Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, 2007, s.479-500

İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

Yrd.Doç.Dr. Ferit ÖLÇER
Mustafa Kemal Üniversitesi
İİBF İşletme Bölümü
folcer@hotmail.com

Musa ŞANAL
Mustafa Kemal Üniversitesi
SBE, Yüksek Lisans Öğrencisi
msanal77@hotmail.com

ÖZET
Günümüzün bilgi çağı ekonomisinde değer yaratma gittikçe bilgi, ilişkiler ve entelektüel mülkiyeti içeren entelektüel sermaye faktörlerinin etkili kullanımına bağlı olmaktadır. Bu nedenle, entelektüel sermaye yönetimi gelecek için başarılı bir strateji olabilir. Ancak, entelektüel sermaye yönetimi ile ilgili oldukça sınırlı sayıda araştırma vardır. Bu çalışmada, Türkiye'deki büyük ölçekli sanayi işletmelerinin entelektüel sermaye uygulamaları ile ilgili araştırma sonuçlarına yer verilmektedir. Araştırma verileri, işletmelerin entelektüel sermaye yönetimine önem verdiklerini ve entelektüel sermaye bileşenlerini geliştirmek için çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır.
Anahtar Kelimeler: Entelektüel sermaye, entelektüel varlıklar, maddi olmayan varlıklar, bilgi yönetimi.

INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT IN BUSINESSES

ABSTRACT
The creation of value in today's information age economy is increasingly dependent on the effective use of intellectual capital factors, which include knowledge, relationships, and intellectual property. So, intellectual capital management may well be the success strategy for the future. But, there is an extremely limited research on the management of intellectual capital. In this study, the conclusions of the research on practices of intellectual capital management of large-scale industry companies in Turkey are presented. Survey data inticates that companies pay close attention to intellectual capital management and try to improve intellectual capital's components.
Key Words: Intellectual capital, intellectual assets, intangible assets, knowledge management.

GİRİŞ

Küreselleşme ve rekabetteki artış bilginin maddi varlıklar yanında bir üretim faktörü olarak kullanılmasına ve yapı taşı bilgi olan entelektüel sermayenin çağın en önemli değeri haline gelmesine neden olmuştur (Chaharbaghi ve Cripps, 2006: 29). Öğrenmenin hayati önem taşıdığını anlayan işletmeler stratejik çabalarını maddi varlıkların yönetiminden -genelde gizli olan- maddi olmayan entelektüel varlıkların yönetimine doğru kaydırmaktadırlar (Leliaert vd., 2003: 202-214). Entelektüel sermaye, artan belirsizlik, bilgi ihtiyaçları ve değişimle başa çıkmanın temel araçlarından biri olarak görülmektedir (Johannessen vd., 2005: 151; Chen vd., 2005: 159-176; Herremans ve Isaac, 2004: 142; Usoff vd., 2002: 9; Klaila ve Hall, 2000: 47). Gerçekten de, günümüzde rekabet üstünlüğü, işletmelerin maddi ve mali kaynaklarından çok,

entelektüel sermayelerini nasıl yönettiklerine bağlıdır (Wu, 2005: 267). Bir işletmeyi geleceğe taşımak, çalışan insanların yarattıkları değerlerin, işletme stratejisinin, yapısının, sistem ve süreçleri ile işletmenin müşteri ve toplumla kurduğu ilişkilerin toplamından oluşan entelektüel sermayenin etkin yönetimi ile mümkün olmaktadır (Marr, 2005: 147; Smith ve Hansen, 2002: 366). Geleceği gören büyük işletmeler, CEO'ların (icra kurulu başkanı) yanı sıra entelektüel sermayeyi etkin ve doğru şekilde yönetmekten sorumlu olan CKO (Chief Knowledge Officer-şirket bilgi yöneticisi) çalıştırmaktadırlar. Bununla birlikte, işletmelerin entelektüel sermayelerinin analiz edilmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi, kullanılması ve etkin yönetimi ile ilgili çalışmaların ve araştırmaların arttığı görülmektedir (Pike, 2005; Kannan ve Aulbur, 2004; Pulic, 2004). Bu çalışmada, öncelikle entelektüel sermayenin bileşenleri ve yönetimi ile ilgili genel bilgiler verilmekte, daha sonra Türkiye'deki büyük ölçekli sanayi işletmelerindeki entelektüel sermaye yönetimi uygulamalarının belirlenmesine yönelik olarak yapılan araştırma sonuçları çerçevesinde değerlendirme yapılmaktadır.

1. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN TANIMI VE BİLEŞENLERİ

Entelektüel sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün bir finansal performans yaratmadaki önemli rolü tüm çevrelerce kabul görmesine ve araştırmalarla (Bollen, vd., 2005; Bontis, 2003, 1998; Firrer ve Williams, 2003; Bontis vd., 2000) kanıtlanmasına rağmen tanımına dair bir uzlaşma söz konusu değildir. İlk olarak 1969 yılında J.K. Galbraith tarafından kullanılan entelektüel sermaye kavramını, günümüzdeki organizasyonel anlamıyla ilk olarak T.Stewart (1991) kullanmış ve "işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işgörenlerin bildiği her şeyin toplamı" olarak tanımlamıştır. Stewart (1997) yayımladığı kitabında ise entelektüel sermayeyi "refah/zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzeme, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimin bir birleşimi" olarak tanımlamaktadır. Brooking (1996), entelektüel sermayeyi, "işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümü" olarak tanımlarken, ilk profesyonel entelektüel sermaye yöneticisi olarak bilinen L.Edvinsson (1997) ve Skaikh (2004) entelektüel sermayeyi "değere dönüştürülebilen bilgi" olarak görmektedirler. Geleneksel muhasebe anlayışına göre, entelektüel sermaye, şerefiye (goodwill) kavramına karşılık gelen ve işletmenin pazardaki tanınmışlığını temsil eden ve defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır (Edvinsson ve Malone, 1997; Joia, 2000: 70; Bontis vd., 2000: 86; Brooking, 1997: 364).

Ulrich (1998) entelektüel sermayeyi, işgörenlerin yetenekleri ve bağlılıklarının çarpımı olarak tanımlamakta, Rastogi (2002) ve Mouritsen (2004) ise işletmenin sahip olduğu varlıklar ve örgütün bir meta-kapasitesi olarak görmektedirler. Marr ve Moustaghfir (2005: 1115), entelektüel sermayeyi, gelecek için değer yaratmak ve stratejik amaçları gerçekleştirmek için kullanılabilen deneyim ve öğrenme aracılığıyla kazanılan her türlü maddi olmayan varlıklar (intangible assets) olarak tanımlamaktadır. Swart (2006) ise entelektüel sermayeyi, işletmenin pazar yerindeki ürün ve hizmetlerinden oluşan fiziksel bir çıktı olarak düşünmektedir. Tüm bu tanımlar dikkate alınarak, entelektüel sermaye, işletmenin mevcut ve gelecekteki başarısını doğrudan etkileyen ve işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayan, örgüt için katma değer yaratan, özünü bilginin oluşturduğu, işletmenin sahip olduğu maddi olmayan varlıkların bütünü olarak tanımlanabilir. Görüldüğü gibi entelektüel sermaye, bir işletmenin bilançosunda

görünmeyen gizli varlıklarının bir toplamıdır ve en önemli rekabet kaynağıdır (Herremans ve Isaac, 2004: 149; Roos ve Roos, 1997; Akpınar, 2000). Öte yandan, entelektüel sermayenin bileşenlerini sınıflandırma çabası içinde olan yazarların aynı konuyu işlemekle birlikte değişik adlar kullandıkları görülmektedir (Edvinsson ve Malone, 1997; Stewart, 1997; Sveiby, 1997b; Brooking, 1996; Roos vd., 1997; Bontis, 1998). Bu çalışmada, yapılan literatür taraması çerçevesinde, entelektüel sermayenin bileşenleri genel kabul gördüğü üzere üç ana başlık altında ele alınacaktır:

* *İnsan Sermayesi:* İşgörenlerin sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinin toplamıdır. Örneğin; işgörenin eğitim düzeyi, tatmini, tutumu, değerleri, örgüte bağlılığı, motivasyonu, zekâsı, yaratıcılığı, ekip çalışması, sorun çözme ve iletişim yeteneği, özgüveni, bilgi paylaşma isteği, girişimcilik ve liderlik yeteneği, yenilikçilik vb. (Abeysekera ve Guthrie, 2004; Arıkboğa, 2003).

* *Yapısal (Örgütsel) Sermaye*: İşletme tarafından oluşturulan ve gerçekten işletmeye ait olan, işletmenin ürün ve hizmetlerinin üretilip dağıtılmasını ve işgörenlerin çalışmalarını sağlayan varlıkların bir bütünüdür (Burr ve Girardi, 2002; O'Donnell, 2004). Örgüt stratejisi, kültürü, misyonu, yönetim felsefesi, süreçler, bilgi teknolojisi/sistemleri, patentler, telif hakları, ticari marka/sırlar, amblemler, veri tabanları, ar-ge, yenilik gibi (Bozbura, 2004; Çıkrıkçı ve Daştan, 2002; Guthrie, 2001).

* *İlişkisel (paydaş bazlı) Sermaye:* İşletmenin, katma değer yaratabilecek tüm taraflarla (müşteriler, ortaklar, yatırımcılar, tedarikçiler, dağıtıcılar, devlet vb.) olan ilişkilerini kapsamaktadır. Örneğin; müşteri ilişkileri, müşteri bağlılığı/tatmini, işletme tanımışlığı, dağıtım kanalları, marka değeri, işbirlikleri (Das vd., 2003), lisans anlaşmaları vb.

Söz konusu bu bileşenler, dinamik, karmaşık, bulanık ve özgün özelliklere sahip ve birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde olduklarından, incelenmeleri ve yönetilmeleri zor ve kapsamlı bir çalışma alanı olarak ortaya çıkmaktadır (Marr, 2005: 147-154).

2. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

Enformasyon, belge biçiminde veya görsel ve işitsel bir mesaj olarak tanımlanmaktadır. Enformasyonun veriden farkı; ilişkilere ve amaca yönelik olarak organize edilmiş olmasıdır. Bilgi, işletmeye değer yaratan bir biçimde organize edilebilen, gruplandırılabilen, modelleştirilebilen ve eyleme geçirilebilen veri olarak tanımlanmaktadır. Bilgi yönetimi ve entelektüel sermaye yönetimi kavramları birbirleriyle yakından ilişkilidir (Andriessen, 2006: 93-110). Bilgi yönetimi, işletmenin elindeki ham enformasyonun ve verilerin insan sermayesi ve ilişkisel sermaye haline dönüştürülmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Ancak, entelektüel sermaye yönetimi bilgi yönetiminden daha geniş kapsamlıdır (Edvinsson, 1997). Entelektüel sermaye yönetimi, örgüt için değer yaratıcı unsurların keşfedilmesi ve artırılmasından, piyasada değer haline dönüştürülmesinden, değerin ölçülmesine kadar entelektüel sermayenin geliştirilmesi sürecinin yönetilmesidir (Akhavan vd., 2006: 97-98; Swart, 2006: 136; Abeysekera, 2006: 61; Sanchez vd., 2000: 315; Bontis, 1998: 72-73).

İşletmenin entelektüel sermayesinin yönetimi önemli bir yönetsel sorumluluktur ve entelektüel sermayenin performansı ölçülebilmektedir (Kannan ve Aulbur, 2004; Mouritsen, 2004; Liebowitz ve Ching, 2000). Bunun için sistematik bir yaklaşım geliştirilmesi gerekmektedir. Bu konuda, çeşitli modeller geliştirilmiştir (Litschka vd., 2006). Bunlardan bazıları, Skandia klavuzu, Dow Chemical's değer platformu, maddi olmayan varlıklar monitörü (Sveiby, 1997a), balanced scorecard,

entelektüel sermaye endeksi (Roos vd., 1997), Amerikan Eğitim ve Gelişim Derneği Modelidir (Bassi ve Van Buren, 1999). Bu modeller incelendiğinde, her modelin bazı unsurları öne çıkardığı ve onlar üzerinde odaklandığı görülmektedir (Büyüközkan, 2002). Entelektüel sermaye yönetimi konusunda en çok sözü edilen iki model aşağıda kısaca incelenmektedir (Brennan ve Connell, 2000).

2.1. Skandia Klavuzu

Bir İsviçre Sigorta İşletmesi olan Skandia'nın geliştirdiği (Harrison ve Sullivan, 2000: 34), Skandia Klavuzu, entelektüel sermaye bileşenlerini insan sermayesi ve yapısal sermaye (müşteri sermayesi ve örgütsel sermaye-yenilik ve süreç sermayeleri) olarak sınıflandırmakta ve gelecekteki performansın tahmin edilmesine yönelik bir stratejik işletme planı sunmaktadır. Bu modelde, çevresel koşullar da hesaba katılarak, işletmenin geçmişi (finansal odak), bugünü (müşteri odağı, insan odağı ve süreç odağı) ve geleceği (yenileme ve gelişme odağı) arasında dengeli bir yaklaşım sağlanmaktadır (Boedker vd., 2005; Edvinsson, 1997; Büyüközkan, 2002).

2.2. Dow Chemical Modeli

Dow Kimyasal Ürünler İşletmesinde (Dow Chemical Co.) 1993 yılında, G.Petrash liderliğinde yapılan çalışmalarda, işletmenin entelektüel varlıklarının yönetimi için bir vizyon tanımlanmış ve fonksiyonel sistemler ve araçlar geliştirilmiştir (Petty ve Guthrie, 2000: 165). Dow işletmesinin geliştirdiği entelektüel varlık modeli (değer platformu), stratejik amaçlara ulaşmak için entelektüel varlıkların taktiksel yönetimine odaklanmıştır. Model ilk olarak, patentler alanında uygulanmıştır (Mayo, 2000: 521-533). Bu model; portföy, sınıflandırma, strateji, değerlendirme, rekabet değerlendirme ve yatırım olmak üzere altı aşamayı içeren sürekli ve tekrarlanan süreçten oluşmaktadır (Petrash, 1996). Öte yandan, Stewart (1997), *entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin on temel ilke* geliştirmiştir. Bu ilkelerden bazıları farklı kaynaklarda incelenmiş olup (Swart, 2006: 136-159; MacDougall ve Hurst, 2005: 53-71; O'Donnell, 2004: 294-311), aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

1.İlke: İşletmeler insan ve ilişkisel sermayenin sahibi değildirler. Bu varlıkların mülkiyetini insan sermayesinde işgörenlerle, ilişkisel sermayede müşteri ve tedarikçileriyle paylaşmaktadırlar. Bu varlıkları yönetmek ve kar etmek için müşterek mülkiyetin kabul edilmesi gerekmektedir.

2.İlke: Bir işletmenin kullanabileceği insan sermayesini yaratabilmesi için ekip çalışmasını ve gözlem yoluyla öğrenmeyi destekleyip geliştirmesi gerekmektedir. İşletmeler farklı yetenekleri örgüte kazandırarak insan sermayesine katabilir ve bilginin paylaşılmasını sağlayabilirler Çünkü bilginin paylaşılması işgörene daha az bağlı olunmasını sağlayacaktır.

3.İlke: Zeki ve yetenekli işgörenlerin tümü varlık niteliği taşımazlar. Kurumsal zenginlik yaratan işgörenler, başka hiç kimse tarafından daha iyi yapılamayan işleri yapabilen ve müşteriler için değer yaratabilen stratejik becerilere sahip kişilerdir. Bu özelliklere sahip insanlara yatırım yapılmalıdır

4.İlke: Yapısal sermaye işletmelerin doğrudan sahip olduğu bir yetenektir ve kolayca kontrol edilebilmektedir. Pek çok müşteri buna çok az değer verdiği için, müşterilerin işletmenin elemanları ile kolay işbirliği yapmalarını sağlayacak şekilde yönetilmeleri gerekmektedir.

5.İlke: Enformasyon ve bilgi pahalı olan fiziksel ve finansal varlıkların yerini tutmalıdır.

6.İlke: Yapısal sermaye müşterilerin değer verdiği çalışmaları destekleyen bilgi stoklarını yığmak ve bu bilginin işletme içindeki akışını hızlandırmak amaçlarına hizmet etmektedir. Bu nedenle, ihtiyaç duyulabilecek bilgilere kolay ulaşılabilmelidir.

7.İlke: Bilgi müşteriye göre özelleştirilmelidir. Bu nedenle seri üretim çözümleri yüksek karlar getirmemektedir.

8.İlke: Her işletme hangi enformasyonun daha büyük önemi taşıdığını görmek için, faaliyette bulunduğu sektörün değer zincirini hammaddeden son kullanıcıya kadar yeniden analiz etmelidir.

9.İlke: Yöneticiler dikkatini mal akışı yerine enformasyon akışına toplamalıdır. Çünkü günümüzde enformasyon işin kendisini oluşturmaktadır.

10.İlke: İnsanlara, müşterilere ve sistemlere ayrı ayrı yatırım yapmak anlamlı değildir. Çünkü entelektüel sermaye bileşenleri birlikte çalışır. Bu bileşenler birbirini olumlu etkileyebileceği gibi olumsuz da etkileyebilirler. Bu nedenle etkileşimin yönü ve büyüklüğü iyi tanımlanmalıdır.

3. İŞLETMELERDE ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Günümüzde işletmelere asıl rekabet avantajını; müşteri için değer yaratan, rakiplerin sahip olmadığı, taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan entelektüel sermayeleri sağlamaktadır. Bu nedenle, işletmelerin sahip olduğu bu değerleri tanımlamaları, ölçmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir (Pike vd., 2005: 489-509; Mouritsen, 2004: 257-267; Dzinkowski, 2000: 32-36). Entelektüel sermaye bileşenlerinin uyum içinde işleyişinin, yeniliğe açık olmayı ve işbirliğini geliştirdiğini gören işletme yöneticileri, etkin yönetilen entelektüel sermayenin performans üzerindeki olumlu etkilerini görmektedirler (Firer ve Williams, 2003: 348-360; Brennan ve Connell, 2000: 213). Bu nedenle, çalışmanın bu bölümünde işletmelerde entelektüel sermaye yönetimi üzerine büyük ölçekli işletmelerde yapılan bir araştırmaya yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı, Türkiye'deki Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinin entelektüel sermaye bileşenlerinin yönetimi ile ilgili uygulamalarını ortaya koymak ve yöneticilerin entelektüel sermayenin özünü oluşturan bilgiye ve bilgi paylaşımına yönelik bakış açılarını belirlemektir. Araştırmanın ana kütlesini, 2004 yılı itibariyle İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından belirlenen Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi İşletmesi içinde yer alan 482 özel sektör işletmesi oluşturmaktadır. Kamu kesimindeki işletmeler entelektüel sermaye yönetimi amaçlarına ulaşmada bazı güçlükler yaratan ve özel kesimden farklı olan niteliklere sahip olmaları nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır.

Araştırmada, bir taraftan ana kütlenin büyüklüğü ve geniş bir coğrafi alana yayılmış olması, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle, diğer taraftan yeterli bir geçerlilik düzeyi göz önünde tutularak, örnek kütle olarak tek aşamalı basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle ($n = (N. r^2.p.q) / [d^2. (N-1) + (r^2.p.q)]$ formülü kullanılarak) 214 özel sektör işletmesi tespit edilmiştir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Anketin hazırlanmasında, daha önce bu konuda yapılan araştırmalardan ve literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilerden yararlanılmıştır (Çukacı, 2003;

Bontis, 1998, 2000, 2003; Vural, 2003; Edvinsson ve Malone, 1997; Roos vd., 1997; Sveiby, 1997b; Stewart, 1997; Bassi ve Van Buren, 1999). Anketlerin bir kısmı e-posta yoluyla, bir kısmı ise yüz yüze görüşülerek yapılmıştır.

Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmelere ve yöneticilere ait genel bilgiler, ikinci bölümde yöneticilerin, bilgi ve bilgi paylaşımı ile ilgili görüşlerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde, entelektüel sermayenin, insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye bileşenlerine yönelik ifadelere yer verilmiş; yöneticilerin kendi işletmelerine yönelik genel bir değerlendirme yaparak, soruları 5'li Likert Ölçeğini (1:Hiç katılmıyorum, 5:Tamamen katılıyorum) kullanarak cevaplandırmaları istenmiştir. Anketin son bölümünde ise, yine entelektüel sermaye bileşenlerine yönelik evet-hayır cevaplı sorular yer almaktadır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS-X 11.5 paket programından yararlanılmıştır. Güvenilirlik testinden sonra, ankette yer alan her bir soru ayrı ayrı ele alınarak frekans dağılımları verilmiş, t-testi yapılmış ve alınan cevaplar (%5 anlamlılık düzeyinde) yorumlanmıştır.

Araştırmanın, entelektüel sermaye konusundaki kurumsal bilgilerin ankete katılan işletmelerde hangi boyutlarda uygulandığını ortaya koyması itibariyle, daha önce çok fazla incelenmemiş bir konuya ışık tutması ve sunulan öneriler çerçevesinde işletmelerin bu konuda karşılaşabilecekleri problemlerin çözümüne yardımcı olması beklenmektedir. Araştırmadan elde edilen bulguları, bütün işletmelere genellemek doğru olmayabilir. Ancak, işletmelerin karşılaşabilecekleri problemlerin benzer olduğu düşünüldüğünde, diğer işletmelere de yol göstereceği ve yardımcı olacağı düşünülebilir.

3.2. Araştırmadan Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmada kullanılan, toplam 214 anket formundan 94 anket uygulanabilmiş olup, örneğe ulaşma oranı yaklaşık %44 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, tüm değerleme ve analizler toplam 94 anket üzerinden yapılmıştır. Entelektüel sermayenin bileşenleri ile ilgili toplam 55 ifadeye yönelik oluşturulan ölçeğin *güvenirlilik testinde* cronbach alfa katsayısı 0,9606, standardize alfa katsayısı ise 0,9613 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar ışığında, araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.2.1. Ankete Katılan Yöneticiler ve İşletmelerle İlgili Bilgiler

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri Tablo 1'de görülmektedir. İşletme yöneticilerinin %84'ü üniversite mezunudur. Yöneticilerin çoğunluğunun yüksek eğitim almaları ve bir yabancı dil bilmeleri özellikle ilişkisel sermayenin geliştirilmesi açısından önemli bir husustur.

Tablo 1: Yöneticilerin Demografik Özellikleri

YAŞ			CİNSİYET			EĞİTİM			YABANCI DİL BİLGİSİ		
Yaş	f	%		f	%		f	%		f	%
20–25	10	10,6	Erkek	68	72,3	Lise	5	5,3	İngilizce	54	57,4
26–30	23	24,5	Kadın	26	27,7	Üniversite	79	84	Almanca	15	16
31–40	40	42,5				Lisansüstü	8	8,5	İngilizce/ Almanca	11	11,7
41–50	11	11,7				C.Y.	2	2,2	Diğer	8	8,5
51 +	6	6,4							Bilmiyor	6	6,4
C.Y.	4	4,3									
Toplam	**94**	**100**		**94**	**100**		**94**	**100**		**94**	**100**

Araştırmaya katılan işletmelerle ilgili bilgiler Tablo 2'de gösterilmiştir. Buna göre, işletmelerin %72,3'ü ISO 9001, %56,4'ü ISO 14001, %38,3'ü ise TS 18001 (OHSAS) belgesine sahip bulunmaktadır. Araştırmaya katılan Gıda sektöründeki işletmelerin %90,9'u TS 13001 (HACCP) belgesine, Tekstil sektöründeki işletmelerin %56'sı OKO TEKS 100 belgesine, Otomotiv sektöründeki işletmelerin ise %27,3'ü ISO TS 16949 belgesine sahip bulunmaktadır. İşletmelerin çeşitli kalite belgelerinin ve entelektüel varlıkların yasal boyutu olarak kabul edilen patentlerinin bulunması, yapısal sermayelerini geliştirmeleri ve ilişkisel sermayenin desteklenmesi açısından olumlu göstergeler olarak kabul edilebilir. Ancak, işletmelerin %58,5'inin hiçbir patente sahip olmadıkları görülmektedir. Söz konusu bu işletmelerin yapısal sermayelerini güçlendirmek için, yeni ürettikleri ürünler için patent çıkararak ürünleri işletmelerine mal etmeleri gerektiği söylenebilir.

Tablo 2: İşletmelere İlişkin Bilgiler (n=94)

SEKTÖREL DAĞILIM	f	%	KALİTE BELGELERİ	İşletme Sayısı	Oran (%)	PATENT SAYISI	f	%
Tekstil	25	26.5	ISO 9001	68	72,3	1–10	13	13.8
Gıda	22	23.4	ISO 14001	53	56,4	11–20	11	11.7
Enerji	13	13,8	TS 18001 (OHSAS)	36	38,3	21–30	6	6.4
Otomotiv	11	11.7				31 ve Üzeri	9	9.6
Elektrik-Elektronik	9	9,6	TS 13001 HACCP (n=22)	20	90,9	Patenti Bulunmayan	55	58.5
Demir-Çelik	7	7,5	OKO TEKS 100 (n=25)	14	56			
Kimya-İlaç	7	7,5	ISO TS 16949 (n=11)	3	27,3			

3.2.2. Yöneticiler Açısından Bilgi ve Bilgi Paylaşımı

Araştırma bulgularına göre, ankete katılan yöneticilerin %67'si bilgiyi, işletmelerin rekabet gücünü etkileyen *stratejik bir kaynak* olarak görmektedirler (Tablo 3). Bu sonuç, yöneticilerin kaynağı bilgi olan entelektüel sermayelerine önem vermeleri gerektiğinin farkında olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin gelecekte bilginin ve buna bağlı olarak da insan unsurunun öneminin artacağını düşündükleri belirlenmiştir. Günümüz koşulları dikkate alındığında, her geçen gün bilgiye dayalı sistemlerin ön plana çıktığı ve bilgi donanımı yüksek olan işletmelerin rekabet avantajı sağlayarak başarılı oldukları görülmektedir (Roos, 2005: 123-132). Bu nedenle, bilgiyi üreten ve işletmenin yapısal sermayesi haline gelmiş bilgiyi kullanan işletmelerdeki işgörenler olduğuna göre, işletmeler insan sermayelerine daha fazla değer vermelidirler. Ankete katılan yöneticilerin %87,2'si, sahip oldukları bilgileri işgörenleriyle paylaştıklarını ve bunun işletmeye güç kazandırdığını belirtmişlerdir. Bu sonuç, yöneticilerin çoğunluğunun işgörenlerle bilgi paylaşımına sıcak baktığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. İşletmelerde yöneticilerin bilgi paylaşımını engelleyen faktörler genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin yaptıkları hataların başkaları tarafından bilinmesini istemedikleri ve bu durumdan zarar görebilecekleri endişesi ile bilgiyi paylaşmadıkları belirlenmiştir (Tablo 3). İşletmelerde bilgi paylaşımının olması, bilgiyi işletmeye mal ederek bireylere özgü olmaktan çıkaracak ve işletmelerin yapısal sermayesi haline getirebilecektir. Bu nedenle, bu konudaki endişeler giderilerek, işletme içinde bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı ortam ve araçlar sağlanması gerekmektedir.

Tablo 3: Yöneticilerin Bilgi Paylaşımı

İfadeler	f	%
Bilgimi çalışanlarla paylaşırım. Paylaştığımız bilgi işletmemize güç kazandırır.	82	87.2
Bilgi işletmelerin rekabet gücünü etkileyen stratejik bir kaynaktır.	63	67.0
Onuruma zarar verecek bilgiyi paylaşmam.	52	55.3
Yaptığım yanlışın başkaları tarafından bilinmesinden endişelenirim.	45	47.9
Hatalarımı gizleyemezsem işletme içindeki karizmam sarsılır, rezil olurum.	20	21.3
Bilgiyi paylaştığımda yükselmem engellenecektir.	13	13.8
Hatalarım bilinirse işten atılma riskim artar.	11	11.7

Aşağıdaki bölümde, yöneticilerin entelektüel sermaye bileşenlerine yönelik olarak Likert ölçeği kullanarak yaptıkları değerlendirmeler ve evet-hayır şeklinde verdikleri cevaplar birlikte, bazen de ayrı ayrı değerlendirilerek yorumlanmaktadır.

3.2.3. İnsan Sermayesi

Araştırmaya katılan yöneticilerin insan sermayesi ile ilgili ifadelere Likert ölçeği kullanarak verdikleri cevaplar ve t-testi sonuçları Tablo 4'de, evet-hayır şeklinde verdikleri cevapların dağılımı ise Tablo 5'de gösterilmiştir. İnsan sermayesi ile ilgili unsurlara yönelik ifadelere verilen cevapların ortalamalarının, 1-5 aralığında yer alan ve ortalama değer olan 3'den istatistiki bakımdan farklı olup olmadığını tespit etmek üzere yapılan -t- testinde, 22 ifadeden 21'inin ortalamasının 3 test değerinden istatistiki bakımdan anlamlı derecede farklı olduğu bulunmuştur. Bu ifadelerden 20'sinin ortalaması, test değeri 3'ün üstünde, 1'i ise altında yer almıştır. Buna göre, sadece "işgörenlere bir süre için başka bölümlerde çalışma izni verilmektedir", ifadesinin ortalaması 3 test değerinin altında kalmıştır. Öte yandan, "eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan işgörenler ödüllendirilmektedir" ifadesinin ortalamasının 3'den anlamlı düzeyde farklı olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4'de verilen araştırma bulgularına göre, işletmeler işe eleman alımlarında bilgi düzeyi yüksek adayları tercih etmekte (x=4,1489) ve işgörenleri yetenek ve becerilerine göre (x=3,7979) seçmektedirler. Bilgi düzeyi yüksek, yetenek, beceri, deneyim ve yaratıcılık konusunda üstün olan işgörenlerin insan sermayesinin değerini önemli ölçüde artırdığı düşünüldüğünde, bu uygulamalar örgüte rekabet avantajı sağlayacaktır. Öte yandan, anket yapılan işletmeler, eğitim programları düzenlemekte, eğitim ihtiyaçlarını ve eğitime yapılan yatırımların işletmeye sağladığı faydaları düzenli olarak değerlendirmektedirler. Aynı şekilde, Tablo 5'de de görüleceği üzere, işletmelerin %91,5'i işgörenlerin eğitim fırsatlarından yararlanmasını desteklemekte ve %77,7'si bilgilerini artırmalarına olanak sağlayan sistemlere sahip bulunmaktadırlar. Bu sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan işletmelerin işgörenlerin eğitimine önem verdikleri görülmektedir. Bu uygulamalar, işletme süreçlerini hızlandırarak bilgi birikimi oluşturacak ve insan sermayesinin gelişimini sağlayacaktır. İşletmelerde, işle ilgili problemleri çözmede işgörenlerin sahip olduğu bilgiler kullanılmakta, işgörenlerin yaptıkları iş konusunda söz sahibi olmaları sağlanmakta ve iş geliştirme ile ilgili önerilerde bulunmaları teşvik edilmekte, önerisi kabul edilen işgörenler ödüllendirilmektedir (Bknz. Tablo 4).

Tablo 5'deki verilere göre, işletmelerin %76,6'sında öneri panosu/kutusu bulunmaktadır. Tüm bu sonuçlar, işletmelerin işgörenlerin bilgilerine ve önerilerine değer verdiklerinin ve katılımcı yönetim anlayışını benimsediklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4: İnsan Sermayesi İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve T-testi*

İşletmemizde:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**x**	**t**	**p**
İşe alımlarda bilgi düzeyi yüksek adaylar tercih edilmektedir.	1 (1,1)	11 (11,7)	5 (5,3)	33 (35,1)	44 (46,8)	4,1489	10,7	**,000**
İşgörenlere uygun mesleki eğitim programları yapılmaktadır.	-	14 (14,9)	7 (7,4)	30 (31,9)	43 (45,9)	4,0851	9,89	**,000**
İşgörenlerin eğitim ihtiyaçları, işletmenin amaçları doğrultusunda düzenli olarak gözden geçirilmektedir.	5 (5,3)	10 (10,6)	7 (7,4)	35 (37,2)	37 (39,4)	3,9468	7,80	**,000**
Eğitime yapılan yatırımın işletmeye olan faydasını görmek için düzenli olarak değerlendirmeler yapılmaktadır.	-	9 (9,6)	26 (27,7)	30 (31,9)	29 (30,9)	3,8404	8,35	**,000**
İşle ilgili problemleri çözmede işgörenlerin bilgileri kullanmaktadır.	-	17 (18,1)	9 (9,6)	43 (45,7)	25 (26,6)	3,8085	7,61	**,000**
İşgörenler yetenek ve becerilerine göre değerlendirilip aralarından iyi olanlar seçilmektedir.	7 (7,4)	14 (14,9)	1 (1,1)	41 (43,6)	31 (33)	3,7979	6,15	**,000**
Yöneticilerin gerekli hallerde risk alabilecek potansiyele sahip olmaları sağlanmaktadır.	-	11 (11,7)	19 (20,2)	46 (48,9)	18 (19,1)	3,7553	8,13	**,000**
Proje gruplarının bazen konferans salonunu kullanmalarına izin verilmektedir.	6 (6,4)	8 (8,5)	20 (21,3)	31 (33)	29 (30,9)	3,7340	6,06	**,000**
İşgörenlerin işletme için yararlı yeni bilgi edinmeleri teşvik edilmektedir.	5 (5,3)	8 (8,5)	14 (14,9)	48 (51,1)	19 (20,2)	3,7234	6,67	**,000**
İşgörenler sürekli olarak yenilikler üzerinde çalışarak, bunların uygulamaya geçmesi yönünde faaliyette bulunmaktadırlar.	5 (5,3)	6 (6,4)	20 (21,3)	46 (48,9)	17 18,1)	3,6809	6,48	**,000**
İşgörenlere yaptıkları işle ilgili söz sahibi olma hakkı tanınmaktadır.	5 (5,3)	14 (14,9)	13 (13,8)	36 (38,3)	26 (27,7)	3,6809	5,57	**,000**
İşgörenlerin yaptıkları iş konusunda kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri için uygun örgüt kültürü yaratılmaktadır.	-	15 (16)	20 (21,3)	46 (48,9)	13 (13,8)	3,6064	6,40	**,000**
İşgörenler, iş geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmaları için yönlendirilmektedir.	-	16 (17)	29 (30,9)	26 (27,7)	23 (24,5)	3,5957	5,55	**,000**
İşgörenler gerekli bilgilere zamanında erişebilmektedir.	5 (5,3)	16 (17)	12 (12,8)	42 (44,7)	19 (20,2)	3,5745	4,84	**,000**
Gerek duyulduğunda geçici danışmanlar kullanılmaktadır.	7 (7,4)	4 (4,3)	29 (30,9)	41 (43,6)	13 (13,8)	3,5213	4,89	**,000**
İşgörenlerin bağlılığını görmek için değerlendirmeler yapılmaktadır.	4 (4,3)	9 (9,6)	36 (38,3)	24 (25,5)	21 (22,3)	3,5213	4,70	**,000**
İşgörenlerin, işletmeyi daha ileriye götürmek amacıyla birbirleriyle rekabet etmeleri için uygun ortam yaratılmaktadır.	-	16 (17)	25 (26,6)	41 (43,6)	12 (12,8)	3,5213	5,47	**,000**
Önerisi kabul edilen işgörenler ödüllendirilmektedir.	2 (2,1)	16 (17)	32 (34)	22 (23,4)	22 (23,4)	3,4894	4,33	**,000**
İşgörenlerin kendi aralarında proje grupları oluşturmalarına destek verilmektedir.	2 (2,1)	18 (19,1)	23 (24,5)	41 (43,6)	10 (10,6)	3,4149	4,07	**,000**
İşgörenlere bir süre için başka bölümlerde çalışma izni verilmektedir.	6 (6,4)	38 (40,4)	26 (27,7)	23 (24,5)	1 (1,1)	2,7340	-2,74	**,007**
Masrafları giderler hesabına yazılmak suretiyle, proje gruplarının eğlenmek için bir araya gelmelerine izin verilmektedir.	8 (8,5)	22 (23,4)	13 (13,8)	41 (43,6)	10 (10,6)	3,2447	2,01	**,047**
Eğitim programlarında öğrendiklerini işlerine uygulayan işgörenler ödüllendirilmektedir.	4 (4,3)	36 (38,3	26 (27,7)	17 (18,1)	11 (11,7)	2,9468	-0,47	,641

(*) n=94, Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum=3, Katılıyorum=4, Tamamen Katılıyorum=5; Yapılan t- testinde; α=0,05, test değeri=3, df= 93.

İşgörenlere ait bilgilerin örgütsel değer yaratmak için kullanılması ve paylaşılması insan sermayesinin yapısal sermayeye dönüştürülmesini ve işletme varlıklarına dahil edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca, önerisi kabul edilen işgörenlerin ödüllendirilmesi, yeni fikirler sunmalarını ve yaratıcılığı teşvik edecek ve motivasyonu da artıracaktır. Anket yapılan işletmelerde, yöneticilerin gerekli hallerde risk alabilecek potansiyele sahip olmaları da, kararların zamanında alınması açısından önem arz etmektedir. Öte yandan, Tablo 4'deki araştırma sonuçları, işgörenlerin yenilik yapma konusundaki çalışmalarının desteklendiğini göstermektedir. İnsan sermayesinin öncelikli amacı, yenilik ve yaratıcılık olduğuna göre, işgörenler zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde, insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olacak; böylece yapılan yenilikler işletmenin yapısal sermayesini güçlendirecektir.

Tablo 4'deki verilere göre, işletmelerde işgörenler yararlı yeni bilgi edinmeleri için teşvik edilmekte, kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve rekabet etmeleri için uygun örgüt kültürü ve ortamı yaratılmakta ve işgörenler istedikleri bilgilere zamanında erişebilmektedir. Tablo 5'de de görüldüğü gibi, işgörenler kütüphane, bilgisayar, konferans salonu gibi kaynaklardan yararlanabilmekte (%80,9), gelişim ihtiyaçları (%85,1) ve mesai saatleri içerisindeki öğrenme faaliyetleri yöneticiler tarafından (%66) desteklenmektedir. İşgörenlerin bildikleri şeyler daha çok kullandığında ve daha fazla işgören işletme için yararlı olan şeyler öğrendiğinde insan sermayesi gelişmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ankete katılan işletmelerin insan sermayesini geliştirecek uygulamalara sahip oldukları görülmektedir. Öte yandan, işletmelerin %47,8'i işgörenlerin örgütsel bağlılıkları konusunda bir değerlendirme yapmaktadırlar (Bknz. Tablo 4). İşgörenlerin işletmeye olan bağlılıkları insan sermayesinin önemli bir unsuru olduğu için düzenli aralıklarla ölçülmesi ve artırılması gerekmektedir.

Tablo 5: İnsan Sermayesi Sorularına Verilen Cevaplar (n=94)

İNSAN SERMAYESİ İLE İLGİLİ SORULAR	**Hayır**		**Evet**	
İşletmenizde:	**f**	**%**	**f**	**%**
İşgörenlerin işletme içi veya dışındaki eğitim fırsatlarından yararlanmaları destekleniyor mu?	8	8,5	86	91,5
Kalifiye işgörenleri işletme bünyesinde tutmak için gerekli şartlar sağlanıyor mu?	18	19,1	76	80,9
İşgörenlerin bilgi birikimlerini geliştirmeye olanak sağlayacak bir sistem var mı?	21	22,3	73	77,7
Sahip olunan bazı kaynaklar (konferans salonu, kütüphane, iletişim sistemleri, bilgisayarlar vs) işgörenlerin kullanımına açık hale getiriliyor mu?	18	19,1	76	80,9
Mesai saatleri içerisinde öğrenme faaliyetlerine katılmak için işgörenlere izin veriliyor mu?	32	34	62	66
Yöneticiler, işgörenlerin gelişim ihtiyaçlarını karşılamak konusunda etkin rol alıyorlar mı?	14	14,9	80	85,1
Teknolojiye değil insana odaklanılıyor mu?	33	35,1	61	64,9
Bir öneri panosu veya kutusu var mı?	22	23,4	72	76,6
İşgörenlere ekip çalışması için uygun ortam hazırlanıyor mu?	10	10,6	84	89,4
Personel devir hızı yüksek mi?	72	76,6	22	23,4

Tablo 4'deki araştırma bulguları, işletmelerde düşük düzeyde iş rotasyonu yapıldığını ortaya koymaktadır (x=2,7340). İş rotasyonu, monotonluğun önlenmesi, motivasyonun artırılması ve işgörenlerin yeni bilgi ve beceri kazanmaları açısından önemli bir uygulamadır. Bu nedenle, işletmeler rotasyona daha fazla önem

vermelidirler. Anket yapılan işletmelerde işgörenlerin kendi aralarında proje grupları oluşturmasına destek verildiği, bu proje gruplarının konferans salonlarını kullandıkları ve sosyal faaliyetler için bir araya gelebildikleri belirlenmiştir. Öte yandan, Tablo 5'deki veriler de işletmelerin %89,4'ünde ekip çalışması için uygun ortamlar hazırlandığını göstermektedir. İşletmelerin insan sermayesini etkin kullanabilmeleri açısından ekip çalışması çok önemlidir. Ekip çalışmasının desteklenmesi ve ekiplerin etkin çalışması için gerekli imkanların sağlanması, hem işgörenlerin motivasyonunu artıracak, hem de daha verimli olmalarını ve aralarındaki iş ilişkilerini geliştirmelerini sağlayacaktır.

İşletmelerin entelektüel sermayesinin en önemli bileşeni olarak kabul edilen, insan sermayesine odaklanılması ve kalifiye işgörenlerin işletmede tutulmaları onlar için önemli bir konudur. Tablo 5'e göre, anket yapılan işletmelerin %80,9'unda kalifiye işgörenleri örgütte tutmak için gerekli şartlar sağlanmakta ve bu işletmelerin %76,6'sında personel devir hızı düşük düzeyde bulunmaktadır. Öte yandan, işletmelerin %64,9'u teknolojiye değil, insana odaklanmayı benimsediklerini ifade etmişlerdir. Bilgi donanımlı işgörenlere sahip olunması ve elde tutulması günümüz rekabet koşullarında önemli bir avantaj olarak görülmektedir. Ayrıca, personel devir hızının düşük tutulması da, işgörenlere güven verecek ve işin sürekliliğinden emin olan işgörenler işletme için daha yararlı faaliyetler içerisine girerek verimliliklerini artıracaklardır.

3.2.4. Yapısal Sermaye

Ankete katılan yöneticilerin yapısal sermaye ile ilgili ifadelere Likert ölçeği kullanarak verdikleri cevaplar ve t-testi sonuçları Tablo 6'da, evet-hayır şeklinde verdikleri cevapların dağılımı ise Tablo 7'de gösterilmiştir. Yapısal sermaye ifadelerinin ortalamaları ile ilgili olarak yapılan t-testi sonucunda, söz konusu 15 ifadenin tamamının ortalamasının 3 test değerinden istatistiki anlamlı düzeyde farklı olduğu ve bu değerin üstünde olduğu saptanmıştır.

Tablo 6'da görülen yapısal sermeye ile ilgili araştırma bulguları, anket uygulanan işletmelerin sahip oldukları bilgi ve deneyimleri yenilik yapmak için kullandıklarını ve yaptıkları yenilikleri tanıttıklarını göstermektedir. İşletmeler, müşterilerinin beklentilerine etkin bir şekilde cevap vermek için ürünlerinde pazarın gerektirdiği yenilikleri yapmak ve yeni fikirler geliştirmek zorundadırlar. Anket sonuçları, işletmelerin yapısal sermayenin en önemli alt bileşenlerinden biri olan yenilik sermayesini etkin yönetmek için çaba gösterdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 6'daki veriler, işgörenlerin işlerine yardımcı olabilecek uzmanlara ve ihtiyaç duydukları bilgiye zamanında ulaştıklarını göstermektedir. Bununla birlikte, Tablo 7'ye göre, işletmelerin %91,5'i, örgüt içinde hızlı bilgi paylaşımını sağlayacak bir sisteme sahip bulunmaktadır. Bu uygulamalar, iş süreçlerini hızlandıracak ve işlerin zamanında yapılmasını sağlayacaktır. Ancak, işletmelerin sadece %43,6'sında bilginin nerede bulunduğunu gösteren ve bilgiye hızlı erişimi sağlayan bilgi haritaları bulunduğu ifade edilmektedir. Buna göre, işletmelerin bilgiye erişimi kolaylaştırıcı bilgi haritaları oluşturma konusuna daha fazla özen göstermesi gerekmektedir. Tablo 6'daki verilere göre, işletmeler veri tabanlarını sürekli olarak yenilemekte ve işgörenlerin sahip olduğu bilgileri örgüte aktararak veri tabanı oluşturmaktadırlar. Bununla birlikte, işletmelerin %89,4'ü, yararlı ve ihtiyaç duyulan bilginin saklanmasına ve dağıtılmasına, %85,1'i ise bilgi geliştirilmesine yönelik bir sisteme sahip bulunmaktadır. Ayrıca, işletmelerin %57,4'ü rakiplerine ilişkin veri tabanı oluşturmakta, %81,9'u müşterilere ve/veya

tedarikçilere ve %92,6'sı ürüne/hizmete ilişkin bilgileri kaydetmektedirler (Bknz. Tablo 7). Tüm sonuçlar, işletmelerde yapısal sermayenin önemli unsurlarından olan veri tabanlarının önemli ölçüde oluşturulduğunu ve sürekli yenilendiğini ortaya koymaktadır. Söz konusu bu uygulamalar, işletmelerin işgörenlerinin bilgilerini yapısal sermayeye dönüştürmesini, işletmelerin rekabet ortamında daha bilinçli bir şekilde strateji belirlemesini ve müşteri portföyünün yapısını daha rahat tespit ederek ona göre üretim yapmasını sağlayacaktır.

Tablo 6: Yapısal Sermaye İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve T-testi*

İşletmemizde:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**x**	**t**	**p**
Sahip olunan bilgi ve deneyimler sürekli olarak yeniliklerin ortaya çıkarılması amacıyla kullanmaktadır.	-	1 (1,1)	20 (21,3)	59 (62,3)	14 (14,9)	3,9149	14,0	**,000**
İşgörenlerin işlerinde yardımcı olabilecek uzmanlara zamanında ulaşabilmesi sağlanmaktadır.	1 (1,1)	11 (11,7)	10 (10,6)	49 (52,1)	23 (24,5)	3,8723	8,88	**,000**
Sahip olunan veri tabanı sürekli olarak yenilenmektedir.	-	7 (7,4)	20 (21,3)	46 (48,6)	21 (22,3)	3,8617	9,83	**,000**
Üretilen yeniliklerin tanıtılması sağlanmaktadır.	-	9 (9,6)	17 (18,1)	49 (52,1)	23 (24,5)	3,8298	9,32	**,000**
Gerekli olan bilgiye hızlı şekilde ulaşılmaktadır.	1 (1,1)	14 (14,9)	7 (7,4)	51 (54,3)	21 (22,3)	3,8191	8,08	**,000**
İşgörenler bilgi ve becerilerinden dolayı ödüllendirilmektedir.	4 (4,3)	16 (17)	16 (17)	29 (30,9)	29 (30,9)	3,6702	5,40	**,000**
İşgörenler sahip olduğu bilgileri işletmeye aktarıp, işletme veri tabanı oluşturabilmektedir.	4 (4,3)	5 (5,3)	27 (28,7)	41 (43,6)	17 (18,1)	3,6596	6,53	**,000**
İşgörenlerin kendi kariyer planlarında sorumluluk almaları teşvik edilmektedir.	1 (1,1)	15 (16)	23 (24,5)	31 (33)	24 (25,5)	3,6596	6,02	**,000**
Yapılan hatalar ve çözümleri kayıt altına alınmaktadır.	5 (5,3)	6 (6,4)	42 (44,7)	16 (17)	25 (26,6)	3,5319	4,63	**,000**
Yetki devri teşvik edilmektedir.	5 (5,3)	19 (20,2)	18 (19,1)	25 (26,6)	25 (26,6)	3,5000	3,93	**,000**
Neyin yanlış neyin doğru olduğunu gösteren kontrol amaçlı listeler oluşturulmaktadır.	6 (6,4)	14 (14,9)	18 (19,1)	42 (44,7)	14 (14,9)	3,4681	4,08	**,000**
Rakipler tarafından piyasaya sunulması muhtemel yeniliklerimiz patent ile koruma altına alınmaktadır.	8 (8,5)	8 (8,5)	28 (29,8)	32 (34)	18 (19,1)	3,4681	3,94	**,000**
Yöneticiler işgörenlerin yeni bir görevi uygularken yaptığı hatalara karşı hoşgörülü davranmaktadır.	-	10 (10,6)	47 (50)	31 (33)	6 (6,4)	3,3511	4,50	**,000**
Örgüt yapımız hiyerarşik kademeleri en aza indirecek düzeyde bulunmaktadır.	10 (10,6)	17 (18,1)	18 (19,1)	28 (29,8)	21 (22,3)	3,3511	2,62	**,010**
Öğrendiklerini diğer işgörenlerle paylaşan personel ödüllendirilmektedir.	9 (9,6)	15 (16)	38 (40,4)	28 (29,7)	4 (4,3)	3,2340	2,53	**,013**

(*) n=94, Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum=3, Katılıyorum=4, Tamamen Katılıyorum=5; Yapılan t- testinde; α=0,05, test değeri=3, df= 93.

Tablo 6'da görüldüğü gibi, anket yapılan işletmelerde, işgörenlerin bilgi ve becerilerinden dolayı ödüllendirildiği ve onlara kendi kariyer planlarında sorumluluk alma şansının verildiği belirlenmiştir. İşletmelerdeki bu uygulamalar, işgörenleri işletme için faydalı yeni bilgi ve beceriler kazanmaya teşvik ederek yapısal sermayeyi geliştirecek ve aynı zamanda motivasyonu artıracaktır. Tablo 6'daki veriler, işletmelerde yapılan hataların ve çözümlerinin kayıt altına alındığını göstermektedir. Bununla birlikte, Tablo 7'de de işletmelerin %63,8'inin, yapılan hatalara ilişkin veri

tabanına sahip bulunduğu görülmektedir. Bu uygulamalar, işletmelerde yapılan hataların belirlenmesini, çözümlenmesini ve tekrarının önlenmesini sağlayacaktır. Araştırma bulguları, anket yapılan işletmelerde yetki devrinin teşvik edildiğini ve hiyerarşik kademelerin az olduğunu göstermektedir (Bknz. Tablo 6). İşgörenlere yetki devredilmesi ve hiyerarşik kademelerin azaltılması, işletmelerin daha esnek bir örgüt yapısına sahip olmasını sağlayarak, hantallığı ortadan kaldıracak ve değişen koşullara daha hızlı adapte olunmasını sağlayarak işletmenin rekabet gücünü artıracaktır.

Anket yapılan işletmelerde, neyin yanlış neyin doğru olduğunu gösteren kontrol amaçlı listeler oluşturulmakta (Bknz. Tablo 6) ve işletmelerin %89,4'ünde, iş süreçleri tanımlanarak dokümanlaştırılmaktadır (Bknz. Tablo 7). Bu uygulamalar, işlerin daha hızlı yapılmasını ve muhtemel yanlışların ne olduğunun tespit edilerek zamanında düzeltilmesini sağlayacaktır. Tablo 6'daki araştırma bulgularına göre, işletmeler ürünlere/hizmetlere ilişkin yeniliklerini patent ile korumaktadır. Patent maddi olmayan varlıklar için bir savunma mekanizmasıdır. İşletmelerin ürünleriyle ilgili tescilli patent sahibi olmaları, ürünlerinin kendi bilgileri dışında taklit edilmesini önleyecektir ve işletmeler sahip oldukları patentlerini satarak gelir de elde edecektir.

Tablo 7: Yapısal Sermaye Sorularına Verilen Cevaplar (n=94)

YAPISAL SERMAYE İLE İLGİLİ SORULAR	Hayır		Evet	
İşletmenizde:	f	%	f	%
Örgüt içi hızlı bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistem var mı?	8	8,5	86	91,5
Rakiplere ilişkin bilgiler bilgi veri tabanında düzenleniyor mu?	40	42,6	54	57,4
Müşteriler ve/veya tedarikçilere ilişkin bilgiler bilgi veri tabanında düzenleniyor mu?	17	18,1	77	81,9
Ürün ve/veya hizmet ile ilgili bütün bilgiler kayıt altına alınıyor mu?	7	7,4	87	92,6
Yapılan hatalara ilişkin raporlara daha kolay ulaşılmasını sağlayan bir veri tabanı var mı?	34	36,2	60	63,8
Yararlı ve ihtiyaç duyulan bilgiyi tutmaya, depolamaya ve dağıtmaya yönelik bir sistem var mı?	10	10,6	84	89,4
Sürekli bilgi gelişimini sağlayacak bir sistem var mı?	14	14,9	80	85,1
Bilgilerin nerede bulunduğunu gösteren haritalar var mı?	53	56,4	41	43,6
Ürün ve/veya hizmet gelişimini sağlayan programlar var mı?	24	25,5	70	74,5
İş süreçleri tanımlanarak dokümanlaştırılıyor mu?	10	10,6	84	89,4
İşgörenleri öğrendiklerini paylaşmaya özendiren bir kültürel yapı var mı?	30	31,9	64	68,1
İyi bir iletişim sistemi var mı?	12	12,8	82	87,2
İnternette bir web sayfası var mı?	4	4,3	90	95,7
Düzenli olarak takip edilen süreli yayınlar var mı?	5	5,3	89	94,7
Bir kütüphane var mı?	73	77,7	21	22,3
Bir konferans salonu var mı?	17	18,1	77	81,9
İşgörenlerin gerektiğinde kullanabilmeleri için bir bilgisayar odası var mı?	50	53,2	44	46,8
Teknolojik gelişmelerin işletme faaliyetlerine kısa sürede yansıması sağlanıyor mu?	8	8,5	86	91,5
Ar-Ge bölümü var mı?	44	46,8	50	53,2

Araştırma sonuçları, işletme yöneticilerinin işgörenlerin yeni görevlerinde yaptıkları hatalara karşı hoşgörülü olduğunu göstermektedir. Yapısal sermayelerini geliştirmek isteyen işletmelerde yeni tekniklerin denenmesi kaçınılmazdır. Dolayısıyla, bu denemeler sırasında yapılan hatalara karşı hoşgörülü olunmadığında, işgörenlerin yenilikleri uygulamaya istekli olmayacakları ve bununda yapısal sermayenin gelişimini engelleyeceği unutulmamalıdır. Tablo 6'daki veriler, işletmelerin öğrendiklerini diğer işgörenlerle paylaşan işgörenleri ödüllendirdiğini göstermekte olup, bu ifadenin ortalamasının en düşük değere sahip olduğunu vurgulamakta yarar vardır. Öte yandan,

işletmelerin %68,1'i işgörenlerini öğrendiklerini paylaşmaya teşvik eden bir kültürel yapıya sahip bulunmaktadır (Bknz. Tablo 7). Bu nedenle, öğrendiklerini diğer işgörenlerle paylaşan personelin ödüllendirilmesine daha fazla önem verilmelidir.

Tablo 7'deki diğer veriler incelendiğinde, işletmelerin %74,5'inin ürün/hizmet gelişimini sağlayan programlara sahip oldukları görülmektedir. Teknolojinin ve günün gereklerinin gerisinde kalmış işletmelerin pazarda tutunmaları neredeyse olanaksızdır. Dolayısıyla işletmeler ürünlerini sürekli geliştirecek programlar yapmalıdırlar. Araştırma bulgularına göre, işletmelerin % 87,2 gibi önemli bir oranı iyi bir iletişim sistemine sahip bulunmaktadır. İşletmelerde bilgiye zamanında erişimin sağlanması ve etkin bilgi paylaşımı açısından iyi bir iletişim alt yapısına sahip olmak önemlidir. İşletmelerin %95,7'si web sayfasına sahip olduklarını ifade etmektedirler. Günümüzde işletmelerin enformasyon teknolojisine yatırım yapması ve bu teknolojiyi etkin kullanması, yapısal sermayenin önemli bir unsuru olarak kabul edilmektedir. İnternet aracılığıyla iletişim, tanıtım ve ürün satışı işletmeler için stratejik bir kaynak olarak rekabet avantajı sağlamaktadır.

Anket yapılan işletmelerin %94,7'si düzenli olarak süreli yayınları takip etmekte ve %81,9'u konferans salonuna sahip bulunmaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin %46,8'inde bilgisayar odası ve %22,3'ünde bir kütüphane vardır. Entelektüel sermayenin etkin yönetimi açısından, işgörenlerin yazılı ve sözlü kaynaklardan yeterince yararlanmaları, bilgi birikimlerini artırmaları ve sahip oldukları bilgileri paylaşmaları çok önemlidir. Bu nedenle, işletmelerde personelin bilgi birikimini geliştirmesini ve bilgiyi paylaşmasını sağlayacak imkanlar sunulmalıdır. Tablo 7'daki veriler, işletmelerin %91,5'inin teknolojik gelişmeleri takip ederek faaliyetlerine yansıttıklarını, ancak sadece %53,2'sinin Ar-Ge bölümüne sahip olduklarını göstermektedir. İşletmelerin kendi alanlarıyla ilgili teknolojik gelişmeleri hızlı bir şekilde kendi sistemlerine adapte etmeleri yapısal sermayelerini de geliştirecektir. Bu nedenle, işletmelerin yeniliklere çabuk uyum sağlayarak rakiplerinden üstün olması için etkin bir araştırma-geliştirme bölümüne sahip olmaları gerektiği unutulmamalıdır.

3.2.5. İlişkisel Sermaye

İlişkisel sermaye ile ilgili t-testi sonuçları Tablo 8'de, yöneticilerin ilişkisel sermayeye yönelik sorulara evet-hayır şeklinde verdikleri cevapların dağılımı ise Tablo 9'da gösterilmiştir. Araştırmada yer alan diğer entelektüel sermaye unsurları (insan sermayesi:3,6078 ve yapısal sermaye:3,6128) ile karşılaştırıldığında, ilişkisel sermaye ile ilgili ifadelere verilen cevapların genel aritmetik ortalamasının (3,8085) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, araştırmaya katılan işletmelerin en çok ilişkisel sermaye yönetimine önem verdiklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. İlişkisel sermayeye önem verilmesi, işletmelerin yoğun rekabet ortamında rakipleri ile başa çıkabilmeleri açısından çevreyle iyi iletişim kurmalarını ve bu yolla elde edilen bilgiyi etkin olarak kullanmalarını sağlayacaktır.

Öte yandan, yapılan t-testi sonucunda, ilişkisel sermaye ile ilgili 18 ifadeden 17'sinin ortalamasının 3 test değerinden istatistikî bakımdan anlamlı düzeyde farklı olduğu ve bu değerin üstünde olduğu saptanmıştır. Sadece, müşteri sipariş takibinin online sistem ile yapılmakta olduğu ifadesinin ortalaması (x=2,8830), test değeri 3'den istatistiki olarak anlamlı düzeyde farklı bulunamamıştır (p=0,409). Tablo 8'deki verilere

göre, işletmelerin markalarına karşı kamuoyunda belirgin bir imajın olduğu ve kullandıkları marka ve logoların piyasada değer kazanması için çaba gösterdikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte, işletmelerin %75,5'nin piyasada çok iyi bilinen bir markaya sahip oldukları saptanmıştır (Bknz. Tablo 9). İşletmenin imajı, logolar ve marka değeri ilişkisel sermayenin önemli bileşenlerindendir. Bu veriler, işletmelerin ilişkisel sermayelerini etkin yönetmelerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir.

Tablo 8: İlişkisel Sermaye İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler ve T-testi*

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	x	**t**	**p**
Markalarımıza karşı kamuoyunda belirgin bir imaj vardır.	-	9 (9,6)	4 (4,3)	25 (26,6)	56 (59,6)	4,3617	13,92	**,000**
Ürünler veya hizmetler hakkında müşteriler bilgilendirilmektedir.	2 (2,1)	6 (6,4)	6 (6,4)	42 (44,7)	38 (40,4)	4,1489	11,73	**,000**
Tedarikçilerimizle etkin bir iletişimimiz vardır.	1 (1,1)	8 (8,5)	6 (6,4)	47 (50)	32 (34)	4,0745	11,34	**,000**
Müşterilerimizle etkin bir iletişimimiz bulunmaktadır.	1 (1,1)	8 (8,5)	12 (12,8)	40 (42,6)	33 (35,1)	4,0213	10,30	**,000**
Müşterilere işletme ile ilgili bilgiler sunulmaktadır.	-	10 (10,6)	10 (10,6)	47 (50)	27 (28,7)	3,9681	10,32	**,000**
Müşterilerin beklentilerini sürekli olarak değerlendirip, ona uygun ürün veya hizmet geliştirilmektedir.	2 (2,1)	9 (9,6)	16 (17)	30 (31,9)	37 (39,4)	3,9681	8,75	**,000**
Kullanılan marka ve logoların piyasada değer kazanması için çaba gösterilmektedir.	-	11 (11,7)	9 (9,6)	47 (50)	27 (28,7)	3,9574	10,02	**,000**
Müşteri ve tedarikçilerden alınan bilgiler işletme içinde düzenli ve sürekli biçimde paylaşılmaktadır.	5 (5,3)	7 (7,4)	23 (24,5)	20 (21,3)	39 (41,5)	3,8617	6,98	**,000**
Rakipler ile rekabet etmede, sahip olduğumuz bilgi etkili biçimde kullanılmaktadır.	-	16 (17)	12 (12,8)	38 (40,4)	28 (29,8)	3,8298	7,71	**,000**
Müşteri tatmin derecesi sürekli ve düzenli olarak ölçülmektedir.	2 (2,1)	11 (11,7)	16 (17)	37 (39,4)	28 (29,8)	3,8298	7,63	**,000**
Müşterilerle uzun süreli iletişim kurmak için etkili bir iletişim sistemi kullanılmaktadır.	-	14 (14,9)	11 (11,7)	48 (51,1)	21 (22,3)	3,8085	8,22	**,000**
Müşterilerin işletmemize olan bağlılık düzeyini belirlemek için değerlendirmeler yapılmaktadır.	2 (2,1)	4 (4,3)	25 (26,6)	48 (51,1)	15 (16)	3,7447	8,45	**,000**
Müşterilere ve/veya tedarikçilere karşı zayıflıklarımızı ortadan kaldırmak amacıyla çalışmalar yapılmaktadır.	-	10 (10,6)	16 (17)	57 (60,6)	11 (11,7)	3,7340	8,84	**,000**
Müşterilere özel ürün veya hizmetler geliştirilmektedir.	2 (2,1)	18 (19,1)	11 (11,7)	36 (38,3)	27 (28,7)	3,7234	6,16	**,000**
Ürünlerle ilgili yapılan çalışmalarda edinilen tecrübeler müşterilerle paylaşılmaktadır.	2 (2,1)	9 (9,6)	33 (35,1)	29 (30,9)	21 (22,3)	3,6170	5,94	**,000**
Müşterilerin düzenli olarak ziyaret edilmesi sağlanmaktadır.	3 (3,2)	11 (11,7)	28 (29,8)	31 (33)	21 (22,3)	3,5957	5,45	**,000**
Tüketici hattı etkin bir şekilde kullanılmaktadır.	7 (7,4)	17 (18,1)	19 (20,2)	31 (33)	20 (21,3)	3,4255	3,38	**,001**
Müşteri sipariş takibi online sistem ile yapılmaktadır.	21 (22,3)	20 (21,3)	12 (12,8)	31 (33)	10 (10,6)	2,8830	-0,83	**,409**

(*) n=94, Hiç Katılmıyorum=1, Katılmıyorum=2, Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum=3, Katılıyorum=4, Tamamen Katılıyorum=5; Yapılan t- testinde; α=0,05, test değeri=3, df= 93.

Tablo 8 ve 9'da görüldüğü gibi, araştırma bulguları, işletmelerin, ürünleri/hizmetleri ve işletmeyle ilgili diğer konularda müşterilerine bilgi verdikleri, işletmelerin %78,7'sinin müşterilerinin faaliyet alanlarını öğrenmeleri için gerekli şartları sağladığı, %55,3'ünün internet üzerinden müşterilere yönelik veri tabanı oluşturduğu ve %63,8'inin ise web sitelerinde potansiyel müşterilerine yönelik bilgi formları bulunduğu belirlenmiştir. Bu uygulamalar, müşterilere verilen değerin bir göstergesi olarak, müşterinin işletmeye olan güvenini ve bağlılığını artırarak ilişkisel sermayenin güçlenmesini sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları, işletmelerin ilişki içinde bulunduğu en önemli paydaşlar olan müşterilerle ve tedarikçilerle etkin bir iletişim kurduklarını ve bunun için gerekli iletişim sistemine sahip olduklarını ve ürünlerle ilgili yapılan çalışmalardan elde edilen deneyimlerini müşterilerle paylaştıklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin %59,6'sı müşteri şikayet hattına sahip olup, bu işletmelerin tüketici hattını etkin bir şekilde kullandıkları belirlenmiştir. Bu uygulamalar, işletmelerin müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi değerlendirerek, taleplerine daha hızlı cevap vermesini sağlayacak, taraflar arasında işbirliğini/güveni artıracak ve onlara rekabet avantajı getirecektir.

Tablo 9: İlişkisel Sermaye Sorularına Verilen Cevaplar (n=94)

İLİŞKİSEL SERMAYE İLE İLGİLİ SORULAR	Hayır		Evet	
	f	%	f	%
Tüketici şikayet hattına sahip misiniz?	38	40,4	56	59,6
Mevcut müşteriye etkin bir şekilde ulaşmak için iyi bir dağıtım kanalına sahip misiniz?	15	16	79	84
Müşterilerinize işinizi öğrenmeleri için gerekli hizmeti sağlıyor musunuz?	20	21,3	74	78,7
Bir ürün ve/veya hizmette müşterilerin ne istediğini rakiplerden daha iyi kavramak için oluşturulmuş bir metoda sahip misiniz?	16	17	78	83
Ürünlerinizden şikayetçi olan müşteri oranı yüksek mi?	82	87,2	12	12,8
Tekrarlanan sipariş oranınız yüksek mi?	37	39,4	57	60,6
Satış sonrası hizmet için bir bölümünüz var mı?	28	29,8	66	70,2
Mevcut müşterilerin uzun vadede korunması için bir politikaya sahip misiniz?	9	9,6	85	90,4
Piyasada çok iyi bilinen bir markaya sahip misiniz?	23	24,5	71	75,5
İnternet üzerinden müşterilerinize yönelik bir veritabanınız var mı?	42	44,7	52	55,3
Web sitenizde potansiyel müşterilerinize yönelik bir bilgi formu var mı?	34	36,2	60	63,8
İnternet üzerinden müşterilerinize yönelik online hizmetiniz var mı?	56	59,6	38	40,4

Tablo 8'deki veriler, işletmelerin müşteri beklentilerini sürekli olarak değerlendirerek kişisel isteklere uygun özel ürün ve hizmetler geliştirdiklerini ve müşterileri düzenli olarak ziyaret ettiklerini göstermektedir. Bununla birlikte, işletmelerin %83'ü, müşterilerinin üründe/hizmette ne istediklerini rakiplerinden daha iyi anlamak için farklı yöntemler geliştirdiklerini ifade etmişlerdir (Bknz. Tablo 9). Günümüzde, müşteri taleplerinin hızla kişiselleştiği ve sürekli değiştiği bir gerçektir. Bu nedenle, işletmelerin başarılı olabilmesi için sürekli değişen müşteri beklentileri konusunda düzenli olarak bilgiler elde etmeleri ve kişisel talepleri karşılayacak ürünler sunmaları gerekmektedir. Öte yandan, ankete katılan işletmeler, müşteri ve tedarikçilerden alınan bilgileri örgüt içinde düzenli ve sürekli olarak işgörenlerle paylaşmakta ve sahip oldukları bilgileri rekabet için etkili bir şekilde kullanmaktadırlar. Bilginin etkin kullanımı ve paylaşımı, örgüt içinde iletişimi güçlendirecek ve böylece kişilere veya gruplara özel olan bilgilerin işletmenin entelektüel değerleri haline gelmesini sağlayarak rekabet gücünü artıracaktır.

Tablo 8'deki araştırma bulguları, işletmelerin, müşterilerin tatmin derecelerini ve işletmeye olan bağlılık düzeylerini ölçtüklerini ortaya koymaktadır. Tablo 9'a göre, işletmelerin %90,4'ü, mevcut müşterilerinin uzun vadede korunmasına yönelik politikalar geliştirmekte ve %70,2'si ise satış sonrası hizmet bölümüne sahip olduklarını belirtmişlerdir. Müşterilerin tatmin derecesi ve işletmeye olan bağlılıkları ilişkisel sermayenin ölçülebilen en önemli göstergeleridir. Müşterilerin işletme hakkındaki görüşlerini ve bağlılıklarını tespit etmek ve değerlendirmek, işletmelerin müşteri ilişkileri konusundaki mevcut hatalarının çözümünü, muhtemel hatalarının da önlenmesini sağlayacaktır. Anket yapılan işletmeler, müşterilerine/tedarikçilerine karşı zayıflıklarını (dağıtım kanalında yetersizlik gibi) ortadan kaldırmak amacıyla çalışmalar yapmaktadırlar (Bknz. Tablo 8). İşletmelerin müşterilerine/tedarikçilerine yönelik zayıf taraflarını güçlendirmeleri, ilişkisel sermayenin geliştirilmesini sağlayacaktır.

Öte yandan, Tablo 8'deki diğer veriler incelendiğinde, işletmelerin %59,6'sının internet üzerinden müşterilerine yönelik hizmetlerinin olmadığını belirttikleri görülmektedir. İşletmelerin online sistemini etkin olarak kullanması, müşteri ve tedarikçilerle, sipariş ve stok takibinin daha sağlıklı yapılmasını ve müşterinin de siparişinin hangi aşamada olduğunu görmesini sağlayacaktır. Araştırma sonuçları, işletmelerin %84'ünün iyi bir dağıtım kanalına sahip olduklarını göstermektedir. İşletmelerin iyi bir dağıtım kanalına sahip olması, müşterilerine daha etkin bir şekilde hizmet verdiklerinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir. Son olarak, yöneticilerin sadece %12,8'i işletmelerinde ürünlerden şikayetçi olan müşteri oranının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin %60,6'sı ise ürünlerinden memnun kalınması nedeniyle işletmelerinin tekrarlanan sipariş oranlarının yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Tekrarlanan sipariş oranın yüksekliği müşteri tatmininin önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu iki sonuç birbirini desteklemekte ve söz konusu işletmelerin ilişkisel sermayelerini etkin bir biçimde yönettiklerini göstermektedir.

SONUÇ

Günümüzde, sermayeye dayalı sanayi ekonomisi kuralları yerini bilgiye dayalı enformasyon ekonomisi kurallarına bırakmış ve bunun sonucunda sermaye birikimi önemini kaybederek bilgi birikimi önem kazanmaya başlamıştır. Artık işletmelerin gerçek değerleri, gelecekteki kazanç yaratma potansiyellerine göre belirlenmektedir. İşletmenin piyasa değerini belirleyen en önemli varlıklar, entelektüel sermayeyi oluşturan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayedir. Bu nedenle, işletmelerin piyasada rekabet üstünlüğü sağlamaları ve piyasa değerlerini artırabilmeleri için sahip oldukları entelektüel sermayelerini başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi, istenilen sonuçlara ulaşmak için kritik bilgilerin yaratılması, saklanması, organize edilmesi ve uygulanması anlamına gelir.

Türkiye'deki ilk 500 büyük ölçekli sanayi işletmesinde entelektüel sermaye yönetimi ile ilgili yapılan araştırma sonuçları, işletme yöneticilerinin stratejik bir kaynak olarak gördükleri bilgiyi, işletmede tutmaya ve artırmaya çalıştıklarını ve işletmeye ait entelektüel sermayeyi geliştirmenin en etkin yolu olan bilgi paylaşımına da önem verdiklerini göstermektedir. Öte yandan, araştırmaya katılan işletmelerin, sahip oldukları insan kaynaklarına önem verdikleri, örgüte ait tek unsur olan yapısal

sermayeyi geliştirmek için çaba gösterdikleri ve ilişkisel sermayenin yapı taşı olan müşterilerle ve tedarikçilerle etkin iletişim kurdukları belirlenmiştir. Bu çalışmadan elde edilen tüm veriler genel olarak değerlendirildiğinde; ülkemizde faaliyet gösteren büyük ölçekli sanayi işletmelerinin entelektüel sermayelerinin etkin yönetilmesi için gerekli uygulamaları yerine getirdikleri görülmektedir. Bilgi çağında, entelektüel sermaye yönetiminin önemi her geçen gün artmaktadır ve işletmeciliğin temel fonksiyonlarının tamamında geçerlilik taşımaktadır. Bu nedenle, işletmeler maddi kaynaklarla birlikte sahip oldukları entelektüel sermayelerinin yönetimine de gereken önemi vermelidirler.

Öte yandan, Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğunu küçük ve orta ölçekli işletmelerin oluşturduğu göz önüne alındığında, KOBİ'lerin rekabet güçlerinin geliştirilmesi ve AB'deki potansiyel ortaklarıyla ülke ekonomisine çok daha fazla katkı sağlayacak girişimleri değerlendirme olanağının sağlanması büyük önem kazanmaktadır. Ancak, KOBİ'lerin rekabet gücünün artırılması araştırma ve teknolojik gelişme alanında da bazı düzenlemeleri gerekli kılmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, teknoloji geliştirmede en önemli sorun, piyasa aksaklıkları değil yeterli Ar-Ge projesinin olmamasıdır. Bu durumda, özellikle KOBİ'lerin teknolojik gelişme içinde olması veya ürün geliştirme/yeni ürün çalışmasında başarıya ulaşması ve ayakta kalması oldukça zor görünmektedir. Bununla birlikte, KOBİ'lerin araştırma ve yeni teknolojiler konusundaki gelişmelerden haberdar olmalarını, teknik kapasitelerini güçlendirmelerini ve yenilikçi faaliyetlere yönelmelerini sağlayacak bir ortamın oluşturulması tek başına yeterli olmamaktadır. Bu gelişmelerden somut sonuç alınabilmesi ancak gerekli bilgi, beceri ve deneyime sahip yetişmiş insan gücü ile mümkün olabilmektedir. Bu çerçevede AB'de mesleki eğitim konusuna da ayrı bir önem verilmekte ve bu bağlamda Birlik çeşitli program ve faaliyetler ile mesleki eğitim konusuna destek sağlamaktadır.

AB üyesi ülkelerde KOBİ'lere devlet tarafından sağlanan desteklerden bazıları şunlardır: Kuruluş için hibe, düşük faizli kredi veya kredi garantisi; şirket kuruluşunun daha düşük maliyetli ve daha hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi, yeniliklere yönelik yatırımlar için yardım ya da düşük faizli kredi; enerji tasarrufu sağlayan yatırımlar için yardım ya da düşük faizli kredi; yönetim ve satış danışmanlığı için yardım; Ar-Ge için büyük firmalara verilenden yüzde 10 fazlası; idari ve yasal düzenlemelerin iyileştirilmesi ve kolaylaştırılması; elektronik ortamda bilgilendirmenin iyileştirilmesi ve işlemlerin elektronik ortam aracılığıyla kolaylaştırılması; küçük işletmelerin Tek Pazar'dan daha fazla fayda elde etmesinin sağlanması; vergilendirme sisteminin başarıyı mükafatlandıracak, şirket kuruluşunu teşvik edecek, küçük işletmelerin yayılmasını ve istihdam yaratılmasını sağlayacak şekilde uyarlanması ve finansal hizmetlere erişimin iyileştirilmesi, küçük işletmelerin teknolojik kapasitelerinin güçlendirilmesi. Üye ülkelerde uygulanan teşvikler, bu çerçeve içinde kalmakla birlikte çok çeşitlilik göstermektedir.

Ancak, Türkiye'de KOBİ'lere yönelik teşvikler hem yetersiz, hem de olanlardan yeterince yararlanılamamaktadır. Ayrıca, KOBİ'lere verilen teşviklerin ve kredilerin, halen IMF ve Dünya Bankasınca saptanan programlar çerçevesinde tespit edilmesi, teşviklerden yararlandırılmamaları, geleneksel yapılarını kuramamaları, her kriz döneminde bu işletmeleri derinden etkilemekte ve ana firmalara bağımlılıkları giderek artmaktadır. Bugünkü finansman sistemi ve kredi mekanizmaları ile KOBİ'leri entelektüel sermayelerini geliştirmeye teşvik etmek ve büyük işletmelerin karşısında bir güç odağı yapmak mümkün görülmemektedir. Sözgelimi, KOSGEB kanalıyla verilen

teşvik ve kredilerden yararlanan KOBİ sayısı oldukça düşüktür. Örneğin, 2005–2006 yıllarında imalat sanayindeki KOBİ'lerin % 5'i bu desteklerden yararlanabilmiştir. Türkiye genelinde sanayi GSMH'nin ortalama olarak % 0,7'si Ar-Ge'ye ayrılmaktadır. KOBİ'lerde ise bu oran % 0,3 civarındadır. Öte yandan, genel olarak Türkiye'nin yenilikçilik göstergeleri değerlendirildiğinde AB ülkelerinin çok gerisinde kaldığı gözlenmektedir. Türkiye genelinde 2006 yılında 86 yatırım teşvik belgesi verilmiş ve toplamda 18.042.475 YTL yatırım ve işletme kredisi öngörülmüştür. Türkiye genelindeki KOBİ'lerin sayısı düşünüldüğünde bu rakamlar oldukça yetersiz kalmaktadır. Ülkemizde de bilimi ve teknolojiyi esas alan, Ar-Ge ve inovasyona ağırlık veren, dış girdilere bağımlı olmayan, rasyonel işletmeler kurulmasına yönelik, istihdam odaklı ve planlı bir kalkınmayı öngören sanayileşme politikaları uygulandığında, KOBİ'ler ekonomide önemli bir rol oynayacaklardır. Bu bağlamda, inovasyon ve Ar-Ge teşvikleri, "danışman havuzu", "ortak araştırma merkezi" v.s. gibi KOBİ'lere maliyeti minimize edecek bir şekilde oluşturulabilir. KOBİ'lerin finansmanında vergilendirme de göz önüne alınarak "uzun vadeli–düşük faizli" kredi uygulamaları gerçekleştirilebilir. Sonuç olarak, eğitim ve araştırma ile üniversite-bilim kurumları destekli bir teşvik politikası böyle bir yapılanma içinde KOBİ'leri gerçek yerine oturtacaktır. Bu çalışmada, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırmanın küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) uygulanması mümkün olamamıştır. Konunun KOBİ'ler açısından da incelenmesi, büyük ve küçük/orta ölçekli işletmelerin entelektüel sermayeyi yönetme biçimlerinin kıyaslanmasını sağlayabilecektir.

KAYNAKÇA

Abeysekera, I. (2006), "The Project of Intellectual Capital Disclosure: Researching the Research", **Journal of Intellectual Capital,** 7 (1): 61-77.

Abeysekera, I., Guthrie, J. (2004), "Human Capital Reporting in a Developing Nation", **The British Accounting Review**, 36 (3): 251–268.

Akhavan, P., Jafari, M., Fathian, M. (2006), "Critical Success Factors of Knowledge Management Systems", **European Business Review,** 18 (2): 97-113.

Akpınar, A.T. (2000), "Entelektüel Sermaye Kavramı", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** 1: 51-59.

Andriessen, D. (2006), "On the Metaphorical Nature of Intellectual Capital: A Textual Analysis", **Journal of Intellectual Capital***,* 7 (1): 93-110.

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

Bassi, L., Van Buren, M. (1999), "Valuing Investments in Intellectual Capital", **International Journal of Technology Management,** 18, (5-8): 414-432.

Boedker, C., Guthrie, J., Cuganesan, S. (2005), "An Integrated Framework for Visualising Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital***,* 6 (4): 510-527.

Bollen, L., Vergauwen, P., Schnieders, S. (2005), "Linking Intellectual Capital and Intellectual Property to Company Performance", **Management Decision,** 43 (9): 1161-1185.

Bontis, N. (1998), "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", **Management Decision,** 36 (2): 63-76.

Bontis, N. (2003), "Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations", **Journal of Human Resource Costing and Accounting,** 7 (1/2): 9-20.

Bontis, N., KEOW, W.C.C., RICHARDSON, S. (2000), "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", **Journal of Intellectual Capital,** 1 (1): 85-100.

Bozbura, F.T. (2004), "Measurement and Application of Intellectual Capital in Turkey", **The Learning Organization,** 11 (4/5): 357-367.

Brennan, N., CONNELL, B. (2000), "Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications", **Journal of Intellectual Capital,** 1 (3): 206-240.

Brooking, A. (1996), **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise,** Thomson Business Press, London.

Brooking, A. (1997), "The Management of Intellectual Capital", **Long Range Planning,** 30 (3): 364-365.

Burr, R., Girardi, A. (2002), "Intellectual Capital: More than the Interaction of Competence X Commitment", **Australian Journal of Management,** 27: 77-87.

Büyüközkan, G. (2002), "Entelektüel Sermaye Yönetimi", **KalDer Forum,** Nisan-Mayıs-Haziran: 35-44.

Chaharbaghi, K., Cripps, S. (2006), "Intellectual Capital: Direction, not Blind Faith", **Journal of Intellectual Capital,** 7 (1): 29-42.

Chen, M., Cheng, S., Hwang, Y. (2005), "An Empirical Investigation of the Relationship Between Intellectual Capital and Firms' Market Value and Financial Performance", **Journal of Intellectual Capital,** 6 (2): 159-176.

Çıkrıkcı, M., Daştan, A. (2002), "Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolarla Sunulması", **Bankacılar Dergisi,** 43: 18-32.

Çukacı, Y.C. (2003), Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Yönetilmesi, Muhasebeleştirilmesi ve Bir Araştırma, **Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, Yayımlanmamış Doktora Tezi,** İzmir.

Das, S.; Sen, P.K., Sengupta, S. (2003), "Strategic Alliances: Valuable Way to Manage Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital,** 4 (1): 10-19.

Dzinkowski, R. (2000), "The Measurement and Management of Intellectual Capital", **Management Accounting,** 78 (2): 32-36.

Edvinsson, L. (1997), "Developing Intellectual Capital at Skandia", **Long Range Planning,** 30 (3): 366-373.

Edvinsson, L., Malone, M. (1997), **Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower,** Harper Business, New York, NY.

Firer, S., Williams, S.M. (2003), "Intellectual Capital and Traditional Mesures of Corporate Performance", **Journal of Intellectual Capital,** 4 (3): 348-360.

Guthrie, J. (2001), "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital,** 2 (1): 27-41.

Harrison, S., Sullivan, P.H. (2000), "Profiting from Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital,** 1 (1): 33-46.

Herremans, I.M, Isaac, R.G. (2004), "Leading the Strategic Development of Intellectual Capital", **Leadership and Organization Development Journal,** 25 (2): 142-160.

Johannessen, J., Olsen, B., Olaisen, J. (2005), "Intellectual Capital as A Holistic Management Philosophy: A Theoretical Perspective", **International Journal of Information Management,** 25: 151–171.

Joia, L.A. (2000), "Measuring Intangible Corporate Assets: Linking Business Strategy with Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital,** 1 (1): 68-84.

Kannan, G., Aulbur, W.G. (2004), "Intellectual Capital: Mesurement Effectiveness", **Journal of Intellectual Capital,** 5 (3): 389-413.

Klaila, D., Hall, L. (2000), "Using Intellectual Assets as a Success Strategy", **Journal of Intellectual Capital***,* 1 (1): 47-53.

Leliaert, P.J.C.; Candries, W., Tilmans, R. (2003), "Identifying and Managing IC: A New Classification", **Journal of Intellectual Capital,** 4 (2): 202-214.

Liebowitz, J.S., Ching, Y. (2000), "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital,** 1 (1): 54-67.

Litschka, M., Markom, A., Schunder, S. (2006), "Measuring and Analysing Intellectual Assets: An Integrated Approach", **Journal of Intellectual Capital,** 7 (2): 160-173.

Lynn, B. (1998), "Intellectual Capital", **The Management Accounting Mag,** 72 (1): 9-22.

Macdougall, S.L, Hurst, D. (2005), "Identifying Tangible Costs, Benefits and Risks of an Investment in Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital,** 6 (1): 53-71.

Marr, B. (2005), "Strategic Management of Intangible Value Drivers", **Handbook of Business Strategy,** 6 (1): 147-154.

Marr, B., Moustaghfir, K. (2005), "Defining Intellectual Capital: A Three-Dimensional Approach", **Management Decision,** 43 (9): 1114-1128.

Mayo, A. (2000), "The Role of Employee Development in the Growth of Intellectual Capital", **Personel Review,** 29 (4): 521-533.

Mouritsen, J. (2004), "Measuring and Intervening: How do We Theorise Intellectual Capital Management?", **Journal of Intellectual Capital,** 5 (2), June: 257-267.

O'Donnell, D. (2004), "Theory and Method on Intellectual Capital Creation, **Journal of Intellectual Capital,** 5 (2): 294-311.

Petrash, G. (1996), "Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture", **European Management Journal,** 14 (8): 365-373.

Petty, R., Guthrie, J. (2000), "Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management", **Journal of Intellectual Capital,** 1 (2): 155-176.

Pike, S.; Fernström, L., Roos, G. (2005), "Intellectual Capital: Management Approach in ICS Ltd", **Journal of Intellectual Capital,** 6 (4): 489-509.

Pulic, A. (2004), "Intellectual Capital: Does it Create or Destroy Value?", **Measuring Business Excellence***,* 8 (1): 62-68.

Rastogi, P.N. (2002), "Knowledge Management and Intellectual Capital as a Paradigm of Value Creation", **Human Systems Management,** 21 (3): 229-240.

Roos, G. (2005), "Intellectual Capital and Strategy: A Primer for Today's Manager", **Handbook of Business Strategy,** 6 (1): 123-132.

Roos, G., Roos, J. (1997), "Measuring Your Company's Intellectual Capital", **Long Range Planning,** 3 (30): 413-426.

Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., Dragonetti, N.C. (1997), **Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape,** Macmillan Business, London.

Sanchez, M., Chaminade, C., Olea, M. (2000), "Management of Intangibles: An Attempt to Build a Theory", **Journal of Intellectual Capital,** 1 (4): 312-327.

Skaikh, J.M. (2004), "Measuring and Reporting of Intellectual Capital Performance Analysis", **The Journal of American Academy of Business,** March: 439-448.

Smith, M., Hansen, F. (2002), "Managing Intellectual Property: A Strategic Point of View", **Journal of Intellectual Capital,** 3 (4): 366-374.

Stewart, T.A. (1991), "Brainpower", **Fortune,** June 3: 44.

Stewart, T.A. (1997), **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations,** Doubleday/Currency, New York, NY.

Sveiby, K.E. (1997a), "The Intangible Assets Monitor", **Journal of Human Resource Costing and Accounting,** 2 (1): 24-36.

Sveiby, K.E. (1997b), **The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets,** Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.

Swart, J. (2006), "Intelellectual Capital: Disentangling an Enigmatic Concept", **Journal of Intellectual Capital,** 7 (2): 136-159.

Ulrich, D. (1998), "Intellectual Capital=CompetenceXCommitment", **Sloan Management Review,** 39 (2): 15-26.

Usoff, C., Thibodeau, J.C., Burnaby, P. (2002), "The Importance of Intellectual Capital and Its Effect on Performance Measurement Systems", **Managerial Auditing Journal,** 17 (1/2): 9-15.

Vural, G. (2003), Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Kayseri'deki Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, **Erciyes Ü., Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.**

Wu, A. (2005), "The Integration Between Balanced Scorecard and Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital,** 6 (2): 267-284.