

Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayele Rekabeti Yakalamak

Burçin Çelme
Planlama Uzman Yardımcısı / bcelme@sisecam.com.tr
A.Semih İşevi
Kütüphaneci / sisevi@sisecam.com.tr
T.Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.

Bilgi çağında şirketlerin rekabet üstünlüğü, maddi ve mali kaynaklarından ziyade, "entellektüel sermayelerini" nasıl yönettiklerine bağlıdır.

Buharlı makinenin icadıyla başlayan "**sanayileşme çağında**" önem kazananlar emek ve sermayeydi. Sermaye, genel olarak makineleri, gayrimenkulları ya da bunları satın alabilecek menkul değerleri çağrıştırmaktaydı. Toprak, hammadde, makine, alet gibi elle tutulabilir kaynaklar kullanılarak otomobil gibi elle tutulabilir ürünler elde edilirdi. Temel zenginlik kaynakları, maddi kavramlar olup bunun neticesinde temel stratejiler de üretkenlik üzerine odaklanmaktaydı.

Ancak, tarımdan ev ve çiftlik hayatına oradan da imalat işçiliğine geçiş yapan çalışma hayatı, şimdi de teknolojide oluşan gelişmeler neticesinde, "**bilgi çağına**" girmiştir. 1980'lerden sonra kurulan şirketlerde müşteri ilişkileri, süreçler gibi **bilgiye dayalı**, elle tutulabilir olmayan kaynaklar kullanılarak yazılım, reklam, internet portalı gibi elle tutulamayan sonuçlar elde edilmeye başlamıştır. Bilgi temelli ekonomiye giriş, sadece hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketleri değil, genel olarak tüm şirketleri etkisi altında bırakmıştır. Maddi varlıklar hala önemini korumakta ancak tek başlarına değeri baştan sona belirleyici olamamaktadır. Bilgiye dayalı şirketlerde, maddi varlıklar ham girdilerdir ve bu girdileri işleyip nasıl yüksek katma değer yaratacağımızı gösteren bilgi reçeteleri vardır. **İçinde bulunduğumuz bu yeni çağda, temel zenginlik kaynakları bilginin ürünüdür.** Bilgi başlı başına üretimin en önemli faktörü haline gelmiş olup "entellektüel varlıkları" yönetme de firmaların önündeki en önemli göreve dönüşmüştür.

Entellektüel sermaye, şirketlerin çalışanlarında, müşteri ilişkilerinde, organizasyondaki süreçlerde ve içlerindeki bilgi havuzlarında aranmalıdır. Rekabeti yakalamak için bilgiyi insanların beyinlerinden çıkarıp paylaşmak, işlemek, sinerji yaratmak ve yaratıcılığı besleyerek şirkete katma değer sağlayacak yeni rotalar belirlemek gerekmektedir. Şirketler çalışanların ve yapılarının gücüyle bilgiyi çarparak gelecekte sürdürülebilir kazanç sağlayacak potansiyel gücü ortaya çıkarabilirler.

I. Giriş

1.1 Toplumsal Değişimler

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüze gelinceye kadar uygarlık tarihindeki değişmelere bir göz atmak gerekmektedir. Uygarlık tarihine bakıldığında toplumların kendilerini top yekun değiştirdikleri, yepyeni ve beklenmedik bir biçime girdikleri dönemlere rastlanmaktadır. Bu dönemlerden insanlık tarihinde en önemli iz bırakanlardan birincisi insanları toprağa ve yerleşik hayata bağlayan tarım toplumuna geçiştir. İkincisi, tarım toplumundan kitlesel üretimin, tüketimin ve eğitimin önemli olduğu sanayi toplumuna geçiştir.

İnsanlık bugünlerde yeni ve köklü bir değişimin eşiğindedir. Uygarlık tarihindeki bu üçüncü köklü değişimin, sanayi toplumundan; enformasyonun giderek hammadde, emek ve diğer kaynakların yerini alacağı ve şimdiki sanayi toplumundan tamamen farklı bir Enformasyon Toplumuna doğru olacağı ifade edilmektedir.

1.1.1 Tarım Toplumundan Sanayi Toplumuna Geçiş

Sanayi devrimi James Watt'ın 1765'de buhar makinesini bulması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması gibi yeni teknolojilerin üretimle ilgili ekonomik alanda artan ölçüde kullanılmasıyla başlamıştır. 1789 Fransız devriminin yeni teknolojik gelişmelere yaptığı sosyal etkilerin sebebiyle de oluşan yeni toplumsal yapı kısaca "Sanayi Toplumunu" olarak adlandırılmıştır.

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

Konut ve işyerinin birbirinden ayrılması, evden işe ve işten eve insan trafiğinin doğmasına neden olmuştur. Fabrikalara dayalı toplu üretim kentleşmeyi ve kent yapısını değiştirirken buna paralel olarak, geniş aile yapısından çekirdek aile yapısına geçilmiştir. Geleneksel tarım toplumunun köylüleri endüstri işçisi olmuş; toprak sahipleri olan aristokratlar yerine, sermaye sahibi olan "burjuvazi", toplumun üst ve saygın sosyal sınıfı olarak ön plana çıkmıştır. Toplumun yapısı tepeden tırnağa değişerek yenilenmiş ve yeni kurumsal yapılar kazanmıştır. Toplumun kurumları ve yapısı ile birlikte değer, norm ve davranış kalıpları da değişmiştir. Geleneksel davranışlar, giderek akılcı davranışlara yerini bırakmıştır.

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

Sanayi toplumunda yaşanan sosyo-ekonomik değişikliklerden bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Geleneksel tarım toplumundan makineleşmiş sanayi toplumuna geçiş dñnya tarihine yñn veren en Ėnemli, en kñklñ değişikliklerdir.
- Bu geçiş dñnemi, ortaya çıkan bñtñn gerilimlere, çelişkilere, çatışmalara ve bunların yol açtığı beşeri acılara rağmen ilerlemeci bir harekettir.
- Sınıf atışmaları bu dñnemin belirgin Ėzellięidir. Ancak, ortaya çıkan sınıf çatışmaları, modern toplumların yapısal zıtlıklarından değil, yeni bir toplumsal dñzenin doğum sancularından kaynaklanan ve sınıai olgunlaşmanın belirli bir evresine tekabñl eden, geçici olaylardır.
- Liberal demokrasi bu oluşumla birlikte hızla yaygınlaşmıştır.
- Sanayi toplumu bñtñn sanayileşmiş ÷lkeleri ortak bir toplum tipinde buluşturacak temel birliği sağlamaktadır.
- Sanayi toplumu olmak çağdaşlığın simgesi haline gelmiştir. Gelişmemiş, az gelişmiş veya gelişmekte olan ÷lkeler çağdaşlaşmak için gelenekiliklerini aşarak sanayi toplumunun yapı tarzını benimseme yolunda çaba sarf etmektedirler.

Sanayi toplumuna geçişte yaşanan kñklñ değişiklikler ve gelişmelerle birlikte gñndeme yeni problemler gelmiştir. Bu değişim ve gelişmelerden fazlası ile yararlanabilen sosyal kesimler yanında, bundan yeterince yararlanamayan kesimler de olmuştur. Belli bir kesimin hızla zenginleşmesi yanında, çok dñřñk ÷cretle çalışan ve ailede çalışabilecek her yaştaki insanın çalışmak zorunda kaldığı, buna ilaveten hiçbir sosyal gñvenceleri olmayan insanlar ortaya çıkmıştır. Bñylece, sanayileşmenin ilk yñzyılında toplumda bñlñnmñř bir sosyal yapı sergilenmiştir. Ancak zaman içinde bu yapının sñrdñrñlemez olduğu gñrñlñnce 1870'li yıllardan sonra geliştirilen sosyal gñvenlik sistemleri ve politikalar ile toplumsal bñtñnleřmeye yñnelik uygulamalara yñnelinmiřtir. Bu uygulamalar, toplumun lehine geliştirilen ve onun refah seviyesini yñkseltmeye yñnelik gelişmeler olmuştur.

Sanayi toplumu tarıma dayalı geleneksel toplumu geride bırakarak; teknolojesi, ekonomisi, sosyal ve kñltñrel sistemleri tamamen eskisinden farklı yeni bir toplum yapısı oluşturmuştur. Bu yeni toplum yapısı, durağan olmayıp, kapsadığı teknoloji ve ortaya çıkan yenilenmelerle birlikte kendi içinde sñrekli gelişip, değişmiştir. ÷retimin ihtiyaç duyduğu hammaddeleri sağlamak ve yeni pazarlar bulmak için sanayi devrimini yaşayan ÷lkeler dış pazar arayışına girmişlerdir. Bu gelişmeler, gñlñ ÷lkelerde, dışarıda sñmñrgeler edinmek için bir yarış başlatmıştır.

1789 Fransız Devrimi ile birlikte ortaya çıkan liberal dñřñnce sanayileşmenin ortaya çıkmasında sñrñkleyici bir fonksiyon ÷stlenmiştir. Bu dñřñnce tarzı teknolojik ve sosyal

değişimler karşısında kendi özünü koruyarak yenilenmiştir. Sanayileşme olayının ikinci döneminde, sosyal güvenlik ve refaha katılım; özgürlüklerin toplumda daha geniş kitlelere yayılmasına yol açmıştır. Yeniden yapılanmış olan devletin özgürlükleri topluma yaymasıyla liberalizm yeni bir özellik kazanmıştır.

Bu yeni anlayışla, klasik liberal düşünce, "Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler!" felsefesinden, özgürlükleri hukuki sınırlar içinde koruyan bir liberalizme ve toplum yapısına ulaşmıştır. Sınırsız özgürlüğün, gerçek özgürlüğü yok etmemesi için çizilen sosyal ve hukuki sınırlar devlet tarafından korunmuştur. Böylece ferdin özgürlüğü, güç odaklarından korunduğu için, toplumda özgürlük alanı genişlemiş ve herkese açık hale gelmiştir. Çağdaş toplumlardaki sosyal devletin fonksiyonu da böylece yeni bir özellik kazanmıştır. Bu sosyal-liberal görüş, ferdi ve toplumu zıt değil, birbirini bütünleyen unsurlar olarak görmüştür. Sonuçta, sosyal dengeleri kurulmuş, sosyal kesimlerin refah artışlarından daha dengeli bir pay alabildiği toplumsal bir yapı gerçekleştirilmiştir.

Sanayi toplumunun yarattığı üretim sürecine bağlı olarak, özellikle ilk yüzyıl içinde sınıflı bir toplum yapısı oluşmuştur. Bu yapı birbirine karşı ve kıran kırana kavga eden iki ayrı ideoloji ve dünya görüşünün oluşumuna yol açmıştır. Batının sanayileşmiş ülkeleri bu sınıflı yapıyı sosyal devlet ve refah toplumu uygulamaları ile önemli ölçüde yumuşatırken; Rusya ve "Doğu Bloğu" ülkelerinde antidemokratik uygulamalarla zıtlasma, ülkelerarası ve dünya geneline yayılmıştır.

Sonuçta, Doğu ve Batı bloğu olarak zıtlasmacı yapı sergileyen yeni bir dünya düzeni kurulmuştur. Dünyanın politik ve ekonomik dengeleri bu ikili yapı üzerinde soğuk savaş şeklinde varlığını sürdürmüştür. Diğer yandan sanayileşme akımına katılmayan az gelişmiş ülkelerce "Üçüncü Dünya" olarak ayrı bir blok oluşturulmuştur. Ancak bu ülkeler de genelde, ya Batı bloğunun ya da Doğu bloğunun etki alanına girerek dünya ekonomik ve politik düzeni içinde yerlerini almışlardır.

1.1.2 Sanayi Toplumunda Değişim

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

Sanayileşme hareketinin son aşaması olan "Refah Toplumu" ve "Tüketim Toplumu" 1960'lı yıllarda doruk noktasına ulaşmıştır. Ancak, refah toplumlarının önünde yer alan ABD ve Batı Avrupa ülkelerinde 1960'lı yılların ikinci yarısından sonra ekonomik durgunluk ve kriz yaşanmaya başlanmıştır. Sanayi toplumundaki bu sancılar hem Batı hem de Doğu bloğunda gözlenmiştir. Ancak, Batı ülkelerinde tepki hareketleri baş gösterirken, Doğu bloğu ülkelerinde, uygulanan sistemde özgürlüklerin sınırlı olması sebebiyle aynı tarihlere görülmemiştir. Bu sancılar ancak 15-20 yıl gecikmeyle ortaya çıkmış ve 1990'lı yılların

başında Sovyetler Birliği'nin parçalanması ve Doğu bloğunun dağılması şeklinde kendini göstermiştir.

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

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

1.1.3 Yeni Yönelimler

Sanayi toplumunun insanlığa getirdiği köklü değişim ve dönüşümlere benzer bir işlem de günümüzde yaşanmaktadır. 20.Yüzyılın son çeyreği, bu dönüşümün başladığı dönem olmuştur. Bu yüzyıla kadar sosyal değişim çok yavaştı. Bir insanın hayatı boyunca fark edilmeyebilirdi. Artık öyle değildir. Değişimin hızı öylesine artmıştır ki, hayal gücümüzü bile zorlamaktadır.

Tarıma dayalı toplum yapısından sanayi toplumuna dönüşüm uzun yıllar almıştır. Toplumda meydana gelen büyük çatışmalarla birlikte 100 yılı aşkın bir dönem içinde sanayi toplumunun yapısı kurumsallaşmış yerleşti. Ancak, yeni bir değişim dalgası esmeye başladı. Toplumdaki büyük değişiklikler çatışma olmadan gerçekleşemeyeceği için yeni bir kriz dönemine girildi. Sanayi toplumundan yeni bir toplum düzenine geçiş öncesindeki kriz 1970'li ve 1980'li yıllarda hızla dünyaya yayıldı. Krizi atlatmak için istikrar kavramı gündeme geldi. Artık kalkınma ve gelişmenin yeni adı istikrardır. Oysa ki yeni gelişmeler topluma daha ilk 10 yılda önemli ve çok köklü değişiklikler getirdi. Uygulanan istikrar paketleri değişimin hızına ayak uyduramadı.

Yeni toplum düzeninin yapı ve kurumları henüz oluşum ve şekillenme aşamasında ise de, gelecekteki alabileceği yapılaşma şekilleri bugünden kısmen tahmin edilebilmektedir. Günümüzde insanlık, teknolojinin sağladığı imkanlar vasıtasıyla, gelişen teknolojiler konusunda geniş bir bilgiye, ondan faydalanabilme imkanına sahiptir. Bu durum, yeni gelişmelerin, insanlığa getireceği değişim ve dönüşümün, sanayi toplumundan daha derin ve köklü olacağının ilk habercisidir.

Batının gelişmiş ülkeleri sanayi toplumundan farklı yeni bir dönüşümü gerçekleştirirken az gelişmiş ülkeler, böyle bir değişimden uzak kalmaktadırlar. Az gelişmiş ülkeler yeni değişim ve dönüşüm bir yana; sanayi toplumuna geçişi bile henüz gerçekleştirememişlerdir. Muhafazakar yapı ve iç dinamiklerinin yetersizliği nedeniyle, yapısal değişim ve dönüşümlerden uzak kalmaktadırlar.

Gelişmiş ülkelerdeki mevcut gelişmeler yeni bir çağa girilmekte olduğu izlenimini vermektedir. Bu çağ, enformasyon bolluğu ile damgalanan bir çağdır. Açılan yeni çağ "Enformasyon Çağı", oluşan yeni toplum "Enformasyon Toplumu" olarak adlandırılmaktadır. Adını çağa veren milyonlarca verinin bulunduğu enformasyon okyanusunda boğulmadan, hedefe ulaşmak, istenilen ölçüde ve şekilde enformasyondan faydalanmak ayrı bir teknoloji gerektirmektedir. Ancak yeni teknolojilerin, sanayi toplumundaki teknolojilere göre çok hızlı üretiminin yapılması ve hayat tarzımızı etkilemesi, enformasyon toplumuna dönüşümün çok daha kısa sürede gerçekleşmesi yönünde bir sonuç doğurmaktadır.

2. Bilginin Belirleyici Güç Olması

Servet kaynağı önce topraktan endüstriye taşınmıştır. Günümüzde ise servet klasik endüstriden bilgiye taşınmaktadır. Aslında bilgi, günümüzün iş koşulları altında, şirketlerin pazar değerini belirleyen temel unsur haline gelmiştir. *Bugünün dünyasında rekabet gücü, yaratmanın temel koşulu, bilgiyi üretmek, üretilen bilgiye erişmek, erişilen bilgiyi tasnif ederek saklamak, gerekli bilgiyi analiz ederek rakibin önüne geçmek ile kazanılmaktadır.*

Bilginin ilk üretim maliyeti yüksek olmasına karşın yeniden kullanılmasının maliyeti düşüktür. Bu nedenle bilgi işgücünden de, mal ve hizmetlerden de, paradan da hızlı yayılmaktadır. Bilginin yayılma hızı sınırsız bir toplum yaratmakta, ayrıca bilgiye erişmedeki "fırsat eşitliği" nedeniyle herkesin rekabet sistemine girmesinin önü açılmaktadır.

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

Bunun yanısıra, iş dünyasında değişim, her geçen saniye gerçekleşmektedir. *Bugün değerli olan şey, dün değerli olandan ve yarın değerli olacak şeyden farklı olabilir.* Bu hızlı değişim

dalgası içinde gelecek hiç olmadığı kadar belirsizdir. Şirketler oyunda ayakta kalabilmek için geniş bir perspektife sahip olmalı ve değişime ayak uydurmalıdır. Bu yolda tek geçerli strateji *gelecek için devamlı yaratıcı fikirler üretmek ve hızlı öğrenmektir*. Bilgi, şirketlerin kaderini belirleyici unsurdur.

Aslında şirketler topraklarında buldukları ülkenin koşullarından direk olarak etkilenmektedir. Türkiye’de üretim, ulaşım ve iletişim teknolojilerinin iç bütünlüğü, bu bütünlüğün yarattığı ihtiyaç, o ihtiyaçlara göre örgütlenme bugünün çalışma hayatının gündemindeki ağırlığını giderek arttırmaktadır. Türkiye gibi endüstrileşme sürecini tamamlayamamış bir ülkenin bilgi toplumuna geçişinin kolay olmayacağı gözükmemektedir. Ancak, gelişme düzeyimiz ne olursa olsun, ister AB’ye girelim ister Dünya Ticaret Örgütü’nün belirlediği kurallarla rekabet edelim; gelişme farkı gözetmeksizin aynı kulvarda rekabet etmek zorundayız. Bir başka açıdan bakıldığında gelişmiş ülkeler de kendilerini yeniden örgütlerken, bizim gibi gelişmekte olan ülkeler, dünya genelindeki eğilimler ile kendi olanak ve kısıtları arasında dengeler kuran akılcı politikalar üretebilirlerse kuşkusuz kalkınma yarışında mesafe alabilir, çalışma yaşamını da düzenleyebilir.

3. Entellektüel Sermaye

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

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

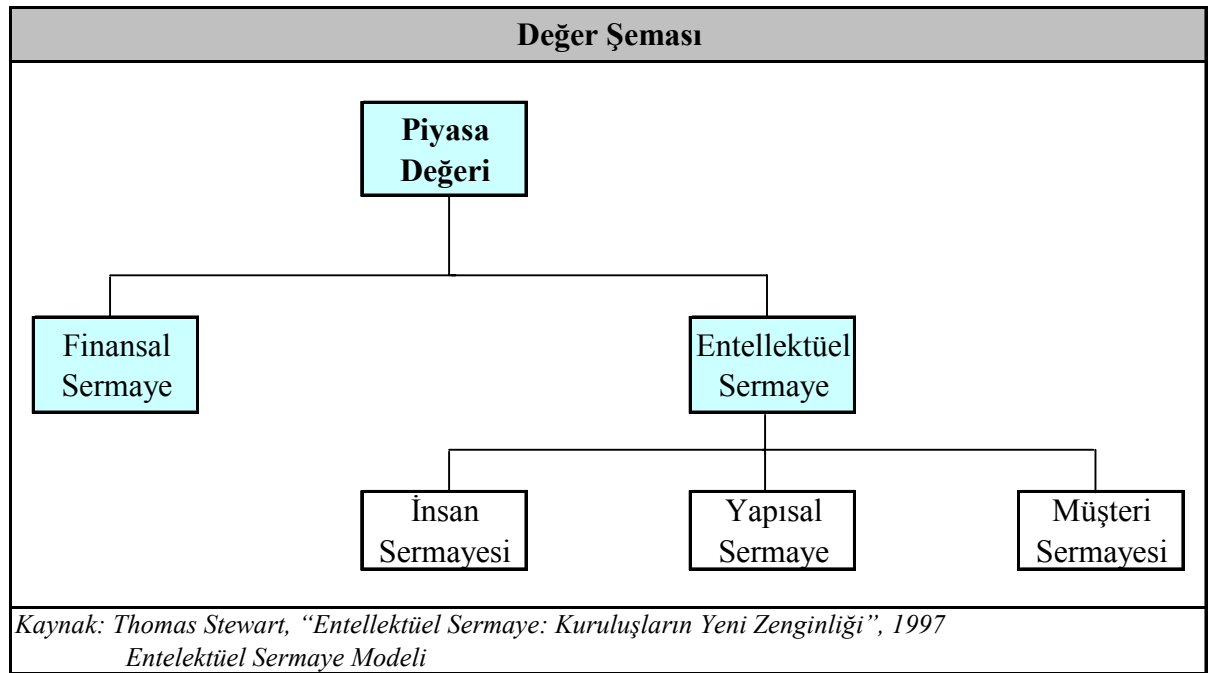
Dinamik bir zemin, dinamik bir stratejik yapı gerektirmektedir. Dün ve Bugün, yol göstericidir. Ancak hedef Yarın lider olabilmektir. Geleceğe yapılan yolculukta şirketlerin vizyonlarını yakalamak için ellerindeki tek pusula entellektüel malzemeleridir.

3.1. Saklı Hazineyi Keşif

Her kuruluş, farklı kimliklere bürünmüş entellektüel varlıkları barındırmakta, ancak bu varlıklar çoğu zaman örtülü halde bulunmakta, potansiyelleri gizli kalmaktadır. Bu örtülü entellektüel malzeme, kuruluşun geleceğini belirleyecek saklı hazinedir. Doğru taşların altına bakılıp keşfedilmeli, güçlü, değer kazandıran biçimlerde ele alınmalı ve yararlanılmalıdır. Maddi olmayan varlıkların değerini ortaya koymak için sorulacak temel soru: "Sizin ürün ya da hizmetinizi bir başkasınınkinden farklı kılıyor mu?" olmalıdır.

Kuruluştaki entellektüel sermaye modellenerek planlama, yönetim ve izleme için çok yönlü bir stratejik liderlik aracı haline getirilebilir. Model çerçevesinde boyutlar belirlenirken her bir boyut kuruluşun gelecekte kazanç sağlamasını garanti altına alacak şekilde ele alınmalıdır.

Bu modeli kurmak, kuruluşların "beyin gücünü" ve "kollektif bilgisini" geliştirmek ve yönetmek için atılacak ilk adımdır.



Entellektüel Sermaye modelinde temel boyutlar, İnsan Sermayesi, Müşteri Sermayesi ve Yapısal Sermaye olarak kategorize edilmektedir. ¹

¹ Thomas Stewart, "Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği", 1997

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

1. **İnsan Sermayesi:** Yetenekler, yetkinlikler, deneyim, özel beceri alanları, bireysel ya da grupsal uzmanlaşma olarak düşünülduğünde; şirketin çalışanların temsil eden insan sermayesi önemli bir kaynaktır. Başarıda sürekliliğin sağlanması, kurumun bilgi, deneyim ve becerilerinin artırılmasına, bir başka deyişle çalışanların kişisel gelişimlerine yapılacak olan yatırımın ön planda tutulmasına bağlıdır. Fortune Dergisi yazarı Thomas Stewart, fikirlerin ve yaratıcılığın önemini şöyle vurgulamıştır: "*Para konuşur, ama düşünemez; makineler çoğu kez insanoğlunun yapabildiğinden daha iyi iş yapar ama icatta bulunamaz.*"

Müşteriye giden süreçte katma değer insanla sağlanabilmektedir. Bir şirketin insan sermayesi, **yeni zor doldurulan** ve yüksek katma değerli çalışanlarının yoğunluğuna dayanmakta olup müşterilerin bir rakip yerine bu şirketi tercih etmelerini sağlayan ürün ve hizmetler bu kişilerde somutlaşmaktadır. Bir şirketin insan sermayesi ne kadar yüksekse, yani yetenek ve tecrübeleriyle çalışanlar tarafından yapılan yüksek katma değerli işlerin oranı ne kadar büyükse, ürün ve hizmetleri için o ölçüde yüksek fiyat biçebilir ve rakiplerinin karşısında güçlü olabilir. Çünkü rakiplerin söz konusu becerilere denk bir işgücü çıkarmaları çok daha zor olacaktır. Dünya hızla küreselleşirken, şirketleri bu değişim rüzgarlarını avantajlarına kullanabilmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, gerçekten küresel düşünebilen, iletişime, öğrenmeye yatkın, yeniliği ve değişimi arayan insan, kuruluşu için bir değer teşkil eder ve iyi sahiplenilmesi gerekmektedir. Kuruluşlarda yenilenmenin ve buluşçuluğun kaynağı insan sermayesidir.

Bir kuruluşun insan sermayesi ile bilgisi ve öğrenmesi arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır. Ancak, bu noktada bireysel öğrenme ile organizasyonel öğrenme arasında bir ayırım yapılmaktadır. Kuruluş için kalıcı bir katma değer sağlanması açısından, yeni bilgi arayışlarının ve yeni fikirlerin kolektif olarak paylaşılarak, öğrenmenin izleri bireyler ayrıldıktan sonra da kalacak şekilde süreç oluşturulması gerekmektedir. Kuruluşun öğrenme yeteneği ise; "*yeni fikirlerle bunların kuruluş içinde genelleştirilmesi yeteneğinin çarpımı*" olarak ifade edilmektedir.

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

2. **Yapısal sermaye:** Bilgi birikimi ve bilgiye ulaşabilme becerisi, kültür, sistem, metodoloji, ticari sırlar, ürün tasarımları ve patentlerin toplamıdır. Kurumun ürettiği **bilgi** tescil edilip, herkes tarafından bilinmesi sağlanırsa; uzmanlık, bilgi, deneyim, kuruma mal olur ve ihtiyaç duyulduğunda ulaşılabilir. Basit bir ifadeyle; **yapısal sermaye** kurumda tutulan, "**geceleri eve gitmeyen bilgidir.**"

Organizasyonlar bilgiyi kendisi üretmez, bireylerin örtülü bilgileri² organizasyonel düzeyde bilgi üretmenin bazını oluşturur ve bu işin özünde daima katma değer üreten insanlar, "yürüyen arşivler" vardır. Şirket, ağzına kadar bilgi ile dolu olsa da genellikle bu bilgiler dağınık halde bulunurlar. **Bilgi yönetimi** ile; bu bilgiler "paketlenerek" şirket içinde kalır ve böylece şirketin yapısal sermayesinin bir parçası haline gelir. Temel hedef; paylaşılmış bilgi ve deneyimin sürekli yeniden işlenmesini, yaratıcı biçimde kullanılmasını ve kolektif bilgi gelişimini sağlamaktır.

Şirket içinde oluşan bilgiyi yönetebilmek için ilk önce **faydalı bilgilerin adresini** bulmak gerekmektedir. Bu amaçla;

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

soruları cevaplanmalıdır.

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

- Ulaşılabilir bilgileri kullanmama, kullanamama, bilginin nerede olduğunu bilmeme,
- Gruplar arası güvensizlik,
- Çatışmalar nedeniyle önemli bilgileri kendine saklama,
- Aynı gemide olduğunun bilinci ve sorumluluğunda olmama,
- Paylaşmayı ve eleştirileri, geliştirme ve değişim için fırsat olarak görememe,

halinde ortaya çıkmaktadır.

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

3. Müşteri sermayesi:³ İşletmelerin başarılı olabilmesi için mal ve hizmetlerini sundukları müşterileri bulunmaktadır. Müşterilerin iş yapmaya istekliliği ve devam etme olasılığı, sadakat, imaj, markalar, özel sözleşmeler, dağıtım kanalları bir kuruluşun **müşteri sermayesini** oluşturur. Müşteri sermayesini geliştirmek için, **müşteri tatmini** ve **bağlılıklarına** odaklanılmalıdır. Gerçek bir müşteri sermayesi oluşturmayı hedefleyen kuruluşlar, temel felsefelerini; **"Amacımız yalnızca yeni**

² Liam Fahey'in bilgi topolojisi tablosuna göre örtülü bilgiler; "Bilinen ama bilindiği bilinmeyen" bilgilerdir.

³ İlişkiler bağlamında; Tedarikçiler de buna dahil edilebilir. (Bir Stratejik Araç Olarak Entellektüel Sermaye Analizi, G. Ross, A. Bainbridge, K. Jacobsen)

müşteriler kazanmak değil, müşterilerimize de müşteriler kazandırmaktır." şeklinde ortaya koymaktadır.

Merck (ilaç üreticisi), 1993'te Medco firmasını⁴ satın aldığında ödediği yüksek maliyetin yaklaşık yarısının "müşteri ilişkileri" elde etmek için gittiğini hesaplanmıştır. Bu konuda şirketin ifadesi "*Satın aldığımız şey bir dağıtım sistemi değildi. Yani fiziksel bir akışı satın almıyorduk; satın aldığımız şey bir veri tabanı ve müşteri hizmetleri kapasitesiydi.*" şeklindedir.

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

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

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

Müşteri sermayesinin değeri, ödemeleri müşteriler yaptığından, insan ve yapısal sermayelerin değerlerine, nazaran daha **belirgindir**. Müşteri sermayesi; pazar payı, yeni müşteriler, devam eden müşteriler, kar payı, müşteri tatmin araştırmaları ile daha rahat izlenebilmektedir.

Bunların yanısıra, tedarikçi ilişkileri, ve sosyal ilişkiler de kuruluşa sağladığı katma değer çerçevesinde modele eklenebilecek diğer boyutlardır.

⁴ İlaç ve sigortacılık şirketleri arasında aracılık yapan birimi

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

4. Bilgi

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

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

Veri, enformasyon ve bilgi terimleri literatürde kimi kez birlikte ve birbiri yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte aslında bu terimler özel birer anlam taşımaktadırlar. Veri enformasyonun, enformasyon ise bilginin hammaddesidir.

Veri, işlenmemiş bilgi ya da ham bilgi olarak tanımlanabilir. Veri, canlı bir organizma olarak bize ulaşan her şeydir. Veri, bir olay ya da gerçeğin kayıdır. Başıma yağan yağmur, kulağıma gelen ses, bir kağıt parçası, bir satış raporu, bilgisayar diski birer veridir. Ancak, verilerin **enformasyon**⁵ haline dönüşmesi bir süreçtir. Veri ya da gerçeklerin sistematik olarak toplanması, bir araya getirilmesi, yapılanması ya da düzenlenmesi eyleminin ürünüdür. Bundan dolayı bilgilendirme gereksinim duyulan anlamlı veridir; verinin "anlamlılık" niteliğini taşıması, onun işlenmesi sürecini gereksindirir. Verinin kendi başına önemi ya da anlamı olmayabilir. Kendi başına veri çok yararlı değildir. Oysa gereksinim duyan birey için anlamlı hale getirilmiş, verinin yeniden sunusu olan, enformasyon yararlıdır. Enformasyon, tanımlayıcı iletişime dayalıdır. Bu ifadeyi açarsak eğer, belki de bilgilendirme kavramı daha anlaşılır olabilecektir. İletişim, gönderici ve alıcı olmak üzere en az iki ucu bulunan bir süreçtir. Bu sürecin amacı, bilgi akışının sağlanmasıdır. Enformasyonun *bilgiye* dönüşmesi için enformasyonun işlenmesi yorumlanması, hatta bireysel düzeyde içselleşmesi, özümsemesi gerekmektedir. Hayatınıza katamadığınız, katkıda bulunamadığınız, üzerinde düşünemediğiniz, tartışamadığınız enformasyon bilgi değildir.

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

⁵ enformasyon : Fransızca information. "Danışma, tanıtma, haber alma, haberleşme" anlamlarında Türkçe'de kullanılan bu kelimeye Türk Dil Kurumu Kurumu, "bilgilendirme" karşılığını teklif etmektedir.

Bilgi, kodlanmış bilgi ve kodlanmamış bilgi olarak ele alınmalıdır. İnsan bilgi kodlayan tek canlıdır. İnsanın ne olduğunu anlamak, daha uzun süre tam anlamıyla belli olmayacak. Bu konudaki teoriler, araştırma bulguları, gerçekler sürekli değişiyor. Bir aralar insanın konuşabilen veya iletişim kurabilen tek canlı olduğu zannedildi. Ancak yapılan araştırmalar, çoğu canlının birbirleri ile bir şekilde iletişim kurduğunu, yani konuştuklarını gösterdi. Sonraları ise, insanın araç yapan ve kullanan tek canlı olduğu iddia edildiyse de, kimi canlıların sert kabuklu meyvelerin kabuklarını kırmak için, kabukların sertlik derecelerine göre, sopa veya taş kullanmaları; avlanmak içinse, avlanacakları türlere göre yumuşak veya sert kamışlar kullanmaları, bu teoriyi de alt üst etti.

Son zamanlarda ilgi çeken bir teori ise, insanın bilgi kodlayan, yani bilgiyi bir sistem etrafında (yazı) kayda geçiren tek canlı olduğu teorisidir.

İnsan neden bilgi kodlar? Kalıcı olabilmek için! Ürettiği bilgiyi zaman ve mekan ötesine taşıyarak, zamana ve mekana meydan okumak için.

Kodlamanın, yani bilgiyi yazıya geçirmenin iki temel pratik işlevi var: bilginin sürekliliğini sağlayarak, zaman içinde unutulmuş kaybolmasını önlemek ve bilginin kayıtlı olduğu taşıyıcı ile bir yerden bir yere taşınmasına olanak sağlayarak onu hareketlendirmek.

Köklü bir şirkette epey bir bilgi, deneyim ve öngörü mevcuttur. Ancak, bunların entellektüel malzeme haline dönüşmesi paylaşarak kolektif bilgi haline gelmesi gerekmektedir. Yapılan araştırmalar, şirketlerde "kodlanmış bilginin" sadece %30 düzeylerinde kalırken "kodlanmamış bilginin" %70 dolaylarında olduğunu işaret etmektedir. Kodlanmamış, yani gizli kalmış bilgiler potansiyel zenginlik kaynağıdır. Bu nedenle, insanlarda saklı kalan bilgilerin kodlanarak sisteme aktarılması ve ortak bilgi havuzunda yerini alması gerekmektedir. Böylece diğer bilgilerle ilişkilendirilerek geometrik bir büyüme gösterir. Bilgi paylaşımında kurum kültürü çok temel bir unsurdur.

Şirketteki bilgiler içsel gelen ve dışsal gelen olmak üzere iki türüdür. İçsel bilgi şirket içinde üretilen, dışsal bilgi ise şirket dışından gelen bilgileri ifade eder.

İçsel bilgileri ele alırken:

- Ne üretiyoruz?
- Ne tür bilgi?
- Ne yoğunlukta?
- Ulaşılabilir mi?
- Kimin kontrolünde?
- Güvenilir mi?

Sorularını cevaplandırmak gerekmektedir.

Entellektüel sermaye açısından, en can alıcı nokta bilgilerin sadece stoklanması değil, stoklanan bilginin akışının sağlanmasıdır.

5. Entellektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Yönetimi

*"Entellektüel sermayenin değeri, bir şirketin benzer maddi varlıklarla ortalama bir rakipten daha iyi performans gösterme gücüne eşittir."*⁶

Bu bakış açısı altında şirketin entellektüel sermayesini bütünsel olarak ölçmeye yönelik bir takım kantitatif yöntemler geliştirilmiştir. Ancak, finansal piyasalardaki performansa dayandırılan yöntemler, Türkiye'deki mevcut piyasa şartları nedeniyle tam olarak gerçek değerleri yansıtamamaktadır. Bu nedenle, şirketlerin yapılarına ve sektörlerine uygun kalitatif ölçme ve yönetme araçlarının geliştirilmesi önerilmektedir.

Literatürde kullanılan araçlar, daha önce bahsedilen Entellektüel Sermaye Modeli'nin temel boyutları olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesine odaklanmaktadır. Her bir boyutta, şirket için katma değer sağlayacak unsurlar göz önüne alınarak bir takım şirkete özgü göstergeler atanmakta ve takip edilmektedir.

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

Yapısal sermaye için ise, bütün olarak bir organizasyonun işleyişi üzerine göstergeler geliştirilmelidir. Burada unutulmaması gereken nokta, yapısal sermayenin çıktısının verimlilik olduğudur.

Temel olarak yapısal sermaye varlıklarının resmini çekmek için iki türlü göstergeye ihtiyaç vardır:⁷

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

Örnek olarak, idari giderler/ücretler, İntranet kullanımı sıklığı, kullanılabilecek göstergeler arasındadır. Enformasyon Teknolojisi (ET) yatırımları ise şirketin yapının geleceğine ne kadar para ayırdığını işaret eden en temel göstergeler arasında görülmektedir.

⁶ Parkinson ve Peterson

⁷ Thomas Stewart, "Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği", 1997

Müşteri sermayesinin değerinde ise, müşteri memnuniyeti, sadık bir müşterinin değeri (hesaplama yöntemleri üzerinde tartışılmaktadır) konularına odaklanılmaktadır.

Müşteri memnuniyetini ölçerken, bir müşterinin "mutlu" sayılabilmesi için aşağıda belirtilen üç özellikten en az birini sergiliyor olması gerektiği belirtilmektedir:

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

Entellektüel sermaye felsefesinde, müşteri sermayesi şirketin ve müşterinin ortak malıdır. Böyle bir sermaye yarattığınızı ölçmek için müşterilerinizin finansal gücünü ve büyümesini ve onların ticari işlerinden aldığınız payı izlemek gerekmektedir.

Sadık bir müşterinin şirket için değeri şirket için çok büyüktür. Yeni bir müşteriyi kazanma maliyeti, eski bir müşteriyi elde tutma maliyeti ve müşterilerin şirkete kazandırdığı kar takip altında tutulmalıdır.

Entellektüel sermayenin üç boyutuna ilişkin kullanılabilir göstergeler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye	Müşteri Sermayesi
Ortalama hizmet süresi Ortalama eğitim süresi Yüksek eğitim sahiplerinin yüzdesi İşe alma maliyeti ET okuryazarlığı Çalışan başına eğitim süresi Çalışan memnuniyeti Çalışan önerileri Programlarının başarısı Çalışan devri (ayrılmalar) Çalışan başına katma değer Çeşitli buluşçuluk ölçüleri: <ul style="list-style-type: none">• yeni ürünlerin getirdiği satışlar,• yeni ürünlerin brüt karı,• Ar-Ge faaliyetlerinin yoğunluğu, Ar-Ge verimliliği (<i>yeni ürünlerin karı / Ar-Ge harcamaları</i>). Meslektaşlar arası ilişkiler	İdari giderler/ücretler Bilginin yeniden kullanımı <ul style="list-style-type: none">• İtranet sitelerine ziyaret sayısı,• Tekrarlanan en iyi uygulamalar, vb Kalite ölçüleri: <ul style="list-style-type: none">• Hatalar• Yeniden başarılı bir sürecin tekrarlanması, vb Yeni teçhizata ve yeni fikirlere bağlı üretkenlik kazanımları ET yatırımları Çevrim ve süreç süreleri Başkaları tarafından atıfta bulunulan patentler ve yayınlar	Pazar payı Müşteri sadakati Müşteri ilişkilerinin ortalama ömrü Müşteri memnuniyeti Satış temaslarının kapatılan satışlara oranı Brüt karlar Alacakların yaşı Elektronik veri değiş tokuşu ve otomatik stok yenileme gibi işbirliği düzenlemelerinin artışı Müşteri kazanma maliyeti Müşteri tutma maliyeti

Bu tabloda belirtilen göstergeler öneri niteliğindedir. Şirketin entellektüel sermayesini ölçmek ve yönetmek için belirlenen göstergeleri şirketin stratejik açıdan kilit noktalarını aydınlatmalıdır. Kontrol panelinden stratejik açıdan önemli şeyleri takip etmek gereklidir. Entellektüel zenginlik yaratan faaliyetleri ölçülmelidir.

Bunları belirlemeye yardımcı olabilecek sorular şunlardır:

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

Ortaya çıkacak olan pusula yalnızca nerede olduğunuzu değil, nereye gitmeniz gerektiğini de göstermeli. Örnek olarak, müşteri ilişkileri iyiyken, sistemden beklenen performans çıkmıyorsa yönetim bu konuyu ele almalıdır.

Bitirirken

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

Bilgiye sahip olan kurumlar, toplulukların, toplumların bilgiyi toplumsal, siyasal, ekonomik bir güç olarak kullanabildiği, sahip olmayanları ezdiği bir dünyada kendi kültürüne ve insanına sıkıca sarılarak ayakta kalabilir.

Kaynakça

1. Thomas Stewart, "**Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği**", MESS Yayınları, 1997
2. "**Bir Stratejik Araç Olarak Entellektüel Sermaye Analizi**", G. Ross, A. Bainbridge, K. Jacobsen
3. Journal of Intellectual Capital, Volume 3, Number 1 & 2, 2002
4. Bilgi Yönetimi-Entellektüel Sermaye: Yeni Zenginlik, Kontent XXI
5. Leif Edvinsson, "**Şirket Boylamı**", Türk Henkel Dergisi Yayınları, 2002
6. Intellectual Capital Sweden: www.intellectualcapital.se
7. Knowledge Management: www.destinationkm.com

8. Interview with Leif Edvinsson:
<http://www.co-i-l.com/coil/knowledge-garden/ic/edvinsson.shtml>
9. www.mylmz.net/bilisim/ybs/yonetimbilisim.htm