

## Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak\*

*The New Treasure: Becoming More Competitive with Intellectual Capital*

A. Semih İŞEVİ \*\*ve Burçin ÇELME\*\*\*

### Öz

*Bilgi çağında şirketlerin rekabet üstünlüğü, maddi ve mali kaynaklarından ziyade, “entelektüel sermayelerini” nasıl yönettiklerine bağlıdır. Buharlı makinenin icadıyla başlayan “sanayileşme çağında” önem kazananlar emek ve sermayeydi. Sermaye, genel olarak makineleri, gayrimenkulleri, ya da bunları satın alabilecek menkul değerleri çağrıştırmaktaydı. Toprak, hammadde, makine, alet gibi elle tutulabilir kaynaklar kullanılarak, otomobil gibi elle tutulabilir ürünler elde edilirdi. Temel zenginlik kaynakları, maddi kavramlar olup bunun neticesinde temel stratejiler de üretkenlik üzerine odaklanmaktaydı.*

*Anahtar s z c kler: Entelektüel sermaye.*

### Abstract

*The competitive superiority of companies in today's so-called “knowledge era” depends on how they manage their “intellectual capital” rather than their financial and material sources. During the industrial age, which started with the invention of steam engine, the importance was attributed to the existence of factors labour and capital. Capital was composed of the machines, real estates etc. and the stocks and bonds that would be used to buy these. The products like cars that are real objects were being produced by the actual*

\*İ. ÜNAK Genel Konferansı ÜNAK'02, 10-12 Ekim 2002 19 Mayıs Üniversitesi Samsun'da sunulan bildiridir (Araştırma ve Teknoloji Genel Müdür Yardımcılığı 2002 Ulusal ve Uluslararası Bildiriler. İstanbul: Şişecam, 2002, ss. 38-50).

\*\*Kütüphaneci; T.Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. Araştırma ve Teknoloji Genel Müdür Yardımcılığı Kütüphane–Dokümantasyon Bölümü İş Kuleleri Kule-3 4. Levent 34330 İstanbul (sisevi@sisecam.com.tr).

\*\*\*Planlama Uzman Yardımcısı; T.Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş. İş Kuleleri Kule-3 4. Levent 34330 İstanbul (bcelme@sisecam.com.tr).

*sources like land, raw materials, machines and tools. The main affluent sources were basing upon materialistic concepts, and consequently main strategies were being focused on the productivity.*

*Keywords: Intellectual capital.*

### **Giriş: Toplumsal Değişimler**

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüze gelinceye kadar uygarlık tarihine bakıldığında, toplumların kendilerini topyekün değiştirdikleri, yepyeni ve beklenmedik bir biçime girdikleri dönemlere rastlanmaktadır. İnsanlık tarihinde önemli iz bırakan dönemlerden birisi, insanları toprağa ve yerleşik hayata bağlayan tarım toplumuna geçiştir. İkincisinin ise, tarım toplumundan kitlesel üretimin, tüketimin ve eğitimin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiş olduğu söylenebilir.

İnsanlık bugünlerde yeni ve köklü bir değişimin eşiğindedir. Uygarlık tarihindeki bu üçüncü köklü değişimin, sanayi toplumundan; enformasyonun giderek hammadde, emek ve diğer kaynakların yerini alacağı ve bugünkü sanayi toplumundan tamamen farklı bir “enformasyon toplumu”na doğru olacağı ifade edilmektedir.

### **Tarım Toplumundan Sanayi Toplumuna Geçiş**

Sanayi devrimi James Watt’ın 1765’de buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması gibi, yeni teknolojilerin üretimle ilgili ekonomik alanda artan ölçüde kullanılmasıyla başlamıştır. 1789 Fransız Devriminin yeni teknolojik gelişmelere yaptığı sosyal etkiler nedeniyle oluşan yeni toplumsal yapı kısaca “sanayi toplumu” olarak adlandırılmıştır.

Tarıma dayalı geleneksel toplumda üretim, evlerde, el tezgahlarında yürütülürken, sanayi devrimi sonrasında üretim fabrikalarda yapılmaya başlanmıştır. Yeni teknolojilerin üretimde kullanılmasıyla, insanlığın o güne kadar görmediği bir üretim artışı sağlanmıştır. Bu teknolojilere dayalı ekonomik şartların zemin hazırladığı iş bölümünün artışı sayesinde üretimdeki verimlilik sürekli artmıştır.

Bu süreçten toplumsal yapı da etkilenmiştir. Konut ve işyerinin birbirinden ayrılması, evden işe ve işten eve insan trafiğinin doğmasına neden olmuştur. Fabrikalara dayalı toplu üretim kentleşmeyi ve kent yapısını değiştirirken buna paralel olarak, geniş aile yapısından çekirdek aile yapısına geçilmiştir. Geleneksel tarım toplumunun köylüleri, sanayi sektöründe işçi olmuş; toprak sahipleri olan aristokratlar yerine, sermaye sahibi “burjuvazi”, toplumun üst ve saygın sosyal sınıfı olarak ön plana çıkmıştır. Toplumun yapısı tepeden tırnağa değişerek yenilenmiş ve yeni kurumsal yapılar kazanmıştır. Toplumun

kurumları ve yapısı ile birlikte değer, norm ve davranış kalıpları da değişmiştir. Geleneksel davranışlar, giderek akılcı davranışlara yerini bırakmıştır.

Hangi ülkelerin, hangi kıstaslara göre sanayi toplumu sayılacağı sorusu henüz herkesi tatmin edecek bir cevaba kavuşturulabilmiş değildir. Genel olarak ABD, Rusya, Kanada ve Japonya ile Avrupa ülkelerinin büyük çoğunluğunun sanayi toplumu olduğu kabul edilmekte ve bu ülkelerin ortak bazı özelliklerinden yola çıkılarak sanayi toplumu kavramı tanımlanmaya çalışılmaktadır.

Sanayi toplumunda yaşanan sosyo-ekonomik değişikliklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Geleneksel tarım toplumundan makineleşmiş sanayi toplumuna geçiş dünya tarihine yön veren en önemli, en köklü değişikliktir.
- Bu geçiş dönemi, ortaya çıkan bütün gerilimlere, çelişkilere, çatışmalara ve bunların yol açtığı beşeri acılara rağmen ilerlemeci bir harekettir.
- Sınıf çatışmaları bu dönemin belirgin özelliğidir. Ancak, ortaya çıkan sınıf çatışmaları, modern toplumların yapısal zıtlıklarından değil, yeni bir toplumsal düzenin doğum sancularından kaynaklanan ve sınıai olgunlaşmanın belirli bir evresine tekabül eden, geçici olaylardır.
- Liberal demokrasi bu oluşumla birlikte hızla yaygınlaşmıştır.
- Sanayi toplumu bütün sanayileşmiş ülkeleri ortak bir toplum tipinde buluşturacak temel birliği sağlamaktadır.
- Sanayi toplumu olmak çağdaşlığın simgesi haline gelmiştir. Gelişmiş, az gelişmiş veya geliştirmekte olan ülkeler çağdaşlaşmak için gelenekçi kalıplarını aşarak sanayi toplumunun yapı tarzını benimseme yolunda çaba sarf etmektedirler.

Sanayi toplumuna geçişte yaşanan köklü değişiklikler ve gelişmelerle birlikte yeni problemler ortaya çıkmıştır. Bu değişim ve gelişmelerden fazlası ile yararlanabilen sosyal kesimlerin yanı sıra, bundan yeterince yararlanamayan gruplar da olmuştur. Belli bir kesimin hızla zenginleşmesinin yanında, çok düşük ücretle ve aile içinde mümkün olan her yaştaki insanın çalışmak zorunda kaldığı, buna ilaveten hiçbir sosyal güvenceleri olmayan bireyler ortaya çıkmıştır. Böylece, sanayileşmenin ilk yüzyılında toplumda bölünmüş bir sosyal yapı sergilenmiştir. Ancak zaman içinde bu yapının sürdürülemez olduğu görülünce, 1870'li yıllardan sonra geliştirilen sosyal güvenlik sistemleri ve politikalar ile toplumsal bütünleşmeye yönelik uygulamalara geçilmiştir. Bu durum, toplumun lehine geliştirilen ve onun refah seviyesini yükseltmeye yönelik gelişmeler yaşanmasını sağlamıştır.

Sanayi toplumu tarıma dayalı geleneksel toplumu geride bırakarak; teknolojisi, ekonomisi, sosyal ve kültürel sistemleri tamamen eskisinden farklı yeni bir toplum yapısı oluŖturmuŖtur. Bu yeni toplum yapısı, durağan olmayıp, kapsadığı teknoloji ve ortaya çıkan yenilenmelerle birlikte kendi içinde sürekli geliŖip, deđiŖmiŖtir. Üretim ihtiyaa duyduğu hammaddeleri sağlamak ve yeni pazarlar bulmak için sanayi devrimini yaŖayan ülkeler dıŖ pazar arayıŖına girmiŖlerdir. Bu geliŖmeler, güçlü ülkelerde, dıŖarıda sömürgeler edinmek için bir yarıŖ baŖlatmıŖtır.

1789 Fransız Devrimi ile birlikte ortaya çıkan liberal dŖnce, sanayileŖmenin ortaya çıkmasında sürükleyici bir fonksiyon stlenmiŖtir. Bu dŖnce tarzı teknolojik ve sosyal deđiŖimler karŖısında kendi özünü koruyarak yenilenmiŖtir. SanayileŖmenin ikinci döneminde, sosyal güvenlik ve refaha katılım; özgürlüklerin toplumda daha geniŖ kitlelere yayılmasına yol amıŖtır. Yeniden yapılanmıŖ olan devletin özgürlükleri, topluma yaymasıyla liberalizm yeni bir özellik kazanmıŖtır.

Bu yeni anlayıŖla, klasik liberal dŖnce, "bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler!" felsefesinden, özgürlükleri hukuki sınırlar içinde koruyan bir liberalizme ve toplum yapısına ulaŖmıŖtır. Sınırsız zgrlgn, gerçek zgrlg yok etmemesi için çizilen sosyal ve hukuki sınırlar devlet tarafından belirlenmiŖtir. Böylece ferdin zgrlg, g odaklarından korunduğu için, toplumda özgürlük alanı geniŖlemiŖ ve herkese açık hale gelmiŖtir. ađdaŖ toplumlardaki sosyal devletin fonksiyonu da böylece yeni bir özellik kazanmıŖtır. Bu sosyal-liberal grŖ, ferdi ve toplumu zıt değil, birbirini bütünleyen unsurlar olarak grmŖtir. Sonuçta, sosyal dengeleri kurulmuŖ, sosyal kesimlerin refah artıŖlarından daha dengeli bir pay alabildiği toplumsal bir yapı gerekleŖtirilmiŖtir.

Sanayi toplumunun yarattığı üretim sürecine bağlı olarak, özellikle ilk yüzyıl içinde sınıflı bir toplum yapısına dnŖerek birbirine karŖı ve kıran kırana kavga eden iki ayrı ideoloji ve dünya grŖnn oluŖumuna yol amıŖtır. Batının sanayileŖmiŖ ülkeleri bu sınıflı yapıyı sosyal devlet ve refah toplumu uygulamaları ile önemli ölçüde yumuŖatırken; Rusya ve "Doğu Bloğu" lkelerinde anti-demokratik uygulamalarla zıtlaŖma, ülkeler arasında ve dünya genelinde yayılmıŖtır.

Sonuçta, Doğu ve Batı Bloğu olarak zıtlaŖmacı yapı sergileyen yeni bir dünya düzeni kurulmuŖtur. Dünyanın politik ve ekonomik dengeleri, bu ikili yapı üzerinde soğuk savaŖ Ŗeklinde varlığını srdrmŖtir. Diğer yandan sanayileŖme akımına katılamayan az geliŖmiŖ ülkeler, "nc Dünya lkeleri" olarak adlandırılan ayrı bir blok oluŖturmuŖtur. Ancak bu ülkeler de genelde, ya Batı Bloğunun ya da Doğu Bloğunun etki alanına girerek dünya ekonomik ve politik düzeni içinde yerlerini almıŖlardır.

## Sanayi Toplumunda Değişim

Başlangıçta, sanayi toplumlarında tarım sektöründe çalışanların toplam istihdamdaki ağırlığı % 80 dolayında iken, günümüzde % 3'e kadar düşmüştür. Sanayi üretiminin payı ise en fazla % 50'lere kadar çıkmışken, son dönemlerde bu oran tekrar % 30-40'lara inmiştir. Buna karşılık hizmet sektörünün payı %60'ların üzerine çıkmış ve sanayi toplumunun son aşaması olan hizmet toplumuna doğru bir kayma gözlenmiştir.

Sanayileşme hareketinin son aşaması olan "refah toplumu" ve "tüketim toplumu" 1960'lı yıllarda doruk noktasına ulaşmıştır. Ancak, refah toplumlarının önünde yer alan ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde 1960'ların ikinci yarısından sonra ekonomik durgunluk ve kriz yaşanmaya başlanmıştır. Sanayi toplumundaki bu sancılar hem Batı hem de Doğu Bloğunda gözlenmiştir. Ancak, Batı ülkelerinde tepki hareketleri baş gösterirken, Doğu Bloğu ülkelerinde, uygulanan sistemde özgürlüklerin sınırlı olması sebebiyle aynı tarihlerde görülmemiştir. Bu sancılar ancak 15-20 yıl gecikmeyle ortaya çıkmış ve 1990'lı yılların başında Sovyetler Birliği'nin parçalanması ve Doğu Bloğunun dağılması şeklinde kendini göstermiştir.

Sanayi toplumundaki bu sancılar yeni krizlere ve tartışmalara yol açmıştır. 1973'de dünya petrol krizinin patlak vermesi, dünyanın hammadde kaynaklarının tükeneceği, sanayi ve çevre kirliliğinin insanlığın geleceğini tehdit edeceği tartışmaları sınırlı dünya kaynaklarının daha dikkatli kullanılması yönünde yeni stratejilerin geliştirilmesine sebep olmuştur.

Yaşanılan kriz ve endişeler, yeni teknolojilerin uygulamaya konulmasına fırsat yaratmıştır. Bu durum bir ölçüde istihdam kaybına sebep olmuş, dolayısıyla işsizliği de beraberinde getirmiştir. Ancak, işsizlik sorunundan çok, gelişen teknolojilerin toplum üzerinde uzun dönemli etkileri olmuştur. Çünkü, bu teknolojiler yeni bir çağı açacak nitelikte ileri ve farklı niteliktedir.

## Yeni Yönelimler

Sanayi devriminin insanlığa getirdiği köklü değişim ve dönüşümlere benzer bir süreç de günümüzde yaşanmaktadır. 20.yüzyılın son çeyreği, bu dönüşümün başladığı dönem olmuştur. Bu yüzyıla kadar sosyal değişim oldukça yavaştı ve bir insanın hayatında bu denli hızlı bir değişim yaşanmazdı. Bugün ise değişimin hızı öylesine artmıştır ki, hayal gücümüzü bile zorlamaktadır.

Tarıma dayalı toplum yapısından sanayi toplumuna dönüşüm uzun yıllar almıştır. Toplumda meydana gelen büyük çatışmalarla birlikte yüzyılı aşkın bir dönem içinde sanayi toplumunun yapısı kurumsallaşmış yerleşti. Ancak, yeni bir değişim dalgası esmeye başladı. Toplumdaki büyük değişiklikler çatışma

olmadan gerekleŖemeyeceđi için yeni bir kriz dönemine girildi. Sanayi toplumundan yeni bir toplum düzenine geiŖ öncesindeki kriz 1970'li ve 1980'li yıllarda hızla dünyaya yayıldı. Krizi atlattmak için istikrar kavramı gündeme geldi. Artık kalkınma ve geliŖmenin yeni adı istikrardı. Oysa ki, yeni geliŖmeler topluma daha ilk 10 yılda önemli ve çok köklü deđiŖiklikler getirdi. Uygulanan istikrar paketleri deđiŖimin hızına ayak uyduramadı.

Yeni toplum düzeninin yapı ve kurumları henüz oluŖum ve Ŗekillenme aŖamasında ise de, gelecekte alabileceği yapılaŖma Ŗekilleri bugünden kısmen tahmin edilebilmektedir. Günümüzde insanlık, teknolojinin sağladığı olanaklarla geliŖen teknolojiler konusunda geniŖ bir bilgiye ve ondan faydalanabilme imkanına sahiptir. Bu durum, yeni geliŖmelerin, insanlığa getireceği deđiŖim ve dnŖmn, sanayi toplumundan daha derin ve köklü olacağının ilk habercisidir.

Batının geliŖmiŖ ülkeleri farklı ve yeni bir toplum düzenine dnŖm gerekleŖtirirken azgeliŖmiŖ ülkeler, böyle bir deđiŖimden uzak kalmaktadırlar. Hatta azgeliŖmiŖ ülkelerin sanayi toplumuna geiŖi bile henüz gerekleŖtirmedikleri söylenebilir. Bu durumun nedeni, muhafazakar yapı ve i dinamiklerinin yetersizliği nedeniyle, yapısal deđiŖim ve dnŖmlerden uzak kalmaları Ŗeklinde açıklanabilir.

GeliŖmiŖ ülkelerdeki mevcut geliŖmeler yeni bir döneme girilmekte olduğu izlenimini vermektedir. Bu, enformasyon bolluğu ile damgalanmakta ve "enformasyon ağı" olarak adlandırılmaktadır. Yeni topluma ise, "enformasyon toplumu" denilmektedir. Milyonlarca verinin bulunduğu enformasyon okyanusunda boğulmadan, hedefe ulaŖmak, istenilen lde ve Ŗekilde enformasyondan faydalanmak ayrı bir teknoloji gerektirmektedir. Ancak yeni teknolojiler, öncekilere göre üretimi hızlandırması ve hayat tarzımızı etkilemesi ile enformasyon toplumuna dnŖmn çok daha kısa sürede gerekleŖebileceđi yönünde bir sonuç doğurmaktadır.

### **Bilginin Belirleyici Güç Olması**

Sanayi devrimi ile servet kaynağı topraktan endüstriye, günümüzde ise klasik endüstriden bilgiye taŖınmaktadır. Aslında bilgi, günümüzün iŖ koŖulları altında, Ŗirketlerin pazar değerini belirleyen temel unsur haline gelmiŖtir. *Bugünün dünyasında rekabet gücü, yaratmanın temel koŖulu, bilgiyi üretmek, üretilen bilgiye eriŖmek, eriŖilen bilgiyi tasnif ederek saklamak, gerekli bilgiyi analiz ederek rakibin önüne geçmek ile kazanılmaktadır.*

Bilginin ilk üretim maliyeti yüksek olmasına karŖın yeniden kullanılmasının maliyeti dŖktr. Bu nedenle bilgi iŖgcnden de, mal ve hizmetlerden de, paradan da hızlı yayılmaktadır. Bilginin yayılma hızı sınırsız

bir toplum yaratmakta, ayrıca bilgiye erişmedeki “fırsat eşitliği” nedeniyle herkesin rekabet sistemine girmesinin önü açılmaktadır.

Bütün bunlar, zayıf ve güçlü yanlarıyla birlikte, rekabet sisteminin stratejileri ve kaynak dağıtımında etkinliği gerektiren iş yaşamında, başarı kadar başarısızlık ortamını da getirmektedir. Yani bilgide erişebilirlik potansiyeli ile rekabet, küreselleşerek “komşuluk” sınırlarının dışına çıkmıştır: *Artık rakipler sizinle aynı alanda faaliyet gösteren tüm dünya firmalarıdır.* Bu görüş bile günümüz koşullarını nitelemekte yetersiz kalmakta, İnternette bilginin nasıl küreselleşip yayıldığına şahit olmaktayız. Dünyanın öbür ucundaki bir şirket hakkında bilgi edinmek artık çok daha kolaydır. Ertesi sabah kalktığımızda şirketinizin hemen karşısında sizin tüm ürünlerinizi kopyalayan bir “kopya şirket” görmek mümkündür. Buradaki en can alıcı nokta, ürünlerin kopyalanabileceği ama *şirket bilgisinin* kolay kopyalanamayacağıdır. Rakip şirket sahip olduğunuz ürünleri kopyalamaya, geliştirmeye, daha ucuza ve daha verimli üretmeye çalışırken, şirketinizin bu oyunda sahip olduğu en büyük rekabet silahı sahip olduğu kolektif bilgidir. Rakip firma bugünün değerlilerine odaklanırken şirketiniz dinamik yapısıyla yarının değerlerine odaklanmalıdır. Şirketin bilgisi, alanında en ileri ve özgün olmalıdır. *Görüldüğü üzere, oyuna katabileceğiniz en etkili malzeme “şirketin kolektif beyin gücüdür”.* Bugün, kendini yenileyen, dinamik bir yapı içerisinde değişim dalgalarında ayakta kalabilmek önemlidir. Ancak asıl hedef yarının dalgalarını tespit edebilmek ve hatta yaratıcısı olmak, geleceği belirleyecek güce sahip olabilmektir.

Bunun yanı sıra, iş dünyasında her geçen saniye değişim gerçekleşmektedir. *Bugün değerli olan şey, dün değerli olandan ve yarın değerli olacak şeyden farklı olabilir.* Bu hızlı değişim dalgası içinde gelecek hiç olmadığı kadar belirsizdir. Şirketler oyunda ayakta kalabilmek için geniş bir perspektife sahip olmalı ve değişime ayak uydurmalıdır. Bu yolda tek geçerli strateji *gelecek için devamlı yaratıcı fikirler üretmek ve hızlı öğrenmektir.* Bilgi, şirketlerin kaderini belirleyici unsurlardan birisidir.

Aslında şirketler topraklarında buldukları ülkenin koşullarından doğrudan etkilenmektedir. Türkiye’de üretim, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin iç bütünlüğü, bu bütünlüğün yarattığı gereksinim ve o gereksinimlere göre örgütlenme bugünün çalışma hayatının gündemindeki ağırlığını giderek artırmaktadır. Türkiye gibi endüstrileşme sürecini tamamlayamamış bir ülkenin bilgi toplumuna geçişinin kolay olmayacağı gözükmektedir. Ancak, gelişme düzeyimiz ne olursa olsun, ister Avrupa Birliği’ne girelim ister Dünya Ticaret Örgütü’nün belirlediği kurallarla rekabet edelim; gelişme farkı gözetmeksizin aynı kulvarda rekabet etmek zorundayız. Bir başka açıdan bakıldığında gelişmiş ülkeler de kendilerini yeniden örgütlerken, bizim gibi gelişmekte olan ülkeler, dünya genelindeki eğilimler ile kendi olanak ve

kısıtlılıkları arasında dengeler kuran akılcı politikalar üretebilirlerse, kuşkusuz kalkınma yarışında mesafe alabilir, çalışma yaşamını da düzenleyebilir.

### Entelektüel Sermaye

Yeni çağ, bilgi çağıdır. Bu koşullar altında eski çağın zenginlik kaynakları fiziksel varlıklarken, bilgi çağının zenginlikleri soyut, maddi olmayan varlıklar olup şirketin içindeki potansiyel enerji, kolektif beyin gücünden meydana gelmektedir. Fiziksel sermaye, geçmiş performans ve bugünü yansıtırken şirketin entelektüel sermayesi gelecekte sürdürülebilir kazançlar elde etme potansiyelini gösterir. Yeni çağda bilinen sermaye kavramının kalın çizgilerinin kaldırılıp resmin bütününe ortaya çıkaracak, yeni bir tanımlama yapılması gereği doğmuştur. Bu anlayışa göre, yeni tanımlamayla şirketin sermayesi "**fiziksel**" ve "**entelektüel**" sermaye olmak üzere iki bölümde ele alınmaktadır. **Fiziksel sermaye**; arazi, fabrika, donanım, nakit gibi şirketin maddi ve mali kaynaklarını temsil etmektedir. Entelektüel sermaye ise soyut bir kavram olup "bir şirketteki insanlar tarafından bilinen ve şirkete rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamını" ifade etmektedir. Patentler, telif hakları, markaların yanı sıra, çalışanların yetenekleri, uygulanan süreçler ve müşteri ilişkileri de entelektüel birer sermayedir. Örnek vermek gerekirse; bir laboratuvarın değeri, içinde çalışan bilim adamlarının gelecekte yeni icatlarda bulunabilme becerisini içerir. Merck firmasının genel müdürü Vageleos şöyle demiştir: "*Düşük değerli bir ürün, herkes tarafından her yerde yapılabilir. Başka hiç kimsenin ulaşamadığı bir bilgiye sahip olduğunuzda ise, işte bu dinamittir. Biz araştırmalarımızı finansal varlıklarımızdan bile daha titizlikle koruruz.*"

Günümüzde pazarda lider olan firma, fikir savaşlarında lider, alanında en ileri ve özgün bilgiye sahip, müşterinin gözünde güvenilir ve piyasaya en uygun çözümleri sunan firmadır. Entelektüel sermayenin; sunulan ürünler ve hizmetler içerisindeki ağırlığı artmıştır. Şirketler, sahip oldukları entelektüel sermaye ile farklılıklarını ortaya koyabilmekte ve rekabet edebilmektedir. Bu nedenle, şirket değerinin belirlenmesinde, fiziksel sermayenin yanı sıra entelektüel sermaye de göz önüne alınmaktadır.

*Dinamik bir zemin, dinamik bir stratejik yapı gerektirmektedir. Dün ve bugün, yol göstericidir. Ancak hedef yarın lider olabilmektir. Geleceğe yapılan yolculukta şirketlerin vizyonlarını yakalamak için ellerindeki tek pusula entelektüel sermayeleridir.*

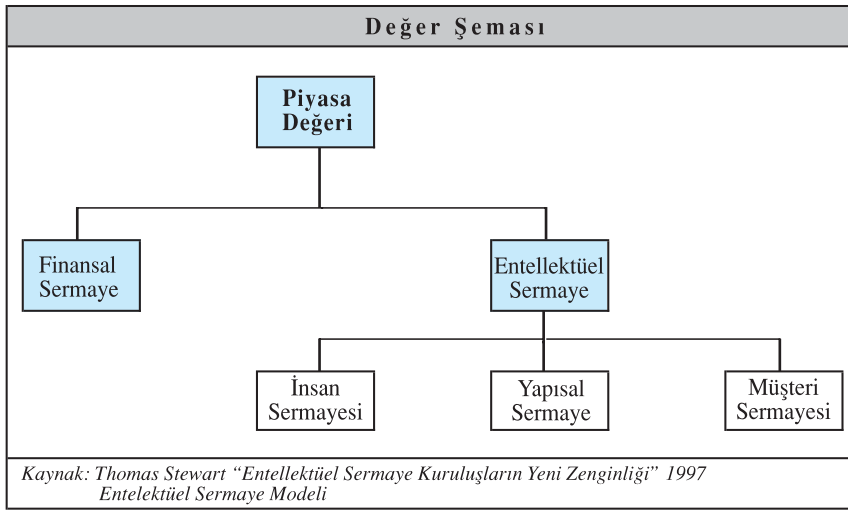
### Saklı Hazineyi Keşif

Her kuruluş, farklı kimliklere bürünmüş entelektüel varlıkları barındırmakta, ancak bu varlıklar çoğu zaman örtülü halde bulunmakta, potansiyelleri gizli



kalmaktadır. Bu örtülü entelektüel sermaye, kuruluşun geleceğini belirleyecek saklı hazinedir. Doğru taşların altına bakılıp keşfedilmeli, güçlü, değer kazandıran biçimlerde ele alınmalı ve yararlanılmalıdır. Maddi olmayan varlıkların değerini ortaya çıkaracak temel soru: "Sizin ürününüzü ya da hizmetinizi bir başkasınınkinden farklı kılan şey/şeyler nelerdir?" olmalıdır.

Kuruluştaki entelektüel sermaye modellenerek planlama, yönetim ve izleme için çok yönlü bir stratejik liderlik aracı haline getirilebilir. Model çerçevesinde boyutlar belirlenirken, her bir boyut kuruluşun gelecekte kazanç sağlamasını garanti altına alacak şekilde ele alınmalıdır. Bu modeli kurmak, kuruluşların "beyin gücünü" ve "kollektif bilgisini" geliştirmek ve yönetmek için atılacak ilk adımdır.



Entelektüel Sermaye modelinde temel boyutlar, insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye olarak kategorize edilmektedir. \*

**İnsan Sermayesi:** Yetenekler, yetkinlikler, deneyim, özel beceri alanları, bireysel veya grupsal uzmanlaşma olarak düşünüldüğünde; şirketin çalışanlarını temsil eden insan sermayesi önemli bir kaynaktır. Başarıda sürekliliğin sağlanması, kurumun bilgi, deneyim ve becerilerinin artırılmasına,

\* Thomas Stewart, "Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği", 1997

Leif Edvinsson'ın Entelektüel Sermaye modelinde müşteri sermayesi yapısal sermayenin altındadır. Ancak, Thomas Stewart bu modeli değiştirmiş ve müşteri sermayesini, yapısal sermayenin altına değil insan sermayesiyle aynı seviyeye koymuştur. Buradaki temel mantık, tıpkı çalışanlar gibi müşterilerin de şirketin malı olmamasıdır.

bir başka deyiŖle çalıŖanların kiŖisel geliŖimlerine yapılacak olan yatırımın ön planda tutulmasına bağlıdır. Fortune Dergisi yazarı Thomas Stewart, fikirlerin ve yaratıcılığın önemini Ŗöyle vurgulamıŖtır: “Para konuŖur, ama düşünemez; makineler çoğu kez insanoğlunun yapabildiğinden daha iyi iŖ yapar ama icatta bulunamaz.”

Müşteriye giden süreçte katma değer insanla sağlanabilmektedir. Bir Ŗirketin insan sermayesi, **yeri zor doldurulan** ve yüksek katma değerli çalıŖanlarının yoğunluğuna dayanmakta olup müşterilerin bir rakip yerine bu Ŗirketi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetler bu kiŖilerde somutlaŖmaktadır. Bir Ŗirketin insan sermayesi ne kadar yüksekse, yani yetenek ve tecrübeleriyle çalıŖanlar tarafından yapılan yüksek katma değerli iŖlerin oranı ne kadar büyükse, ürün ve hizmetleri için o ölçüde yüksek fiyat biçebilir ve rakiplerinin karŖısında güçlü olabilir. Çünkü rakiplerin söz konusu becerilere denk bir iŖgücü çıkarmaları çok daha zor olacaktır. Dünya hızla küreselleŖirken, Ŗirketlerin bu deėiŖim rüzgarlarını avantajlarına kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, gerçekten küresel düşünebilen, iletiŖime, öğrenmeye yatkın, yeniliği ve deėiŖimi arayan insan, kuruluŖu için bir değer teŖkil eder ve iyi sahiplenilmesi gerekir. KuruluŖlarda yenilenmenin ve buluŖçuluėun kaynağı insan sermayesidir.

Bir kuruluŖun insan sermayesi ile bilgisi ve öğrenmesi arasında doğrudan iliŖki bulunmaktadır. Ancak, bu noktada bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasında bir ayrım yapılmaktadır. KuruluŖ için kalıcı bir katma değer sağlanması açasından, yeni bilgi arayıŖlarının ve yeni fikirlerin kolektif olarak paylaŖılarak, öğrenmenin izleri bireyler ayrıldıktan sonra da kalacak Ŗekilde süreç oluŖturulması gerekmektedir. KuruluŖun öğrenme yeteneği ise; “*yeni fikirlerle bunların kuruluŖ içinde genelleŖtirilmesi yeteneğinin çarpımı*” olarak ifade edilmektedir.

Günümüz rekabet savaŖlarında, **en çok silahı** olan değil, bu silahları **en etkin** kullanabilecek insanları barındıran taraf üstündür.

**Yapısal sermaye:** Bilgi birikimi ve bilgiye ulaŖabilme becerisi, kültür, sistem, metodoloji, ticari sınırlar, ürün tasarımları ve patentlerin toplamıdır. Kurumun ürettiği **bilgi** tescil edilip, herkes tarafından bilinmesi sağlanılırsa; uzmanlık, bilgi ve deneyim, kuruma mal olur ve ihtiyaç duyulduğunda ulaŖılabilir. Basit bir ifadeyle; yapısal sermaye kurumda tutulan, “**geceleri eve gitmeyen bilgidir.**”

Organizasyonlar bilgiyi kendisi üretmez, bireylerin örtülü bilgileri\* organizasyonel düzeyde bilgi üretmenin bazını oluŖturur ve bu iŖin özünde daima

\*Liam Fahey’in bilgi topolojisi tablosuna göre örtülü bilgiler; “Bilinen ama bilindiği bilinmeyen” bilgilerdir.

katma değer üreten insanlar, “yürüyen arşivler” vardır. Şirket, ağızına kadar bilgi ile dolu olsa da genellikle bu bilgiler dağınık halde bulunurlar. **Bilgi yönetimi** ile; bu bilgiler “paketlenerek” şirket içinde kalarak şirketin yapısal sermayesinin bir parçası haline gelir. Temel hedef; paylaşılmış bilgi ve deneyimin sürekli yeniden işlenmesini, yaratıcı biçimde kullanılmasını ve kolektif bilgi gelişimini sağlamaktır. Şirket içinde oluşan bilgiyi yönetebilmek için ilk önce  **faydalı bilgilerin adreslerini** bulmak gerekmektedir. Bu amaçla aşağıdaki sorular cevaplanmalıdır:

- Neler biliyoruz?
- Bilgiler nerede?
- Bilgilerin stratejiye ve performansa faydası nedir?

Ancak şirket içerisindeki bazı durumlar, yapısal bilgi oluşturulmasına engel teşkil etmektedir. **Yapısal sermayenin oluşmadığı durumlar;**

- Ulaşılabilir bilgileri kullanmamak, bilginin nerede olduğunu bilmemek,
- Gruplar arası güvensizlik,
- Çatışmalar nedeniyle önemli bilgileri kendine saklamak,
- Aynı gemide olduğunun bilinci ve sorumluluğunda olmamak,
- Paylaşmayı ve eleştirileri, geliştirme ve değişim için fırsat olarak görememek, şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bu noktada, bilginin, yapısı itibariyle nakit paradan, doğal kaynaklardan, emek ve makinelerden farklı olarak tükenmeden kullanılabilirdiği ve değeri yaygınlaştıkça arttığı, yerini yenisine bırakmakla birlikte ortadan kaybolmadığı vurgulanmaktadır.

**Müşteri sermayesi:** \* İşletmeler, ürettikleri mal ve hizmetlerini müşterilerine sunarlar. Müşterilerin iş yapmaya istekliliği ve devam etme olasılığı, sadakat, imaj, markalar, özel sözleşmeler ve dağıtım kanalları bir kuruluşun **müşteri sermayesini** oluşturur. Müşteri sermayesini geliştirmek için, şirket **müşteri tatmini** ve **bağlılıklarına** odaklanılmalıdır. Gerçek bir müşteri sermayesi oluşturmayı hedefleyen kuruluşlar, temel felsefelerini; *amac m z yaIn zca yeni m teriler kazanmak de il, m terilerimize de m teriler kazandı makt r.* şeklinde ortaya koymaktadır.

Merck (ilaç üreticisi), 1993'te Medco firmasını \*\* satın aldığıında ödediği yüksek maliyetin yaklaşık yarısının “müşteri ilişkileri” elde etmek için gittiği hesaplanmıştır. Bu konuda şirketin ifadesi “*Satın aldığımız şey bir dağıtım sistemi değildi. Yani fiziksel bir akışı satın almıyorduk; satın aldığımız şey bir veri tabanı ve müşteri hizmetleri kapasitesiydi*” şeklindedir.

\*İlişkiler bağlamında; tedarikçiler de buna dahil edilebilir (Ross, Bainbridge ve Jacobsen, 2002).

\*\*İlaç ve sigortacılık şirketleri arasında aracılık yapan birimi.

KuruluŖların kısa ve uzun vadede vizyonları doğrultusunda stratejiler belirledikleri bir **müşteri yaklaşımı** bulunmaktadır. Müşteri sermayesi, alıcılarla satıcıların birlikte sahip oldukları bir varlık olup onu büyütmek ikisinin de yararınadır. Yaratıcılık, yeniliğe açık olmak, işbirliği ve geri bildirim, müşteri ilişkilerinde iki tarafa da olumlu faydalar sağlayacaktır. Yeniliklerin kaynağında, müşteriden gelen talep ya da önerilerin, beklentilerin fırsatlara dönüştürülmesi vardır. Müşterilerle birlikte yapılan yenilikler, hazır müşteri olduğu için üretken de olacaktır.

Bilgi akışına müşterileri de dahil etmek Ŗirkete fayda sağlayacaktır. Belli konularda bilgilendirilmiş ve hatta yetkilendirilmiş müşteriler; kuruluşun ve kendilerinin gelişmesine olumlu katkılarda bulunacaklardır. Bunun yanı sıra, bir sermaye oluşumu için tek tek müşterilerin isteklerine esnek bir şekilde karşılık vermek gerekli görülmektedir. Genel olarak, **müşterilerden pay almak**, pazardan pay almaya göre daha düşük maliyetli ve daha iyi bir stratejidir.

Alıcı ve satıcı arasındaki yakınlığın aşamaları, insan sermayesinde, yapısal sermayede ve bilgi sermayesinde sağlanan büyüme ile gelişerek sıradan bir ticari işlemde ürün çözümleri, iş çözümleri ve son olarak iş ortaklıkları şeklinde yükselir. Bir ticari işlem sırasında, yalnızca bir satış işlemi gerçekleştirilmekte, satıcı ile sıkı bir diyalog veya kapsamlı bir süreç bu ortamda bulunmamaktadır. Satış temsilcisinin kapasitesinde, donanım esas olmayıp ilgi ürün üzerinde odaklandığından kullanılan insan sermayesi ve yapısal malzeme düşüktür. Ancak, satış sırasında satıcıdan danışmanlık alınması durumunda; gerekli uzmanlık ve alt yapı tesisatı yüksek olup eklenen katma değer fiyata da yansımaktadır.

Müşteri sermayesinin değeri, ödemeleri müşteriler yaptığından insan ve yapısal sermayelerin değerlerine nazaran daha belirgindir. Müşteri sermayesi; pazar payı, yeni müşteriler, devam eden müşteriler, kâr payı ve müşteri tatmin araştırmaları ile daha rahat izlenebilmektedir. Bunların yanı sıra, tedarikçi ilişkileri ve sosyal ilişkiler de kuruluşu sağladığı katma değer çerçevesinde modele eklenebilecek diğer boyutlardır.

Bilgi çağında yaptıkları işlerin değerini artırarak rekabet üstünlüğü sağlayacak olan firmalar, insan, müşteri ve yapısal sermayelerini birlikte işler hale getirenler olacaktır.

## Bilgi

Entelektüel sermayenin en geçerli tanımlarından biri bilginin, insan sermayesiyle ve yapısal sermayeyle çarpımıdır. Bu tanım, Ŗirketin sürdürülebilir bir başarı çizgisi izlemesi adına bilgi yönetimine ne kadar ihtiyaç duyduğunu anlatmaktadır.

Diğer bir yandan, şirketlerin geleceğe dönük hedeflerinde buluşçuluğun ve yaratıcılığın önemi vurgulanmıştır. Yaratıcılık, bireylerin bilinç altında tuttukları bir özellik olup özünde bilgi vardır. Bilinç altındaki bilginin düşünme yolu ile somut verilere dönüştürülmesi süreci ise, işletmede, ancak enformasyon (bilgilendirme) alanındaki etkin örgütlenme çabası ile yaşanabilir. Bu nedenle, entelektüel sermaye kapsamı içerisinde bilgi kavramı yeniden irdelenecektir.

Veri, enformasyon ve bilgi terimleri literatürde kimi kez birlikte ve birbirinin yerine kullanılmakla birlikte, aslında bu terimler özel birer anlam taşımaktadırlar. Veri enformasyonun, enformasyon ise bilginin hammadde-sidir.

**Veri**, işlenmemiş bilgi veya ham bilgi olarak tanımlanabilir. Veri, canlı bir organizma olarak bize ulaşan her şeydir. Veri, bir olay ya da gerçeğin kayıdır. Başımıza yağan yağmur, kulağımıza gelen ses, bir kâğıt parçası, bir satış raporu, bilgisayar diski birer veridir. Ancak, verilerin *enformasyon*\* haline dönüşmesi bir süreçtir. Veri veya gerçeklerin sistematik olarak toplanması, bir araya getirilmesi, yapılanması ya da düzenlenmesi eyleminin ürünüdür. Bundan dolayı bilgilendirme gereksinim duyulan anlamlı veridir; verinin “anamlılık” niteliğini taşıması, onun işlenmesi sürecini gereksindirir. Verinin kendi başına önemi ya da anlamı, hatta yararı olmayabilir. Oysa gereksinim duyan birey için anlamlı hale getirilmiş, verinin yeniden sunulduğu olan enformasyon yararlıdır. Enformasyon tanımlayıcı iletişime dayalıdır. İletişim, gönderici ve alıcı olmak üzere en az iki ucu bulunan bir süreçtir ve amacı, bilgi akışının sağlanmasıdır. Enformasyonun *bilgiye* dönüşmesi için enformasyonun işlenmesi yorumlanması, hatta bireysel düzeyde içselleşmesi ve özümsemesi gerekmektedir. Hayatınıza katamadığınız, katkıda bulunamadığınız, üzerinde düşünemediğiniz ve tartışamadığınız zaman enformasyon, sizin için bilgi sayılmaz.

Kısaca bilgi; “bireyin zihninde tutulan ve yalnız bireyin sahip olduğu ve/veya bilgi kayıt ortamları aracılığıyla toplumun tüm bireylerince elde edilebilen organize edilmiş anlamlı ve ilişkili veriler bütünü” olarak tanımlanmaktadır.

Bilgi, kodlanmış bilgi ve kodlanmamış bilgi olarak ele alınmalıdır. İnsan bilgi kodlayan tek canlıdır. İnsanın ne olduğunu anlamak, daha uzun süre tam anlamıyla belli olmayacak. Bu konudaki teoriler, araştırma bulguları, gerçekler sürekli değişiyor. Bir aralar insanın konuşabilen veya iletişim kurabilen tek canlı olduğu zannedildi. Ancak yapılan araştırmalar, çoğu canlının birbirleri ile

\* *enformasyon* (Fransızca), *information*. “Danışma, tanıtma, haber alma, haberleşme” anlamlarında Türkçe’de kullanılan bu kelimeye Türk Dil Kurumu, “bilgilendirme” karşılığını kullanmaktadır.

bir Ŗekilde iletiŖim kurduğunu, yani konuŖtuklarını gösterdi. Sonraları ise, insanın araç yapan ve kullanan tek canlı olduğu iddia edildiyse de, kimi canlıların sert kabuklu meyvelerin kabuklarını kırmak için, kabukların sertlik derecelerine göre, sopa veya taŖ kullanmaları; avlanmak içinse, avlanacakları türlere göre yumuŖak veya sert kamıŖlar kullanmaları, bu teoriyi de alt st etti.

Son zamanlarda ilgi çeken bir teori ise, insanın bilgi kodlayan, yani bilgiyi bir sistem etrafında (yazı) kayda geçiren tek canlı olduğu teorisidir. İnsan neden bilgi kodlar? Kalıcı olabilmek için! rettiği bilgiyi zaman ve mekn ötesine taŖıyarak, zamana ve mekna meydan okumak için. Kodlamanın, yani bilgiyi yazıya geçirmenin iki temel pratik iŖlevi vardır: Bilginin sürekliliğini sağlayarak, zaman içinde unutulurak kaybolmasını önlemek ve bilginin kayıtlı olduğu taŖıyıcı ile bir yerden bir yere taŖınmasına olanak sağlayarak onu hareketlendirmek.

Bilgi paylaŖımında kurum kültürü temel bir unsurdur. Köklü bir Ŗirkette bilgi, deneyim ve öngörü mevcuttur. Ancak, bunların entelektüel sermaye haline dnŖmesi, paylaŖılarak kolektif bilgi haline gelmesi gerekmektedir. Yapılan araŖtırmalar, Ŗirketlerde “kodlanmış bilginin” sadece %30 dzelerinde kalırken “kodlanmamıŖ bilginin” %70 dolaylarında olduğunu iŖaret etmektedir. KodlanmamıŖ, yani gizli kalmıŖ bilgiler potansiyel zenginlik kaynağıdır. Bu nedenle, insanlarda saklı kalan bilgilerin kodlanarak sisteme aktarılması ve ortak bilgi havuzunda yerini alması gerekmektedir; böylece diğer bilgilerle iliŖkilendirilerek geometrik bir büyüme gösterebilir.

Ŗirketteki bilgiler içsel ve dıŖsal olmak üzere iki türlüdür: İçsel bilgi Ŗirket içinde üretilen, dıŖsal bilgi ise Ŗirket dıŖından gelen bilgileri ifade eder. İçsel bilgileri ele alırken Ŗu sorularını cevaplandırmak gerekmektedir:

- Ne retiyoruz?
- Ne tür bilgi?
- Ne yoğunlukta?
- UlaŖılabilir mi?
- Kimin kontrolünde?
- Güvenilir mi?

*Entelektüel sermaye açısından, en can alıcı nokta bilgilerin sadece stoklanması değil, stoklanan bilginin akıŖının sağlanmasıdır.*

### **Entelektüel Sermayenin llmesi ve Yönetimi**

*“Entelektüel sermayenin değeri, bir Ŗirketin benzer maddi varlıklarla ortalama bir rakipten daha iyi performans gösterme gücüne eŖittir. Bu bakıŖ açısı altında Ŗirketin entelektüel sermayesini bütünsel olarak ölçmeye yönelik bir*

takım kantitatif yöntemler geliştirilmiştir. Ancak, finansal piyasalardaki performans dayandırılan yöntemler, Türkiye'deki mevcut piyasa şartları nedeniyle tam olarak gerçek değerleri yansıtamamaktadır. Bu nedenle, şirketlerin yapılarına ve sektörlerine uygun kalitatif ölçme ve yönetme araçlarının geliştirilmesi önerilmektedir.

Entelektüel Sermaye Modeli'nin temel boyutları insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak sıralanmaktadır. Her bir boyutta, şirket için katma değer sağlayacak unsurlar göz önüne alınarak şirkete özgü birtakım göstergeler atanmakta ve izlenmektedir.

Gelecekte iyi kazanç elde etmeyi hedefleyen bir şirket için insan kaynakları yetenekli, bilgili, becerili, buluşçu, deneyimli ve girişken elemanlardan oluşmalıdır. İnsan sermayesini ölçmek ve yönetmek için, elemanların ortalama eğitim süresi ve yüksek eğitim yüzdesi önemli göstergelerdir. İnsan sermayesinin çıktısı buluşçuluk ve yaratıcılıktır. Bu nedenle yaratıcılığı sağlayan bir çalışma ortamı kurulmalıdır. Çalışanların işlerinden memnun olması ve birbirleri arasındaki sosyal ilişkiler, yaratıcılığı perçinleyen faktörler arasındadır. Ayrıca bu faktörler, yeni ürünlerin satışlarının artmasında önemli bir etken olabilir.

Yapısal sermaye için ise, bütün olarak bir organizasyonun işleyişi üzerine göstergeler geliştirilmelidir. Burada yapısal sermayenin çıktısının verimlilik olduğu unutulmamalıdır. Temel olarak yapısal sermaye varlıklarının resmini çekmek için iki türlü göstergeye ihtiyaç vardır (Stewart, 1997):

1. Şirketin birikmiş bilgi stoklarının değerine ilişkin ölçümler.
2. Örgütsel verimliliğe, yani şirketin sistemlerinin kendi elemanlarının çalışmasını desteklemek yerine, geliştirip güçlendirmeyi ne ölçüde başardığına ilişkin ölçümler.

Örnek olarak, idari giderler/ücretler ve yerel ağ (intranet) kullanımı sıklığı kullanılabilir göstergeler arasındadır. Enformasyon Teknolojisi (ET) yatırımları ise, şirketin alt yapı olarak geleceğine ne kadar para ayırdığını işaret eden temel göstergeler arasında görülmektedir.

Müşteri sermayesinin değerinde ise, müşteri memnuniyeti, sadık bir müşterinin değeri (hesaplama yöntemleri üzerinde tartışılmaktadır) konularına odaklanılmaktadır. Müşteri memnuniyetini ölçerken, bir müşterinin "mutlu" sayılabilmesi için aşağıda belirtilen üç özellikten en az birini sergiliyor olması gerektiği belirtilmektedir:

1. Müşteri bağlılığı (müşteri tutma oranı).
2. İş hacmini artırma (portföy payı).
3. Rakiplerin ayartıcı girişimlerinin etkisi altında kalmama (fiyat toleransı).

Entelektüel sermaye felsefesinde, müşteri sermayesi şirketin ve müşterinin ortak malıdır. Böyle bir sermaye yarattığınızı ölçmek için müşterilerinizin finansal gücünü ve büyümesini ve onların ticari işlerinden aldığınız payı izlemek gerekmektedir. Sadık bir müşterinin şirket için değeri çok büyüktür. Yeni bir müşteriyi kazanma maliyeti, eski bir müşteriyi elde tutma maliyeti ve müşterilerin şirkete kazandırdığı kâr takip altında tutulmalıdır.

Entelektüel sermayenin üç boyutuna ilişkin kullanılabilir göstergeler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye	Müşteri Sermeyesi
Ortalama hizmet süresi	İdari giderler/ücretler	Pazar payı
Ortalama eğitim süresi	Bilginin yeniden kullanımı	Müşteri sadakati
Yüksek eğitim sahiplerinin yüzdesi	• İtranet sitelerine ziyaret sayısı,	Müşteri ilişkilerinin ortalama ömrü
İşe alma maliyeti	• Tekrarlanan en iyi uygulamalar, vb.	Müşteri memnuniyeti
ET okuryazarlığı	Kalite ölçüleri:	Satış temaslarının kapatılan satışlara oranı
Çalışan başına eğitim süresi	• Hatalar	Brüt kârlar
Çalışan memnuniyeti	• Yeniden başarılı bir sürecin tekrarlanması, vb.	Alacakların yaşı
Çalışan önerileri	Yeni teçhizata ve yeni fikirlere bağlı üretkenlik kazanımları	Elektronik veri değiş tokuşu ve otomatik stok yenileme gibi işbirliği düzenlemelerinin artışı
Programlarının başarısı	ET yatırımları	Müşteri kazanma maliyeti
Çalışan devri (ayrılmalar)	Çevrim ve süreç süreleri	Müşteri tutma maliyeti
Çalışan başına katma değer	Başkaları tarafından atıfta bulunulan patentler ve yayınlar	
Çeşitli buluşçuluk ölçüleri:		
• yeni ürünlerin getirdiği satışlar,		
• yeni ürünlerin brüt kârı,		
• Ar-ge faaliyetlerinin yoğunluğu,		
Ar-Ge verimliliği (yeni ürünlerin karı / Ar-ge harcamaları).		
Meslektaşlar arası ilişkiler		



Bu tabloda belirtilen göstergeler öneri niteliğindedir. Şirketin entelektüel sermayesini ölçmek ve yönetmek için belirlenen göstergeler, şirketin stratejik açıdan kilit noktalarını aydınlatmalıdır. Kontrol panelinden stratejik açıdan önemli olan süreçleri takip etmek gereklidir. Entelektüel zenginlik yaratan faaliyetler ölçülmelidir. Bunları belirlemeye yardımcı olabilecek sorular şunlardır:

- Faaliyetiniz açısından geleceğinizi en çok etkileyecek “maddi olmayan varlıklar” nelerdir?
- Kuruluşun belli başlı “cisimsiz” rekabet üstünlükleri nelerdir?
- Faaliyet gösterilen sektörün düşünce liderleri kimdir?
- Düşünce lideri olmanızı garanti altına almak için ne yapıyorsunuz?
- İnsanlar işletmenize neden güveniyor?
- Markanızın belli başlı nitelikleri nelerdir?
- Markanızı güçlendirmek için neler yapıyorsunuz?
- Örgütünüzün kendi belleğini beslemek için neler yapıyorsunuz?

Ortaya çıkacak olan pusula yalnızca nerede olduğunuzu değil, nereye gitmeniz gerektiğini de göstermelidir. Örnek olarak, müşteri ilişkileri iyiysen, sistemden beklenen performans sağlamıyorsa, yönetim bu konuyu dikkatle ele almalıdır.

## Sonuç

Kurumların zenginliği insandır. Kurumların da insanlar gibi bilgiyi sindirebilmeyi, malumatı (enformasyonu) bilgiye, o malumatın temellerine, dayanaklarına, diğer bilgilerle bağlantılarına inerek, dönüştürebilmeyi başarması gerekmektedir.

Bilgiye sahip olan kurum, topluluk ve toplumlar, bilginin toplumsal, siyasal ve ekonomik bir güç olarak kullanılabilirdiği; sahip olmayanların ise ezildiği bir dünyada kendi kültürüne ve insanına sıkıca sarılarak ayakta kalabilirler.

## Kaynakça

- Bilgi Yönetimi-Entelektüel Sermaye: Yeni Zenginlik, *Kontent*, 21.
- Edvinsson, L. (2002). *Şirket Boylamı*. (A. Kardam Çev.). İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- Ross, G., Bainbridge, A. ve Jacobsen, K. (2002). Bir stratejik araç olarak entelektüel sermaye analizi. *Journal of Intellectual Capital*, 3,1-2.
- Stewart, T. (1997). *Entelektüel sermaye: Kuruluşların yeni zenginliği*. (N. Elhüseyni, Çev.). İstanbul: MESS Yayınları.