

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**BİLGİ YOĞUN İŞLETMELERDE  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN  
ENTELEKTÜEL SERMAYEYE BAKIŞ AÇISI**

Yüksek Lisans Tezi

AYÇA MUŞ

İstanbul, 2010

T.C.  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**BİLGİ YOĞUN İŞLETMELERDE  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN  
ENTELEKTÜEL SERMAYEYE BAKIŞ AÇISI**

Yüksek Lisans Tezi

AYÇA MUŞ

Danışman: DOÇ.DR. DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2010

Marmara Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

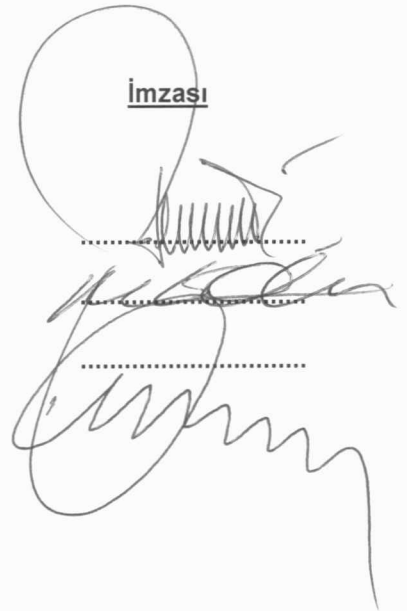
İŞLETME Anabilim Dalı İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi AYÇA MUŞ'ın BİLGİ YOĞUN İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ENTELEKTÜEL SERMAYEYE BAKIŞ AÇISI adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 08.02.2010 tarih ve 2010-2/2 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliğiyle Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

Tez Savunma Tarihi : 23.03.2010

- 1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. MELİHA DENİZ BÖRÜ  
2) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ.DR. MEHMET EMİN OKUR  
3) Jüri Üyesi : PROF. DR. OĞUZ URAS

İmzası



## GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Ayça Muş
Anabilim Dalı	: İşletme
Programı	: İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Deniz Börü
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Ocak 2010
Anahtar Kelimeler	: Entelektüel Sermaye, bilgi yönetimi

## ÖZET

### BİLGİ YOĞUN İŞLETMELERDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ENTELEKTÜEL SERMAYEYE BAKIŞ AÇISI

Günümüz ekonomisinin şartları entelektüel sermayeyi çağın en önemli değeri haline getirmiştir. İşletmelerin maddi olmayan değerleri, maddi değerlerinin önüne geçmiş, bu değerlerin tespiti, ölçümü ve yönetimi önem kazanmıştır. Artık işletmeler sadece fiziksel yatırımlar, rakamsal değerlerle değerlendirilmemekte insani, yapısal ve ilişkisel boyutuyla da ele alınmaktadır. Bu çalışma, bilgi yönetimi, entelektüel sermaye kavramı ve unsurları üzerinde durmaktadır. Son bölümde ise Türkiye’de bilgiyi yoğun olarak kullanan işletmelerin entelektüel sermayelerinin ne kadar farkında olduğu ve entelektüel sermaye yönetim uygulamaları hakkında veriler toplanmıştır. Anket yöntemi yoluyla işletmelerin insan kaynakları yöneticilerinden alınan veriler değerlendirildiğinde, işletmelerin genel olarak entelektüel sermaye kavramının farkında olduğu, sermayelerini yönetebilmek ve geliştirebilmek için çaba gösterdikleri saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler.** Entelektüel sermaye, bilgi yönetimi

## GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname	: Ayça Muş
Field	: Business
Programme	: Human Resources Management
Supervisor	: Associate Professor. Deniz Börü
Degree Awarded and Date	: Master – January 2010
Keywords	: Intellectual Capital, Knowledge Management

## ABSTRACT

### INTELLECTUAL CAPITAL AT KNOWLEDGE BASED ORGANIZATIONS FROM A HUMAN RESOURCES POINT OF VIEW

Recent economical conditions have forced intellectual capital to be the most important value of the century. Non-material values of organizations have undervalued material values and determining, testing and management of these values has gained a lot of importance. Physical investment are not measured quantitatively by organizations any more, instead they are analysed on humanistic, structuralist and relations basis. This study focuses on knowledge management and the notion and characteristics of intellectual capital. The last part retrieves data on the awareness of the notion and management application of intellectual capital in organization that use information intensively in Turkey. When results of questionnaires conducted among human resources managers of organizations were analysed, it was concluded that the organizations generally had an awareness of intellectual capital and were on the track of improving and managing this capital.

**Keywords.** Intellectual Capital, Knowledge Management

## ÖNSÖZ

*Yeni dünya düzeni ve teknolojik gelişmeler bilgi tabanlı ekonomiye geçişi hızlandırmış, entelektüel sermaye kavramını ortaya çıkarmıştır. Günümüzde “bilgi” bir üretim faktörü olmuş ve bilginin yönetimi önem kazanmıştır. İşletmeleri etkin yönetebilmek için entelektüel sermaye kavramının farkında olunması, ölçülmesi, geliştirilmesi ve artırılması gerekmektedir. Bu çalışma ile bilgi yönetimi, entelektüel sermaye kavramı ve yönetimi üzerinde durulmuş, Türkiye’deki uygulamalardan örnekler verilmiştir.*

*Bu çalışmayı hazırlarken beni cesaretlendiren ve yönlendiren değerli hocam Doç. Dr. Deniz Börü’ye, desteğini esirgemeyen sevgili eşim Orçun Muş’a ve her zaman yanımda olan anneme teşekkür eder, çalışmanın tüm ilgilenenlere yararlı olmasını dilerim.*

İstanbul, 2010

Ayça MUŞ

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ.....	vii
KISALTMALAR.....	viii
<b>1. GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>2. BİLGİ, BİLGİ YÖNETİMİ VE BİLGİYE DAYALI İŞLETMELER</b>	
2.1. Bilgi Kavramı ve Türleri.....	2
2.1.1. Bilginin Tanımı.....	2
2.1.2. Bilgi Türleri.....	3
2.1.2.1. İşaret Bilgisi.....	3
2.1.2.2. Deneyimsel Bilgi.....	4
2.1.2.3. Girişimci Bilgi.....	5
2.1.2.4. Kurumsal Bilgi.....	6
2.1.3. Bilgi Toplumuna Geçiş.....	6
2.2. Bilgi Yönetimi.....	7
2.2.1. Bilginin Artan Önemi.....	8
2.2.2. Bilgi Yönetimini Ortaya Çıkaran Temel Unsurlar..	9
2.2.3. Bilgi Ekonomisinin Özellikleri.....	10
2.3 Bilgiye Dayalı İşletmelerin Tanımı ve Özellikleri.....	10
<b>3. ENTELEKTÜEL SERMAYE</b>	
3.1. Entelektüel Sermaye Kavramının Gelişimi.....	14
3.2. Maddi Olmayan Varlıklar ve Entelektüel Sermaye.....	15
3.3. Entelektüel Sermayenin Tanımı.....	17
3.4. Entelektüel Sermayeyi Oluşturan Unsurlar.....	18
3.4.1. İnsan Sermayesi.....	22
3.4.1.1 Yetenek.....	24
3.4.1.2. İlişkiler.....	25
3.4.1.3 Değerler.....	26
3.4.2. Yapısal Sermaye.....	26
3.4.2.1. Yapısal Sermayenin Bileşenleri.....	28
3.4.2.1.1. İşletme Kültürü.....	29
3.4.2.1.2. Kurum İmajı ve Kimliği..	29
3.4.2.1.3. Enformasyon Teknolojisi	30
3.4.2.1.4 Araştırma – Geliştirme.....	30
3.4.2.1.5. Entelektüel Mülkiyet.....	30
3.4.2.1.6. Proses.....	31
3.4.2.1.7. Sosyal Sorumluluk.....	32
3.4.3. İlişkisel Sermaye.....	32
3.4.3.1. İlişkisel Sermayenin Bileşenleri.....	35
3.4.3.1.1. Markalar.....	35

3.4.3.1.2. Müşteriler.....	36
3.4.3.1.3. Dağıtım Kanalları.....	37
3.4.3.1.4. İşletme Adı.....	38
3.4.3.1.5. İşbirlikleri.....	38
3.5. Entelektüel Sermaye ve Değer Yaratımı.....	39
3.6. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinin Önemi.....	39
3.7 Entelektüel Sermayeyi Ölçüm Yöntemleri.....	40
3.7.1 Piyasa ve Defter Değeri Metodu (Marked Value Book Value Ratio) .....	40
3.7.2. Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)	41
3.7.3. Tobin Q Oranı Yöntemi.....	41
3.7.4. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Score Card).....	42
3.7.5. Skandia Klavuzu (Scandia Navigator).....	43
3.7.6. Entelektüel Sermaye İndeksi (Intellectual Capital-Index).....	44
3.7.7. Teknoloji Anketi (Technology Broker).....	45
3.7.8. Hesaplanmış Maddi Olmayan Varlıklar Yöntemi (Calculated Intangible Value).....	45
<b>4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ENTELEKTÜEL SERMAYEYE BAKIŞI.....</b>	<b>47</b>
<b>5. ENTELEKTÜEL SERMAYE ALANINDA SON DÖNEMDE YAPILAN BAZI ÇALIŞMALAR</b>	
5.1. Uluslararası Literatürde Son Dönemde Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Bazı Çalışmalar.....	51
5.2. Türkiye’de Son Dönemde Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Bazı Çalışmalar.....	57
<b>6. UYGULAMA</b>	
6.1. Araştırmaya İlişkin Ön Bilgiler.....	60
6.1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı.....	60
6.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	60
6.1.3. Araştırmanın Türü.....	60
6.2. Araştırmanın Yöntemi ve Uygulama.....	61
6.2.1. Denekler.....	61
6.2.2. Ölçüm Aleti.....	61
6.2.3. Puanlama.....	62
6.2.4. Uygulama.....	62
6.2.5. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler.....	63
6.3. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeleri.....	63
6.3.1. Deneklerin Demografik Özellikleri.....	63
6.3.2. İşletmelerin Bilgiyi Yoğun Kullanma Özellikleri...	64

	<b>Sayfa No.</b>
6.3.3. Güvenilirlik Analizi.....	<b>65</b>
6.3.4. Frekans Analizleri.....	<b>65</b>
6.3.4.1. İnsan Sermayesine İlişkin İfadelere Yönelik Frekans Analizi.....	<b>65</b>
6.3.4.2. İlişkisel Sermayeye İlişkin İfadelere Yönelik Frekans Analizi.....	<b>67</b>
6.3.4.3. Yapısal Sermayeye İlişkin İfadelere Yönelik Frekans Analizi.....	<b>69</b>
6.3.5. Faktör Analizleri.....	<b>70</b>
6.3.5.1. İnsan Sermayesi Faktör Analizi Sonuçları	<b>70</b>
6.3.5.2. İlişkisel Sermaye Faktör Analizi Sonuçları.....	<b>72</b>
6.3.5.3. Yapısal Sermaye Faktör Analizi Sonuçları.....	<b>73</b>
6.3.6. Fark Analizleri.....	<b>75</b>
6.3.7. Korelasyon Analizi.....	<b>75</b>
<b>7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>79</b>
<b>8. ÖNERİLER.....</b>	<b>81</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>82</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>88</b>
<b>EK 1 ANKET.....</b>	<b>89</b>

## TABLO LİSTESİ

	Sayfa No
<b>Tablo 3.1</b> : Kaynak Sınıflandırma Sistemleri.....	17
<b>Tablo 3.2</b> : Entelektüel Sermaye Kavramına Yönelik Sınıflama.....	19
<b>Tablo 3.3</b> : Temel Entelektüel Sermaye Unsurları.....	20
<b>Tablo 5.1</b> : Entelektüel Sermaye İle İlgili Uluslararası Literatürde Son Dönemde Yapılan Bazı Çalışmalar.....	52
<b>Tablo 5.2</b> : Türkiye’de Son Dönemde Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Bazı Çalışmalar.....	58
<b>Tablo 6.1</b> : Anketi Cevaplayan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Demografik Özellikleri.....	63
<b>Tablo 6.2</b> : Anketin Cevaplandığı İşletmelerin Bilgiyi Yoğun Olarak Kullanma Özellikleri.....	64
<b>Tablo 6.3</b> : Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	65
<b>Tablo 6.4</b> : İnsan Sermayesi Frekans Analizi.....	66
<b>Tablo 6.5</b> : İlişkisel Sermaye Frekans Analizi.....	68
<b>Tablo 6.6</b> : Yapısal Sermaye Frekans Analizi.....	69
<b>Tablo 6.7</b> : İnsan Sermayesi Faktör Analizi Sonuçları.....	71
<b>Tablo 6.8</b> : İlişkisel Sermaye Faktör Analizi Sonuçları.....	73
<b>Tablo 6.9</b> : Yapısal Sermaye Faktör Analizi Sonuçları.....	74
<b>Tablo 6.10</b> : İşletmelerin Bilgiyi Yoğun Kullanımlarına Göre t-test Analizi.....	75
<b>Tablo 6.11</b> : Faktörler Arası Korelasyon.....	76

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 3.1	:	Entelektüel Sermayenin Unsurları.....	22
Şekil 3.2	:	İnsan Sermayesinin Bileşenleri.....	24
Şekil 3.3	:	Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Etkileşimi.....	34
Şekil 3.4	:	Entelektüel Sermaye İndeksi Yönetiminde Goran Ve Johan Roos'a Göre Entelektüel Sermayenin Unsurları.....	44

## KISALTMALAR

<b>A.B.D</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>a.g.e</b>	Adı Geçen Eser
<b>AR-GE</b>	Araştırma Geliştirme
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CICA</b>	Canadian Institute of Chartered Accountants
<b>DD</b>	Defter Değeri
<b>EVA</b>	Economic Value Added
<b>IASC</b>	International Accounting Standard Committee
<b>ICRP</b>	The Intellectual Capital Realization Process
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>İİBF</b>	İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>İF</b>	İnsan Sermayesi Faktörleri
<b>İSF</b>	İlişkisel Sermaye Faktörleri
<b>Kb</b>	Kilobite
<b>Mb</b>	Megabite
<b>M.Ö.</b>	Milattan Önce
<b>PD</b>	Piyasa Değeri
<b>T.S.E.</b>	Türk Standartları Enstitüsü
<b>VAIC</b>	Value Added Intellectual Coefficient
<b>YF</b>	Yapısal Sermaye Faktörleri

## 1. GİRİŞ

Bilgi tabanlı ekonomiye geçiş günümüz ekonomisinde bazı yapısal değişiklikleri beraberinde getirmiş ve büyük ölçüde maddi olmayan öğelere dayanan ve değer yaratımında temel olarak entelektüel sermaye kaynaklarını kullanan yapıya kavuşmuştur (Goldfinger, 1997; Roos ve diğ., 2005). Amerika Birleşik Devletleri'nde 2003 yılı sonunda yapılan bir alışma, A.B.D. hisse senedi piyasasının % 98'ini temsil eden Russel 3000 endeksinde listelenen şirketlerin gelecekteki büyüme değerleri toplamının şirketlerin kurumsal değer toplamının % 43,6'sına ulaştığını ortaya koymuştur (Roos ve diğ., 2005). Buna paralel olarak şirketlerin zsermaye zenginliğinin yönetimi, giderek artan hızla geleneksel ekonomik varlıklardan maddi olmayan ve entelektüel sermaye varlıklarına kaymaktadır. Entelektüel sermaye kaynaklarının organizasyona rekabet üstünlüğü sağlamada en stratejik bileşenler olduğu ve ölçülmesi, yönetilmesi ve değer yaratım sürecine katılmasının ne kadar önem kazandığı birçok araştırmada ortaya konmuştur (McGaughey, 2002). Bu değer yaratım sürecinin verimliliği ile firmaların piyasa değerlemesi ve finansal olmayan performansı arasındaki bağlantı araştırılmış ve entelektüel sermayenin, firmanın pazar değeri ve finansal performansı üzerinde pozitif etki bıraktığı ve entelektüel sermayenin firmanın gelecekteki performansı için bir gösterge olabileceği saptanmıştır (Chen ve diğ., 2005). Bu bağlamda ülkemizde 2003 yılında İstanbul Ticaret ve İstanbul Sanayi odalarına bağlı en büyük 1000 şirket içerisinden 71 firma üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin insan sermayeleri ile işletmenin pazar/defter değeri oranı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bilimsel olarak ispatlanmıştır.

## **2. BİLGİ, BİLGİ YÖNETİMİ ve BİLGİYE DAYALI İŞLETMELER**

Günümüzde “bilgi” bir üretim faktörü haline gelmiş ve yönetimi önem kazanmıştır. Bu bölümde bilgi kavramı ve yönetimi ele alınacak ve çalışmaya temel oluşturan bilgiye dayalı işletmelerin özellikleri üzerinde durulacaktır.

### **2.1. BİLGİ KAVRAMI VE TÜRLERİ**

#### **2.1.1. Bilginin Tanımı**

Bilgi kelime olarak; bir iş veya konuya ilişkin bilinen olgu, malumat, ilim, marifet, anlayış, idrak biçiminde tanımlanmaktadır (www.tdk.org.tr 2009). İşletme bilimi açısından bilgi; işletmeye değer yaratan bir biçimde organize edilebilen, gruplandırılabilen ve eyleme geçirilebilen veri olarak tanımlanmaktadır (Özgener 2003: www.bilgiyonetimi.org). Bilgi kavramı, insanlık yaşamında geçmişten beri var olmasına rağmen 1990’lı yılların sonlarında işletmelere ve ekonomiye katma değer sağlamasıyla yoğun olarak hissedilmiştir.

Bilgi ekonomisinin özümsebilmesi; birbirlerinin yerine kullanılamayan veri, enformasyon ve bilgi kavramları arasındaki farkın çok iyi anlaşılmasına bağlıdır (Ergun 2002: 1). Veri kavramı, çeşitli durumların, gözlemlerin veya oluşumların her türlü gösterimidir. Bu gösterimler, sayı veya semboller olabileceği gibi çeşitli biçimlerdeki grafik ve çizimler de olabilir (Kaleli 2002: 741). Ne kadar veri toplanırsa o kadar fazla bilgi elde edileceği fikri tamamen yanlıştır. Nitekim gereğinden fazla veri toplamak aralarında işe yarar olanların bulunmasını zorlaştıracığı gibi, verilerin kendi başlarına herhangi bir anlam taşımamaları nedeniyle karar vermede güvenilecek bir temelde oluşturamayacaktır (Davenport ve Prusak 2000: 2–3).

Bilginin, insanın zihinsel süreçleri, öğrenmesi ve ürünleriyle ilgili olduğu ve gerek kendisini gerekse çevresini anlamayı kolaylaştırdığı söylenebilir. Sadece kuramsal önermeler dışında insanların gelişmesini sağlayan teknolojik araç gereçler de bilgi olarak görülmektedir. Teknolojik bilgilerin özellikle toplumsal gelişmenin sağlanmasında rolü büyüktür (Öğüt 2000: 11).

### **2.1.2. Bilgi Türleri**

Literatürde bilgiler çeşitli gruplara ayrılmaktadır, günümüz işletmeleri için en büyük öneme sahip olan bilgi türü “stratejik bilgidir”. Her türlü bilgi stratejik öneme sahip değildir. O halde buradaki önemli olan nokta, “Stratejik bilgiyi stratejik olmayan bilgiden ayıran nedir?” sorusudur. Açık, ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenabilir ve dolayısı ile kolayca transfer edilebilir bilgi, stratejik olarak görülemez. Çünkü bu özelliklere sahip olan bilgi işletmeler ve iş çevreleri arasında kolayca dolaşabilmekte, bir yerden diğer bir yere kolayca göç edebilmekte, kolayca elde edilebilmektedir. Dolayısı ile bunun işletmeler arasında kalıcı rekabet avantajı yaratması olanaksızdır. Patent bu sayılan özellikleri taşımasına rağmen stratejik bir bilgi olarak değerlendirilir. Çünkü sahibine koruma hakkı veren bir bilgidir. Bilginin stratejik nitelikte olması ve rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmeye özgü ve kolayca transferi, elde edilebilmesi, yayılması olanaklı olmamalıdır. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin tek yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ilişki kurmak ve geliştirmekten geçmektedir (Aadne ve Diğerleri 1996: 1). Barca (2009) stratejik öneme sahip ve işletmelere rekabet avantajı sağlayan bilgiyi işaret bilgisi, deneysel bilgi, kurumsal bilgi ve girişimci bilgi olmak üzere dört ana grupta incelemiştir. Bu bilgi türleri ve işletmedeki yönetim şekilleri aşağıda ele alınmıştır.

#### **2.1.2.1. İşaret Bilgisi**

Bilgi ekonomisinde bilginin önemli bir kısmı işaretler biçiminde ifade edilmektedir. Fakat bu bilgi parçaları, içerik yoğun nitelikte olan özellikler taşımaktadır. Üretilen ve yayılan çoğu bilgi alıcısına yorumlaması gereken mesajlar sunar. Bu işaretleri yorumlayıp uygulamaya dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek yaymak bilgi yönetiminin başlıca görevlerinden birisini oluşturmaktadır. Örneğin, yüksek işsizlik durumunda ekonomi yönetiminin katı bir para politikası uygulaması gelecekte devalüasyon olacağı biçiminde yorumlanabilmektedir (Barca 2009: [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

Bilgi yönetiminin işlevi, sadece işaret bilgilerini çözümlmek değil aynı zamanda işaret bilgileri yaratıp yaymaktır. İşaret yayarak işletmeler pazarda kendi lehlerine bir bilgi dolaşımını ve firmanın pazar değerinin artmasını amaçlamaktadır. İşaret bilgisinin bilgi ekonomisinde birçok uygulama alanı vardır ve alanlar her geçen gün artmaktadır. Bu alanların başlıcaları reklamlar ve sertifikalardır (Barca 2009: [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)). Reklam bir ürün veya hizmetin para karşılığında, kitle iletişim araçlarının kullanılmasıyla, önceden belirlenen hedef kitlede istenen yönde tutum ve davranış sağlama faaliyetleri olarak kabul edilmektedir([www.kobi finans.com](http://www.kobifinans.com) 2009). Reklam tüketiciye ürün hakkında işaretler vererek ürünün satılmasını sağlar ([www.kobifinans.com](http://www.kobifinans.com) 2009).

Sertifikalar işaret bilgisi yaymanın diğer bir yoludur, örneğin Türk Standartları Enstitüsü (TSE) ve Uluslararası Standartlar Organizasyonu (International Organization for Standardization - ISO) serisi standartları, garanti belgeleri gibi işaret bilgileri ile örgütün kaliteye verdiği önemi çevreye yaymaktadır. Daha kapalı ve dolaylı işaretlerde stratejik amaçlarla yayılabilir. Örneğin, pazarda tekel konumunda olan bir işletme karlı olma durumunu sürdürmek için “fiyat sınırlamasına” giderek pazara yeni girişleri engelleyebilir. Fiyat sınırlaması ile pazara girerek, potansiyel yatırımcılara rekabet savaşı olacağına dair bir mesaj gönderir ve pazara girdiklerinde kar marjlarını çok düşürmek zorunda kalacakları ve dolayısı ile karlılığı yakalayamayacakları işaretini verir (Barca 2009: [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

#### **2.1.2.2. Deneyimsel Bilgi**

Deneyimsel bilgi, bir kişinin mesleğini uygulayarak bilgi elde etmesini ifade etmektedir (Ekiz 2003: [yayim.meb.gov.tr](http://yayim.meb.gov.tr)). İşaret bilgisinde kişilerin enformasyonu yeni bilgi kategorilerine (strateji, taktik, vizyon) dönüştürme çabası varken, deneyimsel bilgide deneme-yanılma veya yapma yolu ile yeni bir bilgi kategorisinin üretilmesi söz konusudur. Deneyimsel bilgi, sadece yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkarılabilecek bir bilgi türüdür. Dolayısıyla bu bilgi türü, zaman, enerji ve kaynak gerektirdiği için kolay ve çabuk elde edilememektedir (Barca 2009: [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

Bilgi ekonomisinde deneyimsel bilgi üretmenin süreç mühendisliği ve bechmarking (kıyaslama) gibi değişik yolları bulunmaktadır. 1990'ların başlarında egemen olan uygulama, süreç mühendisliğidir (process engineering). Bu uygulamada iş süreçleri yeniden tasarlanarak verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Deneyime dayalı bir diğer bilgi yönetimi yolu ise "benchmarking"dir. (Barca 2009: www.bilgiyonetimi.org). Benchmarking, bir işletmenin kendini, rakipleri diğer sektörler ve dış pazardaki uygulamalar ile karşılaştırıp, en iyi uygulamaları örnek alarak zayıf yönlerini geliştirmesi anlamına gelmektedir (Yıldız ve Ardıç 2009: www.bilgiyonetimi.org).

### **2.1.2.3. Girişimci Bilgi**

Üretim veya hizmet için gereken kaynakları bir araya getirerek organizyonu sağlayan kişiye girişimci denilmektedir. Bilgi toplumunda sermaye, emek, doğal ve fiziki kaynaklardan oluşan üretim faktörlerine bilgi de eklenmiştir. İşte girişimcilik, risk üstlenerek bu faktörlerin mal veya hizmete dönüştürme sürecine kanalize edilmesini ifade etmektedir (Aktan 2009: www.canaktan.org). Girişimci bilgiyi diğer bilgilerden ayıran en önemli nokta, onun girişimci, yenilikçi bir ruha sahip olması ve ticari akışı ve pazarın dengesini değiştirerek ekonomik aktivitenin sınırlarını genişletmeleridir. Girişimcilik sektördeki boşlukları tespit edip, bu boşluğun doldurulmasına yönelik ciddi çalışmaları ve yatırımlar yapmayı, gerektirmektedir (Kasapçı 2004: www.bilgiyonetimi.org).

Girişimcilerin nasıl bilgi ürettikleri bilinmediği için onları taklit etmek de kolay değildir. Dolayısıyla yönetilmesi en güç bilgi kategorisi, girişimci bilgi kategorisidir. Bütün yatırım ve düzenlemeler girişimci bilgi üretilebileceğini garanti etmez. Hatta girişimciler bile çoğu zaman kendilerinin bu bilgiyi nasıl ürettiklerini ve tekrar üretebileceklerini garanti edemezler. Girişimci bilgi bütünüyle bireye aittir ve bireysel bir aktivitenin sonucu olarak ortaya çıktığından, taklit edilmesi çok zordur (Barca 2009: www.bilgiyonetimi.org).

#### **2.1.2.4. Kurumsal Bilgi**

Yöneticilerin yönetim tecrübesi, kurum çalışanlarının deneyimleri ya da kurumda çalışan herhangi bir görevlinin kurumla ilgili en ufak bir bilgi parçası kurumsal bilgi olarak kabul edilebilir Kurumsal bilgi, kurum içinde üretilen veya dışarıdan gelen, o kurumla ilgili kayıtlı ya da kayıtsız her türlü bilgiyi ifade etmektedir. (Odabaş 2009: [www.stradigma.com](http://www.stradigma.com)). Böylesi bir bilgi bir yerden başka bir yere bütün birey ve onların kabul edilmiş ortak iş görme yöntemleri ile beraber aktarılmadıkça transfer edilemez çünkü kurumsal bilgi işletmenin süreçleri, prosedürleri ve yapıları tarafından özümsemiş durumdadır. Kurumsal bilgi yaratma, sistematik araştırma ve geliştirme çalışmalarının sonucunda olur. Bireysel bilginin kurumsal bilgiye dönüşümünde bireyler ajan (aktarımcı) rolü oynamaktadırlar. Bireylerin bilgi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini belirlemektedir. Kurumsal bilgi üretimini hızlandırmanın yolu iş görenlerin merakını arttıracak faaliyetleri teşvik etmek ve onları girişim yapmaya özendirerek örgütsel kültür yaratmaktır (Barca 2009: [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

#### **2.1.3. Bilgi Toplumuna Geçiş**

Bilgi çağı gelecekte yaşamımızı değiştirecek bir gelişme öngörüsü değildir. Şu anda içinde olduğumuz ve bugünkü işimizi, özel yaşamımızı biçimlendiren bir gerçektir. Bilginin önemi yaşamın çeşitli alanlarında, politikada, sanatta, iş yaşamında uzun yıllardan beri bilinmektedir. Ancak son dönemde iletişim ve işbirliğini kolaylaştıran teknolojilerin gelişmesiyle bilgi çağına girilmiştir (Barutçugil 2002: 22).

Bilgi ekonomisiyle birlikte ekonominin işleyişi kesin bir şekilde değişmektedir. Yeni üretim faktörü bilgi, küreselleşme, kapitalizm ötesi toplum, bilgi toplumu gibi isimlendirmelerle nitelendirilen yeni bir dönüşüme öncülük etmektedir. Bu dönüşüm süreci üç aşama şeklinde ele alınacak olursa, ilk aşamayı kırsal kesimden kent hayatına ve yerleşik düzene geçiş, ikinci aşamayı matbaa, Rönesans ve buhar makinesi gibi faktörler oluşturmaktadır. II. Dünya Savaşından sonra yarı iletkenler ve 80'lerde kişisel bilgisayarla belirmeye başlayan, 90'larda ise internet ve küreselleşme ile ortaya çıkan

üçüncü aşama ise hayatımızı, iş yapma biçimlerimizi, geleneksel düşünceleri köklü bir şekilde etkilemiştir. Endüstri çağının en zenginleri 19. yüzyılın büyük çelik tüccarları ve petrol şirketleriyken, II. Dünya Savaşı sonrası dönemin en zenginleriyse sırasıyla yarı iletken üreticileri ve elektronikçiler, bilgisayar yapımcıları, yazılım üreticileri, biyokimya ve internet şirketleri gibi bilgi sistemleri kurmaya, bilgiyi üretime entegre etmeye ve dağıtmaya yönelik girişimlerde bulunan kişilerdir (Ertuğrul 2003: www.bilgiyonetimi.org).

Bilgi toplumuna geçiş süreci başta gelişmiş ülkelerde (ABD, Almanya, Fransa, Japonya, Kanada, İngiltere) olmak üzere hızlı bir şekilde başlamış ve gelişmekte olan ülkelere doğru yayılmıştır. Bu süreçle birlikte gelişmiş ülkelerde emek yoğun ekonomilerden bilgi yoğun ekonomilere geçiş hızlanmış (Aşıkoglu 1996: 100), yeni kurum ve kurallar ortaya çıkmış ve bilgi toplumunun dinamikleri oluşmaya başlamıştır (Drucker 1995: 355).

Bilgi toplumunu oluşturan dinamiklerin ortaya çıkmasının sonucunda dünyada hızlı bir dönüşüm sürecine girilmiştir. Bu dönüşüm sürecinin başlaması, işletmelerin üretim faktörlerinin öncelik sıralamasında değişiklik yaratmıştır. Üretim faktörleri, bilgi toplumuna geçiş sürecinin başlamasına kadar olan sürede, işletmeler açısından benzer önem ve önceliğe sahipken bilgi toplumunun oluşum sürecinde değişikliğe uğramıştır. İşletmenin sahip olduğu bilginin oluşumunu sağlayan ve üretim süreçlerine aktaran insan kaynakları, işletmede öncelikli faktör olarak rol oynamaya başlamıştır.

## **2.2. BİLGİ YÖNETİMİ**

İktisattaki geleneksel büyüme modellerine göre üretim faktörleri, hasıladan payını rant olarak alan toprak, ücret olarak alan işgücü ve kar olarak alan sermayedir. Geleneksel iktisattaki büyüme modellerine bakıldığında bazı ortak özellikler görülmektedir. Bu ortak özelliklerin en belirgin olanı büyümenin, sermaye ve işgücü gibi esas üretim faktörlerine dayandırılmasıdır. Geleneksel büyüme modellerinde üretim faktörleri azalan verimler yasasına göre, ölçeğe bağlı olarak azalan oranda getiri (diminishing return) sağlarlar.

Klasik modellerde yer almayan bilgi, günümüz ekonomisinin en önemli üretim faktörü olarak listeye eklenmiştir. Gelişmeler, “teknoloji, eğitilmiş insan gücü ve bilgi üretim faktörleridir ve büyümeye pozitif katkıda bulunurlar” hipotezini sayısal verilerle ve sezgisel olarak doğrulamaktadır.

Kanada Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü'nün (Canadian Institute of Chartered Accountants-CICA) entelektüel sermaye üzerine Canada Financial Post 300 ve Fortune 500 firmalarının tepe yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırma, yöneticilerin “bilgi”yi ve “entelektüel sermaye”yi firmanın en kritik kaynağı olarak gördüklerini ortaya çıkarmıştır (Dzinkowski, 2000).

### **2.2.1. Bilginin Artan Önemi**

Bugün yaşamakta olduğumuz bilgi devrimi insanlık tarihindeki dördüncü bilgi devrimidir. İlki 5000-6000 yıl önce Mezopotamya'da; sonra bağımsız olarak fakat birkaç bin yıl sonra Çin'de ve 1500 yıl kadar sonra Mayalar tarafından Orta Amerika'da yazının icat edilmesidir. İkinci bilgi devrimi, ilk olarak Çin'de M.Ö 1300 yılında ve 800 yıl sonra Yunanistan'da -Atina tiranı Peisistratos zamanında-, o zamana kadar ezberden nakledilen Homeros destanlarının yazıya dökülmesi sonucu kitabın icadıyla olmuştur. Üçüncü bilgi devrimi Gutenberg'in matbaayı icadıyla başlamıştır. Bu devrimlerin ilk ikisi hakkında hemen hemen hiç belge yoktur, bununla beraber Çin'de, Yunanistan ve Roma'da da ilk kitabın etkisi çok büyük olmuştur. Bilgi teknolojileri ve yönetim bilgi sistemine dayanan bu içinde bulunduğumuz bilgi devrimi ise dördüncü bilgi devrimidir (Bahçivangil, 2001) .

İngiliz iktisatçılar Adam Smith ve David Ricardo, mukayeseli üstünlük teorisini iki yüzyıl önce geliştirmişlerdir. Buna göre, ideal bir tam rekabet piyasasında ülkeler, kendileri için daha yüksek verimlilik ve etkinlik yaratacak mukayeseli olarak üstün oldukları alanlara odaklanmalıydılar. Bellman'a göre, bu doktrin yenilik faaliyetlerine odaklanmış ve kendileri için ayırıcı bir rekabet noktası yaratmaya çalışan günümüz işletmeleri için önemli bir delildir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin yaşandığı günümüzde bilgi, akılcı yöntem ve tekniklerle üretime sokularak stratejik bir

rekabet faktörü elde edilmektedir. Peter Drucker'a göre, "bilgi işleme ve bilgi analizinin tek bir cihazda (kişisel bilgisayar) birleşmesi, bir ölçüde, on dokuzuncu yüzyılın sonu ve yirminci yüzyılın başında yaşanan asıl enerji kaynağının ve makinenin bir yapıda toplanması kadar köklü bir değişimdir." 20. yüzyılın ortalarına kadar üretim faktörleri olarak büyük önem taşıyan, emek, sermaye ve doğal kaynakların artık kolay ulaşılabilir olmaları nedeniyle ikinci planda kaldıklarını ifade eden Drucker, günümüzde tek anlamlı kaynağın bilgi olduğunu ifade etmektedir.

### **2.2.2. Bilgi Yönetimini Ortaya Çıkaran Temel Unsurlar**

Hızla gelişen teknoloji ve teknolojinin kolaylaştırdığı bilgi üretimi, eski ekonomiye yeniden yapılanma olanağını sağlamıştır. Günümüzde yaratıcılığın oluşmasında anahtar rol oynayan fikirlerin, teknolojinin ve yenileşmenin öneminin artmasıyla bilgi ve teknolojik altyapı bütün sektörlerle yerleşmeye başlamıştır. Dünya ekonomisini etkileyen söz konusu gelişmelerin, araştırmacılar arasında kabul gören başlıca nitelikleri şöyle sıralanabilir (Teece, 2003):

1. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki devrim
2. Stratejik bir işletme varlığı olarak bilginin yükselen önemi
3. İşletmelerin kaynak planlaması yapılarının değişmesi
4. Rekabet gücünün belirleyici unsuru olarak buluşların yaygınlaşması

Bilgi yönetimi entelektüel sermayenin ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bilgi yönetimi herhangi bir organizasyonun kontrol ettiği entelektüel sermayenin belirlenmesi, ölçümü, değerlemesi ve yönetimi ile alakalıdır. Entelektüel sermaye genel olarak bilgi yönetimini de içine alan geniş bir şemsiye kavram olarak ele alınmaktadır.

### **2.2.3. Bilgi Ekonomisinin Özellikleri**

Bilgi ekonomisinin dört temel özelliğinden söz edilebilir. Bunlar: dijitalleşme (internet ekonomisi, elektronik ticaret), artan araştırma geliştirme faaliyetleri, küreselleşme ve insan kaynakları görünüşünde yaşanan köklü değişimdir (insan kaynaklarına dayalı yeniden yapılanma). Bilgi ekonomisinin bu bileşenlerinden bazılarındaki gelişmeleri rakamlarla ortaya koymak daha olası, bazıları için ise daha zordur. Bilgi ekonomisindeki gelişmelerin görülebileceği en net göstergeler; internet, elektronik ticaret ve şirketlerin piyasa değerleridir.

Aşağıdaki göstergeler bilgi ekonomisinin ulaştığı noktayı bir ölçüde yansıtmaktadır (Ertuğrul, 2006).

1. Teknolojik gelişme, iletişim ve bilgi paylaşımını önemli ölçüde kolaylaştırmış, hızlandırmış ve ucuzlatmıştır. Örneğin bilgisayar hafızalarının maliyeti büyük bir hızla azalmaktadır. 1993 yılında 20 Mb için 900 dolar olan maliyet 2002 yılı itibariyle 80 dolar civarındadır. 1995 yılında 1 Kb hafızanın maliyeti 30 sent iken, bu maliyet 2005 yılında 10000 kat ucuz olarak 0,003 sent civarındadır.
2. Bilgi toplumunun dinamiklerinden yararlanan işletmeler üretim ve cirolarını 2–3 kat artırırken işgören sayısında %75'lere varan azaltmalara gitmişlerdir.
3. Yüksek verimli melez tahıllara yönelik araştırmalar sayesinde çiftçiler 1920'lerdeki düzeye oranla beş kat daha fazla mısır elde etmektedir. Bir başka deyişle bugünkü mısır başağının %80'i bilgi ürünüdür.
4. Japonya'nın 1975–80 arasındaki toplam üretimi 3 kat artmış ancak kullanılan hammadde miktarında herhangi bir artış söz konusu olmamıştır.

### **2.3. BİLGİYE DAYALI İŞLETMELERİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ**

Globalleşme ve bilgi çağına geçiş birbirlerini destekleyen ve paralel olarak gelişen olgulardır. (Nurmi,1998) Globalleşmenin artmasıyla birlikte rekabet de boyut değiştirmeye ve gittikçe daha sert ve yok edici bir hal almaya başlamıştır. Böyle bir

rekabet ortamındaysa bilgi, özellikle işletmelerin kendi yarattıkları bilgi işletmelere rekabet avantajı kazandırmaktadır. Ekonomilerin globalleşmesi, işletmeleri uyum sağlama, yenilik yapma ve hızlı ürün – hizmet geliştirme yönünde baskı yapmaktadır. Bilgi de işletmeler için sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaktadır. (Yazıcı, 2001; 16)

İşletmelerin çağımızda rekabetçi avantaj sağlayabilmelerinin temel dayanağı bilgidir. Bilgiyi üreten, bilgiyi yararlı teknolojilere ve ürünlere dönüştürebilen işletmelerin, bilgiyi üretmeyenlere karşı üstünlüğü tartışılmaz. Bilgiyi üretmenin yanı sıra yararlı bilgilerin düzenlenerek ilgili kullanıcılara yalın biçimde sunulması, iş ve işlemlerin yapılması, süreçlerine aktarılması da bilginin doğru biçimde kullanılmasının sağlanması açısından önem taşımaktadır.

Drucker, bilginin diğer üretim faktörleri gibi düşünülmemesini, çünkü bilginin günümüzde tek önemli kaynak haline geldiğini savunmaktadır. Geleneksel üretim faktörleri ortadan kalkmamış, ancak ikinci plana düşmüştür. Nonaka ve Takeuchi, 1995 yılında yayımladıkları “Bilgi Yaratan Şirket” adlı, Japon işletmelerinin bilgiyi nasıl kullandıklarını konu alan eserlerinde, Japonların başarısının altında yatan temel gerçeğin, bilgiyi yaratmaktan ve bu bilgiyi kullanarak yeni ürünler geliştirmekten kaynaklandığını savunmaktadır. Japonların sürekli yenilik yaratmalarının özünde, dışarıdan edindikleri bilgiyi örgüt içinde çalışanlarla paylaşma bilinci yatmaktadır. Burada, bilginin dışarıdan alınması ve yeni ürünler şeklinde dışarıya verilmesiyle devam eden bir değişim süreci söz konusudur. (Nonaka, Takeuchi; 1998; 6)

Bilgi yoğun olarak çalışan işletmeler, müşteri odaklı işletmelerdir. (Blattberg ve Glazer, 1994; 9-29) Müşterilerin farklı taleplerinin üretim proseslerine uygulanmasıyla ilgili farklı yaklaşımlar bulunmakla beraber, bütün yaklaşımların, müşterilerden gelen bilgilere ve müşterilerle kurulacak iletişime artan derecede ihtiyacı bulunmaktadır.

Bilgiye dayalı örgütler, bilgiyi üreten, paylaşan, uygulayan, yöneten, yenilikçi işletmelerdir. Bu tanımlara kısaca değinmek gerekirse;

**1. Bilgiyi Üretme:** Bilginin tam değerini kavrayan insanoğlu, gelecekteki sorunlarına uygulayacak şekilde bilgiyi sürekli olarak toplar, biriktirir ve

güncellerken, örgütler de aynı şekilde bütün çabalarıyla sürekli olarak bilgiyi toplama, biriktirme, güncelleme ve uygulama ihtiyacı duyarlar. Örgütler bu eşsiz hazineyi besleyecek şekilde çok büyük çaba sarfederler. (Misra ve diğ., 2003; 38) Daha iyi rekabet edebilmek, başarıyı yakalayabilmek için örgütsel çevreden, toplumdan, müşterilerden bilgi alan ve onlarla bilgiyi paylaşan, karmaşık sistemleri çözümleyerek bilgi üreten ve üretilen bilgiyi işe uygulayan örgütler rakiplerinin önüne geçmektedir. (Arat, 1996; 80)

**2. Bilgiyi Paylaşma:** Bilgi paylaşımında temel amaç örgütteki bütün bireylerin ve birimlerin bilgiye erişebilmelerini sağlama ve bunlar arasında bilgi transferini olabildiğince kolaylaştırmaktır. (Davenport vd., 1998; 46) Bu noktada önemli olan doğru bilginin, doğru insanlara, doğru zamanda ulaştırılmasıdır (Beijerse, 2000; 167). Bilginin yerel düzeyde kalmaması için bütün bir örgüt içinde büyük bir hızla ve etkinlikle yayılması gerekir. Birkaç kişinin elinde kalması yerine fikirler geniş bir şekilde yayılırsa en üst düzeyde etki yapacaktır. İşletme içindeki yazılı, sözel, görsel raporlar, ziyaretler, personel rotasyon programları, eğitim ve yetiştirme programları ve standartizasyon programları gibi çeşitli mekanizmalar bu süreci güdüleyecektir (Garvin, 1993; 87-88)

**3. Bilgiyi Uygulama:** Bilginin uygulanarak değerinin artırılması için, çalışanların davranışlarında, çalışma anlayış ve biçiminde olumlu anlamda değişime yol açması, yeni ve faydalı fikirlerin, süreçlerin, uygulamaların ve politikaların geliştirilmesi konusunda somut katkılar yapması gerekmektedir. Bu ise bilginin, organizasyon yararına etkili ve sonuç getirecek biçimde kullanılmasını gündeme getirmektedir. Bu bakımdan bilginin kullanılması ve organizasyona yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Nitekim yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle bilginin uygulama aşamasının başarısı, bilginin ne ölçüde etkili ve etkin biçimde kullanıldığına, bu bilginin ne ölçüde davranışlara yansdığına ve eyleme geçirildiğine bağlıdır. Bilginin

uygulanmasından beklenen somut faydalar içerisinde, daha iyi karar verme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve personel etkinliğinin artırılması en önemlileri olarak gösterilmektedir. (Zaim, 2004)

**4. Bilgiyi Yönetme:** Bilgi yönetiminde, bilginin kullanılabilir hale gelmesi, dokümantasyon ve elektronik süreçlerle kodlanması ve örgüt üyeleri arasında paylaşılması gerekir (Bennett, Gabriel, 1999; 214). Enformasyon ve bilgi kaynakları arasındaki ilişkiye vurgu yapılması ve bilgi yönetimindeki katılımcıların bu ilişkiler karşısında akıcı bir şekilde hareket edebileceklerinin sağlanması bu noktada önem taşımaktadır. Bir işletme, dış çevresinden bilgi ve enerji alır. Strateji, insan, süreçler ve teknolojiden oluşan bir kombinasyonlar enformasyon ve enerji, mal ve hizmetleri üreten bilgi, süreç ve yapılara dönüştürülür. Sonra işletmenin refahına katkıda bulunarak bu mal ve hizmetler dış çevre içinde tüketilir. (Duffy, 2000; 64-65)

**5. Yenilikçilik:** 1990'lardan sonra işletmeler için rekabet avantajının temel kaynağı olarak kalite ve etkinlik gibi niteliklerin yerine yenilik üzerinde durulmaktadır. Günümüzde rekabetçi iş dünyasında ayakta kalmak özellikle bilgiye dayalı işletmelerde bilginin paylaşılmasıyla mümkündür. Sadece enformasyonun değil bilginin de farkına varılması bir işletmenin yenilikçi potansiyelinin temel kaynağıdır. (Swan ve diğ., 1999; 262-265)

Yeni yönetim felsefeleri, enformasyonun bilgi gelişmesinin bir sonucu olduğunu ve entelektüel çabayla teknolojik yenilikler arasında sağlam bağlantılar bulunduğunu ve bunun gittikçe geliştiğini fark etmektedirler. Yenilikçi çabalar bilgiye ve bilgi işçilerine yapılan yatırımın isabetli sonucudurlar. Eğer bilgi yönetimi yenilik araştırmalarından olumlu yönde etkilenirse, yeni bilginin gelişmesine yapılan yatırım işletmeleri daha kazançlı pazarlarda yeni işlere götürebilir. (Carneiro, 2000; 92-93)

### 3. ENTELEKTÜEL SERMAYE

#### 3.1. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMININ GELİŞİMİ

Entelektüel sermaye konusunda ilk çalışmalar, ünlü ekonomist J.K. Galbraith tarafından 1970 yıllarında yapılmıştır. Galbraith yakın dostu ekonomist M.Kalecki'ye yazmış olduğu mektupta, sahip oldukları birçok zenginliğin entelektüel sermaye sayesinde gerçekleştiğini söyleyerek entelektüel sermayenin oldukça önemli bir kavram olduğunu belirtmiştir (Suzanne, 2000). Ancak bu kavram 1990'lı yıllarda önem kazanmaya başlamıştır. Bu gecikmenin nedeni, zamanın iş ortamının, çalışan işyeri müşteri ilişkilerinin bugüne oranla daha katı kurallara bağlanmış olması ve bu katılığın yeni fikir ve buluşlara dayalı yeni iş alanlarının gelişmesini sınırlamasından kaynaklandığı belirtilmektedir.

Gelişen bilgi ekonomisi trendine paralel olarak, organizasyonel anlamda entelektüel sermayeden ilk olarak bahseden Fortune dergisinin editörü Thomas Stewart Haziran 1991 tarihinde kaleme aldığı "Brainpower-Beyin Gücü" isimli makalesinde, yeni dünya düzeninin entelektüel sermaye sahiplerinin kontrolü altında olacağını savunmaktadır. Daha sonra yönetim biliminin öncülerinden P.Drucker, "post-kapitalist toplum" tanımlanmasında entelektüel sermaye kavramını daha ayrıntılı incelemiştir.

Entelektüel sermaye kavramı bilim adamları ve araştırmacılar tarafından üç farklı aşamada incelenmiştir. Entelektüel sermaye ile ilgili ilk çalışma, Hiroyuki İtami adlı bir Japon tarafından, sanal varlıkların Japon firmaları üzerinde yaptığı etki ve bunların yönetimi üzerine yapılan bir araştırmadır. İtami'nin Japonya'da "görünmeyen varlıklar" üzerine 1980 yılında yazdığı kitap önceleri pek ilgi görmemiş, ancak 1987 yılında İngilizce'ye tercümesi yapılarak entelektüel sermaye ile ilgili yapılan çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır (İtami H., 1987).

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar sonucunda entelektüel sermayeyle ilgili yeni modeller, kavramlar, yaklaşımlar türetilmiştir. Bunlar arasında henüz tam bir uyum olmadığı görüşü birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından kabul görmektedir. Bununla birlikte entelektüel sermaye konusunda ileri sürülen bazı kavramlar okuyucular

tarafından yanlış anlaşılmakta, aralarında benzerlik hatta bazen özdeşlik bulunduğu kanaati fark edilmektedir.

### **3.2. MADDİ OLMAYAN VARLIKLAR VE ENTELEKTÜEL SERMAYE**

Bu alandaki çalışmaların ve araştırmaların yoğunlaştığı son yirmi yıllık dönemde maddi olmayan varlıklar ve entelektüel sermaye terimlerinin sık sık açık bir tanım olmaksızın ve farklı kavramlara uygulandıkları durumlarda bile birbirlerinin yerine kullanıldığı gözlemlenmiştir. Entelektüel sermaye tanım ve bileşenlerine geçişten önceki bu bölümde bu konudaki temel yaklaşımlara kesin bir sonuca varılmaya çalışılmaksızın yer verilmesi uygun görülmüştür.

Al-Ali (2003), İngilizce’de “asset” olarak geçen “varlık” teriminin genel kabul gören anlamının hem doğrulanabilir hem de aktarılabilir öğelere işaret ettiğini, entelektüel kabiliyetlerin ise fikri mülkiyet haricinde kolayca doğrulanabilir ve aktarılabilir olmadığını belirtmiştir. Bu nedenle diğer malların (servetin) üretilmesine adanmış birikmiş mal (servet) olarak tanımlanabilen sermaye teriminin, bu noktada daha uygun bir tercih olduğunu öne sürmüştür. Bu tanıma göre mallar değer yaratımında kullanılabilir olmakla birlikte aktarılabilir olmak zorunda değildir.

Sermaye kelimesi ise; bakış açısına göre farklılık arz etmektedir. Örneğin muhasebe açısından “işletmenin sahip olduğu her türlü iktisadi kıymetlerin kaynağı”, iktisat bilimi açısından, “mal ya da hizmet üretiminde kullanılan üretilmiş üretim araçları”, işletme bilimi açısından, “işletmenin amaçlarına ve üretim çabalarına uygun olarak sahip olduğu tüm maddi ve maddi olmayan varlıkların toplamı”, gündelik yaşamda ise, “geçmiş tasarrufların sonucu biriken para stoku”nu ifade etmede kullanılmaktadır ( Çıkrıkçı ve Daştan, 2002).

Sermaye terimi, bir şirketin çalışanlarının beyin gücüne hiçbir zaman tam olarak sahip olamayacağı noktasında insan kaynağı boyutunda sorun yaşansa da, sermaye teriminin kullanımına karşı olan bütün tartışmalara rağmen bu alandaki uygulayıcıların çoğunluğu tarafından benimsenmiş durumdadır (Al-Ali, 2003).

Bu noktada araştırmacıları meşgul eden asıl konu ise “gayri maddi değerler”, “maddi olmayan varlıklar” ve entelektüel sermaye terimlerinin eşdeğer olup

olmadıkları yönündedir. Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi IASC (1998) tarafından yayınlanmış olan 38. nolu standartta (IAS 38) maddi olmayan varlıklar “tanımlanabilir, geçmiş olayların sonucu olarak kurum tarafından kontrol edilebilir durumda olan, kuruma ileride ekonomik fayda sağlaması beklenen gayri maddi parasal olmayan kaynaklar” olarak tanımlanmıştır. Gayri maddi değerler ise çoğunlukla, basit bir ifadeyle fiziksel mevcudiyeti bulunmayan ancak gelecekte kazanç (fayda) sağlaması muhtemel varlıklar olarak tanımlanmıştır (Canibano ve diğ., 1999). Entelektüel sermaye konusuna gelindiğinde ise bazı araştırmacılar entelektüel sermayenin tüm gayri maddi değerleri kapsadığını belirtmiş (Knight, 1999), bazı araştırmacılar ise entelektüel sermaye içine finansal bilançolarda gösterilen maddi olmayan varlıkların dahil edilmemesini savunmuştur (Caddy, 2000). Meritum (2002) ise gayri maddi (intangible) sıfatının varlık kelimesiyle ilişkilendirilmesinin muhasebe standartlarına göre firmanın bilançosunda gösterilecek maddi olmayan yatırımlara işaret etmesi gerektiğini öne sürmüştür. Sözü edilen çalışmada bu nedenle gayri maddi değerlerin (intangibles) entelektüel sermaye ile eşdeğer tutulabileceği belirtilirken maddi olmayan varlıklar (intangible assets) teriminin çok daha kısıtlayıcı olduğu ve gayri maddi değerlerin veya entelektüel sermayenin mevcut muhasebe modellerinde varlık olarak tanınan bir alt kümesini temsil edebileceği kabul edilmiştir.

Roos ve diğ. (2005), varlık yerine kaynak terimini kullanmayı tercih ettikleri çalışmalarında bir kaynağın maddi olup olmamasının muhasebesel olarak tanınırlılıkla ilgili olduğunu, bir kaynağın geleneksel ekonomik kaynak (parasal veya fiziksel) veya entelektüel sermaye kaynağı (ilişki, örgüt ve insan) olması konusunda ise kaynağın biçimi ya da ekonomik davranışıyla ilgili olduğunu belirtmiştir. Yazarlar maddi şekilde tanımlanan birçok entelektüel sermaye kaynağı olduğu gibi gayri maddi şekilde tanımlanan birçok geleneksel ekonomik kaynağın bulunduğunu belirterek kaynakları (varlıkları) Tablo 3.1’de sınıflandırmayı uygun görmüşlerdir.

Bu bölümde ele alınan ayrımlar akademik açıdan önemli olmakla birlikte uygulamada yönetsel amaçlar için temel önceliğe sahip konular değildir. Temel öncelik entelektüel sermayenin etkisinin tanımlanması, nicelleştirilmesi, ölçülmesi ve değer yaratımı sağlayacak şekilde yönetilmesinin sağlanmasıdır.

**Tablo 3.1**  
**Kaynak Sınıflandırma Sistemleri**

Kaynak Tanımlığı		(Geleneksel) Ekonomik Kaynaklar		Entelektüel Sermaye Kaynakları		
		Parasal	Fiziksel	İlişki	Örgüt	İnsan
	Maddi					
Maddi Olmayan						

**Kaynak:** Johan, Roos. ve Goran Roos, Nicola Carlo Dragonetti, Leif Edvinsson, Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape, London: McMillan Press, 1997

### 3.3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN TANIMI

Entelektüel sermaye kavramı farklı kişiler tarafından farklı yorumlanabilmektedir. Dolayısı ile entelektüel sermayenin tanımının doğru yapılması, ölçümünü ve yönetimini kolaylaştıracaktır. Entelektüel kelimesinin kökeni interlectio'dur ve latineden gelmektedir. Inter arasında anlamındadır ve ilişkiyi içerir. Lectio ise, okuma, elde edilen, ulaşılan, toplanan bilgi demektir. Stewart, 1997 yılında yayımlanan kitabında, entelektüel sermayeyi, "elde edilmiş kullanışlı bilgi" olarak en genel şekilde tanımlamış ve bunun örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, çalışanların becerilerini ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmiştir.

Literatürde entelektüel sermaye kavramının kesin bir tanımına rastlanmamaktadır. İlk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen Leif Edvinsson entelektüel sermayeyi, değere dönüştürülebilen bilgi olarak tanımlamaktadır. Edvinsson, işletmelerin insan sermayesi ve yapısal sermaye olmak üzere iki temel görünmeyen varlığı olduğu ve entelektüel sermayenin bunların toplamını ifade ettiğini belirtmektedir. Klein ve Prusak ise entelektüel sermayeyi daha yüksek değerlere sahip varlıkları yaratmada onları şekillendirecek ve harekete geçirecek entelektüel materyallerdir şeklinde özetlemiştir.

Entelektüel sermayenin yönetilmesinin temeli, bilginin (hammadde) işletme örgütü için değerli bir şeye (bilgi ürünü) dönüştürülmesini yönlendirmektir. Bireyin bilgi ve yeteneği, "dönüştürülmeden" ve "güçlendirilmeden" de ruhsal anlamda birey

için bir değer yaratabilir, ama böylece yararlanılmamış, gizli bir organizasyonel kaynak olarak kalmış olur. Bireyin bilgisi kullanılmaya ve organizasyonel değeri yaratmak için paylaşılmaya bir kez başlandığı zaman, bu katma değer “ürün” artık entelektüel sermayenin bir parçası haline gelir.

Entelektüel sermaye, bilançoda görünmeyen varlıkları kapsar, ölçülmeyeni ölçer. Kişiler, fikirler ve bilgi arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan bir araştırmadır. Bu nedenle entelektüel sermaye tek bir şey ya da tek bir hedef değil, ilişkilere yönelik bir konudur.

Literatürde entelektüel sermayeyle ilgili kesin bir tanıma rastlanmamakla beraber, varolan tanımların ulaştığı sonuçlardan yola çıkarak bir entelektüel sermaye tanımı yapmak gerekirse; entelektüel sermaye bir işletmenin içinde bulunan ama bilançolarında tam olarak görülemeyen, işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, geleceğin değerlerini yaratan, işletmedeki maddi olmayan varlıkların tümünü kapsayan, bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimin değere dönüşmüş biçimidir.

### **3.4. ENTELEKTÜEL SERMAYEYİ OLUŞTURAN UNSURLAR**

Entelektüel sermayenin unsurları literatürde genel olarak insan (human) sermayesi, yapısal (organizational/structural) sermaye ve müşteri (customer/relational) sermayesi olarak kabul edilmiştir (Bontis, 2002). Ancak yakın geçmişte birbirine yakın olmakla beraber farklılıkları bulunan benzer sınıflamalar yapılmıştır. Bu sınıflamaları Tablo 3.2 'de görmek mümkündür.

Tablodaki sınıflamadan, üçlü sınıflamanın (insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi) daha çok kabul edildiği görülmektedir. Buna göre bir şirketin soyut varlıklarının üç temel başlıkta incelenebileceği söylenebilir.

**Tablo 3.2.**  
**Entelektüel Sermaye Kavramına Yönelik Sınıflama**

Yazar	Ülke	Sınıflama
Edvinsson&Malone (1997)	Scandia Value Scheme (İsveç)	İnsan Sermayesi Yapısal Sermaye
Bontis (1998)	Kanada	İnsan Sermayesi Yapısal Sermaye Müşteri Sermayesi
Stewart (1997)	Amerika	İnsan Sermayesi Yapısal Sermaye Müşteri Sermayesi
Saint-Onge (1996)	Canadian Imperial Bank of Commerce (Kanada)	İnsan Sermayesi Yapısal Sermaye İlişkisel Sermaye
Sveiby (1997)	Intangible Assets Monitor (Avustralya)	Çalışanların Yetkinlikleri İçsel Yapı Dışsal Yapı
Van Buren (1999)	American Society for Training and Development (Amerika)	İnsan Sermayesi Yenilik Sermayesi Süreç Sermayesi Müşteri Sermayesi
Ross et al. (1998)	İngiltere	İnsan Sermayesi Yapısal Sermaye İlişkisel Sermaye
O Donnell and O Regan (2000)	İrlanda	Çalışanlar İçsel Yapı Dışsal Yapı

**Kaynak:** C.TSENG ve Y. J. GOO, “Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Emperical Study of Taiwanese Manufacturers”, R&D Management, Cilt: 35, Sayı:2, 2005, s.187-201.

Örgütsel yapılanma ve varlık türleri temelde işlevsel ve yapısal olarak birbirine benzemekle birlikte sektör, iş çeşitliliği, coğrafi konum, çalışan sayısı, üretim şekilleri ve konusu, hukuki düzenlemeler, ulusal ve uluslararası standartlar gibi daha pek çok sebebe bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Özellikle işletmelerin varlık türleri ve bunların toplam varlıklar içindeki yüzdeleri devingenlik göstermektedir. Bu devingenliğin büyüklüğünü belirleyen en temel etkenler ise zamanla değişen ekonomi anlayışı ve teknoloji olarak değerlendirilebilir.

Araştırmacılar entelektüel varlıkları analiz ederken örgütü oluşturan unsurları ayrı ayrı ele alarak bunların, finansal tablolarda gösterilemeyen entelektüel sermaye kavramını ne ölçüde ve ne yönde etkilediklerini açıklamaya çalışmışlardır. Araştırmacılar arasında fikir birliği olmamakla beraber birbirine çok benzer yaklaşımlar benimsenmiştir. Tablo 3.3.'de temel entellektüel sermaye unsurlarının özet bir karşılaştırması yer almaktadır.

**Tablo 3.3.**  
**Temel Entelektüel Sermaye Unsurları**

<p><b>Annie Brooking</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• İnsan merkezli varlıklar: Yetenekler, uzmanlık ve kabiliyetler, problem çözme yeteneği, liderlik tarzı.</li><li>• Altyapı varlıkları: Bütün teknolojiler, proses ve metotlar.</li><li>• Entellektüel mülkiyet varlıkları: Know-how, ticari marka, patentler.</li><li>• Piyasa varlıkları: Marka, müşteri, müşteri bağlılığı, dağıtım kanalları.</li></ul> <p><b>Göran Roos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• İnsan sermayesi: Yetenek, tutum.</li><li>• Organizasyonel sermaye: Bütün organizasyon, yenilik, prosesler, entellektüel mülkiyet ve kültürel varlıklar.</li><li>• Yenileme ve gelişme sermayesi: Yeni patentler ve mesleki eğitim faaliyetleri.</li><li>• İlişki sermayesi: İç ve dış paydaşlarla ilişkiler.</li><li>• İnsan sermayesi: Her bir çalışanın bireysel bilgi düzeyi.</li><li>• Yapısal sermaye: İnsan varlıklarının dışında piyasa ihtiyaçlarını karşılayan örgütsel kabiliyetler.</li><li>• Entelektüel mülkiyet: Yasal koruma altında olan entelektüel sermaye varlıkları.</li><li>• İlişki sermayesi: Müşteri sermayesi.</li></ul> <p><b>Richard Hall</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Düzenleyici varlıklar: Mülkiyet hakları, patentler, ticari markalar, telif hakları, dizaynlar, ticari sırlar, sözleşmeler, lisanslar, işletim sistemleri</li></ul>
---

- Fonksiyonel varlıklar: Bireysel beceriler ya da takım becerileri, çalışan uzmanlığı, dağıtım uzmanlığı, taşeron uzmanlığı.
- Pozisyonel varlıklar: Mülkiyet hakları dışındaki ürün ya da şirketin saygınlığı, dağıtım ağları, hammaddeye tek erişim, örgütsel ağ, işletim sistemleri, veri tabanları ürün özellikleri, enformasyon altyapısı.
- İnsan Kaynakları Sermayesi: İnsan kaynaklarını geliştirme ve yönetme.

#### **Croes**

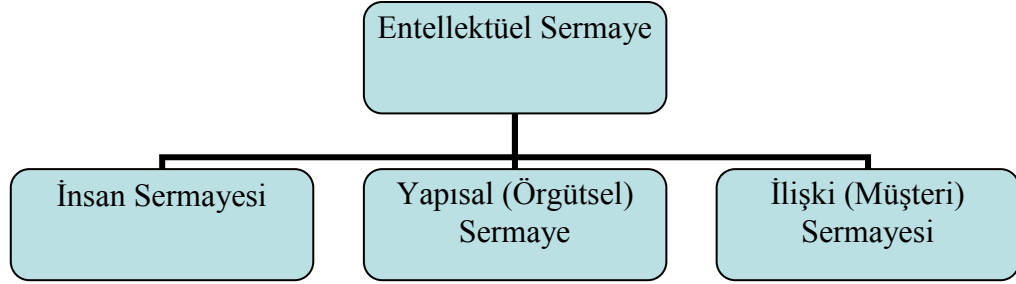
- Teknolojik Yenilik: Endüstriyel mülkiyet hakları (lisans,patent), ürün ve proses yenilemeye yapılan yatırımlar.
- Enformasyon Teknolojisi: Tescilli yazılım ve enformasyon teknolojileri,
- Pazarlama ve Satış: Reklam ve pazarlama faaliyetleri, telif hakkı, ticari marka hakkı, logo ve dizayn hakları.
- Organizasyon: Mali, sosyal ve ekonomik hükümet kararlarına bağlılık. Muhasebe ve yönetim sistemlerinin yeniden yapılandırılması (reorganizasyonu).

#### **Coyne**

- Düzenleyici Kabiliyetler: Patentler, lisanslar, ticari markalar, kontratlar.
- Pozisyonel Kabiliyetler: Şirketin ünü, saygınlığı, ürünün ünü, saygınlığı, haberleşme ağı, korumasız veriler, dağıtım ağı, destek birimler ağı, formal ve informal işletme sistemi, prosesler.
- Fonksiyonel Kabiliyetler: Çalışanların finans, üretim, pazarlama ve ar-ge konusundaki bilgi ve yetenekleri. Destek ve dağıtım konusundaki know-how. Profesyonel danışman ve uzmanlar.
- Kültürel Kabiliyetler: Kalite standartlarını algılama, müşteri hizmetleri geleneği, değişim yönetimi yeteneği, yenilik yapabilme yeteneği, dağıtım ve destek personelinin gelişim yeteneği.

**Kaynak:** E. Emrem, “Entellektüel Sermaye Bileşenlerinin Kavramsal Analizi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C: 6, S:1 [www.isguc.org](http://www.isguc.org)

Yukarıdaki tablo dikkatle incelendiğinde araştırmacılar ve entellektüel sermaye konusunda en çok atıfta bulunulan kişilerce kullanılan ortak unsurların, insan sermayesi, yapısal (örgütsel) sermaye ve ilişki (müşteri) sermayesi olduğu gözlenmektedir. Bu unsurlar Şekil 3.1’de yer almaktadır. Bu çalışmada sadece bu üç unsur incelenecektir.



**Şekil 3.1:** Entellektüel Sermayenin Unsurları

**Kaynak:** Yörük N.,Erdem, M.S. “Farklı Entellektüel Sermaye Ölçme Yöntemlerinin Firmaların Stratejik Karar Alma Sürecine Etkileri”, Analiz, C:6, S:15, s.63

### 3.4.1 İnsan Sermayesi

İnsan sermayesi işletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve kullandıkları bilgilerin yeteneklerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir arada toplanmış halidir (Şamiloğlu 2002: 84). Bilgi çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz çağda, işletmelerin temel hedefi insan sermayesini verimli bir şekilde kullanmaktır. Çünkü işletmelerin içinde bulunduğumuz amansız rekabet ortamında sahip oldukları insan sermayesini verimsiz kullanma lüksleri bulunmamaktadır. Bünyelerinde bulunan insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübelerinden en iyi şekilde yararlanabilme yeteneği işletmelerin başarıları için olmazsa olmaz olarak kabul edilmektedir. Stewart, insan sermayesinin önemini “insan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değeri, makinelere yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür” sözleri ile vurgulamaktadır (Stewart 1997: 133).

İşletmelerin başarısında insan faktörünü sorgulamak mümkün değildir. En azından bir tane çalışanı olmaksızın yaşayabilen bir işletme bulunmamaktadır. İnsan sermayesini farklı kılan en önemli unsur “bu sermayenin her mesai bitişinde evine gidiyor oluşu ve ertesi sabah geri dönüşünün garantisinin bulunmayışdır” (Knight

1999:24). İnsan sermayesi işletmeler tarafından kiralanabilmekte fakat satın alınamamaktadır, bu unsur bile insan sermayesine ne kadar özen gösterilmesi gerektiğinin bir ispatı olarak gösterilebilir.

Şirketlerin amacı, karlı biçimde kullanabilecekleri ölçüde insan sermayesi edinmektir. İnsan sermayesinin öncelikli hedefi buluşçuluk ve yaratıcılık olduğuna göre, bir şirkette çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde, insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olmaktadır. Bunu gerçekleştirme yolunda bireyler arasındaki ilişki bütünlüğünün önemini de unutmamak gerekmektedir. Hewlett-Packard tarafından yapılan bir araştırmada, başarılı birimler ile, gerçekten olağanüstü başarılı sonuçlar üreten birimler arasındaki farkın yetenek, vizyon ya da motivasyon değil, birimdeki elemanlar arasındaki ve bu elemanlar ile müşteriler arasındaki ilişki bütünlüğüne dayanan ekstra sinerjiden kaynaklandığı tespit edilmiştir (Miller 1998: 10).

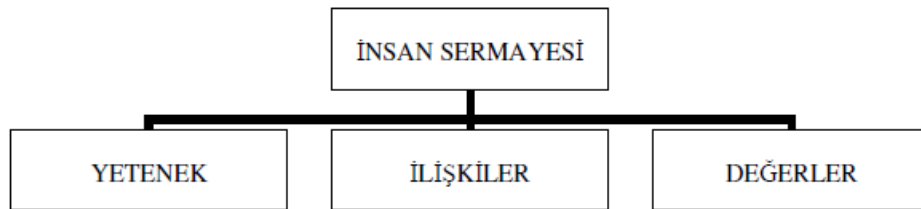
Bir şirketin insan sermayesi, yüksek katma değerli ve yeri zor doldurulan çalışan gruplarında yer almakta ve müşterilerin bir rakip yerine bu şirketi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetleri, yetenek ve tecrübeleriyle yaratan insanlarda somutlaşmaktadır. Bir işletmenin insan sermayesi yoğunluğu ne kadar yüksekse, yeri o kadar zor doldurulur. İnsanlara yapılan yüksek katma değerli işlerin oranı ne kadar çoksa, hizmetleri için biçtiği fiyat aynı ölçüde yüksek olmakta ve rakipleri karşısında o ölçüde sağlam durabilmektedir. Çünkü söz konusu becerilerin karşısına rakiplerin denk bir güç çıkarmaları bu şirketin onların yerini doldurmasından çok daha zor olmaktadır (Stewart 1997: 99).

İnsan sermayesine, yatırım yaparak bu konuda faaliyete geçen işletmeler başarıyı yakalamışlardır. Örneğin; 1920 yılında Amerika'da kurulan, pompa ve sübap üreten Taco Şirketi insan sermayesi gücünü gösteren önemli yapılardan biridir. 450 çalışanı olan işletmede bulunan öğrenim merkezinde 70'den fazla program yer almaktadır. Bu programlar, doğrudan çalışmayla ilgili; proje okuma, ISO 9000 denetimi, istatistiksel süreç kontrolü, Toplam Kalite Yönetimi, telefonla konuşma becerileri, iş hukuku gibi derslerin yanı sıra, yangın ve güvenlik alıştırılmaları, rejimle kilo verme, sigarayı bırakma programları gibi kısa süreli ve standart programlardan oluşmaktadır. Her kararda işçilerin fikirleri ve onayları alınmaya başlanmıştır. Bu

çalışmaların sonucunda işletmenin satışları 1991–1995 yılları arasında ikiye katlanmış ve personel devir hızı %1 olmuştur. Bu başarının maliyeti yılda işçi başına 700 dolardır. Öğrenim merkezi ile hem çalışanlar yeni bilgilerle donatılmış ve hayat kalitesinde artış yaratılmış hem de bilgili, işini seven ve kazandığı bilgiyi işteki verimliliği için kullanan çalışanlarla, işletmedeki etkinlik artışı sağlanmıştır (Arıkboğa 2003: 83).

Bir işletmede çalışan insanlar, zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde, insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olmaktadır. İnsan sermayesi iki yoldan gelişebilir. İlki, işletmelerin insanların bildiklerini daha çok kullanması, ikincisi ise daha fazla insanın işletme için yararlı daha fazla şey öğrenmesidir (Stewart 1997:95). İnsan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesi sonucunda kişilerin sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden işletme yararlanabilir. Yani kişiye ait bilgi, örgütsel değer yaratmak için kullanıldığında ve paylaşıldığında tam anlamıyla entelektüel sermayenin bir parçası olmaktadır (Önce 1999: 14).

İşletmelerde insan sermayesinin iki odak alanı bulunmaktadır, bunlardan ilki kişisel yeteneklerin kolektif yeteneklere dönüştürülmesiyle insan sermayesinin değerini arttırabilme yeteneği, diğeri ise, kişisel ve kolektif yetenekleri işletmenin yapısal sermayesi haline getirebilmektir. İnsan sermayesinin bileşenleri Şekil 3.2’de gösterilmiştir (Arıkboğa 2003: 86).



**Şekil 3.2.** İnsan Sermayesinin Bileşenleri  
**Kaynak:** Arıkboğa 2003: a.g.e.s.86

#### **3.4.1.1. Yetenek**

İnsan sermayesinin unsurlarından ilki olan yeteneği üç grupta ele almak mümkündür. Bunlar profesyonel, sosyal ve ticari yetenek olarak düşünülebilir (Arıkboğa 2003:86). Profesyonel yetenek; işletmenin işletme içi ve dışından elde ettiği

yapısal sermayeden faydalanabilmeyi, sosyal yetenek, değer yaratıcı faaliyetlerde başkalarıyla çalışabilmeyi, ticari yetenek ise, değer yaratıcı faaliyetlerde işletme dışı ortaklar ve müşterilerle çalışabilmeyi ifade etmektedir (Arıkboğa 2003: 86).

### **3.4.1.2. İlişkiler**

Bilginin işletme faaliyetlerine dahil edilmesi kişisel çabalar ve bilginin çalışanlar arasında paylaşılmasının sonucunda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar arasındaki karşılıklı iletişim öncelikli olarak onların buldukları grubun içinde kabul görmelerini ve daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır (Arıkboğa 2003: 86).

Kişiler arası bilgi paylaşımında farklılık yaratan son derece önemli dört durum tespit edilmiştir. Bunlar (Arıkboğa 2003: 87):

1. Yardımlaşmaya dayanan kardeşçe ilişkiler veya rekabete dayalı düşmanca ilişkiler,
2. Denkler arası ilişkiler veya statü farkı olan kişiler arasındaki ilişkiler,
3. Yoğun veya yüzeysel ilişkilerde ortaya çıkan paylaşımlar,
4. Sosyal, duygusal, informel ilişkiler ile formel ve göreve odaklanmış ilişkiler arasındadır.

Bu dört farklılık yaratıcı durum kişilerin duygusal ve informel ilişkilerle formel ve iş ilişkilerini birbirinden ayırdıklarını göstermektedir (Arıkboğa 2003: 87).

### **3.4.1.3. Değerler**

Kişilerarası ilişkiyi etkileyen faktörler ve değerler işletmenin kültürüdür. Kişisel değerler bireylerin o faaliyeti anlayıp anlamadıklarını göstermektedir. Bu nedenle değerler bireyin derin veya yüzeysel ilişki kurmasında önemlidir. Bir bireyin kişiliği neyse işletmeler, gruplar veya toplum için kültür de aynı şeyi ifade eder. Kültür bir grup tarafından dış çevreye adapte olmak ve iç çevreyle bütünleşmeyi sağlamada problemleri

çözmek için geliştirilmiş geçerli olan bir nedenle, bu problemle karşılaştıklarında doğru düşünme için yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar setidir. Kültür dar anlamda kişisel görüşlerin, paylaşılan düşüncelerin, değerlerin ve normların birleştirilerek toplamını ifade etmektedir. Kültür daha çok yapısal sermaye unsuru olarak görülmekle birlikte kişilerin davranışlarını büyük oranda etkilediği için insan sermayesini de belirleyen bir unsurdur ( Arıkboğa 2003: 88).

### **3.4.2. Yapısal Sermaye**

Entelektüel sermayenin diğer unsuru yapısal sermaye, “bilgiyi insan sermayesinin tekelinden kurtararak, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren, destekleyici altyapı” olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımda, “geceleri eve gitmeyen bilgi” ya da “çalışanlar mesai sonunda eve gittiklerinde işletmede kalan her şeydir” denilmektedir. Bu bağlamda yapısal sermayeye örnek olarak; patentler, telif hakları, veri tabanları, örgütsel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler, kültür, yapısal sistemler ve diğer materyal değerinden daha yüksek soyut değere sahip yapısal varlıklar sayılabilir (Edvinson, 1997).

Bazı kaynaklarda organizasyonel veya örgütsel sermaye olarak da adlandırılan yapısal sermaye, işletmedeki insan unsuru dışındaki bütün bilgiye dayalı unsurları kapsamaktadır. İşletmenin piyasa gereklerini karşılamasını sağlayan örgütsel yetenekleri içermektedir. İşletmede oluşturulan bilgi birikimi ve düzeyi, elde edilen veriler, bu verilerin oluşturulması, işlenmesi ve uygulanmasını kapsamaktadır (Önce, 1999:21). Veri tabanları organizasyonel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler ve diğer organizasyon için materyal değerinden daha yüksek soyut değere sahip yapısal varlıklardır. Yapısal Sermaye'nin en akılda kalıcı tanımlarından birisi: “Yapısal Sermaye çalışanların akşam eve gittiğinde organizasyon içinde geride bıraktıklarıdır” tanımıdır (Üç 2005: [www. bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

İşletme yönetiminin en önemli işlevlerinden birisi; çalışanlarının kendilerine has gördükleri sermayelerini, işletmeye mal etmektir. Örneğin; Dünyanın en önde gelen fotokopi makineleri üreticisi Xerox çalışanların bilgi birikimini şirketin sermayesi

haline getirebilmek için, yılda ortalama 250,000 tamir talebini karşılayan teknik servis elemanlarının her tamire ilişkin olarak hazırladıkları bilgiler doğrultusunda bilgisayar ortamında oluşturulan ve adına Euroka dedikleri “arıza onarım veri tabanı” hazırlamıştır. Euroka sayesinde teknik servis maliyetinden 11 milyon Amerikan Doları tasarruf edileceğini açıklamıştır (Stewart 2000:376). Teknik servis elemanlarının kafasında olan ve her akşam onlarla birlikte şirketi terk eden bilgiler, yapısal sermaye unsuruna dönüştürülerek şirketin malı haline getirilmiştir. Yapısal sermaye geceleri eve gitmeyen varlıklardır ve bir bütün olarak kuruluşa aittir. Şirketin içine alınıp, onun malı haline getirilmiş bilgidir. Yeniden üretilebilmekte, paylaşılabilen, ticareti yapılabilmektedir (Edvinsson ve Malone 1997: 35).

İşletmede entelektüel sermayenin işlerliğini yapısal sermaye mümkün kılar çünkü yapısal sermaye çalışanlara değil, işletmeye aittir. Yapısal sermaye elemanları kurumsal kültür ve ruh gibi soyut varlıklardan başlayarak daha somut varlıklara doğru geniş bir dizide sıralanabilir. Kurumsal kültür ve ruh organizasyonların verimli işleyişi ile yakından ilgilidir. Çünkü organizasyonun kültürü ve ruhu gibi en soyut varlıklar yapısal sermayenin elemanlarıdır. Kopya hakları, ticari marka ve patentler hukuksal boyutta kazanılmış olan yani entelektüel mülkiyete sahip olan unsurlar, yapısal sermaye elemanlarıdır (Seetharaman ve Diğerleri 2003: 204).

Entelektüel sermayenin sistematik ve başarılı yönetimi hisse değerinde büyüme sağlamaktadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu başka şeylerin yanı sıra, paylaşılmış bilgi ve deneyimin sürekli yeniden işlenmesinden ve yaratıcı biçimde kullanılmasından geçmektedir. Bu da gene teknoloji, süreç tasvirleri, el kitapları, şebekeler ve benzeri diğer şeyler aracılığıyla becerilerin yapılandırılmasını ve paketlenmesini, böylece çalışanların evlerine dönmelerinden sonra becerinin işletme bünyesinde kalmasının güvence altına alınmasını sağlamaktadır. Paketlemeyle birlikte bu beceri şirketin yapısal sermayesinin bir parçası haline gelmektedir. Bu durum hızlı bilgi paylaşımı ve sürekli bilgi gelişimi için gerekli koşulları oluşturmaktadır. Öğrenme ile bilgiyi paylaşma arasında geçen süre sistemli olarak kısalmaktadır. Yapılandırılmış ve akıllı iş prosesleri sayesinde insan sermayesi daha etkin hale getirilmektedir ( Stewart 1997: 120).

Yapısal sermayenin oluşturulmadığı işletmelerde entelektüel sermaye sadece insan sermayesinden ibarettir (Arıkboğa 2003: 95). Yapısal sermaye, insan sermayesi ve

ilişkisel sermaye gibi geçici değil kalıcıdır. Çalışanlar ve müşteriler zaman içerisinde kendilerine daha çok fayda sağladıklarını düşündükleri işletmelere yönelmektedirler. Bu nedenle entelektüel sermaye yönetiminde karşılaşılan en önemli sorun insan ve ilişkisel sermayenin kalıcılığının sağlanarak yapısal sermayeye dönüştürülmesidir. Böylece elde edilen yapısal sermaye işletme içinde uzun süre kullanılıp geliştirilmektedir (Yelkikalan ve Ener 2005: 4).

### **3.4.2.1. Yapısal Sermayenin Bileşenleri**

Emrem (2005: [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)), yapısal sermayenin işletme için değer yaratıcı alt bileşenlerden oluştuğunu savunmuş ve bu bileşenleri yedi ana başlık altında ele almıştır:

- 1- İşletme Kültürü,
- 2- Kurum İmajı ve Kimliği,
- 3- Enformasyon Teknolojisi,
- 4- Araştırma ve Geliştirme,
- 5- Entelektüel Mülkiyet,
- 6- Proses,
- 7- Sosyal Sorumluluk.

#### **3.4.2.1.1. İşletme Kültürü**

İşletme kültürü bir organizasyonu karakterize eden temel normlardır (Emrem 2005: [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)). Bir işletmenin piyasada üstün olmasında işletme kültürü önemli bir yer tutmaktadır. İşletme kültürünü oluşturan normların kaynağı işletmenin formel ve informal yapısıdır. Rakip işletmeler; ürünleri, promosyonları, satış stratejilerini taklit edebilmektedir.

Satış mağazaları, teknoloji, şirket içi süreçler, ödüllendirme sistemi gibi unsurlar kopyalanabilir. İşletme kültürü ise taklit edilememektedir. Bu özelliğiyle kültür işletmeye rekabet avantajı yaratan önemli bir entelektüel sermaye bileşenidir (Emrem 2005: [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)). İnsan kaynakları ile işletme kültürü arasındaki ilişki, yönetimin temel konusu haline gelmiştir. İşletmenin başarısı, öncelikli olarak, sosyal gelişmelerin işletme içine kültür yoluyla aktarılmasına, dolayısıyla da, insan kaynağına gelişme olanakları verilmesine bağlıdır (Taştan 2006: [www.humanresourcesfocus.com](http://www.humanresourcesfocus.com)). İşletme kültürü işletmeye değer katmayı destekleyecek bir kültürdür. Değer yaratma kültürü değer yaratmayı değişim için zorlayıcı bir etken olarak kullanmak ve işletme tarafından yaratılan nihai değere doğru bir yönelime sahip olmak demektir. Bilgi paylaşımını, yeni ürün ve hizmet geliştirmeyi teşvik eden, sürekli öğrenmeyi ilke edinen, örgütsel değişimi sürekli hale getiren, çalışanların kararlara katılımını sağlayan, örgüt kültürü entelektüel bir sermayedir (Emrem 2005: [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)).

#### **3.4.2.1.2. Kurum İmajı ve Kimliği**

Kurum imajı, işletme kültürünün organizasyon dışına yansıyan ya da yansıtılan görüntüsüdür. Olumlu kurum imajı işletme için bir entelektüel sermaye olarak kabul edilebilir. Bu imaja sahip işletmeler yeni müşterilerin kazanılmasını, mevcut müşterilerin bağlılığını, yeni ürün ve hizmetlerin tutunmasını sağlamaktadırlar (Emrem 2005: [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)).

Kurum kimliği, kurumların sahip oldukları davranış tarzları, iletişim yapıları, yönetim felsefeleri ve tüm bunları görsel anlamda ifade eden kurumun logosu, renkleri, ürün ambalaj ve dizaynları vb. faktörleri içeren kurumu rakiplerinden ayıran gelecek ile ilgili vizyon, misyon ve hedefleri üzerinde yükselen soyut ve somut tüm varlıklardır (Elden 2005: 3).

#### **3.4.2.1.3. Enformasyon Teknolojisi**

Enformasyon teknolojisi enformasyonun toplanması, iletilmesi, işlenmesi, saklanması, enformasyonu veren ve alan kaynak arasındaki iletişim teknolojilerinin bütünü olarak tanımlanabilir ([www.tubitak.gov.tr](http://www.tubitak.gov.tr), 2006). Bu tanıma donanım, yazılım,

telekomünikasyon, veri toplama ve gösterme araçları, elektronik olarak saklanan tüm veriler girmektedir. Bilgi çağının çıkış noktası işletmelerin sahip oldukları enformasyon teknolojisi. Enformasyon teknolojisi özellikle hizmet sektöründe başlıca bir üretim sürecini oluşturmaktadır. İşletmeler, stratejik amaçlara uygun enformasyon teknolojisine sahip olarak rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır. Çünkü birçok sektörde enformasyon teknolojilerinden yararlanmak zorunlu hale gelmiştir. Dolayısıyla enformasyon teknolojisi, işletmenin devamlılığını sağlaması açısından önem arz etmektedir (Emrem 2005: [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)).

#### **3.4.2.1.4. Araştırma ve Geliştirme**

Araştırma-Geliştirme (AR-GE), bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dahil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar olarak tanımlanmaktadır ([www.ariteknokent.com.tr](http://www.ariteknokent.com.tr) 2004).

Bilgi elde etmek için işletmelerin yatırım yaptığı temel süreçlerden en önemlisi AR-GE'dir. Dolayısıyla AR-GE bilginin somut ürünlere dönüştüğü katma değeri en yüksek dönüşüm sürecidir ve işletmeler için en önemli entelektüel sermayedir (Emrem 2005: [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)). Özellikle yazılım, danışmanlık, bilgisayar şirketleri gibi bilgi üreten işletmeler için piyasa değerinin oluşmasında AR-GE önemli bir yer tutmaktadır. Ancak yapılan yatırımların geri dönüşünün olup olmayacağını kestirmek açısından AR-GE yatırımları riskli yatırımlar olarak kabul edilmektedir. Buna rağmen piyasada rakip firmalarla rekabet edebilmek için işletmelerin AR-GE yatırımı yapması gereklidir (Emrem 2005: [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)).

#### **3.4.2.1.5. Entelektüel Mülkiyet**

Geleneksel muhasebede entelektüel sermaye adı altındaki her şey şerefiye (değerlenme) olarak nitelendirilmektedir dolayısıyla entelektüel sermayenin günümüzde

geçerli olan muhasebe anlayışıyla değerlendirilmesi yanlış sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak maddi olmayan varlıklar ve şerefiye amortismanına tabi tutularak zamanla değerlerini yitirmektedirler. Ancak entelektüel varlıkların değerleri zamanla yükselmektedir. Entelektüel sermayenin içinde telif hakları, patentler ve markalar gibi yasal boyut kazanmış varlıklara entelektüel mülkiyet denilmektedir. Patent, tescilli ticari marka (trademark), ticari sırlar, telif hakkı, imtiyaz hakkı (franchising) gibi unsurlar işletmeler için entelektüel mülkiyettir. Entelektüel mülkiyeti, entelektüel sermayenin tek çıktısı olarak düşünmek yanlıştır. Entelektüel sermayenin somut olarak bilançolarda görülebilen yegane kısmı entelektüel mülkiyettir (Üç 2005: [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

#### **3.4.2.1.6. Proses**

Girdiyi, müşteri için belli bir çıktıya dönüştüren, tanımlanabilen, ölçülebilen ve birbirine bağlı değer yaratan faaliyetler dizinine proses denilmektedir. Fiziksel dönüşümde, ortaya somut bir ürün çıkarken bilgi dönüştürmede veriler işlenerek bilgi oluşturulmaktadır (Gürsözlü 2001: [www.sitetky.com](http://www.sitetky.com)). Proses sermayesi enformasyon teknolojisi bileşeni ile birlikte değerlendirilmez çünkü proses sermayesini etkin kılmak büyük ölçüde enformasyon altyapısının verimli kullanılması sonucu mümkün olmaktadır.

Bir işletmede üretim prosesi (süreci) siparişler ya da üretim planları doğrultusunda hammadde ve yarı mamullerin temininden başlar. Bu hammadde ve yarı mamulün operasyon süreci ile devam eder. Ortaya çıkan ürünün satılması ve satış sonrası faaliyetleri ile son bulur. Prosesin entelektüel sermaye unsuru olarak kabul edilebilmesi için işletmeye katma değer yaratacak diğer rakiplerden farklılığını ortaya çıkaran maddi olmayan özelliklerinin olması gerekir (Emrem 2005: [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)).

### **3.4.2.1.7. Sosyal Sorumluluk**

Sosyal sorumluluk, işletmelerin sosyal ve çevresel faaliyetlerinin kendi istekleriyle sahip oldukları kültürün ve çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, ortaklar, kredi verenler ve toplumla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin var oldukları bölge ve bu bölgede yaşayan insanlarla, kendi bünyesinde çalışan ve firma ile temasta bulunan insanlarla bütünleşmesi gereği, işletmelerin onlar için yapabileceği katkıları ortaya koymaktadır. İşletmeler, çevre, eğitim, dahili ortaklıklar, iş ilişkileri, sponsorluklar, insan hakları, ürün kalitesi gibi pek çok alanda duyarlı davranarak kendi varlıklarına ve karlılıklarına zarar vermeden topluma karşı olan sorumluklarını yerine getirebilirler. (www.insankaynaklari.com 2005).

Sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi işletmeler için bir entelektüel sermayedir. İşletmelerin sosyal sorumlulukları kapsamına giren alanlar aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir (Emrem 2005: www. isgucdergi.org):

1. Tüketicilerin korunması ve tüketici haklarına saygılı olmak,
2. Doğal çevrenin korunması,
3. Gücünü kötüye kullanmamak,
4. Çalışma hayatının kalitesinin yükseltilmesi,
5. İstihdam alanları yaratma,
6. İş ahlakı,
7. Sosyal yardımlar ve hizmetler,
8. Toplumun kültürel öğelerine saygı göstermektir.

### **3.4.3. İlişkisel Sermaye**

Entelektüel sermayenin üçüncü ve son unsuru ilişkisel sermayedir. İlişkisel sermaye işletmenin yoğun rekabet ortamında rakiplerle başa çıkabilmek için çevreyle

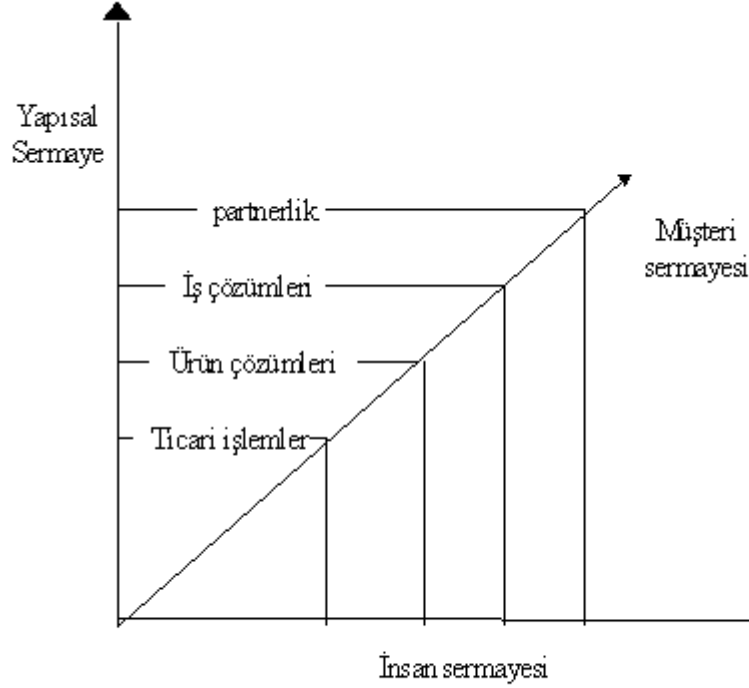
iyi iletişim kurmasını ve bu yolla elde edilen bilgiyi etkin olarak kullanmasını ifade etmektedir. İlişki sermayesi, müşteriler tedarik kaynakları ve lobiler, kamu kuruluşları gibi işletme dışında yer alan ve işletme ile menfaat birliği içerisinde olan çıkar grupları ile kurulan ilişkilerden kaynaklanan sermaye olarak ifade edilmektedir (Bart, 2001:321). İlişkisel sermayenin en önemli unsurlarından birisi müşteri ilişkileridir (Yelkikalan; Ener 2005:4).

Müşteri ilişkilerinin ana teması bir işletmenin faaliyette bulunduğu sahada işiyle iştigal ettiği sırada geliştirdiği, sahip olduğu pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerinin içerisine nüfuz etmiş bilgilerdir. Bu tema çoğu kez ilişkide olunan müşterilerden, tedarikçilere, bağlı olunan ticari örgütlere hatta devletin düzenleyici kurumlarına kadar genişletilmektedir (Bontis ve Diğerleri 2000: 72–73).

İlişkisel sermaye, işletmenin dış çevreyle olan müşteri sadakati, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları içerir ve işletme için katma değer yaratabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir (Lynn 1998b:11). Entelektüel sermayenin bu türü, dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, trendler ve rekabetçi yapı hakkında işletmenin sahip olduğu bilgidir (Grantham 1997: 2). Müşteri tatmini, süreklilik, finansal güç ve fiyat duyarlılığı ilişkisel sermayenin göstergeleri olabilir. Müşterilerle olan ilişkiler, işletme içinden ya da dışından olsun, diğer ilişkilerden farklı nitelikler taşımaktadır (Luthy 2005). Günümüzde işletmelerin temel amacı olan karı elde edebilmelerinin gerekli araçlarından birisi müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Bir zamanların üreticinin egemenliğine dayanan geleneksel pazarlama anlayışında ne üretirsem alırlar felsefesi yerini müşteri memnuniyeti ve toplumun uzun vadeli çıkarlarını gözetmeye dayalı “neyi, nasıl üretir ve ne şekilde sunarsam alırlar?” anlayışına bırakmıştır. Bu anlayış, bir anda oluşmayıp toplumsal ve ekonomik gelişmeyle paralel bir seyir izlemiştir (Çıkrıkçı ve Daştan 2002: 22).

Değeri en belirgin olan entelektüel varlık müşteridir. İşletmelerdeki tüm yeniliklerin kaynağında müşteriden gelen talep ya da önerilerin, beklentilerin ilişkisel sermaye bileşeni olarak fırsatlara dönüştürülmesi bulunmaktadır. Müşteri odaklılık, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati gibi kavramlar iş dünyasının, işletmecilik anlayışının oldukça fazla duyulan kavramları haline gelmiştir. Bu kavramlar müşteri sermayesinin önemini vurgulayan kavramlardır. (Acar ve Dalgac 2005: 7).

İlişkisel sermayenin arttırılabilmesi için diğer entelektüel sermaye unsurlarının da etkin hale getirilmesi gerekmektedir. Bu üç unsur arasındaki ilişki Şekil 3.3.'de gösterilmiştir;



**Şekil 3.3.** Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Etkileşimi

**Kaynak:** Arıkoğa 2003: a.g.e.s.103

Şekil 3.3. incelendiğinde, ilişkisel sermayenin temelde sadece basit bir alım satım faaliyeti olan ticari işletmelerden başlanarak partnerliğe kadar sürdürülebildiği görülmektedir. Ancak bu süreçte diğer entelektüel sermaye unsurları olan insan ve yapısal sermayenin de rolü olmaktadır. İlişkisel sermayenin geliştirilmesi ancak diğer iki unsurunda tam katılımlarıyla gerçekleşebilmektedir (Arıkoğa 2003: 104).

İlişkisel sermayenin, teknolojinin sunduğu yeniliklerle, ilişkilerinde yeni açılımlarla karşılaştığı bilinen bir gerçektir. Bu açılımlar özellikle müşteri odaklı olmuştur. Bunların en önemlisi, internet kullanımının gün geçtikçe yaygınlaşmasından kaynaklanan e-ticarettir. Bu unsur firmalar için gittikçe önemini arttırmaktadır. Ayrıca internetten verilen destek hizmetleri, müşteri ilişkilerinde çağdaş yaklaşımların kazanılmasında önemli bir paya sahiptir. Özellikle yazılım firmaları gibi yüksek

teknolojili endüstrilerde internet sayesinde coğrafi mesafeler kat edilmeden çözüm müşterilere kısa zamanda ve eksiksiz olarak sunulabilmektedir (Gibbert ve Diğerleri 2001: 116–117).

### **3.4.3.1. İlişkisel Sermayenin Bileşenleri**

İlişkisel sermaye; markalar, müşteriler, dağıtım kanalları, işletme adı ve işbirlikleri olmak üzere başlıca beş alt bileşenden oluşmaktadır. İşletmenin ilişkisel sermayesini oluşturan bileşenleri aşağıda incelenmiştir.

#### **3.4.3.1.1. Markalar**

Marka, üretici veya satıcıların malını tanıtan, onu başkalarının mallarından ayırmaya yarayan isim, sembol, şekil veya bunların birleşimidir. Marka bir ürünü tanımanın en kolay yoludur. Ürün hakkında müşteriye bilgilendirip, beğenilen bir ürünün kolayca hatırlanmasını ve satın alınmasını sağlamaktadır (Çavuş ve Yılmaz 2005: 42–43).

Markalar ürünün tüketiciler tarafından hatırlanmasını sağlayıp bir işletmenin ürün ve hizmetlerinin seçiminde tüketiciler için önemli hatırlatıcılardır (Brooking 1996:20). Ülkemizde markalar on'ar yıllık olarak tescil edilip yasal koruma altına alınarak değerli varlıklar haline gelmiştir. Marka bağlılığı kıymetli bir sermaye faktörüdür. Markanın kaliteli olumlu çağrışımlara sahip olarak algılanmasıyla birlikte, bilinen bir marka durumuna gelmesi ve müşteri bağlılığının gelişmesi marka değerini oluşturmaktadır (Sayılğan 2002:79). Tüketici pazarlarında marka değeri ön plana çıkarken, endüstriyel pazarlarda ve birçok hizmet işletmelerinde müşteri ve müşteri portföyü en büyük kaynağı ifade etmektedirler (Özkan ve Diğerleri 2002: 21).

Marka gücünün maksimizasyonu ile işletmelerin, karlılıklarının maksimizasyonu doğru orantılıdır. Güçlü bir marka yöneticiler ve yatırımcılar için dikkate değer bir entelektüel varlıktır. Güçlü markaya sahip işletmelerin piyasa değeri / defter değeri

oranı yüksektir çünkü müşteriler güçlü olan markaya daha yüksek değer biçmekte ve daha çok tercih etmektedirler (Emrem 2005: [www.isgucdergi.org](http://www.isgucdergi.org)).

#### **3.4.3.1.2. Müşteriler**

Müşteriyi memnun etmek onda müşteri sadakati yaratmak, müşterinin uzmanlığından ve bilgisinden yararlanmak günümüzde işletmeler için artık vazgeçilmez değerlerdir (Yelkikalkan ve Ener 2003: [www.ceterisparibus.net](http://www.ceterisparibus.net)). İşletmeler, insanlara sahip olamayacakları gibi müşterilerine de sahip olamazlar ve bunun sonucunda kendilerine ve çalışanlarına yaptıkları gibi müşterilerine de yatırım yapmak zorunda kalmaktadırlar (Öge 2002: 190). Her müşteri ya da müşteri grubunun farklı beklenti ve gereksinimlere sahip olması ve bunların farklı yatırım gerektirmesi her bir müşteri grubunun katkı payındaki farklılığını da etkilemektedir (Özkan ve Diğerleri 2002: 23).

İşletmeler, mevcut müşterilerini elde tutma yanında yeni müşteriler elde etme çabasını sürdürür. Bu doğrultuda yoğunlaşan rekabet ortamında müşterilerin elde tutulması gittikçe zorlaşırken, müşterilerin rakip ya da rakip ürünlere ilgi göstermesi de o ölçüde kolaylaşmaktadır. Bu nedenle işletme yönetimleri müşterileriyle ilgili veri tabanı oluşturma yoluna gitmekte ve müşterilerini birebir tanıma çabalarına ağırlık vermektedirler (Altunışık ve Diğerleri 2001:31).

Müşteri tatmini satın alınan bir ürün veya hizmetin ondan beklenen yararlarla fiili olarak elde edilen yararın kıyaslaması olarak tanımlanmaktadır. (Oliver ve Diğerleri 1996: 3). Müşteri veri tabanı oluşturulması müşterilerle birebir yakın ilişkinin ve müşteri tatmininin geliştirilmesi için, ön koşuldur. Müşteri tatmini, müşteriyi işletmeye bağlamaya yarayan en önemli husustur. Müşteri tatmini ancak mal veya hizmet kalitesinin ya da mala ilişkin müşteri hizmetleri kalitesinin yükseltilmesinin sonucunda elde edilmektedir (Mucuk 2001: 16).

Müşterilerin beklentileri karşılanmadığı takdirde başka işletmelerin ürün veya hizmetleri müşteri gözünde daha cazip hale gelir. Bu durum işletmeler açısından telafisi güç olacak pek çok sorunu da beraberinde getirir. Müşteriyi elde tutamama, yeni bir müşteri bulmanın ve onunla bağlılık ilişkileri geliştirilmesinin çok zor ve uzun olması

ve ek bir maliyet gerektirmesi vb. gibi sorunlar yaşanabilir. Sorunların üstesinden gelinmesinin en akılcı yolu, işletme-müşteri ilişkisini geliştirecek stratejiler belirlemektir (Yüksel 1999: 208).

#### **3.4.3.1.3. Dağıtım Kanalları**

Dağıtım kanalı imalatçı veya üreticiden ara kullanıcı ve / veya tüketicilere kadar sıralanan bir dizi özel veya tüzel pazarlama kişi ve kuruluşlarıdır (Tek 1995: 354). Herhangi bir hizmetin üreticiden tüketiciye doğru hareketinde mülkiyeti üzerine alan veya mülkiyetin transferine yardımcı olan bir dizi kişi ve kuruluşlardır (Tek 1995: 354). Dağıtım kanalı malların ve hizmetlerin pazarlanmasını sağlayan işletme içi örgütsel birimlerin ve işletme dışı pazarlama kurumlarının oluşturduğu bir yapı olarak da tanımlanabilir. Dağıtım kanallarının iki ucunda üretici ve tüketici, ikisinin arasında da aracı bulunmaktadır (Mucuk 2001: 250).

Dağıtım kanalı üretici işletme için aşağıdaki faydaları sağlamaktadır (Altunışık ve diğerleri 2001:245).

1. Pazar çevresi ve tüketiciler hakkında bilgi toplama,
2. Pazara sunulan ürünlerin yaygınlaştırılması için tanıtım ve tutundurma,
3. Alıcılarla ilişki kurma,
4. Müşterilerin ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmeti sınıflandırma,
5. Alım satımı gerçekleştirmek suretiyle mülkiyeti devretme,
6. Sipariş alma, depolama ve taşımayı gerçekleştiren fiziksel dağıtım,
7. Üreticilere satışa yönelik olarak finansman katkısı sağlama,
8. Üreticiden tüketiciye olan süreçte risk taşımadır.

Verimli olarak işleyen bir dağıtım ağına sahip işletmenin, müşterileriyle ilişkisinin olumlu yönde etkileneceği ve işletmenin entelektüel sermayesinin güçleneceği sonucuna ulaşılmıştır.

#### **3.4.3.1.4. İşletme Adı**

Müşterilerin satın alma kararlarını, işletmenin olumlu bir imaja sahip olması ve işletmenin güvenilirlik düzeyinin yüksek olması gibi faktörler etkilemektedir. Bu faktörlerin düzeylerinin yüksekliği, uzun vadede satın alma davranışlarına da yansımaktadır (Şamiloğlu 2002: 95). Bahsedilen özelliklere sahip bir işletmenin adının akılda kalıcı olması, işletmenin ürünlerinin müşterilerin zihninde kalıcı olmasını sağlayacaktır.

#### **3.4.3.1.5. İşbirlikleri**

Satışlarını arttırabilmek için işletmeler değişik platformlarda değişik şekillerde işbirliği içinde görülebilir. Dağıtım kanallarında yer alan üyeler çoğu zaman aynı amaç için çalıştıklarından sık sık işbirliğine giderler. Beklenen faydanın büyüklüğünün farklı olmasına göre işbirliğinin tüm kanal üyeleri için farklı getirileri olabilir. Dağıtım kanalı üyeleri aşağıdaki yöntemlerle işbirliği yapabilirler (Altunışık ve diğerleri 200: 255).

1. Reklam giderlerini bölüşme,
2. İşletme içi sergilemeler için ödemeler,
3. Promosyonlar dağıtmak,
4. Ürün ya da işletmenin halkla ilişkiler etkinlikleri gerçekleştirmek,
5. Eğitim konularında karşılıklı yardımlaşmak,
6. Pazardan toplanan bilgileri paylaşmaktır.

İşbirliği sayesinde aracilar, bireysel çalışmaya göre daha yüksek bir iş hacmi, maliyet tasarrufu, kar artışı, risk azalması veya işbirliğine katılanların pazar imajlarının daha iyi olmasını amaçlamaktadırlar (Altunışık ve diğerleri 2001: 255).

### **3.5. ENTELEKTÜEL SERMAYE VE DEĞER YARATIMI**

Entelektüel sermaye kaynakları daha önceki bölümlerde verilen tanımlardan da hatırlanacağı gibi birçok araştırmacı tarafından değer yaratım sürecinin en önemli bileşenleri olarak görülmüştür. Entelektüel sermayenin yukarıda sunulan yapısına göre entelektüel sermayenin yönetiminden değer yaratımı sağlanabilmesi için bireysel bilginin ya da insan sermayesinin örgütsel bilgi ve uygulamaya (yani örgüt sermayesine) aktarımı ve bu aktarımın da müşteriye yeni ürün ve hizmet olarak yansıtılmasının sağlanması gereklidir. (Al-Ali, 2003). Bu, organizasyonun müşteri tabanını ve pazar payını artırarak müşterilerden elde edilen maddi olmayan değer in en fazlasını alması sağlanacaktır.

### **3.6. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİNİN ÖNEMİ**

Entelektüel sermaye işletmeler için, rekabet edebilmenin ve piyasada var olabilmenin bir ön koşulu niteliğindedir. Önemi nerdeyse tartışmasız hale gelen ve mali tablolar da görünmeyen bu varlıkların ölçülmesi ve değerlendirilmesinin gerekliliği açıkça ortadadır.

Entelektüel sermayenin özünü bilgi ve bilgi tabanlı varlıklar oluşturmaktadır. Bunların soyut varlıklar olması ve işletmeden işletmeye farklılıklar göstermesi sebebiyle maddi varlıklara göre ölçülmesi daha zor ve sorunludur.

Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve değerlemesi yaklaşımlarındaki çeşitliliğe ve belirsizliklere rağmen entelektüel sermayenin ölçülmesinin önemli faydaları bulunmaktadır ve bu çabaların işletmeye sağlayacağı faydalar şöyle sıralanabilir;

1. İşletme yöneticilerinin, işletmelerinin entelektüel değerlerini görünür bir biçimde ortaya koymaları durumunda kredi kurumlarına entelektüel varlıkları teminat olarak gösterebilir ve daha geniş borçlanma olanaklarına kavuşabilirler.
2. Halka açık olan ya da açılmayı planlayan işletmelerin entelektüel sermayelerini ve bu sermayelerinin gelecek dönemlerde yaratacakları muhtemel gelir potansiyelini göstermeleri hisse senetlerinin piyasa performansını olumlu yönde etkiler.
3. Yüksek piyasa değerine sahip işletmeler satın alma, birleşme gibi özel finansal durumlarda yüksek değerlerinin kaynağını yatırımcılara gösterebilme olanağını bulur.
4. Entelektüel sermayenin rakamsallaştırılması rakipler karşısındaki durumun analiz edilerek üstün ve zayıf yönlerin belirlenmesine ve zayıf yönlerin geliştirilmesi çabalarının hız kazanmasına katkı sağlar.

### **3.7 ENTELEKTÜEL SERMAYEYİ ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ**

Entelektüel sermayeyi ölçmeye dayalı en yaygın olarak bilinen modeller şunlardır:

#### **3.7.1. Piyasa ve Defter Değeri Metodu (Marked Value Book Value Ratio)**

Metot, işletmelerin finansal tablolarında elde edilecek defter değerinin, borsada işlem gören hisse fiyatıyla hisse sayısının çarpımı sonucu elde edilecek piyasa değerinden çıkarılması sonucu bulunacak değer, işletmenin maddi olmayan varlıklarının değerini göstereceği varsayımına dayanır.

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

Özellikle sermaye piyasalarının işleyişi tam oturmamış ülkelerde, işletmelerin piyasa değerine etki eden işletme dışında gelişen faktörler mevcuttur. Burada bazı problemler ortaya çıkmaktadır. Öncelikle hisse senedi borsası oynaktır ve bütünüyle firma yönetiminin kontrolü dışında kalan faktörlere çoğu zaman kuvvetli şekilde tepki

verir. İkincisi hem defter değerinin hem piyasa değerinin çoğunlukla olduğundan daha düşük gösterildiğini ortaya koyan bulgular vardır. Üçüncü olarak piyasa ve defter değeri arasındaki farkı sadece bir rakam olarak ifade etmek yöneticilere ya da yatırımcılara çokta yarar sağlamayacaktır. Önemli olan ortaya çıkacak ham sayıya değil iki değer arasındaki orana bakarak, benzer durumdaki rakipleriyle ya da içinde yer aldığı sektör ortalamalarıyla karşılaştırarak anlamlı sonuçlara ulaşmaktır (Stewart, 1997).

### **3.7.2. Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added):**

Ekonomik Katma Değer Yöntemi, Stern Stewart tarafından geliştirilmiş finansal performans ölçüm yöntemidir. İşletmenin vergi sonrası net faaliyet karı ile toplam sermaye maliyeti arasındaki farkı incelemektedir. Bu farkın pozitif çıkması, işletmenin sermayedarları lehine olumlu bir değer yarattığını gösterirken, farkın eksi çıkması işletmeye yatırılan sermayenin değer kaybettiğini işaret eder (Stewart, 2005).

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

Bu yöntem firmanın gelecekteki değerinin tamamen geçmiş aktivitelere bağlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Sadece bir yıla ilişkin bir değeri gösterir yıllar itibarıyla oluşan değer kazanımlarının durumunu gösteren indikatör yoktur (Herman, 2002).

### **3.7.3. Tobin Q Oranı Yöntemi:**

Tobin'in Q oranı Nobel ödüllü iktisatçı James Tobin'in geliştirdiği bir orandır. Metot, bir varlığın piyasa değerini, yerini doldurma maliyetiyle karşılaştırır.

$$q = \text{Piyasa Değeri} / \text{İşletme Varlıklarını Yerine Koyma Maliyeti}$$

Oran birden büyükse, varlıkların yerini doldurma maliyetinin üstünde getiri elde edilmektedir. İşletmelerin yatırım eğilimleri artar ve oranın büyük olmasının nedeni entelektüel sermaye olarak açıklanabilir. Oranın birden daha küçük bir değer

çıkmasında ise yani varlığın değerinin yerine koyma maliyetinden küçük olması durumunda ise işletme yeni yatırım yapmayabilir (Herman, 2002 ).

PD/DD yöntemine çok benzeyen model, piyasa değerini etkileyen dışsal etkilere sahip olması nedeniyle eleştirilir. Ayrıca bu yöntemle göre hesaplanan farklı sektörlerin sonuçlarının karşılaştırılması sakınca doğurabilir. Şöyle ki, bir üretim işletmesindeki varlıklar ile bir hizmet işletmesinin varlıklarının yerine koyma maliyetleri farklılık arz edeceğinden karşılaştırmada bizi yanıltıcı sonuçlara götürebilir.

Dolayısıyla aynı sektördeki işletmelere ilişkin sonuçlar arasında karşılaştırma yapmak modelin başarısını arttıracaktır.

#### **3.7.4. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Score Card):**

Dengeli Ölçüm Kartı modeli 1992 yılında R.Kaplan ve N. Nortan tarafından Harvard Business Rewiev’de yayınlanan bir makale ile ortaya atılmıştır. Bir işletmenin misyon ve stratejisinin fiziksel ölçüler haline dönüştürülerek ifade edilmesidir (Kaplan, 1999).

Kaplan ve Nortan bu ölçüm kartı için dört unsur belirlemiştir. Bu unsurlar;

- Finansal Boyut
- Müşteri Boyutu
- İşletme İçi Süreçler Boyutu
- Öğrenme ve Geliştirme Boyutudur.

Finansal Boyut; Yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüleri kullanır. Bununla bir şirketin stratejisinin ve bu stratejiye yönelik yürütme ve uygulamaların şirketi geliştirmede katkıda bulunup bulunmadığını ortaya koyar.

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

İç Süreçler Boyutu; iç süreç boyutunda yöneticiler hangi önemli iç işleyiş yöntemlerini geliştirmesi ve mükemmel hale getirmesi gerektiğini saptar. Üretim ile başlayan ve ürünlerin müşteriye ulaştırılması ile devam eden, satış sonrası hizmetlerle son bulan bir süreçtir.

Öğrenme ve Gelişme Boyutu; Şirketin uzun dönemli büyüme ve gelişme kaydedebilmesi için gerekli alt yapıyı belirler. Kurumsal öğrenme ve gelişme sağlayacak amaç ve ölçülerin oluşturulması ile ilgilidir (Kaplan, 1999 ).

Bu yöntem sonucu belirlenen unsurlar çerçevesinde işletmelerin bütünsel performansı ölçülmektedir. Ancak her bir işletme için geçerli olabilecek bir anahtar şablon oluşturulamamaktadır ve her işletme gerektiğine kendi belirlemiş olduğu stratejilerine göre, kendi işleyiş yapısına göre bu unsurlarda bir takım uyarlamalar yaparak bu yöntemi kullanabilmektedir. Dolayısıyla bu yöntem maddi olmayan varlıkları ölçmek ve yayınlamak üzere değil işletmelerin iç performans ölçülerini farklı bir açıdan ele almak üzere geliştirilmiş bir yöntemdir.

### **3.7.5. Skandia Klavuzu (Scandia Navigator):**

İsveç merkezli bir sigorta ve finans şirketi olan Skandia, entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması konusunda ilk çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir. Skandia Klavuzu modeli bu şirkette çalışan ve dünyada ilk entelektüel sermaye yöneticisi ünvanlı kişi olan Leif Edvinsson tarafından ortaya atılmıştır ve ilk kez 1993 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Daha sonra birçok işletme tarafından adapte edilerek uygulanmıştır (Edvinsson, 1997).

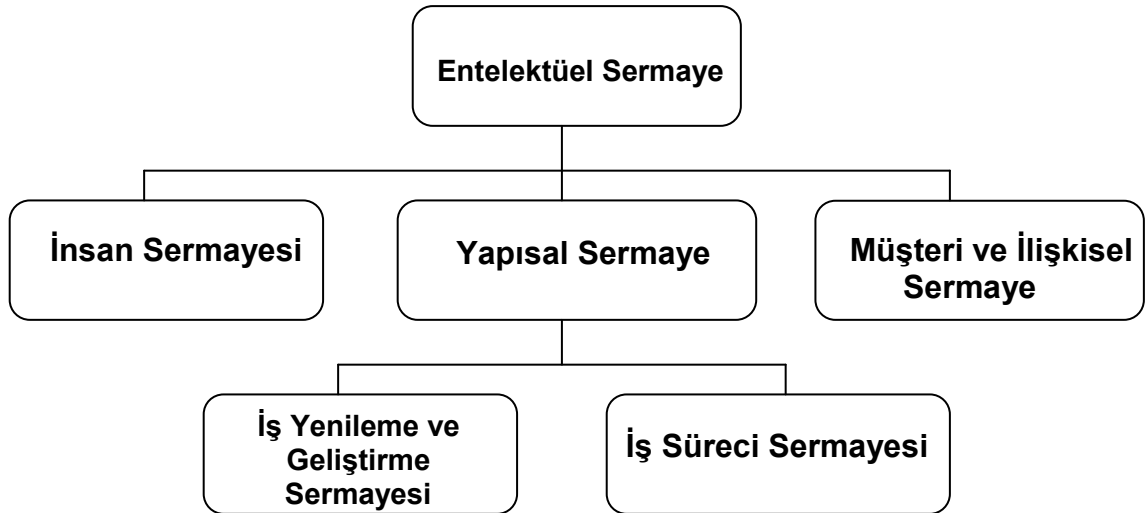
Yenilik ve gelişme, müşteri, süreç, insan, finansal olmak üzere beş konuya odaklanır.

Bu model bir ev olarak görülebilir. Finansal odak, çatıyı; müşteri ve süreç odakları duvarları; insan odağı evin ruhunu ve yenileme-geliştirme odağı da tabanı oluşturmaktadır. Modelin temel amaçlarından birisi de işletmenin gerçek varlığını gösterebilecek bir muhasebe dili geliştirmektir (Önce, 1999).

Burada unsurlar bazında bir raporlama yapılması modelin avantajlı yönünü oluşturmaktadır. Ancak burada sektörler ve işletmeler arasında seçilecek göstergelerin farklı olabilmesi ve bu farkların karşılaştırma yapma imkânını kısıtlaması modele getirilebilecek önemli bir eleştiri olabilir.

### 3.7.6. Entelektüel Sermaye İndeksi (Intellectual Capital-Index):

Entelektüel sermaye indeksi ilk olarak Goran ve Johan Roos tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir ve 1997 yılında Skandia şirketi tarafından da kullanılmıştır. Entelektüel sermaye indeksi birbirinden farklı göstergeleri tek bir endekse indirgemeye ve entelektüel sermayede meydana gelen değişiklikler ile piyasada meydana gelen değişiklikler arasında ilişki kurmaya çalışan bir yöntemdir (Şamiloğlu, 2002 ).



Şekil 3.4: Entelektüel Sermaye İndeksi Yönteminde Goran ve Johan Roos'a Göre Entelektüel Sermaye' nin Unsurları

Kaynak: Herman A van den Berg, a.g.e., s.20

Yöntemde seçilen göstergelerin her işletme için standart bir özellik taşıması yöntemin eleştirisini ortaya çıkartmaktadır.

### **3.7.7. Teknoloji Anketi (Technology Broker):**

Teknoloji Anketi 1996 yılında Annie Brooking yöneticiliğinde Technology Broker danışmanlık şirketi tarafından geliştirilmiş bir yöntemdir. Brooking entelektüel sermaye kavramını Pazar varlıkları, insan merkezli varlıklar, entelektüel mülkiyet varlıkları ve altyapı varlıkları olmak üzere dört temel bileşen altında incelemektedir (Brooking, 1996).

Bu modelde bir entelektüel sermaye anketi yardımıyla işletmelerin entelektüel varlıkları sorgulanmakta bu anket sonucunda işletmede olduğu tespit edilen entelektüel varlıklar maliyet, piyasa ve gelir yaklaşımına göre değerlendirmektedir (Bontis, 2000).

İşletmenin entelektüel sermayesini parasal bazda hesaplamasından dolayı önemlidir. Ancak anket sorularına verilen nitel cevaplardan bu varlıklara ait parasal değerlere doğrudan ulaşması yönetime getirilebilecek önemli eleştirilerden biridir.

### **3.7.8 Hesaplanmış Maddi Olmayan Varlıklar Yöntemi (Calculated Intangible Value):**

NCI Research adlı kuruluş tarafından geliştirilen entelektüel sermayeyi parasal değer olarak hesaplamaya yarayan bir yöntemdir. Yönteme göre, maddi olmayan varlıkların değeri bir şirketin benzer maddi varlıklara sahip ortalama bir rakipten daha iyi performans gösterme gücüne eşittir.

Bu yöntemde izlenmesi gereken adımlar aşağıda ifade edilmiştir (Stewart, 1997).

Adımlar Yapılacak İşlemler

1. Adım: Üç yıl için ortalama vergi öncesi kar hesaplanır.

2. Adım: Dönem sonu bilânçosundan ortalama maddi varlık değerleri alınır ve üç yılın ortalaması hesaplanır.
3. Adım: Kar ortalaması, maddi varlıkların ortalama değerine bölünerek maddi varlıkların getirisi bulunur
4. Adım: Bu üç yıl için sektörün maddi varlıklarının getiri oranı hesaplanır.
5. Adım: Getiri fazlası hesaplanır. Sektörün ortalama getiri oranı işletmenin ortalama maddi varlıklarıyla çarpılır. Bu rakam, sektördeki ortalama bir işletmenin bu büyüklükteki maddi varlıklardan kazanabileceği tutarı gösterir. Elde edilen rakam işletmenin birinci adımda bulunan vergi öncesi kazancından çıkarılır.
6. Adım: Üç yıl için ortalama vergi hesaplanır ve bu ek getiriyle çarpılır. Vergi sonrası geliri elde etmek için çıkan sonuç ek getiriden çıkarılır. Bu rakam maddi olmayan varlıklara atfedilecek primdir.
7. Adım: Primin net bugünkü değeri hesaplanır. Bunun için işletmenin sermaye maliyeti esas alınabilir.

Yöntemin avantajı denetlenmiş finansal verileri kullanarak karşılaştırmalar yapmaya olanak vermesidir. Ancak yöntemde geriye yönelik veriler kullanıldığından işletmenin gelecekteki performansına yönelik tavsiyeler sunulamaması yöntemin eleştirisini oluşturabilir.

## 4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ENTELEKTÜEL SERMAYEYE BAKIŞ AÇISI

İşletmede tüm çalışanlar insan kaynaklarını, bir işletmenin insan kaynaklarının sağlanması ve koordine edilmesine yönelik tüm faaliyetler de insan kaynaklarını yönetimini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir organizasyona nitelikli personeli bulmak, personelin niteliklerini geliştirmek ve organizasyonda tutmak için yapılan faaliyetlerin toplamıdır. İnsan kaynaklarının organizasyona kazandırılması ve koordine edilmesine yönelik, insan kaynakları yöneticisinin görev ve sorumlulukları insan kaynakları fonksiyonlarını oluşturmaktadır. (Özden 2000: [www.mcozden.com](http://www.mcozden.com) )

Etkin bir insan kaynakları stratejisi misyonun ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak ve doğru becerilere ve motivasyona sahip, doğru kişileri çekmeyi, elde tutmayı ve çalıştırmayı işletme için imkanı kılmakla elde edilebilir. İnsan kaynakları stratejileri entelektüel sermayenin en önemli bileşenlerinden biri olan etkili performans yönetimine şekil veren en güçlü araçlardır. ([www.humanresourcesfocus.com](http://www.humanresourcesfocus.com) 2006) İnsan kaynakları fonksiyonu, entelektüel sermayenin yönetimi üzerinde etkiye sahip olan strateji ve programların birleştirilmesi ve düzenlenmesine liderlik etme fırsatına sahiptir.

Entelektüel sermayeyi etkili olarak yönetmeye yarayan insan kaynakları fonksiyonları aşağıda açıklanmıştır.

### 1. Kültürü tanımlama, değerlendirme ve şekillendirme,

İşletmelerin amaçları, iş hayatına bakış açıları, değerleri, ilkeleri yani kendilerine özgü nitelikleri vardır. İşletme kültürü işletmede tüm çalışanlar tarafından paylaşılan inanç, anlayış ve kurallar bütününden meydana gelmektedir. ([www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) 2005)

Entelektüel sermaye yönetimi destekleyecek bir kültür gerektirir. Bilgi paylaşımı istenilmez ve ödüllendirilmez, çalışanlara bilgi paylaşımı için kaynak verilmez, çalışanlar bilgi paylaşımını gerçekleştirmeleri için gerekli beceriler konusunda

eğitilmezlerse entelektüel sermayenin etkinliği azalır. İşletmenin çalışanlarına karşı tutumu, entelektüel sermayeye nasıl yatırım yapacağı üzerinde öncelikli olarak etkilidir. (www.humanresourcesfocus.com 2006).

## **2. Örgütsel yapıyı tasarlama ve çalışan rollerini tanımlama,**

Örgütsel yapı, teknolojiden en yüksek düzeyde yararlanabilmek için esnek olmalıdır. Bilgi, işletmenin içinde ve dışında mevcuttur. İşletme için içerideki bilgiyi yönetmek ne kadar önemli ise, dışarıdaki bilgiyi yönetmek de o kadar önemlidir. Burada sorun, bilgiyi bulma, ele geçirme, yaratma, organize etme, paylaşma ve transfer etmeye gereksinim duyan insanların onu alıp kullanmasını teşvik etmeyle ilgilidir. Bir işletmenin teşvik sistemleri, çalışanların bilgiye hangi kanallardan ve nasıl ulaşılacağına belirleyerek, kendi bölüm ve fonksiyonları dışındaki kişilerle bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak şekilde tasarlanmalıdır (Özgener 2003: www.bilgiyonetimi.org).

Örgüt yapısı, işletmenin ihtiyaçlarına bağlı olarak geçici ve sürekli bir biçimde değişir. Hızla değişen bir ortamdaki etkili bir yapı bilgi sürecinde müşteriye servis sağlayan şebekelere benzetilebilir. Bu şekilde işleyen yapılar işletmeye, tüm işlerini etkili biçimde yapması, araçlarından tamamıyla yararlanması, devamlı olarak kendini organize etmesi, işletme ile çevresi arasında duygu ve bilgi değişimini kolaylaştırması imkanı tanır.

Şebeke içinde her seviyedeki araçların amaçları, roller ve ilişkileri tanımlanmıştır ve genel durumdaki değişikliklere göre bu yapı değişime tabi tutulur. Şebeke yaklaşımı, örgütsel tasarıma uygulandığında, hiyerarşik yapı yaklaşımlarının temelini oluşturan “etkinlik” stratejilerinden daha farklı stratejiler üretilir. İşleri başarmak için kullanılan örgütsel yapı ve çeşitli oyuncular için tanımlanmış olan roller işlerin başarıya ulaştırılması üzerinde büyük etkiye sahiptir (www.humanresourcesfocus.com 2006).

### **3. İŖe alma ve geliŖtirme stratejilerini belirleme,**

İŖletmenin gereksinim duyduğu nitelik ve nicelikteki personel, bu iŖe ayrılan finansal kaynak, iŖletmenin faaliyet konusu, iŖgücü piyasası koŖulları, yasal zorunluluklar gibi etkenler bu stratejilerin uygulama aŖamasını biçimlendirmektedir (TaŖtan 2003: [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com)).

Entelektüel sermaye yönetimini destekleyen beceriler personel seçmek için belirlenmeli, tanımlanmalı ve seçilmelidir. Entelektüel sermaye havuzunu geliŖtirme yeteneğine sahip bir iŖgücü, iŖletmeye doğru kiŖileri personel olarak almak ve onları, bilgi yaratmaya, yaymaya ve uygulamaya imkan tanıyan bir Ŗekilde davranmaları için eğitmekle oluŖturulabilir ([www.humanresourcesfocus.com](http://www.humanresourcesfocus.com) 2006). Her iŖletmenin bir personel politikası vardır. Bu politikaların oluŖmasında örgütün amaçları ve bunların açık seçik olarak belirlenmesi çok önemlidir. Eğer bir örgütün diğer alanlarda izlediği politika başarısız ise personel politikasının başarıya ulaşması da oldukça zordur. Örgütler henüz iŖgücü piyasasına girmemiş adayları örgüte çekebilmek için kendilerini en iyi Ŗekilde tanıtmalı ve örgüte katılmak için adayları ikna etmeye çalıŖmalıdır. (Buluç 1998: 786).

### **4. Performans yönetim stratejilerini belirleme,**

Performans en basit tanımıyla verimliliğin ölçülmesidir. Bu ölçme kurum için yapılırsa kurumsal performans, çalıŖanlara yönelik yapılırsa personel performans değerlendirilmesi amacı taŖımaktadır ve iŖletmelerin personel politikasının etkinliğini ölçmede yarar sağlamaktadır. (Filiz 2004: [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)).

İŖletmede etkin performans yönetimi için sadece çalıŖanların performanslarının değerlendirilmesini yapmanın bir anlamı yoktur. Asıl amaçlardan birisi düşük performans söz konusu ise bunun nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmeye çalıŖmaktır. Bu konuda öncelikle iŖletmedeki mevcut performans ile beklenen performans arasındaki açık belirlenmelidir. (Aktan 2000: [www.canaktan.org](http://www.canaktan.org)). Etkin performans yönetim sürecinin sonunda iŖletme çalıŖanlarının bilgi birikimlerinden daha verimli bir Ŗekilde yararlanıp iŖletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye geliŖtirilebilecektir.

## 5. Ödül stratejilerini belirleme,

Günümüzde işletmelerde en popüler olan ödül, performansı diğer çalışanlara göre daha etkin olanların ücretlerinin artırılması yani performansa dayalı ücretlendirmedir. Performans değerlendirmelerdeki performans ölçütleri başkalarının sonuçlarına etki etmeyi kapsıyorsa ve değerlendirmeler ödülleri etkiliyorsa performansa göre ücretlendirme entelektüel sermayenin etkili bir biçimde yönetilmesini teşvik edebilir. Bugün uygulanan diğer bir ücretleme stratejisi birey, grup ve işletme çapında değişen ücret planlarıdır. Değişken ücret için ayrılan fonlar sonuçlara göre esnemeye müsaittir. Bu da demek oluyor ki, ödül fonları büyüdükçe ortak başarı, “biz kazandık” hedefini yaratabilir ve herkes başarıyı paylaşabilir. Kar paylaşımcı, çalışan hissedarlığı ve grup teşvik planlarının temel hedeflerinden biri “paylaşılan akıbeti” desteklemektir. Ayrıca bu çeşit planlar paylaşılmış performans kriteri, standartları ve ölçütleri yoluyla bireyler ve gruplar arasındaki bütünleşmeyi artırmaktadır. (www.humanresourcesfocus.com 2006).

## **5. ENTELEKTÜEL SERMAYE ALANINDA SON DÖNEMDE YAPILAN BAZI ÇALIŞMALAR**

Entelektüel sermaye alanında araştırma yapmak isteyenlere ışık tutması açısından bu alanda uluslararası literatürde ve ülkemizde yer alan kaynaklardan dikkat çekenler tablo halinde gösterilmiştir.

### **5.1 ULUSLARARASI LİTERATÜRDE ENTELEKTÜEL SERMAYE ALANINDA SON DÖNEMDE YAPILAN BAZI ÇALIŞMALAR**

Uluslararası literatürde 2000 - 2005 yılları arasında entelektüel sermaye alanında yapılan çalışmaların bulgularına ilişkin detaylı bilgi Tablo 5.1’de sunulmuştur.

Tablo 5.1 incelendiğinde bahsi geçen yıllar arasında yapılan çalışmalara bakıldığında insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye ilişkilerine bakılmış, 2002 yılından itibaren işletmelerde yapılan bazı uygulamalara yer verilmiş ve sonuçları paylaşılmıştır. 2003 yılından itibaren Entelektüel Sermaye ölçümü ve yönetimi konusundaki çalışmalar ağırlık kazanmıştır. E.Carson, R.Ranzijn A.Winefield, H. Marsden 2004 yılında hazırladıkları çalışma ise farklı bakış açısıyla dikkat çekmektedir. Bu tarihe kadar entelektüel sermaye kavramının daha çok muhasebesel ve yönetim ilkelerine göre açıklandığı görülürken, bu çalışmada psikolojik ve sosyolojik boyutuyla anlatılmıştır. 2005 yılında yapılan başka bir araştırmada ise perakendecilikte “franchising” uygulamalarının entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi üzerine etkilerini ortaya koymuştur.

**Tablo 5.1.**  
**Uluslararası Literatürde Entelektüel Sermaye Alanında Son Dönemde Yapılan Bazı Çalışmalar**

Yazar	Yıl	Bulgular
Nick Bontis, William Chua Chong Keow, Stanley Richardson	2000	İnsan sermayesi işletmelerde gözönüne alınması gereken önemli bir bileşendir. İnsan sermayesi hizmet ve üretim sektörlerinde işletmenin yapılanması üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çalışmada sektör ayrımı yapılmaksızın müşteri sermayesinin yapısal sermaye ile yapısal sermayenin ise işletme performansı ile arasında pozitif yönlü bir ilişki ortaya konmuştur.
Patrick H. Sullivan Jr, Patrick H. Sullivan Sr.	2000	Çalışma; soyut varlıkların değerlendirilmesi problemi üzerinde durmuştur. Özellikle firmaların biraraya gelip birleşmelerinde, yeni değerlerin ne olacağına açıklık getirmek için, geleneksel ve geleneksel olmayan yöntem olmak üzere 2 yaklaşım öne sürmüştür.
Joe Peppard, Anna Rylander	2001	Bir telekomünikasyon yazılım şirketi olan AP ON'a yapılan bir uygulamayı içeriyor. Firmanın nasıl büyüme ve gelişme stratejisi oluşturduğunu ve nasıl entelektüel sermayesine odaklanarak hissedarlarının daha fazla değere sahip olduğunu ortaya koyuyor.
Catherine A. Usoff, Jay C. Thibodeau, Pricilla Burnaby	2002	Çalışma; Entelektüel Sermayenin önemini algılanması ile seçilen organizasyonel karakter arasındaki ilişkiyi açıklamayı amaçlamıştır. Ayrıca entelektüel sermaye ile firmanın performansının ölçülmesi arasında önemli bir ilişkinin varlığını ortaya koymaya çalışmıştır. Uygulanan 54 anket sonucuna göre, firmanın entelektüel sermaye ile içinde bulunduğu endüstri arasında bir ilişki yokken, iç denetim departmanının büyüklüğü ile arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.
Nick Botins, Jac Fitz-Enz	2002	Verimli insan sermayesi yönetimini vurgulayan önemli bir çalışmadır. Finansal hizmet endüstrisinde 25 firmadan tecrübeli 76 yönetici çalışmanın örneğini oluşturmuştur. İnsan sermayesiyle ilgili kaynakların daha verimli dağılmasını sağlamaya yönelik bir model ileri sürmüştür.
Waymond Rodgers	2003	Olası geleceği tahmin edebilmek için tarihsel maliyet tabanlı finansal tablolarla birlikte, varlık tabanlı bilgi değerlendirme ve sınıflandırma içeren bir çerçeve sunmuştur.
Stewen Firer, S.Mitchell Williams	2003	Çalışmanın temel amacı fiziksel, insan, yapısal sermaye gibi firmaya değer katan bileşenler ile şirket performansının karlılık, verimlilik, piyasa değeri gibi üç bileşeni arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Veriler Güney Afrika'da entelektüel sermaye ile ilişkili olduğu düşünülen 75 kamuya ait girişim arasından seçilmiştir. Çalışmada korelasyon ve çoklu regresyon yöntemleri kullanılmıştır. Sonuçta sınırlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Stephen Chen	2003	Günümüzde entelektüel sermayenin nasıl değerlendirileceğine ilişkin birçok model önerilmesine rağmen, mevcut modeller hisse senedi piyasasındaki değerlendirme ve işletme stratejisi arasındaki bağ kurmada yetersiz kalmaktadır. Bu makale opsiyon ve oyun teorisinin farklı stratejik senaryolarını kullanarak entelektüel sermayenin gizli değerinin nasıl ortaya çıkarılacağı konusundaki bu yetersizliği gidermeye çalışmıştır.
Bernard Marr, Dina Gray, Andy Neely	2003	Bu çalışma firmaların entelektüel sermayeyi neden ölçmesi gerektiğini, sistematik araştırma sonuçları üzerinden teorik bir yaklaşımla sunmaktadır. Entelektüel sermaye ölçümü alanındaki çalışmalar şu anda hala teori üretme aşamasındadır. Dolayısıyla bu çalışma da entelektüel sermaye ölçüm alanındaki araştırmacılara gelecekte rehber olabilecek bir taslak sunmaktadır. Çalışmada ayrıca, soyut varlıkların ölçülmesinin firmaya ciddi katkılar sağlayacağı, bunun da çok sayıda ampirik çalışmayla yapılabileceği vurgulanmıştır.
Saverio Bozzolan, Francesco Favotto, Federica Ricceri	2003	Son dönemlerde işletme raporlamasının geleceği üzerine bir tartışma başlamıştır. Öyle ki geleneksel finansal raporlama firma ortaklarının ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Bu çalışma İtalyan firmalarının 2001 yılına ait finansal raporlarını incelenerek gönüllü olarak açıklanan entelektüel sermaye rakamlarını test etmiştir ki sorunun cevabı araştırılmıştır. 1. Açıklanan entelektüel sermayenin içeriği nedir? 2. Bu raporlamada hangi faktörler etki yapmaktadır? Burada birinci sorunun cevabı daha önce yapılan araştırma sonuçlarıyla bir tutarlılık gösterirken ikinci sorunun cevabında şu sonuca ulaşılmıştır. Endüstri ve büyüklüğün, açıklanan bilginin içeriğini belirlemede önemli rolü yoktur.
Bernard Marr, Giovanni Schiuma, Andy Neely	2004	Araştırmada yeni ürün geliştirme süreçlerini anlamak ve buna ilişkin nasıl bir değer yaratma haritasının uygulanacağını araştırmaya yönelik bir mobilya imalat firmasında örnek olay çalışması yapılmıştır. Organizasyonda değer yaratan entelektüel sermaye ve soyut varlıkların stratejik önemini vurgulamış ve değer yaratan direkt ve indirekt olguları açıklamıştır.
Indra Abeysekera, James Guthrie	2004	Kolombo'daki hisse senedi piyasasına kote ilk 30'daki firmaların 1998-1999'dan 1999-2000 yıllarına ilişkin finansal tabloları içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu dönemlerde raporlanan muhasebe sınıflarının büyük çoğunluğunun dışsal sermayeye ikinci olarak insan sermayesine dayandığı ortaya konmuştur. Son iki dönemde de entelektüel sermaye frekansında bir artış olduğu da tespit edilmiştir. Ayrıca Sri Lanka'daki bu firmalar tarafından raporlanan her bir sermaye kategorisinin bireysel entelektüel sermaye bileşenlerinin diğer ülkelerden farklı olduğunu da ortaya koymuştur.
Bernard Marr, Gianni Schiuma, Andy Neely	2004	Bu çalışma organizasyonel bilgi varlıklarının ölçümünün önemini tartışmıştır. Bilgi varlıklarının ölçümüne rekabet aracı olması dolayısıyla ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir. Burada bilgi temelli ölçüm yaklaşımlarına eleştirel yaklaşarak mevcut yaklaşımların anlaşılabilirliğini sağlamak için bütünleşmiş bir bilgi varlıkları haritası sunulmuştur.
Tom Wingren	2004	Bu çalışmada soyut ve somut varlıkların birlikte ölçülmesi ve yönetilmesi için kavramsal homojen bir yapı geliştirilmiştir. Somut ve soyut varlıkların ölçüm ve yönetim sistemleri arasındaki bağlantı ortaya konulmuştur. Yine somut ve soyut varlıkların birlikte ölçümünü sağlamak için BSC (Balanced Scorecard) in nasıl yapılandırılması gerektiği ortaya konulmuştur.

Lynn L.K. Lim, Peter Dallimore	2004	Entelektüel sermayenin ölçümünde yönetim davranışlarının anlaşılmasına yönelik bir çalışmadır. Çalışma, Avustralya'daki hizmet sektöründe en az 20 yıllık deneyime sahip olan zirvedeki 36 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Entelektüel sermayenin ölçümünün önemiyle buradaki indikatörlerin düzeyi arasındaki ilişki ortaya konmuştur.
Carl Henric Nilsson, David Ford	2004	Araştırmada entelektüel sermayenin daha ileri bir aşaması olarak ifade edilen entelektüel potansiyel kavramı 4 temel prensip açısından (strateji, yönetim, süreç, duyarlılık) tanımlanmıştır. Uzun dönemde gelir ve kapasiteyi artırmak için organizasyonun soyut varlıklarının stratejik yönetimine ilişkin bir araç oluşturmuş ve Alfa Laval örnek olay uygulamasıyla yönetim araçlarına entelektüel potansiyelin nasıl değer kattığı açıklanmıştır.
Eduardo Tome	2004	Çalışmanın amacı entelektüel sermaye ile ekonomik gelişme arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Oluşturulan hipoteze göre entelektüel sermaye ekonomik gelişmeyi sağlamada tek başına yeterli değildir. Gelişmekte olan ülkelerin modern ekonomiye sahip olabilmeleri için 1. Sabit bir politik demokrasi sürecine 2. Ekonomik istikrara 3. Ekonomik ve politik bütünleşmeye 4. Fiziksel ve entelektüel sermaye gibi gelişen araçlara yatırım yapmaya da ihtiyacı vardır. Ayrıca çalışmada entelektüel sermayeye yapılan yatırımların sosyal politikayı da geliştirdiği vurgulanıyor ve gelecekte ekonomik ve politik istikrara ihtiyaç duyulacağından, büyüyen globalizasyondan, kaynak yoksunluklarından aşağıdaki ekonomik ve politik birliklerin oluşacağı tahmin ediliyor. Avrupa Birliği, Amerika Birliği (Kanada ve ABD), Asya Birliği (Japonya merkezli), Afrika Birliği (Güney Afrika Birliği), Okyanus Birliği (Avustralya'dan başlayıp Yeni Zelanda'ya uzanan), Arap Birliği (Ortadoğu'daki petrol üreticileri tarafından)
E. Carson, R.Ranzijn A.Winefield, H. Marsden	2004	Entelektüel sermaye kavramının daha çok muhasebe ve yönetim ilkelerine göre açıklandığını iddia eden araştırmacılar, entelektüel sermayenin açıklanmasından psikoloji ve sosyoloji bilim dallarını kullanmışlardır. Ayrıca entelektüel sermayenin bileşeni olan insan sermayesi ve yapısal sermayeyi de inceleyerek insan sermayesinin nasıl yapısal sermayeye dönüştüğünü açıklamışlardır.
Joel A.C. Baum, Brian S. Silverman	2004	Risk sermayesi olarak yeni bir girişimde bulunacakların insan sermayesi ve entelektüel sermaye özelliklerinin yapılandırılması ve bu kişilerin entelektüel kapasiteleri üzerine odaklanmış bir çalışmadır. Risk sermayesinin kısa dönemde para ve sermaye vererek yüksek teknolojiye sahip iş girişimlerinde başarısız olmas riski vardır. Çalışma bu riskin elimine edilmesinin uzman yöneticilerle dolayısıyla entelektüel sermaye ile olacağını iddia etmektedir.
J.Guthrie, R.Petty, K.Yongvanich	2004	Entelektüel sermayenin raporlamasını içerik analizi "Content Analysis" metodu kullanarak açıklamıştır. Bu çalışmaya kadar entelektüel sermaye literatüründe içerik analizinin kullanılmadığını iddia eden bu araştırma metodun pratik olarak kullanılmasına ilişkin gözlemleri de ortaya koymuştur.

Jan Mouritsen, Stefan Thorbjornsen	2004	Çalışmada kamu sektör organizasyonlarında, bilgi yönetimi ve entelektüel sermayenin mali tablolarla nasıl raporlanabileceği araştırılıyor. Çalışmada 2001-2002 yıllarına ait Danimarka'daki 26 kamu sektörü enstitüsünün deneyime dayalı entelektüel sermayeleri yapılandırılmıştır. Makalede entelektüel sermayenin yeni kamu yönetimi felsefesi gelişimindeki rolü tartışılmıştır ve kamu organizasyonlarının kendilerini bir işletme olarak geliştirmede kendi stratejilerini oluşturmada entelektüel sermaye aktivitesini kullanmışlardır.
Aino Poyhonen, Anssi Smedlund	2004	Bölgesel veya organizasyonlar arasında önceki çalışmalara dayanılarak da yapılandırılan dinamik bir entelektüel sermaye modeli sunmuşlardır. Model Doğu Finlandiya'da yer alan ağaç, mekanik ve ağaç işlem endüstrilerinde test edilmiştir. Bu bölgesel entelektüel sermaye gruplaması 3 ana bilgi yaratma aktivitesi tarafından oluşturulmuştur ve bunlardan her biri organizasyonlar arası ağlarda özel bir tipe karşılık gelmektedir. 1. Üretim ağı: Amacı verimli, mantıklı bir mekanik sistem kurmak. 2. Ağ gelişimi: Sürekli gelişimi amaç edinir. 3. Dinamik sistem modelinden faydalanılarak soyut varlıkların üretilmesi amacını güden, yenilik aracıdır. Bu model firmalar içi yada arasındaki birliktelikten elde edilen ve yaratılan bilgiye dayalı değerlerin yönetilmesi, değerlendirilmesi ve anlaşılmasına yardımcı olur.
Jay Chatzkey	2004	Akademisyenlere ve uygulamacılara entelektüel sermayenin stratejik amaçları başarmada ve performans düzeyini artırmada yol gösterecek bir çalışma çerçevesi sağlıyor.
Irene M.Herremans, Robert G.Issac	2004	Organizasyonlarda liderlerin strateji geliştirmelerine entelektüel sermaye potansiyelinin farkına varılmasına yönelik bir süreç olarak ICRP (The Intellectual Capital Realization Process) yi kullanmışlardır. Bu süreç rekabet avantajı yaratmaya yönelik olan kaynak tabanlı firma görüşüyle tutarlıdır. Makalede kamu sektörüne ait organizasyonlar incelenerek ICRP'nin uygulamasındaki gerekli aşamaların ne zaman uygulanması gerektiği ortaya koyulmuştur. Bu çalışmada Kanada Spor Merkezi organizasyonu incelenerek organizasyonun kendisine has yeteneklerini geliştirmesi, planlaması sürecinde ve organizasyonda liderliğin yaratılmasında, refah düzeyinin artırılmasında ICRP yardımcı olduğu tespit edilmiştir. Bu da kamu organizasyonlarında ICRP kullanılarak refah düzeyinin artırılıp liderlik yaratılabileceği sonucunu ortaya koymaktadır.
Nick Bontis	2004	Ülkelerdeki görünmeyen refah düzeyini ortaya koyan veya bunu yöneten sistemlerdeki değişkenlerin toplanıp biraraya getirilmesi gerekir. Özellikle gizli değerlerin ortaya çıkarılıp daha iyi anlaşılmasına insan sermayesi izin verir. Bireyler, girişimciler, kurumlar şu anda ve gelecekteki potansiyel entelektüel sermayenin kaynağıdır. Bu makalede 5 sorusunun cevabı araştırılarak ulusal entelektüel sermaye metodu indeksi geliştirilmesi üzerine testler yapılmıştır.
A.Seetharaman, Kevin Lock Teng Low, A.S. Saravanan	2004	Çalışmada hem makro değerler hem de üretim açısından entelektüel sermaye ölçümü farklı metodoloji ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada çeşitli endüstrilerden 5 tane firma insan, yapısal, ilişkisel sermaye unsurlarına göre seçilerek incelenmiştir. Çalışmada firmaların bölümleri arasında bunun nasıl yapılabileceğini gösteren değerlendirme metrikleri (valuation metrics) önerilmiştir. Ancak genel kabul görmüş bir içerik sunulamamıştır.

Anna Watson, John Stanworth, Simon Heales, David Purdy, Celia Stanworth	2005	Araştırma perakendecilik organizasyonlarında "franchising" uygulamalarının entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi üzerine etkisini ortaya koymuştur. "Franchising" performansı ile tepe yönetim yapısı arasında, "franchising" performansı ile iletişim stratejileri arasında, "francisor" olma isteği ile "franchise" yeniliklerinin kabulü ve sistem performansı arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığını ortaya koymuştur.
Shu-Chi Lin, Yin Mei Huang	2005	Çalışma sosyal sermayenin, insan sermayesi ve kariyer sonuçları arasında ne çeşit bir rol oynadığı incelenmektedir. Sonuçta sosyal sermaye vasıtasıyla insan sermayesinin gelişme potansiyeli üzerinde tam bir etkisi gözlenmiştir.

**Kaynak:** A. Yalama, "Entelektüel Sermayenin Entelektüel Katma Değer Katsayısı ile Ölçülmesi Ve Veri Zarflama Analiz Yöntem Kullanılarak Karlılığa Etkisinin Sınanması: İMKB'ye Kote Bankalarda Uygulaması", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, S:32 - 40

## **5.2 TÜRKİYE’DE SON DÖNEMDE ENTELEKTÜEL SERMAYE ALANINDA YAPILAN BAZI ÇALIŞMALAR**

Türkiye’de son dönemde entelektüel sermaye alanında yapılan çalışmaların bulgularına ilikin detaylı bilgi Tablo 5.2’de sunulmuştur.

Tablo 5.2 incelendiğinde 2002 – 2004 yılları arasında yapılan çalışmalar baz alınmıştır. Yapılan ilk çalışmalarda entelektüel sermaye unsurları, ölçüm yöntemleri ve raporlama üzerine bilgiler yer almıştır. 2002 ve sonrasında literatür bilgilerinin yanı sıra işletmelerde yapılan çeşitli uygulama çalışmalarına yer verilmiştir.

**Tablo 5.2.**  
**Türkiye’de Son Dönemde Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Bazı Çalışmalar**

<b>Yazar</b>	<b>Yıl</b>	<b>Bulgular</b>
Nazan Yelkikalan, Meliha Ener	2002	İşletmelerin toplam kaliteyi bir felsefe olarak benimsemeleri, ürünlerine yansıtılabilmeleri için entelektüel insan kaynağına sahip olmasının önemi ve bunun süreçlerine yansıtılabilmesinin gereği vurgulanmıştır.
Murat Ertuğrul	2002	Entelektüel sermayenin ölçülüp raporlanmasında kullanılan yöntemlerin tanıtılmasına yönelik teorik bir çalışmadır.
Mustafa Üç	2002	Entelektüel sermaye ve unsurlarını açıklamaya yönelik teorik bir çalışma.
Mustafa Çıkrıkçı, Abdülkerim Dastan	2002	Entelektüel sermayenin unsurlarını ve geleneksel ölçüm yöntemlerini açıkladıktan sonra, entelektüel sermayenin firmaların finansal tablolarında yer almasının gerekliliğini vurgulayarak muhasebeleştirilmesi yönünde bir öneride bulunmuştur.
Murat Ertuğrul	2002	Gerek kamu gerek özel sektörün, bilginin yön verdiği küreselleşen dünyada rekabet gücü sağlayabilmek için etkin bir entelektüel sermaye yönetimi uygulaması, entelektüel sermayeyi bulması, geliştirilmesi, ölçmesi ve raporlaması gerekliliğinin bir zorunluluk olduğunu vurgulayan teorik bir çalışmadır.
Selma Akpınar	2002	Entelektüel sermayenin bir boya işletmesinde (Marshall) ölçülmesi üzerine bir örnek olay çalışmasıdır. Entelektüel sermaye firmaya ilişkin entelektüel sermayeyi gösterdiği ifade edilen bir takım bilgilere dayalı oran bazında insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi unsurlarına göre ölçülmüş ve firmanın yurtiçi ve yurtdışı pazarda rekabet avantajı sağlayabilmesi için entelektüel sermayeye vermesi gereken önem vurgulanmıştır.
Erdoğan Emrem	2003	Çalışmada, entelektüel sermayeyi ölçme ve bilgi varlıklarının değerlendirilmesi konusunda literatürde yer alan metodlar sınıflandırılarak tartışılmıştır.

İpek Savaşçı, Sertaç Çakı	2003	Çalışmada, soyut bir nitelik taşıyan entelektüel sermayenin hizmet sektörü olan perakendecilikte öneminin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, öncelikle literatürdeki temel tanımlardan yararlanılarak, entelektüel sermaye kavramının ne olduğu, bileşenleri ve bunların perakendeci firma açısından önemi perakendeciliğin tarihsel gelişim süreci içinde ele alınmıştır. Bu kapsamda, perakendecilik alanında faaliyet gösteren hipermarketlerin yöneticileri ile mülakat yapılarak hipermarketlerde entelektüel sermaye kullanımı ve verimlilik ilişkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.
Şaban Uzun, Orhan Savaş	2003	Entelektüel sermayenin ölçülmesi modellerinden "Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yönetimi" yöntemine göre mobilya sektöründe faaliyette bulunan yedi firmaya ait entelektüel sermaye değerleri hesaplanmıştır. Birbirleriyle karşılaştırılmış ve firmaların defter değerleri ve net aktif toplamları arasında oransal ilişkiler tespit edilmiştir. Sonuç olarak tüm firmaların entelektüel sermayelerini artırmaları gereğine ulaşılmıştır.
Hakan Çelikkol, Feyyaz Yıldız	2003	Çalışmada, İMKB'de işlem gören sektörlerin 1997-2002 dönemine ilişkin PD/DD verileri temel alınarak, bilgi tabanlı entelektüel varlıkların işletme piyasa değerine etkisi, sektörel açıdan karşılaştırılmıştır. Sonuç olarak dünyada ve Türkiye'de yaşanan global rekabet ve finansal krizler ile yapısal istirsizliklerin entelektüel varlıkları daha yoğun olan sektörlerde daha az olumsuz etki yaptığı, bu tür sorunların yaşanmadığı dönemlerde ise yine bu sektörlerin PD diğer sektörlerle oranla daha fazla artış gösterdiği görülmektedir. Bu da, entelektüel sermayeye yatırım yapan işletmelerin yatırımcılar tarafından daha fazla tercih edildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.
Nevin Yörük, Mihriban Coşkun, M.Sema Erdem	2004	Çalışmada otomotiv sektöründe yer alan firmaların entelektüel sermaye bileşenleri Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC) yöntemi kullanılarak ölçülmüş ve işletme performansı değerlemesinde kullanılan temel ölçüler olan karlılık, verimlilik ve piyasa değerlemesi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Sonuç olarak firmalarda işletme performansına etki eden temel unsurun hala fiziksel varlıklar olduğu tespit edilmiştir.
Birol Yıldız, Berrin Tenekecioğlu	2004	İMKB'de işlem gören işletmelere ilişkin entelektüel sermaye unsuru olabilecek değişkenler 29 soruluk bir anket yardımıyla toplanmıştır. (28 işletme bu anketlere cevap vermiştir.) 2001 yılına ilişkin işletmelerin finansal oranları ile getirileri arasındaki r2 ilişkisi incelenmiştir ve ardından finansal oranlara anket yoluyla ilave edilen değişkenlerle de ikinci bir regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçta r2'nin arttığı gözlemlenerek entelektüel sermayesinin getiriyi açıklamadaki gücüne dikkat çekilmiştir.

**Kaynak:** A. Yalama, "Entelektüel Sermayenin Entelektüel Katma Değer Katsayısı ile Ölçülmesi Ve Veri Zarflama Analiz Yöntem Kullanılarak Karlılığa Etkisinin Sınanması: İMKB'ye Kote Bankalarda Uygulaması", Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, S:40 - 43

## **6. UYGULAMA**

### **6.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN ÖN BİLGİLER**

#### **6.1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Bilgi tabanlı ekonomiye geçişle birlikte entelektüel sermaye önem kazanmış, bu kavramın farkında olan, ölçebilen ve yönetebilen işletmelerin rakipleri karşısında üstünlük sağladığı farklı araştırmalarla kanıtlanmıştır.

Bu araştırma Türkiye’de bilgiyi yoğun olarak kullanan, işleten, müşteri odaklı işletmelerin entelektüel sermayeye konusundaki farkındalıklarını tespit edebilmek ve bakış açılarını değerlendirmek amacıyla yapılmıştır.

#### **6.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın, teknolojiyi yoğun olarak kullanan, bilgiyi yönetebilen, müşteri odaklı işletmeler arasından seçilen firmalar üzerinden yapılması ilk sınırını oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan anketlerin sadece İstanbul Avrupa yakasında yapılması, imalat ve hizmet sektörü ayırımına gidilmemesi ve insan kaynakları yöneticilerine uygulanması da diğer sınırlılık unsurudur.

#### **6.1.3. Araştırmanın Türü**

Araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. Bu amaçla anket uygulamasına gidilmiştir. Anketlerde işletmenin özellikleri dışında, anketi cevaplayan yönetici hakkında da bilgi edinilmiştir. Bu çalışmada anketi cevaplayan insan kaynakları yöneticisinin, işletmesinde entelektüel sermaye unsurlarının nasıl değerlendirildiğine yönelik görüş ve değerlendirmeleri alınmıştır.

## **6.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE UYGULAMA**

### **6.2.1. Denekler**

Araştırma, İstanbul Avrupa yakasında bilişim sektöründe faaliyet gösteren, bilgiyi yoğun olarak kullanan işletmelerin insan kaynakları yöneticileri olmak üzere 72 kişi üzerinde uygulanmıştır. Denekler kolay erişilebilir yöntemiyle tespit edilmiş olup, gönüllü katılım esas alınmıştır. Anket formunu deneklere elektronik posta yoluyla ulaştırılmış ve cevaplarda aynı yöntemle kendilerinden toplanmıştır. Deneklerin isteği üzerine firma ve kişisel bilgilerin açıklanmayacağı kendilerine taahhüt edilmiştir.

### **6.2.2. Ölçüm Aleti**

Araştırmada ölçüm aleti olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu 5 bölümden oluşmaktadır:

- Birinci bölümde işletme ve anketi cevaplayan kişi hakkında sorulara yer verilmiştir.
- Takip eden diğer bölümlerde yani 2., 3. ve 4. bölümlerde entelektüel sermaye unsurlarının (insan sermayesi – ilişkisel sermaye – yapısal sermaye) ayrı ayrı değerlendirilebileceği sorulara yer verilmiştir. Anket, Musa Şanal'ın Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü "Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma" yayınlanmış yüksek lisans tezinden alınmıştır.
- 5. ve son bölümde ise anketin uygulandığı işletmenin bilgi ve teknolojiyi ne kadar yoğun olarak kullandığını tespit edebilmek amacıyla sorulara yer verilmiştir.

### 6.2.3. Puanlama

Anketin birinci kısmında yer alan sorular, anketin uygulandığı işletme ve cevaplayan kişi hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla oluşturulmuş olup, nominal ölçekli sorularda veriler kodlanarak frekans dağılımına tabi tutulmuştur.

Anketin;

- İkinci kısmında yer alan işletmenin insan sermayesine yönelik ifadelerin yer aldığı bölümde 22,
- Üçüncü kısmında yer alan işletmenin ilişkisel sermayesine yönelik ifadelerin yer aldığı bölümde 17,
- Dördüncü kısmında yer alan işletmenin yapısal sermayesine yönelik ifadelerin yer aldığı bölümde 15 ve
- Son bölümde işletmenin teknoloji ve bilgi yoğun bir işletme olup olmadığını değerlendirmek amacıyla oluşturulan bölümde ise 5

olmak üzere toplam 59 soru yer almaktadır.

İlk dört bölümde “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a uzanacak şekilde 5’li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Değerlendirmelerde “Kesinlikle Katılıyorum” 1 , “Kesinlikle Katılmıyorum” 5 olarak puanlandırılmıştır. Son bölümdeki sorular ise “Evet” – “Hayır” şeklinde değerlendirilmiştir.

### 6.2.4. Uygulama

Anket formları İstanbul’da farklı sektörlerde faaliyet gösteren, bilgiyi yoğun olarak kullanan işletmelerin insan kaynakları yöneticilerine e-posta yoluyla ulaştırılmış ve cevaplar da aynı yöntemle toplanmıştır. Anketin girişinde anketi nasıl doldurmaları gerektiği ve dikkat edilmesi gereken hususlar konusunda yönerge verilmiştir.

Anket, 130 adet insan kaynakları yöneticisine ulaştırılmış, bunlardan 72 tanesi anketi cevaplamıştır. Geri dönüşüm oranı % 55’dir. Anketi cevaplayanlar araştırma

sonunda işletme adı ve kendi bilgilerinin gizli tutulmasını özellikle talep etmişlerdir. Anketi cevaplamayan denekler ise gerekçe olarak şirket politikalarını göstermişlerdir.

### 6.2.5 Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Toplanan anketlerden elde edilen veriler Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS.13) programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış olup, araştırmaya yönelik çeşitli istatistikî analizlere yer verilmiştir. Araştırmada demografik özellikler, güvenilirlik analizi, frekans analizi, faktör analizi, t-test analizi ve korelasyon analizine yer verilmiştir.

## 6.3. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELERİ

### 6.3.1 Deneklerin Demografik Özellikleri

Birinci bölümde yer alan anketi cevaplayan insan kaynakları yöneticilerinin hakkındaki sorular frekans dağılımına tabi tutulmuştur. Buna göre;

Tablo 6.1

Anketi Cevaplayan İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Değişkenler	Cevaplar	Sıklık	Yüzde(%)
Cinsiyet	Erkek	28	38,9
	Kadın	44	61,1
Yaş	25 - 35	24	33,5
	35 - 45	30	41,8
	45 ve üstü	5	7
Eğitim	Lise	2	2,8
	Lisans	49	68,1
	Lisansüstü	21	29,2
Kıdem	2 - 7 yıl	45	62,4
	7 - 12 yıl	11	15,4
	12 yıl ve üstü	6	8,4

Tablo 6.1'e bakıldığında anketi cevaplayanları büyük çoğunlukla kadın olduğu (%61,1), ağırlıklı olarak 35 – 45 yaş aralığında bulunduğu (%41,8), eğitim düzeylerinin

yoğun olarak lisans seviyesinde olduğu (%68,1) ve o işletmede çalıştığı yıl sayısının ağırlıklı olarak 2 ile 7 yıl arasında değiştiği (%62,4) görülmektedir.

### 6.3.2. İşletmelerin Bilgiyi Yoğun Olarak Kullanma Özellikleri

Beşinci ve son bölümde anketin uygulandığı işletmelerin bilgi ve teknolojiyi yoğun olarak kullanıp kullanmadığıyla ilgili ifadeler yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplar frekans analizine tabi tutulmuştur. Buna göre;

**Tablo 6.2**  
**Anketin Cevaplandığı İşletmelerin Bilgiyi Yoğun Olarak Kullanma Özellikleri**

İfadeler	EVET		HAYIR	
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde
1. İşletmenizde AR-GE departmanı var mı?	41	56,9	31	43,1
2. İşletmenizde yaralı ve ihtiyaç duyulan bilgiyi tutmaya, depolamaya ve dağıtmaya yönelik bir sistem var mı?	70	97,2	2	2,8
3. İşletmeniz sürekli bilgi gelişimini sağlayacak bir sisteme sahip mi?	66	91,7	6	8,3
4. İşletmeniz ürün ve/veya hizmet gelişimini sağlayan programlara sahip mi?	64	88,9	8	11,1
5. Teknolojik gelişmelerin işletme faaliyetlerine kısa sürede yansması sağlanıyor mu?	66	91,7	6	8,3

Tablo 6.2'ye bakıldığında anketin uygulandığı işletmelerin bilgi yönetimini başarıyla uyguladığı ve teknolojik gelişmelerin yakından takip edildiği sonucu çıkmaktadır. Anketin uygulandığı işletmelerin çoğunda Araştırma – Geliştirme (AR-GE) departmanı olduğu görülmektedir. Ancak bu soruya “Hayır” cevabı veren işletmelerin sayısının da gözardı edilmemesi gerekmektedir.

### 6.3.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada yapılan istatistiki analizlerden her bölüm için ayrı ayrı güvenilirlik analizi uygulanmış olup, güvenilirliklerine “cronbach alpha” ile bakılmıştır. Analizler sonucunda elde edilen tüm değerlerin güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 6.3**  
**Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Bölüm</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Bölüm 2:</b> İşletmenin insan sermayesine yönelik ifadeler	0,926
<b>Bölüm 3:</b> İşletmenin ilişkisel sermayesine yönelik ifadeler	0,915
<b>Bölüm 4:</b> İşletmenin yapısal sermayesine yönelik ifadeler	0,868

### 6.3.4. Frekans Analizleri

Entelektüel sermaye unsurlarından işletmenin insan sermayesi, ilişkisel sermayesi ve yapısal sermayesine yönelik ifadeler verilen cevaplar aşağıdaki tablolarda ayrı ayrı frekans analizine tabi tutulmuştur.

#### 6.3.4.1. İnsan Sermayesine İlişkin İfadelere Yönelik Frekans Analizi

İnsan sermayesine ilişkin sorulara verilen cevaplar Tablo 6.4’de görülmektedir.

**Tablo 6.4**  
**İnsan Sermayesi Frekans Analizi**

İfadeler	Ölçek (%)					İstatistik Bilgiler		
	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Biraz Katılıyor	Biraz Katılmıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Ortalama	Standart Sapma
1. Çalışanların eğitim ihtiyaçları, işletmenin amaçları doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmektedir.	45,8	37,5	16,7				4,29	0,73
2. Çalışanlar uygun mesleki eğitim programları yapılmaktadır.	47,2	34,7	16,7	1,4			4,27	0,79
3. Eğitime yapılan yatırımın işletmeye olan faydasını görmek için düzenli olarak değerlendirmeler yapılmaktadır.	23,6	40,3	26,4	9,7			3,77	0,92
4. Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.	8,3	37,5	34,7	13,9	4,2		3,32	0,96
5. Gerek duyulduğunda işletmemizde geçici danışmanlar kullanılmaktadır.	38,9	43,1	12,5	4,2			4,18	0,81
6. Çalışanlar gerekli bilgilere zamanında erişebilmektedir.	29,2	63,9	6,9				4,22	0,56
7. Çalışanların işletme için yararlı yeni bilgi edinmeleri teşvik edilmektedir.	37,5	56,9	5,6				4,31	0,57
8. İşletmemiz, işle ilgili problemleri çözüme çalışanların bilgilerini kullanabilmektedir.	34,7	59,7	2,8	2,8			4,26	0,64
9. Çalışanlar, iş geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmaları için yönlendirilmektedir.	40,3	47,2	12,5				4,27	0,67
10. Önerisi kabul edilen çalışanlar ödüllendirilmektedir.	20,8	37,5	30,6	6,9	2,8		3,67	0,98
11. Çalışanların işletmemize olan bağlılığını görmek için değerlendirmeler yapılmaktadır.	29,2	43,1	22,2	4,2	1,4		3,94	0,9
12. İşletmemiz, işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayları tercih etmektedir.	51,4	40,3	5,6	1,4			4,43	0,67
13. Çalışanlar yetenek ve becerilerine göre değerlendirilip aralarından iyi olanlar seçilmektedir.	63,9	31,9	4,2				4,59	0,57
14. Çalışanlara bir süre için başka departmanlarda çalışma izni verilmektedir.	6,9	19,4	48,6	22,2	2,8		3,05	0,9
15. Çalışanların kendi aralarında danışma grubu oluşturmalarına destek verilmektedir.	6,9	20,8	44,4	26,4	1,4		3,05	0,9
16. Danışma gruplarının bazen konferans salonu kullanmalarına izin verilmektedir.	11,1	26,4	30,6	30,6	1,4		3,15	0,02
17. Masrafları giderler hesabına yazılmak suretiyle, danışma gruplarının eğlenmek için biraraya gelmelerine izin verilmektedir.	1,4	11,1	29,2	52,8	5,6		2,5	0,82
18. Çalışanlara yaptıkları işle ilgili söz sahibi olma hakkı tanınmaktadır.	22,2	65,3	12,5				4,09	0,58
19. İşletme çalışanlarının yaptıkları iş konusunda kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri için uygun örgüt kültürü yaratılmaktadır.	26,4	59,7	9,7	4,2			4,08	0,72
20. Yöneticilerin gerekli hallerde risk alabilecek potansiyele (güce) sahip olmaları sağlanmaktadır.	41,7	44,4	9,7	2,8	1,4		4,22	0,84
21. İşletmemiz çalışanlarının, işletmeyi daha ileriye götürmek amacıyla birbirleriyle rekabet etmeleri için uygun ortam yaratılmaktadır.	25	54,2	18,1	1,4	1,4		4	0,78
22. Çalışanlarımız sürekli olarak yenilikler üzerinde çalışarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunmaktadır.	30,6	54,2	12,5	1,4	1,4		4,11	0,77

Tablo 6.4’de görüldüğü gibi anketi cevaplayan işletmelerin insan sermayesine bakış açılarını ortaya çıkarmaya yönelik sorulara verilen cevaplar ortalama olarak “4” katılıyorum şeklinde gerçekleşmiştir.

Bu sonuçlara göre anketi cevaplayan işletmelerde personelin eğitimine yatırım yapıldığı, personelin yeni bilgi öğrenmeleri için teşvik edildiği, çalışanların bilgi birikimi ve deneyimlerinden faydalandığı, işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayların tercih edildiği görülmektedir. Buna karşılık çalışanları ödüllendirme veya maliyet gerektiren diğer uygulamalardan kaçınıldığı yönünde bir sonuç çıkmaktadır.

#### **6.3.4.2. İlişkisel Sermayeye İlişkin İfadelere Yönelik Frekans Analizi**

İlişkisel sermaye sorularına verilen cevaplar Tablo 6.5’de görülmektedir.

**Tablo 6.5**  
**İlişkisel Sermaye Frekans Analizi**

İfadeler	Ölçek (%)				Kesinlikle Katılmıyorum	İstatistiksel Bilgiler	
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Biraz Katılıyorum Biraz Katılmıyorum	Katılmıyorum		Ortalama	Standart Sapma
1. Müşterilerimizle etkin bir iletişimimiz bulunmaktadır.	58,3	40,3	1,4			4,56	0,52
2. Tedarikçilerimizle etkin bir iletişimimiz bulunmaktadır.	55,6	41,7	2,8			4,52	0,55
3. Müşteri ve tedarikçilerden alınan bilgiler işletme içinde düzenli ve sürekli biçimde paylaşılmaktadır.	40,3	45,8	12,5	1,4		4,23	0,77
4. Ürün ve hizmetler hakkında müşteriler bilgilendirilmektedir.	59,7	34,7	5,6			4,54	0,6
5. Müşterilere işletme ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.	52,8	38,9	8,3			4,44	0,64
6. İşletmemiz rakipleriyle rekabet etmede, sahip olduğu bilgiyi etkili biçimde kullanabilmektedir.	58,3	36,1	5,6			4,52	0,6
7. Müşteriler özel ürün ve hizmet geliştirilmektedir.	48,6	30,6	16,7	4,2		4,23	0,88
8. Müşterilerin beklentilerini sürekli olarak değerlendirip, ona uygun ürün ve hizmet geliştirilmektedir.	43,1	38,9	16,7	1,4		4,23	0,77
9. Ürünlerle ilgili yapılan çalışmalarda edinilen tecrübeler müşterilerle paylaşılmaktadır.	30,6	48,6	19,4	1,4		4,08	0,74
10. İşletmemiz, müşteri tatmin derecesini sürekli ve düzenli olarak ölçmektedir.	33,3	40,3	23,6	2,8		4,04	0,82
11. Müşterinin işletmemize olan bağlılık düzeyini belirlemek için değerlendirmeler yapılmaktadır.	29,2	44,4	19,4	5,6	1,4	3,94	0,91
12. Müşterilerle uzun süreli iletişim kurmak için etkili bir iletişim sistemi kullanılmaktadır.	22,2	62,5	15,3			4,06	0,61
13. Müşterilerin düzenli olarak ziyaret edilmesi sağlanmaktadır.	33,3	26,4	26,4	12,5	1,4	3,77	0,09
14. Müşterilerle ürün/hizmet takibi online yapılmaktadır.	30,6	43,1	16,7	5,6	4,2	3,9	0,03
15. İşletmemiz müşteri ve/veya tedarikçilerine karşı zayıflıklarını ortadan kaldırmak amacıyla çalışmalar yapmaktadır.	29,2	58,3	11,1	1,4		4,15	0,66
16. İşletmemiz kullanılan marka ve logoların piyasada değer kazanması için çaba göstermektedir.	61,1	33,3	4,2	1,4		4,54	0,64
17. Markalarımıza karşı kamuoyunda belirgin bir imaj vardır.	73,6	20,8	4,2	1,4		4,66	0,62

Tablo 6.5’de görüldüğü gibi anketi cevaplayan işletmelerin ilişkisel sermayeye bakış açılarını ortaya çıkarmaya yönelik sorulara verilen cevaplar ortalama olarak “4” katılıyorum şeklinde gerçekleşmiştir.

Bu sonuçlara göre anketi cevaplayan işletmelerle, müşteri ve tedarikçileri arasında etkin bir iletişim olduğu, ürün, hizmet ve işletme hakkında müşteri ve tedarikçilerle sürekli bilgi paylaşımı olduğu sonucu çıkmaktadır. Ayrıca müşteri ve

tedarikçilerden alınan bilgilerin de işletme içinde paylaşıldığı görülmektedir. Böylece anketin uygulandığı işletmelerde iç ve dış iletişiminin oldukça başarılı olduğu anlaşılmaktadır. Çıkan sonuçlara göre, işletmenin marka ve logo bilinirliğiyle ilgili kamuoyunda belirgin bir algı olduğu inancı baskın çıkmaktadır.

### 6.3.4.3 Yapısal Sermayeye İlişkin İfadelere Yönelik Frekans Analizi

Yapısal sermayeye ilişkin sorulara verilen cevaplar Tablo 6.6'da görülmektedir.

**Tablo 6.6**  
**Yapısal Sermaye Frekans Analizi**

İfadeler	Ölçek (%)					İstatistiksel Bilgiler	
	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Biraz Katılıyor Biraz Katılmıyor	Katılmıyor	Kesinlikle Katılmıyor	Ortalama	Standart Sapma
1. İşletmemizde yapılan hatalar ve çözümleri kayıt altına alınmaktadır.	20,8	50	26,4	2,8		3,88	0,76
2. İşletmemizde neyin yanlış, neyin doğru olduğunu gösteren kontrol amaçlı listeler oluşturulmaktadır.	20,8	41,7	30,6	6,9		3,76	0,86
3. İşletmemizin sahip olduğu veri tabanı sürekli olarak yenilenmektedir.	41,7	47,2	11,1			4,3	0,66
4. Rakipler tarafından piyasada sunulması muhtemel yeniliklerimiz patent ile koruma altına alınmaktadır.	61,1	19,4	8,3	6,9	4,2	4,26	1,13
5. Çalışanların işlerinde yardımcı olabilecek uzmanlara zamanında ulaşması sağlanmaktadır.	22,2	65,3	11,1	1,4		4,06	0,67
6. İşletmemiz tarafından üretilen yeniliklerin tanıtılması sağlanmaktadır.	62,5	29,2	6,9	1,4		4,51	0,75
7. İşletmemizin sahip olduğu bilgi ve deneyimler sürekli olarak yeniliklerin ortaya çıkması amacıyla kullanılmaktadır.	48,6	44,4	5,6	1,4		4,4	0,66
8. Yöneticiler çalışanların yeni bir görevi uygularken yaptığı hatalara karşı hoşgörülüdür.	20,8	66,7	12,5			4,08	0,57
9. İşletmemizde gerekli olan bilgiye hızlı şekilde ulaşılmaktadır.	18,1	72,2	9,7			4,08	0,52
10. Öğrendiklerini diğer çalışanlarla paylaşan personel ödüllendirilmektedir.	8,3	25	51,4	13,9	1,4	3,25	0,85
11. İşletmemiz, çalışanlarının sahip olduğu bilgileri işletmeye aktarıp, işletme veritabanı oluşturabilmektedir.	12,5	62,5	18,1	5,6	1,4	3,79	0,78
12. İşletmemizde yetki devri teşvik edilmektedir.	26,4	51,4	15,3	4,2	2,8	3,94	0,91
13. Örgüt yapımız hiyerarşik kademeleri en aza indirecek düzeydedir.	13,9	47,2	30,6	6,9	1,4	3,65	0,85
14. Çalışanların kendi kariyer planlarından sorumlu olmaları teşvik edilmektedir.	26,4	45,8	22,2	4,2	1,4	3,91	0,88
15. İşletmemiz çalışanları bilgi ve becerilerinden dolayı ödüllendirmektedir.	22,2	51,4	20,8	4,2	1,4	3,88	0,84

Tablo 6.6’da görüldüğü gibi anketi cevaplayan işletmelerin yapısal sermayeye bakış açılarını ortaya çıkarmaya yönelik sorulara verilen cevaplar ortalama olarak “4” katılıyorum şeklinde gerçekleşmiştir.

Bu sonuçlara göre anketi cevaplayan işletmelerin varolan veritabanlarını en verimli şekilde kullandıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. En yüksek çıkan sonuçlardan birisi de işletme için yaratılan yeniliklerin önemi. Gerek patentle gerekse kamuoyuna tanıtılarak, işletmenin olan yeniliklerin koruma altına alındığını çıkan analizlerden görmekteyiz. Buna karşılık tıpkı insan sermayesiyle ilgili çıkan sonuçlarda da göreceğimiz gibi personeli ödüllendirme konusu en düşük çıkan değerdir. Lakin hiyerarşik kademelerin en az düzeye indirilmesi, personelin kendi kariyer planlarından sorumlu tutulması, yetki devrinin teşvik edilmesi ve yöneticilerin yapılan hatalara karşı hoşgörülü davranması oranlarının yüksek çıkması, ödüllendirme eksikliğini bir derecede olsa telafi edebileceğini düşündürmektedir.

### **6.3.5. Faktör Analizleri**

Anket formunda yer alan insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermayeye yönelik sorular ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

#### **6.3.5.1. İnsan Sermayesi Faktör Analizi Sonuçları**

Anket formunda yer alan insan sermayesi soruları (22 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda % 67,94 açıklayıcılığa sahip 4 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- **İF1: EĞİTİM VE DEĞERLENDİRME**
- **İF2: BİLGİ KULLANIMI VE YENİLİK**
- **İF3: DANIŞMA GRUBU KULLANIMI**
- **İF4: NİTELİKLİ İŞGÜCÜ SEÇİMİ**

olarak adlandırılmıştır. İnsan sermayesi faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6.7’de verilmektedir.

**Tablo 6.7**  
**İnsan Sermayesi Faktör Analizi Sonuçları**

<b>FAKTÖR 1: EĞİTİM VE DEĞERLENDİRME</b>			
$\alpha$ : ,865	Ort: 3,95	%Var: 20,20	Faktör Katkısı
3. Eğitime yapılan yatırımın işletmeye olan faydasını görmek için düzenli olarak değerlendirmeler yapılmaktadır.			0,845
2. Çalışanlara uygun mesleki eğitim programları yapılmaktadır.			0,794
1. Çalışanların eğitim ihtiyaçları, işletmenin amaçları doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmektedir.			0,787
19. İşletme çalışanlarının yaptıkları iş konusunda kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri için uygun örgüt kültürü yaratılmaktadır.			0,686
4. Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.			0,565
<b>FAKTÖR 2: BİLGİ KULLANIMI VE YENİLİK</b>			
$\alpha$ : ,861	Ort: 4,1898	%Var: 18,73	Faktör Katkısı
8. İşletmemiz, işle ilgili problemleri çözmeye çalışanların bilgilerini kullanabilmektedir.			0,7923
9. Çalışanlar, iş geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmaları için yönlendirilmektedir.			0,7720
11. Çalışanların işletmemize olan bağlılığını görmek için değerlendirmeler yapılmaktadır.			0,6910
7. Çalışanların işletme için yararlı yeni bilgi edinmeleri teşvik edilmektedir.			0,6874
20. Yöneticilerin gerekli hallerde risk alabilecek potansiyele (güce) sahip olmaları sağlanmaktadır.			0,5617
22. Çalışanlarımız sürekli olarak yenilikler üzerinde çalışarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunmaktadır.			0,5324
<b>FAKTÖR 3: DANIŞMA GRUBU KULLANIMI</b>			
$\alpha$ : ,822	Ort: 2,9410	%Var: 16,64	Faktör Katkısı
16. Danışma gruplarının bazen konferans salonu kullanmalarına izin verilmektedir.			0,8898
15. Çalışanların kendi aralarında danışma grubu oluşturmalarına destek verilmektedir.			0,7980
17. Masrafları giderler hesabına yazılmak suretiyle, danışma gruplarının eğlenmek için biraraya gelmelerine izin verilmektedir.			0,6855
14. Çalışanlara bir süre için başka departmanlarda çalışma izni verilmektedir.			0,6481
<b>FAKTÖR 4: NİTELİKLİ İŞGÜCÜ SEÇİMİ</b>			
$\alpha$ : ,701	Ort: 4,5069	%Var: 12,37	Faktör Katkısı
12. İşletmemiz, işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayları tercih etmektedir.			0,8578
13. Çalışanlar yetenek ve becerilerine göre değerlendirilip aralarından iyi olanlar seçilmektedir.			0,7280
<b>Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,782</b>			
<b>Approx. Chi-Square: 743,841    df: 136    Sig: ,000</b>			

Tablo 6.7 incelendiğinde dört faktörden en fazla açıklayıcılığa sahip faktörün “Eğitim ve Değerlendirme” olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde anketi cevaplayanların “Bilgi Kullanımı ve Yenilik” ile “Nitelikli İşgücü Seçimi” faktörlerine daha çok anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

#### **6.3.5.2. İlişkisel Sermaye Faktör Analizi Sonuçları**

Anket formunda yer alan ilişkisel sermaye soruları (17 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda % 79,68 açıklayıcılığa sahip 3 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- **İSF1: ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME**
- **İSF2: BİLGİLENDİRME**
- **İSF3: MARKA GÜÇLENDİRME**

olarak adlandırılmıştır. İlişkisel sermaye faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 6.8’de verilmektedir.

**Tablo 6.8**  
**İlişkisel Sermaye Faktör Analizi Sonuçları**

<b>FAKTÖR 1: ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</b>			
$\alpha$ : ,882	Ort: 4,0521	%Var: 31,37	Faktör Katkısı
11. Müşterilerin işletmemize olan bağlılık düzeyini belirlemek için değerlendirmeler yapılmaktadır.			0,846
15. İşletmemiz müşteri ve/veya tedarikçilerine karşı zayıflıklarını ortadan kaldırmak amacıyla çalışmalar yapmaktadır.			0,812
10. İşletmemiz, müşteri tatmin derecesini sürekli ve düzenli olarak ölçmektedir.			0,78
12. Müşterilerle uzun süreli iletişim kurmak için etkili bir iletişim sistemi kullanılmaktadır.			0,767
<b>FAKTÖR 2: BİLGİLENDİRME</b>			
$\alpha$ : ,865	Ort: 4,5185	%Var: 27,68	Faktör Katkısı
5. Müşterilere işletme ilgili bilgiler sunulmaktadır.			0,917
4. Ürün ve hizmetler hakkında müşteriler bilgilendirilmektedir.			0,895
1. Müşterilerimizle etkin bir iletişimimiz bulunmaktadır.			0,752
<b>FAKTÖR 3: MARKA GÜÇLENDİRME</b>			
$\alpha$ : ,864	Ort: 4,6042	%Var: 20,63	Faktör Katkısı
16. İşletmemiz kullanılan marka ve logoların piyasada değer kazanması için çaba göstermektedir.			0,906
17. Markalarımıza karşı kamuoyunda belirgin bir imaj vardır.			0,889
<b>Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,784</b>			
<b>Approx. Chi-Square: 487,663 df: 45 Sig: ,000</b>			

Tablo 6.8 incelendiğinde üç faktörden en fazla açıklayıcılığa sahip faktörün “Ölçme ve Değerlendirme” olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde anketi cevaplayanların her üç faktöre de birbirine çok yakın oranlarda anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

### 6.3.5.3. Yapısal Sermaye Faktör Analizi Sonuçları

Anket formunda yer alan yapısal sermaye soruları (15 adet) faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda % 72,59 açıklayıcılığa sahip 3 faktöre ulaşılmıştır. Elde edilen faktörler;

- YF1: ÇALIŞANLARI TEŞVİK
- YF2: DÜZENLİ KAYIT
- YF3: YENİLİK

**Tablo 6.9**  
**Yapısal Sermaye Faktör Analizi Sonuçları**

<b>FAKTÖR 1: ÇALIŞANLARI TEŞVİK</b>			
$\alpha$ : ,850	Ort: 3,9889	%Var: 30,25	Faktör Katkısı
13. Örgüt yapımız hiyerarşik kademeleri en aza indirecek düzeydir.			0,811
14. Çalışanların kendi kariyer planlarından sorumlu olmaları teşvik edilmektedir.			0,805
12. İşletmemizde yetki devri teşvik edilmektedir.			0,761
15. İşletmemiz çalışanları bilgi ve becerilerinden dolayı ödüllendirilmektedir.			0,748
10. Öğrendiklerini diğer çalışanlarla paylaşan personel ödüllendirilmektedir.			0,687
<b>FAKTÖR 2: DÜZENLİ KAYIT</b>			
$\alpha$ : ,801	Ort: 4,4444	%Var: 23,24	Faktör Katkısı
2. İşletmemizde neyin yanlış, neyin doğru olduğunu gösteren kontrol amaçlı listeler oluşturulmaktadır.			0,847
3. İşletmemizin sahip olduğu veritabanı sürekli olarak yenilenmektedir.			0,804
1. İşletmemizde yapılan hatalar ve çözümleri kayıt altına alınmaktadır.			0,803
<b>FAKTÖR 3: YENİLİK</b>			
$\alpha$ : ,807	Ort: 4,3819	%Var: 19,10	Faktör Katkısı
6. İşletmemiz tarafından üretilen yeniliklerin tanıtılması sağlanmaktadır.			0,889
7. İşletmemizin sahip olduğu bilgi ve deneyimler sürekli olarak yeniliklerin ortaya çıkması amacıyla kullanılmaktadır.			0,849
<b>Kaiser - Meyer - Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,731</b>			
<b>Approx. Chi-Square: 335,078 df: 45 Sig: ,000</b>			

Tablo 6.9 incelendiğinde üç faktörden en fazla açıklayıcılığa sahip faktörün “Çalışanları Teşvik” olarak adlandırılan faktör olduğu görülmektedir. Ayrıca ortalamalar incelendiğinde anketi cevaplayanların en çok değer yüklediği faktörlerin “Düzenli Kayıt” ve “Yenilik” faktörleri olduğu sonucu çıkmaktadır.

### 6.3.6. Fark Analizleri

Entelektüel sermaye unsurlarıyla, bilgi ve teknolojiyi yoğun olarak kullanan işletmeler arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu amaçla, anketin son bölümünde yer alan teknolojiyi kullanım ve bilgi yönetimini ölçen cevaplarla ilgili değişkenler arasında t-test analizi yapılmıştır. Bu analize göre sadece 1. soru için anlamlı çıkan tek bir sonuç bulunmuş ve Tablo 6.10'da gösterilmiştir. Diğer cevapların örneklem dağılımı analiz yapmaya elverişli değildir.

**Tablo 6.10**  
**İşletmenin Bilgiyi Yoğun Kullanımlarına Göre t-test Analizi**

Değişkenler		İstatistiksel bilgiler			t-test sonuçları		
insan sermayesi faktörleri	1. İşletmenizde AR-GE departmanı var mı?	sıklık	ortalama	standart sapma	t	df	Sig. (2-tailed)
bilgi kullanımı , yenilik	evet, var	41	4,3333	0,44566	2,399	49,32	0,02
	hayır, yok.	31	4,0000	0,66944			
nitelikli insan gücü	evet, var	41	4,6341	0,47466	2,34	70	0,022
	hayır, yok.	31	4,3387	0,59704			

Tablo 6.10'a bakıldığında AR-GE departmanı olan işletmelerin olmayanlara göre bilgi kullanımı, yenilik ve nitelikli insan gücü faktörlerine daha fazla anlam yükledikleri ortaya çıkmaktadır.

Aynı değerlendirmeye anketin ilk bölümünde yer alan cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdem açısından bakılmış ve demografik değişkenler açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

### 6.3.7. Korelasyon Analizi

İnsan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermayeye yönelik yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen faktörler arasındaki korelasyona bakılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 6.11'de yer verilmiştir.

**Tablo 6.11**  
**Faktörler Arası Korelasyon**

		İNSAN SERMAYESİ				İLİŞKİSEL SERMAYE			YAPISAL SERMAYE		
		Eğitim ve Değerlendirme	Bilgi Kullanımı ve Yenilik	Danışma Grubu Kullanımı	Nitelikli İşgücü Seçimi	Ölçme Değerlendirme	Bilgilendirme	Marka Güçlendirme	Çalışanları Teşvik	Düzenli Kayıt	Yenilik
İNSAN SERMAYESİ	Eğitim ve Değerlendirme	1									
	Bilgi Kullanımı ve Yenilik	,613 (**)	1								
	Danışma Grubu Kullanımı	,492 (**)	,382 (**)	1							
	Nitelikli İşgücü Seçimi	,353 (**)	,460 (**)	,327 (**)	1						
İLİŞKİSEL SERMAYE	Ölçme Değerlendirme	,484 (**)	,468 (**)	,445 (**)		1					
	Bilgilendirme	,328 (**)	,402 (**)			,489 (**)	1				
	Marka Güçlendirme			,236 (*)	,266 (*)	,513 (**)	,265 (*)	1			
YAPISAL SERMAYE	Çalışanları Teşvik	,461 (**)	,470 (**)	,425 (**)		,878 (**)	,553 (**)	,506 (**)	1		
	Düzenli Kayıt	,284 (*)	,289 (*)			,458 (**)	,715 (**)		,464 (**)	1	
	Yenilik	,410 (**)	,490 (**)	,262 (*)	,298 (*)	,638 (**)	,767 (**)	,374 (**)	,653 (**)	,577 (**)	1

\*\* 0.01 Anlamlılık düzeyinde

\* 0.05 Anlamlılık düzeyinde

Yapılan analiz sonucunda insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye faktörleri arasında anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Tablo 6.11 incelendiğinde ;

- En yüksek korelasyonun ilişkisel sermaye faktörlerinden ölçme ve değerlendirme ile yapısal sermaye faktörlerinden çalışanları teşvik faktörü arasında olduğu,
- Yine ilişkisel sermaye faktörlerinden bilgilendirme ile yapısal sermaye faktörlerinden düzenli kayıt ve yenilik arasında da yüksek korelasyonun olduğu,
- Buna karşılık insan sermayesi faktörlerinden danışma grubu kullanımı ile ilişkisel sermaye faktörlerinden marka güçlendirme arasında en düşük korelasyonun olduğu,
- Ayrıca insan sermayesi faktörlerinden danışma grubu kullanımı ile yapısal sermaye faktörlerinden yenilik ve insan sermayesi faktörlerinden nitelikli

işgücü seçimi ile ilişkisel sermaye faktörlerinden marka güçlendirme arasındaki korelasyonun da çok düşük olduğu

görülmektedir.

Bu sonuçlar, müşteri ve tedarikçilerden ürün ve hizmetlerle ilgili alınan geri bildirimler ile çalışanların işle ilgili teşvik edilmesi arasında aynı paralellikte artan bir ilişki olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda çalışanların teşvik edilmesi, müşteri ve tedarikçilerle işletme arasında bilgi paylaşımı olması ve bu bilgilerin düzenli olarak kayıt altına alınması da, yeni ürün ve hizmet geliştirme anlamında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmaktadır.

Buna karşılık, işletmede insan sermayesi faktörlerinden danışma gruplarının işletmenin marka değerine katkı sağlamak adına herhangi bir anlam ifade etmediği, aynı şekilde danışma grubu kullanımının yeni ürün ve hizmet geliştirilmesine de bir katkı sağlamadığı sonucunu doğurmaktadır.

Dikkat çekici bir sonuç olarak işletme için nitelikli eleman temin etmenin işletmenin marka değerini güçlendirmeye yönelik bir etkisi olmadığı görülmektedir. Buna karşılık, müşteri ve tedarikçilerin bağlılık düzeyi ve tatmin derecesini ölçmek için yapılan değerlendirmelerin marka güçlendirmeye olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

İnsan sermayesi faktörlerinin birbirleriyle olan ilişkilerine bakıldığında işletme personeline eğitim yatırımı yapıldıkça, bilginin kullanımı, yeni ürün ve hizmet üretiminin aynı paralellikte arttığı sonucu çıkmaktadır.

İlişkisel sermaye faktörlerinin korelasyonu incelendiğinde ise müşteri ve tedarikçilerin memnuniyet oranının ölçüldüğu ve bunun işletme içinde paylaşıldığı anlaşılmaktadır. Yine müşteri ve tedarikçilerden alınan bu değerlendirmelerin marka güçlendirmeye katkısı olduğu görülmektedir.

Yapısal sermaye faktörlerinin ilişkilerine bakıldığında çalışanların teşvik edilmesiyle yenilik faktörü arasında kuvvetli bir ilişki olduğu sonucu çıkmaktadır.

Ayrıca işletmenin düzenli kayıt ve veritabanı oluşturmasının da buna pozitif anlamda katkısı olduğu görölmektedir.

İşletme personelinin eğitim ihtiyaçlarını tespit edilip giderilmesiyle, müşteri ve tedarikçilerden alınan değerlendirmeler arasında artan bir ilişkinin varlığını ortaya çıkmaktadır. Ancak bu değerlendirmelerin işletme içine veya dışına yapılan bilgilendirme anlamında çok etkisi olmadığı da görölmektedir.

## 7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İşletmelerin entelektüel sermayeye bakış açısı ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının incelendiği bu çalışmada literatür araştırmasının yanı sıra anket çalışmasına da yer verilmiştir.

Literatür araştırmasında ilk olarak bilgi kavramı ve türleri, bilginin yönetimi ve bilgiye dayalı işletmelerin özellikleri üzerinde durulmuştur. Daha sonra entelektüel sermaye kavramı derinlemesine incelenmiştir. Entelektüel sermaye kavramının gelişimi, oluşturan unsurlar, ölçülmesini önemi ve ölçüm yöntemleri anlatılmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürde yer alan son dönemdeki bazı çalışmalar incelenmiş ve kavramın gelişimiyle ilgili ipuçları verilmiştir. Asıl tez konusu olan insan kaynakları yönetiminin entelektüel sermayeye bakış açısına ayrı bir bölümde yer verilmiştir. Yapılan literatür çalışmasının ardından anket uygulamasından elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anketler sadece İstanbul'da yapılmış, imalat ve hizmet sektörü ayırımına gidilmemiştir. Anket sorularının işletmelerin insan kaynakları yöneticileri tarafından cevaplanması talep edilmiştir. Anketi cevaplayanların demografik özelliklerine bakıldığında büyük çoğunlukla kadın olduğu, ağırlıklı olarak 35 – 45 yaş aralığında bulunduğu, eğitim düzeylerinin yoğun olarak lisans seviyesinde olduğu ve anketin uygulandığı işletmedeki kıdeminin ağırlıklı olarak 2 ile 7 yıl arasında değiştiği görülmüştür.

Ayrıca anketi cevaplayanların bağlı bulunduğu işletmelerin bilgiyi yoğun olarak kullanma düzeyine bakıldığında, işletmelerin bilgi yönetimini başarıyla uyguladığı ve teknolojik gelişmelerin yakından takip edildiği sonucuna varılmıştır.

Anket uygulamasında entelektüel sermaye unsurlarının (insan sermayesi – ilişkisel sermaye – yapısal sermaye) ayrı bölümlerde değerlendirilebileceği sorulara yer verilmiştir. Ayrıca anketin son bölümünde işletmenin bilgi ve teknolojiyi ne kadar yoğun olarak kullandığını tespit edebilmek amacıyla yöneltilen sorular yer almıştır. Anketi cevaplayanlardan, verilen ifadelerle “Kesinlikle Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum” a uzanan 5’li Likert ölçeğine göre değerlendirme yapması istenmiştir.

Araştırmada demografik özellikler, güvenilirlik analizi, frekans analizi, faktör analizi, t-test analizi ve korelasyon analizine yer verilmiştir. T-test analizinden çıkan sonuca göre AR-GE departmanı olan işletmelerin olmayanlara göre bilgi kullanımı, yenilik ve nitelikli insan gücü faktörlerine daha fazla anlam yükledikleri ortaya çıkmıştır. Aynı değerlendirmeye anketin ilk bölümünde yer alan cinsiyet, yaş, eğitim ve kıdem açısından bakılmış ve demografik değişkenler açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Yapılan korelasyon analizi araştırmayla ilgili daha fazla açıklayıcı bilgi vermiştir. En dikkat çeken sonuçlara bakıldığında, müşteri ve tedarikçilerden ürün ve hizmetlerle ilgili alınan geri bildirimler ile çalışanların işle ilgili teşvik edilmesi arasında aynı paralellikte artan bir ilişki olduğu grlmştir. Aynı zamanda çalışanların teşvik edilmesi, müşteri ve tedarikçilerle işletme arasında bilgi paylaşımı olması ve bu bilgilerin düzenli olarak kayıt altına alınması da, yeni ürün ve hizmet geliştirme anlamında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmıştır. Buna karşılık, işletmede insan sermayesi faktörlerinden danışma gruplarının işletmenin marka değerine katkı sağlamak adına herhangi bir anlam ifade etmediği, aynı Şekilde danışma grubu kullanımının yeni ürün ve hizmet geliştirilmesine de bir katkı sağlamadığı sonucunu doğrulamıştır. Dikkat çekici bir sonuç olarak işletme için nitelikli eleman temin etmenin işletmenin marka değerini güçlendirmeye yönelik bir etkisi olmadığı grlmştir. Buna karşılık, müşteri ve tedarikçilerin bağlılık düzeyi ve tatmin derecesini ölçmek için yapılan değerlendirmelerin marka güçlendirmeye olumlu etkisi olduğunu göstermiştir.

## 8. ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bakıldığında işletmelerin genel olarak entelektüel sermaye kavramının farkında olduğu, entelektüel sermayelerini geliştirmelerinin ürün ve hizmetlerine olumlu olarak yansıdığı ortaya çıkmıştır. Buradan hareketle entelektüel sermayenin ölçülmesi ve bunun kayıt altına alınarak işletme kültürü olarak benimsenmesinin önemli olacağı kanısındayım. İnsan kaynakları yöneticilerinin, işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerini entelektüel sermaye konusunda bilgilendirmesi, müşteri, tedarikçi ve kamuoyu nezdinde yarattığı kazanımların aktarılması, bu alanda yatırım yapılmasını ve entelektüel sermaye artırımına gidilmesine katkı sağlayacaktır.

Varolan entelektüel sermaye unsurlarının artırılmasının yanı sıra yönetilmesi de önem kazanmaktadır. Öyle ki doğru yönetilmeyen bir sermayenin işletmeye hiçbir katkısı olmayacaktır. Bilginin yönetimi buradaki en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetimi organizasyonun kontrol ettiği entelektüel sermayenin belirlenmesi, ölçümü, değerlemesi ve yönetimi ile alakalıdır. Bilginin günümüzde bir üretim faktörü olduğu düşünülürse entelektüel sermayenin de ayrılmaz bir parçası olması kaçınılmazdır.

Etkin bir insan kaynakları stratejisi, bilgi ve entelektüel sermayenin yönetimi üzerinde etkili, lider ve yönetici etkiye sahip olacak ve bunu işletme kültürüne de yansıtacaktır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda sektör veya faaliyet alanı sınırlamasına gidilerek bir araştırma yapılabilir. Böylece sektörel anlamda daha belirgin sonuçlara ulaşılabilir. Ayrıca bu çalışma insan kaynakları yönetiminin entelektüel sermayeye bakış açısıyla sınırlandırılmıştır. Diğer çalışmalarda bu sınırlandırmaların ötesine geçilerek, işletmenin farklı birimlerinin de değerlendirmesine tabi tutulabilir. Bilgi ve entelektüel sermaye yönetiminin uygulanmadığı işletmelerde yapılacak araştırmalardan da, entelektüel sermaye yönetiminin doğru uygulanmamasının doğuracağı sonuçlarla ilgili durum analizi yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aadne, J.H., Von Krogh ve G.; Roos, J.(1996). *Representationism: The Traditional Approach to Cooperative Strategies*. Londra: Sage Publication.
- Acar, D. ve Dalgat H. (2005) Entellektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*. Yıl:4 Sayı 14
- Aktan, C. (2000) Düşük Performansın Nedenleri ve Sonuçları  
<http://www.canaktan.org/yonetim/performans-yonetim/dusuk.htm>.(08.07.2006).
- Altunışık R., Özdem R S.ve Torlak Ö. (2001) *Modern Pazarlama*. Adapazarı: Değişim Yayınları
- Arat, M. (1996) Innovation and Technological Development in Knowledge- Based Organizations. *Future Technologies*. Date: July. Page: 80
- Arıkboğa, Ş. (2003) *Entellektüel Sermaye*. İstanbul: Derin Yayınları
- ARITEKNOKENT (2004) <http://www.ariteknokent.com.tr/8.htm>. (14.11.2009)
- Aşıkoğlu, M. (1996) Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Etkin Yönetimde Karizma ve Liderlik Önemli midir?. *Makine Market Dergisi*, Sayı 5, s.95–107.
- Barca, M. (2003) Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. *Sakarya İİBF*.  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_goS.php?nt=145](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_goS.php?nt=145). (14.11.2009).
- Barutçugil, İ. (2002) *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Bennet, R ve Gabriel H. (1999) Organizational Factors and Knowledge Management with in Large Marketing Departments: An Empirical Study. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3. No.3 Page: 212-225
- Berg, H. van den (2002) Models of Intellectual Capital Valuation for Knowledge-Based Enterprises. *Knowledge Summit Doctoral Consortium*. Kingston: Queen's School of Business, Queen's University.
- Beijerse, R.P. (2000) Knowledge Management in Small and Medium Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*. Vol:4 No.2 P: 162 – 179
- Blattberg, R.C ve Glazer, R. (1994). *The Marketing Information Revolution*. Boston: Harvard Business School Press
- Bontis N. (2002) *World Congress on Intellectual Capital Readings*. Boston: Butterworth-Heinemann/KMCI Press
- Bontis N. (2001) Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Review*, No:3, ss.41-60
- Bozbura F.T ve Toraman A. (2004) Türkiye'deki Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi İle İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama. *itü dergisi/d mühendislik*. Cilt: 3, Sayı: 1

- Brealey, R., Stevvard M.C. ve Marcus, A.J. (1997) *İşletme Finansının Temelleri*. Ünal Bozkurt, Türkan Arıkan, Hatice Doğukanlı (çev.), İstanbul: Literatür Yayınları
- Brooking, Annie. (1996) *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise*. London: International Thomson Business Press
- Buluç, B. (1998) Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri. *Yeni Türkiye Dergisi*. Cilt:4 Sayı:19 Sayfa: 781-788
- Canibo L., Garcia M. ve Sanhnez M.P. (1999) The value relevance and managerial implications of intangibles: a literature review. *Paper presented at the International Symposium Measuring and Reporting Intellectual*.
- Carneiro, A. (2000) How to Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness. *Journal of Knowledge Management*. Vol.4 Iss.2: Page: 87-98
- Chen S. ve Dodd J. (2001) Operating Income, Residual Income and EVA: Which Metric is More Value Relevant? *Journal of Managerial Issues*, S:13
- Çavuş, M. F.ve Yılmaz N. F. (2005) Marka Yaratma Sürecinde Halkla İlişkiler. *Marka Yönetim Sempozyumu*. Gaziantep: TMMOB Makine Mühendisleri Odası
- Çıkrıkçı, M. ve Daştan A. (2002) Entellektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması. *Bankacılar Dergisi*. Sayı:43 S:18 - 32
- Davenport, T. H.ve Prusak L.(2000) *Working Knowledge*. USA: Harvard Business School Press
- Drucker, P. (1995) *Gelecek İçin Yönetim.*, Fikret Üçcan (çev). Ankara: İş Bankası Yayınları
- Drucker P. (1999) *21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları*. İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbun (çev) İstanbul: Epsilon Yayınevi
- Duffy, J. (2000) Knowledge Management: To be or not to be?. *The Information Management Journal*. Vol. 34. Iss.1 (Jaunary). P: 64-67
- Durna, U. (2005) Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. Cilt: 60-2 Sayfa: 74-82
- Dzinkowski, R. (2000) The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction. *International Management Accounting*. Cilt: 78 Sayı:2
- Edvinsson, L. (1997) Developing Intellectual Capital at Skandia. *Long Range Planning*. Cilt: 30 Sayı: 2
- Edvinsson, L ve Malone M. (1997) *Intellectual Capital*. New York: Harper Collins Publish
- Ekiz, D. (2003) “Sınıf Öğretmeni Adaylarının Öğretmen Eğitimindeki Modeller Hakkında Düşünceleri”, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/158/ekiz.htm>, (04.07.2006).
- Elden, M. (2005) “Kurum Kimliği ve Kurumsal Reklam Arasındaki İlişki” <http://155.223.1.158/edergi/yenid/s1/5.pdf> (04.07.2006).

- Emrem, E.(2003) Entellektüel Sermaye Bileşenlerinin Kavramsal Analizi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. Cilt:6 Sayı:1
- Ercan M.K, Öztürk M.B., Demirgüneş K. (2003) *Değere Dayalı Yönetim ve Entellektüel Sermaye*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Ergun, Ü. (2002) *Entellektüel Sermaye Ölçülmesi ve Yönetimi*. İzmir: İkem Ofset
- Ertuğrul, M. (2002) Entellektüel Sermayenin Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkisi. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. Kocaeli.
- Ertuğrul, M. (2003) Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_goS.php?nt=183](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_goS.php?nt=183), (22. 12. 2009)
- Ertuğrul, M. (2000) Entellektüel Sermayenin İşletme Defteri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Filiz, A. (2004) Performans Değerlendirme ve Yönetimi. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_goS.php?nt=506](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_goS.php?nt=506) (29.06.2006).
- Garvin, D. (1993) Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. July – August. Page: 78-91
- Gibbert, M., Le Bold M. ve Voelpel S.(2001) Rejuvenating Corporate Intellectual Capital by Coopting Customer Competence. *Journal of Intellectual Capital*. Cilt 2, Sayı 2, s. 109-126.
- Grafström, G.ve Edvinsson, L. (1998) *Accounting For Minds*. Sweden: Larsherberts Press
- Grantham, C. E., N Ckols, Larry D. ve Schonberner, M. (1997) A Framework For The Management of Intellectual Capital in The Health Care Industry. *Journal of Health Care Finance*. Cilt: 23, Sayı: 3, s. 19
- Gürsözlü, S. (2001), Proses Tanımı ve Kavramı  
<http://www.sitetky.com/frameset/kg/kgmak6.html>, (29.06.2009).
- Itami H. Mobilizing Invisible Assets. (1987) Entellektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi ve İMKB 100 İşletmelerinde Görgül Bir Çalışma. *Harvard Business Review*, C:68, ss.79-91'den aktaran B. Yıldız, B. Tenekecioğlu,  
<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/14-01.pdf>,
- Kaleli, N. (2002) Bilgi Toplumunda Yönetim ve Organizasyon. *I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. 10 – 11 Mayıs 2002. Kocaeli
- Kaplan, R. ve Norton D. (1999) *Balanced Scorecard*. Serra Egeli (çev). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Kasapçı, A. (2004) Yitik Değerlerimize Kısa Bir Yolculuk:  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=518](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=518), (10.07.2006)

- Klein, D.A ve Prusak L. (1994) *Characterizing Intellectual Capital*. Ernst & Young Commercial Innovation Center.
- Luthy, D. (2005) Intellectual Capital and It's Measurement  
<http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf> (14.09.2005).
- Lynn, B. (2000) Entellektüel Sermaye Gelecek Binyılın Katma-Değer Başarısında Anahtar.  
Ercan Bayazıtlı (çev), *Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi*. Sayı: Ekim. Sayfa: 119 - 126
- Marmara Üniversitesi. (2006). *Lisansüstü Tez ve Proje Yazım Kılavuzu*.  
<http://sbe.marmara.edu.tr/pdf/TezYazimKl.pdf>. (14.11.2009)
- Miller, W. (1998) Fostering Intellectual Capital. *HR Focus*. Cilt 75. Sayı 1. Sayfa: 9 -10
- Misra, D.C., Hariharan R., Khaneja M. (2003). E-Knowledge Management Framework for Government Organizations. *Information Systems Management*. Date: Spring. Page: 38-48
- Mucuk, B. (2001) *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Yayınevi
- Nonaka, I. (1998). *Bilgi Yaratan Şirket: Bilgi Yönetimi*. İstanbul: MESS Yayınları
- Nurmi, R. (1998). Knowledge Intensive Firms. *Business Horizons*. Date: May-June. Page: 26-32
- Odabaş, H. (2003) Kurumsal Bilgi Yönetimi  
[http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/makale\\_07.html](http://www.stradigma.com/turkce/kasim2003/makale_07.html), (28. Haziran 2006).
- Oliver, D., Marchand D., Roos J. (1996) Skandia Assurance and Financial Services Measuring and Visualizing Intellectual Capital. *International Institute for Management Development (IMD) Business Case*.
- Öge, S. (2002) Entellektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Sayı: 16 Sayfa: 175 - 200
- Öğüt, A. (2000) Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi Ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Önce, S. (1999) *Muhasebe Bakış Açısı ile Entellektüel Sermaye*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Özden, M.C. (2000) İnsan Kaynakları Yönetimi.  
[http://www.mcozden.com/ikf\\_0\\_iky.htm](http://www.mcozden.com/ikf_0_iky.htm), (03.07.2006).
- Özgener, S. (2003) Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri.  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_goS.php?nt=146](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_goS.php?nt=146), (17.11.2009)
- Öztürk B., Ünsal B. (Ağustos 2009) Entellektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi. *Asomedy Dergisi*, [www.aso.org.tr](http://www.aso.org.tr) (e.t:18.10.2009)
- Roos J, Roos G, Dragonetti N.C ve Edvinsson L. (1997) *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*. London: McMillan Business

- Seetharaman, A. (2002) Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy. *Journal of International Capital*. Cilt 5, Sayı 4, s. 202-214.
- Stewart. T. (Haziran 1991) Brain Power. *Fortune Dergisi*. Cilt: 123, Sayı: 11
- Stewart, T. (1997) *Entelektüel Sermaye-Kuruluşların Yeni Zenginliği*. Nurettin Elhuseyni (çev.) İstanbul: Mess Yayınları No:258
- Suzanne, H. ve Sullivan, P. H (2000) Profiting From Intellectual Capital Learning From Leading Companies. *Journal of Intellectual Capital*. Cilt: 1, Sayı: 1
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough H., Hislop D. (1999) Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking. *Journal of Knowledge Management*. Vol.3. No.4. Page:262-275
- Şanal, M. (2006) Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şamiloğlu, F. (2002) *Entelektüel Sermaye*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Taştan, S. (2006) İnsan Kaynaklarında En İyi Yaklaşımlar.  
<http://www.humanresourcesfocus.com/konu1.asp>. (04.07.2006)
- Taştan, S. (2003) İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejilerle İlişkisi.  
<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=1357> (04.07.2006)
- Tseng C. ve Goo Y.J (2005) Intellectual Capital and Corporate Value in an Emerging Economy: Emperical Study of Taiwanese Manufacturers. *R&D Management*. Cilt: 35, Sayı:2
- Teece D.J. Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions. *European Management Journal*, C: 6, S:20, s.712
- Tek, Ö. B (1995) *Pazarlama İkeleri ve Uygulamaları*. İzmir: Mopak Basım
- TÜBİTAK <http://www.tubitak.gov.tr/btpd/btspd/platform/enfor/giris.html> (05.07.2006)
- Türk Dil Kurumu (2009). <http://www.tdk.org.tr> (12.09.2009)
- Üç, M. (2005) Entelektüel Sermaye Unsurları.  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=581](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=581). (14.07.2005).
- Yazıcı, S. (2001) *Öğrenen Organizasyonlar*. İstanbul: Alfa Yayınevi.
- Yalama, A. (2005) Entelektüel Sermayenin Entelektüel Katma Değer Katsayısı ile Ölçülmesi Ve Veri Zarflama Analiz Yöntem Kullanılarak Karlılığa Etkisinin Sınanması: İMKB'ye Kote Bankalarda Uygulanması. *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Yelkikalan, N. ve Ener, M. (2003) İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Entelektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu.  
<http://www.ceterisparibus.net/isletme/yonetim.htm>. (09.09.2005)
- Yıldız, G., Ardiç, K. (2004) Benchmarking’te Bilgiye Ulaşmada Ahlak Sorunu:  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=500#\\_ftn11](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=500#_ftn11), (07.07.2006).
- Yörük N. ve Erdem, M.S. ( 2006) Farklı Entellektüel Sermaye Ölçme Yöntemlerinin Firmaların Stratejik Karar Alma Sürecine Etkileri. *Analiz Dergisi*. Cilt: 6 Sayı: 15 Sayfa: 61 – 71
- Zaim, H. (2004) Bilgi Yönetimi Süreçleri.  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=250](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=250), (30.01.2004)

## **EKLER**

## EK 1: Anket

### Bilgi Yoğun İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Entelektüel Sermayeye Bakış Açısı ile İlgili Anket Formu

Sayın Yönetici,

Bu anketin amacı, bilgi yoğun işletmelerde insan kaynakları yönetiminin entelektüel sermayeye bakış açısını değerlendirmektir. Anketlerden elde edilen veriler değerlendirilerek hazırlanan tez çalışmasına bilimsel bir katkı sağlayacaktır. Kişisel bilgileriniz tez içeriğinde kesinlikle yer almayacak ve gizli tutulacaktır. Talep edilmesi durumunda değerlendirme sonuçları paylaşılacaktır.

Anket üç bölümden oluşmakta ve entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve yapısal sermaye ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki ifadeleri baz alarak değerlendirmeniz ve ilgili kutucuğa X işareti koymanız istenmektedir. Boş alan bırakmamaya özen göstermenizi rica ederim. Anket çalışmasının başarısı verdiğiniz cevapların kişisel deneyiminize dayanması ve objektif olmasına bağlıdır. Göstereceğiniz hassasiyet ve katkılarınız için teşekkür ederim.

**Ayça  
MUŞ**

<b><u>İşletmenin</u></b>	<b><u>Yöneticinin</u></b>
<b>Adı:</b> .....	<b>Ünvanı:</b> .....
<b>Sektörü:</b> .....	<b>Yaşı:</b> ..... <b>Cinsiyeti:</b> ( ) Bay ( ) Bayan
<b>Personel Sayısı:</b> .....	<b>Eğitim Durumu:</b> ( ) Lise ( ) Üniversite
<b>Sahip Olduğu Kalite Belgesi Sayısı:</b> .....	( ) Lisansüstü
<b>Sahip Olduğu Patent Sayısı:</b> .....	<b>Bu işletmede çalıştığı yıl sayısı:</b> .....

	<b>İfadeler</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Biraz Katılıyorum Biraz Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
<b>İşletmenizin insan sermayesi ile ilgili ifadeler</b>						
<b>1</b>	Çalışanların eğitim ihtiyaçları, işletmenin amaçları doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmektedir.					
<b>2</b>	Çalışanlara uygun mesleki eğitim programları yapılmaktadır.					
<b>3</b>	Eğitime yapılan yatırımın işletmeye olan faydasını görmek için düzenli olarak değerlendirmeler yapılmaktadır.					
<b>4</b>	Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan çalışanlar ödüllendirilmektedir.					
<b>5</b>	Gerek duyulduğunda işletmemizde geçici danışmanlar kullanılmaktadır.					
<b>6</b>	Çalışanlar gerekli bilgilere zamanında erişebilmektedir.					
<b>7</b>	Çalışanların işletme için yararlı yeni bilgi edinmeleri teşvik edilmektedir.					
<b>8</b>	İşletmemiz, işle ilgili problemleri çözmede çalışanların bilgilerini kullanabilmektedir.					

9	Çalışanlar, iş geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmalar için yönlendirilmektedir.					
10	Önerisi kabul edilen çalışanlar ödüllendirilmektedir.					
11	Çalışanların işletmemize olan bağlılığını görmek için değerlendirmeler yapılmaktadır.					
12	İşletmemiz, işe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adayları tercih etmektedir.					
13	Çalışanlar yetenek ve becerilerine göre değerlendirilip aralarından iyi olanlar seçilmektedir.					
14	Çalışanlara bir süre için başka departmanlarda çalışma izni verilmektedir.					
15	Çalışanların kendi aralarında danışma grubu oluşturmalarına destek verilmektedir.					
16	Danışma gruplarının bazen konferans salonu kullanmalarına izin verilmektedir.					
17	Masrafları giderler hesabına yazılmak suretiyle, danışma gruplarının eğlenmek için biraraya gelmelerine izin verilmektedir.					
18	Çalışanlara yaptıkları işle ilgili söz sahibi olma hakkı tanınmaktadır.					
19	İşletme çalışanlarının yaptıkları iş konusunda kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri için uygun örgüt kültürü yaratılmaktadır.					
20	Yöneticilerin gerekli hallerde risk alabilecek potansiyele (güce) sahip olmaları sağlanmaktadır.					
21	İşletmemiz çalışanlarının, işletmeyi daha ileriye götürmek amacıyla birbirleriyle rekabet etmeleri için uygun ortam yaratılmaktadır.					
22	Çalışanlarımız sürekli olarak yenilikler üzerinde çalışarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunmaktadır.					
<b>İşletmenizin ilişkisel sermayesi ile ilgili ifadeler</b>						
1	Müşterilerimizle etkin bir iletişimimiz bulunmaktadır.					
2	Tedarikçilerimizle etkin bir iletişimimiz bulunmaktadır.					
3	Müşteri ve tedarikçilerden alınan bilgiler işletme içinde düzenli ve sürekli biçimde paylaşılmaktadır.					
4	Ürün ve hizmetler hakkında müşteriler bilgilendirilmektedir.					
5	Müşterilere işletme ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.					
6	İşletmemiz rakipleri ile rekabet etmede, sahip olduğu bilgiyi etkili biçimde kullanabilmektedir.					

7	Müşterilere özel ürün ve hizmet geliştirilmektedir.					
8	Müşterilerin beklentilerini sürekli olarak değerlendirip, ona uygun ürün ve hizmet geliştirilmektedir.					
9	Ürünlerle ilgili yapılan çalışmalarda edinilen tecrübeler müşterilerle paylaşılmaktadır.					
10	İşletmemiz, müşteri tatmin derecesini sürekli ve düzenli olarak ölçmektedir.					
11	Müşterilerin işletmemize olan bağlılık düzeyini belirlemek için değerlendirmeler yapılmaktadır.					
12	Müşterilerle uzun süreli iletişim kurmak için etkili bir iletişim sistemi kullanılmaktadır.					
13	Müşterilerin düzenli olarak ziyaret edilmesi sağlanmaktadır.					
14	Müşterilerle ürün / hizmet takibi online yapılmaktadır.					
15	İşletmemiz müşteri ve/veya tedarikçilerine karşı zayıflıklarını ortadan kaldırmak amacıyla çalışmalar yapmaktadır.					
16	İşletmemiz kullanılan marka ve logoların piyasada değer kazanması için çaba göstermektedir.					
17	Markalarımıza karşı kamuoyunda belirgin bir imaj vardır.					
<b>İşletmemizin yapısal sermayesi ile ilgili ifadeler</b>						
1	İşletmemizde yapılan hatalar ve çözümleri kayıt altına alınmaktadır.					
2	İşletmemizde neyin yanlış, neyin doğru olduğunu gösteren kontrol amaçlı listeler oluşturulmaktadır.					
3	İşletmemizin sahip olduğu veri tabanı sürekli olarak yenilenmektedir.					
4	Rakipler tarafından piyasaya sunulması muhtemel yeniliklerimiz patent ile koruma altına alınmaktadır.					
5	Çalışanların işlerinde yardımcı olabilecek uzmanlara zamanında ulaşması sağlanmaktadır.					
6	İşletmemiz tarafından üretilen yeniliklerin tanıtılması sağlanmaktadır.					
7	İşletmemizin sahip olduğu bilgi ve deneyimler sürekli olarak yeniliklerin ortaya çıkması amacıyla kullanılmaktadır.					
8	Yöneticiler çalışanların yeni bir görevi uygularken yaptığı hatalara karşı hoşgörülüdür.					
9	İşletmemizde gerekli olan bilgiye hızlı şekilde ulaşılmaktadır.					

10	Öğrendiklerini diğer çalışanlarla paylaşan personel ödüllendirilmektedir.					
11	İşletmemiz, çalışanlarının sahip olduğu bilgileri işletmeye aktarır, işletme veritabanı oluşturabilmektedir.					
12	İşletmemizde yetki devri teşvik edilmektedir.					
13	Örgüt yapımız hiyerarşik kademeleri en aza indirecek düzeydedir.					
14	Çalışanların kendi kariyer planlarından sorumlu olmaları teşvik edilmektedir.					
15	İşletmemiz çalışanları bilgi ve becerilerinden dolayı ödüllendirilmektedir.					

**Aşağıdaki soruları lütfen Evet / Hayır şeklinde cevaplayınız.**

	<b>İfadeler</b>	<b>EVET</b>	<b>HAYIR</b>
1	İşletmemizde AR-GE departmanı var mı?		
2	İşletmemizde yararlı ve ihtiyaç duyulan bilgiyi tutmaya, depolamaya, ve dağıtmaya yönelik bir sistem var mı?		
3	İşletmemiz sürekli bilgi gelişimini sağlayacak bir sisteme sahip mi?		
4	İşletmemiz ürün ve/veya hizmet gelişimini sağlayan programlara sahip mi?		
5	Teknolojik gelişmelerin işletme faaliyetlerine kısa sürede yansması sağlanıyor mu?		