

**T. C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK  
YÖNETİMİNİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNE  
ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ENGİN ER**

**151137202**

**Danışman Öğretim Üyesi:  
Yrd. Doç. Dr. Belis GÜLAY**

**İstanbul, Ağustos 2017**

**T. C.  
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME PROGRAMI**

**ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK  
YÖNETİMİNİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNE  
ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR  
UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ENGİN ER**

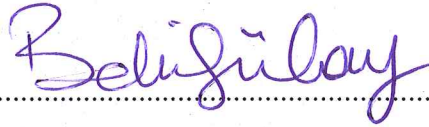
**151137202**

**Danışman Öğretim Üyesi:  
Yrd. Doç. Dr. Belis GÜLAY**

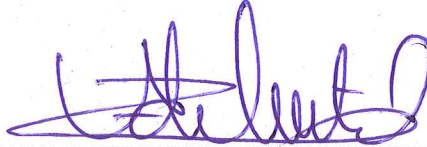
**İstanbul, Ağustos 2017**

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

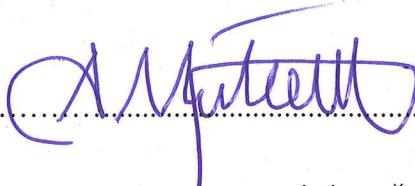
19.09.2017 tarihinde tezinin savunmasını yapan Engin ER'e ait "Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Yrd.Doç.Dr.Belis GÜLAY  
(Başkan)- Danışman



Doç.Dr. Erkut AKKARTAL  
(Üye)



Yrd.Doç.Dr. Ahmet M.KIZIROĞLU  
(Üye)

## YEMİN METNİ

27/09/2017

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektörü Üzerine Bir Uygulama” adlı çalışmamın, proje safhasından sonuçlanmasına kadar olan bütün süreçlerinde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımda yazıldığını ve yararlandığım bütün eserlerin “Kaynakça”da gösterilenlerden oluştuğunu, “Kaynakça”da yer alan bu eserlerden metin içinde atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

151137202  
Engin Er



# ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNE ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

## ÖZET

Genel olarak rekabet, birçok ürün ve hizmet arzının bulunduğu bir piyasada, daha fazla pay alabilmek adına her bir işletmenin kendisine olan talebi artırmak amacıyla, uygun fiyatla ürün ya da hizmet sunabilmek çabasıyla göstermiş olduğu davranışları ifade eder. Bu davranışlar hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için birbirinden farklı birçok argümanın belirlenen bir strateji içerisinde kullanılmasını gerektirir. Uygulanan bu stratejilerin etkinliği aynı zamanda işletmelerin de rekabet gücünü oluşturmaktadır. İşletmelerin yetenek yönetim stratejileri ve sahip oldukları entelektüel sermayeleri şüphesiz rekabet gücü yaratmadaki en önemli hususlardandır.

Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada, işletmelerde yetenek yönetimi ve entelektüel sermayenin rekabet gücü yaratmadaki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul sınırları içerisinde otomotiv sektöründe faaliyet yürütmekte olan işletmelerden 224 tanesine anket uygulanmıştır. Anket formunda Yetenek Yönetimi Ölçeği, Entelektüel Sermaye Ölçeği, Rekabet Gücü Ölçeği ve Demografik Bilgi Formu yer almaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, entelektüel sermaye üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Entelektüel sermayenin müşteri sermayesi, çalışan sermayesi ve yapısal sermaye unsurlarının tümü rekabet gücünü artırmaktadır. Diğer taraftan yetenek yönetimi de benzer şekilde rekabet gücünü etkilemektedir. Yetenek kültürü rekabet gücünü artırırken, yetenek belirleme ve geliştirmenin rekabet gücü üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Entelektüel sermaye faktörlerinden çalışan sermayesi ve yapısal sermaye ile yetenek yönetimi faktörlerinin her ikisi de işletmelerin kuruluş yılına göre farklılaşmaktadır. İşletmenin istihdam ettiği kişi sayısına göre ise hem entelektüel sermaye hem de yetenek yönetiminin tüm faktörleri ile birlikte rekabet gücü de farklılaşmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek yönetimi, entelektüel sermaye, rekabet, rekabet gücü, otomotiv sektörü.

# **THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL AND TALENT MANAGEMENT ON COMPETITIVENESS: AN APPLICATION ON THE AUTOMOTIVE SECTOR**

## **ABSTRACT**

In general, competition refers to behaviors that each business has demonstrated in an effort to offer a product or service at an affordable price in order to increase the demand for it in order to obtain a greater share in a market where many products and services are available. These behaviors require many different arguments to be used in a determined strategy to achieve the intended goals. At the same time, the effectiveness of these applied strategies constitutes the competitive power of the enterprises. Businesses' talent management strategies and the intellectual capital they possess are undoubtedly the most important factors in creating competitiveness.

The aim of this study is to investigate the effects of talent management and intellectual capital on competitiveness in enterprises. For this purpose, 224 of the companies belonging to the automotive sector operating within the borders of Istanbul were surveyed. The questionnaire includes Talent Management Scale, Intellectual Capital Scale, Competitiveness Scale and Demographic Information Form.

According to findings from the research, competition power is predicted by intellectual capital. The intellectual capital's client base, employee capital and structural capital elements all increase competitive power. Talent management, on the other hand, is similarly stimulating competition. While talent culture enhances competitiveness, talent identification and development have no impact on competitiveness. The capital employed by intellectual capital factors and the structural capital and talent management factors both differ according to the establishment year of the enterprises. According to the number of people employed by the business, both the intellectual capital and the competitiveness of the talent management as well as the competitiveness vary.

**Key words:** Talent management, intellectual capital, competition, competitiveness, automotive sector.

## ÖNSÖZ

Günümüz rekabet şartlarında artık ülke ekonomilerinin gücü sahip oldukları endüstrilerin gücü ile ölçülmektedir. Diğer bir ifade ile bir ülkenin ekonomisini oluşturan işletmelerin sahip olduğu rekabet gücü, aynı zamanda o ülkenin uluslararası arenada kullanabileceği gücü oluşturmaktadır.

Bu çalışmamda otomotiv sektörünün ülkeler ekonomisindeki önemini yüzeysel şekilde değerlendirmeye çalışarak, entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin rekabet gücü üzerine etkisini araştırmaya çalıştık.

Bu tez çalışmamda büyük destek ve yardımlarını gördüğüm danışman hocam; Yrd. Doç. Dr. Belis GÜLAY'ya en içten saygı ve şükranlarımı sunuyorum. Aynı zamanda; çalışmalarımnda bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. İhsan GÜLAY'a teşekkür ederim

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
ÖNSÖZ.....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
EKLER LİSTESİ .....	xiv
GİRİŞ .....	1
<b>1. YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI.....</b>	<b>4</b>
1.1. Yetenek Kavramı .....	4
1.1.1. Yeteneğin Tanımı ve Özellikleri.....	4
1.1.2. Yeteneğin Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	6
1.1.3. Yeteneğin Tarihsel Gelişimi .....	8
1.1.4. Yetenekli Çalışanların Özellikleri.....	9
1.1.5. Yetenekli Çalışan ve Pareto Kuralı .....	10
1.2. Yetenek Yönetimi .....	11
1.2.1. Yönetim.....	11
1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi .....	14
1.2.3. Yetenek Yönetimi .....	16
1.2.4. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	16
1.2.4.1. Yetenek Savaşları.....	17
1.2.5. Yetenek Yönetiminin Süreçleri.....	19
<b>2. ENTELEKTÜEL SERMAYE .....</b>	<b>23</b>
2.1. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi.....	25
2.2. Entelektüel Sermayenin Tanımı .....	29
2.3. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri .....	33
2.3.1. İnsan Sermayesi .....	36
2.3.2. Yapısal Sermaye.....	38
2.3.3. Müşteri Sermayesi.....	42
<b>3. REKABET VE REKABET GÜCÜ .....</b>	<b>45</b>
3.1. Rekabet Kavramı.....	45



3.2. Rekabet Gücü Kavramı .....	46
3.2.1. İşletme Düzeyinde Rekabet Gücü .....	47
3.2.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü .....	48
3.2.3. Ülke Düzeyinde Rekabet Gücü .....	49
3.3. Rekabet Gücünde Yaşanan Değişim .....	50
3.3.1. Rekabet Gücü ve Küreselleşme .....	51
3.3.2. Rekabet Gücü ve Teknolojik Değişim .....	55
<b>4. ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNE ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....</b>	<b>59</b>
4.1. Araştırmanın Yöntemi.....	59
4.1.1. Araştırmanın Amacı .....	59
4.1.2. Evren ve Örneklem .....	59
4.1.3. Veri Toplama Araçları .....	61
4.1.3.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği.....	62
4.1.3.2. Entelektüel Sermaye Ölçeği.....	63
4.1.3.3. Rekabet Gücü Ölçeği .....	65
4.1.3.4. Demografik Bilgi Formu.....	65
4.1.4. Model ve Hipotezler.....	65
4.1.5. Verilerin Analizi.....	66
4.2. Bulgular ve Değerlendirme .....	67
4.2.1. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler .....	67
4.2.2. Hipotezlerin Sınanması .....	68
4.2.3. Fark Analizleri .....	71
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>76</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>79</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>90</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>94</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri  
**OECD** : İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı  
**TDK** : Türk Dil Kurumu



## TABLÖLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Entelektüel Sermayenin Gelişimindeki Kronolojik Dönüm Noktaları .....	27
<b>Tablo 2.</b> Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Önemli Çalışmaların Kronolojik Listesi .....	28
<b>Tablo 3.</b> Rekabet Gücü Tanımları .....	50
<b>Tablo 4.</b> Araştırma Örnekleminin Bazı Özellikleri .....	60
<b>Tablo 5.</b> Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi .....	62
<b>Tablo 6.</b> Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktör Analizi.....	64
<b>Tablo 7.</b> Normallik Test Sonuçları .....	67
<b>Tablo 8.</b> Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistik Tablosu .....	68
<b>Tablo 9.</b> Pearson Korelasyon Analizi Tablosu .....	68
<b>Tablo 10.</b> Entelektüel Sermayenin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	69
<b>Tablo 11.</b> Yetenek Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi .....	70
<b>Tablo 12.</b> Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerindeki Bileşke Etkisine İlişkin Regresyon Analizi.....	70
<b>Tablo 13.</b> Ölçeklerin İşletmenin Kuruluş Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	71
<b>Tablo 14.</b> Ölçeklerin Toplam Çalışan Sayısına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu.....	73

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Skandia'ya Göre Entelektüel Sermayenin Piyasa Değeri İçindeki Yeri .....	34
Şekil 2. Yapısal Sermayeyi Oluşturan Alt Bileşenler .....	39
Şekil 3. Rekabet Gücü Kavramı .....	47
Şekil 4. Araştırma Modeli.....	66



## EKLER LİSTESİ

Ek 1. Araştırma Anket Formu .....	90
-----------------------------------	----



## GİRİŞ

Küreselleşme eğilimi sonucunda sınır kavramının anlamsız kaldığı pazarlardan oluşan rekabet ortamında, işletmelerin rakiplerine göre fark oluşturup avantaj sağlayabilme ihtiyacı (Demir ve Demirel, 2011, s.84), sürekli olarak çeşitli arayışlar içerisinde olmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle rekabet üstünlüğünü elde etme amacı, her dönemde yeni rekabet araçlarının kullanımını ön plana çıkarmaktadır.

Sanayi devrimi sonrası dönemde rekabette oldukça önemli bir araç olarak kullanılan üretim, her geride bırakılan dönemde yerini sırasıyla önce maliyet, sonra kalite, devamında hız ve hizmet faktörlerinin kullanımına bırakmıştır. Son olarak bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde bilgi üstünlüğü işletmeler açısından vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir.

Çünkü bilinen geleneksel üretim faktörleri kullanıldıkça değer kaybına uğrarken, bilginin değeri kullanıldıkça ve paylaşıldıkça artmaktadır. Yani bilgiyle donatılmış insan kaynağı ve yeni teknolojilere sahip makine, teçhizat, bilgisayar, vb. yatırımlar ile üretim sürecinde üstün verimlilik fırsatı oluşturabilmektedir (Saygılı ve Cihan, 2006, s. 21).

Üretim, maliyet, kalite, hız ve hizmet faktörleri halen çok önemlidir ancak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından artık yetersizdir. Sosyal yapı olarak sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru bir geçiş sürecinin yaşandığı bu yüzyılda, her anlamda atılacak tüm adımlar bilgi faktörünün referansı ile kendine uygulama alanı bulabilmektedir.

Yaşanan bu değişim dışarıya kapalı ulusal ekonomilerin her birinin birer açık ekonomi haline gelmesine, ekonomik gelişmelerin ulusal değil, bölgesel ve küresel düzeyde izlenmesi ihtiyacının doğmasına neden olmuştur (Barutçugil, 2004, s. 81).

Günümüz rekabet şartlarında artık ülke ekonomilerinin gücü sahip oldukları endüstrilerin gücü ile ölçülmektedir. Diğer bir ifade ile bir ülkenin ekonomisini oluşturan işletmelerin sahip olduğu rekabet gücü, aynı zamanda o ülkenin uluslararası arenada kullanabileceği gücü oluşturmaktadır. Bu gerçek aynı zamanda işletmelerin rekabet üstü bir yaklaşımla kendi kendileri ile yapmış oldukları bir yarışın içine girmelerini gerektirmektedir. Çünkü küreselleşme süreci ile birlikte küresel pazarlar,

küresel tüketiciler, küresel markalar, küresel işletmeler ve küresel endüstriler ortaya çıkmış ve buna bağlı olarak rekabette küreselleşmiştir (Tekin ve Ömürbek, 2004, s. 47).

Bu zorlu rekabet koşulları işletmeleri verimliliklerini artırabilecekleri bir çevrede faaliyet göstermeye zorlamış, bu çerçevede faaliyet gösterilen ülkenin teknolojik alt yapısı, beşeri sermayesi, vergi mevzuatı, ekonomiyi ilgilendiren diğer yasal düzenlemeler vb. faktörler büyük önem kazanmıştır (Demir, 2001, s.90).

Gelişmiş olan ülkeler ile birlikte gelişmekte olan ülkelere de sürekli olarak yeni işletmelerin rekabet yarışına dâhil olmasıyla, dünya ekonomisi ve uluslararası ticaret hacmi hızlı bir şekilde büyümektedir. Aynı süreç dengesiz, riskli ve belirsiz bir yapıyı da beraberinde getirmektedir (Öztürk ve Tuzcu, 2012, s.37). Oluşan bu yapıyla birlikte özellikle yirminci yüzyılın son çeyreğine doğru dünyada yaşanan hızlı küreselleşme sürecine paralel olarak önemi artan rekabet gücü (Akal, 2012, s.103), bilgi temelli rekabetlerin yaşanacağı yirmi birinci yüzyılda çok daha zor kazanılabilir olacaktır.

Bu nedenle ülkelerin, endüstrilerin ve işletmelerin dünyada meydana gelen değişimleri çok iyi okuyarak, mevcut ve gelecekteki durumlarına ilişkin sürekli olarak analiz içerisinde olmaları gerekmektedir. Yapılacak olan bu analizler ile elde edilecek verilere göre meydana gelen değişimlere karşı gerekli önlemlerin alınması halinde beklenen sonuçlar elde edilebilecektir. Dolayısıyla, uluslararası ticareti ve yatırımı genişletmek, istihdam oluşturmak, gelir seviyesini ve rekabet gücünü artırmak isteyen tüm ülkeler, makroekonomik reformlar planlamak ve bunları uygulamak zorundadır (Karaaslan ve Tuncer, 2010, s.37).

Bu noktada gerek teknolojik yatırımlardan beklenen verimin alınabilmesi, gerekse ar-ge çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi nitelik düzeyi yüksek işgücünü gerektirmektedir. Bu da ancak doğru yetenek yönetim stratejileri ve entelektüel sermaye birikimi ile elde edilebilmektedir. Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada, işletmelerde yetenek yönetimi ve entelektüel sermayenin rekabet gücü yaratmadaki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırma 4 ana bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde yetenek yönetimi kavramı ve kapsamı ele alınmıştır. Bölüm içerisinde öncelikli olarak yetenek kavramı

tanımlanmış, diğer kavramlar ile ilişkisi ortaya koyulmuştur. Daha sonra yetenek yönetimine ilişkin tanımlamalar tarihsel gelişim dikkate alınarak yapılmıştır.

İkinci bölümde entelektüel sermaye konusu değerlendirilmiştir. Entelektüel sermaye kavramının tarihsel gelişiminden başlayarak insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi bileşenleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırmanın üçüncü kısmında ise rekabet ve rekabet gücü literatürüne değinilmiştir. Bölüm içerisinde öncelikle rekabet ve rekabet gücü kavramları tanımlanmıştır. Rekabet gücü işletme, endüstri ve ülke düzeyinde ayrı ayrı ele alınmıştır. Rekabet gücünün tarihsel sürecinin irdelemek üzere küreselleşme ve teknolojik değişimlerin rekabet olgusu üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise yapılan alan araştırmasına ilişkin yöntem ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Yöntem alt başlığında araştırmanın amacı açıklanmış, evren ve örneklem ile birlikte veri toplama araçları tanıtılmıştır. Araştırmanın model ve hipotezleri bölüm içerisinde sunulurken, söz konusu hipotezlerin sınanması için kullanılan analiz yöntemleri de kapsamlı bir şekilde sunulmuştur. Bulgular alt başlığında ise açıklanan yöntem çerçevesinde yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.



## 1. BÖLÜM

### YETENEK YÖNETİMİ KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde yetenek kavramı kapsamında, yetenek yönetimi, tarihsel gelişimi, yetenekli çalışanların özellikleri ve yetenek yönetiminin iş hayatına etkileri ele alınacaktır.

#### 1.1. Yetenek Kavramı

##### 1.1.1. Yeteneğin Tanımı ve Özellikleri

Yetenek kelimesi günlük hayatta sıkça kullanılan kavramlardan biridir. Türk Dil Kurumu (TDK) yeteneği dört farklı şekilde tanımlamıştır. Bunlar; bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite, kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır (Eğitim Bilimi) dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü (Eğitim Bilimi) (TDK, 2015) dır.

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere, yetenek eğitim alanının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Yetenek olgusunda önemli olan, kişinin yeteneğinin ortaya çıkartılabilmesi, keşfedilebilmesidir. Bu çalışma daha çok eğitim alanında önem kazanmıştır. Bireylerin daha bebekliklerinden itibaren ebeveynleri tarafından yetenekleri keşfedilmeye çalışılır. Önemli olan kişinin hangi alanlarda ya da hangi konuda başarılı olabileceğini bulmak ve bireyin hayatının kalan kısmını o alana göre şekillendirebilmektir. TDK'nın yaptığı tanımlardan birinde de bahsedildiği üzere “yetenek doğuştan gelen güç” ise, burada önem kazanan zaten organizmada var olan gücü ortaya çıkarabilmek ve geliştirebilmektir.

Yetenek, İngilizce Talent kelimesinin baş harflerinden oluşmaktadır. Bunlar; Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), New-fangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman)'dır (Doğan ve Demiral, 2008, s. 151).

Altınöz'e göre yetenek, kişinin bazı konularda diğerlerinden daha iyi olma becerisidir (Altınöz, 2009, s.4). İnsanların her birinin birbirinden farklı yapılarda olduğu düşünülürse, kişiyi diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden biri de yetenektir

denebilir. Kimi insanlar sosyal alanlarda daha yetenekli iken, kimileri fen bilimlerinde daha fazla başarı göstermektedir. Bundan dolayıdır ki, eğitim hayatının ortaöğretim basamağında öğrenciler fen bilimleri, sosyal bilimler ya da eşit ağırlık şeklinde bölümlere ayrılmaktadır. Öğrenciler bu bölümleri seçerken istekleri ön planda tutulduğu kadar, rehberlik bölümünün yapmış olduğu yetenek testleriyle de karar verilebilir. Burada önemli olan öğrencinin kendini ne kadar iyi tanıdığıdır. Sadece istek ya da hayallere göre seçilen bölümler ileriki sınıflarda başarısızlığı da beraberinde getirmektedir. Yeteneklerin keşfi aslında ortaöğretimde değil çocuğun okula başladığı ilk yıllardan itibaren takip edilmelidir. Daha başarılı bir nesil yetiştirmek için, herkese aynı eğitim değil yeteneklere göre eğitim verilmelidir.

Yetenek, bireyin devamlı şekilde yaşadığı duygu ve düşünceleri işe yarar bir şekilde yaşamının her alanına uygulayabilmesidir (Buckingham ve Vosburgh, 2001, s.17).

Akar yeteneğin genel özelliklerini şöyle sıralamıştır: (Akar, 2015, s.20-21).

Yetenek:

- Doğuştan gelir,
- Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir,
- Beceri kişiseldir,
- Kişiyi ustalık düzeyine ulaştırır,
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular,
- Kişi yeteneğini öğrenme ile başarıya ulaştırır,
- Yetenek arttıkça performans da artar,
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- Geliştirilebilir yapıdadır.

Yetenek performans ile doğrudan ilişki içindedir. Yeteneğin bu özelliğinden ötürü işletme için de önemli bir kavram halini almaktadır. Özellikle herkesin yapamayacağı,

özel ilgi ve beceri isteyen işlerde, konuya hakim yetenekli çalışan büyük önem arz etmektedir.

Örgütsel düzeyde yetenek kavramı ise, Abraham tarafından, “Çalışanların, örgütsel performansları açısından ya hemen yaptıkları katkılar ya da uzun bir zaman dilimi içinde en yüksek potansiyeli sergileyerek fark yaratmalarındır” şeklinde tanımlanmıştır (Abraham, 2011, s.608). Örgütlerde yetenekli bireyler genellikle hemen fark edilirler. Örgüt yöneticileri yetenekli bireylerin ayırımına ne kadar erken varabilirlerse bireyin verimliliği ve motivasyonu da o derece artacaktır.

Yeteneğin örgütsel düzeyde tanımını yapan Cheese ise, “kişinin sahip olduğu tüm deneyim, bilgi, beceri ve davranışları ile bunları örgüte vermesi ya da çalışmak için kullanması” şeklinde tanımlamıştır (akt. Akar, 2015, s.21). Yetenek, kişinin, analiz, çözümlenme, sentezleme gibi zihinsel özellikleri ile bunları uygulamaya koyan bedensel özelliklerinin bütünüdür (Erdoğan, 1999, s.87).

### **1.1.2. Yeteneğin Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Yeteneğin diğer kavramlarla ilişkisi incelendiğinde ilk karşılaşılan kavram beceri kavramıdır. Türk Dil Kurumuna göre beceri; Kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneğidir (TDK, 2015). Tanımda beceri için, kişinin o işe yatkın olmasının yanı sıra öğrenme kavramından bahsedilmiştir. Beceri bireyin öğrenmesi ile sonradan da kazanabileceği bir kavramdır. Ancak yetenekler daha çok doğuştan var olan özelliklerimizdir. Hayat boyu öğrenme yolunu seçen bireyler her an kendilerini yeniden keşfedebilirler. Öyle ki bireyde var olan yetenek gün yüzüne çıkmadığı sürece ölü bir özellik olarak kalmaya devam edecektir.

Performans kavramı da yetenek başlığı altında incelenmesi gereken kavramlardan bir diğeridir. Kimi araştırmacılar performansın zeka ile orantılı olduğunu savunurken kimileri ise azim ve kararlılıkla orantılı olduğunu savunmuşlardır (Demircioğlu, 2010, s.9). Ancak bütün koşullar eşitken bireylerin diğerinden ayıran en temel faktör yetenektir. Yetenekli bireyler diğerlerine oranla aynı performansı göstererek daha başarılı olabilirler. Ya da daha az performansla aynı başarıyı yakalayabilirler. Bunu açıklayan kavram ise yetenektir. Kişi de doğuştan var olan yatkınlık, zeka, hırs, azim, disiplin ve kararlı çalışma ile kişiyi üstün başarılarla götürebilmektedir. Ancak bireyde

konuyla ilgili yetenek mevcut değilse, başarmak için ya çok daha fazla çalışacak ya da yetenekli olabileceği başka alanlara yönelmek zorunda kalacaktır. Burada akla gelen bir diğer etken ise motivasyon kavramıdır. Yetenekli olduğu konu üzerinde çalışan birey kısa zamanda başarıyı yakalayacak, başarı da beraberinde moral ve motivasyonu getirecektir. Bu döngü devam ettikçe gerek bireysel gerek örgüt açısından başarı kaçınılmaz olacaktır.

Yetenek kavramı ile yakından ilgili hatta çoğu zaman karıştırılan bir diğer kavram ise yetkinliktir. TDK yetkin için, “gerekli olgunluğa erişmiş” tanımını yapmaktadır (TDK, 2015). Yetkinlik, mükemmel performansın elde edilmesinde farklı olan bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlemlenebilir davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Güngör, 2013, s.42).

Beceri ve tutumların soyut ve ölçülmesi zor kavramlar olduğu düşünülürse yetkinlik ölçümü de örgüt için hayli karmaşık ve zor olacaktır. Bir diğer sorun ise örgütlerin yetkinlik ölçülerini belirlemede ortaya çıkmaktadır (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, s. 8). Örgütteki bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerin toplamı olarak ifade edilen örgütsel yetkinlik dört boyutta incelenebilir, bunlar (Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007, s. 9);

**Yönetmel yetkinlikler:** Örgüt liderlerinin stratejik vizyon oluşturmaları ve oluşturulan vizyonu gerçekleştirmek adına, çalışanlarla koordineli hareket edebilme yeterliliğini oluşturur.

**Girdi esash yetkinlikler:** Örgütün fiziksel ve beşeri kaynaklarını, sermaye gücünü, bilgi, beceri ve yeterliliklerini içermektedir. Bu yetkinlikler yönetmel vizyondan hem etkilenmekte hem de onu etkilemektedirler.

**Dönüşümsel yetkinlikler:** Örgütün girdilerini hedeflerine uygun biçimde çıktılara dönüştürebilme yeteneklerini ifade etmektedir.

**Çıktı esash yetkinlikler:** Kurumsal tanınırlık ve imaj, ürün ve hizmet kalitesi ve müşteri bağlılığı gibi soyut nitelikli stratejik amaçlardan oluşmaktadır. Daha çok örgütün iş sonunda başarısını ortaya koyduğu yetkinliktir.

### 1.1.3. Yeteneğin Tarihsel Gelişimi

Yetenek kavramı asırlardır pek çok değişikliğe uğramış, her yüzyılda farklı anlamlar yüklenmiştir. Yetenek kavramını ilk olarak Asurlular, Yunanlılar, Babiller ve Romalılar ağırlık ifadesi olarak kullanmışlardır. Ardından İncil ile birlikte İngilizceye giren yetenek kavramı 13. Yüzyıla kadar bir eğilimi ifade etmiştir. 15. Yüzyılda hazine ve zenginlikle beraber kullanılmış. 17. Yüzyılda günümüzdeki anlamına biraz daha yaklaşmış ve ayırt edici doğal özellikler olarak kullanılmış. 19. Yüzyılda ise kişinin içinde saklı olan bir şey olarak görülmeye başlanmıştır (Şahin, 2015, s.8).

Yetenek kavramının iş dünyasına girmesi 1980 yılı ve sonrasında yaşanan değişimler neticesinde olmuştur. Gelişmiş ülkelerde yaşanan teknolojik yenilikler, bilgiye verilen değerin artması, sanayinin gelişmesi neticesinde çalışan kavramı da değişikliğe uğramıştır. Eskiden çalışanlar daha çok fiziksel aktivitelerde çalıştırıldığından ne iş olsa yapan elemanlar tercih ediliyordu. Ancak başarmanın ve rekabet edebilmenin en büyük koşulu olan bilginin önemi arttıkça fiziksel değil zihinsel yeterliği olan elemanlar öne çıkmaya başladı. Yetenek kavramının iş dünyasına girdiği dönemleri yetenek kavramı açısından incelendiğinde karşımıza çıkan özellikler şunlardır (Sears, 2002, Akt. Altınöz, 2009, s.16):

- İş tanımları net olarak belirtilmiş, bulunan iş yerinde süreklilik ortaya koymaktadır,
- Örgütsel yapıların, dikey örgütlenme esasına dayalı olduğu görülmektedir,
- Temel ücret anlayışı uygulanmaktadır,
- Uzun süreli istihdam modeli uygulanmaktadır,
- Geleneksel kariyer anlayışı hakimdir,
- İşletme çalışanları, kurumlarıyla uyumlu eğitimler aldıklarından dolayı başka kurumlara geçişleri zor gözükmemektedir,
- Görev, yetki ve sorumluluklar açıkça belirlendiği için yönetici çalışan ilişkisi bu esaslara dayanmaktadır.

Gelişme gösteren ülkeler devamlılığı sağlamak, gelişmekte olan ülkeler ise gelişmişlik düzeylerini arttırmak için çeşitli yollara başvurumaktadırlar. Teknolojinin, kullanılan

makine ve teçhizatın kalitesi şirketin başarısında kaçınılmaz derecede büyük öneme sahiptir. Ancak şirketler için beşeri sermaye ve bu sermayenin kalitesi şirketin kalitesi ile doğru ve yüksek oranda etkilidir. Bazı şirketler yeteneğe beşeri sermaye gözüyle bile bakabilmektedirler. Özellikle ülkemiz gibi genç nüfusu fazla olan ülkelerde yaşanan en büyük sorunlardan bir tanesi şüphesiz işsizlik olgusudur. Eğitim seviyesi artmasına rağmen işsizlik de artış göstermiş ve diplomalı işsizler olarak da bahsedilen yükseköğrenim görmüş ancak herhangi bir işe girememiş işsizler ordusu ortaya çıkmıştır. Kimi çevreler aslında işin olduğunu ancak işsizlerin iş beğenmediğini vurgularken, iş arayan bireyler ise kendilerine uygun ve asgari yaşam şartlarını gerçekleştirebilecekleri işin olmadığını belirtmektedirler. İşsizlik bu kadar önemli bir sorun iken işverenler özellikle bazı alanlarda eleman bulamadıklarından şikayet etmektedirler.

#### **1.1.4. Yetenekli Çalışanların Özellikleri**

Başarmanın en büyük şartının bireyden geçtiğinin farkına varan şirketler, gerek eleman seçimlerine, gerekse hizmet içi eğitimlere büyük önem vermeye başlamışlardır. Çalışana önem veren, yeteneklerinin farkına varan, özellikle de çalışan kabiliyetinden en üst seviyede verim alabilen şirketler başarıyı göğüslemişlerdir. “Kişiye yapılan yatırım en büyük yatırımdır” olgusu geniş çapta kabul görmüştür.

Şirketler az iş yapan çok eleman yerine çok ve verimli iş yapan az elemanı tercih etmektedirler. Bu durumda yetenekli çalışan bulma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Şirketlerin aradıkları yetenekli çalışan özellikleri ise şöyle (Fulmer ve Conger, 2004, s. 176):

- Liderlik özelliklerinin olması,
- İletişim tekniklerini iyi kullanabilmeleri,
- Güçlü öngörü kabiliyetlerinin olması,
- Öğrenmeye ve gelişime açıklık,
- Pazar odaklı olma,
- Yenilikçi ve yaratıcı olma,

- Bulunduğu ortama değer katabilme,
- Paylaşımıcı olma, öğrendiklerini aktarabilme.

Şirketler için vazgeçilmez bazı elemanlar vardır. Bu elemanlar işin büyük bir bölümünü tek başlarına yaparlar. Bunlara “en değerliler” denir. Bu kavram ilk olarak 1910 yılında beyzbol karşılaşmasında ligin en değerli oyuncuları (Most valuable players-MVP) seçilerek ortaya çıktı. Bu oyuncular sadece kendi başarıları değil takımında başarısında ve diğer arkadaşlarının motive olmasında büyük öneme sahipler. Bu doğrultuda en değerlilerin sekiz özelliği şöyle sıralanmış (Tekinay, 2005);

- Sürekli değişim ve gelişim içindeler,
- Şirkete yeni yetenekler kazandırırılar,
- Her durumda başarı sağlayabilirler,
- Şirketlerini çok iyi temsil ederler,
- Kısıtlanmak istemezler,
- Diğer çalışanlara örnek olurlar,
- Güven verirler,
- Takım çalışmasında başarılıdırlar.

### **1.1.5. Yetenekli Çalışan ve Pareto Kuralı**

Vilfredo Pareto adlı İtalyan ekonomist tarafından 1897 yılında ortaya konulan Pareto kuralına göre, 1897 yılında İtalya’daki servetin %80’ine İtalya’daki nüfusun %20’sinin İngiltere’deki toprakların %80’ine ise İngiltere’deki nüfusun %20’sinin sahip olduğunu gözlemlemiştir (Peters, 2002. Akt. Yılmaz, 2005, s. 1) Pareto, daha sonra yaptığı bir çalışmada, evinin bahçesinde ürünün %80’ini ektiği tohumun %20’sinin verdiğini gözlemlemiştir. Daha sonra yaptığı diğer çalışmalarında da bu oranın değişmediğini gözlemlemiş ve sonuç olarak çoğunluğun oluşmasının azınlığa bağlı olduğunu öngören bir varsayım ortaya koymuştur. Sonraki çalışmalarında da bu oranın değişmediğini gözlemleyerek, çoğunluğun oluşmasının az sayıdakiinin nedenine dayalı bulunduğunu öngören matematiksel bir modelin olabileceğini

varsaymıştır. İkinci dünya savaşına kadar etkili olmayan ancak ikinci dünya savaşından sonra etkili bir şekilde uygulanmaya başlayan bu kurala Pareto kuralı denmiştir (Çayan, 2011, s.29).

Yetenek yönetimi açısından Pareto kuralı incelendiğinde ise, işin %80'i çalışanların %20'si tarafından yapıldığı ortaya konmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin geleceğinin %95'i çalışanların %5'ine bağlıdır (Altınöz, 2009, s.14).

İtalyan ekonomist Vilfredo Pareto'nun çalışmalarının da bize gösterdiği gibi, nitelikten çok nicelik önemlidir. İşletmelerde çok eleman çalıştırmanın yerine daha kaliteli, işe uygun yeteneklere sahip daha az eleman çalıştırarak da verim elde edilebilir. Bu hem işletme giderleri açısından düşük maliyete sebep olacak hem de çok personelli iş yerlerinde yaşanan kargaşa yaşanmayacaktır.

İşletmeler için önemli olan konu ise, çok eleman içinde daha yetenekli az elemanla çalışma şartlarını belirleyebilmeleridir. Yetenekli elemanların belirlenmesi, seçimi, eğitimi gibi konular üzerinde hassasiyetle durulması gereken önemli konulardan biridir. İşte burada devreye yetenek yönetimi dediğimiz kavram girmektedir.

## **1.2. Yetenek Yönetimi**

### **1.2.1. Yönetim**

Yönetim kavramı üzerinde çok fazla kitaplar yazılmış, tanımlar yapılmıştır. Birçok bilim dalı yönetimi kendine göre tanımlamıştır. Kimine göre yönetim bir sanat, kimine göre bilim kimine göre ise bir meslektir. Hangi alan ne şekilde tanım yapmış olursa olsun, yönetim olması için vazgeçilmez unsurlar vardır. Belirlenmiş ve ulaşılması hedeflenen amaçlar bunlardan bazılarıdır. Amacın olmadığı bir alanda yönetimden de söz edilemez. Yönetimin diğer vazgeçilmez unsuru ise, beşer yani insandır. İnsanların olduğu bir yerde yönetim mutlaka olmak zorundadır. Diğer unsur ise süreç unsurudur. Yönetim bir an olan ve etkisini yitiren bir olgu değildir. Can'a göre yönetim, diğer kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması sürecidir (Can, 2005, s. 32).

Yönetim, daha önceden ortaya konmuş hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iki veya daha fazla kişinin meydana getirdiği bir grup faaliyetidir (Eren, 2014, s.1). İnsanlığın bir arada yaşamasından itibaren yönetimin varlığından söz edilebilir. Yönetimin tarihi geçmişine bakıldığında, konuyla ilgili farklı dönemlerde farklı



bilimsel görüşler ileriye sürülmüştür. Zaman içerisinde değişen ekonomik şartlar, sanayi ve teknolojiye de değişme ve gelişmeler sonucu yönetim bilimine de yüklenen anlamlar değişikliğe uğramıştır.

Yönetim kavramı üzerinde özellikle 20.yüzyılın başında durulmaya başlanmıştır. James Watt'ın 1765'te buhar makinesini bulması teknolojik alanda, Adam Smith'in 1776'daki "Milletlerin Serveti" ekonomik alanda, 1789 "Fransız Devrimi" politik alanda önemli ve belirleyici dönüm noktalarıdır. Sanayi devrimi olarak adlandırılan makinelerin buharla çalışmasının ardından iş hayatında büyük değişimler yaşanmıştır. "Sanayi devrimini yaratan teknolojiler; üretimde, ekonomik alanda artan ölçüde kullanılmasına ve yeni sosyal yapıların doğmasına yol açmıştır (Dalay, 2013).

Sanayi devrimi sonrası birçok alanda değişiklikler yaşanmıştır. Şüphesiz ki bu alanda ki en büyük değişiklik iş hayatında ve üretim sektöründe yaşanmıştır. Daha önce elle yapılan ve uzun zaman gerektiren işler sanayi devrimi sonraki makineler aracılığıyla ve daha kısa sürede yapılmaya başlandı. Bununla beraber küçük işletmelerin yerini orta ve büyük ölçekli işletmeler ve fabrikalar aldı. Özellikle tarım üretiminden sanayi alanına geçilmeye başlandı.

Her şeyin elle ve bireysel emeklerle yapıldığı dönemlerin ardından gelen sanayi devrimi, iş hayatında insana olan gereksinimi azaltmıştır. Makineleşmeyle beraber fiziksel güce duyulan ihtiyaç yerine bilgiye duyulan gereksinim daha da artmıştır. Daha çok işi bir makine daha kısa sürede yapar hale gelmiştir. Sonuç olarak kendini yetersiz hisseden eleman, mutsuzluğa ve tatminsizliğe doğru yol alır olmuştur.

Yönetim, insanlığın doğuşundan itibaren var olan bir olgu olmasına karşın işletmelerde yönetim anlayışı tarihsel olarak sıralamak mümkündür. Bunlar; Klasik, Neo- Klasik, Modern ve son olarak da Post-Modern yönetim anlayışıdır.

1887-1927 yıllarını kapsayan klasik yönetim anlayışı üç temel görüş barındırmaktadır. Frederick W. Taylor tarafından ortaya atılan bilimsel yaklaşım teorisi. Henri Fayol tarafından öne sürülen yönetim teorisi ve Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımı. Klasik yönetimin temelini üretim miktarının artırılması, kişisel davranışların en aza indirilmesi, yönetimin tek tip olarak ele alınması oluşturmaktadır. Verimlilik artışı için ceza ve sıkı disiplin temelli olan bu görüş çalışana ve çalışan duygularına değer vermeyen, insanı makine gibi gören bir bakış açısına sahipti. Klasik

örgüt biçiminin sergilemiş olduğu bu katı mantık kısa sürede iş görenlerin tepkilerine yol açtı (Eren, 2014, s. 10).

1930-1950 yıllarını kapsayan neoklasik yönetimi anlayışı, klasik yönetim teorisinin eksikliklerini ortaya koymuştur. Özellikle klasik yönetim tarzında insana önem verilmemesi neoklasikçilerin dikkatini çekmiştir. Neoklasik yönetim teorisinde çalışanları tanımak ve onları anlamaya çalışmak, onun yetenek ve potansiyelinden en üst seviyede yararlanmak, organizasyon amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanların da katılmalarını sağlamak, onları motive etme yollarını aramak bu anlayışın temelini oluşturmaktadır (Dalay, 2013).

Bu yöntemin en önemli özelliklerinden biri insan ihtiyaç ve güdülerinin belirlenmeye çalışılmasıdır. Güdüleme kuramının yaygın bir biçimde kullanılmasının ardından makineleşmenin getirdiği monotonluk ve iş tatminsizliğine karşı alınacak önlemler üzerinde durulmuştur (Eren, 2014, s. 12).

1950-1960 yılları arasında neo-klasik teorilere paralel olarak ortaya çıkan modern yönetim anlayışının temelini sistem ve durumsallık yaklaşımı oluşturur. Modern yönetim anlayışı klasik ve neoklasiklerin tersini örgütü çevreyle etkileşim halinde açık sistemler olarak tanımlar. Sistem yaklaşımının temelini de bu görüş oluşturur. Sistem yaklaşımına göre, örgüt açık bir sistemin parçasıdır ve bu sistemde oluşan her olay örgütün diğer bileşenlerini de etkilemektedir. Durumsallık yaklaşımın da ise, her örgütü ve her olayı içinde bulunduğu duruma göre değerlendirmek gerekir. Bütün örgütlere aynı şekilde uygulanacak kurallar yerine, organizasyonun ve durumun gereklerine göre kural ve ortam oluşturulmalıdır.

Gelişen teknoloji, küreselleşme, ekonomideki değişiklikler gibi birçok faktör yönetim tarzlarını da etkilemiştir. Klasik ve modern yönetimin ardından 1970 ve sonrası yılları kapsayan post modern yönetim anlayışı oluşmuştur. Postmodernizm, modernizme yöneltilen eleştirinin ürünüdür (Erdemir, 2006).

Postmodernizmle beraber aslında yeni bir akım doğmamış, modernizmin eksikliklerinin giderilmesiyle oluşmuştur. Bilgiye verilen önem ve teknolojinin ilerlemesiyle beraber, işletmeler açısından çalışana bakış açısında da değişiklikler yaşanmıştır. Erdemir'in ortaya koyduğu metafora göre; modern dönemde düz ovalarda savaştan düzenli ordular gibi olan işletmelerin düzenli ordu askeri gibi tek tip eğitime

sahip, her adımda emirle hareket eden personelleri, günümüzün, sık ormanlar ve bataklıkları andıran piyasası içerisinde rekabet göstermek zorunda olan işletmeleri için yeterli olmamaktadırlar. Artık, her ortamda kendi kişisel çabalarıyla sonuca varabilecek ve birbirinden farklı teçhizata sahip, emir almayı beklemeden inisiyatif kullanabilecek ‘rambo’ türü personeller gerekmektedir (Erdemir, 2006).

Postmodernizmle beraber, işletmeler yetenek olgusuna, işe uygun personel seçimine ve yetenekli personelin belirlenmesi, çalıştırılması ve yönetilmesi gibi konulara da değinmişlerdir. Yetenek yönetimi konusu aslında postmodernizm yönetim yaklaşımının ihtiyaçlarına cevap verebilen önemli konulardan biridir.

### **1.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi**

Yönetim dendiğinde hangi tanım yapılırsa yapılsın muhakkak içinde insan ögesini barındırmaktadır. İnsan kaynakları konusu günümüzde işletmelerin vazgeçilmez konularının başında gelir. Hatta birçok işletmenin insan kaynakları bölümü mevcuttur. İnsan kaynakları, insan kaynaklarının diğer kaynaklarla birlikte nasıl sağlanacağına, nasıl istihdam edileceğine ve nasıl yönlendirileceğine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunar (Geylan ve Tonus (Ed.), 2004, s. 6).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin hedeflerine varmak için kullanmak zorunda kaldıkları beşeri kaynakları ifade eder ve bu kaynaklar örgütün en üst kademesinden en alt kademesine kadar bütün çalışanları kapsar (Ceylan, 2007, s. 31).

İnsan kaynakları uygulamalarının amaca uygun hizmet etmesi için uyulması gereken bazı ilkeler mevcuttur. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, s. 16-19):

**Liyakat ya da Yeterlik İlkesi:** İnsan kaynakları yönetiminde en çok uygulanması gereken ve maalesef en çok eksikliği hissedilen kavramlardan biri olan liyakat, göreve en uygun kişinin getirilmesi anlamını taşımaktadır. Özellikle torpil ve kayırmacılığın önüne geçilmesi için gereken ilkelerden biridir.

**Eşitlik İlkesi:** Hukuksal hayatında temelini oluşturan eşitlik ilkesi insan kaynakları yönetiminin de en önemli ilkelerinden biridir.

**Kariyer İlkesi:** TDK' ya göre, bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık olarak tanımlanan kariyer, insan kaynakları yönetiminin özellikle son dönemlerde vazgeçilmez unsurlarından biridir (TDK, 2015).

**Güvence İlkesi:** Çalışanların işlerinden daha fazla verim alabilmek için işletmelerin uyguladıkları bir dizi politika mevcuttur. Ancak şu bir gerçektir ki insan için güvenlik en önde gelen önceliklerden biridir. İşinde güvende olduğunu hisseden, her an çıkarılma tehlikesi ve tehdidi ile yaşamayan çalışan işyerinde daha verimli olacaktır. Ancak sürekli işten çıkarılma korkusuyla yaşayan çalışanlarda zamanla psikolojik sorunlar yaşanmaya başlayabilir. Bu sorunların ardından çalışanın iş veriminin düşmesi kaçınılmaz olacaktır.

**Yansızlık İlkesi:** Özellikle yöneticilerin bütün çalışanlarına eşit mesafede durması anlamına gelen yansızlık ilkesi işletmelerde doğru uygulandığı takdirde çalışanların işe bağlılıkları da artacaktır.

**Halef Yerleştirme İlkesi:** Bu ilke çok sık ve yeterince uygulanmasa da yöneticinin, kendisinin yerini sürekli ya da geçici süreyle dolduracak bir yardımcı yetiştirmesi işlerin aksamaması açısından önem teşkil etmektedir.

**Yönetim Geliştirme İlkesi:** Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu gerçeğinden hareketle, dinamik bir süreç olan yönetimin başarılı olabilmesi için değişmesi ve gelişmesi şarttır. Pepe'ye göre, yetenek yönetimi bir organizasyon için gerekli olan başarı faktörlerinden bir tanesi (Pepe, 2007, s. 208):

**Performans Değerleme:** Performans değerlendirme iki boyutu ölçer. Bunlar; tanımlanan şeye karşı performans elde edilir ve başarı faktörlerinin gösterimidir.

**Öğrenme ve Gelişme / Büyüme:** Bir organizasyon çerçevesi olarak, başarı faktörleri eğitim içeriği ve büyüme atamaları için vurgu alanlarını belirlemeye yardımcı olur. İşe alma, personel seçimi ve istihdam kriterlerinde mülakat soruları başarı faktörlerini kullanarak rafine edilir.

**Ödüller ve Tanınma:** Ücret ve performans arasındaki bağlantı bir başarı faktörü modelinin ölçekleri ve dili kullanılarak çizilir.

**Yetenek Yönetimi:** Yetenek yönetimi faaliyeti, yıllık faaliyet döngüsü içinde diğer iş süreçleriyle ilgilidir. Performans değerlendirme ve liyakattan sonra yönetim ve planlama süreci devreye girer. Yöneticiler, yönetim ve planlama sürecinde, tamamlanan performans değerlendirme faaliyetlerinin yanı sıra insan kaynakları kaydında çıkarılan diğer bilgileri de kullanırlar. Yetenek değerlendirme yönetmen düzeyindeki rollerin aracılığıyla yürütülmektedir.

### **1.2.3. Yetenek Yönetimi**

Örgütü oluşturan önemli öğelerden biri de şüphesiz insan unsurudur. Şirketler kendilerine uygun, işi en iyi yapacak personelle çalışmak isterler. Doğru zamanda doğru çalışanı, doğru yerde çalıştırmak (Jackson ve Schuler, 1990, s.223) anlamına gelen yetenek yönetimi hakkında birçok tanım yapılmıştır. Literatürde yetenek yönetimiyle ilgili tanımlar şöyledir:

Yetenek yönetimi, merkezine insan kaynağını alan, örgütün karşılaştığı zorluklarla baş edebilmesi ve stratejilerini hayata geçirerek hedeflerine ulaşabilmesi için ihtiyacı olan yetenekler ile mevcut yetenekleri arasındaki boşluğu sistematik olarak kapatmaya çalışan bir yönetim sürecidir (Çırpan ve Şen, 2009, s.110).

Yetenek yönetimi, örgütleri başarıya ulaştırma potansiyeline sahip bireylerin istihdam edilme süreçleridir (Tansley, 2011, akt. Yüksel, 2014, s. 11)

Yetenek yönetimi, kişisel gelişimin önünü açmak amacıyla, liderliğin devam etmesini sağlamaya dönük oluşturulmuş, sistemli bir süreçtir (Rothwell, 1994. Akt. Altınöz, 2009, s.18).

Yetenek yönetimi kavramıyla ilgili yapılmış bütün tanımlardan hareketle genel bir tanımlama yapılacak olursa; yetenek yönetimi özellikle insan kaynaklarının faaliyet alanına girer. Örgütün kendisi için alabileceği en uygun elemanın seçimi, işe alımı ve istihdam sonrası geliştirilmesi, uygun pozisyona yerleştirilmesi aşamalarını kapsayan uzun bir süreçtir.

### **1.2.4. Yetenek Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Yetenek yönetimi, örgütlere bir anda gelmiş ve yerleşmiş bir olgu değildir. Küreselleşme, bilgiye duyulan ihtiyaç, teknolojideki ilerlemeler gibi birçok faktör

yeteneğe duyulan ihtiyacı zamanla ortaya çıkarmış ve şirketlerin insan kaynakları bölümleri yetenek yönetimine yönelmişlerdir.

#### **1.2.4.1. Yetenek Savaşları**

Teknolojiyle beraber hayatımıza giren internet iş hayatında yeni bir dönemin kapılarını açmıştır. Bireyler bilgilere daha kolay ulaşmakta, oturdukları yerden sertifikalar ya da diplomalar alarak kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilmektedirler. Bu durumda artık diploma sahibi olmak, yabancı dil bilmek, bazı bilgisayar programlarını kullanabilmek gibi, şirketlerin işe alacakları eleman seçiminde üzerinde durdukları kriterlere artık herkes kolaylıkla sahip olabilir hale gelmiştir. Bu durumda karşımıza yetenek savaşları kavramı çıkmıştır. Bu kavrama ilk değinen McKinsey ve Company şirketi olmuştur. 1997 yılında şirketin, yetenek yönetimi ve algıları üzerine yapmış olduğu araştırmanın adına “yetenek için savaş” ifadesi kullanılmıştır. Şirket, 3 yıl sonra tekrar bir araştırma yapmış, araştırma 112 Amerikan şirketi ve 13000 yöneticiye uygulanmıştır. O tarihten itibaren “yetenek savaşları” iş hayatında yerini almıştır (Şahin, 2015, s.11).

Yetenek savaşlarından kast edilen, dünyada işsizlik en büyük sorunlardan biri iken, şirketlerin kendilerine uygun yeteneğe sahip eleman bulamayışlarıdır (Ceylan, 2007, s. 11). Küreselleşmenin dünya hayatına yaptığı değişiklikler her alanda karşımıza çıktığı gibi iş dünyasını da yakından ilgilendirmektedir. Küreselleşme ve beraberinde değişen ekonomik düzen yetenek savaşlarına zemin hazırlayan etmenlerin başında gelmektedir (Demircioğlu, 2010, s.14). 1908’li yıllardan önce klasik Pazar anlayışı hakim iken, 80’li yıllardan sonra pazarlar çok geniş kitlelere hitap edebilir hale gelmiştir. Bununla birlikte iş yaşamındaki değişiklikler, özellikle internetle beraber iş hayatına giren sanal örgütler, sanal ofisler iş yaşamına yeni bir sayfa açmıştır. Tüm bu gelişmeler neticesinde şirketler de yaşanan değişimlere hızlı ayak uydurabilen elemanlar tercih etmeye başlamışlardır.

Bir diğer faktör ise, hiç kuşkusuz bilişim teknolojilerindeki gelişim ve bilişimin hayatımızın içine yoğun bir biçimde girmesi olmuştur. Demografik olgular ülkelerin gelişmişlik düzeylerini belirleyen önemli faktörlerden olduğu gibi yetenek savaşlarına zemin hazırlayan etmenlerden biridir (Demircioğlu, 2010, s.22). Gelişmiş ülkelerde orta yaş nüfusu fazla iken gelişmekte olan ülkelerde genç nüfus fazladır. Bu durumda gelişmekte olan ülkelerde üniversite mezunu işsizlerin oranı artmaktadır.

Tüm bu olguların yanı sıra yetenek savaşlarına zemin hazırlayan bir diğer etmen değişen işgücü profili ve yeni kariyer yaklaşımlarıdır. İşgücü profilinden kasıt, nesil farklılıklarıdır. Gelişen dünyada nesil eski kuşaklara göre çok farklıdır. 1960-1980 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980 - 2003 yılları arası doğanlar Y kuşağı, 2003 ve sonrası doğanlar ise Z kuşağı olarak adlandırılmıştır (Demircioğlu, 2010, s.24).

1960-1980 yılları arasında doğan X kuşağı, daha önceki kuşaklara göre mütevazı olsalar da talepkar özelliklere sahipler. Bu kuşağın diğer özellikleri ise şöyle sıralanabilir (Öztürk, 2014);

- Boşanma bu kuşakta tecrübe edilmiş ya da doğal karşılanmıştır.
- Sosyal ve demografik çeşitliliğe saygı duyarlar.
- Her geçen gün artan iş yaşamına karşı endişe duyarlar.
- Problemlerle karşılaştıklarında, çevrelerinden fikir alırlar.
- X nesli, bilgiye çalışarak ve okuyarak hakim olmak ister.

1980-2003 yılları arasında doğan Y nesli ise, davranışları, hayata bakış açıları ile daha önceki nesillerden farklı özelliklere sahipler (Akar, 2015, s.38). Şu an ülkemizin çalışan kesiminin büyük çoğunluğunu oluşturan bu kesimin en belirgin özelliği işyerine sadık olamamasıdır (Demircioğlu, 2010, s.24). Bu neslin bir diğer özelliği ise internet kullanımında ortaya çıkmaktadır. Bu nesil için hayat internet ve akıllı telefonlardan ibarettir. Çünkü bu kuşak internet, tablet ve akıllı telefonlarla büyümüştür. Y neslinin diğer nesillerden farklı olarak, esnek çalışma saatleri ve rahat çalışma koşulları, yüksek ödüller, iş yerinde özgürlük gibi talepleri vardır (Akar, 2015, s.39). Bu kuşağın özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Taşhyan, Eytmiş ve Gündüğü, 2014, s. 21);

- İnterneti tanımışlar ve kolay uyum sağlamışlar,
- Sadakat ve tatmin konularında sorunları var, ancak sorumluluk almayı seviyorlar,
- Sürekli eğitime gerekliliğine inanıyorlar, kendilerini daha rahat ifade edebiliyorlar,

- Otoriter yönetime ve hiyerarşiye karşılar, yönetimden emir almak yerine yönetime katılmak istiyorlar.

Bu iki kuşağın ardından 2003 ve sonrası doğanlar olarak nitelendirilen Z kuşağı diğer bir isimle dijital nesil olarak adlandırılmaktadır. Diğer nesillerle ortak noktaları olmasına rağmen üç farklı faktörde diğerlerinden ayrılmıştır. Bunlar, yaş ve yaşam biçimi, zaman ve teknoloji, olay deneyimlerdir (Akar, 2015, s.39).

Mesutoğlu Z kuşağının özelliklerini şöyle sıralamıştır; (Mesutoğlu, 2006);

- Eğitim kaliteleri artacak,
- Bağımsızlıklarına düşkünlükleri onları özgür ve yaratıcı yapacak,
- Doğruları çekinmeden söyleyecekler,
- İnternet sayesinde sınırları olmayacak ve güven artacak,
- Sadakatsiz olacaklar, bu da şirketleri zora sokacak,
- Hep daha ileriye isteyecekler,
- Zaman ve emek gerektiren işlerde çalışmak istemeyecekler,
- Zengin fakir arasındaki fark büyüyecek.

İnternet nesli olan Z kuşağının yukarıda sıralanan özellikleri nedeniyle şirketleri büyük değişiklikler bekleyebilir. Eğitim seviyesi yüksek, gelişime ve değişime açık olan bu kuşak yaratıcılık gerektiren şirketlerde büyük önem göreceken, emek, sabır ve sadakat, uzun vadede çalışma isteyen işlerde şirketler eleman bulmada zorluk yaşayacaklardır. Şirketler gelecek olan bu yeni nesil için farklı stratejiler belirleyecek, özellikle uzun süre aynı işte ve yerde çalışmak istemeyen bu nesli elde tutmak için farklı teknikler geliştirmek zorunda kalacaklardır.

### **1.2.5. Yetenek Yönetiminin Süreçleri**

Yetenek yönetimi, işe uygun yetenekli personelin seçimi, işe alımı, uygun pozisyona getirilmesi ve devamlılığının sağlanması gibi birden fazla aşamadan oluşmaktadır.



Bundan dolayı yetenek yönetimi birçok uygulamayı kapsayan kapsamlı bir süreçtir. Bu süreçte (Berger ve Berger, 2004, akt. Fettahloğlu ve Demir, 2014, s. 182);

- Üstün yetenekli bireyler için kariyer yollarının ve ödüllendirme programlarının tanımlanması ve geliştirilmesi,
- Kilit pozisyonların ve yedekleme sistemlerinin tanımlanması,
- Her bir yatırım kategorisinde yetenek havuzlarının “üstün yetenekli, yetenekli, güvenilir çalışan ve uyumsuz çalışan” olarak sınıflandırılması ve her kategoride bu sınıfların uygun şekilde yönetilmesi söz konusudur.

Çırpan ve Şen’e göre (2009, s.111), yetenek yönetimi insan kaynaklarının konusunu oluşturmakla birlikte sadece insan kaynakları bölümüne bırakılmayacak kadar da geniş ve karmaşık bir konudur.

Kurumun ihtiyacı olan yeteneklerin belirlenmesi temel amacı olan yetenek yönetiminde özellikle tepe yönetimden en alt kademeye kadar bütün örgüt çalışanlarından sorumludur. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için izlenmesi gereken adımlar aşağıdaki gibidir (Çırpan ve Şen, 2009, s.113);

**1. Hedeflerin ve Stratejilerin Saptanması:** Hedeflerin belirlenmesi çıkılacak yol için her zaman ilk basamağı oluşturur. Stratejiler hedefe ulaşmada izlenecek yollardır. Yetenek yönetimi sürecinin birinci basamağını da öncelikle gerçekçi hedeflerin belirlenmesi oluşturacaktır.

**2. Kilit Pozisyonların Belirlenmesi:** Yönetimsel ve teknik pozisyonların belirlendiğı, stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için atılması gereken önemli adımlardan biridir. Yetenek yönetimi sürecinin düzgün işlenmesi açısından önemli pozisyonlar belirlenmezse bütün örgüte görev dağılacak, bu da büyük bir zaman ve maliyet kaybına sebep olacaktır.

**3. Yetenek Profilinin Belirlenmesi:** Kilit pozisyonlar belirlendikten sonra, ideal personelde olması gereken özellikler belirlenecektir. İdeal çalışanın özellikleri; bilgi, beceri, deneyim, dikkat olarak ayrıntılı bir biçimde ortaya konmalıdır.

**4. Potansiyellerin Belirlenmesi:** Örgütün ihtiyacı olan çalışanın da profili çıkarıldıktan sonra işe kimin getirileceği aşamasına ulaşılmış olur. Şirketin pozisyona eleman seçimi için iki seçeneği vardır. Bunlardan ilki şirket içinden bir elemanın seçimidir. Şirket ilk önce kendi bünyesinde belirlenen pozisyona uygun eleman olup olmadığını araştırır.

İkinci seçenek ise, dışarıdan eleman seçimidir. Yetenekli elemanların dışarıdan seçimi ise örgütün dış çevre tarafından nasıl algılandığıyla da yakından ilgilidir. Örgütün hangi şekilde olursa olsun eleman seçiminde sorması gereken soru; “Doğru kişinin kim olduğunun nasıl bilineceğidir”. Burada ilk bakılması gereken kişinin tecrübesi ve işindeki performansdır. Bir diğer önemli nokta ise, personelin güvenilir oluşudur.

**5. Yetenek Açığının Analizi:** Bu aşamada var olanla olması gereken arasındaki farklar ortaya konur. Seçilen yetenekli personellerin istenen ideal kişiye ne kadar benzediği belirlenir.

**6. Gelişim Planlarının Hazırlanması ve Uygulanması:** Bir önceki adımda ortaya konan eksik ve ihtiyaçlar bu adımda tamamlanır. Personelin ihtiyacı olan eğitimler bu aşamada planlanır ve uygulanır.

**7. Adayın Performansının Değerlendirilmesi:** Bu aşamada eksikleri giderilmek üzere eğitilen personelin performansı ölçülür. Çıkan sonuca göre çalışan için üç seçenek vardır. Aday ya terfi ettirilir ya potansiyeller havuzunda kalmaya devam eder ya da havuzdan çıkarılır. Bu sonuca adayın göstermiş olduğu performansa bakılarak karar verilir. Burada performansın doğru ölçülmesi çalışan ve şirket açısından önemlidir. Yüksek performansa sahip yetenekli çalışan fark edilemez ve havuzdan çıkarılırsa çalışanın kendine ve şirkete olan güveni zedeleneceği gibi şirkette kendisine katkı sağlayabilecek bir elemanı kaybetmiş olacaktır.

**8. Durum Değerlendirme ve Terfi:** Son aşamada ise, yetenek havuzunda bulunan aday, gerekli görüldüğü hallerde yetiştirildiği alana terfisi yapılır. Çalışanın terfisi ile süreç son bulmuyor. Terfi ettirilen personelin çalışması izlenir ve kendisinden geri dönüşler alınır.

Terfi aşamasıyla beraber yetenek yönetimi süreci son basamağına ulaşır. Ancak tüm bu süreçlerin başarıyla geçirilmesi bazen kolay olmayabilir. Yetenek yönetimi

sürecinde engellerin önüne geçilebilmesi için bazı önlemler alınmalıdır. Bunlar (Çırpan ve Şen, 2009, s.115);

- Tepe yönetimi yetenek yönetimine gereken önemi göstermeli, yetenek yönetimini tüm şirketi ilgilendiren bir süreç olduğunu unutmamalıdır.
- Yetenek yönetiminin başarıya ulaşmasındaki kilit isimler yöneticilerdir. İleri görüşlü, vizyon sahibi yöneticiler yetenek yönetimi süreçlerine destek vermeli kurum içi işbirliği ve iletişimi güçlendirmelidir.
- Yetenekli personeller ve şirket stratejileri arasında güçlü bir uyum olmalı, insan kaynakları bölümü yetenek yönetimiyle yakından ilgilenmeli ve her aşamasından sorumlu olmalı.
- Bölüm yöneticileri arasındaki koordinasyon başarıyla sağlanmalı, yöneticiler gerekirse kendi personellerini daha başarılı olabilecekleri diğer bölümlere gönderebilmelidir. Kurum için önemli olan bölümlerin değil şirketin genel başarısı söz konusudur.

Terfi durumlarında liyakat ve kayırmacılığın önüne geçilmeli, sadece kişinin özellikleri değil, dahil olacağı grubun ihtiyaçları ve terfi edilecek çalışanın özellikleriyle uyumu da dikkate alınmalıdır.

## 2. BÖLÜM

### ENTELEKTÜEL SERMAYE

Tarihsel süreç içerisinde toplumların yaşamış olduğu sosyo-ekonomik gelişmeler; ilkel toplumlardan tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve sanayi toplumundan da bilgi toplumuna geçiş olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır. Toplumun hayat tarzı üzerindeki değişiklikler bir takım faktörlerin itici güç olması sonucu ortaya çıkmıştır. Toplum tarımla birlikte ilkel bir yaşam tarzından yerleşik bir yaşam tarzına geçiş yapmış ve sanayi devrimiyle de sanayi toplumunun temellerini oluşturmuştur. Üçüncü dönemde ise insan emeğinin yerini bilgi kavramının, makine gücünün yerini ise bilgi teknolojilerinin almasıyla itici güçler değişmiştir. Bu dönem literatüre “bilgi çağı” bilgi toplumu” “bilgi ekonomisi” gibi kavramlarla ifade edilmeye başlamıştır (Kandemir, 2008, s.16).

Uzun yıllar finansal yönetimin amacı işletmeye gerekli finansal girdinin sağlanması olarak kabul görmüştür. Daha sonra ise bu anlayış, yerini varlıkların yönetimine bırakmış, günümüzde ise artan küreselleşme ve rekabet ortamı işletmeleri varlıkların en iyi şekilde yönetilmesini mümkün kılacak stratejik kararlar almaya yöneltmiştir (Aydemir, 2008, s.91).

Varlıklar, işletmelerin bilançolarında yer alan aktif karakterli kalemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat işletme bilançolarında görünmeyen ancak işletme performansını yakından etkileyen işletme içi ve işletme dışı bir takım faktörler giderek ön plana çıkmaya başlamıştır (Chen ve ark., 2004, s.196) . İşletmelerde katma değer yaratan ve piyasa değerlerinin oluşumunda etkin rol oynayan değer, entelektüel sermaye olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydemir, 2008, s.92).

Küresel ekonomik büyüme modeliyle birlikte özellikle iletişim, bilgisayar ve biyoloji mühendisliği, yüksek teknolojinin hızlı gelişimi ile 1970'lerden bu yana değişti. Bu bağlamda bilgi, özellikle şiddetli rekabetlerin yaşandığı yüksek teknoloji dünyasında, fiziksel sermayelerin özellikle de finansal sermayelerin yerini almıştır (Chen ve ark., 2004, s.201). Bu doğrultuda XX. Yüzyılın sonlarına doğru firmaların maddi olmayan duran varlıklarına vermiş oldukları önem giderek artmıştır (Chen ve ark., 2004, s.209).

Bu artış sermaye piyasalarına hızlı ulaşım, gelişen telekomünikasyon ve teknolojideki hızlı ilerlemeler gibi küresel ekonomide meydana gelen gelişimlerden kaynaklanmaktadır (Elitaş ve Demirel, 2008, s.114). Ekonomiler artık maddi duran varlıkların ön planda olduğu sektörlerin hâkimiyeti altından çıkmış, firmalara rekabet avantajı sağlayacak bilgi ve teknolojinin ön planda olduğu bir yapıya bürünmüştür (Aydemir, 2008, s.94-95). Bu bağlamda, çetin ve karmaşık piyasa koşullarında işletmeyi diğer işletmelere göre üstün kılan; işletme stratejileri, pazarlama yapıları, maliyet oluşumları, değişen müşteri beklentilerine hızlı cevap verme vb. gibi bütün etkenler; genel olarak işletme çalışanlarının bilgi, deneyim ve kişisel yeteneklerinden meydana gelmektedir (Elitaş ve Demirel, 2008, s.116).

Modern organizasyonlar, günümüzde üç tip sermaye kullanarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bunlar; fabrika ve ekipman gibi fiziksel varlıklardan oluşan sermaye, nakit ve yatırımlar gibi finansal varlıklardan oluşan sermaye ve önemi her geçen gün artan entelektüel birikimlerdir. Bununla birlikte günümüzde firmaların sahip oldukları entelektüel varlıkları, maddi varlıklarından çok daha önemli bir hal almıştır (Aydemir, 2008, s.92; Yereli ve Gerşil 2005, s.19). Başka bir ifadeyle maddi varlıklar günümüzde - özellikle hizmet sektörü ve bilgi yoğun işletmeler başta olmak üzere - yerini Entelektüel varlıklara bırakmaktadır. Nitekim örgütler için hayati önem taşıyan bilgi, üretim faktörlerini doğrudan etkileyerek niteliklerini ve verimliliklerini şekillendirmektedir (Arıkboğa, 2003, s.70-71). Bu da örgütlerin fark yaratmak amacıyla entelektüel varlıklardan maksimum düzeyde faydalanmasını gerekli kılmaktadır.

Günümüzün hızlı değişim dalgaları dikkate alındığında; örgütlerin kendini yenileyen dinamik bir yapı içerisinde kalabilmeleri hayati önem taşır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007, s.168). Çağımızın hızla değişen piyasa koşulları ve teknolojideki yenilikler dikkate alındığında işletmelerin değişimlere ayak uydurabilecek reaktif ya da proaktif olarak bu değişimlere cevap verebilecek, dinamik bir örgüt yapısına sahip olmaları önemlidir (Lonnqvist ve ark., 2009, s.562). Bu kabiliyet örgütlerin ömrünü uzatırken, aksi durumda varlıklarını sürdürmeleri güçleşmektedir. Bu bağlamda geleceğe yönelik stratejik hesapları olan örgütlerin, mevcut maddi varlıklarının yanı sıra entelektüel varlıklarına da önem verir hale gelmeleri yadsınamaz (Kandemir, 2008, s.17). Nitekim örgütlerin entelektüel sermaye birikimi, gelecekte sürdürülebilir kazançlar elde etme

potansiyeli göstermesi açısından son derece önemlidir (Chen ve ark., 2004, s.197; Dzinkowski, 2000, s.32-36).

Geçmişte bölgesel ticari alanlar mevcutken; küreselleşme ile birlikte bu pazarlar bütünleşmiş ve dünya tüm gelişmelerin anında haberdar olduğu bir köy halini almıştır (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008, s.132; Dinçer, 2007, s.80). Bunun sonucu olarak da örgütler neredeyse bütün teknolojik yeniliklerden anında haberdar olmakta, onları elde edebilmektedir. Bu durum rekabet avantajı sağlamayı amaçlayan örgütlerinin taklit edilemeyen varlıklara yönelmesini zorunlu hale getirmiştir (Martı'n-de-Castro ve ark., 2006, s.327)

Rekabet avantajı ve uzun vadeli kurumsal değer yaratma noktasında, maddi duran varlıklardan ziyade maddi olmayan duran varlıkların ve bu varlıkların etkin yönetiminin önemli bir rolü vardır (Chen, 2010).

## **2.1. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi**

Entelektüel sermaye kavramı; ilk olarak ABD’li ekonomist John Kenneth Galbraith tarafından 1969 yılında entelektüel sermayenin, yalnızca insan zekâsının bir ürünü değil entelektüel faaliyetler bütünü olduğunu savunan fikirleriyle ortaya konmuştur (İpçioğlu 2008; Pena 2004). Galbraith, yapmış olduğu değerlendirmede entelektüel birikimden bahsederek bu kavramı bireysel performansla ilişkilendirmiştir (Pena 2002). Bu çalışmada entelektüel sermaye kavramı “bireysel entelektüel sahiplik” olarak değerlendirilmiştir (İpçioğlu, 2008).

Entelektüel sermayenin literatüre girişi ise Michael Kalecki’nin 1975 yılında Galbraith’e atıfta bulunarak yazdığı makalede “Acaba geçen birkaç on yılda elde ettiğimiz entelektüel sermayenin kaçımız farkındayız “ ifadesi ile gerçekleşmiştir (Pike ve ark. 2005; Kandemir, 2008, s.18). Günümüzdeki anlamıyla ise entelektüel sermaye kavramı, ilk defa Thomas Stewart tarafından 1991’de Fortune dergisinde yayımlanan “BrainPower” başlıklı makale ile dikkatleri üzerine çekmiştir (Bontis ve ark., 2002, s.225; Ertukrul 2000). Öte yandan 1995 yılında İsviçreli bir finansal hizmetler firması olan Skandia yıllık raporlarına ek olarak bir entelektüel sermaye raporu yayınlamıştır. Bu çalışma araştırmacılara yeni bir ufuk açmış ve maddi olmayan duran varlıkların neler olduğu, bu varlıkların nasıl ölçülmesi ve raporlanması

gerektiği konusunda birçok çalışmanın yapılmasında tetikleyici unsur olmuştur (Lee ve Guthrie, 2010, s.7).

Sullivan (2000)'a göre entelektüel sermaye kavramının ortaya çıkışı ve gelişiminin temelinde birbirini takip eden üç hareket vardır. Bunlardan ilki Hiroyuki Itarni'nin 1980'lerde Japon işletmelerinin yönetiminde görünmez değerlerinin etkisi üzerine yapmış olduğu çalışmalardır. İkinci olarak David Teece 1986 yılında teknolojinin ticaretleştirilmesi konulu makalesiyle, işletme teorisinde farklı bir görünüm arayan Penrose, Rulment ve Wemerfelt gibi ekonomistlerin görüşlerini birleştirmiştir. Son olarak da, Sveiby entelektüel sermayenin insan sermayesi boyutunu ele alarak, çalışanların bilgi ve yeterliliklerine dayalı girişimlerin işletmelerin değerini açısından potansiyel bir zenginlik sağladığını ileri srmştir.

Entelektüel sermayenin tarihsel gelişim sürecini kronolojik olarak ortaya koyan Petty ve Guthrie (2000)'nin çalışması bu süreç içindeki önemli araştırma ve dönüm noktalarını ele alması bakımından önemli bir kaynak teşkil etmektedir (İpçioğlu 2008). Söz konusu çalışmaya bakılarak Tablo 1'de kavramın tarihsel gelişim sürecinde yaşanan önemli olaylar net bir şekilde ortaya konmaktadır.

**Tablo 1. Entelektüel Sermayenin Gelişimindeki Kronolojik Dönüm Noktaları**

1980'lerin başı	Maddi olmayan değer fikri (genellikle şerefiye olarak adlandırılır).
1980'lerin ortası	Enformasyon çağının yakalanması ve birçok şirketin pazar ve defter değeri arasındaki farkın belirgin bir şekilde genişlemesi.
1980'lerin sonu	Uygulayıcı danışmanlar tarafından entelektüel sermayeyi ölçen tablolar ve muhasebe yöntemlerinin geliştirilmesi çabaları (Sveiby, 1998)
1990'ların başı	Sistematik bir şekilde, şirketlerin entelektüel sermaye stoğunun işletme dışındaki ekipler tarafından ölçülmesi ve raporlanması girişimleri (Örneğin, Celemi, 1999; Skandia Insurance Company, 1998; The Swedish Coalition of Service Industries, 1995). 1990'larda Skandia AFS, Leif Edvinsson'u entelektüel sermaye direktörü olarak tayin eder. Bu uygulama ilk kez entelektüel sermayeyle ilgili olarak bir işletmede yönetim düzeyinde resmi bir statü ve pozisyon yaratır. Kaplan ve Norton Literatüre dengelenmiş puan kartı (balance-Scorecard) kavramını sokar (1992).
1990'ların ortası	Nokada ve Takeuchi (1995), "bilgi yaratan şirket" adlı çok önemli bir eser meydana getirdiler. Bu kitap, bilgi kavramına yoğunlaşmasına rağmen, entelektüel sermayeye de yalın bir biçimde odaklanarak bilgi ve entelektüel sermaye ayrımını yeterli derecede ortaya koydular. Celemi's Tango simülasyon aracı 1994'de başlatıldı. Tango maddi olmayan unsurların içinde icra eğitimine imkân veren yaygın bir şekilde pazarlanmış ilk üründür. Ayrıca 1994'de, şirketin entelektüel sermaye stoğunun değerlendirilmesine odaklanmış Skandia yıllık raporu üretildi. "Görülen entelektüel sermaye" Skandia kılavuzunu takip etmeyi sürdüren diğer firmaların büyük ilgisini çekti (Edvinsson 1997) 1995'lerde diğer bir önemli olay da; Celemi'nin entelektüel sermayenin detaylı bir şekilde değerlendirilmesinde kullanılan bilgi denetimidir. Entelektüel sermayeyi çok önemli kılan en çok satan kitaplar yayınlandı (Kaplan ve Norton, 1996; Edvinsson ve Malone, 1997; Sveiby, 1997). Edvinsson ve Malone'un çalışması özellikle daha çok süreç ve entelektüel sermayenin nasıl ölçüleceği ile ilgiliydi.
1990'ların sonu	Araştırmacılar, akademik konferanslar, çalışma kâğıtları ve izleyicilerle buluşan diğer yayınlarla entelektüel sermaye çok popüler bir konu oldu. Artan büyük ölçekli çalışmalar (örneğin MERITUM projesi, Danish, Stockholms) entelektüel sermaye araştırmalarında bazı akademik sınırlar getirmeyi amaçlamışlardır. 1999 yılında OECD entelektüel sermaye ile ilgili Amsterdam'da bir uluslararası sempozyum organize etti (OECD, 1999; 2000).

Kaynak: Uyarlayan İpçioğlu (2008) Entelektüel Sermaye Yönetimi, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları

Benzer bir çalışma da Sullivan tarafından yapılmıştır. O da yapmış olduğu çalışmada Tablo 2'de 1980'li yıllardan başlayarak 1990'lı yılların sonuna kadar entelektüel sermaye alanında gerçekleşen önemli çalışmaları kronolojik olarak sıralamıştır (Sullivan, 2000, s.239-240). Söz konusu çalışmalar birbirini tamamlar nitelikte olup, entelektüel sermayenin gelişim merhalelerine işaret etmektedirler.



**Tablo 2. Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Önemli Çalışmaların Kronolojik Listesi**

1980	Itami, “Görünmez varlıkları seferber etmek” adlı çalışmasını yayınladı.
1981	Hall, insan değerleri üzerine araştırmaları ticarileştirmek için şirket kurdu.
1986	Sveiby, maddi olmayan varlıklar üzerine “Know-how şirket” adlı çalışmasını yayınladı.
1986	Teece, İnovasyondan değer yaratma üzerine Orijinal makaleler yayınladı.
1988	Sveiby, bilgi sermayesini tanıtan “yeni yıllık rapor” adlı çalışmasını yayınladı.
1989	Sveiby “gizli bilanço” adlı çalışmasını yayınladı.
1989	Sullivan, “bilginin ticarileştirilmesi” üzerine araştırmalar yapmaya başladı.
1990	Sveiby, “bilgi yönetimi” isimli makalesini yayınladı.
1990	Stewart ilk defa entelektüel sermaye kavramını ortaya attı.
1991	Skandia, Edvinsson önderliğinde ilk kurumsal entelektüel sermaye fonksiyonlarını düzenlemeye başladı.
1992	Stewart Fortune'da “brainpower” adlı makalesini yayınladı.
1993	St. Onge, müşteri sermayesi kavramını ortaya koydu.
1994	Mill Valley Group ilk toplantısını düzenledi
1994	Stewart, Fortunede “entelektüel sermaye” adıyla bir baş makale yayınladı.
1994	Sullivan, Petrash ve Edvinsson entelektüel sermayenin yönetimini ele alan bir toplantıya ev sahipliği yaptılar
1995	Mill Valley Group ikinci toplantısını düzenledi.
1995	Skandia, entelektüel sermaye üzerine ilk kamuya açık raporu hazırladı.
1996	SEC entelektüel ve maddi olmayan duran varlıkların ölçülmesi üzerine bir sempozyum düzenledi.
1996	Sullivan ve Parr “lisans stratejileri” adlı kitabını yayınladı.
1996	Lev, New York üniversitesinde maddi olmayan duran varlıklar üzerine araştırmaları başlattı.
1997	Sveiby, “örgütlerin yeni serveti” adlı çalışmasını yayınladı.
1997	Edvinsson ve Malone “entelektüel sermaye” adlı kitabını yayınladı.
1997	Stewart, “entelektüel sermaye” adlı kitabını yayınladı.
1997	Hoover Enstitüsü, entelektüel sermayenin ölçülmesi üzerine konferans düzenledi.
1998	Sullivan, “entelektüel sermayeden yararlanmak” adlı kitabını yayınladı.

**Kaynak:** Sullivan, Patrick H. (2000)

Entelektüel sermaye; literatürdeki yaygın kullanımına rağmen, 1990'ların ortalarından önce popüler bir alan değildir. 90'lı yılların ortalarından itibaren ise hem araştırmacıların hem de uygulamacıların ilgisini çekmiş ve popüler hale gelmiştir. Araştırmacılar tarafından yoğun olarak üzerinde durulan konu entelektüel sermayenin ölçümü ve yönetimi konularını kapsamaktadır (Chen ve ark., 2004, s.198)

Entelektüel sermaye alanında yapılan ilk çalışmalar genel olarak, kavramın tanımlanması, sınıflandırılması ve ölçülmesi üzerinde yoğunlaşırken, daha sonra yapılan çalışmalarda entelektüel varlıklar ve bunların işletme performansına etkilerinin konu alındığı çalışmalar ön plana çıkmıştır (Pena 2002). Günümüzde ise yatırımcılar, yöneticiler ve ekonomik kurumlar gibi aktörler entelektüel sermayeyi dikkate alarak üzerinde çeşitli çalışmalar yapmaya başlamışlardır (Ze'ghal ve Maaloul, 2010, s.47).

Entelektüel sermaye kavramının bilimsel ve pratik temellerinin ise, 1970 ve 1980'li yıllarda "insan kaynakları muhasebesi" içinde olduğu 1990'lı yıllarda ise yeni bir tür ekonomi ile önemini artıran entelektüel sermaye kavramı örgütsel düzeyde yoğun olarak araştırılmaya başlanmış, örgütlerde ve ekonomilerde zenginlik yaratmanın kaynağı olarak kabul edilmiştir. 2000'li yıllarda ise halen birçok araştırmacı entelektüel sermayenin önemini vurgulamakta ve bu alanda çeşitli araştırmalar yapmaktadırlar (İpçioğlu 2008).

## **2.2. Entelektüel Sermayenin Tanımı**

Literatüre bu şekilde yansıyan entelektüel sermaye kavramının ne olduğu konusunda birçok farklı görüş mevcuttur. 1999 yılında Kanada'da gerçekleştirilen III. Uluslararası Entelektüel sermaye Yönetimi Konferansı'nın katılımcıları entelektüel sermaye kavramının gelişmeye devam eden bir kavram olduğunu ve henüz bir tanım yapmak için erken olduğunu söylemişlerdir (Elitaş ve Demirel, 2008, s.115).

Bununla birlikte çeşitli akademisyen ve profesyoneller entelektüel sermayenin ne olduğu, literatüre nasıl girdiği hakkında çeşitli görüşler bildirmişlerdir. Bu görüşler aynı olgudan bahsetseler de birbirinden farklı noktalara dikkat çekmektedirler. Hernández ve Noruzi (2010)'ye göre bu kavram kargaşası, entelektüel sermayenin sürekli gelişen ve değişen dinamik yapısından kaynaklanmaktadır.

- Stewart (1997), "Entelektüel Sermaye" adlı kitabında entelektüel sermaye kavramından söz ederken, "zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzeme, bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimler ifadesini kullanmıştır.

- Annie Brooking (2000), “Bilgi yönetimi için kurumsal hafıza stratejileri” başlıklı makalesinde entelektüel sermayeyi, “işletmenin işlev göstermesini sağlayan kombine maddi olmayan varlıklara verilen isim” olarak tanımlar.
- Edvinsson ve Malone (1997), “bilgiye sahip olma, uygulamalı tecrübe, örgütsel teknoloji, müşteri ilişkileri ve şirkete pazarda rekabet sağlayan profesyonel beceriler” olarak tanımlamıştır.
- Entelektüel sermayenin performansa etkileri üzerine yaptığı araştırmalarla dünyanın bu alanda önde gelen uzmanlarından biri olan ve entelektüel sermaye alanında yaptığı çalışmalarla bu alandaki ilk akademik unvana sahip olan Bontis ise, entelektüel sermaye bileşenlerinin önemi üzerinde durarak, entelektüel sermayenin dinamik doğasına ve gelişimine vurgu yapmıştır (Lev, 2001, s.173). Bontis’e göre entelektüel sermayenin ne olduğunu anlamak, onun dinamik doğasına bakarak nelerden oluştuğunu kavramaktan geçmektedir (Bontis ve Fitz-enz, 2002, s.227). Bu bağlamda entelektüel sermaye; bir kuruluşun elindeki patentler, uyguladığı süreçler, çalışanların becerileri, kullanılan teknolojileri, müşteri ve tedarikçiler hakkındaki enformasyonu ve geçmiş tecrübelerin toplamını ifade etmektedir (İpçioğlu, 2007a, s.137).
- Bilgi yönetimi alanında önemli çalışmaları bulunan Larry Prusak da entelektüel sermayeyi “formalize edilen, yakalanan ve kullanılmasıyla şirketi ayağa kaldıran entelektüel materyal” olarak tanımlamıştır (Edvinsson ve Sullivan 1996).

Bilgi yönetimi teorisyenleri; Entelektüel sermayeyi, firmaların önde gelen kaynaklarından biri olarak görmektedirler. Entelektüel sermaye; bir firmanın çalışanlarının bilgisi, beyin gücü, know-how ve süreçlerin yanı sıra bu süreçleri sürekli geliştirmek için mevcut yeteneklerini rekabet avantajı olarak kullanmalarından geçmektedir. Bu kavramlar firmaların sürdürülebilirlikleri açısından maddi varlıklarından daha önemli bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Hernandez ve Noruzi 2010). Başka bir ifadeyle; firmaların en önemli rekabet silahı olarak, rakipleriyle farkını ortaya koyan, temelini bilgi ve deneyimin oluşturduğu ve değere dönüştürülebilir bilgi olarak kavramlaşan entelektüel sermaye; maddi olmayan varlıkların XXI. yüzyıldaki yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır (Alagöz ve Özpeynirci, 2007, s.168).

Görüldüğü gibi entelektüel sermaye konusunda birçok farklı tanım ve görüş bulunmaktadır. Bunun yanı sıra yapılan tanımlarda çoğu araştırmacının üzerinde durduğu ortak nokta, entelektüel sermayenin bilgi, beceri ve deneyimlere dayalı geliştirilebilen bir sermaye kavramı olduğudur.

Entelektüel sermaye kavramını daha iyi kavrayabilmek için onun nelerden oluştuğunun bilinmesi önemlidir. Bu bağlamda Brooking (1998) entelektüel sermayeyi açıklayabilmek için bilançoda görülmeyen varlıkların neler olduğunu incelemiştir. Bunlar;

- Pazarda işletmeye güç sağlayan varlıklar; ticari markalar, müşteri sadakati vb.
- Fikri mülkiyeti temsil eden varlıklar; patentler, markalar, Entelektüel mülkiyetler, telif hakları vb.
- İşletmeye içten güç kazandıran varlıklar; örgüt kültürü, yönetim ve işletme süreçleri, bilgi sistemleri vb.
- İşletme çalışanlarından kaynaklanan varlıklar; çalışanların bilgisi, yetenekleri, işle ilgili teknik bilgileri, şebeke yetenekleri vb. olarak karşımıza çıkmaktadır.

Entelektüel sermaye genel itibariyle bilançoda görülmeyen maddi olmayan duran varlıkları temsil etmektedir. Bu maddi olmayan varlıklar günümüzde onları ellerinde bulunduran şirketlere yüksek karlılık sağlamaktadır. Bu bağlamda entelektüel sermayenin günümüz firmaları üzerindeki etkilerini ve onlara sağladığı yararların boyutlarını anlamak için bu maddi olmayan varlıkların firma değerlerine yaptıkları etkiyi gözden geçirmek faydalı olacaktır.

Lev ve Zarowin'in yapmış oldukları araştırmalar günümüz şirketlerin piyasa değerlerinin büyük bir bölümünün bilançolarında görünmeyen varlıklardan oluştuğunu ortaya koymaktadır. ABD firmalarının piyasa ve defter değeri arasındaki oranlarını inceleyen Lev ve Zarowin 1973 yılında 0,81 olan oranın 1992 yılında 1,69'a yükseldiğini ortaya koymuşlardır. Bu araştırma, şirket bilançoları üzerinde gösterilmeyen entelektüel sermaye değerinin yıllar geçtikçe büyüdüğünü ve önemli hale gelmekte olduğunu gösterir. Bunun yanı sıra entelektüel sermayenin piyasa değerinde oluşturduğu bu katma değer yaygın olarak kabul edilirken, bu değerleri

ölçmek için herkes tarafından kabul edilen bir ölçüm yöntemi henüz ortaya çıkmamıştır (Samudhram ve ark., 2008, s.658).

Lev ve Zarowin'in araştırmalarına paralel olarak, Ze'ghal ve Maaloul (2010) da İngiltere'de faaliyet gösteren ve "katma değer puan tablosunda" yer alan şirketler üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda işletme değerlerinin %70 gibi büyük bir oranının mali tablolarda yer almadığını ortaya koymuşlardır. Bu da entelektüel sermayenin günümüz işletmeleri için ne kadar önemli bir değer olduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir. Nitekim her geçen gün entelektüel sermaye, firmaların piyasa değerleriyle defter değerleri arasındaki farkı artırmaktadır (İpçioğlu, 2007b, s.291).

Entelektüel sermayenin önemli bir özelliği de geleceğe dair yapılan hesaplarda stratejik bir kaynak oluşudur. Nitekim geleneksel sermaye anlayışında yer alan fiziksel ve finansal varlıklar mevcut durumu ortaya koyarken, entelektüel sermaye geleceğe yönelik değer yaratma üzerine odaklanmıştır (Chen ve ark., 2004, s.208).

Günümüzde fiziksel ve finansal sermaye gibi entelektüel sermaye de stratejik bir kaynak olarak görülmektedir. Bu kaynağın taklit edilememesi ona stratejik bir önem sağlamıştır. Bir şirketin kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ile şirket performansı açısından entelektüel sermaye, stratejik bir kaynak olarak düşünülmektedir (Hernandez ve Noruzi 2010). Şirket sahipleri açısından hisse senetlerinin değerlerini maksimize etmek için entelektüel sermaye unsurlarından yararlanılarak başarılı bir zenginlik yaratmak en temel ölçütlerden biri haline gelmiştir (Lee ve Guthrie, 2010, s.13). Yoğun rekabet ortamında entelektüel varlıkları etkin bir şekilde kullanabilen firmalar büyük rekabet avantajları sağlamaktadır (İpçioğlu, 2007a, s.137).

Rekabet avantajı ve uzun vadeli kurumsal değer yaratma noktasında, maddi duran varlıklardan daha çok maddi olmayan duran varlıkların ya da entelektüel sermayenin etkin yönetiminin önemli bir rolü vardır (Abeysekera ve Abhayawansa 2009, s.295). Bu bağlamda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak için rakiplere karşı farklılıklar yaratılmalıdır. Bu ise ancak daha iyi insan kaynakları uygulamaları, motivasyon, know-how, bilgi paylaşımı, markalar yaratmak, iyi bir imaj, patent, müşteri bağlılığı, örgüt kültürü ve yapısı, iletişim ve bilgi sistemleri gibi bir çok konuda gelişim göstererek yapılabilir (İpçioğlu, 2007a, s.139).

### 2.3. Entelektüel Sermayenin Bileşenleri

Entelektüel sermayenin tanımı ve bileşenleri için literatürde tam bir konsensüs sağlanamadığı için, Avrupa Birliği entelektüel sermaye ile ilgili bir konsensüs projesi olan MERITUM'u gerçekleştirmiştir. MERITUM (2001) ise entelektüel sermayeyi "bir organizasyonun insan, örgütsel ve ilişkisel kaynaklarının kombinasyonudur" şeklinde tanımlamış ve sınıflandırmış (İpçioğlu, 2007a, s.140)

Farklı entelektüel sermaye tanımlarına bağlı olarak, çeşitli bileşenlerden söz edilmektedir. Nitekim entelektüel sermaye içinde barındırdığı unsurların birbiriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkan bir olgudur (İpçioğlu, 2007b, s.294) ve entelektüel sermayeyi anlayabilmek için onu yaratan bu unsurları iyi bilmek gerekir (Arıkboğa, 2003, s.73).

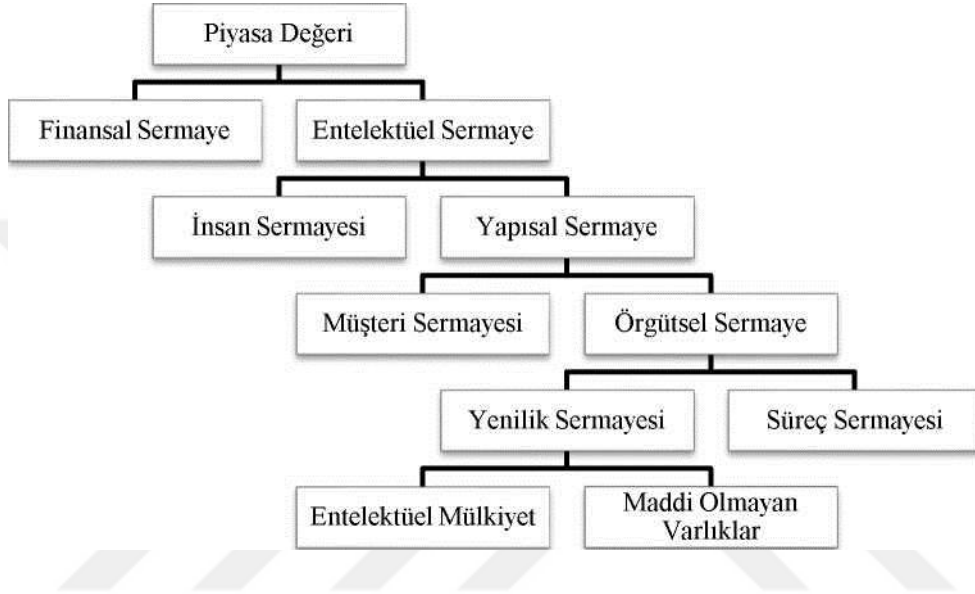
Entelektüel sermaye unsurlarındaki farklılık, bu tanımlamaları yapan kişilerin farklı bakış açılarından kaynaklanmaktadır (Ercan ve ark. 2003). Ancak bu farklılıkları tamamen birbirinden ayırmak imkânsızdır. Aksine bu çeşitlilik birbirini tamamlar niteliktedir (Aydemir, 2008, s.98). Öte yandan çoğu akademisyen ve profesyonelin üzerinde mutabık kaldıkları iki unsurdan söz etmek mümkündür. Bunlar; insan sermayesi ve yapısal sermayedir (Çıkrıkçı ve Perçin, 2000, s.113). Ancak kavramın yeni oluşu ve değişen koşullar bu sınıflandırmanın yeterli olmadığını yeni sınıflandırmalara ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir (Chen ve ark., 2004, s.201-203). İlk olarak iki ana unsur üzerine bina edilen entelektüel sermaye kavramı geliştikçe bu unsurların içinde anılan çeşitli kavramlar önemini artırmış ve ayrıca kategorize edilmelerini gerekli kılmıştır. Nitekim hızlı değişim sahaları entelektüel sermayenin içeriğini günden güne artırmaktadır (Ercan ve ark. 2003).

Entelektüel sermayeyi anlamının en kolay yolu, büyük bir parçanın tamamını anlamaya çalışmaktan ziyade, bu büyük parçayı daha küçük birimlere ayırarak ayrı ayrı tanımlanması ve ölçülmesiyle mümkün olabilecektir (Ercan ve ark. 2003)

İsveçli bir finansal hizmetler şirketi olan Skandia, entelektüel sermaye varlıklarını rapor eden ilk şirketlerden biridir. Skandia'ya göre entelektüel sermaye insan ve yapısal sermaye olmak üzere iki ana unsurdan meydana gelmiştir. Rapora göre yapısal sermaye, müşteri ve organizasyonel sermaye olarak iki alt bileşenden oluşur.

Bunun yanı sıra organizasyonel sermaye de kendi altında yenilik ve süreç sermayesi olmak üzere iki farklı kategoriye ayrılmaktadır (Chen ve ark., 2004, s.199).

OECD' de 1999 yılında gerçekleştirmiş olduğu uluslararası sempozyumda entelektüel sermayeyi bir şirketin maddi olmayan varlıklarının ekonomik değeri olarak tanımlamış; örgütsel (yapısal) ve insan sermayesi olarak iki kategori altında ele alınabileceğini belirtmişlerdir (İpçioğlu, 2007b, s.295).



**Şekil 1. Skandia'ya Göre Entelektüel Sermayenin Piyasa Değeri İçindeki Yeri**

**Kaynak:** İpçioğlu (2008) Entelektüel Sermaye Yönetimi, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları, s.208

Stewart (1997) ve Edvinsson ve Malone (1997) tarafından yürütülen çalışmalar, entelektüel sermayenin bileşenlerini benzer bir sınıflandırmayla ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarda entelektüel sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermaye oluşur. İnsan sermayesi, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve nitelikleri kapsamaktadır. Yapısal sermaye ise çalışanların akşam eve dönerken iş yerlerinde bıraktıkları bilgi anlamına gelmektedir (Ze'ghal ve Maaloul, 2010, s.51; Chen ve ark., 2004, s.210).

Japonya'da ilk entelektüel sermaye çalışmalarını başlatanlardan biri olan (Wu ve Chou, 2007, s.47) Okada (2004)'ya göre entelektüel sermaye de bir varlıktır ve bu varlıklar buldukları yere göre üçe ayrılmaktadır. Bunlar;

- Piyasa temelli entelektüel varlıklar; markalar vb.

- Organizasyon temelli entelektüel varlıklar; şerefiye vb.
- Ürün temelli entelektüel varlıklar; lisanlar, patenler vb. şeklinde sıralanmaktadır.

Dzinkowski (2000) de entelektüel sermayenin ölçülmesiyle ilgili yapmış olduğu çalışmada entelektüel sermayeyi; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak üçe ayırmaktadır.

Narvekar ve Jain (2006) ise, Entelektüel sermayeyi dört temel bileşene ayırmışlardır. Bunlar;

- İnsan sermayesi
- Yapısal sermaye
- Yenilik sermayesi
- Müşteri sermayesi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Chen (2004) de entelektüel sermaye unsurlarını aynı şekilde kategorize etmektedir. Lee ve Guthrie (2010) ise entelektüel sermaye kavramın ana unsurlarını daha da genişleterek onun; yapısal sermaye, insan sermayesi, müşteri sermayesi, yenilik sermayesi, dış sermaye, paydaş sermaye ve bilgi yönetimi için ölçüm ve raporlama amaçlı sermaye gibi birbirinden ayrılmış çok sayıda yan kavramdan oluştuğunu ifade etmektedir.

Entelektüel sermayenin ne olduğunu anlamak için yapılan çalışmalar, bu kavramın çeşitli bileşenlerden oluştuğunu ortaya koymuştur. Görüldüğü gibi entelektüel sermaye kavramını oluşturan unsurlar zamanla şekillenmiş ve ilk olarak insan sermayesi ve yapısal sermaye altında toplanan bu unsurlara gün geçtikçe artan önemlerine binaen yeni unsurlar eklenmiştir. Öte yandan günümüzde entelektüel sermayeyi bu şekilde bileşenlerine ayırmak firmaların performansına ne tür bir entelektüel varlığın daha çok katkıda bulunduğunu anlamamız açısından önemlidir (Aydemir, 2008, s.99).



### 2.3.1. İnsan Sermayesi

İş gücü geçmişten günümüze kadar bütün ekonomik sistemlerde önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte günümüz ekonomi dünyasında bu önem daha da belirgin bir hal almıştır. Geçmiş ekonomik sistemlere bakıldığında nitelikli iş gücü hiç bu güne kadar önemli olmamıştır. İnsan bilgiyi elde etme ve onu süreçlere uygulayarak yenilikler yaratma noktasında sürdürdüğü gelişimi devam ettirecektir. Bu entelektüel becerilerin farkına varan işletmeler, açığa çıkan bilgi ve deneyimleri örgüt içinde organize ederek paylaşılmasını ve bu onun sahipliğini elde etmek istemektedirler.

Bir işletme faaliyetlerini sürdürebilmek için dört temel unsura ihtiyaç duyar. Bunlar; üretim araçları, hammadde, hizmetler ve iş gücüdür. Öte yandan iş gücü ve diğer üç öge arasında ciddi farklılıklar göze çarpar. İş gücü diğer üç ögeyi işleme sokması bakımından önem arz etmektedir.

Genel anlamda insan sermayesi; iş görenin niteliklerini, yeterliliklerini, uzmanlıklarını, eğitim düzeyini, yaratıcılıklarını ve işletmeye katma değer sağlayacak tutum ve davranışlarını içerir (Önce, 1999, s.38). İş görenler bu yetenekleri sayesinde üretim araçlarını, hammaddeyi ve hizmetleri anlamlı bir şekilde işleme dâhil ederler.

İnsan sermayesi yeniliklerin kaynağı olması bakımından işletmeler için çok önemli bir unsurdur (Arıkboğa, 2003, s.84-88). Nitekim entelektüel sermayenin unsurlarını ele alan araştırmacıların insan sermayesine hususi bir önem atfetmişlerdir. İnsan sermayesinin ne olduğunu daha iyi anlayabilmek için onun hangi unsurlardan daha da doğrusu onun hangi yetkinliklerden oluştuğunu ortaya koymak önemlidir. Bu bağlamda Dzinkowski (2000) insan sermayesi içerisinde yer alan entelektüel unsurları şu şekilde sıralamıştır.

- Teknik bilgi
- Eğitim
- Mesleki vasıflar
- İşle ilgili bilgi
- Mesleki değerlendirmeler

- Ruhsal değerlendirmeler

İşle ilgili yetkinlikler

- Girişimcilik gücü; yenilikçilik, proaktive ve reaktive yetenekler ve değişe bilirliliktir.

İnsan sermayesini diğer entelektüel sermaye bileşenlerinden ayıran ve onu farklı kılan en önemli nokta, onun yapısal sermaye ve yenilik sermayesi gibi firmanın rekabet gücünü artıran maddi olmayan varlıklarının kaynağı olmasıdır (Arıkboğa, 2003, s.86). Gerek mevcut varlıkları işleme sokma, gerekse faaliyetleri doğrultusunda yeni yapılar ve yeni yaklaşımlar oluşturması, insan sermayesini işletmeler açısından önemli bir konuma yükseltmiştir. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde nitelikli insan kaynakları ve bu kaynakların sahip olduğu bilgi ve beceriler ile örgütlerin dinamik yapısına ilişkin kavramlar giderek önem kazanmıştır (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008, s.134).

İnsan unsuru işletme içindeki diğer kaynaklara bakıldığında hepsinden farklı olarak karar verme mekanizmasına sahip olan tek unsurdur. Dolayısıyla işletmelerin başarısındaki odak noktayı oluşturmaktadır. İşletmenin diğer kaynakları ise ancak insan unsurunu tamamlayıcı ve destekleyici kaynaklardır. Bu bakımdan işletmelerin sahip oldukları beşeri gücü tanımları ve ondan faydalanmaları stratejik olarak çok önemlidir (Dinçer, 2007, s.191)

Küresel rekabetin şiddetini gün geçtikçe artırdığı ve bu sistem içinde ayakta kalabilmek için rakiplerle farkını belirleyen yeni değerleri ortaya koymanın hayati önem taşıdığı günümüz ekonomi dünyasında, bu yenilik ve değişimin tek kaynağı insan unsurudur. Nitekim yenilikleri yaratan pek çok unsurdan söz edilse de bunların en önemlisi insan kaynaklarıdır (Arıkboğa, 2003, s.87). İnsan merkezli varlıkların işletmeler tarafından sahiplenilememesi, insan unsurunun değerini daha da artırmaktadır (Ercan ve ark., 2003)

Her ne kadar teknoloji ilerleyip ekonomilerde insan emeğine duyulan ihtiyaç günden güne azalsa da işletmeler, örgütleriyle bütünleşebilen, bilgi toplayan ve topladığı bilgiyi örgüt içinde paylaşan nitelikli insan gücüne her zaman ihtiyaç duyacaktır (Arıkboğa, 2003, s.88).

İnsan sermayesinin, işletmeler açısından önemini daha iyi kavrayabilmek için onunla maddi varlıklar arasındaki farkı ortaya koymak gerekmektedir. İşletmeler açısından

işgücü ile maddi olan varlıklar arasındaki farklılıkları şu şekilde sıralamak mümkündür (Ercan ve ark., 2003).

- İşletme bünyesinde hizmet veren bir çalışan bireysel olarak işletmeyi istediği an terk edebilecek bir konumda olmasından dolayı maddi varlıklardan ayrılır.
- Ekonomik ömrü sona eren bir varlık muhasebe sistemi tarafından varlıklardan düşölür, işgücü ise işletmeye ait olmadığından muhasebeleştirilemez.
- Başta nitelikli iş gücü olmak üzere, bir işçiyi değiştirmek bir varlığı değiştirmekten daha zordur.
- İşletmenin sahip olduğu bir varlığın değerı ekonomik ömrü boyunca değermez iken bir işçinin değerı değerşebilir.

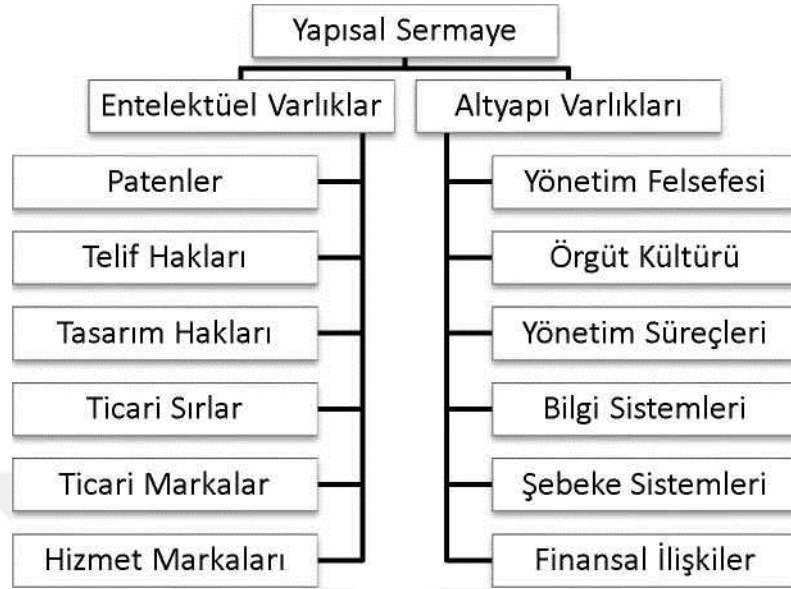
Görölüğü gibi insan sermayesi işletmeler açısından ikamesi oldukça zor, elde edilemez ve sahip olduğu yüksek potansiyeller açısından önemini as la yitirmeyecek bir sermaye türüdür.

### **2.3.2. Yapısal Sermaye**

Yapısal sermaye, işletme performansı elde edebilmek amacıyla optimum entelektüel performansı araştırarak, çalışanları destekleyen işletme yapısı ve düzeniyle ilgilenir. Bu açıdan yapısal sermaye örgütün sahip olduğu sistemler, rutin iş programları ve prosedürlerden oluşan bilgiler bütünüdür (Narvekar ve Jain, 2006, s.176). Bu genel çerçeve içinde kapsamı derinleştirerek yapısal sermayenin nelerden oluştuğuna baktığımızda karşımıza; patenler, ticari markalar, yönetim araçları, yenilik teknikleri, bilgi teknolojileri ve AR-GE gibi kavramlar çıkmaktadır.

Stewart yapısal sermayeyi akşam olduğunda çalışanlarla beraber eve gitmeyen bilgi olarak tanımlamaktadır (Stewart 1997). Yapısal sermayenin oluşturulması; işletmeye sonradan dâhil olan çalışanlar tarafından kullanılabilir bir örgütsel hafızanın ortaya çıkması bakımından önemlidir. Bu sayede yeni çalışanların örgüt yapısını kolayca tanımları ve dinamik bir örgüt yapısının sürdürölmesi sağlanır. Sürekli gelişmeyi niteleyen bu örgüt yapısına “entelektüel” örgüt adı verilmektedir (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008, s.138). Yapısal sermaye de tıpkı insan sermayesi gibi bir takım maddi olmayan varlıklardan oluşmaktadır. Dzinkowski (2000)'ye göre yapısal sermaye,

entelektüel mülkiyetler ve altyapı varlıkları ve bunların alt bileşenlerinden oluşur. Bu bileşenler şu şekilde sıralanabilir.



**Şekil 2. Yapısal Sermayeyi Oluşturan Alt Bileşenler**

**Kaynak:** Dzinkowski (2000)

İnsan sermayesi örgütsel biçimin belirleyici faktörüdür. Yapısal sermaye de oluşumunu insan sermayesine borçludur. Öte yandan yapısal sermaye insan sermayesi tarafından bir kere oluşturulduktan sonra insan sermayesinden bağımsız olarak mevcudiyetini sürdürür. Bu süreçlerin ardından yapısal sermaye ve insan sermayesi, yenilik sermayesi ve ilişkisel sermayeyi eşgüdümlü bir şekilde biçimlendirir, gelişimini ve kullanımını olanaklı hale getirir (Chen ve ark., 2004, s.198). Bununla birlikte entelektüel sermayenin ortaya çıkabilmesi için örgüt yapısının hiyerarşiden uzak basit bir örgüt yapısına sahip olması önemlidir. İşletme çalışanlarının sahip oldukları bilginin ortaya çıkarılıp, bu deneyimlerin rutin hale getirilerek yapısal sermayenin oluşturulması, örgüt yapısı ve örgüt kültürü ile yakından ilgilidir (Elitaş ve Demirel, 2008, s.119).

Yapısal sermaye, diğer entelektüel sermaye unsurlarına oranla daha kalıcı varlıklardır. Organizasyonun sahip olduğu bilgi ve kurumsal kültür, işletmenin giriştiği işlerde başarılı olma kapasitesini ortaya koyar. İşletmelerin insan sermayesine tamamen sahip olmaları mümkün değildir. Bu açıdan insan sermayesi her ne kadar içsel bir sermaye unsuru olarak görülse de aslında dışsal bir sermaye karakteri gösterir. Öte yandan

ilişkisel sermaye ise tamamen dışsal bir sermaye unsurudur. Ancak yapısal sermayeye bakıldığında, onun örgütün diğer iki sermaye unsuruna göre kazanılması oldukça güç fakat kazanıldığında da bir o kadar uzun ömürlü içsel bir sermaye unsuru olduğu görülmektedir (Leliaert ve ark., 2003, s.209). Bu bakımdan diğer entelektüel sermaye unsurlarına nazaran yapısal sermaye işletmelerin tamamına sahip olabilecekleri tek entelektüel varlık türüdür.

İşletmelerin insan sermayesini tamamen sahiplenmeleri imkânsızdır. Bu nedenle insan sermayesi marifetiyle ortaya çıkan yenilikler, işletmelerin üzerinde hak iddia edebilecekleri varlıklar haline getirilmesi gerekmektedir (Ercan ve ark. 2003). Dolayısıyla bireyin öğrenme sonucunda elde ettiği bilgi ve yeteneklerin paylaşılması ve işletme içindeki yapılara ve süreçlere uygulanması gerekmektedir (Arıkboğa, 2003, s.92-94).

Bilgi toplumuna geçiş ve bilgi toplumu olgularının yaşanmaya başlaması, işletmelerin örgüt yapılarını ve bu yapıların dinamiklerini güçlü bir şekilde etkilemiştir. Bilgi yoğun ortamda organize olmaya çalışan işletmeler yönetim kadrolarının neredeyse yarısını iptal etmişlerdir (Drucker, 1990, s.159). Bu durum, işletmelerin yeniden yapılanmasına ve bu yapının yönetilmesinde sistemsel öğelerin devreye sokulmasında önemli rol oynamıştır. Nitekim yeni teknolojik gelişmelerle bilgi çok hızlı bir şekilde yer değiştirebilmekte ve iletişim eskiye nazaran daha hızlı bir biçimde gerçekleşmektedir. Bunun yanı sıra yönetimin en önemli fonksiyonlarından olan denetim fonksiyonu geliştirilen ağlar sayesinde çok hızlı bir şekilde geribildirim almaya olanak sağlamıştır. Bu yeni açılımlar işletmeleri yapısal açıdan değişime zorlamış ve yeni yapıların oluşturulması zaruri bir hal almıştır. Günümüz yönetim sistemlerinde oluşan bu basit yapıların belki de en önemli özelliği, örgüt içinde açığa çıkan bilgi ve deneyimlerin gelecekte kullanılabilmesi adına muhafaza altına alınması ve gerektiğinde kolayca çalışanların kullanımına sunulmasıdır.

Yapısal sermaye iş rutinlerini bünyesinde barındırması açısından oldukça önemlidir. Örneğin; yapısal sermaye içerisinde yer alan sistem unsurunun bir parçası olan bilgisayar destekli içerik analiz teknikleri; geleneksel içerik analiz tekniklerinin yoğunluğunu azaltır ve insana özgü önyargı potansiyelini kırarak, sonuçların doğrulanma oranını artırmaktadır (Lee ve Guthrie, 2010, s.15). Bu açıdan yapısal

sermayenin işletmelere rutin faaliyetlerinde öncülük ederek, insan önyargılarından doğan hataları minimize ettiği söylenebilir.

Teknolojik gelişmeler, hızlı iletişim ve lojistikteki önemli ilerleme küreselleşme çağını başlatmıştır. Küreselleşmeyle birlikte ekonomik sistemler de değişime uğramış ve bilgiye dayalı yeni bir ekonomi ortaya çıkmıştır. Bu ekonomik sistem içerisinde bilginin elde edilmesi onun yorumlanması anlamlı hale getirilip süreçlerde uygulanması ve saklanması işletmeler açısından çok önemli hale gelmiştir. Bu yeni sistem örgütleri yeniden yapılanmaya zorlamış, ağır ve hantal işleyen örgüt yapılarından dinamik değişimlere ayak uyduran ve öğrenebilen örgüt formlarının oluşumunu sağlamıştır. Bu örgütlerin en temel becerileri bilgi oluşturmakta ve onu kullanmaktaki eşsiz maharetleridir. Nitekim kimsenin bilmediğini yapabilmek, yenilikleri ortaya koymak rekabetin temel dayanağı haline gelmiştir (Bontis ve Fitzenz 2002).

Bilgi toplumunu oluşturan temel dinamiklerin ortaya çıkışı, hızlı bir dönüşüm sürecini başlatmıştır. Bu dönüşüm süreci içerisinde işletmeler daha fazla müşteri odaklı olma yolunda eğilim göstermiş, müşteri beklentilerine cevap veren yenilikleri ortaya koymayı misyon edinen bir yönetim tarzını benimsemişlerdir (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008, s.133-134).

Skandia Navigatör, yenilik sermayesini yapısal sermayenin bir bileşeni olarak tanımlamıştır ancak Chen ve arkadaşları (2004)'na göre ise günümüz ekonomik şartlarında yeniliğe verilen bu aşırı önem, bu bileşeni ayrıca değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Nitekim günümüz rekabetçi piyasa yapısında yenilik bir firmanın uzun dönemli rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için anahtar vazifesi görmektedir. Ürünlerin hayat seyrinin gittikçe kısaldığı piyasa koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ancak müşteri beklentilerine cevap verecek yenilikçi ürünlerle mümkündür. Bu bağlamda yenilik entelektüel sermayenin kilit noktasını oluşturmaktadır. Öte yandan yenilik sermayesi kendiliğinden ortaya çıkmaz. Yenilik sermayesinin ortaya çıkışı ancak yapısal ve insan sermayesinin koordinasyonlu etkisine bağlıdır. Bununla birlikte, yenilik sermayesi müşteri sermayesinin gelişimine hız kazandırır (Chen ve ark., 2004, s.203).

Gelişmiş birçok ülkede faaliyet gösteren işletmeler kaynaklarının önemli bir kısmını AR-GE çalışmalarına ayırmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler ve geliştirilen yöntemler işletmelerin başarılarında belirleyici rol almaktadır (Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, 2008, s.142).

Teknoloji tabanlı firmalar günümüzde araştırma ve geliştirmeye verdikleri önem doğrultusunda ortaya koymuş oldukları yeni teknolojilerle rekabet avantajlarını sürdürebilmektedirler. Başka bir ifadeyle günümüz teknoloji tabanlı firmaların sürdürülebilirlikleri ve rekabet üstünlükleri ortaya koymuş oldukları yeniliklerle doğru orantılıdır (Ng, 2006, s.497).

Görüldüğü gibi günümüz işletmeleri için yenilik son derece önemli bir rekabet aracıdır. Ancak yenilik sermayesini ayrı bir kategoride değerlendirmek onun yapısal sermaye içerisindeki önemini görmezden gelmek olacaktır. Çünkü aynı zamanda yapısal sermayenin en önemli bileşenlerinden biri de insan sermayesinin yenilikçi yaklaşımlarıyla ortaya çıkan ve patent haklarıyla güvence altına alınan yeni süreç ve teknolojilerden oluşmaktadır. Yenilik sermayesini yapısal sermayenin içinden çıkarmak, yapısal sermayeyi mekanik olarak işleyen bir sistem olarak görmemize neden olacaktır.

### **2.3.3. Müşteri Sermayesi**

Müşteri sermayesi ile ilişkisel sermaye literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Ancak ilişkisel sermaye müşteri sermayesine nazaran daha kapsayıcı bir kavram olarak düşünülmektedir. O nedenle bu başlık altında bu sermaye türü ilişkisel sermaye olarak nitelendirilecektir.

İlişkisel sermaye genel olarak işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerini kapsar (Elitaş ve Demirel, 2008, s.121). Müşteri tercihleri, tedarikçiler, hükümet, birlikler vb. dış çevre elemanlarıyla olan ilişkilerin bütününden müşteri sermayesi ortaya çıkmaktadır (Narvekar ve Jain, 2006, s.173). İlişkisel sermaye genel olarak bir işletmenin faaliyette olduğu sahada işiyle ilgili olarak dış çevre ile etkileşime geçtiği sırada oluşur (Bontis ve ark. 2000). Bu açıdan bakıldığında ilişkisel sermayenin konusu işletmenin dış çevresiyle kurulan ilişkilerin tümünü kapsar (Ercan ve ark. 2003)

Temel konusu pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerine yönelik bilgiler olan müşteri sermayesi işletmelerin içyapısına en uzak sermaye türü oldukları için geliştirilmesi ve artırılması en zor sermaye türüdür (Ercan ve ark. 2003).

Müşteri sermayesi içerisinde yer alan entelektüel varlıklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Dzinkowski, 2000, s.32-36).

- Markalar
- Müşteriler
- Müşteri sadakati
- İşletme isimleri
- Birikmiş siparişler
- Dağıtım kanalları
- İşletme işbirlikleri
- Lisans anlaşmaları
- Lehte sözleşmeler
- Franchising anlaşmaları

Müşteri sermayesi entelektüel sermaye süreçlerinde bir köprü vazifesi görerek firmanın dış çevreye açılan yüzünü simgeler. Bununla birlikte iş performansına dönüşen entelektüel sermayenin piyasa değerini belirleyen temel unsur da müşteri sermayesidir. Daha açık bir ifadeyle, müşteri sermayesi olmaksızın piyasa değeri veya örgütsel performans elde etmek mümkün değildir. Öte yandan müşteri sermayesi gelişimini, yapısal sermaye, insan sermayesi ve yenilik sermayesinden aldığı destekle sürdürebilir (Chen ve ark., 2004, s.201).

Şiddetli rekabetlerin yaşadığı günümüz piyasalarında bir ürünü yeni bir müşteriye satmak, işletmeye ya da markaya sadık mevcut bir müşteriye satmaktan daha maliyetlidir. Bu noktada ekonomik açıdan başarılı olmak isteyen işletmeler müşteri



bağlılığının oluşturulması veya sürdürülmesinde dikkatli olmak zorundadır (Ercan ve ark. 2003)

Dzinkowski (2000)'ye göre insan sermayesi ve yapısal sermaye tüm firmaların yapı taşını oluşturmaktadır. Bu iki ana unsurun birbiriyle etkileşimi sonucunda da müşteri sermayesi ortaya çıkar.



## 3. BÖLÜM

### REKABET VE REKABET GÜCÜ

#### 3.1. Rekabet Kavramı

Rekabet, pazar ekonomisinin zorunlu bir şartıdır. Çünkü pazar ekonomisi rekabet ilkesine dayanır. Serbest rekabete dayalı bir ekonomi hem kaynakların etkin kullanımını sağlar, hem de rakip malların fiyatlarının düşmesine ve pazarda daha fazla söz sahibi olmak isteyen işletmelerin kalitelerinin artmasına neden olur (Sabır, 2010, s.66).

Günlük hayatta, belirli bir menfaat elde edebilmek amacıyla başkalarını geçmeye çalışmak ya da benzer konumda olan kişilere karşı belirli yararları temin etmek için üstünlük sağlama amacıyla yarışmak anlamlarında kullanılan rekabet kavramı, iktisadi açıdan sınırlı olan kaynakların sınırsız ihtiyaçlar karşısında paylaşılması gereği ortaya çıkan bir olay olarak tanımlanırken (Aktan ve Vural, 2004b, s.7), işletme biliminde; müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürebilir bazda sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Zerenler ve ark., 2007, s. 654).

Genel olarak rekabet, birçok ürün ve hizmet arzının bulunduğu bir piyasada, daha fazla pay alabilmek adına her bir işletmenin kendisine olan talebi artırmak amacıyla, uygun fiyatla ürün ya da hizmet sunabilmek çabasıyla göstermiş olduğu davranışları ifade eder (Aktan ve Vural, 2004b, s.7). Bu davranışlar hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için birbirinden farklı birçok argümanın belirlenen bir strateji içerisinde kullanılmasını gerektirir. Uygulanan bu stratejilerin etkinliği aynı zamanda işletmelerin de rekabet gücünü oluşturmaktadır.

Michael E. Porter'a göre (2010, s.33) günümüzde yaşanan rekabet, mevcut rakipler arasında yaşanan bir durumun ötesindedir ve müşterilerin, tedarikçilerin, potansiyel girişimciler ile ikame ürünlerinde içinde bulunduğu zorlu bir süreci ifade etmektedir.

Bu açıklamalar doğrultusunda rekabet en basit haliyle, ‘İnsan doğasında var olan ve çıkarını kollama eğilimi ile ilişkili bulunan bir davranışın belli bir piyasa modeli çerçevesinde düzenlenmiş biçimidir.’ şeklinde ifade edilebilir (Sabır, 2010, s.67).

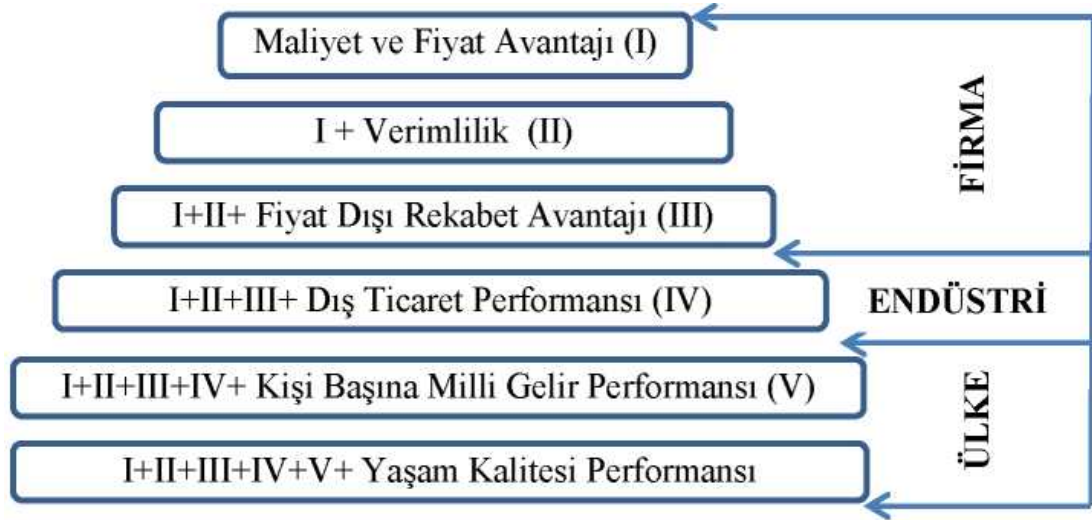
### **3.2. Rekabet Gücü Kavramı**

Rekabet gücü kavramı üzerine uzlaşmış bir tanım yoktur. OECD tarafından rekabet gücü ‘Bir ülkenin, vatandaşlarının gelir düzeyini sürdürülebilir şekilde koruyarak ve arttırarak, ürettiği hizmet ve ürünlerle, serbest piyasa koşullarında, uluslararası pazarlarda satış yapabilme düzeyi’ olarak tanımlanmaktadır. World Economic Forum (WEF) ise rekabet gücünü ‘Bir ülkenin, yüksek kişi başına milli gelir büyüme oranlarının sürdürülebilirliğini sağlama yeteneği’ olarak tanımlar. Bir başka tanımda ise rekabet gücü ‘Herkes daha iyi yaşam standartları sağlamaya yönelik olarak, piyasalarda başarıya ulaşma yeteneği’ olarak değerlendirilmektedir (Kösekahyaoglu ve Özdamar, 2005, s. 76-77).

Rekabet gücü kavramı daha dar bir çerçevede ele alındığında, bir işletmenin zorlu rekabet ortamında karşılaştığı rekabet şartlarına dayanabilmesi şeklinde tanımlanabileceği gibi, bir işletmenin rekabet baskısı yaratabilmesini sağlayan güç olarak da tanımlanabilir (Türkkan, 2001, s.106.) Bu bakımdan rekabet gücünü tek başına ele almayı, rakiplere göre tanımlamak daha doğru olacaktır. Çünkü Mevcut veya potansiyel rakiplerin olmadığı bir ortamda rekabet gücü kavramı anlamsız kalmaktadır. Bundan dolayı rekabet gücü olgusu mevcut veya potansiyel rakiplerle birlikte var olan bir kavramdır (Altay, 2006).

Genel ve yaygın tanımlaması ile rekabet gücü, işletmelerin piyasalarda başarı sağlama yeteneğinin ekonomiyi üretken hale getirmesi ve ülke nüfusunun yaşam standartlarını geliştirmesi (Güneş, 2006, s. 4) şeklinde tanımlanırken, bir başka tanımda ise işletmelerin, endüstrilerin ve ülkelerin toplam verimliliği artırabilme gücüne sahip olmaları biçiminde ifade edilmektedir (Çivi, 2001, s.24).

Düzgün’e göre (2007, s. 439) rekabet gücü, işletme düzeyinde, endüstri düzeyinde ve ulusal düzeyde tanımları yapılan bir kavramdır. Kavram hangi düzeyde tanımlanırsa tanımlansın, her bir tanımda ele alınan ekonomik birimin rakiplerine göre daha avantajlı konumda olmasını ifade etmektedir.



### Şekil 3. Rekabet Gücü Kavramı

**Kaynak:** Aktan ve Vural, 2004c, s.9.

Dar anlamda rekabet gücü işletme ve endüstri düzeyinde, geniş anlamda rekabet gücü ise ülke düzeyinde rekabet gücünü ifade etmektedir. İşletme düzeyinde rekabet gücü, bir işletmenin ulusal ya da uluslararası piyasalarda maliyet, kalite ve ürün algısı açısından rakiplerine üstünlük sağlama yeteneğidir. Endüstri düzeyinde ki rekabet gücünü ise, endüstrinin bünyesinde barındırdığı işletmelerin sahip olduğu rekabet gücünün toplamı oluşturmaktadır (Aktan ve Vural, 2004c, s.9-10).

#### 3.2.1. İşletme Düzeyinde Rekabet Gücü

İşletme düzeyinde rekabet gücü işletmelerin ürünlerini rakiplerinin fiyatlarına eşit ya da daha düşük bir fiyatla üretme ve satma yeteneğidir (Atik, 2005, s. 14). Daha geniş bir ifadeyle işletme düzeyinde rekabet gücü; herhangi bir işletmenin ulusal ya da uluslararası piyasalarda rakiplerine kıyasla düşük maliyette ve yüksek kalitede üretim yapabilme, ürünlerin çekiciliği ve çeşitliliği gibi unsurlar açısından rakiplerine eşit ya da üstün bir durumda olma yeteneği olarak tanımlanabilir (Timurçin, 2010, s.32).

Bir diğer ifadeyle, bir işletmenin rekabet gücü uluslararası düzeyde maliyet, fiyat, kalite ve hizmetin niteliği açısından en uygun koşullarda mal ve hizmet sunan işletmelerle yarışabilme yeteneğidir. Bu anlamda, uluslararası piyasalarda rekabet edenlerin esasında işletmeler olduğu söylenebilir. Dolayısıyla rekabetçi bir endüstri ya da ülke aynı zamanda, bölgesel veya uluslararası ölçekte rekabetçi firmalara sahip olan

bir endüstri ya da ülkedir. Bunun için işletmeler, düşük maliyetle, daha kaliteli ürünleri piyasaya sunmak, daha hızlı ve kaliteli hizmet vermek ve rakiplerine kıyasla daha özgün ürünler ve hizmetler üretmek koşuluyla rekabet güçlerini artırabilirler. İşletmelerin sahip olduğu teknolojik düzey, işgücünün nitelik düzeyi ve işletmenin faaliyet gösterdiği koşulların uygunluğu, kısaca işletmenin sahip olduğu 'beceri ve yetenekler' aynı zamanda işletmenin rekabet gücünü de belirlemektedir (Aktan ve Vural 2004a, s.6).

Diğer taraftan uluslararası rekabetin yapısında meydana gelen değişimler uzun vadede işletmelerin de yapısında değişikliklere neden olmaktadır. Bu nedenle, özellikle düşük teknolojiye dayalı ürünler ile elde edilen rekabet üstünlüğü gelecekte sürdürülemeyen bir rekabet gücüne dönüşebilmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmak, piyasaya sunulacak katma değeri yüksek ürünlere ve böylece elde edilecek üstünlüğü sürdürebilecek yetenekleri muhafaza etmeye bağlı olmaktadır (Aktan ve Vural 2004a, s.78).

Sonuç olarak işletmelerde rekabet gücünün sürdürülebilirliği büyük ölçüde işletmelerin rakiplerine göre üstün oldukları yeteneklere bağlıdır. İşletmelerin rakiplerine üstünlük kurmalarını sağlayan temel yetenekler ise ana başlıkları ile şu şekilde ifade edilebilir: İşletme strateji; işletmelere özel hedefleri ve bunların nasıl gerçekleştirileceğini gösteren uygulanabilir bir firma stratejisi; işletme yapısı; işletmelerin karar alma ve yönetim süreçlerinin açıkça belli olduğu bir organizasyon yapısı, işletmelerin sahip olduğu ar-ge, yenilik ve inovasyon kabiliyetlerini içeren temel örgütsel yetenekler (Wangwe, 1993, s.12).

### **3.2.2. Endüstri Düzeyinde Rekabet Gücü**

Endüstri, en basit ifadeyle bir malın veya hizmetin üretiminde birbirleriyle rekabet eden firmalar bütünüdür. Endüstri düzeyinde rekabet gücü, Bryan tarafından bir endüstrinin bütün olarak rakiplerine eşit ya da onlardan daha yüksek düzeyde bir verimliliğe ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Bu konuda başka bir tanımlama Markusen tarafından yapılmıştır. Buna göre endüstriyel rekabet gücü; bir endüstrinin rakipleri ile aynı ya da daha ileri seviyede bir verimlilik düzeyine ulaşması, bu verimlilik düzeyini sürdürme yeteneği ya da rakipleri ile aynı ya da rakiplerinden daha

düşük maliyette üretme ve satma yeteneği olarak tanımlanmıştır (Düzgün, 2007, s. 424).

Bu tanımlarda dikkat çeken nokta, endüstri düzeyindeki rekabet gücü kavramında verimlilik kavramının önemli bir yere sahip olmasıdır. Ayrıca, yapılan tanımlar arasında farklı olarak vurgulanan nokta, ulaşılan verimlilik düzeyinin sürdürülmesi gereğidir (Atik, 2005, s. 19).

### **3.2.3. Ülke Düzeyinde Rekabet Gücü**

Ülke düzeyinde rekabet gücü, ülkelerin işletmeleri için daha fazla değer yaratmasına fırsat veren ve insanları için daha fazla sürdürülebilir refahın gerçekleştiği bir ortamı oluşturma ve sürdürme yeteneğidir (IMD, 2013, s.501).

Bu nedenle ülke düzeyinde rekabet gücü tanımlanırken herhangi bir ülkedeki firmaların rekabet yetenekleri ve bu firmaların faaliyetlerini sürdürdükleri ortamın (endüstri veya ülkenin tümü) firmaların rekabet yeteneklerine katkısı dikkate alınır. Ancak olumsuz rekabet şartlarının varlığı işletmelerin tek başlarına yürüttükleri çabaların global piyasalarda, her zaman, başarılı olmalarını sağlamasına yetmeyebilir. Firmaların içinde buldukları ortam ve koşullar rekabet gücü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Devletin rekabetle mücadelede başarısızlıkları ortadan kaldırmadaki rolü ve rekabet gücünü artırmaya yönelik destekleri bazı durumlarda hayati bir öneme sahip olabilir. Bu açıdan bakıldığında rekabet gücü bir ülkenin teknolojik ve yönetsel yeteneklerini teşvik etmedeki etkinliği olarak tanımlanabilir. Öte yandan, bir ülkenin rekabet gücünü artırması tek başına yeterli değildir; sürdürebilmesi de gereklidir. Bu anlamda ülke düzeyinde rekabet gücü, bir ülkenin, yaşam kalitesini artırırken uluslararası piyasaların koşul ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri üretebilme yeteneğidir (Aktan ve Vural 2004a, s.6).

Tablo 3’de yapılan tanımlara bakıldığında ülke düzeyinde gerçekleşen rekabet gücü, ülke ekonomisini oluşturan işletmeler ile endüstriler tarafından üretim kaynakları ile sahip olunan doğal kaynaklar kullanılarak verimlilik ilkesi çerçevesinde üretilen mal ve hizmetlerin uluslararası pazarlara satılmasıyla elde edilen makro refah ve yüksek gelir düzeyi olarak ifade edilebilir. Çünkü işletmelerin sahip olduğu rekabet gücü

endüstrilerin, endüstrilerin sahip olduğu rekabet gücü ise ülkenin sahip olduğu rekabet gücünü oluşturmaktadır.

**Tablo 3. Rekabet Gücü Tanımları**

Yazarlar	Yıl	Tanım
Scoot ve Lodge	1985	Ülkelerin kaynaklarından sağladıkları kazançlar artarken, uluslararası ticarete yönlendirebileceği ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasıdır.
Hastasapoulos, Krugman ve Summers	1998	Yaşam standartlarında kabul edilebilir artışlar sağlanırken, ülkenin dış ticaret bilançosunu dengeye getirebilme özelliğidir.
Fagergerg	1988	Ülkenin temel ekonomik hedeflerini gerçekleştirmesi, özellikle dış ticaret bilançosunda problemler yaşamadan, gelir ve istihdam oranında büyümenin sağlanmasıdır.
Velloso	1991	Diğer dünya ülkelerinin sağlamış olduğu etkinlik standartlarının karşılanması, ülkenin uluslararası pazarlara olan katılım kapasitesinin artırılmasıdır.
Haque	1991	Ülkenin ihracat yeteneği, üretim kaynakları ve doğal kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlayan verimlilik artışlarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır.
UNICE	1993	Dışsal pozisyonunda bir kötüleşme yaşamadan gelişmiş ülkelerin sağladığı göreceli yaşam standartlarında artışların sağlanması hatta artırılması rekabet gücünün yüksekliğini ifade etmektedir.
OECD	1992	Ülke içindeki reel gelir artışı sağlanırken, yabancı ülkelerdeki müşterilerin zevk ve beklentilerine uygun ürün üretebilme özelliğidir.
Avrupa Birliği Komisyonu	1994	Ülkelerin, işletmelerin, endüstrilerin, bölgelerin sıkı rekabet ortamında, üretim faktörlerinin getirilerini arttırmaları, yüksek işgücünü yaratabilmeleridir.

**Kaynak:** Çivi, 2001, s.25.

### 3.3. Rekabet Gücünde Yaşanan Değişim

Dünya üzerinde ekonomileri oluşturan tüm aktörlerin küresel bir anlayışla hareket etmeye başlaması ve aynı piyasalarda her geride bırakılan gün oldukça hazırlıklı ve donanımlı yeni katılımcıların varlık göstermeye başlamasıyla hemen her alanda önemli değişimler yaşanmıştır. Yaşanan bu değişimin bir neticesi olarak küreselleşme ve rekabet olguları sebep sonuç ilişkisi bakımından birbirine bağımlı bir döngüyü oluşturan iki etkin kavram olarak ortaya çıkmıştır.

### 3.3.1. Rekabet Gücü ve Küreselleşme

1970’li yıllarda gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan ekonomik durgunluğu aşmak için dünya ekonomisinde yeni arayışlar başlamıştır. Ülkeler, ulusal iktisadi argümanların yetersizliği nedeniyle ortaya çıkan durgunluğun arz-talep dengesizliği açısından getirdiği sorunları aşmak üzere, talep açığının uluslararası pazarlardan kapatılması yoluna gitmiş ve bu süreçte temel iktisadi bakış açısı ulusal pazar olan devlet anlayışı yerini, bütün araçlarla dünya piyasasındaki payını artırmayı amaçlayan rekabetçi devletlere bırakmıştır (Demir, 2001, s.85).

Bunun sonucu olarak, 1980’li yıllar ve sonrasında gelişmiş ülkelerde faaliyet gösteren şirketler, kârlarını maksimize etmek için sınırlar ötesinde faaliyetler yapmaya başlayarak çok uluslu şirketler haline dönüşmüştür (Doğan ve Yılmaz, 2013, s.14). Dil, din, ırk, millet, kültür ve sınır tanımayan bu şirketler emeğin ve kaynağın ucuz olduğu ülkelere yönelerek daha ucuza, daha nitelikli işgücü bularak uluslararası konumlarını güçlendirme gayreti içinde olmuştur (Kocadoru, 2009, s.253). Uluslararası şirketlerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla işgücü maliyetlerini düşürmek için Çin, Vietnam, Malezya, Laos vb. ülkelere üretim tesislerini taşımaları veya yeni yatırımlar yapmaları bundan dolayıdır (Tunçalp, 2013, s.3).

Küreselleşmeyi tetiklemek üzere bilhassa 1990’ların başından itibaren iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmeler hızla devreye girmiş, bilgi ve enformasyonun uygulama alanlarının yaygınlaşması ile yeni ekonomi yükselişe geçmiştir. Her şeyden önce yeni bir küreselleşme dalgası başlamış, ekonomilerde verimlilik ve rekabet ilkeleri öne çıkmıştır (Öztürk ve Tuzcu, 2012, s.36).

Dünyada yaşanan bu gelişmeleri açıklamak amacıyla ortaya atılan bir kavram olarak küreselleşme tartışılmaya başlamıştır. Ekonomik, siyasi, sosyal, teknolojik ve kültürel olmak üzere birçok boyutu olan küreselleşmenin (Kürkçü, 2013, s.1) literatürde farklı tanımları bulunmaktadır.

Bir olayın ya da malın dünyanın pek çok bölgesine ya da tümüne yayılması anlamı taşıyan küreselleşme, ülkelerin uyguladıkları kısıtlamaları kaldırarak açık ve sınırları olmayan bir pazarı oluşturmalarını ifade etmektedir (Kaymakçı, 2007, s. 3).



Küreselleşme insan, sermaye, teknoloji ve hizmetler bakımından entegrasyonun sağlanmasıdır. Küreselleşme; ticaretin, direkt yabancı sermaye yatırımlarının artması ve fikir haklarının uygulanmaya başlamasıyla üretim faktörlerinin mobilitesinin daha da yükselmesi sonucu dünyanın giderek daha fazla bütünleşmesini ifade etmektedir (Adams, 2008, s. 725).

Tekin ve Ömürbek'e göre (2004, s. 5) küreselleşme, belli fikirler, görüşler, pratikler, olaylar, teknolojiler, kurumlar vb. gibi unsurların küresel ölçekte bulunur hale gelmesini, Demir'e göre (2001, s.74) ülke ve topluluk ilişkilerinin sıklaşması nedeniyle giderek artan ölçüde bir bütünleşme sürecinin yaşanmasını ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle pazarlar ve ürünler artık daha küreseldir ve kaynaklar dünyanın her yerinden alınabilmekte, ürünler her yerde satılabilmektedir (Barutçugil, 2004, s. 22).

Ekonomik boyutu ile üretim faktörlerinin, yatırım ve yönetim ile ilgili bilgilerin (Demir, 2001, s.75), mal ve hizmetler ile tüketicilerin dünya ölçeğinde serbest dolaşımını ifade eden küreselleşme, bir yönüyle hayatı kolaylaştırırken diğer yönüyle işletmeler arası rekabeti artırmakta ve karmaşık bir hale getirmektedir (Torlak, 2012, s.5).

Üretim, tüketim, ticaret ve istihdam boyutunu birleştirmek gerekirse küreselleşme, işletmelerin dünyanın çeşitli bölgelerinde bulunan üretim faktörlerinin en karlı bileşenlerini bir araya getirmek suretiyle üretimde bulunmasına, farklı işlerin farklı coğrafyalarda yapılmasına imkân tanımaktadır (Öztürk ve Tuzcu, 2012, s.90).

Kürkçü'ye göre (2013, s.3) küreselleşme, her alanda mesafenin daha az önemli hale gelmesi, siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda dünyanın daha çok bütünleşmesidir. Hamel (2000, s. 19) yaşanan bu gelişmeleri:

Küresel sermaye akışları köpürmüş bir sel halinde ulusal ekonomik egemenliği aşındırıp durmakta, internetin uçsuz bucaksız erişimi coğrafyayı anlamsız kılmakta. Eldivensiz dövüşen kapitalizm kendisine kafa tutan bütün ideolojileri yere sermekte; yasal düzenlemeleri kaldırma ve özelleştirme dalgası bir tsunami gibi yeryüzünü silip süpürmekte ifadesi ile betimlemektedir.

Kaymakçı'ya göre küreselleşme (2007, s. 6), aynı gezegen içerisinde yaşam süren ve aynı sorunlarla mücadele eden insanlığın, özellikle ekonomik açıdan yaşanan üstünlük

mücadelesi nedeniyle oluşan kutuplaşmayı gizlemek amacıyla kullandığı ve çokta masum olmayan bir kavramdır.

Küreselleşme kavramına olan yaklaşımın farklılıklar göstermesi nedeniyle birbirinden farklı üç temel görüşün olduğu söylenebilir. Bu üç görüşten ilki ulus devlet anlayışının sona erdiğini, ülkelerin artık sınırsız olduğunu dolayısıyla refah devleti anlayışının artık yaşam şansının olmadığını, çünkü devletlerin kontrol mekanizmasının artık kendi kontrollerinde olmayıp, piyasa ekonomisine bırakılmış olduğunu savunan aşırı küreselleşmecilere aittir. Diğer görüş ise, ulus devlet anlayışının ve yerelliğin asla sona ermeyeceğini, toplumlararası farklılıklar devam ettikçe ülke sınırlarının olmaya devam edeceğini ve küreselleşmenin aslında silahsız yapılan bir savaş olduğunu savunan küreselleşme karşıtlarına aittir. Savunulan bir diğer görüş ise, küreselleşmenin modern dünyayı şekillendiren, hızlı sosyal ve ekonomik değişimlerin meydana gelmesini sağlayan siyasal bir güç olduğunu ve çoktan küreselleşmiş bir dünyada yaşanmaya başlandığını savunan dönüşümcülerdir (Kaymakçı, 2007, s. 7).

Küreselleşme kavramına ilişkin yapılmış olan bütün tanımlamalara ve sergilenmiş olan farklı yaklaşımlara karşın dünyada bir değişimin ve bir dönüşümün gerçekleşmeye devam ettiği bir gerçektir. Makro ölçekte ülkeler sınırları içerisinde, endüstrilerini oluşturan işletmelere gerekli ortamı hazırlayarak ekonomik refahı yükseltmeye çalışırken, mikro ölçekte işletmeler yaşanan bu dönüşüm sürecine entegre olmaya çalışmaktadır.

Küresel mal ve hizmet piyasalarında sayısı hızla artan işletmelerin hedef olarak belirledikleri pazarlardan daha fazla pay alma arzusu, dünya genelinde potansiyel olarak görünmekte olan pazarlara girme ve bu pazarlardan kendileri lehine kazanç elde edebilme uğraşlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu gayretler ise daha fazla iletişim, daha fazla ulaşım, daha nitelikli beşeri sermaye ile daha fazla mal ve sermayenin yer değiştirme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. 1970'lerde bir ürünü bir ülkede üretip, başka bir ülkede paketlemek, başka ülkelerde pazarlamak ve satmak hayal bile edilemezken, artık küresel düzeyde gerçekleşen tedarik, üretim, dağıtım ve pazarlama bugün dünyada sıradan bir uygulama haline gelmiştir (Akgemci, 2008, s. 162).

Ülkelerin sınırları içerisinde çözemediği ekonomik ve teknolojik problemleri dünya çapında çözüme çabaları neticesinde ortaya çıkan (Kartal, 2008, s. 261) küreselleşme süreci durağan bir yapıdan, yerel, bölgesel ve evrensel olmak üzere tüm yönlerde doğru ilerleyen son derece dinamik ve değişken bir yapıya dönüştürmüştür (Bayar, 2008, s. 25).

Oluşan bu yeni yapıyla birlikte dünya ölçeğinde kendini gösteren kâr arayış süreci uluslararası sermaye hareketlerini kısıtlayan önlemlerin adım adım tasfiyesini getirmiştir (Demir, 2001, s.87). Finansman kaynağı olan kuruluşlara ve finans araçlarına ilişkin yeni ekonomi düzenine uygun düzenlemeler yapılmış, ulusal finans piyasaları küresel bir kimlik kazanmış, böylece sermaye dolaşımının engelleri tamamen ortadan kaldırılmıştır.

Ülke toplumları gerek coğrafi, gerek demografik, gerekse ekonomik yapı farklılıklarından dolayı birbirinden bağımsız olarak yaşayamaz hale geldiğinden, dünya kaynaklarından optimum düzeyde faydalanarak ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kendilerini birbirleriyle ticari ilişkiler kurmaya zorunlu hissetmektedir (Akal, 2012, s.103). Bu nedenle, etkin ve disiplinli ekonomi programları ile yönetilen ülkeler için kalkınmanın ve ekonomik refahın artırılmasına aracılık eden küreselleşme, keyfi bir şekilde yönetilen ülkeler için açık bir tehdit unsurudur (Çivi ve Erol, 2008, s. 113). Bu durum özellikle ulusal düzeyde gerçekleşen rekabet ortamında faaliyet göstermekte olan sanayi ve hizmet işletmelerini, küresel düzeyde gerçekleşen rekabetle mücadeleye zorlamaktadır (Tekin ve Ömürbek, 2004, s. 1).

Tüm bu gelişmeler milyarlarca insanın üzerinde yaşamaya devam etmekte olduğu dünyayı, ayakta kalabilme önceliği ile uluslararası rekabet savaşlarının verilmekte olduğu bir yerküre haline getirmiştir.

Bugün bulunduğu pazarın rakipsiz lideri olan işletmeler, son derece değişken ve dinamik olan iş dünyasında ertesi güne aşırı bir rekabet ortamında başlayabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010, s.33). Artık hiçbir şirket makro ya da mikro ölçekte sektörel, bölgesel ve küresel gelişmeler karşısında aldığı rekabet pozisyonunu uzun süre konumlandırmada çok rahat değildir (Torlak, 2012, s.7).

### 3.3.2. Rekabet Gücü ve Teknolojik Değişim

Genelde çağımıza ait bir gerçek olarak görülse de insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olan teknoloji, insanın doğayı anlama ve değiştirme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik arayışlarının bir neticesidir (Akgemci ve Güleş, 2009, s.159).

Teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ve kolaylaşan ulaşım ve iletişim olanakları, insanların ve temel girdi kaynağı insan olan işletmelerin uzak çevreleri ile olan ilişkilerinin daha yoğun hale gelmesine neden olmuştur. Bunun sonucu olarak rakipler arası mesafeler kısalmış ve ihtiyaç duyulan her türlü bilgi çok kısa sürede ulaşılabilir hale gelmiştir. Ülkelerin uzun vadeli, sürdürülebilir rekabet gücü; emek, sermaye ve doğal kaynaklardaki zenginliklerinden öte, işletmelerin ve endüstrilerin sahip olduğu kaynak ve yetenekler ile birlikte, ülke ekonomisinin sahip olduğu teknoloji-altyapı düzeyi ve teknoloji üretme kapasitesine bağlı hale gelmiştir (Adıgüzel, 2013, s.1).

Üretilen mal ve hizmetlerin miktar ve çeşitlerinin artması, iş hayatında karşılaşılan birçok engelin ortadan kalkması, insanların kişisel zevk ve tercihlerine uygun daha ucuza, daha kaliteli mal ve hizmetlerin üretilmesi ve toplumsal tercihlerinde bu yönde evrilmesi büyük ölçüde teknolojik yeniliklerle oluşan değişimin bir sonucudur (Aktan ve Vural, 2004b, s.31). Geçmişte fiyat bazında ucuz ve standart mal üreterek elde edilen rekabet avantajı, ürün fiyatı ile birlikte ilgi çekici sıra dışı tasarımlara, talep değişkenlerine hızlı cevap verebilme yeteneğine ve teknoloji temelli üretime kaymıştır (Demir, 2001, s.97).

Ülkelerin ekonomik performanslarını artırması ve rekabet gücünün kazanılmasında ekonomik ve teknolojik altyapının eksiksiz tamamlanması gerekmektedir (Düzgün, 2007, s. 427). Üretim sürecinde, işgücünün niteliğinde, kullanılan teknolojilerde ve endüstriler arası ilişkilerde meydana gelen değişim ve dönüşüm, alt yapı eksikliği olan ülkelerin dünya ticaretindeki payları ile üretim ve yatırım oranlarının düşmesine neden olabilmektedir (Demir, 2001, s.99).

Uluslararası deneyimler, yeni teknolojilere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen işletmelerin ayakta kalabildiklerini ve hedeflenen pazarları ele geçirdiklerini göstermektedir (Doğan, 1997, s.3). Gelen her yeni günde şartlara hazırlıklı ve alt yapılarını oluşturmuş yeni rakiplerin küresel pazarlara girmesi, konumları gereği

oldukça rahat hareket eden gelişmiş ülkelerin, rekabetçi konumlarını koruyabilmek amacıyla, bilimsel araştırmalar ile kendilerini yenileme gayreti içerisinde olmalarına neden olmuştur (Çivi, 2001, s.1).

Küreselleşmenin tüm dünya üzerinde hızla yayılan etkisi ile birlikte, özellikle teknoloji yoğun sektörlerde hızlı değişimler yaşanmıştır. Teknolojik gelişmeler ile birlikte işletmelerin üretim süreçlerindeki bütün rutin işler makineler tarafından yapılmaya başlamıştır (Mortaş, 2011, s.72). Yaşanan emek yoğun üretimden teknoloji yoğun üretime geçiş süreci ile birlikte kısa zamanda, seri ve hatasız üretim yapmak mümkün hale gelmiştir.

Teknolojik alanda yaşanan değişim, ekonomik alanda tarım, sanayi ve hizmet sektörleri, sosyal alanda insan faktörünün eğitim, sağlık ve iletişim imkânları olmak üzere beşeri verimliliği ve ülkelerin refah düzeyini etkileyen tüm sosyal yatırımları etkisi altına almıştır (Öztürk ve Tuzcu 2012, s.105).

Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte veri iletiminde mikro işlemcilerden ve uydu teknolojilerinden faydalanılması, bilginin saklanması, işlenmesi ve iletilmesinde dijital ortamlardan yararlanılması ve teknolojik araçların üretim ve kullanım maliyetlerinde büyük düşüşlerin olması devam etmekte olan teknolojik bir devrimin yaşandığını göstermektedir. 1970 yılında bir milyon megabitlik bir veri, Boston'dan Los Angeles'a on binlerce dolarlık bir maliyet karşılığında ulaştırılırken, bugün aynı işlemin maliyeti centlerle ifade edilmektedir. 1993 yılında dünya genelinde 50 internet sitesi bulunurken, bundan sadece sekiz yıl sonra, 2001 yılında bu rakam 350 milyona ulaşmıştır (Bayar, 2008, s. 29).

Günümüzde özellikle enformasyon ve iletişime dayanan mikro elektronik alanda yaşanan bu gelişmeler endüstriyel üretimin doğasını da radikal bir değişime uğratmaktadır. Mühendislik sanayilerinde ürünlerin tasarımı ve üretimde kullanılan bilgisayar tabanlı otomasyon teknolojilerinin son yıllarda, başta gelişmiş ülkeler olmak üzere hızla yayılması üretim sürecinde meydana gelen değişimi sürdürmektedir (Uyanık, 2003, s. 536).

Ancak uluslararası rekabet gücünün artırılmasında başarılı olmak isteyen ülkeler, sadece yeni teknolojiler geliştirmekle kalmamalı aynı zamanda bu teknolojileri etkin

bir biçimde uygulamalıdır. Çünkü, teknolojik gelişimle beraber geleceğe yönelik yapılan planlamalarda üç temel girdinin olması artık büyük önem taşımaktadır. Bu üç temel girdi şu şekilde sıralanmaktadır (Luthria, 2002, s. 101-107):

- Yüksek kalitede beşeri sermaye ve vasıflar oluşturma,
- Teknolojik altyapı ve sanayi bağlantısını güçlendirme,
- Teknoloji gelişimi için finans girişlerini geliştirme.

List'e göre gelişmenin dinamik belirleyicisi yarışmadır ve yarışmada yarışan tarafların yarar sağlayabilmesi için yarışa eşit başlamaları gerekmektedir. Böyle bir yarışmada eşitliği belirleyen temel değişken ise teknolojidir (Şaylan, 1995, s.39). Bir diğer ifadeyle "Şirketler açısından rekabetin iki temel boyutu; maliyetleri düşürmek ve teknolojik yeteneğini geliştirmektir" (Demir ve Demirel, 2011, s.85).

Betz'e (2010, s.153) göre, "rakiplerinden birinin diğerlerine üstünlük sağlayan bir teknolojiye geçmesi halinde tüm diğer rakipler, yeterli süre ayakta kalmaları şartıyla - teknolojiyi yakalayana dek - geçici olarak risk altındadır."

Bu nedenle teknolojik yenilik, faaliyet gösterilen sektöre bakılmaksızın tüm işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından oldukça önemlidir ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri sınırlı sürelerle güncel kalabilen teknolojik yenilikleri takip etmeleri ile mümkün olabilecektir. Ancak sürekli takipçi konumunda kalmak işletmelerin zamanla küçülüp yok olmalarına neden olabilmektedir. Çünkü teknolojik değişim, işletmeler için büyük fırsatlar sunduğu gibi aynı zamanda büyük bir risk faktörü haline de gelebilmektedir (Akgemci ve Güleş, 2009, s.31).

Rekabet üstü bir anlayışla araştırmaya ve teknolojiye gereken önemi veren ülkeler ve teknolojisi yüksek endüstrileri oluşturan şirketler uzun vadede olası tehlikelere ve fırsatlara hazırlıklı olmanın verdiği avantaj ile farklı alanlarda girişimlerde bulunabilme yeteneğine sahip olabilmektedir.

Bundan dolayı işletmeler, yalnızca varlıklarını koruma gayreti göstermek yerine rekabet üstünlüğünü ele geçirmek doğrultusunda stratejiler oluşturmalıdır. Bunun gerçekleşmesi işletmelerde rekabet üstü olmayı hedefleyen ve bu yönde organize olan bir yönetim anlayışının oluşturulmasına bağlıdır. Bu gerçeğin farkındalığı ile hareket

eden endüstrilerin rekabet üstü bir anlayış ile sürekli olarak kendi organizasyonları içinde yarış halinde olmaları gerekmektedir. Bunu sağlamanın tek yolu sürekli araştırma içerisinde olmayı ve ürün ya da hizmet geliştirmeye yönelik ar-ge yatırımı yapmayı gerektirmektedir. Çünkü doğru yönetilen ve kullanılan araştırma ve geliştirme faaliyeti, bir şirketi gelecekte ayakta kalmak üzere hazır hale getirecektir (Betz, 2010, s.265).

Daha yüksek ar-ge yatırımlarına, daha fazla patente ve yeni ürünlere sahip olan, özetle daha yenilikçi olan işletmeler uluslararası piyasalarda daha fazla rekabet gücüne sahip olabilmektedir (Aktan ve Vural, 2004b, s.5).

Küreselleşme ve bilgi ekonomisi çağında rekabet gücünün artırılmasında bilginin üretilmesi, dağıtılması ve kullanılması oldukça önemlidir. Teknolojik ilerleme ve yenilikçilik ise rekabet gücünün sürdürülebilir olması açısından oldukça önemli olan unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkeler geleneksel olarak avantajlı oldukları alanların dışında verimliliği artıracak bilgi, yenilik ve teknolojik ilerlemeyi sağlamak zorundadır. Rekabet gücünün artırılması faaliyet gösterilen süreç içerisinde üretimi artırabilecektir, ancak bu rekabet gücünün sürdürülebilirliğini garanti altına almayacaktır. Bu nedenle sürdürülebilirliği sağlamak için eğitim, sağlık, çevre ve teknoloji alanlarında atılım yapmak gerekmektedir (Aktan ve Vural, 2004a, s.3). Kısaca, rekabet avantajı sahip olunan teknolojik üstünlüğe ve bu üstünlüğü koruyabilmek için insan kaynaklarını oluşturan işgücünün nitelik yapısına bağlıdır.

“Gelecek ne getirirse getirsin, bir şey kesin. Rekabet gelişmeye devam ederken, hem refahımıza zarar verecek, hem de onun en büyük kaynağı olacaktır” (Porter, 2010, s.28).

## 4. BÖLÜM

### ENTELEKTÜEL SERMAYE VE YETENEK YÖNETİMİNİN REKABET GÜCÜ ÜZERİNE ETKİSİ: OTOMOTİV SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.

#### 4.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme hakkında bilgiler sunulmuş, veri toplama araçları tanımlanmıştır. Bununla birlikte araştırmanın model ve hipotezleri tanımlanmış, araştırma verilerinin analizinde kullanılan tekniklere yer verilmiştir.

##### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada İstanbul’da faaliyet göstermekte olan otomotiv sektörü işletmelerinin yetenek yönetimi ve entelektüel sermayelerinin, rekabet güçleri üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

##### 4.1.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni olarak İstanbul’da otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmeler seçilmiştir. Bu evren içerisinde amaçlı örnekleme tekniği ile belirlenen 224 işletme araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Örneklemeye ilişkin bazı özellikler Tablo 4’te sunulmuştur.



**Tablo 4. Araştırma Örnekleminin Bazı Özellikleri**

	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>İşletmenin kuruluş yılı</b>		
1980 ve öncesi	45	20,1
1981-1990	49	21,9
1991-2000	91	40,6
2001 ve sonrası	39	17,4
<b>Toplam çalışan sayısı</b>		
50 kişi ve daha az	68	30,4
51-150	39	17,4
151-500	35	15,6
501-1000	45	20,1
1001 ve üzeri	37	16,5
<b>İşletmedeki pozisyon</b>		
İşletme sahibi/ortağı	36	16,1
Yönetici	37	16,5
Personel	151	67,4
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	125	55,8
Erkek	99	44,2
<b>Yaş</b>		
18-25	26	11,6
26-30	43	19,2
31-35	58	25,9
36-45	60	26,8
46-55	19	8,5
56 ve üzeri	18	8
<b>Medeni durum</b>		
Evli	138	61,6
Bekar	86	38,4
<b>Eğitim düzeyi</b>		
İlköğretim	17	7,6
Lise	67	29,9
Lisans	87	38,8
Lisansüstü	53	23,7
<b>Sektördeki toplam tecrübe yılı</b>		
1-5 yıl	48	21,4
6-10 yıl	61	27,2
11-15 yıl	44	19,6
16-20 yıl	44	19,6
21 yıl ve üzeri	27	12,1
<b>İşletmedeki hizmet yılı</b>		
1-5 yıl	106	47,3
6-10 yıl	74	33
11-15 yıl	17	7,6
16 yıl ve üzeri	27	12,1

Katılımcıların %20,1'inin (45) işletmesinin kuruluş yılı 1980'den önce iken, %21,9'unun (49) 1981-1990, %40,6'sının (91) 1991-2000, %17,4'ünün (39) 2000'den sonradır.

Katılımcıların %30,4'ünün (68) işletmesinin çalışan sayısı 50den az iken, %17,4'ünün (39) 51-150, %15,6'sının (35) 151-500, %20,1'inin (45) 501-1000, %16,5'inin (37) 1000den fazladır.

Katılımcıların %16,1'i (36) işletme sahibi/ortağı iken, %16,5'i (37) yönetici, %67,4'ü (151) personeldir.

Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır. Kadınlar, tüm katılımcıların %55,8'ini (125) oluşturmaktayken erkekler, %44,2'sini (99) oluşturmaktadır.

Katılımcıların %11,6'sının (26) yer aldığı yaş grubu 18-25, %19,2'sinin (43) yer aldığı yaş grubu 26-30, %25,9'unun (58) yer aldığı yaş grubu 31-35, %26,8'inin (60) yer aldığı yaş grubu 36-45, %8,5'inin (19) yer aldığı yaş grubu 46-55, %8'inin (18) yer aldığı yaş grubu 56 ve üzeri yaş grubudur.

Katılımcıların çoğunluğunun medeni hali evlidir. Evliler, tüm katılımcıların %61,6'sını (138) oluşturmaktayken bekarlar, %38,4'ünü (86) oluşturmaktadır.

Katılımcıların %7,6'sı (17) ilköğretim, %29,9'u (67) lise, %38,8'i (190) lisans, %23,7'si (53) lisansüstü eğitimi almıştır.

Katılımcıların %21,4'ü (48) 1-5 yıldır sektörde çalışırken, %27,2'si (61) 6-10 yıldır, %19,6'sı (44) 11-15 yıldır, %19,6'sı (44) 16-20 yıldır, %12,1'i (27) 21 ve üzeri yıldır sektörde çalışmaktadır.

Katılımcıların %47,3'ü (106) 1-5 yıldır bu işletmede çalışırken, %33'ü (74) 6-10 yıldır, %7,6'sı (17) 11-15 yıldır, %12,1'i (27) 16 ve üzeri yıldır bu işletmede çalışmaktadır.

#### **4.1.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma verilerinin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Kullanılan form 4 ana bölümden oluşmakta olup, bölümlere ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde sunulmuştur.

#### 4.1.3.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği

Ölçek, 2015 yılında Şahin tarafından geliştirilmiştir. 5’li likert tipte hazırlanan ölçekte 21 madde yer almaktadır. Şahin (2015) yaptığı çalışmada ölçek tek faktörlü olarak değerlendirilmiş ve Cronbach Alfa katsayısı 0,945 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırma kapsamında ölçeğin 21 maddesine öncelikli olarak güvenirlik testi uygulanmış ve Cronbach Alfa katsayısı 0,980 olarak belirlenmiştir. Soru bazında yapılan güvenirlik analizine göre genel güvenirlik yapısını bozan herhangi bir maddeye rastlanmadığından 21 soru ile faktör analizine geçilmiştir. Faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5. Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi**

Madde No	Faktörler		Güvenirlik
	Yetenek Belirleme ve Geliştirme	Yetenek Kültürü	
v19	,839		,976
v15	,823		
v10	,813		
v17	,813		
v9	,798		
v11	,793		
v20	,775		
v18	,767		
v16	,766		
v13	,766		
v12	,765		
v14	,749		
v21	,744		
v6		,825	
v8		,820	
v5		,815	
v2		,791	
v1		,779	
v7		,772	
v4		,763	
v3		,753	

KMO=0,909; ki-kare=6598,149; df=210; p=0,00; Toplam Açıklanan Varyans=%78,344

Faktör analizi neticesinde oluşan iki faktörlü yapıda birinci faktör “Yetenek belirleme ve geliştirme”, ikinci faktör ise “Yetenek kültürü” olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin iki faktörlü yapısı toplam varyansın %78’ini açıklamaktadır. Bununla birlikte ölçeğin iki faktörü için yapılan güvenirlik analizinde her iki faktörün de Cronbach Alfa değeri

0,900'ün üzerinde hesaplanmıştır. Bu durum ölçek faktörlerinin çok yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Karasar, 2014).

#### **4.1.3.2. Entelektüel Sermaye Ölçeği**

Ölçek, Türkoğlu (2016) tarafından geliştirilmiştir. 5'li likert tipte hazırlanan ölçekte 28 madde yer almaktadır. Türkoğlu (2016) yaptığı çalışmada ölçeği 2 faktörlü olarak değerlendirmiş ve bu faktörlerin güvenilirlik değerlerini 0,940 ve 0,920 olarak hesaplamıştır.

Bu araştırma kapsamında ölçeğin 28 maddesine öncelikli olarak güvenilirlik testi uygulanmış ve Cronbach Alfa katsayısı 0,976 olarak belirlenmiştir. Soru bazında yapılan güvenilirlik analizine göre genel güvenilirlik yapısını bozan herhangi bir maddeye rastlanmadığından 28 soru ile faktör analizine geçilmiştir. Faktör analizine ilişkin bulgular Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6. Entelektüel Sermaye Ölçeği Faktör Analizi**

Madde No	Faktörler			Güvenirlilik
	Müşteri Sermayesi	Çalışan Sermayesi	Yapısal Sermaye	
v14	,777			
v13	,777			
v17	,757			
v16	,754			
v15	,737			
v11	,728			,948
v22	,702			
v12	,594			
v21	,558			
v20	,527			
v2		,816		
v8		,762		
v1		,706		
v6		,703		
v10		,703		,949
v9		,699		
v3		,691		
v7		,616		
v18		,551		
v25			,813	
v24			,773	
v26			,764	
v28			,761	
v23			,747	,954
v27			,695	
v4			,616	
v5			,580	
v19			,521	

KMO=0,892; ki-kare=8117,905; df=378; p=0,00; Toplam Açıklanan Varyans=%72,575

Faktör analizi neticesinde oluşan üç faktörlü yapıda birinci faktör “Müşteri sermayesi”, ikinci faktör “Çalışan sermayesi” ve üçüncü faktör ise “Yapısal sermaye” olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin üç faktörlü yapısı toplam varyansın %73’ünü açıklamaktadır. Bununla birlikte ölçeğin üç faktörü için yapılan güvenirlik analizinde her üç faktörün de Cronbach Alfa değeri 0,900’ün üzerinde hesaplanmıştır. Bu durum ölçek faktörlerinin çok yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Karasar, 2014).

#### **4.1.3.3. Rekabet Gücü Ölçeği**

Ölçek, Türkoğlu (2016) tarafından geliştirilmiştir. 5'li likert tipte hazırlanan ölçekte 8 madde yer almaktadır. Türkoğlu (2016) yaptığı çalışmada ölçeği tek faktörlü olarak değerlendirmiş ve ölçeğin güvenirlik değerlerini 0,909 olarak hesaplamıştır.

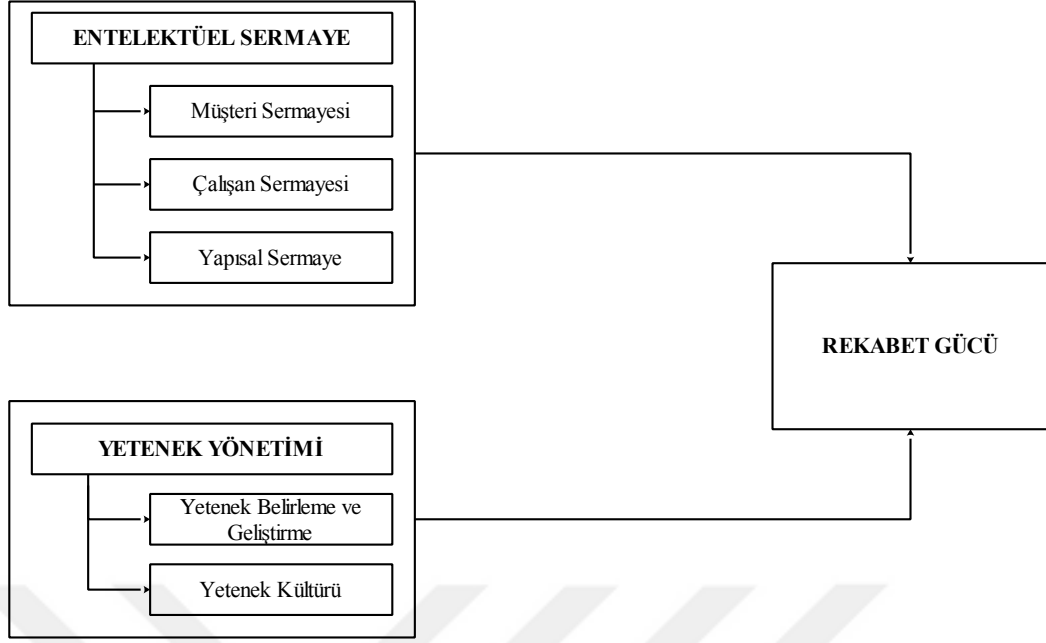
Bu araştırma kapsamında ölçeğin 8 maddesine öncelikli olarak güvenirlik testi uygulanmış ve Cronbach Alfa katsayısı 0,925 olarak belirlenmiştir. Soru bazında yapılan güvenirlik analizine göre genel güvenirlik yapısını bozan herhangi bir maddeye rastlanmadığından 8 soru ile faktör analizine geçilmiştir. Faktör analizinde ölçeğin 2 faktörlü yapıya sahip olduğu belirlenmiş, ancak 2 maddenin her iki faktöre birden yüklenmesi dikkate alınarak ve ölçeğin orijinal faktör yapısına sadık kalmak üzere, faktör analizi tek faktörlü yapıya zorlanarak tekrarlanmıştır. Analizde KMO değeri 0,832; ki-kare değeri 1560,013; serbestlik derecesi (df) 28 ve p değeri 0,00 olarak hesaplanmıştır. Tek faktörlü yapı ölçeğe ilişkin varyansın %65,723'ünü açıklamıştır.

#### **4.1.3.4. Demografik Bilgi Formu**

Araştırmacı tarafından geliştirilen formda 9 soru yer almaktadır. Bu sorular işletmenin kuruluş yılı ve toplam çalışan sayısı ile birlikte formu dolduran kişinin işletmedeki pozisyonu, cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, sektördeki toplam tecrübe yıl sayısını ve mevcut işletmedeki hizmet yıl sayısını betimlemektedir.

#### **4.1.4. Model ve Hipotezler**

Araştırma problemlerinden yola çıkarak oluşturulan model aşağıdaki şekilde sunulmuştur:



**Şekil 4. Araştırma Modeli**

Araştırma çerçevesinde 3 adet hipotez kurulmuş ve bu hipotezler test edilmiştir. Hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Entelektüel sermaye, rekabet gücünü anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Yetenek yönetimi, rekabet gücünü anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi rekabet gücünü birlikte anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

#### **4.1.5. Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 23.00 kullanılmıştır. Hipotezlerin sınanması sırasında öncelikli olarak değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya koyulabilmesi için Pearson Korelasyon analizi yapılmış, ardından regresyona yer verilmiştir.

Bağımsız ikili grupların karşılaştırılmasında hangi analizlerin uygulanacağına karar vermek üzere normallik testleri yapılmış ve ilgili sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7. Normallik Test Sonuçları**

	<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	<b>Kurtosis (Basıklık)</b>
<b>Müşteri sermayesi</b>	-,974	1,294
<b>Çalışan sermayesi</b>	-,538	-,220
<b>Yapısal sermaye</b>	-,737	,336
<b>Yetenek belirleme ve geliştirme</b>	-,438	-,662
<b>Yetenek kültürü</b>	-,434	-,579
<b>Rekabet gücü</b>	-,506	-,509

Tabachnick et al. (2013)'e göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir. Benzer şekilde George ve Mallery (2010)'a göre ise çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2,0 ile -2,0 arasında bulunması verilerin normal dağılım gösterdiğini betimlemektedir. Literatürdeki bu bilgilerden yola çıkarak tüm alt ölçekler için verilerin normal dağılışı belirlenmiştir. Bu doğrultuda fark analizleri olarak araştırmada sadece üç ve daha fazla bağımsız grupların karşılaştırılması yapıldığından, ANOVA ve Post Hoc testlerinden LSD Test kullanılmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

#### **4.2. Bulgular ve Değerlendirme**

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen uygulamanın SPSS çıktılarına ilişkin bilgiler alt başlıklar halinde bu bölümde verilmiştir.

##### **4.2.1. Ölçeklere İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Müşteri sermayesinin ortalaması  $3,78 \pm 0,87$ , çalışan sermayesinin ortalaması  $3,52 \pm 1,01$ , yapısal sermayenin ortalaması  $3,75 \pm 0,92$ , yetenek belirleme ve geliştirmenin ortalaması  $3,38 \pm 1,13$ , yetenek kültürünün ortalaması  $3,44 \pm 1,08$ , rekabet gücünün ortalaması  $3,82 \pm 0,84$  olarak bulunmuştur. İlgili bulgular Tablo 8'de verilmiştir.



**Tablo 8. Araştırma Ölçeklerinin Betimleyici İstatistik Tablosu**

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Müşteri sermayesi	224	1,00	5,00	3,7790	,86867
Çalışan sermayesi	224	1,00	5,00	3,5149	1,01383
Yapısal sermaye	224	1,00	5,00	3,7470	,91911
Yetenek belirleme ve geliştirme	224	1,00	5,00	3,3791	1,12516
Yetenek kültürü	224	1,00	5,00	3,4414	1,07873
Rekabet gücü	224	1,00	5,00	3,8220	,83692

#### 4.2.2. Hipotezlerin Sınanması

Bu bölümde önce korelasyon analizlerine, ardından regresyon analizlerine yer verilmiştir.

**Tablo 9. Pearson Korelasyon Analizi Tablosu**

	1	2	3	4	5	6
1. Müşteri sermayesi	-	,808**	,798**	,603**	,782**	,833**
2. Çalışan sermayesi		-	,811**	,724**	,874**	,666**
3. Yapısal sermaye			-	,845**	,819**	,778**
4. Yetenek belirleme ve geliştirme				-	,809**	,614**
5. Yetenek kültürü					-	,696**
6. Rekabet gücü						-

Müşteri sermayesi ile yetenek belirleme ve geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,603$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Müşteri sermayesi ile yetenek kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,782$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek şiddettedir.

Çalışan sermayesi ile yetenek belirleme ve geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,724$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek şiddettedir.

Çalışan sermayesi ile yetenek kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,874$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek şiddettedir.

Yapısal sermaye ile yetenek belirleme ve geliştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,845$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek şiddettedir.

Yapısal sermaye ile yetenek kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,819$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek şiddettedir.

Müşteri sermayesi ile rekabet gücü arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,833$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek şiddettedir.

Çalışan sermayesi ile rekabet gücü arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,666$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Yapısal sermaye ile rekabet gücü arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,004$ ;  $r=0,778$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve çok zayıf şiddettedir.

Yetenek belirleme ve geliştirme ile rekabet gücü arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,614$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Yetenek kültürü ile rekabet gücü arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p=0,000$ ;  $r=0,696$ ). Bu ilişki pozitif yönde ve yüksek şiddettedir.

**Tablo 10. Entelektüel Sermayenin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sabit	,571	4,318	,000			
Müşteri sermayesi	,654	10,649	,000	211,072	,000	,742
Çalışan sermayesi	,179	3,298	,001			
Yapısal sermaye	,375	6,415	,000			

Entelektüel sermayenin varyansa olan katkısı anlamlıdır ( $p=0,000$ ;  $F=211,072$ ). Entelektüel sermayenin, rekabet gücü başlığına ait varyansın %74,2'sini açıklamaktadır. Yani rekabet gücünün %74,2'si entelektüel sermayeye bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Müşteri sermayesi, çalışan sermayesi ve yapısal sermaye rekabet gücü düzeyini artırmaktadır ( $\beta_1=,654$   $\beta_2=,179$   $\beta_3=,375$ ).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 11. Yetenek Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sabit	1,912	13,935	,000			
Yetenek belirleme ve geliştirme	,109	1,799	,073	106,845	,000	,492
Yetenek kültürü	,448	7,067	,000			

Yetenek yönetiminin varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=106,845). Yetenek yönetiminin, rekabet gücü başlığına ait varyansın %49,2'sini açıklamaktadır. Yani rekabet gücünün %49,2'si yetenek yönetimine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Yetenek kültürü, rekabet gücü düzeyini artırmaktadır ( $\beta$ =,448). Yetenek belirleme ve geliştirme, rekabet kültürü düzeyine etki etmemektedir (p=0,073>0,05).

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 12. Entelektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin Rekabet Gücü Üzerindeki Bileşke Etkisine İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model(p)	R <sup>2</sup>
Sabit	,519	4,428	,000			
Müşteri sermayesi	,653	9,662	,000			
Çalışan sermayesi	,218	3,341	,001			
Yapısal sermaye	,340	4,239	,000	126,482	,000	,744
Yetenek belirleme ve geliştirme	,015	,271	,787			
Yetenek kültürü	,057	,850	,396			

Entelektüel sermayenin ve yetenek yönetiminin birlikte varyansa olan katkısı anlamlıdır (p=0,000; F=126,482). Entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi birlikte rekabet gücü başlığına ait varyansın %74,4'ünü açıklamaktadır. Yani rekabet gücünün %74,4'ü entelektüel sermaye ve yetenek yönetiminin bileşkesine bağlıdır.

Bağımsız değişkenlerin her biri ayrı ayrı değerlendirilecek olursa;

Müşteri sermayesi, çalışan sermayesi ve yapısal sermaye rekabet gücü düzeyini artırmaktadır ( $\beta_1=,653$   $\beta_2=,218$   $\beta_3=,340$ ). Yetenek belirleme ve geliştirme ve yetenek kültürü rekabet gücü düzeyine etki etmemektedir.

Söz konusu bulgulara dayanarak kurulan H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.2.3. Fark Analizleri

**Tablo 13. Ölçeklerin İşletmenin Kuruluş Yılına Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu**

	N	X	SS	F	p	Fark
<b>Müşteri sermayesi</b>				2,139	,096	
1980 ve öncesi	45	3,9533	,73966			
1981-1990	49	3,8959	,76702			
1991-2000	91	3,6088	1,05416			
2001 ve sonrası	39	3,8282	,54239			
Toplam	224	3,7790	,86867			
<b>Çalışan sermayesi</b>				5,026	,002	
1980 ve öncesi	45	3,9259	,83552			
1981-1990	49	3,5896	,95290			1>3
1991-2000	91	3,2442	1,22225			2>3
2001 ve sonrası	39	3,5783	,38925			
Toplam	224	3,5149	1,01383			
<b>Yapısal sermaye</b>				2,668	,049	
1980 ve öncesi	45	4,0049	,79524			
1981-1990	49	3,7596	,90448			
1991-2000	91	3,5629	1,07252			1>3
2001 ve sonrası	39	3,8632	,54162			
Toplam	224	3,7470	,91911			
<b>Yetenek belirleme ve geliştirme</b>				5,373	,001	
1980 ve öncesi	45	3,7966	,85754			
1981-1990	49	3,5997	,92468			1>3
1991-2000	91	3,0642	1,32781			2>3
2001 ve sonrası	39	3,3550	,90271			
Toplam	224	3,3791	1,12516			
<b>Yetenek kültürü</b>				8,904	,000	
1980 ve öncesi	45	3,9806	,77099			
1981-1990	49	3,6888	1,00167			1>3
1991-2000	91	3,0838	1,20345			1>4
2001 ve sonrası	39	3,3429	,83888			2>3
Toplam	224	3,4414	1,07873			
<b>Rekabet gücü</b>				,483	,695	
1980 ve öncesi	45	3,8500	,86504			
1981-1990	49	3,8648	,76879			
1991-2000	91	3,7445	,91986			
2001 ve sonrası	39	3,9167	,68305			
Toplam	224	3,8220	,83692			

Çalışan sermayesi, yapısal sermaye, yetenek belirleme ve geliştirme ve yetenek kültürü işletmenin kuruluş yılına göre farklılaşmaktadır. Çalışan sermayesinde, işletmesinin kuruluş yılı 1980 ve öncesi ve 1981-1990 olan katılanların ortalaması 1991-2000 olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. Yapısal sermayede, işletmesinin kuruluş yılı 1980 ve öncesi olan katılanların ortalaması 1991-2000 olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir.

Yetenek belirleme ve geliştirmede, işletmesinin kuruluş yılı 1980 ve öncesi ve 1981-1990 olan katılanların ortalaması 1991-2000 olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. Yetenek kültüründe, işletmesinin kuruluş yılı 1980 ve öncesi ve 1981-1990 olan katılanların ortalaması 1991-2000 olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. İşletmesinin kuruluş yılı 1980 ve öncesi olan katılanların ortalaması 2001 ve sonrası olan katılımcıların ortalamasından anlamlı biçimde yüksektir.

**Tablo 14. Ölçeklerin Toplam Çalışan Sayısına Göre Farklaşmasına İlişkin ANOVA Tablosu**

	N	X	SS	F	p	Fark
<b>Müşteri sermayesi</b>				10,973	,000	
50 kişi ve daha az	68	4,2118	,56398			
51-150	39	3,5436	,78465			1>2
151-500	35	3,9029	,64191			1>4
501-1000	45	3,2489	1,15574			1>5
1001 ve üzeri	37	3,7595	,79389			3>4
Toplam	224	3,7790	,86867			5>4
<b>Çalışan sermayesi</b>				7,077	,000	
50 kişi ve daha az	68	3,9134	,72894			1>2
51-150	39	3,3789	,82312			1>4
151-500	35	3,6635	,80145			1>5
501-1000	45	2,9605	1,19768			2>4
1001 ve üzeri	37	3,4595	1,25467			3>4
Toplam	224	3,5149	1,01383			5>4
<b>Yapısal sermaye</b>				15,320	,000	
50 kişi ve daha az	68	4,3284	,55884			1>2
51-150	39	3,4986	,80240			1>3
151-500	35	3,6349	,77336			1>4
501-1000	45	3,1630	1,12132			1>5
1001 ve üzeri	37	3,7568	,85219			3>4
Toplam	224	3,7470	,91911			5>4
<b>Yetenek belirleme ve geliştirme</b>				8,364	,000	
50 kişi ve daha az	68	3,9208	,79597			
51-150	39	3,2761	,80130		1>2	
151-500	35	3,2703	1,02634		1>3	2>4
501-1000	45	2,7726	1,31487		1>4	3>4
1001 ve üzeri	37	3,3326	1,35571		1>5	5>4
Toplam	224	3,3791	1,12516			
<b>Yetenek kültürü</b>				16,367	,000	
50 kişi ve daha az	68	4,0478	,77298			
51-150	39	3,3622	,85734		1>2	2>4
151-500	35	3,4750	,85363		1>3	3>4
501-1000	45	2,5667	1,12171		1>4	5>4
1001 ve üzeri	37	3,4426	1,19809		1>5	
Toplam	224	3,4414	1,07873			
<b>Rekabet gücü</b>				13,471	,000	
50 kişi ve daha az	68	4,2298	,60840			1>2
51-150	39	3,6218	,96888			1>3
151-500	35	3,7821	,58814			1>4
501-1000	45	3,2250	,82297			2>4
1001 ve üzeri	37	4,0473	,80491			3>4
Toplam	224	3,8220	,83692			5>4

Tüm değişkenler işletmedeki çalışan sayısına göre farklılaşmaktadır. Müşteri sermayesinde, işletmedeki çalışan sayısı 50 kişi ve daha az olan katılımcıların ortalaması 51-150, 501-1000 ve 1001 ve üzeri olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. İşletmedeki çalışan sayısı 151-500 ve 1001 ve üzeri olan katılımcıların ortalaması 501-1000 olan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir biçimde yüksektir.

Çalışan sermayesinde, işletmedeki çalışan sayısı 50 kişi ve daha az olan katılımcıların ortalaması 51-150, 501-1000 ve 1001 ve üzeri olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. İşletmedeki çalışan sayısı 51-150, 151-500 ve 1001 ve üzeri olan katılımcıların ortalaması 501-1000 olan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir biçimde yüksektir.

Yapısal sermayede, işletmedeki çalışan sayısı 50 kişi ve daha az olan katılımcıların ortalaması 51-150, 151-500, 501-1000 ve 1001 ve üzeri olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. İşletmedeki çalışan sayısı 151-500 ve 1001 ve üzeri olan katılımcıların ortalaması 501-1000 olan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir biçimde yüksektir.

Yetenek belirleme ve geliştirmede, işletmedeki çalışan sayısı 50 kişi ve daha az olan katılımcıların ortalaması 51-150, 151-500, 501-1000 ve 1001 ve üzeri olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. İşletmedeki çalışan sayısı 51-150, 151-500 ve 1001 ve üzeri olan katılımcıların ortalaması 501-1000 olan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir biçimde yüksektir.

Yetenek kültüründe, işletmedeki çalışan sayısı 50 kişi ve daha az olan katılımcıların ortalaması 51-150, 151-500, 501-1000 ve 1001 ve üzeri olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. İşletmedeki çalışan sayısı 51-150, 151-500 ve 1001 ve üzeri olan katılımcıların ortalaması 501-1000 olan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir biçimde yüksektir.

Rekabet gücünde, işletmedeki çalışan sayısı 50 kişi ve daha az olan katılımcıların ortalaması 51-150, 151-500, ve 501-1000 olan katılımcıların ortalamalarından anlamlı biçimde yüksektir. İşletmedeki çalışan sayısı 51-150, 151-500 ve 1001 ve üzeri olan

katılımcıların ortalaması 501-1000 olan katılımcıların ortalamasından anlamlı bir biçimde yüksektir.





## SONUÇ VE ÖNERİLER

Tüm dünyayı etkisi altına alarak devam etmekte olan küreselleşme süreci ve yaşanan teknolojik gelişmeler nedeniyle meydana gelen değişim süreci tüm ülkelerin ekonomik yapısını ve endüstrileri oluşturan işletmeleri etkilemeye devam etmektedir. Bu değişim sürecini, mikro açıdan işletmelerin, makro açıdan ülke endüstrilerinin fırsata çevirebilmesinde en önemli faktör sürdürülebilir rekabet gücünün elde edilmesidir. Bu gerçeğin farkındalık düzeyi ise ülkelerin endüstrilerini oluşturan işletmeler için başarıya da başarısızlık olarak kendini göstermektedir.

Diğer taraftan günümüzde işletmeler teknolojik yatırımlara ve ar-ge araştırmalarına daha fazla önem vermek zorundadır. Esnek üretim yöntemlerini kullanarak verimlilik esasına dayalı üretimin gerçekleştirilebilmesi için teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesi ve gerekli yatırımların yapılması gerekmektedir. Yapılacak teknolojik yatırımlarla birlikte işletmeler piyasaya sundukları ürünlerle oluşturulacakları kalite, tasarım, sunum ve yenilik gibi farklılıklar ile sektörde bulunan rakipleri arasından tercih edilen olabilmek için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine gerekli bütçeleri ayırmak zorundadır. Gerek teknolojik yatırımlardan beklenen verimin alınabilmesi, gerekse ar-ge çalışmalarının başarıya ulaşabilmesi nitelik düzeyi yüksek işgücünü gerektirmektedir. Bu da ancak doğru yetenek yönetim stratejileri ve entelektüel sermaye birikimi ile elde edilebilmektedir.

Bu noktadan hareketle hazırlanan çalışmada, işletmelerde yetenek yönetimi ve entelektüel sermayenin rekabet gücü yaratmadaki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda İstanbul sınırları içerisinde otomotiv sektöründe faaliyet yürütmekte olan işletmelerden 224 tanesine anket uygulanmıştır. Anket formunda Yetenek Yönetimi Ölçeği, Entelektüel Sermaye Ölçeği, Rekabet Gücü Ölçeği ve Demografik Bilgi Formu yer almaktadır.

Araştırmaya katılan işletme çalışanları, entelektüel sermaye unsurlarından müşteri sermayesini en yüksek puanlamıştır. Bu bulgu işletmelerin çalışan sermayesi ve yapısal sermayeden daha çok müşteri sermayesine önem verdiğini göstermektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, entelektüel sermaye rekabet gücü üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.. Entelektüel sermayenin müşteri sermayesi, çalışan sermayesi ve yapısal sermaye unsurlarının tümü rekabet gücünü artırmaktadır. Burada standardize edilmiş  $\beta$  katsayıları incelendiğinde rekabet gücünü etkileyen en önemli entelektüel sermaye unsurun müşteri sermayesi olduğu göze çarpmaktadır. Her sektörde olduğu gibi otomotiv sektöründe de işletmelerin en önemli unsurunun müşterileri olmasından dolayı bu bulguyu oluşturmaktadır. İşletmeler rakipleri ile rekabet edebilmek ve pazardaki payını artırabilmek için müşteri sermayesine yatırım yapmak zorundadır.

Araştırmanın bir diğer bulgusuna göre, yetenek yönetimi de rekabet gücünü etkilemektedir. Yetenek kültürü rekabet gücünü artırırken, yetenek belirleme ve geliştirilmenin rekabet gücü üzerinde herhangi bir etkisi yoktur. Yetenek yönetimi, kişisel gelişimin önünü açmak amacıyla, liderliğin devam etmesini sağlamaya dönük oluşturulmuş, sistemli bir süreç olduğundan yetenek yönetimini bir kültüre dönüştüren işletmelerin rekabet edebilirliğinin artması beklenen bir durumdur. Katılımcıların yetenek belirleme ve geliştirme hususunun rekabet gücü üzerinde etkili olmaması işletmelerinde doğru bir yetenek yönetim stratejisinin var olmayışına bağlanabilir.

İşletmelerin sahip olduğu çalışan sermayesi ve yapısal sermayeleri kuruluş yıllarına göre farklılaşmaktadır. Kuruluş yılı daha eski olan işletmelerin hem çalışan hem de yapısal sermayeleri daha sağlamdır. İşletmenin faaliyet yıl sayısının artmasına paralel olarak kazandığı tecrübeleri çalışanlarına ve işletme yapısına yansıtması bu bulgunun oluşmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte müşteri sermayesinin kuruluş yılına göre farklılaşmamasının altında yatan gerekçenin her dönemde müşteri sayısını artırmaya ihtiyaç duyulması ve müşteri sermayesine ilişkin beklenti ya da taleplerin, işletmenin faaliyet yıl sayısı ile ilişkili olmadığı düşünülmektedir.

Yetenek yönetimi unsurlarından hem yetenek belirleme ve geliştirme hem de yetenek kültürü işletmenin kuruluş yılına göre farklılaşmaktadır. Kuruluş daha eskiye dayanan işletmelerin hem yetenek belirleme ve geliştirme hem de yetenek kültürü becerileri daha yüksektir. İşletmelerin entelektüel sermayede olduğu gibi yıllar geçtikçe artan tecrübelerine bağlı olarak doğru yetenek yönetim modelleri geliştirmesinin bu sonucu yarattığı söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre entelektüel sermaye ve yetenek yönetimi faktörlerinin tümü istihdam edilen kişi sayısına göre farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların tariflediği rekabet güçleri de istihdam edilen kişi sayısına göre farklılaşmaktadır. İşletmelerin büyüklüğünün bir göstergesi olan çalışan kişi sayısına bağlı olarak işletmeye ilişkin tüm faktörlerin değişmesi beklenen bir durumdur.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde işletmelerin yetenek yönetimlerinin ve entelektüel sermayelerinin rekabet güçleri üzerinde büyük etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin rekabet gücü kazanmasında oldukça önemli olan yetenek yönetimi ve entelektüel sermayenin mikro ve makro çerçevede en yüksek değer sağlar seviyeye getirilebilmesi için, her işletmenin kendisi için en etkin yetenek yönetimi anlayışını benimsemesi ve kendisine hem müşteri hem çalışan hem de yapısal anlamda sermaye oluşturacak planlamalar yapması gerekmektedir.

Bu araştırmada İstanbul sınırları içerisinde otomotiv sektöründe faaliyet yürütmekte olan 224 işletmede yetenek yönetimi ve entelektüel sermayenin rekabet gücü üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın örnekleminin sadece İstanbul ili ile kısıtlı olması dikkate alınarak, bundan sonraki çalışmalarda Türkiye'nin diğer şehirlerinde de araştırma yapılabilir. Bu çerçevede yapılacak araştırmalar ile Türk otomotiv sanayiinin bölgesel değerlendirmesi yapılabilir ve bölgeler arası karşılaştırmalar sayesinde sektörün bölge bazında aksayan yönleri ortaya koyulabilir. Bununla birlikte, rekabet gücü yaratmada etkili olan nitelikli iş gücü ve stratejik insan kaynakları yönetimi gibi unsurlar da sonraki araştırmalar ilave edilebilir.

## KAYNAKLAR

- Abeyssekara, I. ve Abhayawansa, S., (2009), Intellectual Capital Disclosure From Sell-Side Analyst Perspective, Journal Of Intellectual Capital, X, S.2, ss.294-306.
- Abraham, S. (2011). Talent management strategies of an international bank in the Middle-East. International Conference on Technology and Business Management, 608-617.
- Adams, Samuel. (2008). Globalization and Income Inequality: Implications for Intellectual Property Rights, Journal of Policy Modeling, Vol. 30(1): 725735.
- Adıgüzel, Muhittin. (2013). Küresel Rekabet Gücünün Ölçülmesi ve Türkiye Bağlamında Bir Değerlendirme, Akademik Bakış E-Dergisi (37): 1 - 21.
- Akal, Mustafa, Seyit Muharrem Gökmenoğlu. (2012). OECD Ülkelerinde Rekabet Gücünün Nedensellik İlişkisi: Ampirik Bir Analiz, TİSK Akademi Dergisi, 7(13): 103 - 128.
- Akar, F. (2015). Yetenek Yönetimi. Ankara: İmge Yayıncılık.
- Akgemci, Tahir ve Hasan Kürşat Güleş. (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitapevi Yayınları.
- Akgemci, Tahir. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitapevi Yayınları.
- Aktan, Coşgun Can ve İstiklal Y. Vural. (2004a). Rekabet Gücü ve Türkiye. Ankara: TİSK Yayınları.
- Aktan, Coşgun Can ve İstiklal Y. Vural. (2004b). Yeni Ekonomi ve Yeni Rekabet. Ankara: TİSK Yayınları.
- Alagöz, A. ve Özpeynirci, R., (2007), Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, X, S.11, ss.167-184.

Altay, Bülent. 2006. Avrupa Birliği'nde Rekabet Politikaları, Türkiye ve Avrupa Birliği'nin İhracatta Rekabet Gücünün Ölçülmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar.

Altınöz, M. (2009). Yetenek Yönetimi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Arıkboğa, Ş., (2003). Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul.

Aşıkoğlu, R. ve M. Aşıkoğlu (2008). Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi, (Ed.) R. Aşıkoğlu ve ark., Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler içinde, Gazi Kitapevi, Ankara, ss.132- 157.

Atık, Hayriye. (2005). Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aydemir, O. (2008). Entelektüel Sermaye: Yeni Yaklaşımlar, Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler içinde, Ankara: Gazi Kitapevi.

Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bayar, Fırat. 2008 Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye, Uluslararası Ekonomik Sorunlar Dergisi, (32): 25-33.

Betz, Frederick. 2010. Teknolojik Yenilik Yönetimi Değişimle Gelen Rekabet Avantajı. Ankara: TÜBİTAK Yayınları.

Bontis, N, Keow W. ve Richardson S., (2000), Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries, Journal Of Intellectual Capital, I, S.1, ss.85-100.

Bontis, N. ve Fitz-enz, J., (2002), Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents, Journal of Intellectual Capital, III, S.3, ss.223- 247.

Brooking, A., (1998), The Manegement of Intellectual Capital, Long Range Planning, XXX, S.3, ss.364-365.

- Brooking, A., (2000), Corporate Memory Strategies For Knowledge Management, International Thomsan Business Press
- Buckingham, M., ve Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! People and Strategy, 24(4), 17.
- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., ve Kavuncubaşı, Ş. (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Chen, J., Z. Zhaohui ve Y. X. Hong, (2004), Measuring Intellectual Capital: A New Model And Empirical Study, Journal Of Intellectual Capital, V, S.1, ss.195-212.
- Çayan, D. (2011). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Çıkrıkçı, A. E. ve Selçuk, P., (2000), Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması, Bankacılar Dergisi, S.43, ss. 109-114.
- Çırpan, H., ve Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi. Çerçeve Dergisi(52), 110-117.
- Çivi, E. ve Erol, E.D. (2008). Ulusal Rekabet Gücünü Artırma Yolları: Literatür Araştırması, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi 15(1): 99 - 114.
- Çivi, E. (2001). Rekabet Gücü: Literatür Araştırması, Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi 8(2): 21 - 38.

- Dalay, İ. (2013). Temmuz 12,2017 tarihinde <http://ismaildalay.blogspot.com.tr/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html> adresinden alındı
- Demir, G.. (2001). Küreselleşme Üzerine, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi 56(1): 73-104.
- Demir, Y ve Demirel, E.T. (2011). Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi (13)1: 81-104.
- Demircioğlu, H. Ö. (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründe Bir Uygulama. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Doğan, H. (1997). Mesleki ve Teknik Eğitimin Yeniden Yapılandırılması, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi 30(1): 1 - 26.
- Doğan, K. C., ve Yılmaz, N. (2013). Küresel Sermayeye Dayalı Yeni Ekonomik Düzendeki Ulus-Devlet'in Egemenlik Krizi. Global Journal of Economics and Business Studies, 2(3), 12-19.
- Doğan, S., ve Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yöntemi: Yetenek Yönetimi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(3), 145-166.
- Drucker, P.F. (1990). Yeni Gerçekler, (çev.) B. Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara.
- Dumanlı Kürkçü, D. (2013). Küreselleşme Kavramı ve Küreselleşmeye Yönelik Yaklaşımlar, The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication-TOJDAC 3(2): 1 - 11.

- Düzgün, R. (2007). Türkiye'nin Uluslararası Rekabet Gücü: Çok Değişkenli İstatistiksel Bir Analiz, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 23(2): 421 - 440.
- Dzinkowski, R.(2000). The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction, Management Accounting, S.2, ss.32-36.
- Edvinsson, L. ve Malone, M. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brainpower, Harper Business, New York.
- Elitaş, C. ve Demirel, B.L. (2008). Entelektüel Sermaye ve Muhasebeleştirilmesi, (Ed.) R. Aşıkoğlu ve ark., Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler içinde, Gazi Kitapevi, Ankara, ss. 114-131.
- Ercan K. M., M.B. Öztürk, ve Demirgüneş, K. (2003). Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye, Gazi Kitapevi, Ankara.
- Erdemir, E. (2006). Postmodernizmin İşletme Yönetimine Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. Temmuz 20, 2017 tarihinde E- akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi: <http://www.e-akademi.org/makaleler/eerdemir-1.htm> adresinden alındı
- Erdoğan, İ. (1999). İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik. İstanbul: İÜ. Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Eren, E. (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Fettahlıoğlu, Ö. O., ve Demir, S. (2014). İşletme Yönetiminde Yönetimsel Pandora: Meritokrasi ve Yetenek Yönetimi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 175-186.
- Fulmer, R. M., ve Conger, J. A. (2004). Growing your company's leaders: How great organizations use succession management to sustain competitive advantage. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.



- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. Boston: Pearson.
- Geylan, R. ve Tonus, Z. H. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Güneş, M. Ö. (2006). *Nitelikli İşgücü ve Uluslararası Rekabet Gücü: Türkiye Uygulaması*, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri.
- Güngör, M. K. (2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansı Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Hamel, G. (2000). *Devrimin Başına Geçin*. İstanbul: MESS Yayınları
- IMD. (2013). *IMD World Competitiveness Yearbook 2013*, Lausanne, Switzerland: IMD World Competitiveness Center.
- İpçioğlu, İ. (2007a). *Kobilerde Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, XII, S.3, ss.133-146.
- İpçioğlu, İ. (2007b). *Kobilerin Entelektüel Sermaye Yapısının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dördüncü KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Kitabı, İstanbul, ss.289-296.
- İpçioğlu, İ. (2008). *Entelektüel Sermaye Yönetimi, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, (Ed.) A. Özyılmaz, F. Ölçer, Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları içinde, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Jackson, S. E., ve Schuler, R. S. (1990). *Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists*, *American Psychologist*, 54(2), 223
- Kandemir, T. (2008), *Entelektüel Sermaye Kavramı ve Tarihsel Gelişimi*, (Ed.) R. Aşıkoğlu ve ark., *Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler içinde*, Gazi Kitapevi, Ankara, ss.16-29.

- Karaaslan, A. ve Güner T. (2010). Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 26(1): 23 - 45.
- Karasar, N. (2014). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara: Nobel Yayın.
- Kartal, Z. (2008). Kavramsal ve Tarihsel Yönleri İle Küreselleşme, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 8(2): 251-264.
- Kaymakçı, O. (2007). Kavramsal, Kuramsal ve Tarihsel Açından Küreselleşmeye Giriş, Kaymakçı Oğuz (Der.) Küreselleşme Üzerine Notlar, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 3 - 47.
- Kocadoru, H. (2009). Küresel Bir Şirketin Üst Düzey Yöneticileri İle Türkiye'nin İş Yapmayı Tercih Etme ve Etmeme Nedenlerini Ortaya Çıkarmaya Yönelik Bir Görüşme, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi 9(2): 252 - 258.
- Kösekahyaoğlu, L. ve Özdamar, G. (2005). Türkiye, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya Ve Estonya'nın Sektörel Rekabet Gücü Ve Dış Ticaret Yapısı Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz, Sosyoekonomi Dergisi, 2: 73 - 102.
- Lee, L. L. ve Guthrie, J. (2010). Visualising And Measuring Ic, Journal Of Intellectual Capital. XI, S.1, ss.4-22.
- Leliaert, P, W. Candries, ve Tilmans, R. (2003). Identifying And Managing Ic: A New Classification, Journal Of Intellectual Capital, IV, S.2, ss.202-214.
- Lev, B. (2001). Intangibles: Management, Measurement, And Reporting, Brookings Institution Pres, Washington.
- LoNqvist, A., K. Aino ve Virpi, S. (2009). Using intellectual Capital Management For Facilitating Organizational Change, Journal Of Intellectual Capital, X. S.4, ss.559-572.
- Luthria, M. (2002). Protecting Intellectual Property: Why, How Much, How?. Building Competitive Firms, 165.

- Martí'N-De-Castro, G., J. E. Navas-Lopez, P. Lopez-Saez ve E. Alama-Salazar, (2006). Organizational Capital As Competitive Advantage Of The Firm, Journal Of Intellectual Capital, VII, S.3, ss.324-337.
- Mesutoğlu, N. (2006). Ağustos 03, 2017 tarihinde <http://www.kigem.com/cekilinyoldan-z-kusagi-geliyor.html> adresinden alındı
- Mortaş, E. (2011). Küreselleşme Sürecinde İşgücü Yapısında Meydana Gelen Değişimler ve Endüstri İlişkileri Üzerine Etkileri, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Narvekar, R.S. ve Jain, K., (2006). A New Framework To Understand The Tecnological Innovation Process, Journal of Intellectual Capital, VII, S.2, ss.174-186.
- Ng. A. W. (2006). Reporting intellectual Capital Flow İn Technology-Based Companies Case Studies Of Canadian Wireless Tecnology Companies, Journal of Intellectual Capital, VI, S.4, ss.492-510.
- Okada, E. (2004). Intellectual Capital Potential Survey; Nikkei.
- Önce, S. (1999). Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Öztürk, İ. ve Tuzcu B. (2012). Küresel Kriz ve İstihdam, Araştırma Raporları No:80, İstanbul: MÜSİAD Yayınları.
- Pena I. (2002). Intellectual Capital And Business Start -Up Succes, Journal Of Intellectual Capital, III, S.2.
- Pepe, M. E. (2007). The strategic importance of talent management (TM) at the yale new haven health system: key factors and challenges of TM implementation. Organization Development Journal, 25(2), P207.
- Porter, M. (2010). Rekabet Üzerine. (Çev.) Kıvanç Tanrıyar. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Sabır, H. (2010). Azgelişmiş Ülkelerde Rekabet ve Kalkınma. İstanbul: Derin Yayınevi.

- Samudhram, A., S. Bala ve L. T. L. Kevin, (2008). Valuing Human Resources: An Analytical Framework, Journal Of Intellectual Capital, IX, S.4, ss.655-667.
- Saygılı, Ş. ve Cengiz C. (2006). Eğitim ve Sürdürülebilir Büyüme, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Sullivan, P.H. (2000). Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value, New York: Wiley, ss.239-240.
- Şahin, Ö. (2015). Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Şaylan, G. (1995). Değişim Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi. Ankara: İmge Kitabevi Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., ve Osterlind, S. J. (2013). Using multivariate statistics. Using Multivariate Statistics. Boston: Pearson.
- Tak, B., Sayılar, Y., ve Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. İşletme Fakültesi Dergisi, 8(2), 233-266.
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A. M., ve Gündüğü, E. (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi, 4(2), 1932.
- TDK. (2015). www.tdk.gov.tr. Türk Dil Kurumu: <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tekin, M. ve Ömürbek, N. (2004). Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları. Ankara.
- Tekinay, A. N. (2005). Capital. Temmuz 11, 2017 tarihinde [www.capital.com: http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur-haberdetay-3289](http://www.capital.com.tr/insan-kaynaklari/en-degerliler-nasil-bulunur-haberdetay-3289) adresinden alındı

- Timurçin, D. (2010). Türkiye’de Kobilerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Torlak, Ö. (2012). Pazar Dinamiklerindeki Değişim, Stratejik Düşünme ve Pazarlama Düşüncesinin Gelişimi, Ömer Torlak ve Remzi Altunışık (Der.), Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım, İstanbul: Beta Yayınları, 3-24.
- Tunçalp, B. K. (2013). Mesleki Eğitimin Ulusal - Uluslararası Rekabete Açılması ve Sertifikasyon ile Mesleki İş Gücü Dolaşımı. İstanbul: TASAM Yayınları.
- Türkkan, E. (2001). Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı. Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.
- Türkoğlu, N. (2016). Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye Ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uyanık, Y. (2003). İşgücü Piyasalarında Esneklik ve Bölünme, Kamu İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 7(2): 535 - 550.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Yayınları.
- Vargas-Hernandez, J.G. ve Mohammad R. N. (2010). How Intellectual Capital And Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness?, International Journal Of Business And Management, V, S.4, ss. 183-193.
- Wangwe, S. (1993). New Trade Theories and Developing Countries: Policy and Technological Implications, UNU/INTECH Working Paper No:7.
- Wu, Y.J. ve Ya H.C. (2007). A New Look At Logistics Business Performance: intellectual Capital Perspective, The International Journal Of Logistics Management, XVIII, S.1, ss.41-63.
- Yereli, A.N. ve Gerşil, G. (2005). Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri, Yönetim ve Ekonomi, XII, S.2, ss.17-29.

Yılmaz, M. (2005). 80/20 kuralı. Türk Kütüphaneciliği, 19(3), 308-320.

Yüksel, H. (2014). Bilgi Çağı Ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde İşletmelerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt Ve İşgören Merkezli Bir Değerlendirme. E-Journal of New World Sciences Academy, 9(4), 70-90.

ZeGhal D. ve Maaloul A. (2010). Analysing Value Added As Anindicator Of intellectual Capital And its Consequences On Company Performance, Journal Of Intellectual Capital, XI, S.1, ss.39-60.

Zerenler, M., Türker N. ve Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (ar-ge) ve Yenilik İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1): 653 - 667.

## EKLER

### Ek 1. Araştırma Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket Maltepe Üniversitesi'nde yüksek lisans programı çerçevesinde yürütölmekte olan, entelektöel sermaye ve yetenek yönetiminin rekabet gücü üzerindeki etkisini otomotiv sektörü üzerinden inceleyen bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

- Bu bir test değildir. Ankette yer alan hiçbir sorunun doğru ya da yanlış yanıtı yoktur.
- Lütfen, **hiçbir soruyu yanıtıız bırakmayınız.**
- Anket formlarına isim-soyadı yazılması gerek**memektedir.**
- Bu araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütölebilmesi, sizin sorulara vereceğiniz yanıtların samimiyetine bağlı kalacaktır.
- Anket 4 bölümden oluşmaktadır ve cevaplamak yaklaşık 15 dakikanızı alacaktır.

Değerli katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.



I. BÖLÜM: ENTELEKTÜEL SERMAYE						
Aşağıda işletmeniz hakkında bir takım ifadeler yer almaktadır. Söz konusu ifadeleri değerlendirerek sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	İşletmemiz çalışanlarının beceri ve yetenekleri yüksektir.	1	2	3	4	5
2	Uyguladığımız eğitim programları sayesinde çalışanlarımızın yetenekleri gelişmektedir.	1	2	3	4	5
3	İşletmemizin kapsamlı bir işe alım programı vardır.	1	2	3	4	5
4	İşletmemiz çalışanlarının memnuniyet düzeyi yüksektir.	1	2	3	4	5
5	Çalışanlarımız bu işletmede çalışmaktan gurur duymaktadır.	1	2	3	4	5
6	İşletmemiz çalışanları terfi yönünden şanslıdır.	1	2	3	4	5
7	İşletmemiz çalışanları işlerine sadıktır.	1	2	3	4	5
8	İşletmemiz çalışanları yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
9	İşletmemiz çalışanları bilgilidir.	1	2	3	4	5
10	İşletmemiz çalışanlarının yenilikçi fikirleri vardır.	1	2	3	4	5
11	İşletmemizin müşteri memnuniyeti sürekli artış göstermektedir.	1	2	3	4	5
12	Rakiplerimize göre tekrar ziyaret eden müşteri oranımız yüksektir.	1	2	3	4	5
13	Rakiplerimize göre işletmemizin marka değeri yüksektir.	1	2	3	4	5
14	Müşteri şikayetlerini başarıyla çözeriz.	1	2	3	4	5
15	İşletmemizin pazar payı rakiplerimize oranla daha yüksektir.	1	2	3	4	5
16	İşletmemiz hedef pazarını iyi tanır.	1	2	3	4	5
17	İşletmemiz müşterilerinin ne istediğini umursamaktadır.	1	2	3	4	5
18	İşletmemiz personelini inisiyatif kullanma konusunda teşvik etmektedir.	1	2	3	4	5
19	İşletmemiz departmanları arasında gelişmiş bir işbirliği vardır.	1	2	3	4	5
20	İşletmemizde işlem süresi kısadır.	1	2	3	4	5
21	İşletmemizde maliyet oranları rakiplerimize göre düşüktür.	1	2	3	4	5
22	İşletmemizin geliri rakiplerimize göre yüksektir.	1	2	3	4	5
23	İşletmemizin keyifli bir atmosferi vardır.	1	2	3	4	5
24	İşletmemizde yöneticiler ve çalışanlar arasında iyi bir iletişim vardır.	1	2	3	4	5
25	İşletmemiz yenilikçi fikirlere destek vermektedir.	1	2	3	4	5
26	İşletmemiz yeni fikirleri uygulamaya koymaktadır.	1	2	3	4	5
27	İşletmemiz hizmet kalitesini sürekli arttırmaktadır.	1	2	3	4	5
28	Bilgi teknolojisi İşletmemiz hizmet ve ürün kalitesine önemli derecede katkıda bulunmaktadır.	1	2	3	4	5

II. BÖLÜM: YETENEK YÖNETİMİ						
Aşağıda işletmeniz hakkında bir takım ifadeler yer almaktadır. Söz konusu ifadeleri değerlendirerek sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	1	2	3	4	5
2	Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik Seviyelerindeki farkları belirler.	1	2	3	4	5
3	Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	1	2	3	4	5
4	Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	1	2	3	4	5
5	Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	1	2	3	4	5
6	Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	1	2	3	4	5



7	Sistematik olarak performans değerlemesi yapmaktadır.	1	2	3	4	5
8	Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	1	2	3	4	5
9	Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	1	2	3	4	5
10	Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	1	2	3	4	5
11	Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	1	2	3	4	5
12	İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	1	2	3	4	5
13	Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	1	2	3	4	5
14	Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkân tanıyacak uygun eğitimi verir.	1	2	3	4	5
15	Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	1	2	3	4	5
16	Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	1	2	3	4	5
17	Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	1	2	3	4	5
18	Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.	1	2	3	4	5
19	Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	1	2	3	4	5
20	Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	1	2	3	4	5
21	En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.	1	2	3	4	5

<b>III. BÖLÜM: REKABET GÜCÜ</b>						
Aşağıda işletmeniz hakkında bir takım ifadeler yer almaktadır. Söz konusu ifadeleri değerlendirerek sizin için en uygun seçeneği işaretleyiniz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Pazar payımız yüksektir.	1	2	3	4	5
2	Karımız rakiplerimize göre yüksektir.	1	2	3	4	5
3	Gelirimiz rakiplerimize göre yüksektir.	1	2	3	4	5
4	Finansal durumumuz rakiplerimize oranla güçlüdür.	1	2	3	4	5
5	Müşteri memnuniyetimiz yüksektir.	1	2	3	4	5
6	Ürün ve hizmet kalitemiz yüksektir.	1	2	3	4	5
7	Çalışanlarımız işletmemize bağlılık ve sadakatleri yüksektir.	1	2	3	4	5
8	İşletmemizin itibarı yüksektir.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM	
Lütfen aşağıdaki soruları yanıtlayınız	
1	İşletmenizin kuruluş yılı.....
2	Toplam çalışan sayınız.....
3	<b>İşletmenizdeki pozisyonunuz:</b> <input type="checkbox"/> İşletme sahibi/ortağı <input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Personel
4	<b>Cinsiyetiniz:</b> <input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
5	<b>Yaşınız:</b> <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri
6	<b>Medeni durumunuz:</b> <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar
7	<b>Eğitim Düzeyiniz:</b> <input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü
8	Sektördeki toplam tecrübe yıl sayınız.....
9	Bu işletmedeki hizmet yıl sayınız.....

## ÖZGEÇMİŞ

2009 yılında Marmara Üniversitesi Makine Mühendisliği bölümüne giriş yaptı ve Haziran 2014 yılında mezun oldu. 2010 yılında aile şirketi olan Ermet Makina Isıl İşlem Ltd. şirketinde öğrenciliğinin ilk yıllarında okulu ile eş zamanlı olarak çalışmaya başladı. Otomotiv yan sanayi olarak faaliyet gösteren şirkette tasarım ve kalite anlamında çeşitli eğitimler alarak, teknik alanda kendini geliştirebilme fırsatı yakaladım.

2014 yılının Haziran ayından sonra lisan programından mezun olması ile birlikte, fabrikanın genel müdürlük pozisyonuna getirildi ve yıllardır kendi firmasında yöneticilik pozisyonunu sürdürmektedir.

2016-2017 yılları arasında Maltepe Üniversitesi İşletme Tezli Yüksek Lisansını tamamladı. İş Yönetimi, Marka Yönetimi, Kurumsal yönetim ve Risk analizleri konusunda aldığı eğitimler sayesinde öncelikle kendini daha sonrada şirketini Türkiye ve Dünya otomotiv yan sanayici firmalar arasında değerli bir konuma getirdiğini düşünmektedir.