIJERSE R., Questions in Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon, Journal of Knowledge Management, Volume 3 . Number 2 . 1999, s.103

Eğitim programları; işletmelerin bir uzman yardımı ile dışarıdan bilgi edinmelerini sağlar. Bu yöntem yeni bilgiye dayalı ekonominin olmazsa olmazlarından. Çünkü, bu aynı zamanda işletmenin çalışanlarının gelişimine vermiş olduğu değeri gösterir. Bu seminer ya da programlar çalışanların ya da yöneticilerin bilgi eksikliğini giderir. Bu program ve seminerlerin bir kısmı globaldir ve tüm dünyadan katılımcıları vardır. Bu da çalışanların sadece kendi sektörlerindeki gelişmeleri değil bir bütün olarak dünyadaki gelişmeleri takip etmelerine olanak sağlar. Aynı zaman da vizyonlarının gelişmesini sağlar ve bu ortamlarda kendileri ile benzer alanda çalışan kişilerle tanışmalarını sağlar. Bu tanışmalar ve sohbetler kişilerin gelişimi için önemlidir, çünkü bilgi seyahat eder ve her an üretilebilir.

İş zekası; rekabetin doğal bir sonucudur. İşletmelerin en önemli amaçlarından biri de rakiplerinden her zaman önde olmaktır. Rakiplerin ne yaptığını ve nasıl yaptığını takip etmek gerekir. Bu da işletmelerde yenilik ve iyileştirmelere sebep olur. Ya da

rakibi taklit etme ile sonuçlanır. Çoğu zaman bilgi yaratımı rekabet gereği normalden daha kısa sürede gerçekleşir.

Yardım hattı; bu bilgi altyapı işletmeler için çok önemlidir. Çünkü, günümüzde işletmelerin temel amacı olan karı elde edebilmelerinin gerekli araçlarından birisi müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bir zamanların üreticinin egemenliğine dayanan geleneksel pazarlama anlayışında ne üretirsem alırlar felsefesi yerini müşteri memnuniyeti ve toplumun uzun vadeli çıkarlarını gözetmeye dayalı “neyi, nasıl üretir ve ne şekilde sunarsam alırlar?” anlayışına bırakmıştır. Bu nedenle müşteri istekleri, şikayetleri ve önerilerinden oluşan geribildirimler artık işletmelerin en önemli kaynağıdır.(Çıkrıkcı ve Daştan 2002: 22)

İnformel toplantılar; çalışanların ve yöneticilerin yaptığı toplantılar ya da sıradan görüşmeler bilgi aktarımı ya da sinerji açısından çok önemlidir. Çünkü, bilgi ortak faaliyetlerin sonucudur çoğu zaman. Bilgi dil yoluyla seyahat eder. Dil, insanların deneyimlerini veya bildiklerini aktarmasına imkan sağlar. Bilginin her modu bir farklı dilde seyahat eder. Dil insanı belli bir deneyim dünyasına alıştıırır. Bu informal toplantılar bilginin paylaşımı ve dönüşümü için farkında olmadan çok elverişli bir ortam sağlar.

Bilgi sayacı; işletmenin sahip olduğu bilgi kaynaklarıdır. Veri tabanları organizasyonel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler ve diğer organizasyon için materyal değerinden daha yüksek soyut değere sahip yapısal varlıklar ve çalışanlardır. Aslında bir bütün olarak işletmenin kendisidir bilginin kaynağı.

Öneri kutuları; işletmelerin ürün ve hizmetlerini sundukları alanlardaki öneri ve şikayet kutuları ve mağazalar buralara gelen herkese açıktır. Bu nedenle bu kutulara bırakılan notlarda çeşitlilik ve sürprizler oldukça fazladır. Gereken önem verildiğinde bu kaynaklar oldukça faydalı olacaktır.

Arşiv; işletme için hafıza gibidir. İyi organize edilmiş bir arşiv hatırlamayı ve öğrenilenlerin kullanılmasını kolaylaştıracaktır. Çalışanlar değişse de ulaşılabilir ve kullanımı kolay bir arşiv geçmişin geleceğe yol göstermesini sağlayacaktır. Bu aynı zamanda işletmenin yaşayan bir varlık öğrendikleri, tecrübeleridir.

Ar-Ge departmanı; işletmenin bilgi oluşturmak için oluşturduğu birimdir. Ar-Ge, yetkinliği geliştirme, yenilik, buluş, ürün geliştirme ve süreç iyileştirme de dahil olmak üzere var olan işi yenileme veya genişletme ya da yeni işler yaratma potansiyeline sahip ve teknolojiyle ilgili her türlü faaliyeti kapsar. Ar-Ge çalışmaları yatırım isteyen ve faydası zaman içinde ortaya çıkan faaliyetlerdir.

İşletme bir bütün olarak öğrenme aracı olarak bir çok kaynağı ve bilgi altyapısı aracını kullanabilir. Bazen Ar-Ge departmanı temelinde araştırma faaliyetleri işletmenin öğrenme süreçlerine yardımcı olurken kimi zamanlarda ise müşterilerden gelen geribildirimler işletmenin öğrenmesinde temel kaynak fonksiyonu görebilirler. Ancak tabloda yer alan ve ilave edilebilecek öğrenme kaynakları ve bilgi altyapısı unsurları bir bütün olarak ele alınmalı ve öğrenme süreci içerisinde hepsini çevrelemelidir.

Bilgi, bu altyapı unsurlarının etkileşimi ile oluşur ve dinamiktir. Bunlar arasında dolaşır, aktarımı sağlanır. İşletmeler açısından en önemli olan bunlardan bilgiyi elde etmek, bilgiden kazanç sağlamak ve bu bilgiyi sermayesi yapabilmektir.

3. ENTELEKTÜEL SERMAYE

3.1 ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

İkinci bölümde bahsettiğimiz değişimler, rekabetin küreselleşmesi, yeniliğin ve yaratıcılığın anılan rekabet ortamında kritik öge olması, işletmeleri yeni değerleri yaratmaya, transfer etmeye, mevcutlardan yeni boyutlar çıkarmaya zorlamaktadır. Bu zorunluluklar, mevcut yapılar, algılar, yönetim yaklaşımları, örgüt iklimlerinin baştan aşağıya başkalaşmasını da gerekli kılmaktadır. Anılan tarzda başkalaşmaya ve değer yaratmaya olanak sağlayan çekici işletme konularından bir tanesi de “Entelektüel Sermaye”dir.

Bazı yazarların entelektüel sermaye tanımları şöyledir:

- Stewart:1997 yılında yayınlanan “Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği” adlı kitabında entelektüel sermayeyi, “elde edilmiş kullanılmış bilgi” olarak tanımlamaktadır. Bunun örgütün süreçleri, teknolojileri, patentleri, iş görenlerinin becerileri, müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmektedir. Stewart, entelektüel sermayeyi, kaba metaryelden daha değerli bir metaryele dönüştüren bir değer olarak tanımlamaktadır. Bunu sihirbazın siyah kutusuna benzetir. Giriş biraz mendil iken, çıktı belki bir tavşan olacaktır (Stewart,2001). Stewart’ın diğer bir entelektüel sermaye tanımı ise şöyledir; entelektüel sermaye, zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilecek olan entelektüel malzemedir; yani enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir(Arıkboğa, 2003).

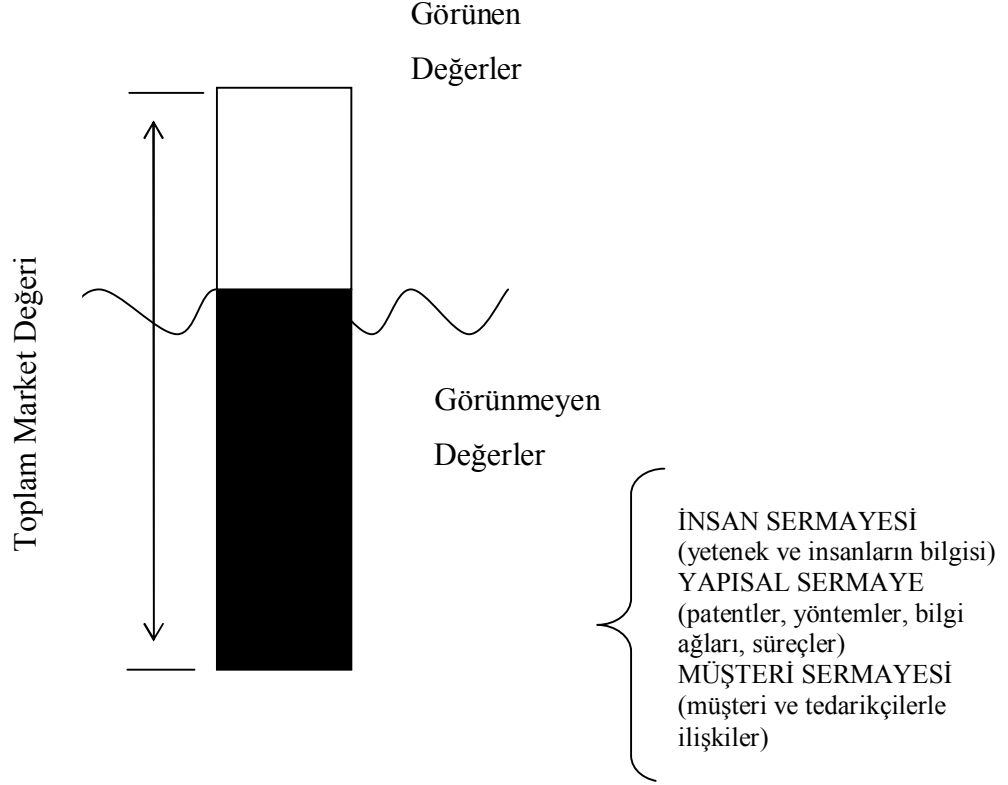
- Edvinsson: İlk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen, konunun bir başka öncü ismi Leif Edvinsson’a göre ise entelektüel sermaye, değere dönüştürülebilir bilgidir. Edvinsson, işletmelerin insan sermayesi ve örgütsel sermaye olmak üzere iki temel görünmeyen varlığı olduğunu ve entelektüel sermayenin bunların toplamını ifade ettiğini belirtmektedir(Ertuğrul,2000) .

- Edvinsson ve Malone: Entelektüel sermaye, bir örgüt için değerli olan, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak sınıflandırılan bilgidir(Uzay ve Savaş, 2003).

- Grafström ve Edvinsson: Entelektüel sermaye, insan perspektifinden

geleceğin değerlerini yaratmada yardımcı olabilecek, kazanılmış anlayışların toplamıyla birlikte ilişkileri de kapsayan bir kavramdır(Ertuğrul,2000) .

- Brooking: Entelektüel sermaye, işletmenin faaliyetini sürdürülebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıklarının tümüdür(Yelkikalan ve Aydın, 2000).



Şekil 3.1 Entelektüel Sermaye Modeli

Kaynak: Stewart , Thomas a., “ The Wealth of Knowledge” 2001, Currency, s.11

Tüm bu tanımlara bakıldığında entelektüel sermayenin, iki temel noktası ortaya çıkmaktadır. Bunlar; entelektüel sermayenin işletmenin içindeki veya dışındaki her seviyedeki bilgilerin toplamı olması ve entelektüel sermayenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için bu bilgilerin kullanılması gerektiğidir.

Entelektüel sermaye, işletme çalışanlarının deneyimlerini, farklı örgüt sistemlerinin deneyimlerini ve firmaya özgü bilgileri içinde barındırır(Taylor, 2001). Entelektüel sermaye, fiziksel kaynakları daha değerli olacak şekilde bir araya getirme tarifleri oluşturur, nadir değildir, üretmesi pahalı değildir, kullanıldığında tükenmek yerine gelişir, aynı anda birden fazla yerde olabilir, bozulmaz, keyfi bir biçimde işletmeyi terk etmez, transferi ucuzdur ve transferi ile ilgili ek bir maliyet

gerektirmez(Bratley,1997). Bir işletmenin piyasa değeri, fiziksel ve finansal varlıklarının yanında maddi olmayan kaynaklarının toplamından da oluşmaktadır(Bontis, 1999).

Zaman geçtikçe entelektüel sermaye değerinin ürün ve hizmetlerin maliyet vedegerlerinin içindeki yüzdesi artmaktadır. Bu yıllar geçtikçe entelektüel sermaye, ürün ve hizmetlerin üretiminde daha önemli hale gelmektedir. Ürünü oluşturan hammaddelere karşın, maliyetlerinin yaklaşık %99,50'sini entelektüel sermayenin oluşturduğu ilaç endüstrisi buna iyi bir örnektir(Copeland, 2001). İletişim, yazılım vb diğer bazı sektörlerde de bazı işletmelerin sabit varlıklarının değeri, piyasa değerlerinin %5-10'unu geçmemektedir. Bu fark, entelektüel sermaye unsurları olan müşteriler, kullanılan süreçler ve çalışan insanların yani bilginin yarattığı değerdir.

1980'lerin ortalarında kurulan Microsoft, 14 Mart 2000 tarihi itibariyle, neredeyse 100 yıllık bir geçmişi olan ve dünyanın en büyük işletmesi olarak kabul edilen General Motors'un yaklaşık 8 katı piyasa değerine ulaşmıştır. General Motors'un PD/DD oranı 3,4 iken bu oran Microsoft'ta 17,31 olarak gerçekleşmiştir. Yine benzer bir kıyaslama ile bu oran da gösteriyor ki günümüzde işletmelerin kullandıkları en önemli kaynak bilgidir ve örgütün entelektüel sermayesini oluşturan unsurlar en önemli rekabet silahı ve değer yaratıcı gücü haline gelmiştir. Microsoft şirketinin yazılım mühendislerinin bilgileri olmaksızın ne olacağı düşünüldüğünde bu ortaya çıkacaktır(Ertuğrul, 2000).

Baruch Lev'in 2001 yılında yaptığı bir araştırmada firma performansının fiziksel, finansal ve fiziksel olmayan varlıklara dayandığı sonucuna varmıştır:

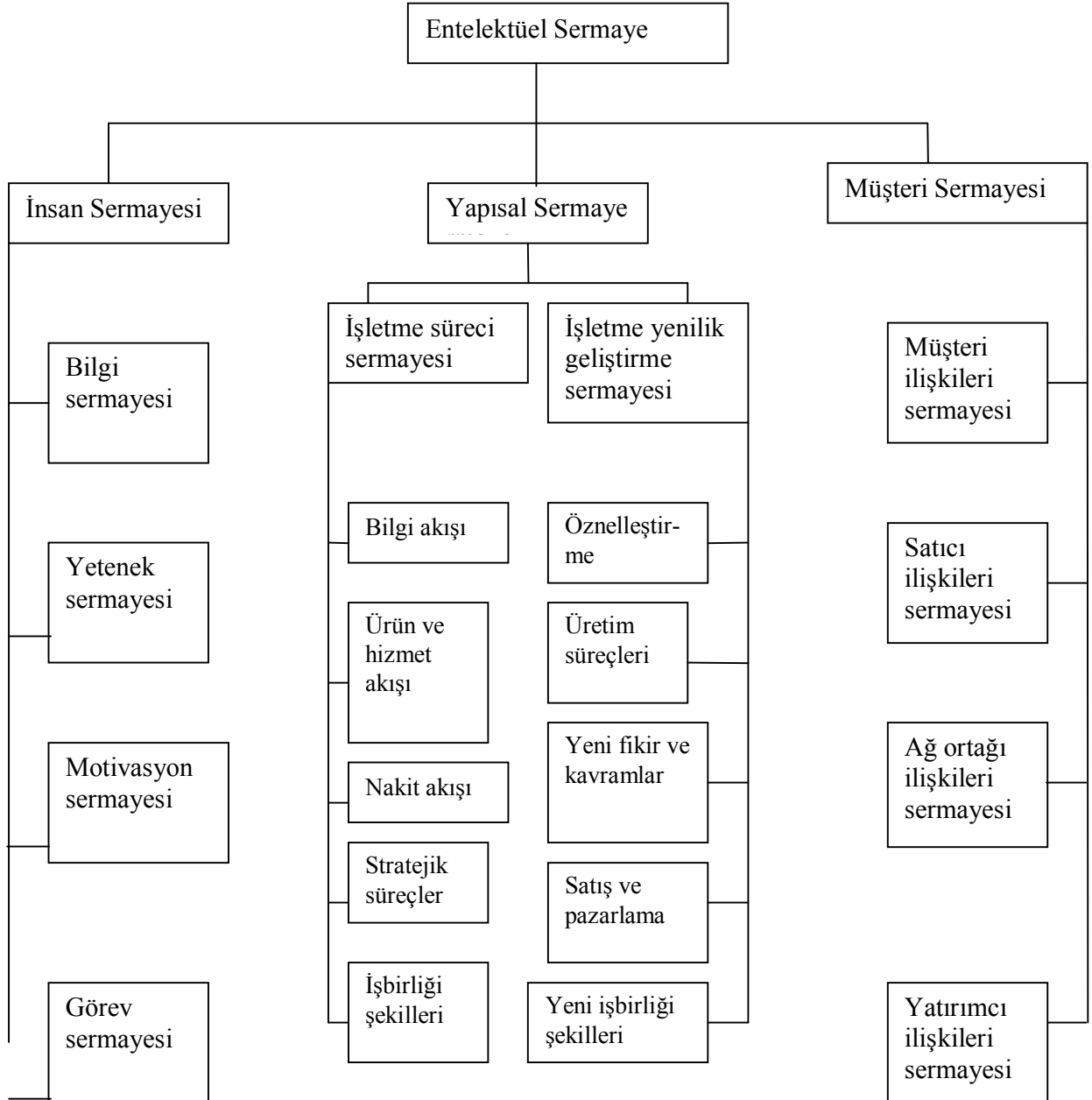
$$P = \alpha + \beta + \delta$$

Performans =(fiziksel varlıklar) + (finansal varlıklar) + (fiziksel olmayan varlıklar)

şeklinde bir formül geliştirerek firma performansını bu üç değişkene bağlı olarak belirlemeye çalışmıştır. Baruch Lev, 5 sektörde 105 firmanın Ağustos/2000 verileriyle yaptığı diğer bir çalışmada ise, piyasa değeri / defter değeri oranı paydasına firmaların tahmini entelektüel sermaye varlık değerini de ekleyerek bilançoda var olan fiziksel ve finansal sermayenin yanına bilançolarda gösterilmeyen fakat piyasa değerini etkileyen entelektüel sermaye unsurlarını ekleyerek bir "kapsamlı değer" elde etmiştir(Yıldız, 2000).

3.2 ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Entelektüel sermaye, bazı alt bileşenlerden oluşmaktadır. Bu konuda birçok yazarın kendi ayrımları olup henüz genel kabul görmüş bir ayırım bulunmamasına rağmen giderek kabul görmeye başlayan ayırım, entelektüel sermayenin üç alt bileşenden oluştuğudur .



Şekil 3.2 Entelektüel Sermayenin Genel Kabul Görmüş Detaylı Unsurları

Kaynak: Ertuğrul, M. ; Bilgi çağında işletmelerin yeni kaynağı:entelektüel sermaye; s.7

Bu konudaki farklı görüşlere yer verirse; Hubert Saint-Onge entelektüel sermayeyi üçe ayırmaktadır: insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi(Yelkikalan ve Aydın, 2000). L.Edvinsson'a göre entelektüel sermaye iki ana unsurdan oluşmaktadır: insan sermayesi ve yapısal sermaye. Nick Bontis ise üç alt başlığa ayırmaktadır: insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye (Arıkboğa, 2003).

Bazı kaynaklarda entelektüel sermayenin dörde ayrıldığı görülmektedir. Ancak son zamanlarda yavaş yavaş genel kabul görmeye başlayan üçlü ayırım ise şu şekildedir: insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi. Bu üç unsur birbirleri ile her an ilişki içerisinde ve bu ilişki sonunda da entelektüel sermaye oluşmaktadır. İnsan sermayesi, işletmenin çalışanlarını odak noktası olarak almaktadır, yapısal sermaye işletmedeki biçimsel olmayan ilişkileri ifade etmektedir ve müşteri sermayesi ise işletmenin ilişki içerisinde olduğu müşteri ile farklı yapıları tanımlamaktadır.

Entelektüel sermayenin üç bileşenden oluşmasına rağmen bu bileşenlerin şirket için önemi aynı sektör olmasına rağmen bile her şirket için değişebilmektedir. Mesela; üç yıldızlı bir restoranda önemli olan insan sermayesidir, çünkü önemli olan aşçıdır. Burger King'de önemli olan yapısal sermayedir, oradaki anahtar nokta ise yemeğin hazırlanması sırasındaki süreçler ve malzemelerin standartlığıdır. Küçük bir cafe içinse önemli olan müşteri sermayesidir çünkü oradaki garsonun özel müşterilerinin neyi nasıl içtiklerini bilmesi müşteri memnuniyeti yaratmaktadır(Stewart, 2001).

3.2.1. İnsan Sermayesi

Stewart, insan sermayesini, çalışanların problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, sahip oldukları bilgi birikimi olarak tanımlamaktadır. Stewart'a göre insan sermayesinin amacı, yeni ürünler, yeni hizmetler veya iş süreçlerinde ilerlemeler şeklinde ortaya çıkan yeniliklerdir(Yelkikalan ve Aydın, 2000).

Edvinsson entelektüel sermayeyi bir ağaca benzetererek, insan sermayesini ağacın gelişmesini sağlayan özsu olarak nitelendirmiştir. Hubert Saint-Onge'ye göre insan sermayesi, müşterilere çözümler üretmek için çalışanların ihtiyaç duyduğu yeteneklerdir. Nick Bontis ise insan sermayesini, "bireysel olarak kişinin kalıtsal

özellikleri, eğitimi, tecrübesi ve hayat ve işletme hakkındaki tutumlarının kombinasyonudur.” şeklinde tanımlamaktadır (Arıkboğa, 2003).

İnsan sermayesinin üç temel parçası vardır: yetenek, ilişkiler ve değerler. Yetenek, işletme içi ve dışından elde edilen yapısal sermayeden faydalanabilme yeteneği olan profesyonel yetenek , değer yaratıcı faaliyetlerde işletme dışı ortaklar ve müşterilerle birlikte çalışabilme yeteneği olan ticari yetenek ve değer yaratıcı faaliyetlerde başkaları ile birlikte çalışabilmeyi ifade eden sosyal yetenek olarak üçe ayrılır. İlişkiler, bilginin aksiyona dönüşmesinde kişisel çabaların yanında bilginin meslektaşlar veya birlikte çalışılan iş arkadaşları ile paylaşılması ile ortaya çıkabilir. Değerler bireyin derin veya yüzeysel ilişki kurmasında önemli bir etkidir(Arıkboğa, 2003).

Bilgi çağında başarının anahtarı insan sermayesi olarak değerlendirilmelidir. Kurumsal değerler artık somut varlıklar değil, insanın sahip olduğu bilgi birikimi, deneyim, entelektüel sermaye gibi somut olmayan kavramlar ile kuruluşların insan sermayesinden faydalanabilme yeteneği olarak ortaya çıkmaktadır .

İnsan sermayesi iki yoldan gelişebilir: İlki işletmelerin, çalışanlarının bildiklerini daha çok kullanması, ikincisi ise daha fazla insanın işletme için yararlı daha fazla şey öğrenmesidir. İşletmelerin kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmesi için insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesi gerekir. Yani bireye ait bilgi, örgütsel bilgi yaratmak için kullanıldığında ve paylaşıldığında tam anlamıyla entelektüel sermayenin bir parçası olur(Ertuğrul, 2000).İnsan sermayesi gelişimi sadece örgütsel bir görev değildir. Değişen piyasa koşullarında diğer çalışanları da etkileyebilmesi için herkesin kendi bireysel bilgi, yetenek, çalışma şeklini kullanması gerekmektedir. Bunun için her çalışanın kendi kişisel sağlığını, bakımını ve güvenliğini sağlaması , tatmin edici bir iş-yaşam dengesini kurması, hayat boyu öğrenmede aktif olması, kişisel öğrenme ve gelişim için tüm olanaklarını kullanması, iletişim kurması, deneyimlerini paylaşması, bilgi paylaşımı ve öğrenme için modern bilişim teknolojilerini kullanması gerekmektedir.

Firmalar artık insan sermayelerini elde tutabilmek için farklı yöntemler geliştirip uygulamaktadırlar. Serbest kıyafet uygulamaları, şirkette film gösterileri, çalışanlardan oluşturulan koro ve tiyatro grupları, boğaz gezileri, piknik ve kokteyller buna örnek verilebilir. Bunların yapılmasındaki amaç: daha az stres yaşayan, devamsızlığı azalan, daha mutlu, daha sadık ve daha verimli çalışanlardır. Bu konudaki dünyadaki en iyi uygulamalardan biri Wall Street devi olan Merrill

Lynch çalışanlarının evde çalışmasıdır. Ancak bu çalışma öyle pijamayla çalışmayı değil önce sıkı bir eğitimin ardından organize bir çalışmayı ve ardından gün içinde yapılanların raporlanıp onaylanmasını içermektedir. Bu konudaki diğer çalışmalar ise şöyledir: (İnsankaynakları.com, 2001).

- Boeing'in İşveren Sponsorluğunda Değer Planı:bu planda işletme çalışanlarına, üzerinde mutlaka şirketin rengi veya logosu bulunan her türlü yiyecek, elektronik eşya, spor eşyası ve hatta otomobil verilmektedir Böylece bu hediyeleri şirketlerinin verdiğini sürekli anımsayan çalışanların bağlılık bilinci de artmaktadır.
- Tokyo'daki Toppan basım şirketi Japonlardaki fazla çalışma, aşırı iş stresi ve tükenmişlik nedeniyle artan intiharlara bir çözüm olarak, bu konuda bir psikolojik danışman işe alarak ücretsiz randevu uygulaması yapmıştır .
- Yazılım sektörü devlerinden SAS, çalışanlarının sağlık harcamalarına yıllık 1,5 milyon USD harcadıklarını tespit ettikten sonra aynı kalitede hizmet verebilecek sadece çalışanları için özel bir klinik açarak 500 bin USD tasarruf sağlamıştır.

3.2.2. Yapısal Sermaye

Stewart yapısal sermayeyi kısaca gece eve gitmeyen bilgi olarak tarif etmektedir. Saint-Onge'ye göre yapısal sermaye, işletmenin piyasa beklentilerini karşılama yeteneğidir. Bontis ise yapısal sermayeyi , “çalışanları optimum entelektüel performans göstermeleri için destekleyen ve buna bağlı olarak işletmenin optimum performans göstermesini sağlayan yapıdır.” şeklinde tanımlamaktadır(Arıkboğa, 2003).

Kapsamlı bir tanımla yapısal sermaye, işletmenin sahip olduğu patentler, telif hakları, fikirler, markalar, bilgisayar sistemleri, strateji, kültür ve idari yapılanma gibi farklı başlıkların toplamıdır. Bu yapılar işletme tarafından oluşturulur, revize edilir ve birbirleri ile ilişkilendirilir. Yapısal sermaye, insan sermayesinin aksine, çalışanların akşam eve giderken ofiste bıraktıkları, organizasyonu terk etseler bile kaybolmayan her şeydir. Yapısal sermaye işletmeye aittir, paylaşılabilir, yeniden üretilebilir, mekaniklik ve şirket yapısı ile ilgilidir, ticareti yapılabilir ve insan sermayesinden müşterilere gerçekleşen akımda dağıtım kanalı işlevi görür. Yapısal sermayenin geliştirilmesi için, işgörenlere deneme, denemelerde yaşanabilecek başarısızlıkları göğüsleyebilme ve tekrar deneme olanakları sağlanmalı, destekleyici ve öğrenme odaklı bir kurum kültürü

geliştirilmelidir . Yapısal sermayenin iki temel amacı vardır. Birincisi, çalışanlara aktarılabilecek bilgilerin düzenli biçimde kayıt altına alınması ve ikincisi gerek duyulduğunda kişilerin tam zamanında bilgilere ve uzmanlara ulaşmasını temin etmektir.

Edvinsson ve Malone, yapısal sermayeyi içerdiği farklı bileşenlerden dolayı örgüt sermayesi, süreç sermayesi ve yenilik sermayesi olarak gruplandırmışlardır. Örgütsel sermaye örgütün iş yapma becerisini artıracak felsefe ve sistemleri içerir. Süreç sermayesi, mal ve hizmet dağıtımını sağlayan ve geliştiren teknikleri, yöntemleri ve programları içerir. Yenilik sermayesi ise telif hakları ve ticari markalar gibi tescil edilmiş entelektüel mülkiyet ile işletmenin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerine devam etmesini sağlayan diğer tüm beceri ve teorilerden oluşan entelektüel varlıkları içerir(Ertuğrul, 2000).

3.2.3. Müşteri Sermayesi

Entelektüel sermayenin son bileşeni olan müşteri sermayesi, organizasyonun diğer organizasyonlarla, insanlarla olan ilişkilerini kapsamaktadır. Kullanılan dağıtım kanalları bilgileri, müşteri ve tedarikçi ilişkileri, sanayi örgütleri ve devletle olan ilişkiler gibi genellikle entelektüel sermayenin önemini anlayamamış organizasyonlarca fark edilemeyecek bilgi kaynaklarını ifade eder. Oysa yoğun olarak yaşanan rekabet, organizasyonları, müşteri ihtiyaçlarını daha hızlı ve doğru algılamayı, bu ihtiyaçlar doğrultusunda pazar kanalları geliştirmeyi, hedef pazarları doğru belirlemeyi zorunlu kılmaktadır(Üçer, 2003).

Entelektüel sermaye uygulaması öncülerinden Skandia, müşteri sermayesini müşteri ilişkilerinin bugünkü değeri olarak tanımlamaktadır. Söz konusu değer ise bireysel araçlarla değil ancak dinamik bir ilişki ile yükselebilir. Müşteri sermayesi, entelektüel sermaye unsurları içinde en zor ulaşılanıdır. Çünkü bilginin işletme dışı kaynaklardan işletme içine akışı sağlanmalıdır(Arıkboğa, 2003). Müşteri sermayesi, bir işletme için güvenilir ve kaliteli hammadde veya ara mal tedarikçileri ile tatminkar ve ürüne sadık tüketicilerden elde edilen örgütsel değerdir. Müşteri memnuniyeti, şirket imajı, müşteri sadakati, telif hakkı, marka değeri vb. görünmeyen varlıklar müşteri sermayesinin bünyesinde bulunmaktadır.

Stewart'a göre müşterisi olan her işletmenin müşteri sermayesi vardır ve entelektüel sermaye içinde değeri en belirgin olan müşterilerdir. Müşteri

sermayesini yansıtan piyasa payı, müşteri tutma ve kaçırma oranları, müşteri başına karlılık oranlarını takip etmek daha kolaydır. İşletme ile müşterinin birlikte çalışması, müşteriye yetki verilmesi, özel mal veya hizmet sunulması, müşterinin işinin öğrenilmesi ve müşteriye kendi işinin öğretilmesi müşteri sermayesi yaratabilecek uygulamalar arasındadır(Arıkboğa, 2003). Müşteri sermayesi olmadan piyasa değeri ve örgütsel performans konusunda başarılı olunamaz. Müşteri sermayesi, daha çok işletmenin iş performansı ile doğrudan ilişkilidir ve başarısı insan sermayesi, yapısal sermaye ve yenilik sermayesinin desteğine dayalıdır. Bir şirkette zenginlik yaratmanın en bilinen yollarından biri müşteri memnuniyetidir. Yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, daha yüksek müşteri tutabilme gücü, daha fazla kazanç ve daha fazla müşteri sadakati demektir.

4. BİLGİ ALTYAPISININ ENTELEKTÜEL SERMAYENİN GELİŞİMİNE ETKİLERİ

4.1 BİLGİ ALTYAPISININ ENETELEKTÜEL SERMAYEYİNİN GELİŞİMİNE ETKİSİ

Birinci bölümde bahsettiğimiz gibi bilgi altyapısı işletmelerin varlığını sürdürmek için ihtiyaç duyduğu, bilgiye ulaşmak için kullandığı kaynaklardan oluşur. Bu kaynaklardan ulaştığı, elde ettiği bilgilerden kendi kültürüne kattığı ya da diğer bir deyişle faydaya dönüştürebildiği bilgi ise artık işletmenin sermayesidir, yani entelektüel sermayesidir.

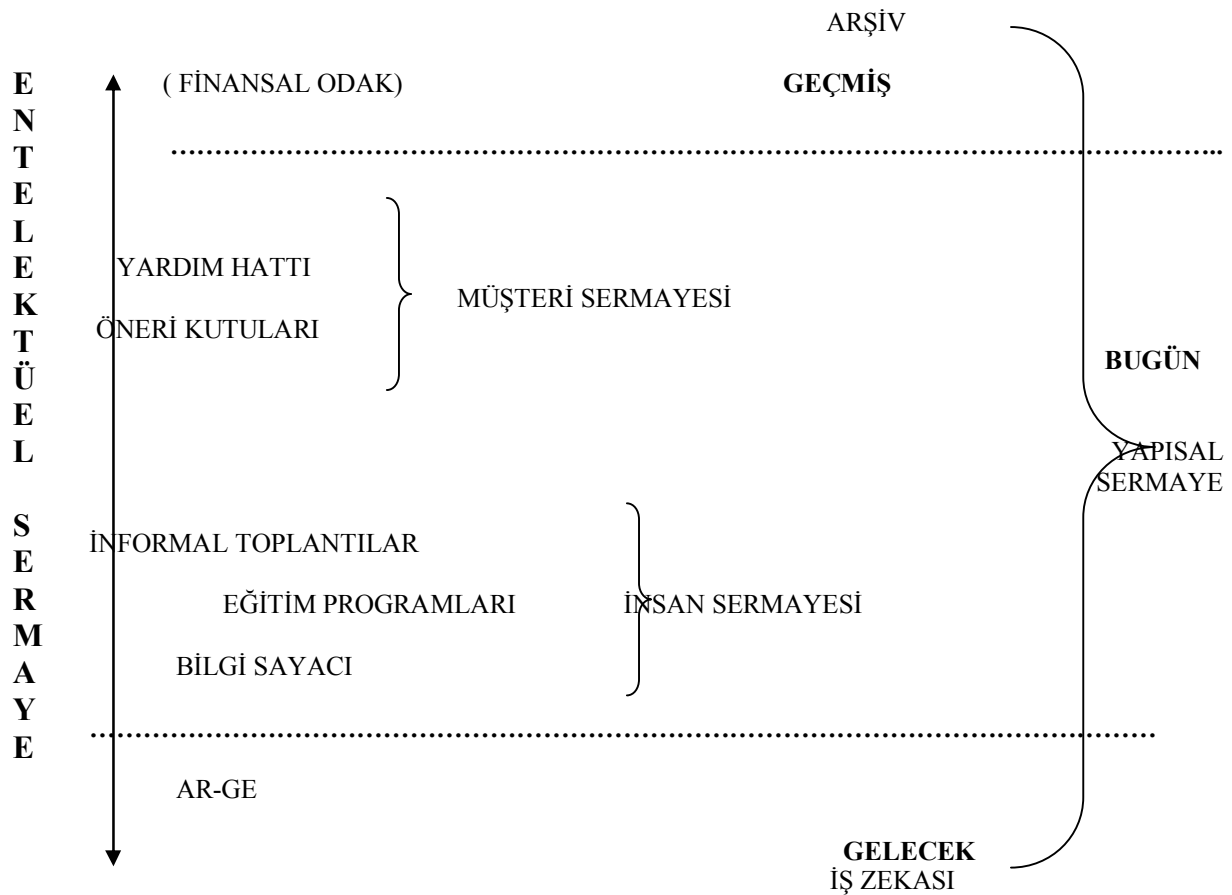
Daha önce bahsettiğimiz gibi bilgi altyapısı sekiz ana unsurdan oluşur. Bunlar, eğitim programları, iş zekası, yardım hattı, informal toplantılar, bilgi sayacı, öneri kutuları, arşiv ve ar-ge departmanlarıdır. Aslında dikkatli bakıldığında işletmenin kendisi, etkileşim içinde olduğu herkes ve her şey aslında işletme için bir bilgi kaynağıdır. Bilgi için her şey kaynaktır, ancak bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlidir ve değerlendirilir. Bilgi bulunduğu kaynaktan alıp işlenmediği ve paylaşılmadığı sürece, çoğalmayacaktır. Durgun olan bilginin değerinde azalma olur. Bu nedenle bütün işletmeler değil, sadece bilgiden fayda yaratmayı bilen işletmeler değerlerini artırıp, varlıklarını sürdürebilirler.

İşletmenin iletişim halinde olduğu tedarikçiler, müşteriler, takip edilen teknolojik gelişmeler, yenilikler ve işletmenin bütün unsurları birer bilgi altyapı kaynağıdır. Bu nedenle işletmelerin sahip olduğu bilgi altyapısını içsel ve dışsal olarak ikiye ayırabiliriz.

İşletmenin içsel bilgi altyapısı; işletmenin geçmiş faaliyetlerden elde etmiş olduğu deneyimler ve arşivler, yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları bilgiler, ar-ge çalışmaları, sistemlerindeki sanal ortamlarda saklanan enformasyondan oluşmaktadır. İçsel kaynaklar fonksiyonel bir bilgi altyapısı ve işletmenin varlığı için temel teşkil eder.

Bir işletme için müşteriler, rakipler, uzmanlar bilgi alt yapısının dış unsurlarını oluşturur. Bu dışsal bilgi kaynakları ise içsel bilgi kaynaklarına göre daha geniş bir çerçeveyi temsil etmektedir. Çünkü işletmelerin direkt olarak ilişki içinde oldukları yakın çevrenin yanı sıra yoğun bir ilişkide bulunmadıkları uzak çevrenin de öğrenmede katkısı ortaya çıkabilmektedir. Birçok başarılı yenilik uygulamalarının farklı alanlardaki

gelişmeler ve uygulamalara bakılarak geliştirildiği bilinmektedir. Ancak dışsal bilgi alt yapılarının geniş bir çevreye yayılması kullanılması ve takibini zorlaştırmaktadır. Bilginin önemine inanmayan yöneticilerin oluşturduğu bir işletme veya bilgi teknolojileri yatırımı yapmayan bilgi stratejisi uygulamaya çalışan bir işletme için dışsal bilgi kaynaklarının niteliği bir önem arz etmeyebilir. Etkin bir bilgi stratejisi içsel ve dışsal bilgi kaynaklarının optimum noktada birleştirilmesiyle elde edilebilir.



Şekil 4.1 Bilgi Altyapısının Entelektüel Sermayenin Gelişimine Etkisi

Entelektüel sermaye kavramı ise kapsadığı bilgi ve bilgi kaynaklarının işe yarar fayda sağlayacak değere dönüştürülmesini içerir. Entelektüel sermaye, işletme çalışanlarının deneyimleri, farklı örgüt sistemlerinin deneyimlerini ve firmaya özgü bilgileri içinde barındırır (Yelkikalan, Aydın, 2000) Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere entelektüel sermaye bilgi altyapısının üzerine inşa edilir. Pazar değeri ile finansal sermaye arasındaki fark olarak ortaya çıkan entelektüel sermayenin unsurları; insan

sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesidir. Entelektüel sermayenin belirlenmesinde, bu unsurların hepsinin bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü bu unsurların birbirleriyle olan karşılıklı ilişkileri sonucunda entelektüel sermaye ortaya çıkmaktadır. Bu unsurların kaynaklarını bilgi altyapıları oluşturur. Bu unsurlar işletmenin geçmişi, bugünü sonucu oluşturarak, geleceği belirlemede işletmeye rehberlik eder. Çünkü işletme bu kaynaklardan aldığı bilgiyi, kendisine katarak ondan değer üretir, yani entelektüel sermayesini oluşturur. Şekil 1.5'te entelektüel sermayenin gelişimi ve bilgi altyapısının entelektüel sermayenin unsurlarını nasıl etkilediği görülmektedir.

Arşivler, dokümanlar, işletmenin bugüne kadar yaptıkları ve kültürü ile ar-ge çalışmaları, rekabet için sarf ettiği çaba olan iş zekasının sonucu olarak işletmelerin yapısal sermayeleri oluşur. Bunlar; veri tabanları organizasyonel planlar, is ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler ve diğer organizasyon için materyal değerinden daha yüksek soyut değere sahip yapısal varlıklardır. Arşiv çalışmalarının amacı; çalışanlarının kendilerine has gördükleri sermayelerini, işletmeye mal etmek yani yapısal sermayeye dönüştürmektir. Örneğin; dünyanın en önde gelen fotokopi makineleri üreticisi Xerox çalışanların bilgi birikimini şirketin sermayesi haline getirebilmek için, yılda ortalama 250,000 tamir talebini karşılayan teknik servis elemanlarının her tamire ilişkin olarak hazırladıkları bilgiler doğrultusunda bilgisayar ortamında oluşturulan ve adına Euroka dedikleri "arıza onarım veri tabanı" hazırlamıştır. Euroka sayesinde teknik servis maliyetinden 11 milyon Amerikan doları tasarruf edileceğini açıklamıştır(Stewart, 2001).Teknik servis elemanlarının kafasında olan ve esasında şirket faaliyeti olan bilgiler, yapısal sermaye unsuruna dönüştürülerek şirketin geçmişi yani hafızası haline getirilmiştir. İşletmede entelektüel sermayenin işlerliğini yapısal sermaye mümkün kılar çünkü yapısal sermaye çalışanlara değil, işletmeye aittir. İşletmenin sadece geçmişini değil geleceğini de kapsar. Çünkü kurumsal kültür ve ruh gibi soyut varlıklardan başlayarak daha somut varlıklara doğru geniş bir dizide sıralanabilir. Kurumsal kültür ve ruh organizasyonların verimli işleyişi ile yakından ilgilidir. Bu ruhun sonucunda yenilik gelişir, rekabet avantajı sağlanır, bilgi faydaya dönüşür.

İşletmelerin rekabet için harcadıkları çaba, Ar-Ge çalışmaları ya da rekabet stratejileri de yapısal sermayenin altyapılarıdır. Bilgi elde etmek için işletmelerin yatırım yaptığı temel süreçlerden en önemlisi Ar-Ge'dir. Dolayısıyla Ar-Ge bilginin somut ürünlere dönüştüğü katma değeri en yüksek dönüşüm sürecidir ve işletmeler için en

önemli entelektüel sermayedir. Rakip ürün ya da hizmetten daha iyisini yapmak için sarf ettikleri çabalar da işletmeye yenilik için çok şey katar. Ayrıca, bu iki altyapı unsurunun sonucunda işletmenin sahip olduğu kopya hakları, ticari marka ve patentler hukuksal boyutta kazanılmış yapısal sermaye elemanlarıdır.

Müşteriler, dağıtım kanalları, işbirlikleri oluşan yardım hattı ve geri-besleme sağlayan öneri kutuları müşteri sermayesinin gelişmesini ve oluşmasını sağlar. Müşteriyi memnun etmek onda müşteri sadakati yaratmak, müşterinin uzmanlığından ve bilgisinden yararlanmak günümüzde işletmeler için artık vazgeçilmez değerlerdir. İşletmeler, insanlara sahip olamayacakları gibi müşterilerine de sahip olamazlar ve bunun sonucunda kendilerine ve çalışanlarına yaptıkları gibi müşterilerine de yatırım yapmak zorunda kalmaktadırlar. Müşteri ya da müşteri grubunun farklı beklenti ve gereksinimlere sahip olması ve bunların farklı yatırım gerektirmesi her bir müşteri grubunun katkı payındaki farklılığını da etkilemektedir.

Şirket çalışanları, bu kişilerin kendi aralarındaki konuşmalar, eğitim uzmanları yani kişiler insan sermayesinin kaynağı olan bilgi altyapısı unsurlarıdır. Bilgi ve entelektüel sermayenin en önemli unsuru insandır. Bilgiyi elde edebilecek olan, kullanabilecek olan insandır. Stewart'ın entelektüel sermayeyi kaba materyalden daha değerli materyale dönüştüren bir değer olarak tanımlar(Stewart, 2001).Belki hammaddeden ürün elde etmek anlaşılabilir ama her işletme faaliyetinin özünde insan yeteneği ve bilgisi yatar. İnsan sermayesi ve işletme bir tek varlık gibi düşünülebilir. İlişki içinde olduğu her bilgi altyapısı kaynaklarında bilgi alır, özümser ve değere dönüştürür. Hewlett-Packard tarafından yapılan bir araştırmada, başarılı birimler ile, gerçekten olağanüstü başarılı sonuçlar üreten birimler arasındaki farkın yetenek, vizyon ya da motivasyon değil, birimdeki elemanlar arasındaki ve bu elemanlar ile müşteriler arasındaki ilişki bütünlüğüne dayanan ekstra sinerjiden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Miller 1998: 10). Burada sinerji insan ilişkilerinin sonucunda oluşur ki bunun temeli informal toplantılardır. Bu toplantılar işletme içi çalışanlar arasında, çalışan müşterilerle ya da dağıtım kanalları ile olabilmektedir. Bu sohbetler paylaşımı arttırır, kişilerin birbirlerini tanımalarını ve isteklerini kavramalarını sağlar.

Entelektüel sermayenin etkin yönetimi bu temel ilkeler baz alınarak kurulan bir sistemle olabilecektir. İşletmelerde bu ilkeleri kullanıp uygulamaya sokması gereken başlıca bölüm İnsan Kaynakları'dır. Çünkü daha önce de belirttiğimiz gibi işletmelerin en önemli bilgi kaynağı ya da sermayesi insandır.

5. TÜRKİYE’DEKİ GIDA İŞLETMELERİNDE BİLGİ ALTYAPISININ ENTELEKTÜEL SERMAYENİN GELİŞİMİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. NİTEL ARAŞTIRMA

Günümüzde işletmelere asıl rekabet avantajını; müşteri için değer yaratan, rakiplerin sahip olmadığı, taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan, entelektüel sermayeleri sağlamaktadır. Çünkü küreselleşme ve teknolojik değişimler işletmeleri kendi değer yaratan potansiyelleri üzerinde durmaya ve işletmenin iç dinamiklerini değerlendirmeye itmiştir. İşletmelerin sahip olduğu bu değerleri tanımlamaları için önce entelektüel sermayenin üzerine inşa edildiği bilgi altyapısı unsurlarına tam olarak vakıf olmaları ve bunları kullanabilmeleri gerekmektedir. Bilgi çağında, işletmeler sahip oldukları bilginin mahsulü olan entelektüel sermayenin yönetiminin önemini her geçen gün daha iyi kavramaktadırlar. Entelektüel sermaye unsurlarının uyum içinde işleyişinin, yeniliğe açık olmayı ve işbirliğini geliştirdiğini gören işletme yöneticileri, entelektüel sermayenin oluşması ve paylaşımı için çalışmalar yapmaktadırlar. Dolayısıyla entelektüel sermaye ve onu oluşturan bilgi altyapısı hakkında çalışmalar yapılması son derece önemlidir. Ayrıca araştırma bulguları işletmelerin bu konudaki çalışmaları ve eksikliklerine ışık tutacaktır.

Araştırmaya katılan işletmedeki, entelektüel sermayenin oluşumuna etki eden bilgi altyapısı unsurlarının tespit edilmesi, işletmenin bu unsurlardan ne derece yararlandığı ve bunların işletmeye neler kattığı araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırmanın temel amacı; küreselleşme ve bilgi çağında faaliyet gösteren ve 2000’li yıllarda örgütsel etkinlik hedefleyen Büyük Ölçekli Türk Sanayi işletmelerinin, entelektüel sermaye ve bilgi yönetim uygulamaları hakkında işletmenin her kısmından bilgi edinerek, bu uygulamalardan neler kazandıklarını saptamak ve eksik oldukları alanları belirlemektir. Eksiklerin giderilmesi için çözüm önerilerinde bulunup başarılı bilgi altyapısı ve entelektüel sermaye yönetimini etkileyen değişkenleri belirlemek ve buna bağlı olarak daha etkin uygulama için öneriler sunmakta araştırmanın diğer amacıdır. Ayrıca çağımız işletmelerinin varlıkları durumuna gelen bilgi ve onun sonucu

olan entelektüel sermaye ve kaynaklarının genel durumunu tespit ederek yöneticilerin ya da diğer tüm çalışanların genel olarak entelektüel sermayeye bakış açılarını ve yönetme biçimlerini araştırmaktır.

Daha öncede belirtildiği gibi araştırmanın ana kütesini gıda sektöründe Türkiye'nin önde gelen büyük ölçekli işletmelerinden biri oluşturmaktadır. 1977'de süt imalathanesi olarak kurulan işletme 1981'de modern bir fabrika halini almıştır. 2006'da gıda alanında faaliyet gösteren Fransız Andros Grubu ile ortak olmuştur. Ana kütleli oluşturan işletmeden bir örnekleme oluşturulmasına en uygun yöntem araştırma amacı doğrultusunda tesadüfi örneklemedir. Araştırmada veri toplamak için anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketin hazırlanmasında bu konuda yapılan çalışmalar incelenmiş ve edilen verilerden yararlanılmıştır.

5.1.1. Bulgular

Aile şirketi olarak kurulan işletmeyi bugün ikinci kuşak yönetmektedir. Ancak daha önce de belirtildiği gibi 2006'da yapılan anlaşma ile Avrupa'nın önde gelen gıda gruplarından biri ile ortak olunmuştur. Bu ortaklığa bağlı olarak şirket yeni yatırımlar yapmıştır. Üretim kapasitesi yükseltmek amacı ile yeni donanım ve ekipmanlar alınmıştır. Ayrıca yeni fabrika yapımı için yatırımlar devam etmektedir.

Araştırma yapılan şirket üç ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar, yönetim, üretim ve satış-pazarlamadır. Her bölümde çalışma şekli ve sorumlular farklıdır. Araştırma bu üç bölümden rasgele seçilen beş çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket tekniği doğrudan doğruya yanıtlayan tarafından doldurması gereken bir soru kağıdına dayandırılmış bir veri derleme tekniğidir.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu toplam yedi sorudan oluşmuştur. Bu formu kişiler kendileri doldurmuştur. Bu nedenle bu formlar düzeltilme yapılmadan çalışmaya eklenerek kişilerin tam düşüncesi çalışmamıza aktarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, işletmenin adının geçtiği kısımlar "ŞİRKETİMİZ" olarak değiştirilmiştir.

Katılımcı 1

Bölüm: Üretim

Görev: Üretim Müdürü

Görev Süresi: 7 yıl

1. İşletmenizde eğitim programları uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa bunların size ve işletmenize faydaları nelerdir?
İşletmemizde üretim personeli ve çalışan işçileri öncelikli olarak bilinçlendirmemiz gerekiyor. Üretilen ürünler için üreten kişiler olarak nerede ve nasıl kullanılacağını bilirseniz o hassasiyetle üretilmesini sağlar ve ürün hata oranını minimum seviyede tutmuş olursunuz.
2. Rakiplerinize yarışabilmek için ne gibi stratejiler geliştiriyorsunuz? Ya da rakiplerinize üstünlük sağlamak için geliştirdiğiniz yanlarınız, ürünleriniz ya da hizmetleriniz nelerdir?
Başta en iyi strateji ürün kalitesidir bununla ilgili olarak proses değişiklikleri ve ürünün doğal yapısını bozmadan raf ömrünün uzamasını sağlamalıyız biz bunu ilk olarak pazarda en kuvvetli olduğumuz ürün de yaptık ve Türkiye'nin en iyi ayranını yaptık Yayık Ayran.Bu ayranı da ilk olarak cam şişeye de biz koyduk ve bir ilki başardık
3. Müşterilerinizin beklentileri doğrultusunda yaptığınız değişiklikler yenilikler var mı? Müşteri ihtiyaçlarının size, gelişiminize ve hedeflerinize katkıları nelerdir?
Özellikle yabancı bir firma olduğumuz için katı mamul ürünlerinde problem yaşıyorduk.Fakat pideci ve kebabçı müşterilerimiz özellikle kaşar konusunda bizlere çok yardımcı olmuşlardır, ve fırında yanmayan hamurun üzerinde yayvanlaşıp kıvamı bozulmayan bir ürün yapılmasında bizlere ışık olmuşlardır
4. İş arkadaşlarınız, müşterileriniz ve diğer ilişki içinde olduğunuz örgüt çalışanlarını ile ilişkileriniz, görüşmeleriniz size bilgi açısından, vizyon açısından neler kazandırıyor?
Evet işçilik maliyetlerinin çok artması sebebiyle bizde yatırım bütçemizi artırıp işçilik maliyetlerinden kara ve hata oranını minimum seviyelere düşürme yolu ararken gıda mühendisleri X marka ayran makinesi almayı önerdiler bu öneri incelenip biraz daha geliştirildikten sonra günlük ayran tonajımız 110 ton a ulaştı ve günlük paketlenme ve şirinkleme oranımız %45 büyüdü bu yatırımlar ile hem tonaj hem karlılık hem de işçilikten maliyet kazancımız olmuştur
5. İşletme olarak sahip olduğunuz özellikleriniz bilgileriniz size ne gibi avantajlar sağlıyor?
Bazen aradığımız şeyler gözünüzün önündedir ve görmezsiniz derler ya bu bütün firmalar için geçerlidir. Mesela yayık ayranı diğer ayranlardan ayran en büyük özelliği üretilen ürün içerisinden belli oranda ve belli miktarda karışımıdır bu da araştırmaların sonucudur ki araştırmacı bir firma oluşumuz bize yayık ayranı getirmiştir

6. Geçmiş tecrübeleriniz, deneyimleriniz işletmenin geçmişinden getirdiği işletmenize rekabet açısından fayda sağlayan ne tür özellikleriniz var?

Bursa merkezde ufak bir mandıra olarak işe başlamış ŞİRKETİMİZ; bugün ise işletmenin başında ikinci kuşak var. 33 senedir Bursa Ankara İzmir ve İstanbul olmak üzere faaliyet gösteriyoruz bence en iyi rekabet marka bilinirliğidir buda 33 senelik bir marka her zaman için geçmişte sağlanmış sevilen ürünlerin gelecekte de sofralarınızda olacağına garantisidir.

7. Ar-Ge çalışmalarınız yeterli mi? İşletmenize Ar-Ge çalışmaları ne gibi avantajlar sağlıyor?

En iyi Ar-Ge analisti bence müşteridir biraz öncede bahsettiğim gibi onlar sayesinde en iyi ve en güzel ürünlere ulaşıyoruz ve buda müşteri odaklı gitmekle onların fikirlerine saygı duyup dinlemekle oluyor.

Katılımcı 2

Bölüm: Satış-Pazarlama

Görev: Satış Müfettişi

Görev Süresi: 15 yıl

1. İşletmenizde eğitim programları uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa bunların size ve işletmenize faydaları nelerdir?

İşletmemizde yer alan pazarlama kadromuz için yıl da iki defa eğitim programı düzenlenir takdir ederseniz ki satış kadrosunda yer aldığımız için eğitim programlarımız hep satış üzerine olur en son ki eğitimimiz swot analizinin özellikleriydi. Bu analizle kaybettiğimiz bir noktada asli güçlü odlumuz yanlarımızı bularak müşterimize ulaşmayı hedefliyoruz.

2. Rakiplerinizle yarışabilmek için ne gibi stratejiler geliştiriyorsunuz? Ya da rakiplerimize üstünlük sağlamak için geliştirdiğiniz yanlarımız, ürünleriniz ya da hizmetleriniz nelerdir?

Satış kadrosunun tek bir amacı vardır SATMAK ve KAZANMAK bu iki slogan bazen bizlere çok farklı stratejiler getirebilmektedir mesela süt ürünleri satmamıza rağmen özellikle lokanta ve restoran kanalında "E. Natural Nar ve Üzüm Suları"ni dağıtarak aynı lojistik bedeliyle daha fazla ciro ve daha fazla kazanç elde ettik

3. Müşterilerinizin beklentileri doğrultusunda yaptığınız değişiklikler yenilikler var mı? Müşteri ihtiyaçlarının size, gelişiminize ve hedeflerinize katkıları nelerdir?

Müşterilerimizin bizlerden en çok istediği günlük servistir. Bizlerde müşterilerimizin bu söylemlerini dikkate alarak gerek ayran arabalarını gerekse market arabalarını her gün müşteriye uğrattık. Baktık ki bu bize lojistik olarak bir maliyet eklediği gibi sütlük ve dolapta yer payımızın da artmasına sebep olmuştur görülmüştür ki insanlar üzerinde ki servis düzeni ticari faktörlerin önüne geçmiştir

4. İş arkadaşlarınız, müşterileriniz ve diğer ilişki içinde olduğunuz örgüt çalışanlarını ile ilişkileriniz, görüşmeleriniz size bilgi açısından, vizyon açısından neler kazandırıyor?

Bizim satış kadromuz ayda bir ya da iki kez bir araya gelip pazarda ki yeni ürünler ve çıkacak ürünler için fikir alışverişinde bulunurlar biliyorsunuz ki yeni bir tatlı firması olan ŞİRKETİMİZ süt tatlı konusundaki başarısını çocuk grubuna taşıyarak pazarda yalnız olarak devam eden bir çok rakibinin yanında rekabet edecektir buda bizlere müşterilerimize gittiğimizde BİR TEK KUŞ SÜTÜMÜZ EKSİK sloganını doğurtmuştur

5. İşletme olarak sahip olduğunuz özellikleriniz bilgileriniz size ne gibi avantajlar sağlıyor?

Özellikle Fransız ortaklığından sonra yoğurt proseslerinin yenilenmesinden sonra yoğurt grubunun raf ömrü 21 gün olmuştur bu da ürünü rafa daha fazla bırakmanızı dahilinde oluşacak İADE oranınızın önemli bir ölçüde azalması ve rahatça ürün bırakılması demektir

6. Geçmiş tecrübeleriniz, deneyimleriniz işletmenin geçmişinden getirdiği işletmenize rekabet açısından fayda sağlayan ne tür özellikleriniz var?

Geçmişimizin bize öğrettiği her ne olursa olsun ana kalem ürünümüzden vazgeçmemektir. Takdir ederseniz ki yeni tatlıcı ŞİRKETİMİZ tüm yatırımlarını ve reklam yatırımlarını tatlı üzerine yapmakta ama yiğit namıyla anılır biz AYRANCİYİZ ve pazarın LİDERİYİZ

7. Ar-Ge çalışmalarınız yeterli mi? İşletmenize Ar-Ge çalışmaları ne gibi avantajlar sağlıyor?

Fabrika bünyesinde daha çok işimiz var şu an 250ton/gün süt işliyoruz işletmemizin kapasitesi bu kadar fakat 800ton/gün olduğunda beklide ürün portföyü için çok vaktimiz kalmayabilir bu yüzden ürün çeşitliliği konusunda biraz eksiklerimiz var fakat 2010 yılına kadar bu eksikler giderilecek

Katılımcı 3

Bölüm: Satış-Pazarlama

Görev: Bayiler Satış Şefi

Görev Süresi:4 yıl

1. İşletmenizde eğitim programları uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa bunların size ve işletmenize faydaları nelerdir?
Evet uygulanıyor, başta Fransız ortaklı bir firmada çalıştığımız için yönetici kadrosuna kendi bünyemizde iş Fransızcası veriyoruz aynı zamanda satış kadromuza davranış ve diksiyon kursu ile beraberinde satış uzmanlığı eğitimi verdiriyoruz. Yapmış olduğumuz bu eğitimler başta yönetici kadromuzun akabinde ise satış kadromuzun mevcut ziyaret ve görüşmeler esnasında insanlar üzerindeki ilk etki görünüş ile başlar davranış ve fikirler ile gelişir felsefesiyle insanlar üzerinde marka itibarını başlatmış oluyoruz
2. Rakiplerinizle yarışabilmek için ne gibi stratejiler geliştiriyorsunuz? Ya da rakiplerinize üstünlük sağlamak için geliştirdiğiniz yanlarınız, ürünleriniz ya da hizmetleriniz nelerdir?
Sahada yarışmanın birinci kuralı rakiplerinizi takip etmekle başlar ne kadar iyi takip ederseniz yapacağınız hamle o kadar etkili olacaktır bizler de satışın başlangıcında özellikle satın alma ziyaretleri sırasında ilişkileriniz ne kadar iyi olursa rakiplerinizin aktiviteleri ve bütçeleri hakkında bilgi sahibi olursunuz ve stratejinizi belirler ekibinizi yönlendirirsiniz
3. Müşterilerinizin beklentileri doğrultusunda yaptığınız değişiklikler yenilikler var mı? Müşteri ihtiyaçlarının size, gelişiminize ve hedeflerinize katkıları nelerdir?
Evet başlangıç aşamasında ürünlerimizin müşterilere daha sağlıklı ve özelliğinin bozulmadan gönderilmesi için soğuk hava kasalarımıza ek olarak hava perdeleri yaptırdık ki aracın içinde ki soğukluğu muhafaza edelim, Bazen müşterilerimiz bizlere göremediğimiz yanlarımızı iletirler bizler de bu doğrultuda iyileştirici faaliyet yaparız.
4. İş arkadaşlarınız, müşterileriniz ve diğer ilişki içinde olduğunuz örgüt çalışanlarını ile ilişkileriniz, görüşmeleriniz size bilgi açısından, vizyon açısından neler kazandırıyor?
Bu bir süreçtir işinize ne kadar hakim olursanız ortaya çıkan fikirler o kadar etkili oluyor Mesela KEFİR olarak bilinen ürün yönetici kadromuzun toplantı aşamasında ortaya çıkardığı bir üründür bu ürün bize yeni bir pazar yaratmıştır ayrıca ilk olarak ürünü cam şişede sunduğumuz için pazarda ayrıca markalaşma sağlamıştır.

5. İşletme olarak sahip olduğunuz özellikleriniz bilgileriniz size ne gibi avantajlar sağlıyor?
Geçmişimiz bizlere başta kendimize özgüven akabinde tecrübe kazandırmıştır. Kazandıklarımız bizlere başta pazar payı ve ciro olarak geri dönmektedir
6. Geçmiş tecrübeleriniz, deneyimleriniz işletmenin geçmişinden getirdiği işletmenize rekabet açısından fayda sağlayan ne tür özellikleriniz var?
Geçmişten günümüze halen ürettiğimiz ve pazar payı her geçen gün artan ve özellikle insanların kafasında yer etmiş olan 200gr cam şişe ayran halen pazarda talep gören ürün olmakla birlikte üreten firma sayısında iki olduğunu kabul ederseniz bu ürün grubu ve benzerlerinde pazardaki diğer rakiplerinize üstünlük kurmanızı sağlayan rekabet gücünüzü arttıracak önemli bir silahtır.
7. Ar-Ge çalışmalarınız yeterli mi? İşletmenize Ar-Ge çalışmaları ne gibi avantajlar sağlıyor?
Evet şu an için yeterli kendi yönetici kadromuzun haricinde piyasayı takip eden AC-NİLSEN pazar araştırması var buradan da rakiplerimizin takip edemediğimiz güçlü yanlarını üstünlük kurma sebeplerini buradan takviye ediyoruz

Katılımcı 4

Bölüm: Lojistik

Görev: Depo Sorumlusu

Görev Süresi: 15 yıl

1. İşletmenizde eğitim programları uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa bunların size ve işletmenize faydaları nelerdir?
Bizler depocu olarak yılda bir kez eğitim alıyoruz bu da iki iş günü sürüyor bu eğitimin içerisinde İSO ve TSE gibi kalite konusunda ve HİJEN konusunda idari amirlerimiz tarafından eğitim veriliyor bizler ürün stoklama yaparken daha bilinçli hareket ediyoruz
2. Rakiplerinize yarışabilmek için ne gibi stratejiler geliştiriyorsunuz? Ya da rakiplerinize üstünlük sağlamak için geliştirdiğiniz yanlarınız, ürünleriniz ya da hizmetleriniz nelerdir?
Bu aşamada en önemli nokta bir tıra ne kadar fazla ürün attığımız ve kaç saatte attığımızdır Bizler en son olarak akıllı palet sistemine geçerek bir tıra sardığımız tonajın neredeyse iki katını sarmaya başladık. Fakat tonajdan kar ederken bunun yanında hareketli forklift ve akıllı palet yatırımları göz ardı edilmemelidir

3. Müşterilerinizin beklentileri doğrultusunda yaptığınız değişiklikler yenilikler var mı? Müşteri ihtiyaçlarının size, gelişiminize ve hedeflerinize katkıları nelerdir? Depo sevkiyatçıları olarak 5 tane bölge müdürlüğü ve 26 tane bayi sevkiyatı düzenliyoruz. Daha önceden elle sarım yapıyor ve iş gücü çok harcıyorduk fakat bölge müdürlüklerinin ve de bayilerin daha rahat ürün indirmesini sağlamak için araçlarımızın arkasına hareketli katlanabilir asansör sistemi koyduk bu da hem işgücü hem de zamandan bizlere kazanç sağladı.
4. İş arkadaşlarınız, müşterileriniz ve diğer ilişki içinde olduğunuz örgüt çalışanlarını ile ilişkileriniz, görüşmeleriniz size bilgi açısından, vizyon açısından neler kazandırıyor? Bizler depo içerisinde yalnızca idari müdürlerimizi gördüğümüz için onların hal ve davranışlarından konuşmalarından örnek alıyor ve gurur duyuyoruz buda bize gösteriyor ki markamızı dışarıda en iyi şekilde teslim ediyorlar.
5. İşletme olarak sahip olduğunuz özellikleriniz bilgileriniz size ne gibi avantajlar sağlıyor? Yani lojistik olarak batınızda Bursa'nın merkezinde bulunuyoruz bu bizlere başta konum olarak hem bölge müdürlüklerine hem de bayilere en kısa yoldan ulaşmamızı sağlıyor ayrıca da akşam evimize giderken yaklaşık 30dk içinde evimizde oluyoruz ki ailemizle ilgilenmek için vakit kalsın dimi?
6. Geçmiş tecrübeleriniz, deneyimleriniz işletmenin geçmişinden getirdiği işletmenize rekabet açısından fayda sağlayan ne tür özellikleriniz var? Bizim burada herkes ŞİRKETİMİZ-Cİ ruhuyla çalışır yani kendi işi gibi bu geçmişten gelen bir özellik buda bizimle çalışacak insanın ya bizim gibi çalışması gerek yad a yanımız da olmaması gerek yeterli bence.
7. Ar-Ge çalışmalarınız yeterli mi? İşletmenize Ar-Ge çalışmaları ne gibi avantajlar sağlıyor? Halem çalışmalarımız devam ediyor mesela 2007 yılında idari amirlerin araçlarını kiralamaya geçtik bu kiralamadan sonuç aldık şuan bunu sevkiyat araçları için düşünüyoruz eğer yaptığımız araştırmaların doğru olduğunu varsayarsak sevkiyatlarımızı lojistik firmalarına yaptıracağız böylece kısa vadede yatırım yapılmayacak, paramız cebimizde kalacak.

Katılımcı 5

Bölüm: Yönetim

Görev: Genel Müdür Yardımcısı

Görev Süresi:23 yıl

1. İşletmenizde eğitim programları uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa bunların size ve işletmenize faydaları nelerdir?
Yaklaşık olarak 23 yıldır ŞİRKETİMİZ süt ürünlerinde çalışıyorum firmaya ilk olarak lojistik sorumlusu olarak göreve başladım ardından fabrika müdürü olarak ve son olarak da Genel Müdür yardımcısı olarak görevimi sürdürmekteyim iş hayatım boyunca çalıştığım her birime ait eğitim programı aldım almış olduğum eğitimler zaten beni bugünkü konumuma getirdi
2. Rakiplerinizle yarışabilmek için ne gibi stratejiler geliştiriyorsunuz? Ya da rakiplerinize üstünlük sağlamak için geliştirdiğiniz yanlarınız, ürünleriniz ya da hizmetleriniz nelerdir?
Ben daha çok üretim kanalıyla ilgileniyorum aylık olarak pazarlamadan gelen talepleri yönetim kuruluyla paylaşıyorum kabul gören önerileri araştırıp maliyet analizini hesaplar yatırım planlamasını yaparım örnek meşhur olan cam şişede yayık ayranımızı pet şişeye koyup raf fiyatında pet şişe için alım yapanlar arasında ayrı bir rekabet yarattık
3. Müşterilerinizin beklentileri doğrultusunda yaptığınız değişiklikler yenilikler var mı? Müşteri ihtiyaçlarının size, gelişiminize ve hedeflerinize katkıları nelerdir? Müşterilerin beklentisi her zaman kaliteyi ucuz almaktır bu yüzden ilk olarak kalite için çaba sarf ediyoruz konuyla ilgili olarak da yatırımlarımızı hep kalite yönetim politikamıza göre yapıyoruz ki bu bize her zaman müşteri memnuniyetini ve satış artışıyla orantılı olarak karlılığı getirmiştir
4. İş arkadaşlarınız, müşterileriniz ve diğer ilişki içinde olduğunuz örgüt çalışanlarını ile ilişkileriniz, görüşmeleriniz size bilgi açısından, vizyon açısından neler kazandırıyor?
23 yıllık iş hayatımda bir çok arkadaşım oldu onlar sayesinde ve çevreleri sayesinde çevrem çevre kattım çok şey öğrendim buda bulunduğum konumun en iyi tanımlaması (kişisel olarak)
5. İşletme olarak sahip olduğunuz özellikleriniz bilgileriniz size ne gibi avantajlar sağlıyor?
Köklü bir firmada çalışmak en iyi avantajdır böyle firmada işe başlamak hayatı 1-0 önde götürmek demektir bu avantajı kullandığımız sürece başarı muhakkaktır

6. Geçmiş tecrübeleriniz, deneyimleriniz işletmenin geçmişinden getirdiği işletmenize rekabet açısından fayda sağlayan ne tür özellikleriniz var?
Hemen hemen geçici de olsa her pozisyonda çalıştım bu kadar sürelik bir tecrübeden sonra aksama yaşanan bir birime anında müdahale edip çözüm üretebiliyorum. Bu da her halde diğer firmalarda nadir bulunan bir silah olduğunu düşünüp hem kendimin hem de firmamın şanslı ve bilinçli olduğu düşünüyorum
7. Ar-Ge çalışmalarınız yeterli mi? İşletmenize Ar-Ge çalışmaları ne gibi avantajlar sağlıyor?
Şu ana kadar bende yetiyor mu yetmiyor mu diye kararsızdım. Fakat Fransız ortaklarımızla yapılan ortaklık anlaşmasından sonra Ar-Ge birimi çok ağırlık verdik ve ayrı bir müdürlük kurduk. Aramızda yetişen 15 senelik bir tecrübeye sahip arkadaşımızı da bu birimin başına getirdik ki çok doğru bir kararım Türkiye’de ilk olarak el değmeden üretilen ve raf ömrü 21 gün olan geleneksel Türk tatlılarını yaptık...

Katılımcı 6

Bölüm: Muhasebe

Görev: İç Denetçi

Görev Süresi: 12 yıl

1. İşletmenizde eğitim programları uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa bunların size ve işletmenize faydaları nelerdir?
Ben daha çok öğretilenlerin ve uygulamaya çalışılanların süreç ve sonucunu takip ediyorum , muhasebe personeli yılda 2 defa olmak üzere yapılması gerekenler ağırlıklı olmak üzere eğitim alırlar ki bu durum geçmiş dönemde yapmış olduğumuz hataları tekrarlamamız için en iyi denetleme yoludur.
2. Rakiplerinizle yarışabilmek için ne gibi stratejiler geliştiriyorsunuz? Ya da rakiplerinize üstünlük sağlamak için geliştirdiğiniz yanlarınız, ürünleriniz ya da hizmetleriniz nelerdir?
Daha önceden denetleme işini dışarıdan firmalara yaptırıyorduk , fakat zamanla öğrendik ki en iyi denetçi kendimizden birinin hem eksiklerimizi hem de yanlışlarımızı düzeltmek için elimizden gelenin en iyisine özverimizi de dahil ederek oluyormuş tüm firmalara tavsiye ederim.

3. Müşterilerinizin beklentileri doğrultusunda yaptığınız değişiklikler yenilikler var mı? Müşteri ihtiyaçlarının size, gelişiminize ve hedeflerinize katkıları nelerdir?
Evet özellikle piyasa müşterilerimize aylık düzeli mutabakat yapıyoruz bu formlar her ayın sonundan en geç 10 işgünü içinde tarafımıza ulaşır ve ardından aralarından seçtiğimiz müşterilerimize gider konu hakkında bilgi alırız, ilk baştan müşterilerimiz bu konuyu yadırgadı.Fakat şimdi onlar arayıp mutabakat formu istiyor buda satış kadrosunda yer alacak tahsilat akışında en iyi yöntem olarak işleyişini sürdürüyor.
4. İş arkadaşlarınız, müşterileriniz ve diğer ilişki içinde olduğunuz örgüt çalışanlarını ile ilişkileriniz, görüşmeleriniz size bilgi açısında, vizyon açısından neler kazandırıyor
Ya açıkçası muhasebesel olarak bir vizyondan daha çok özveri ile çalışmanın aşamayacağı bir engel olmadığı hissettiriyor.
5. İşletme olarak sahip olduğunuz özellikleriniz bilgileriniz size ne gibi avantajlar sağlıyor?
Muhasebe kadromuzda çalışan arkadaşlarımızın hepsi deneyimli ve işini çok iyi bilen insanlar bizim işletmemizin zaten en büyük özelliği yöneticilerini kendi bünyesinden çıkarmasıdır ki yönetici tüm birimler hakkında bilgi sahibi olsun ve her konuya vakıf olsun.
6. Geçmiş tecrübeleriniz, deneyimleriniz işletmenin geçmişinden getirdiği işletmenize rekabet açısından fayda sağlayan ne tür özellikleriniz var?
Muhasebe olarak en güzel işlem faturalarımızın artık günlük kesilmesi buda tüm müşterilerimiz ile her iş günü sonunda mesai saati bitiminde stok depo kontrol rut detay ve mutabakat için hazır olması demektir
7. Ar-Ge çalışmalarınız yeterli mi? İşletmenize Ar-Ge çalışmaları ne gibi avantajlar sağlıyor?
Yani ar-ge daha çok üretim ve pazarlamayı ilgilendirdiği için onların problemi .

Katılımcı 7

Bölüm: Muhasebe

Görev: Cari hesaplar

Görev Süresi:1 yıl

1. İşletmenizde eğitim programları uygulanmakta mıdır? Uygulanıyorsa bunların size ve işletmenize faydaları nelerdir?

Yani ben bu firmada yeni çalışmaya başladım bu süreç içinde oryantasyona tabi tutuldum başta bursa olmak üzere tüm bölge müdürlüklerinden 6 ay boyunca eğitildim ki her bölgenin müşteri yapısını ve sistemin kavrayabileyim. Bu kadar eğitmeye çalışıyorsa beklentileri de o doğrultuda olacak ve istenilen seviye de personel olacağım.

2. Rakiplerinizle yarışabilmek için ne gibi stratejiler geliştiriyorsunuz? Ya da rakiplerinize üstünlük sağlamak için geliştirdiğiniz yanlarınız, ürünleriniz ya da hizmetleriniz nelerdir?
Açıkçası rakipler ile yarışırken asli stratejiler üretim ve pazarlama tarafından verildiğini gördüm cari hesaplar olarak bizden istenen depo stok rut detay ve üretim detay konularının en iyi veya gösterildiği gibi yapılması.
3. Müşterilerinizin beklentileri doğrultusunda yaptığınız değişiklikler yenilikler var mı? Müşteri ihtiyaçlarının size, gelişiminize ve hedeflerinize katkıları nelerdir?
Ben yeni personel olduğum için gördüğüm müşteri odaklı çalışan bir firmayız yani gerek Pazar analizi ya da üretim olsun ihtiyaç neyse en kısa sürede uygulamaya geçiyorlar ve bizlere de uygulatıyorlar yani bizlerde onların analizi doğrultusunda uyguluyoruz.
4. İş arkadaşlarınız, müşterileriniz ve diğer ilişki içinde olduğunuz örgüt çalışanlarını ile ilişkileriniz, görüşmeleriniz size bilgi açısından, vizyon açısından neler kazandırıyor
Bence bu işi öğrenmenin ilk şartı mesai arkadaşınızın sizi sahiplenmesinden geçiyor mesela turan bey (İç Denetçi) her zaman daha önceleri de bu birimde çalıştığı için yapmış olduğum en ufak hatayı fark ediyor yani o kadar müşterinin yanında beni de takip edip denetliyor e nede olsa denetçi işini yapıyor.
5. İşletme olarak sahip olduğunuz özellikleriniz bilgileriniz size ne gibi avantajlar sağlıyor?
Çok köklü ve eski bir firma olduğu için işi kısa sürede öğrenmemde önemli bir faktör ayrıca nede olsa iş yaşantısının insanlara ne getireceği meçhul başka bir firma alternatif pozisyonunda Referans bir şirkete nede olsa herkese nasip olmaz ŞİRKETİMİZ’de çalışmak.
6. Geçmiş tecrübeleriniz, deneyimleriniz işletmenin geçmişinden getirdiği işletmenize rekabet açısından fayda sağlayan ne tür özellikleriniz var?
Bence in iyisi herkesinde diyeceği gibi özveri ile çalışan personellerin yetiştirilmesidir.
7. Ar-Ge çalışmalarınız yeterli mi? İşletmenize Ar-Ge çalışmaları ne gibi avantajlar sağlıyor?

Yani iyi ama bence bu konu daha çok üretimi ve pazarlamayı ilgilendirdiği için benim onlar adına gördüğüm ve düşüncelerim Pazar analizini doğru yaptıkları ve bu doğrultuda üretimi çok iyi yönlendirdikleri diyebilirim.

5.1.2. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma sonuçlarına bakıldığında işletmede eğitim çalışmalarının uygulanmakta olduğu gözükmektedir. İşletme dışarıdan eğitmenler aracılığı ile eğitim hizmeti almaktadır. Ancak genel olarak şirket çalışanlarına kendi bünyesinde eğitim vermektedir. Çalışanlar genel bir rotasyona sokulmaktadır. İşletme kendi elemanlarını yetiştirmektedir.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında hemen her bölümde şirket rekabet gücünü artırmaya çalışmıştır. Avantaj sağlayabileceği noktalara yönelmiştir. Üretim bölümü ana ürün olarak ya da rakiplerin daha üstün oldukları ürün olarak yayık ayranı görmektedir. Yayık ayranında işletme oldukça başarılı ve bu nedenle üretim bu ürünün geliştirmeğe çalışmıştır. İşletme gıda sektöründe olduğu için ürünleri kalitesi, lezzeti ve raf ömrü çok önemlidir. Rakiplerinden daha üstün oldukları yayık ayranın kalitesinden ödün vermeden raf ömrünü uzatmaya çalışmıştır işletme.

İşletme rekabette hızın önemini kavradığı için lojistik alanında çalışma yapmıştır. Akıllı palet ve hareketli forklift sistemlerini kullanmaya geçen işletme yüklemede zamandan tasarruf sağlarken daha fazla ürünü tek araca sığdırmayı da başarmıştır.

Satış ekibi satma konusunda kendi stratejilerini geliştirmiştir. Süt ürünleri satan işletme kendi ürünleri yanında doğal meyve suyu koyarak müşterine daha çok ürün sunarken, dağıtım kanalını eklediği yeni ürünü ile cirosunu arttırmayı başarmıştır. Satış ve pazarlamada ikili ilişkilerin önemine inan satış bölümü bu konuda kendi stratejilerini oluşturarak gelişim sağlamaktadır.

Araştırma sonuçlarından işletmenin müşterilerinin düşüncelerine oldukça önem verdiği görülmektedir. Müşteri önerileri doğrultusunda birçok konuda iyileştirmeye gidilmiştir. Öncelikle kaliteli ürün daha ucuza verilmeye sağlanmıştır. Bu nedenle cam şişede üretilen yayık ayran, pet şişelerde üretilmeğe başlanmıştır.

Müşterilerden gelen talepler doğrultusunda taze ürün verebilmek için günlük dağıtıma gidilmiştir. Bu lojistik maliyeti artıran bir durum olsa da müşteri memnuniyeti için bu maliyet önemsizmemiştir. Ayrıca araçlara yine müşteri tavsiyesi ile soğuk hava

perdeleri konarak araç içi sıcaklığın artması önlenmiştir. Yine müşteri talepleri doğrultusunda üretilen kaşarın iyileştirilmesi yapılarak, kaşarın fırında yanmaması ve daha fazla erimesi sağlanmıştır.

İşletme içinde ve dışında yapılan konuşmalar işletmeye yeni fikirler ve ürünlerin girmesine olanak sağlamıştır. Bu toplantılar ve görüşmeler sonucunda yeni üretim teknikleri firmaya girmiş maliyetlerin azaltılması sağlanmıştır. Ek olarak kefir ya da çocuk grubu ürünleri gibi işletmeye yeni ürünler kazandırmıştır.

İşletmenin sahip olduğu Ar-Ge bilgisi işletmeye rakiplerinden üstün olduğu ürünü yani yayık ayranı sağlamıştır. Ayrıca uzun köklü bir işletme olması tüm çalışanlar tarafından avantaj olarak görülmektedir. Bu nedenle işletme bilgi birikimleri işletmeye yüksek pazar payı ve ciro olarak dönmektedir. Bunu çalışanlar sektörde uzun yıllar bulunmalarına bağlamaktadırlar. Ayrıca işletme uzun ömürlü ürün üretme bilgisine sahiptir ki bu işletmeye büyük fayda sağlamaktadır.

İşletme 33 yıllık bir geçmişe sahiptir. Bu geçmişin yani köklü bir firma olmanın çok önemli olduğunu düşünmektedir bütün çalışanlar. Bu uzun geçmiş işletmeye marka bilinirliği sağlamaktadır. Ayrıca işletme ne kadar yeni ürün geliştirse de ana ürün olarak yayık ayranı görmektedir ve bu ürünle ilgili çalışmalarını titizlikle sürdürmektedir.

İşletme Ar-Ge çalışmalarına önemini kavramıştır. Daha önce olmayan Ar-Ge bölümünü son yıllarda kurmuştur. İşletme müşteri talepleri doğrultusunda Ar-Ge çalışmaları yaparken, aynı zamanda maliyet düşürücü ve yeni ürünlere yönelik çalışmalar da yapmaktadır.

5.2. NİCEL ARAŞTIRMA

Bilgi altyapısı unsurlarının entelektüel sermayenin gelişimi etkisini ölçmek amacıyla beş adet hipotez geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formu (bkz. ek.1) yardımıyla toplanan verilerin değerlendirilmesi sonucu geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Hipotezler sırasıyla şöyledir:

- H.1: Eğitim programları entelektüel sermayenin gelişimi ile pozitif ilişkilidir.
- H.2: Bilgi sayacı entelektüel sermayenin gelişimi ile pozitif ilişkilidir.
- H.3: İş zekası entelektüel sermayenin gelişimi ile pozitif ilişkilidir.
- H.4: Ar-Ge entelektüel sermayenin gelişimi ile pozitif ilişkilidir.

H.5: Müşteri yardım hattı entelektüel sermayenin gelişimi ile pozitif ilişkilidir.

5.2.1.Araştırma Şekli

Yukarıda verilen hipotezlerin test edilmesi amacı ile çoktan seçmeli bir test uygulanmıştır. Tezimizin konusu daha önce pek tartışılmamış bir konu olduğundan araştırmada kullanılan sorular tarafımızca hazırlanmış olup, hazırlanan yeni anketin geçerlik ve güvenilirlikleri SPSS 11.5 istatistik programında faktör ve korelasyon analizleri ile test edilmektedir.

Bir önceki nitel araştırmamızda konu olan gıda sektöründeki şirket çalışanlarından hazırladığımız anket sorularını(bkz. Ek1) ilişki içinde oldukları müşteri, tedarikçi ve diğer firmalara dağıtmaları istenmiştir. Verilen 100 anketten 41 adedi doldurularak geri dönmüştür. Bu da anketlerin geri dönüş oranının % 41 olduğunu göstermektedir. Elde edilen veriler SPSS 11.0 ile değerlendirilmiştir. Değişkenlerimiz arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

4.2.2. Test Sonuçları ve Hipotez Testleri

Test sonuçlarının demografik sonuçları Tablo 5.1’de verilmektedir. Katılımcıların çoğu pazarlama bölümündendir. Bunu imalat ve finans bölümü çalışanları izlemektedir.

Tablo 5.1. Bölümlere Göre Dağılım

	Anket Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Mühendislik	4	9,8	9,8	9,8
Pazarlama	21	51,2	51,2	61,0
İmalat	7	17,1	17,1	78,0
Finans	6	14,6	14,6	92,7
İKY	3	7,3	7,3	100,0
Total	41	100	100	

Tablo 5.2. Unvanlara Göre Dağılım

	Anket Sayısı	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Başkan/Sahip	1	2,4	2,4	2,4
Ürün/proje Müdürü	3	7,3	7,3	9,8
Bölüm Müdürü	11	26,8	26,8	36,6
Kıdemli Müh.	9	22,0	22,0	58,5
Teknisyen	6	14,6	14,6	73,2
Diğer	11	26,8	26,8	100
Total	41	100	100	

Tablo 5.3`de analizin problemleri maddelerinin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonuç faktör dağılımları görülmektedir . Ölçümler SPSS 11.0 kullanılarak doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Tablo 5.3. Faktör Analizi Sonuçlar

	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Eğitim Programları					
Firmamızda eğitim programları uygulanmaktadır.	,888				
Uygulanan eğitim programları mesleki açıdan gelişimimize katkı sağlamaktadır.	,910				
Eğitimlerde yeni yöntemler öğrenmekte, faydalı bilgiler edinmekteyiz.	,908				
Eğitimler iş yaşamımızı kolaylaştırmakta ve yeni stratejiler kazandırmaktadır.	,804				
Bilgi Sayacı					
Firmamızda, geçmiş ile ilgili dokümanlara kolayca ulaşabilmektedir.		,678			
İşletmemizin sahip olduğu bilgi birikimi yeterlidir.		,686			
Birçok konuda firmamızın bana çok şey kattığını düşünmekteyim.		,784			
Kendimin de şirketimize birçok şey kattığımı düşünmekteyim.		,722			
İşletme Zekası					
Firmamız rakiplerinden daha üstün olduğu ürüne/hizmete sahiptir.			,877		
Üstün ürün/hizmet firmamıza oldukça fayda sağlamaktadır.			,877		
Ar-Ge					

Firmamızda Ar-Ge çalışmaları yapılmaktadır.				,799	
Yapılan Ar-Ge çalışmaları yeterlidir.				,849	
Ar-Ge çalışmaları yenilikler ya da iyileştirmeler sağlamakta ve bu da rekabet avantajı sağlamaktadır.				,779	
Müşteri Yardım Hattı					
İşletmemizde müşteri şikayet ve önerileri dikkate alınmaktadır.					,807
Bu istek ve şikayetler doğrultusunda iyileştirmeler yapılmaktadır.					,847
Bu istekler doğrultusunda yeni ürünler oluşturulmaktadır.					,679

Tablo 5.3`de tüm altı değişken arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları ile değişkenlerin alfa değerleri verilmektedir. Alfa analizinde Cronbach`ın alphası kullanılmıştır. Faktörlere ait tüm alfa değerlerinin alt sınır olan 0,70`in civarında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeklerimizin güvenilirliği ispatlanmıştır.

Tablo 5.4 Korelasyon

Faktör	Ortalama	Std. Sapma	EPOR	BSOR	IZOR	ARGEOR	YHOR	ESOR
Eğitim Programları	3,872	1,032	1					
Bilgi sayacı	3,695	,665	,606(**)	1				
İşletme Zekası	3,646	,808	,394(*)	,591(**)	1			
Ar-Ge	3,796	,884	,546(**)	,363(*)	,165	1		
Yardım Hattı	3,455	,812	,434(**)	,580(**)	,283	,318(*)	1	
Entelektüel Sermaye	3,725	,807	,556(**)	,466(**)	,393(*)	,532(**)	,297	1

** İki Yönlü Anlamlılık <0,01

* İki Yönlü Anlamlılık<0,05

N=41

6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Günümüzde, sermayeye dayalı sanayi ekonomisi kurallarının yerini bilgiye dayalı hizmet ekonomisi kuralları almıştır ve bunun sonucunda bilgi alt yapısı etkin bir şekilde kullanmak ve yararlanmak bunun neticesinde de bilgi birikimini geliştirmek sermaye birikimini geliştirmekten daha önemli bir hal almıştır. Artık işletmelerin gerçek değerleri, gelecekteki kazanç yaratma potansiyellerine göre belirlenmektedir. Bu potansiyel ise işletme çalışanlarının zihinlerinde bulunanlar ile ayrılırken geride bıraktıkları her türlü bilgiyi kapsayan ve bilançolara yansımaya "saklı değerlerden" oluşan entelektüel sermaye ve bilgi birikimi kavramlarında kendini göstermektedir

Yukarıda bahsedilen nedenlerden ötürü işletmelerde entelektüel sermayenin gelişimi ve oluşumunu sağlayan bilgi altyapısı unsurlarından yeterince yararlanmalıdırlar. Bu nedenle, bu çalışma bilgi altyapısı unsurlarının kullanımının Türkiye'deki durumunun incelenmesi ve gelişimi için öneriler sunulmasını amaçlamıştır. Çalışmada, anket uygulaması yoluyla Türkiye'deki büyük gıda kuruluşlarından birinin entelektüel sermayenin gelişimi ve oluşumunu sağlayan bilgi altyapısı unsurlarından yararlanmasına ilişkin uygulamaları incelenmiştir. Ayrıca nicel araştırmada bu firmanın iletişim halinde olduğu firmalara anket gönderilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Nitel araştırmada işletmenin güçlü olduğu yönünü bildiği ve işletme ne kadar yeni ürün çalışmaları yapsa da yayık ayrına verdiği önemi azaltmadığı tespit edilmiştir. İşletmenin bu bilince sahip olması ona oldukça büyük bir avantaj sağladığı da araştırma bulgularından anlaşılmaktadır.

Araştırma verilerine göre işletme Ar-Ge çalışmalarına önemini kavramıştır. Bu bilgi kaynağını daha verimli kullanmak için bünyesinde yetiştirdiği elemanlardan oluşan bir Ar-Ge departmanı oluşturmuştur. Bu, bilgi altyapısının kullanılması işletmeye büyük faydalar sağlamıştır. Ürünlerinin raf ömrü artmıştır. Ayrıca geleneksel Türk tatlılarını el değmeden ve 21 gün raf ömrü ile üreterek bir ilke imza atmıştır.

33 yıl önce küçük bir imalathane olarak kurulan işletme kurumsallaşmasını tamamlayarak büyük bir fabrikaya halini almıştır. Hala büyümeye devam etmektedir. Ar-Ge, pazarlama, reklam ve yeni üretim araçları gibi alanlarda yatırımlarına devam etmektedir. Ancak, işletme reklam çalışmalarına daha fazla önem vermelidir. Gıda sektörü rekabetin güçlü olduğu bir sektördür ve reklam bu sektörde başarı için şarttır.

Çünkü tüketicilerin büyük çoğunluğu reklam veren firmaların daha güçlü ve kaliteli olduğuna inanmakta ve bu firmaların ürünlerine yönelmektedir.

Nicel araştırma sonuçlarına bakıldığında sonuçlar nitel araştırma sonuçları kadar iç açıcı olmamaktadır. Ar-Ge alt yapısının genel olarak tüm firmalarda bilgi ve entelektüel sermaye açısından değerinin anlaşıldığı araştırma sonuçlarından gözükmektedir. Yine araştırma sonuçları göstermektedir ki işletmenin var olan gücü, bilgi birikimi, kültürü ve yapısı entelektüel sermayesinin gelişiminde önemli rol oynar. Bir diğer sonuç ise işletmenin sahip olduğu üstün ürün ya da çalışanlarının rekabet yeteneği de entelektüel sermayesi üzerinde olumlu etki yapmaktadır.

Ne yazık ki sonuçlarda şaşırtıcı ve üzücü olan tek sonuç müşteri görüşlerine işletmelerimizde gereken önemin verilmemesidir. Araştırmadaki cevaplar incelendiğinde söz konusu birçok işletmede müşteri öenri ve şikayetlerinin dikkate alınmadığı görülmektedir. Oysaki müşteri görüşleri ürün geliştirme, iyileştirme çalışmalarında işletmeler rehber olması gerekir. Ancak bu şekilde doğru arz yaratılabilir. Ancak araştırmadan çıkan sonuç bu konuya işletmelerimiz de gereken önemin verilmediğini göstermektedir.

Ülkemizde, entelektüel sermayenin bilgi altyapısı kaynaklarının etkin yönetilmesiyle işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayacağını ve faaliyetlerin daha etkin bir hal alacağını bütün işletmeler tarafından kabul edilmelidir. İçinde bulunduğumuz çağ “bilgi çağı”dır ve ileride yaşanacak olan çağlarda da bilginin hakimiyetinin giderek artacağı açıktır. Dolayısıyla işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayıp başarıya ulaşmaları için; *entelektüel sermayelerinin temeli olan bilgi altyapısı unsurlarını* etkin bir şekilde analiz etmeleri, kullanmaları ve en önemlisi yönetmeleri gerekir.

KAYNAKLAR

Akyüz Y. ve ark. Görmüş , Şahin , Bektaş “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Etkileri”
<http://paribus.tr.googlepages.com/akyuz2.doc> 06.09.2009

Arıkboğa Ş. (2003), “Entellektüel Sermaye”, Derin Yayınları, İstanbul

Barutçugil İ. (2002), “ Bilgi Yönetimi”, Kariyer Yayınları

Bontis N. and Dragonetti N., Jacobsen, K., Roos G. (1999) “The Knowledge Toolbox: A Review of the Tools Available to Measure and Manage Intangible Resources”; European Management Journal, Elsevier Science Ltd., Vol: 17 , No: 4

Bradley, Keith. (1997) , “Intellectual Capital and the New Wealth of Nations II”,
Business Strategy Review, Vol:8 Issue:4

Beijerse R.(199 Questions in Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon, Journal of Knowledge Management, Volume 3 . Number 2

Carliner S. (1999), “ Knowledge Management, Intellectual Capital, and Technical Communication; Communication Jazz: Improvising the New International Communication Culture”, *IEEE*

Choo ve Bontis. (2002) The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge, Oxford University Press, Oxford

Copeland Jr., James E.(2001) “Intellectual Capital and Knowledge Management How Leaders Can Leverage Their Human Assets”, interview by Bob Woods,
<http://www.chiefexecutive.net/ceoguides/july2001/p2> 06.09.2009

Çıkrıkçı M ve Daştan (2002), “Entellektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar

Aracılığıyla Sunulması”, Bankacılık Dergisi, Sayı:43

Ertuğrul, M. (2000) ,“ Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entellektüel Sermaye”
Active Bankacılık ve Finans Dergisi Ekim-Kasım

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?bWhere=true&nARTICLE_id=401
06.09.2009

İşevi A. S. ve Çelme B. (2005), “ Bilgi Çağında Yeni Hazine. Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, Bilgi Dünyası, cilt:6, sayı:2

Kinney T. (1999) “ Knowledge Management, Intellectual Capital and Adult Learning ”, *Adult Learning Winter98/99* , Vol:10 Issue:1992

Öztemel E . ve Arslankaya S. (2004) “Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri, YA/EM2004-Yöneylem Arastırması” Gaziantep-Adana,

yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/139%20-%20TamMetin.pdf 06.09.2009

Stewart T. A. (1997), “ Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations”, Currency, New York

Stewart T. A. (2001), “ The Wealth of Knowledge” , Currency, New York

Şamiloğlu F. (2002), “ Entellektüel Sermaye”, Gazi Kitapevi, Ankara

Şanal, M. (2006), “Entellektüel Sermaye Yönetimi Ve Türkiye’deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma” Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Hatay, <http://kutuphane.mku.edu.tr/tez/T348.pdf> 06.09.2009

Uzay Ş. Ve Savaş O.(2003) “Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği”; *Erciyes Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi Dergisi Ocak-Haziran Sayı:20*

Üçer S. A. (2003) “Entellektüel Sermaye”;

http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=3108 06.09.2009

Wiig, Karl M. (1997), “Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management”, *Long Range Planning* ; Elsevier Science Direct, Vol:30 No:3

Yelkikalan N. ve Aydın E. (2000), “ Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik:Entelektüel Sermaye Birikimi”, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, <http://biibf.comu.edu.tr/nyelkikalaneaydin.pdf> 06.09.2009

Yıldız B. ve Tenekecioğlu B. (2004), Entellektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi ve İMKB 100 İşletmelerinde Görgül Bir Çalışma, 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi 25-26 Kasım 2004, Eskişehir, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/14-01.pdf> 06.09.2009

İnsankaynakları.Com İçerik Ekibi (2001), Alternatif Çalışma Programları, http://www.makalem.com/Search/ArticleDetails.asp?nARTICLE_id=2118 06.09.2009

ÖZGEÇMİŞ

VATANSEVER, Yasemin 1981 Bursa doğumlu olup, ilkokul tahsilini Yavuz Selim İlköğretim Okulu'nda tamamladıktan sonra lise öğrenimine Bursa Yıldırım Beyazıt Lisesi'nde devam etmiştir. Fen bölümünde lise eğitimini tamamladıktan sonra öğrenimine İstanbul Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Bölüm'ünde devam etti. 2004 yılında üniversite eğitimini başarıyla tamamladıktan sonra 2008 yılında GYTE Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilmi Anabilim Dalı'nda Bilim ve Teknoloji Stratejileri yüksek lisans programına katılmaya hak kazandı. Şuan Halkbankası Bilgi Sistemleri ve Teknik Hizmetler Bölümü'nde mühendis olarak çalışmaktadır.

EKLER

EK 1

Kişisel Bilgiler

- Çalıştığınız bölüm:

____ Mühendislik/Tasarım ____ Pazarlama ____ İmalat ____ Finans/Muhasebe
____ İnsan Kaynakları

- Firmadaki unvanınız? (lütfen birini seçiniz)

____ 1 Başkan/Sahip ____ 2 Genel Müdür ____ 3 Ürün/Proje Müdürü

____ 4 Bölüm Müdürü ____ 5 Kıdemli Mühendis/Teknik Başkan ____ 6 Mühendis
veya Teknisyen

____ 7 Diğer:

Şirketinizdeki çalışan sayısı:

Şirketinizin kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Firmanızın sektörü (İşkolu):

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Firmamızda eğitim programları uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
Uygulanan eğitim programları mesleki açıdan gelişimimize katkı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Eğitimlerde yeni yöntemler öğrenmekte, faydalı bilgiler edinmekteyiz.	1	2	3	4	5
Eğitimler iş yaşamımızı kolaylaştırmakta ve yeni stratejiler kazandırmaktadır.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarım ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
İş arkadaşlarıma ihtiyaçları olduğunda yardımcı olmaktayım.	1	2	3	4	5
İnsan zekâsının ve yeteneğinin bir numaralı rekabet avantajı olduğunu düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
Günümüz iş dünyasında entelektüel sermayenin ana değişim vasıtası olduğuna inanmaktayım.	1	2	3	4	5
Firmamızda gerektiğinde kolayca ulaşabilmek için fikirleri düzenleme yöntemlerimiz vardır.	1	2	3	4	5
Firmamızda, geçmiş ile ilgili dokümanlara kolayca ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
Geçmişe ait dokümanlar problemleri çözmede yardımcı olmaktadır.	1	2	3	4	5
Firmamız rakiplerinden daha üstün olduğu ürüne/hizmete sahiptir.	1	2	3	4	5
Üstün ürün/hizmet firmamıza oldukça fayda sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Pazarda rekabette gücümüz yeterlidir.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımızla yaptığımız sohbetler mesleki açıdan fayda sağlıyor.	1	2	3	4	5
İşbirlikçilerimizle yaptığımız sohbetler mesleki açıdan oldukça faydalı olmaktadır.	1	2	3	4	5

Firmamızda Ar-Ge çalışmaları yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
Yapılan Ar-Ge çalışmaları yeterlidir.	1	2	3	4	5
Ar-Ge çalışmaları yenilikler ya da iyileştirmeler sağlamakta ve bu da rekabet avantajı sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
İşletmemizin sahip olduğu bilgi birikimi yeterlidir.	1	2	3	4	5
Birçok konuda firmamızın bana çok şey kattığını düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
Kendimin de şirketimize birçok şey katığımı düşünmekteyim.	1	2	3	4	5
İşletmemizde müşteri şikayet ve önerileri dikkate alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Bu istek ve şikayetler doğrultusunda iyileştirmeler yapılmaktadır.					
Bu istekler doğrultusunda yeni ürünler oluşturulmaktadır.	1	2	3	4	5
Üretim süreçlerimizin yapısı temel rakiplerimize göre daha yenidir.	1	2	3	4	5