

# **TÜRK İŞLETMECİLİĞİNDE ENTELLEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**İrfan ÇAĞLAR \***

## **ÖZET**

Günümüzde bir organizasyonun geleceği, bilgiyi üretebilmesine ve onu zenginlik kaynağı haline dönüştürebilmesine bağlıdır. Bilgi önemli bir entelektüel sermaye unsurudur. Gayri maddi varlıklar olarak da bilinen entelektüel sermaye, işletmeler için aynı zamanda önemli bir zenginlik kaynağıdır. Buna sahip olmak önemli olmakla birlikte yönetmek, kullanmak ve temel üretim gücü haline dönüştürmek de önemlidir. Bu yüzden işletme yönetimi, günümüzde yoğun biçimde bu kaynağın tanımlanması ve kullanılması üzerinde durmaktadır. Bunu başarabilen işletmeler,küresel rekabet piyasasında,rakiplerine avantaj sağlamaktadırlar. İşletmeler,isterlerse kaliteyi üretebilirler, ancak kolaylıkla entelektüel sermaye zenginliğini üretemezler.

Anahtar kelimeler: Entelektüel Sermaye, Yönetim, Küresel Rekabet Piyasası.

## **A SURVEY ON INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENTIN THE TURKISH ENTERPRİCES**

### **ABSTRACT**

Nowadays, the future of an organization is dependent upon its ability to produce knowledge and to transform this knowledge to richness source.Knowledge is an important intellectual capital component.Intellectual capital,which is also known as non material wealths,is at the same time an important richness source for companies.It is important to have intellectual capital.Managing it,using it and transforming it into basic production power is as

---

\* G.Ü. Çorum İktisadi İdari Bilimler Fakültesi (Doç.Dr.)

well important as having it. For this reason ,nowadays company administrations are intensively concerned with defining and using this source. Companies which achieve this would get advantage to their rivals in global rivalry market. Companies can product quality if they wish, but production of intellectual capital richness is not easy.

Keywords: Intellectual Capital, Management, Global Rivalry Market

## **GİRİŞ**

Günümüzde üretim anlayışı ile birlikte üretim faktörlerine bakış açısı da değişmiştir. Zenginlik yaratmada ihtiyaç duyulduğuna inanılan üretim faktörlerinin arasına sermaye, arazi, bedensel veya zihinsel emek, üretim araçları ve fabrikalar gibi klasik faktörlerin yanında önemli bir farklılaştırma ve rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi faktörü de girmiştir (ÖGE, 2002: 176). Bu anlamda işletmeler; bilgi üreten ve ürettiği bilgiyi teknolojiye dönüştüren onu ve onun ürünlerini pazarlayan kurumlar haline gelmektedirler. İşletmelerin bilgiye ve bilginin kullanımına yönelik faaliyet portföyü bilgi pazarlarını oluşturmaktadır. Bilgi pazarı, işletmelerin piyasaya sundukları bilgilerle hisse senedi piyasasının talep ettiği bilgileri bir araya getiren kurumsal bir araç olarak düşünülebilir (Holland, 2003: 39).

Günümüz toplumunu sanayi toplumu olmaktan çıkartıp, bilgi toplumu haline ve piyasaları da bilgi pazarına dönüştüren bazı temel dinamikler vardır. Bu dinamikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Petty ve Guthrie, 2000: 157):

- a) Bilgi teknolojisi ve bilgi toplumunda devrim.
- b) Bilgi ve bilgi-temelli yeni ekonominin öneminin artışı.
- c) İnsanlar arası aktivitelerin ve elektronik iletişim toplumunun dokusunun değişmesi.

d)Yeniliğin ve yaratıcılığın rekabetin temel belirleyicisi haline gelmesi.

Bilgi toplumuna dönüşüm süreci küresel dünyada bilgi tabanlı işletmeleri piyasaların gündemine taşımıştır. Bu bağlamda bilgi işletmelerinin başlıca özellikleri; yoğun biçimde öğrenme isteği, yeni bilgi transfer etme ve üretme konusuna kendini adanma, çevreye açık olma ve sürekli öğrenme alışkanlığı, örgüt içinde herkesin paylaştığı bir vizyona ve sistem düşüncesine sahip olma şeklinde sıralanabilir(Saruhan ve Sulaoğlu, 2001:801).

Toplumsal ilişkilerde ve işletmecilik dünyasındaki bu gelişim dinamikleri, işletmelerin sermaye kavramına bakış açılarını da değiştirmiştir. Eskiden sermaye'yi maddi varlıklardan ibaret gören işletmeler, şimdilerde maddi olmayan varlıkları da sermaye unsuru olarak kabul etmektedirler.

## **1.ENTELLEKTÜEL SERMAYE**

### **1.1.Entellektüel Sermayenin Tanımı**

Entellektüel sermaye, özellikle küreselleşme süreci ile birlikte işletmecilik literatürüne girmiş bir kavramdır. Bu süreçte bilgi ve değer birbiriyle iç içe geçmiş kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Popper'in de ifade ettiği gibi, bilginin gelişimini izlemek mümkün olmadığı gibi, onunla doğrudan ilgili olan entellektüel sermaye'nin sabit ve sınırlı bir tanımına ulaşmakta mümkün değildir. Aksine entellektüel sermaye bir gelişme ve büyüme sürecidir. Şirkete bilgi oluşturma, bilgiyi sabitleme ve paylaşma olanağı vermede yeni nitelikler oluşturan bir ilgi alanıdır(Mouritsen, 2003: 20).

İşletmecilik literatürüne son zamanlarda giren ve şimdilerde, yoğun biçimde üzerinde durulan, entellektüel sermaye kavramının tanımı konusunda tam bir birliktelik sağlanamamıştır. Söz konusu birlikteliğin sağlanamamasının temelinde, sınırlarının iyi çizilememesi vardır. Bu yüzden, entellektüel sermayenin tanımında bazı sınırlar koymak gereklidir. Çünkü bu sınırlar

konulmadığında, entellektüel sermaye hemen her şeyi kapsar bir duruma gelmektedir. Bu yüzden de herkesin üzerinde anlaşabileceği bir tanımı yapmak mümkün olamamaktadır.

Entellektüel sermayenin en iyi tanımlarından birisi Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Organizasyonu (OECD)'nin yaptığı tanımdır. Bu tanıma göre entellektüel sermaye, bir şirketin maddi olmayan varlıklarının örgütsel (yapısal) sermaye ve insan sermayesi gibi iki farklı bileşenin ekonomik değeridir(Petty ve Guthrie, 2000: 158).

Bir diğer entellektüel sermaye tanımı Stewart (1997:20) tarafından yapılmıştır. Ona göre entellektüel sermaye, zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entellektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyimdir. Bu bir kolektif beyin gücü olarak ta kabul edilebilir.

Bir üçüncü entellektüel sermaye tanımı da; işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için sahip olunması gereken ve maddi olmayan varlıkların tümü şeklinde yapılabilir(Brooking, 1996: 12).

Bu ve benzer tanımlar aslında entellektüel sermaye'yi tanımlamakla birlikte kavramı tam anlamıyla karşılayamamaktadır. Çünkü, bu kavramın kapsamında; fikirler, yenilikler, üretilen ve kullanılan bilgi teknolojileri, işletmenin yaratıcılığı, ilişkiler, üretim süreçleri, problem çözme gücü vb. değerler yer almaktadır.

## **1.2.Entellektüel Sermayenin Önemi**

Günümüzde örgütler için entellektüel sermayenin önemi giderek artmaktadır. Çünkü entellektüel sermaye, yapısal sermayeye ek olarak insan sermayesi ve müşteri sermayesini de içermektedir. Yeni ekonomiye özgü küresel rekabet ortamında müşteri-odaklı strateji izleyen ve sofistike, iyi eğitilmiş, teknik açıdan düzeyli insan kaynaklarına sahip olan örgütler yapısal anlamda

bilgi-tabanlı ve yönetsel bağlamda ise insan merkezli olmak zorundadır(Şimşek ve Ögüt, 2002: 832).

Yeni ekonomide maddi olmayan varlıklar, özellikle bilgi ekonomisinin temel konusu haline gelmiştir. Bu varlıkları, şirketlerin bilanço ve gelir tablolarında görmek mümkün değildir. Ekonominin globalleşmesi, üretimde ayırt edici faktör olarak, şirkete ait özel bilgilerin değerini artırmıştır. Bu bağlamda, şirketlere asıl rekabet avantajı sağlayan, müşteri için değer yaratan, rakiplerin sahip olmadığı, taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan entellektüel sermayedir(Acuner ve Şahin, 2002 :40-41).

Bir işletmenin entellektüel sermaye birikimine sahip olması tek başına yeterli değildir. Bu değer firmaya katkı sağlayabilmesi için, bilgi kaynaklarının açık hale getirilmesi ya da yapılandırılarak firmanın bunları etkin bir şekilde kullanarak kar elde edebilecek ortamın oluşturulması da gerekir(Johnson, 2002: 416). Bu durum işletmenin bilgi işletmesi düzeyine gelmesi demektir. Bilgi işletmesi düzeyine gelen bir işletme, sahip olduğu entellektüel sermayeyi kullanarak ve son derece düşük maliyetle gelir elde ederek rakiplerine avantaj sağlar(Stewart, 1997: 19-20).

Yeni ekonomide giderek daha çok konuşulan ve tartışılan entellektüel sermayenin önemini artıran bir takım nedenler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir(Nilrich, 1998 : 15-16, Koenig, 2000: 69-70):

a)Entellektüel sermaye, bir işletmenin fark edilebilir ve değer biçilebilir bir servetidir.

b)Bilgi işi ve hizmet ekonomisi sürekli artmakta ve entellektüel sermayenin önemini de artırmaktadır.

c)Entellektüel sermaye elemanı olarak görülen ve gönüllülük esası ile çalışıp, çalıştığı kuruma duygusal bağla bağlanan eleman entellektüel sermayeyi önemli kılmaktadır.

d)Son yıllarda işletmelerin piyasa değerleri, defter değerlerinden oldukça fazla çıkmaktadır. Bu aradaki farkın temeli entellektüel sermayeye dayanmaktadır.

e)Bir diğer önemli neden de, patentlerin ve onları lisanslamanın artan öneminin artık kabul edilmesidir.

Bu ve buna benzer nedenler, işletmelerde entellektüel sermayenin önemini artırmakta ve işletmelerin bu değerlere yönelik yatırım yapmalarına neden olmaktadır. Bu sebeplerdir ki, işletmelerde insan kaynağı son zamanlarda daha çok önemsenmektedir.

### 1.3.Entellektüel Sermayenin Bileşenleri

Görünmeyen değerler olarak ta nitelenen entellektüel sermaye üç farklı sermaye elemanından oluşmaktadır. Bunlar; yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve insan sermayesidir. Söz konusu sermaye unsurlarının kapsadığı değerleri de içine alan entellektüel sermaye bileşenini aşağıdaki tabloda daha net bir şekilde görmek mümkündür.

**Tablo-1 Entellektüel Sermaye Bileşenleri**

İç: Organizasyonel (Yapısal) Sermaye	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entellektüel Mülkiyet</li><li>- Alt-yapı Varlıkları</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Patentler</li><li>• Telif hakları</li><li>• Markalar</li><li>• Yönetim felsefesi</li><li>• Firma kültürü</li><li>• Yönetim Süreçleri</li><li>• Bilgi sistemleri</li><li>• Ağ sistemleri</li><li>• Mali ilişkiler</li></ul>
Dış: Müşteri (İlişkisel) Sermaye	<ul style="list-style-type: none"><li>- Markalar</li><li>- Müşteriler</li><li>- Müşteri sadakati</li></ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Şirket isimleri</li> <li>- Dağıtım kanalları</li> <li>- İş birlikleri</li> <li>- Lisans sözleşmeleri</li> <li>- Öncelikli sözleşmeler</li> <li>- Franchising sözleşmeleri</li> </ul>	
Çalışan Yetkinliği (İnsan Sermayesi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Know-How</li> <li>- Eğitim</li> <li>- Mesleki nitelikler</li> <li>- İş bilgisi</li> <li>- İş yetkinlikleri</li> <li>- Girişimci ruh</li> <li>- Yenilikçilik</li> <li>- Değişim kabiliyeti</li> </ul>	

*Kaynak: PETTY ve GUTHRIE, 2000: 166*

Tabloda gösterilen sermaye bileşenlerinden yapısal sermaye, organizasyonun yaratma becerisini mümkün kılan tüm varlıkların toplamıdır. Bu varlıklar arasında, tabloda gösterilenlere ek olarak; şirketin misyonu, vizyonu, temel değerleri, şirket stratejileri, iş yapma sistemleri ve şirket içi tüm süreçler de gösterilebilir(Bozbura, 2003: 610).

Diğer entellektüel sermaye bileşenlerinden müşteri sermayesi ise, işletmenin çevreyle olan ilişkilerini düzenleyen, yöneten tüm varlıkların toplamıdır. İlişki sermayesi içine; işletmenin müşterileri, hisse sahipleri, tedarikçileri, rakipleri, devlet, resmi kurumlar ve toplum ile ilgili olumlu ilişkiler girer(Bozbura, 2003: 610).

İnsan Sermayesi de işletmede çalışanların bilgi ve becerilerinin toplamıdır. Bu kavramın içinde tabloda da görüldüğü gibi; işletmede çalışanların eğitimi, nitelikleri, iş bilgisi ve becerileri, girişimcilikleri, yenilikçilikleri ve yaratıcılıkları gibi insanın gelişmesini ve değişmesini sağlayan dinamikler yer alır(Joia, 2000: 74).

Yukarıdaki üç farklı unsurun etkin bir kombinasyonu olan entellektüel sermaye, iyi kullanılabilirse, işletmeler için ciddi bir gelişme dinamiği haline gelebilir.

## **2. ENTELLEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ**

Yönetim, amaçlara ulaşmada sahip olunan kaynakların kullanımına yönelik faaliyetlerin toplamıdır(Koçel, 2001: 11). Bu bağlamda, entellektüel sermaye yönetimi de, hertürlü kaynak ve olanağın etkin bir şekilde işletme amaçları doğrultusunda kullanılması ve hangi sonuçlara ulaşıldığının test edilmesi anlamına gelir. Eğer bir işletmede, enformasyon teknolojilerine yapılan yatırımın yaratıcılık kapasitelerini ne şekilde etkilediği analiz ediliyor; bu yaratıcılığın katma değer yaratma sürecindeki yerini belirlemek ve entellektüel sermayeyi yönetmek üzere ölçüm metodları geliştiriliyorsa, entellektüel sermayenin yönetimi söz konusudur. Yine aynı firma, müşteri tatmin derecesini ölçmek için metodlar ve kriterler geliştiriyorsa, entellektüel sermaye yönetiminden söz edilebilir(Petty ve Guthrie, 2000: 805).

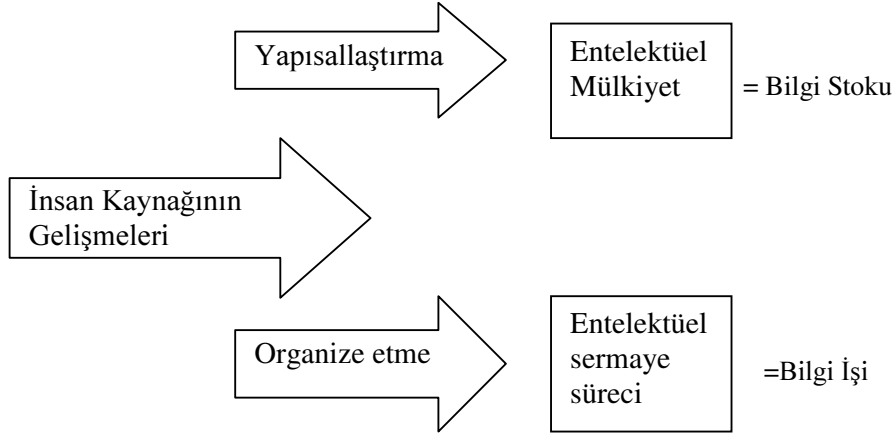
Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere entellektüel sermayenin yönetimi onun ölçümü ile doğrudan ilgilidir. Gerçi her ne kadar entellektüel sermayenin ölçümünün zor olduğu ifade edilse de, son zamanlarda bu konuda önemli mesafeler alınmıştır. Bu anlamda entellektüel sermayenin en basit olan, ama asla kötü olmayan ölçümü, piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farktır. Yapılan hesap hızlı, kolay ve kabul edilebilirdir. Eğer bir şirketin değeri hissedarların sahip olduğu değerlerden daha yüksekse, bu farkı entellektüel sermaye olarak kabul etmek mümkündür. Ancak bu tür hesaplamada üç tür sorunla karşılaşılabilir. Bunlardan birincisi; hisse senedi borsasının değişken olması, ikincisi; hem defter değerinin, hem de piyasa değerinin çoğunlukla olduğundan daha düşük gösterilmesi dolayısıyla verilerin sağlıklı olması,



üçüncüsü ise; rakam olarak ifade edilen gayri maddi varlıkların değerinin yönetici ve yatırımcıya karar vermesinde fazlaca pratik katkı sağlamamasıdır. Bu durumda yine de takip edilebilecek en güvenilir yol defter değeri ile piyasa değerinin oranlanması sonucunda elde edilecek oranın kullanılmasıdır(Stewart, 1997: 299-300).

Entellektüel sermaye yönetimi bilgi yönetiminden daha geniş bir kavramdır. Asıl amaç, rekabet avantajı yaratarak firmanın değerini artırmaktır. Maddi olmayan varlıkları yönetmek, onları tanımlamak, firmanın şimdiki ve gelecekteki değerleri ile ilgili bağlantıyı değerlendirmek, değerlerini ölçmek, maddi olmayan aktiviteleri keşfetmek ve sonunda, bu aktiviteleri etkin bir şekilde yönetebilmektir. Bilgi yaratma, diğer maddi olmayan varlıkların yanı sıra firmanın yönettiği bir maddi olmayan varlıktır. Böylece, bilgi yönetimi, maddi olmayan varlıkların yönetiminin bir parçasıdır(Sanchez vd., 2000: 312-327).

Entellektüel sermayenin yönetiminde, yönetilmesi gereken iki farklı varlık vardır. Bu durumu aşağıdaki şekil üzerinde görmek mümkündür.



**Şekil.1. Süreç ve Ürün olarak Entelektüel Sermaye Yönetimi**

*Kaynak: Johnson, 2002 : 421-422*

Şekil 1 incelendiğinde, insan kaynağının gelişmesinin iki boyutu olduğu anlaşılmaktadır. Bunlardan birincisi, bilgi stokunun kendisidir. Literatürde en başarılı entellektüel sermaye yönetimi örnekleri bu formatla ilgilidir. Bilgi stoku, “yapısallaştırma” işleminin yapısal sermayesini temsil etmektedir. Bunlar genellikle entellektüel sermaye gelişim sürecinin ürünlerinden oluşmaktadır. Örneğin patentler, telif hakları ve markalar gibi. İkincisi ise, bilginin kendisidir. Bunun gerçekleştirilmesi, birincisinden daha zordur; çünkü ikincisi soyuttur. Kaçınılmaz olarak bilgi işçisi, herhangi bir işin gereklerini yerine getirmek için tam donanımlı olmak zorundadır. Bu durumda, yöneticilerin işi kolaylaştıran yardımcıları gibi hareket etmeleri ve bilgi işçisinin gelişmesine yardım ederek ve insan kaynağının entellektüel sermaye çevresinin diğer öğeleriyle verimli etkileşimini kolaylaştıracak yapıları ve süreçleri kurmaları gerekir.

Organizasyon yöneticilerinin entellektüel sermayeyi yönetirken ciddiye almaları gereken bazı önemli faktörler vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir(Stewart, 1997: 227-229):

a)İşletmeler insan sermayesinin ve müşteri sermayesinin sahibi değildirler, onların sahibi olmaları bu iki değerini iyi kullanılmasıyla mümkün olabilir.

b)İşletmeler insan sermayesini yaratabilmek için ekip çalışması ve paylaşımcı bir ortamı sağlamalıdır.

c)İşletmeler, insan sermayesini geliştirmek ve yönetmek açısından bazı çalışanların zeka ve yeteneklerine bakmadan varlık niteliği taşımadıklarını rasyonel bir değerlendirmeyle görmek zorundadırlar.

d)İşletmenin yönetimi, müşterilerin kolaylıkla işgörenlerle diyalog kurmalarına uygun şekilde dizayn edilmelidir.

e)Yapısal sermaye iki amaca hizmet eder. Bunlardan birincisi, müşterilerin değer verdikleri çalışmaları destekleyen bilgi stoklarını elde etmek, ikincisi ise, bu stokların işletme içindeki akışını hızlandırmaktır. Bu anlamda yapısal sermayenin işletmenin işlerinin güçlendirilmesi doğrultusunda kullanılması önemlidir.

f)Bilginin fiziksel ve finansal değerlerin yerine kullanılabileceği varsayımından hareket edilmelidir. Yani yüksek maliyetli fiziksel varlıkların yerine daha düşük maliyetli bilginin ikame edilebilme imkanları üzerinde yoğunlaşılmalıdır.

g)İşletmenin bilgi işini müşteriye uygun olarak özelleştirmesi gerekir.

h)İşletmenin ne tür bilgilere daha çok gereksinim duyacağını anlamak için bulunduğu sektörün değer zincirini bütünüyle analiz etmesi yerinde bir davranış olacaktır.

i)İşletmeler dikkatlerini fiziksel varlıkların akışı üzerinde değil, veri, enformasyon ve bilginin akışı üzerinde yoğunlaştırmalıdır.

j)İşletmeler, entelektüel sermaye unsurları(yapısal, insan ve müşteri sermayesi) nın hepsine birden aynı yoğunlukta yatırım yapmalıdırlar. Yoksa beklediği faydayı elde edemeyeceklerdir.

Yukarıdaki faktörleri de ciddiye alarak gerçekleştirilecek etkin entellektüel sermaye yönetiminin işletmelere sağlayacakları faydaları da şu şekilde sıralamak mümkündür(Petty ve Guthrie, 2000: 801):

-İşletmenin performansını artırarak daha fazla katma değer yaratılmasını sağlar.

-Piyasada işletmeye rekabet üstünlüğü gücü verir.

-İşletmenin kredibilitesini mali kurumlar nezdinde artırır.

-İşgücü pazarından nitelikli elemanlar bulunmasına yardımcı olur.

-İşletmeye girdi sağlayan satıcılarda ve nihai müşterilerde müşteri sadakatini sağlar.

Etkin bir entelektüel sermaye yönetimi bu ve benzer faydaların ötesinde, olumlu ve insanı bir örgüt kültürü ya da beşeri atmosfer yaratılmasına zemin hazırlar. Böyle bir ortamda ise; çalışanlar öğrenen bireyden öğrenen organizasyon bilincine kavuşarak, paylaşımcı, değişime açık, yaratıcı ve sürekli kendisini yenileyen ve üreten bir organizasyon kimliğine kavuşurlar . Sonuçta, entellektüel sermaye, farklı entellektüel zenginliklerin kaynağı haline gelir. Bütün bunlar entelektüel sermaye unsurlarının sistem bütünlüğü içerisinde kullanılabilmesine bağlıdır.

### **3. ENTELLEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ ARAŞTIRMASI**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı, Yöntemi ve Hipotezleri**

Çalışmasının amacı; Türk işletmeciliğini büyüklük, teknoloji kullanımı ve işletme yönetim mantığı vb. açılardan en fazla temsil etme yeteneğine sahip oldukları düşünülen, İstanbul Sanayi Odası (ISO)'nın 500 büyük sıralamasında yer alan işletmelerin, entellektüel sermaye'ye bakış açısını tespit etmek, ve bu değerleri kendilerini geliştirmeleri doğrultusunda kullanıp kullanmadıklarını test etmektir.

Bu çerçevede araştırmanın evrenini ISO'nun 500 büyük sıralamasında yer alan işletmeler ve dolayısı ile bu işletmelerin yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırma için gerekli verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Evreni oluşturan bütün işletme yöneticilerine anket formları posta ile ulaştırılmıştır. Bazı işletme yöneticilerinden de anketörler yardımıyla bilgi alınmıştır.

15 sorudan oluşan anket formunda, işletmelerin mali oluşumlarını ortaya koyacak sorulara yer verilmesine rağmen katılımcılardan hiçbir yanıt alınamamıştır. Bu araştırmanın önemli bir kısıtı olarak değerlendirilmiştir.

Gönderilen anketlerden 327'si doldurularak iade edildiği için, anketlerin geri dönüşüm oranı %65 olarak gerçekleşmiştir. Anket yöntemiyle elde edilen veriler “SPSS for WINDOWS” bilgisayar programı kullanılarak tasnif ve analiz edilmiştir.

*Araştırmanın hipotezleri ise şöyle belirlenmiştir:*

H<sub>1</sub>: İnsan kaynağının önemli bir sermaye unsuru olarak görülmesiyle, insan kaynağının verimliliğini artırmaya yönelik çabalar arasında bir ilişki vardır.

H<sub>2</sub>: İnsan kaynağının verimliliğini artırmaya yönelik çabalarla, çalıştırılan elemanların bireysel yetkinlik düzeyleri arasında bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: İşletmelerin markalaşma düzeyleri ile, müşteri profili arasında bir ilişki vardır.

H<sub>4</sub>: İşletmelerin ürün, süreç ve teknoloji geliştirmeye yönelik AR-GE faaliyetleri ile, markalaşma düzeyi arasında bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: İşletmede çalışan elemanların getirdikleri önerilerin kabul edilmesiyle, iş gücü devir hızı arasında bir ilişki vardır.

#### **4. ARAŞTIRMA BULGULARI ve DEĞERLENDİRİLMESİ**

Anket sorularının cevapları ile ilgili dağılımlar aşağıdaki tablolarda gösterildiği gibidir.

##### **4.1.İnsan Kaynaklarının Verimliliğinin Artırılması İle İlgili Dağılımlar**

Bu başlık altında; insan kaynağının önemli bir sermaye unsuru olarak görülüp görülmemesi, insan kaynağının verimliliğinin artırılmasına yönelik eğitim programlarının uygulanıp uygulanmadığı, eğitim programlarının hangi

kurumlar aracılığıyla uygulandığı, öğrenme ile ilgili hatalara yaklaşım tarzı gibi konulara ait dağılımlar değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

**Tablo-2.İnsan Kaynaklarının verimliliğinin Artırılması**

<b>Değerlendirme Yapılacak Konular</b>	<b>Adet</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>a)İnsan Kaynağının Önemli Bir Sermaye unsuru Olarak Kabul Edilip Edilmemesi</b>		
Kesinlikle Evet	164	50.2
Evet	139	42.5
Kısmen	24	7.3
Hayır	-	-
Kesinlikle Hayır	-	-
TOPLAM	327	100.0
<b>b)İnsan Kaynağının Verimliliği İçin “Sürekli Eğitim Programının Uygulanıp Uygulanmadığı</b>		
Kesinlikle Evet	90	27.5
Evet	163	49.8
Kısmen	74	22.6
Hayır	-	-
Kesinlikle Hayır	-	-
TOPLAM	327	100.0
<b>c)Eğitim Programlarının Hangi Kurumlar Aracılığıyla Uygulandığı</b>		
Şirket içi eğitim birimleri	133	40.7
Şirket dışı profesyonel kurumlar	194	59.3
Diğer	-	-
TOPLAM	327	100.0
<b>d)Öğrenme İle İlgili Hatalara Yaklaşım Tarzı</b>		
Hata hatadır mutlaka cezalandırılmalıdır.	-	-
Hata niyete göre değerlendirilmelidir	65	19.9
Öğrenmeye yönelik hatalar aslında bir kazanımdır.	164	50.2
Hata hangi amaçla yapılmış olursa olsun düzeltilmelidir.	82	25.1
Her hatanın işletmeye bir maliyeti vardır, dolayısıyla düşük maliyetli hatalar görmezden gelinebilir,	16	4.9
TOPLAM	327	100.0

Tablo 2 dağılımları incelendiğinde aşağıdaki tespitler yapılabilir:

a)İşletme yöneticileri %93'lük bir oranla, insan kaynağını önemli bir sermaye unsuru olarak görmektedirler.

b)Yöneticilerin %77.3'lük bir kısmı, "Sürekli Eğitim Programları" uyguladıklarını belirtmektedirler.

c)İşletmelerin %40.7'si eğitim programlarını kendi olanakları ile uygularken, %59.3'ü ise, bu işin uygulanmasında profesyonel kuruluşlara müracaat etmektedirler.

d)Hataların aslında bir kazanım olduğunu kabul eden yönetici oranı %50.2'dir. Ceza seçeneğinin hiç düşünülmemiş olması işletmeler için önemli bir kazanım olarak kabul edilebilir.

#### 4.2.Örgütsel iklim İle İlgili Dağılımlar

Burada da; ekip çalışmasına yer verilip verilmediği ve işgücü devir hızı alt başlıkları üzerinde durulacaktır.

**Tablo-3. Örgütsel İklim Düzeyi**

Değerlendirme Yapılacak Konular	Adet	Oran (%)
<b>a)İşletmelerde Ekip Çalışmasına Yer Verilip Verilmediği</b>		
Kesinlikle Evet	82	25.1
Evet	155	47.4
Kısmen	74	22.6
Hayır	16	4.8
Kesinlikle Hayır	-	-
TOPLAM	327	100.0
<b>b)İşgücü Devir Hızı</b>		
Oldukça Yüksek	17	5.2
Yüksek	49	15.0
Kısmen Yüksek	50	15.3
Düşük	91	27.8
Oldukça Düşük	96	29.4
Cevap Yok	24	7.3
TOPLAM	327	100.0

Tablo-3 dağılımları da şu şekilde yorumlanabilir:

a)Kısmen seçeneğinin de olumlu düşünülmesi durumunda ekip çalışmasına yer verdiğini belirten yönetici oranı %95'ler seviyesindedir. Ekip

çalışması konusunda işletmelerin gösterdiği bu tavır olumlu bir gösterge olarak kabul edilebilir.

b)İşgücü devir hızının düşük olduğunu belirten işletme oranı %57.2 iken, bunun tersini söyleyen işletme oranı ise %36'dır. Kısmen seçeneği de düşük hanesinde kabul edilirse, işletmelerde işgücü devir hızının yüksek olmadığı ve olumlu bir örgütsel iklimin işletmeler üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

#### **4.3.AR-GE, Bireysel Etkinlik, Müşteri Profili ve Markalaşma İle İlgili Dağılımlar.**

Söz konusu konularla ilgili dağılımlar da tablo-4'de gösterildiği gibidir.

**Tablo-4. İşletmelerin AR-GE, Bireysel Yetkinlik, Müşteri Profili ve Markalaşma Düzeyi**

<b>Değerlendirme Yapılacak Konular</b>	<b>Adet</b>	<b>Oran (%)</b>
<b>a)Ürün, Süreç ve Teknoloji Geliştirmeye Yönelik AR-GE Çalışmalarının Yapılıp Yapılmadığı</b>		
Kesinlikle Evet	66	20.2
Evet	156	47.7
Kısmen	57	17.4
Hayır	40	12.2
Kesinlikle Hayır	8	2.4
TOPLAM	327	100.0
<b>b)Çalışanların İşle İlgili Önerilerinin Dikkate Alınması</b>		
Kesinlikle Evet	98	30.0
Evet	146	44.6
Kısmen	67	20.5
Cevap Yok	16	4.9
TOPLAM	327	100.0
<b>c)Elemanların Bireysel Yetkinlik Düzeyleri</b>		
Oldukça Yüksek	35	10.7
Yüksek	108	33.0
Kısmen Yüksek	130	39.8
Düşük	40	12.2
Oldukça Düşük	14	4.3



TOPLAM	327	100.0
<b>d)İşletmelerin Markalaşma Düzeyi</b>		
Oldukça Yüksek	98	30.0
Yüksek	90	27.5
Kısmen Düşük	65	19.9
Düşük	41	12.5
Oldukça Düşük	16	4.9
Cevap Yok	17	5.2
TOPLAM	327	100.0
<b>e)Müşteri Profili</b>		
Değişken Müşteri	81	24.8
Tarafar Müşteri	84	25.7
Sadık Müşteri	154	47.1
Cevap Yok	8	2.4
TOPLAM	327	100.0
<b>f)Bayı Ağının Olup Olmadığı</b>		
Kesinlikle Evet	100	30.6
Evet	81	24.8
Kısmen	17	5.2
Hayır	97	29.7
Kesinlikle Hayır	24	7.3
Cevap Yok	8	
TOPLAM	327	2.4

Tablo-4 dağılımlarının yorumları ise şöyle sıralanabilir:

a)İşletmesinde ürün, süreç ve teknoloji geliştirmeye yönelik AR-GE çalışmaları yaptıklarını ifade eden yönetici oranı kısmen seçeneği ile birlikte %85.3'tür. AR-GE çalışmalarının işletmeler açısından önemini otaya koyan bu oran olumlu ve önemli bir sonuç olarak kabul edilebilir.

b)Çalışmaların iş ile ilgili değişiklik önerisine sıcak bakan yönetici oranı %75 gibi yüksek bir dağılım göstermektedir.

c)Çalışanlarının bireysel yetkinlik düzeylerinin yüksek olduğunu düşünen yönetici oranı kısmen seçeneği ile birlikte %84'lere yükselmektedir.

d)Markalaşma çaba ve eğilimleri içerisinde bulunan işletme oranı %57.5'tir. Buna kısmen seçeneği de eklenirse oran daha da yükselecektir.

e)Önemli bir entelektüel sermaye kalemi olan müşteri sermayesinin dağılımı taraftar müşteri ve sadık müşteri olarak %73'tür. Böyle bir dağılım, işletmeler için önemli ve olumlu bir dağılımdır.

f)Bayi ağına sahip olduklarını belirten işletme oranı kısmen seçeneği ile birlikte %61'dir. Bu da önemli bir entelektüel sermaye unsuru olarak ifade edilebilir.

### **5. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ**

Buraya kadar, iki veya daha fazla değişkenin bileşik sınıflandırmalarının frekans ve yüzdeler şeklinde gösterildiği tablolar oluşturularak, elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Burada ise, Ki Kare Bağımsızlık Testi uygulanarak belirlenen hipotezlerin %95 olasılık düzeyinde Test değerleri ile ilgili sonuçlar aşağıda gösterilmiştir.

H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir. (Hesaplanan değer > Tablo değeri)

H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. (Hesaplanan değer > Tablo değeri)

H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir. (Hesaplanan değer > Tablo değeri)

H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir. (Hesaplanan değer > Tablo değeri)

H<sub>5</sub> hipotezi kabul edilmiştir. (Hesaplanan değer > Tablo değeri)

### **SONUÇ**

Bulgu değerlendirmelerine ait göstergeler, genelde olumlu bir seyir izlemektedir. Söz konusu göstergeler, Türk işletmeciliğinin ciddi bir entellektüel sermaye potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Yine işletmelerin büyük bir kısmının entellektüel sermaye kaynaklarını iyi kullanarak, onlar üzerinde önemli bir yönetim gücü elde ettiği söylenebilir. Ancak, bütünüyle entellektüel sermayenin etkin yönetildiği sonucunu çıkartmakta şimdilik fazlaca iyimser bir yaklaşım olur.

Bulgu analizlerine gelince; hipotezlerin tamamının yapılan testlerle doğrulanması söz konusudur. Buna göre; insanın önemszenmesinin, verimliliği

artırmaya yönelik çabaların, markalaşma gayretlerinin ve önerilerin dikkate alınmasının işletmelerin entellektüel sermayelerine önemli katkılar sağladığı sonucuna ulaşılabilir.

Sonuç olarak denilebilir ki; Türk işletmeciliği, dünya pazarlarında rekabet etmek istiyorsa, entellektüel sermaye birikimlerinin farkına iyi varmalı, onları iyi yönetmeli ve onları işletmesinin belirleyici rekabet unsuru haline dönüştürmelidir. Çünkü, farkı yaratan insandır. Verimlilik de insan eliyle sağlanabilir. Yönetim; etkin yönetim anlayışı ile, insanın kendisinin de farkında olmadığı, farklılığı, yaratıcılığı ve duygusal bağlılığı iyi keşfetmeli ve onları üretimin vazgeçilmez dönüştürücü unsuru haline getirmelidir. Gayri maddi unsurların harekete geçirilmesi, iyi bir örgütsel kültür ortamında, katılımcılıkla ve insana güvenle sağlanabilir. Zaten örgütsel başarının temelinde karşılıklı iyi niyet ve güven esası vardır. Oluşturulan güven ortamında insanın denetlenmesine de ihtiyaç yoktur. Oto-denetim mekanizması kendiliğinden devreye girer. Türk işletme yönetimi, entellektüel sermaye dinamiğini, zenginlik yaratacak şekilde devreye sokmalıdır. Kaliteyi herkes yaratabilir. Ancak, entellektüel sermayeyi bir zenginlik unsuru olarak kullanabilmek herkes için aynı oranda mümkün olmayabilir.

#### **KAYNAKÇA**

1.ÖGE, Serdar (2002), *Entelektüel Sermaye : İşletmeler İçin Yeni Bir Değer*, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt.16, Sayı. 5-6, Erzurum.

2.HOLLAND, John (2003), *Intellectual capital and The Capital Market-Organisation and Competence*, **Accounting, Auditing-Accountability Journal**, Vol. 16, No.1

3.PETTY, Richard and GUTHRIE, James (2000), *Intellectual Capital Literature Review, Measurement, Reporting and Management*, **Journal of intellectual capital**, Vol. 1, No.2

4.SARUHAN, Can şadi ve SULAOĞLU, Taylan (2001), *Entelektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek-Arçelik*, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul.

5.MOURITSEN, Jan (2003), *Intellectual Capital and The Capital market: The Circulability of intellectual Capital*, **Accounting, Auditing-Accountability Journal**, Vol.16, No.1

6.STEWART, Thomas A (1997), **Entelektüel Sermaye, Kuruluşların Yeni Zenginliği**, (Çev: Nurettin Elhüseyni), BZD Yayıncılık, İstanbul.

7.BROOKING, Annie(1996), **Intellectual Capital**, Thomson Business Pres, England.

8.ŞİMŞEK, Şerif M., ÖGÜT, Adem (2002), *Yeni Ekonomiye Geçiş Sürecinde Yönetim ve Organizasyon Paradigmasında Yaşanan Dönüşümler: Üst Düzey Yöneticilere Yönelik Eğilim Belirleme Araştırması*, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Antalya

9.ACUNER, Taner ve ŞAHİN, Tan Kader (2002), *Entelektüel Sermayenin Ölçülebilirliği üzerine Heuristic (Sezgisel) Bir Araştırma*, **10.Ulusal Yönetim ve organizasyon Kongresi**, Antalya

10.JOHNSON, William H.A. (2002), *Leveraging Intellectual Capital Through Product and Process Management of Human Capital*, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 3, No.4

11.ULLRİCH, Dave (1998), **Intellectual Capital = Competence x Commitment**, Sloan Management Review, Vol.39

12.KOENİG, M (2000), **The Resurgence of Intellectual Capital**, Information Today, Vol. 17, No.8

13.BOZBURA, Tunç F. (2003), *Türkiye’’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama*, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Afyon

14.JOIA, L.A. (2000), **Measuring Intangible Corporate Assets**, Journal of Intellectual Capital, Vol.1, No.1

15.KOÇEL, Tamer (2001), **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

16.SANCHEZ, Paloma., CHAMINADE, Cristina., OLEA, Marta. (2000), Manegement of Intangibles, an Attempt to Build a Theory, **Journal of Intellectual Capital**, Vol.1, No.4