

## YENİ BİR REKABET GÜCÜ KAYNAĞI OLARAK ENTELLEKTÜEL SERMAYE VE ORGANİZASYONEL PERFORMANSA YANSIMALARI

**Hüseyin KANIBİR**

Hava Harp Okulu Havacılık ve Uzay  
Teknolojileri Enstitüsü  
Yeşilyurt-İstanbul  
huseyinkanibir@yahoo.com

### ÖZET

*Tüm dünyada hızla sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci yaşanmaktadır. Bu yeni oluşum süreci ile birlikte bireysel ve kitlesel anlamda ortaya çıkan büyük değişimler, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, geleneksel organizasyon anlayışlarının ve çalışma biçimlerinin de sorgulanmasını gündeme getirmektedir. Ekonomik yapıların, pazarların ve kitlelerin niteliklerinde meydana gelen köklü değişimler paralelinde organizasyonel yapılanmalar, işleyişler, rekabet ve rekabet gücüne ilişkin faktörler yeni baştan ele alınmalı ve sanayi toplumuna ilişkin yaklaşımlar bilgi toplumu normları çerçevesinde yeniden gözden geçirilmelidir. Toplumsal yaşamın tüm dinamiklerinin farklılaştığı bir ortamda, bu durum organizasyonlar için önde gelen bir zorunluluktur. Entellektüel sermaye yaklaşımı da bu bağlamda ileri sürülen yeni yaklaşımlardan biridir. Bilgi toplumunda, “entellektüel olanın fiziksel olana hükmedeceği” düşüncesinin işletmeler dünyasındaki yansımalarını içermektedir. Bu yaklaşımda ; insan gücünün, sanayi toplumunda olduğu gibi, salt fiziksel güç olarak değil, onun çok daha ötesinde “beyin gücü” olarak ele alınması, bunun tüm organizasyonel işleyişlere yansıtılarak, katma değer yaratma sürecinin en önemli unsuru olarak algılanması ve organizasyon için kalıcı zenginliklere dönüştürülmesi esastır. Üstün organizasyonel performans ve rekabet gücü bu yaklaşımın bir uzantısı olacaktır.*

*Anahtar Kelimeler : Entellektüel sermaye, Organizasyonel performans, Rekabet gücü.*

### 1.GİRİŞ

Yaşanan küreselleşme süreci ile birlikte en üst düzeyde gerçekleşmeye başlayan rekabet ve giderek karmaşıklaşan rekabet ortamının bir sonucu olarak; rekabet avantajı sağlayabilme, rekabet avantajı yaratan kaynakların ve faktörlerin neler olduğu ve bunun da ötesinde rekabet üstü olabilmenin yolları, işletmelerin temel gündemi olarak karşımızda durmaktadır.

Bugün, tüm dünyada bilgi toplumuna ait normlar çerçevesinde temsili demokrasiden ve buna ilişkin mekanizmalardan katılımcı demokrasiye ve yeni mekanizmalara geçiş gözlemlenmektedir. Algılama ve değerlendirme biçimlerindeki bu temel değişimler sadece siyasi alanla sınırlı kalmayıp bütün alanları kuşatmaktadır. Pazarları oluşturan tüketicilerin, işletmelerin ve tüm kurumların nitelikleri değişmekte, işletme çalışanlarının/organizasyon üyelerinin rolleri ve bakış açıları farklılaşmakta, kar amaçsız kurumlar,

sivil toplum örgütleri, gönüllü kuruluşlar giderek güçlenmekte, üretim ve tüketim kalıpları ve anlayışları yeni baştan oluşmaktadır

Belirtilmesi gereken temel bir tesbit de, felsefi çerçevede birbirinden tamamen farklı iki temel yaklaşım bağlamında, sanayi toplumunun çöküşü ya da zirveye ulaşmasıyla ortaya çıkmaya başlayan bilgi toplumunun, sanayi toplumuna ait temel kurumları, işleyişleri, algılama ve anlayışları adeta fonksiyonsuz bırakmasıdır.

Kısaca pazarların ve işletmeler dünyasının genel görünümü, örneğin sanayi toplumu ile kıyaslandığında, çarpıcı biçimde değişmekte ve klasik rekabet yaklaşımları da yeni koşullara ilişkin çözümlemelerde yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda günümüzde oluşan yeni rekabet koşullarında etkin mücadeleyi sağlayacak yeni yaklaşımlar, yeni çözümler geliştirilmelidir.

Rekabetin bütün şiddetiyle yaşandığı günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rakipleri arasında fark edilebilmeleri; yalnızca üretimde değil her türlü örgütsel faaliyetlerinde en mükemmel performansa yönelik davranışlarına bağlıdır. Bu çerçevede, ayırım yapılmadan tüm organizasyonel süreçlerin ele alınması, sürekli iyileştirme, toplam kalite, yalın organizasyonlar gibi konseptler ve uygulamalar geliştirilmekte ve sonuçta tüm organizasyonel süreçler için “sürdürülebilir mükemmel performans”[1] yaratılmaya çalışılmaktadır.

Bütün bu çabalardaki temel hareket noktası; organizasyon düzeyinde gerçekleştirilen sözkonusu uygulamaların, sonuçta üstün performans ve önemli bir rekabet gücü yaratabileceği düşüncesidir. Buradaki felsefe; rekabet gücü ve rekabet avantajı sağlayabilmek için öncelikle “işletme düzeyinde” operasyonel etkinlik sağlanması zorunluluğudur.

Tüm organizasyon düzeyinde sağlanacak olan operasyonel etkinlik, bir yandan üretim süreçlerini diğer yandan üretim sonrası pazarlara ilişkin süreçleri ve bir diğer yandan da işletme çalışanlarını/organizasyon üyelerini ve işletmenin organizasyon kalitesini, rekabet gücü yaratabilecek çerçevesinde yeniden ele almayı gerektirmektedir.

Bu çalışmada, rekabet gücü açısından, entellektüel sermaye yaratımı ve geliştirilmesi uygulamalarının önemini göstermek amacıyla, son yıllarda rekabet gücü faktörlerinde meydana gelen değişim, pazarların ve rekabetin nitelikleri üzerindeki gelişmeler, rekabet avantajı yaratma anlayışında yaşanan evrim incelenmekte ve bu bağlamda entellektüel sermayenin rekabet gücüne etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır.

Bu çerçevede, entellektüel sermaye, üstün organizasyonel performansın ve rekabet gücünün yeni unsurlarından biri olarak incelenecektir.

## 2. ENTELLEKTÜEL SERMAYE KAVRAMININ TANIMI VE UNSURLARI

İlk kez 1960’lı yıllarda kullanılmaya başlayan entellektüel sermaye kavramı, uzun yıllar boyunca gündeme gelmemiş ve popüler olan diğer örgütsel konuların arkasında dikkat çekmemiştir. Organizasyonlar için yeni değerler yaratma ve bu değerleri rekabet gücüne yansıtılabilme noktasında kaynakların daha etkin nasıl kullanılabilceği ve mevcut kaynaklarla daha etkin sonuçların nasıl yaratılabileceği sorusuna yanıt arama çerçevesinde 1980 yılında konu Japonya’da tekrar tartışmaya açılmıştır. Entellektüel sermaye kavramı bu tartışmada ana eksenini oluşturmuş ve “Mobilizing Invisible Assets”[4] adlı çalışma, organizasyonlardaki “görünmeyen” varlıkların görünen sonuçlar üzerindeki

etkilerini entellektüel sermaye kavramı çerçevesinde incelemiştir [5].

Bununla birlikte, entellektüel sermaye kavramının uygulama alanında gündeme gelmesi ve yaygın biçimde tartışılması ancak 1990’lı yılların sonlarında gerçekleşmeye başlamıştır. Kavrama ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmakta fakat bu tanımlamaların esas içerik anlamında belirgin farklılıklar göstermediği de görülmektedir. Dikkat çekici diğer bir durum da, getirilen tanımlamaların çoğunda aynı kaynaklara atıflar yapılmasıdır.

Birçok tanımda, atıf yapılan başlıca referans olduğu görülen Thomas Stewart’a göre entellektüel sermaye; zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen her türlü entellektüel malzemedir. Bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet, bireysel yetenekler ve deneyim bu kapsamdadır [6].

Literatürde genel kabul gören bir diğer tanımda, kavram; “organizasyonlar için rekabetçi üstünlüklere ve karlılığa dönüştürülebilir ve organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan bilgi ve bu bilgilere dayandırılmış örgütsel süreçler toplamı”[7] olarak ele alınmaktadır.

En yalın haliyle entellektüel sermaye; organizasyonun sahip olduğu ve organizasyon için “değer” haline dönüştürülebilecek tüm bilgilerdir[8].

Stewart’ın getirdiği bir diğer tanımlama ise, “organizasyonu ‘üstün organizasyon’ a dönüştürebilecek, rekabet avantajı sağlayabilecek nitelikleriyle, organizasyon üyelerinin bildiği herşeyin toplamı”[9] biçimindedir.

Bilgi (knowledge) , organizasyon üyelerinin yetenek ve becerileri, onları destekleyen teknolojik ve enformatik altyapı, müşteriler/hedef kitle ile kurulan ilişkiler günümüzün dinamik ve rekabetçi çevresinde organizasyonların yarattığı değer büyük bir kısmını üretmektedir. Refah yaratıcı bu faktörlerin topluca bir arada ele alınması ile entellektüel sermaye kavramı yaratılmaktadır[10] ve aslında entellektüel sermayenin tüm organizasyonel süreçler bağlamında, üstün ve mükemmel performans hedefli bir ilişkiler ağı olduğu görülmektedir. Kısaca entellektüel sermaye; tek bir konu, tek bir hedef ya da tek bir sonuç değil, organizasyonel kaynaklar, organizasyonel süreçler, üstün performans, üstün sonuçlar ve rekabet gücü arasındaki ilişkilere yönelik bir yaklaşımdır.

Kavram kargaşası yaşanmaması açısından, literatürde sıkça kullanılan “beşeri sermaye” kavramı ile entellektüel sermaye kavramının ayırtilmesi gerekmektedir. Beşeri sermaye; insanlara bilgi, beceri ve hüner kazandırmak için yapılan eğitim harcamalarıdır[11]. Görüldüğü gibi beşeri sermaye kavramı, organizasyonel süreçlerde yer alan insanların

bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik yatırımlardır. Entellektüel sermaye ise, örgütsel süreçlerde yer alan insan faktörü ile birlikte, süreçleri doğrudan şekillendiren yönetim felsefesini ve süreçlerin yapısal görünümünü (kurulumunu) de bir arada analize tabi tutmasıyla, beşeri sermayeyi de kapsamakta fakat ondan daha geniş bir alanı ifade etmektedir [12].

### 3. LİTERATÜR TARAMASI

Entellektüel sermaye kavramı ilk kez 1969'da J. Kenneth Galbraith tarafından kullanılarak literatüre girmiştir [13]. Galbraith 'bireysel entellektüel birikim'den söz ederek bunu bireysel performansla ilişkilendirirken, günümüze gelindiğinde konunun, organizasyonların sahip olduğu entellektüel sermaye ve organizasyonel performans bağlamında ele alınması şeklinde bir değişim gösterdiği görülmektedir. Konu 1980'lerde Japon işletmelerinin gündemine gelmiş fakat yeteri kadar dikkat çekmeyerek geri planlara düşmüştür [14].

Bilgi ekonomisi ve bilgi toplumu oluşumlarının tüm dünyada ana trend haline gelmeye başlamasına paralel olarak, 1991 yılında Thomas Stewart'ın "Brainpower" (Beyin Gücü) adlı makalesiyle konu yeniden gündeme gelmiş ve bu defa dikkatleri yoğun biçimde üzerinde toplamıştır. Entellektüel sermaye olgusunun bir organizasyonun işleyişi üzerindeki belirleyicilik potansiyelinin büyüklüğünün anlaşılması ile, asıl ilginin konunun nasıl ölçümlenebileceği, hangi metotların geliştirilebileceği üzerine kaydığı görülmektedir[15]. Stewart tarafından 1997 yılında yayınlanan "Entellektüel Sermaye : Örgütlerin Yeni Zenginliği" adlı kitap, temel bir kaynak olarak kabul görmektedir. Avrupa ve ABD'de üniversite ve işletmelerin birlikte yaptıkları çalışmalar yayınlanarak ses getirmekte [16], ayrıca sadece bu konuyu inceleyen uluslararası dergiler yayınlanmaktadır [17].

Literatür incelendiğinde, entellektüel sermaye konusunun her yönüyle ele alınarak tartışılmakta olduğu ve konunun her türlü organizasyonel işleyişler bağlamında giderek popüler hale geldiği görülmektedir. Bu çerçevede, işletmelerin maddi olmayan, görünmeyen varlıklarının da maddi varlıklar kadar, hatta zaman zaman onların da ötesinde, örgütsel işleyişler ve sonuçlar üzerinde çok belirgin farklılaşmalar yaratabileceği vurgulanmaktadır [18].

### 4. ENTELLEKTÜEL SERMAYE YAKLAŞIMINA DUYULAN GEREKSİNİM

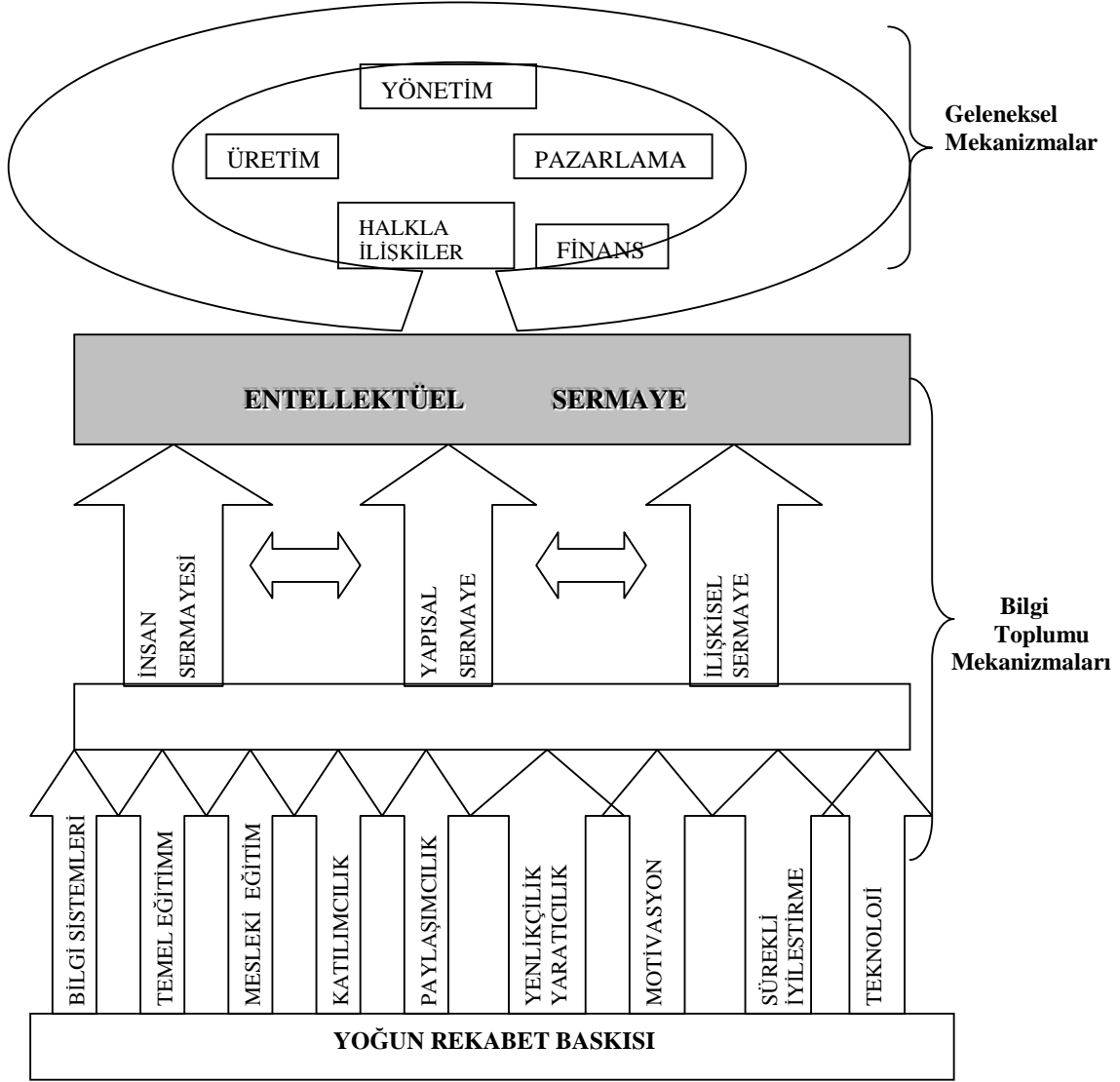
Son dönemlerde bilgi ekonomisinin ortaya çıkışı, daha önceki dönemlerde üstün kabul edilen doğal kaynaklar ya da finansal sermayeden ziyade entellektüel sermaye üzerinde bir ilgiye neden olmaktadır. Yeni küresel koşullarda, entellektüel olanın fiziksel olana hükmedeceği düşüncesi işletmeler dünyasında da hızla kabul görmektedir. Bir organizasyonun entellektüel

sermayesi; "organizasyon için bir değer üreten; birbiriyle bağlantılandırılmış, bir düzenleme ile biçimselleştirilmiş ve dayanak olarak kullanılan fikirlerin toplamı"[2] olarak kabul edilmektedir. Bugün, kar amaçlı ya da kar amaçsız, organizasyon/kurum başarısı her bakımdan, bilgiyi elde etme, yeniden işleyebilme ve aktarabilme etkinliğine ve bunu rekabetten daha büyük bir hızda ve etkinlikte yapabilme becerisine bağlıdır.

Günümüzde uygulamacılar, kendi geleneksel fonksiyonlarının daha etkili icra yollarını –örneğin, değer yaratmanın yeni yolları gibi- öğrenme gereksinimi içindedirler. Bu profesyonel bir yaklaşımın da gereğidir. Bununla birlikte, faaliyetlere yön verecek, yeni ufuklar açacak, tutarlı, uygulanabilir ve yüksek kalite içerikli yaklaşımların varlığının azlığı organizasyonların yönetim düzeyinde sıkça ortaya konulan bir şikayet olmaktadır. Buna bir tepki olarak, organizasyonlar giderek artan bir biçimde, ellerindeki kaynakların etkinliğini mükemmel düzeye çıkarabilme gayreti ile hareket etmekte ve bu bağlamda kendi entellektüel sermaye varlıklarını yaratma ve yönetme becerileri üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Küresel işletmelerin tecrübeleri açıkça göstermektedir ki yönetim etkinliğini ve inovasyonları arttıran fikirlerin elde edilmesi, işlenmesi ve aktarımına ilişkin organizasyonel yetkinlikler, performansın en üst düzeye (superior performance) çıkmasında öncül koşul niteliğindedir[3]. Entellektüel sermaye bu potansiyeli üzerinde taşıyan bir görünüm ile, özellikle, organizasyonel etkinlik, verimlilik, rekabet avantajı yaratma konularına odaklanan düşünürler, araştırmacılar ve uygulamacıların dikkatlerini çekmektedir.

Organizasyonel etkinliğin en üst düzeylere ulaştırılması aynı zamanda rekabet gücü için de oldukça kuvvetli bir temel anlamına gelecektir.

Diğer bir ifade ile rekabet gücü elde etme açısından, organizasyonel etkinlik 'olmazsa olmaz' bir ön koşuldur. Organizasyonel etkinliği ele alırken yalnızca üretim veya satışlar gibi 'nicel' süreçleri değil aynı zamanda organizasyondaki tüm süreçleri gündeme getirmesi, bunları ana dinamikler şeklinde sınıflandırarak analiz etmesi ve birbirleriyle ilişkilendirmesi, kısaca örgütsel işleyişi nicel ve nitel anlamda bütüncül bir yaklaşımla ele alması entellektüel sermaye yaklaşımının giderek daha fazla ilgi görmesinin başlıca bir nedenidir (Şekil 1).



Şekil 1. Organizasyonel Etkinlik ve Entellektüel Sermaye İlişkisi

## 5. ENTELLEKTÜEL SERMAYEYİ OLUŞTURAN UNSURLAR

Entellektüel sermaye, içerdiği felsefenin organizasyonel işleyişlerde hayata geçirilebilmesi itibarıyla, organizasyonların kendilerini nasıl dizayn etmeleri gerektiğine ve fonksiyonlarını en etkin nasıl

yerine getirebileceklerine ilişkin fikirleri gündeme taşımaktadır. Böylece organizasyonel performansın mükemmelleşmesi hedeflenmekte ve hemen ardından da bu mükemmel performansın rekabet gücüne yansyacağı beklenmektedir.

Entellektüel sermaye alanında yönetici ünvanına sahip ilk kişi olan Edvinsson, Skandia şirketi için entellektüel sermayeyi “Skandia’ya piyasada rekabet avantajı yaratacak profesyonel yetenekler, müşteri ilişkileri, organizasyonel teknoloji, deneyim ve bilginin bir bütünüdür” şeklinde tanımlarken aynı zamanda entellektüel sermayenin unsurlarını da belirtmektedir [19]. Diğer bir görüş, entellektüel sermayenin içsel yapı, dışsal yapı ve örgüt üyelerinin yeteneklerinden oluştuğunu öne sürmektedir [20]. Buna göre içsel yapı “ tüm organizasyonel yapıdaki görünmeyen ve duyumsanmayan varlıklar olarak işletme kültürü, bilgi sistemleri ve çalışma biçimi”, dışsal yapı ise “ örgütün çevresiyle olan ilişkilerinin ve bu ilişkinin kalitesinin yarattığı birikimler”dir.

Bununla birlikte, entellektüel sermayeyi oluşturan unsurların sınıflandırılmasında araştırmacı ve uygulamacıların benzer bir yaklaşımı benimsedikleri söylenebilir. Genel kabul gören bu yaklaşıma göre entellektüel sermaye üç temel unsurdan oluşmaktadır [21]. Bunlar; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir. Bu üç unsur aşağıda kısaca açıklanacaktır.

### 5.1. İnsan Sermayesi ve Organizasyonel İşleyişteki Yeri

Entellektüel sermaye yaklaşımının temel unsur olarak kabul edilen insan sermayesi, organizasyon üyelerinin sahip olduğu ve geliştirdiği bireysel bilgi, yetenek, deneyim ve davranışlarının yani tüm beşeri unsurların toplamıdır [22]. Bu bağlamda, organizasyon üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme yetenek ve kapasiteleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, onların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir.

Entellektüel sermaye düşüncesinin ileri sürdüğü temel bir yaklaşım, bu büyük güçten, klasik üretim faktörleri anlayışında olduğu gibi salt fiziksel işgücü olarak değil, çok daha geniş bir bakış açısıyla tüm organizasyonel işleyişler ve nihai hedefler

doğrultusunda yararlanılmasıdır. Diğer bir ifadeyle başlıca bir felsefe olarak, insan sermayesine, organizasyonel hedeflere en büyük katkıyı sağlayacak şekilde yaklaşılması ve yapılandırılmasıdır.

İnsan sermayesi organizasyonların mülkiyetinde olan bir unsur değildir. Kurumlar, organizasyonlar, tüm süreçlerin işleyişinde büyük etki potansiyeline sahip insan sermayesini ancak belirli süreler için kiralayabilirler. Dolayısıyla, organizasyonların, bu unsurun taşıdığı potansiyeli açığa çıkarabilmek ve maksimum kılabilmek için, üyelerinin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve deneyimleri aktif olarak kullanabilmeleri ve paylaşmaları gerekir. Bu da bireysel birikim ve gelişime önem veren, bireyleri cesaretlendiren, organizasyonel süreçlerin ancak bunlarla paralel olarak gelişebileceğini öngören bir yönetim felsefesini gerektirmektedir.

Kısaca organizasyon üyelerinde organizasyona yönelik aidiyet duyguları yaratmak, esas olmalıdır. Aksi takdirde bu birikim ve yetenekler bireyin kendisinde kalacak ya da örgütsel işleyişlere kalıcı bir katkı sağlamayacaktır. Bundan dolayı, bireysel anlamda her türlü entellektüel birikimi organizasyonel süreçlere yansıtarak örgütün zenginliğine dönüştürmek, böylece sürekli iyileştirme ve gelişmeyi dinamik bir yapıya kavuşturarak örgüt kültürü haline getirmek temel bir zorunluluktur.

### 5.2. Yapısal Sermaye ve Organizasyonel İşleyişteki Yeri

Yapısal sermaye, organizasyon üyelerinin entellektüel çabalarının tüm organizasyonel platforma yansımaları sağlayan düzenlemelerdir. Organizasyonun bütününe kapsayacak şekilde oluşturulan bu düzenlemelerle üyelerin entellektüel birikim ve potansiyelleri kalıcı ve sistemli olarak organizasyona transfer edilebilecektir.

Organizasyon üyelerini cesaretlendirici, teşvik edici ve aidiyet duygusu yaratıcı bir örgütsel atmosferin oluşmasına yönelik yönetim ve uygulama yaklaşımlarının, açıkça bir sistem olarak kabul edilmesi ve bunun gerektirdiği örgütsel yapılanmanın dizayn edilmesi, yapısal sermaye olarak ifade edilmektedir. Ancak bu yapısal özelliklerdeki bir organizasyon, sahip olduğu insan sermayesini örgütsel hedefler doğrultusunda harekete geçirebilecektir. Bu bağlamda organizasyonun her alanında yapılandırılmış olan süreçler, rutin uygulamalar, kavramlar, modeller, hiyerarşik ve informal mekanizmalar, yapısal sermayeyi yaratmada temel bileşenlerdir.

Yalnız bir ifadeyle “insan sermayesini biçimlendiren, yönlendiren, yetkilendiren destekleyici altyapı” [23] bütün nitelik ve boyutlarıyla bir organizasyonun yapısal sermayesini oluşturur. Bu durum “kurumsallaştırılmış” organizasyonel yetenekler olarak da adlandırılabilir. Organizasyonların niteliğine

göre bir takım farklılıkların görünme olasılığı olsa da , bir örgütün bütün hareketlerini şekillendiren yapısal sermaye genel olarak şu altyapı varlıklarından oluşmaktadır[24] :

- Yönetim felsefesi
- Örgüt kültürü
- Yönetim süreçleri
- Bilgi sistemleri
- Ağ sistemleri
- Finansal ilişkiler
- Entellektüel mülkiyete ilişkin varlıklar (patentler, telif hakları, ticari sırlar)

Yapısal sermayenin organizasyon için “kalıcı bir sermaye” niteliğinde olduğu dikkate alındığında, organizasyonun asıl başarısı, mevcut ve potansiyel her türlü entellektüel kaynak ve birikimi bu kalıcı sermayeye aktarabilmesi ve yansıtabilmesi olacaktır. Diğer bir ifadeyle, yetenek ve birikimlerin kurumsallaştırılabilme düzeyi, son tahlilde organizasyonların performansında önde gelen belirleyicilerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü işleyişleri ve ulaşılabilecek sonuçların niteliğini belirleyen temel araç, organizasyonun yapılanma biçimidir. Bu yapılanma biçimi süreçlerin şekillenmesini ve süreç kalitesini doğrudan etkileyecektir. Dolayısıyla yapısal sermayenin niteliği ve düzeyi, organizasyonların rekabetçi avantajlar yaratabilme potansiyelini açığa çıkarabilme açısından temel bir kritik faktördür.

### 5.3. Müşteri Sermayesi (İlişkisel Sermaye) ve Organizasyonel İşleyişteki Yeri

Müşteri sermayesinin ana konusu, pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri yoluyla organizasyonun edindiği bilgilerdir.

Kar amaçlı ya da kar amaçsız, hizmet ya da imalat sektörü, hangi konumda olursa olsun her organizasyon değer üretme sürecinde muhataplarının algılama biçimleri, tepkileri ve beklentilerini öğrenmek ve değerlendirmek zorundadır. Bu durum, “hedef kitleler için gerçek bir değer üretme” anlayışının mutlak bir parçasıdır. Bundan dolayı, başlangıçta müşteri sermayesi olarak tanımlanan [25] sözkonusu mekanizma, bugün “ilişkisel sermaye” olarak adlandırılmakta ve organizasyonun müşteriler, rakipler, tedarikçiler, her türlü kurum ve kuruluşla kısaca tüm çevresel faktörler ile olan ilişkilerine dayanarak geliştirdiği yeni bilgi ve değerler, bir organizasyonun ilişkisel sermayesi olarak değerlendirilmektedir.

Niteliği ne olursa olsun tüm organizasyonların, hedef kitlelerinin beklenti ve tatmin düzeylerini dikkate alarak faaliyetlerini gerçekleştirmeleri, diğer bir ifade ile örgütsel faaliyetlerin müşteri tatmini ve sosyal sorumluluklar ekseninde şekillenmesi bu anlayışın doğal bir uzantısıdır.

## 6. ORGANİZASYONEL PERFORMANS VE REKABET GÜCÜ İNŞASINDA ENTELLEKTÜEL SERMAYE YAKLAŞIMININ ROLÜ VE KATKILARI

Rekabet bir yarıştır. Bu yarış kimin daha iyi olduğunu ortaya çıkaran bir fonksiyona sahiptir [26]. Rekabet gücü ise, öncelikle bu yarışta sürdürebilmek, sonrasında da öne çıkabilmek için sahip olunması gereken temel yetkinliktir. Bu açıdan, elde edilen tüm yetkinlikler, gerek nitel gerek nicel açıdan, performans göstergelerinde kendini göstermekte, buradan da temel yetkinlikler toplamı olarak rekabet gücüne yansımaktadır. Dolayısıyla; yetkinlikler, performans ve rekabet gücü arasında doğrusal bir ilişki sözkonusudur. Buradan hareketle, organizasyonların rekabet gücünün artırılması, temelde organizasyonların yetkinliklerinin arttırılmasına bağlıdır. Organizasyonlar bu yetkinliklere dayanarak yenilikler geliştirebilecekler ya da farklılıklar yaratabileceklerdir [27]. Bu durum rekabet gücünün somut olarak ortaya konulması demektir.

Rekabet, doğası gereği sürekli bir dinamizm içerdiğinden, rekabet gücü kavramı da dinamik bir kavramdır. Rekabet gücü; çevresel koşullarla olan doğrudan bağı ve çevresel etmenlerin belirleyicilik gücünün önemli bir düzeyde olması açısından, standart bir yaklaşım ve analiz metodu ile ele alınamamaktadır. Bundan dolayı, rekabet gücü veya rekabete ilişkin örgütsel performans çalışmalarında ileri sürülen görüşler her zaman tartışmaya açıktır. Bununla birlikte, rekabet analizi konusunda tüm dünyada otorite kabul edilen Michael Porter, rekabet avantajı ya da rekabet gücü kazandıracak üç temel kaynaktan söz etmektedir [28]. Bunlar;

- Maliyet liderliği
- Farklılaşma
- Odaklanma'dır.

Porter bu kaynaklardan söz ederken aynı zamanda organizasyonların önündeki alternatif davranış yollarını da gündeme getirmektedir.

Maliyet liderliği; organizasyonların maliyetlerini kontrol altında tutarak fiyat avantajı yaratabilme becerisini ve bu şekilde rekabet gücü inşa edilmesini konu almaktadır.

Farklılaşma; Pazarda mevcut ürün ve hizmetlerden daha farklı, daha üstün ürün ve hizmetler yaratabilmek, daha üstün teknoloji, servis ve süreçler

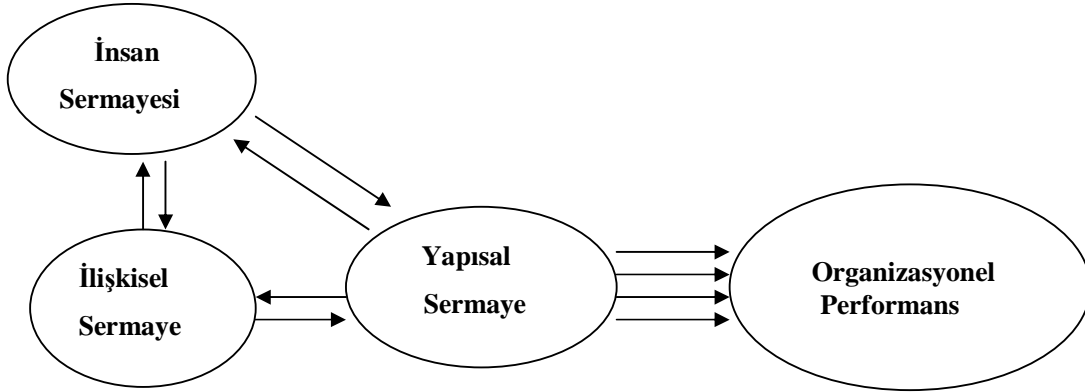
geliştirebilmek ve bunları organizasyonel sonuçlar üzerine açıkça yansıtabilme becerisidir.

Odaklanma; spesifik hedefler üzerinde yoğunlaşarak, bütün stratejilerin bu hedeflerle bağlantılı olarak oluşturulması ve sözkonusu hedefler üzerinde uzmanlaşarak organizasyon için bir rekabet gücü yaratılması becerisini ifade etmektedir.

Rekabet gücü ya da rekabet avantajı; rakiplerden ya da diğer organizasyonlardan daha üstün bir değerler karması yaratabilmek ve bunun algılanmasını sağlamak demektir.

Bu bağlamda, rekabet gücü ya da rekabet avantajı, “işletme içi koşullar” ve işletme dışındaki “çevresel koşullar” şeklinde iki ana koşullar grubu ile birlikte ele alınarak sistematik olarak analiz edilebilir. İşlet-

me içi koşullar, kısaca, işletme fonksiyonları (üretim, pazarlama, finans, yönetim vb.) ve süreçlere ilişkin performans ve etkinlik sorunlarıdır. Performans; bir bireyin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlamaktadır[29]. Kısaca, sahip olunan kapasitenin kullanılabilme yüzdesidir. Bu paralelde organizasyonel performans da; organizasyonun sahip olduğu bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedefleri doğrultusunda kullanabilme yüzdesidir. Dolayısıyla, bir organizasyonun temel dinamikleri olan insan sermayesinin, yapısal sermayenin ve ilişkisel sermayenin şekillendirilmesi ve yönetilmesi, taşıdığı potansiyelin açığa çıkarılabilmesi, doğrudan organizasyonel performansa yansiyacaktır (Şekil 2).



Şekil 2. Entellektüel Sermaye ve Organizasyonel Performans [30]

İşletme dışı çevresel koşullardan gelen fırsatların değerlendirilmesi ya da tehditlerin bertaraf edilmesi için temel ve öncelikli şart; işletme içi koşulları en üst düzeyde yerine getirmektir. Ancak içsel gereklerin en üst düzeyde yerine getirilmesi ile, dışsal fırsatlar ya da tehditler gerçekten anlam taşıyan bir gündem olabilecektir.

Bu noktada, entellektüel sermaye yaklaşımı; işletmenin içsel çevresinin, organizasyon içi etkenlerin ele alınması ve öncelikle bu alanda üstün performansın yaratılmasını hedefleyen bir yaklaşım olarak, organizasyonel rekabet gücünün içe dönük ve temel bir kaynağı niteliğini taşımaktadır.

Bu yönüyle, Porter'in, organizasyonların rekabet gücü kaynaklarına ilişkin genel kabul gören yaklaşımlarının arka planını temsil etmekte ya da Porter'in görüşleri entellektüel sermaye yaklaşımına bir üst çatı oluşturmaktadır. Çünkü , gerek maliyet liderliği, gerek farklılaştırma ve gerekse odaklanma stratejilerinin temelde dayandığı zemin; insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin oluşturduğu yapıdır. Zira, insan sermayesinin etkin kullanılmadığı, kullanılsa bile yapısal sermaye ile desteklenmediği, desteklense bile yaratılan sonuçların ilişkisel sermaye tarafından “katma değer” olarak sunulmadığı veya organizasyon süreçlerini şekillendirecek bilgi akışlarının organizasyona etkili bir şekilde sağlanmadığı bir durumda, Porter'in

yaklaşımlarının uygulanabilme olasılığı da olmayacaktır. O halde bu temel zemin, entellektüel sermaye yaklaşımının öngördüğü biçimde şekillendirildiğinde, tüm organizasyonlar için rekabet gücü, verimlilik, etkinlik, yenilikçilik gibi bir çok stratejik yetkinliği doğuracak temel bir yetkinlik alanı inşa edilmiş olacaktır.

Böylece, organizasyonu oluşturan temel dinamikler entellektüel sermaye yaklaşımının öngörülerini doğrultusunda yapılandırıldığında, Porter tarafından ileri sürülen ve işletmeler dünyasında çok büyük bir popülariteye ulaşan alternatiflerin herhangi biri değil, birden fazlası bir arada gerçekleştirilebilecektir.

Günümüzde kaynakların en etkin biçimde kullanılması gereğinin açıkça anlaşılması ve yoğun rekabet ortamı ile birlikte, organizasyonların sahip oldukları insan sermayesini verimsiz kullanma lüksü bulunmamaktadır. Bu nedenle organizasyonlar, bünyelerinde bulunan insanların tümünü süreçlerin bütününe dahil etmeli ve onların sahip olduğu fikirlerden, deneyim ve becerilerden maksimum düzeyde yararlanma yoluna gitmelidirler.

Bu çerçevede organizasyon üyelerini cesaretlendirici ve teşvik edici genel bir örgütsel atmosfer desteği altında mesleki yeterliliğe, bilgi üretimine, yetenek/beceri oluşturmaya yönelik çalışmalarla, insan sermayesinin; teknik bilgi, eğitim, girişimcilik ve katılımcılık coşkusu, buluşçuluk, kabullenici ve reddedici yetenekler, değişimcilik ve yenilikçilik gibi önde gelen boyutlarının ortaya çıkarılması esastır[31].

Bununla birlikte, insan sermayesinin tek başına ele alınarak etkinliğinin üst düzeylere çıkarılması, organizasyonel performans ve rekabet gücü açısından etkili sonuçlar yaratmada yetersiz kalacaktır.

İnsan sermayesi tarafından kullanılan temel enstrüman yapısal sermayedir. Yapısal sermaye, bir yandan insan sermayesinin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkartacak, diğer yandan da ilişkisel sermaye ile sağlanan “bilgi”leri “değer”lere dönüştürecek bir mekanizmadır. Bu yönüyle, insan sermayesini destekleyici bir teknolojik düzey, Ar-Ge’ye verilen önem ve bunun açıkça belirtilerek teşvik edilmesi, organizasyon süreçlerinin dizaynında geleneksel katı anlayışlardan vazgeçilerek, örneğin dikey hiyerarşik modellerden yatay modellere geçilmesi, esnek çalışma saatleri, sürekli iyileştirme anlayışının benimsenmesi, ergonomik ve insan merkezli süreç dizaynları gibi sadece organizasyonel verimlilik ve etkinliği hedefleyen esnek uygulamaların yaratılması ulaşılacak sonuçların niteliğini doğrudan belirleyici olacaktır. Bu da, yapısal sermayenin organizasyonel performans ve rekabet gücünün belirleyici bir kaynağı olma niteliğini açıkça göstermektedir.

## 7. SONUÇ

Rekabetin en üst noktaya ulaştığı günümüzde, organizasyonel anlamda rekabet gücü işletmelerin en önemli gündemi olmalıdır. Çünkü, artık işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, doğrudan bu temel yetkinliklerine bağlıdır. Rekabet gücünün yaratılabilmesi için öncelikle üstün organizasyonel performansa ulaşılması gerekmektedir. Dinamizm ve sürekli gelişimin en belirgin görünüm olduğu yeni küresel koşullarda organizasyonlar kendilerini sürekli yenilemeli ve performans artırıcı başarı faktörleri üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.

Organizasyonel performansı en üst düzeye taşıyacak faktörler üzerine yapılan analizlerin bir sonucu olan entellektüel sermaye, geleneksel anlayışın ürünü olan “yönetim kademesinin beyin gücü” yerine “tüm organizasyon üyelerinin beyin gücü”nün esas alınması, bütün yapılanma ve işleyişlerin bu çerçevede yeniden dizayn edilmesi gereğini vurgulamaktadır. Organizasyonlar ancak kendi üyelerini güçlendirip cesaretlendirdikçe, onların mesleki becerileri ile beraber zihinsel becerilerini de açığa çıkarabileceklerdir.

Süreçleri en akılcı biçimde şekillendirme, etkinliğe giden yolda gerekli uygulamaları geliştirme ve tatbik etme noktasında asıl anahtar, organizasyon üyelerinin beyin gücüdür. Üstün organizasyonel performansa ancak böyle bir anlayışla ulaşılabilir ve üstün rekabet gücü de bu anlayışın temel bir sonucu olacaktır.

Bu bağlamda entellektüel sermaye, bilgi toplumu normları çerçevesinde, organizasyonel işleyişlere ilişkin temel bir paradigma değişikliği önerisidir.

## KAYNAKLAR

- [1] Porter, M.E. “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, Free Press, New York, 1998.
- [2] Richard W. S., Paul S. M., “Intellectual Capital Management: An Approach For Packaging Knowledge For Action”, ICEx, Inc., [www.icex.com/research/files/Approach\\_Packaging.pdf](http://www.icex.com/research/files/Approach_Packaging.pdf) (alınış tarihi : Eylül 2003).
- [3] Biçer G., Düztepe, Ş., “Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi”, Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, c:1, sayı:2, s.13-20. Temmuz 2003.
- [4] Hiroyuki I., “Mobilizing Invisible Assets”, Japan, 1980.
- [5] Sullivan, P, “Value-Driven Intellectual Capital”, John Wiley&Sons Pub., s.240, 2000.



- [6] Stewart, T. A., "Entellektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği", BZD yay., s.XII., İstanbul, 1997.
- [7] Demediuk P., Sims R., "Measuring The Development and Application of Intellectual Capital in Local Government" , PublicSector Newsletter, march, 2003.
- [8] Edvinsson, L., Sullivan, P., "Developing A Model for Managing Intellectual Capital", European Management Journal, v:14, no:4, s.359, August 1996.
- [9] Stewart, T. A., "Brainpower", Fortune, June,1991.
- [10] Gagne, M. L., "Intellectual Capital and Ethics",
- [11] Seyidoğlu, H., "Ekonomik Terimler Ansiklopedik sözlük", Güzem yay., s.37,1999.
- [12] Çıkrıkçı, M., Daştan, A., "Entellektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığı ile Sunulması", Bankacılar Dergisi, s:43, s.20, 2002.
- [13] <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>, (alıntı tarihi : Ekim 2003 )
- [14] Sullivan, P. , "Value-Driven Intellectual Capital", John Wiley&Sons Pub., New York, 2000.
- [15] Edvinsson, L., Malone, M., "Intellectual Capital", Harper Business, New York, 1997.
- [16] Roos, G. ve diğerleri, "Intellectual Capital – Navigating in the New Business Landscape", New York University Press, 1997.
- [17] "Journal Of Intellectual Capital", "Journal Of Knowledge Management", bu alanın önde gelen dergilerindendir.
- [18] Bontis, N., "Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital", International Journal of Technology Management, v:18, s.433-62, 1999.
- [19] Edvinsson, L. , Malone, M., a.g.e., s.52.
- [20] Bukh, P. N. ve diğerleri, "Constructing Intellectual Capital Statements", Scandinavian Journal Of Management, v:17, s.87-108, 2001.
- [21] Roos, G., Roos, J., "Measuring Your Company's Intellectual Performance", Long Range Planning, v:30, n: 3, s. 413-426, 1997 ; Bontis, N., "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries", v:1, n:1, s.85-100, 2000.
- [22] Bontis, N., Choo, C.W. (ed), "The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge", Oxford Univesity Press, s. 34 , New York, 2001.
- [23] Edvinsson, L., Malone, M., a.g.e., s.35.
- [24] Önce, S., "Muhasebe Bakış Açısı İle Entellektüel Sermaye", Anadolu Üniversitesi Yay.no:1100, s.29, 1999.
- [25] Saint-Onge, H., "How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management", Journal of Systematic Knowledge Management, January, 1998.
- [26] Henderson, B. D., "The Anatomy of Competition", Journal Of Marketing, v:47, s.8, Spring, 1983.
- [27] Biçer, G., Düztepe, Ş., a.g.e., s.18.
- [28] Porter, M. E., "Competitive Advantage", The Free Press, s.35, 1985.
- [29] Aydın, S., "Performans Kavramı", [www.bayar.edu.tr/~selim/](http://www.bayar.edu.tr/~selim/), ( alıntı tarihi: Ekim 2003).
- [30] Bontis, N., " Intellectual Capital and Business Performans in Malaysian Industries", Journal Of Intellectual Capital, v:1, n:1, s. 97, 2000.
- [31] Çıkrıkçı, M., Daştan, A., a.g.e., s.21.

## ÖZGEÇMİŞ

### Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Kanbır

1972 Ankara doğumludur. İlk ve orta öğrenimini Antakya ve Osmaniye’de tamamladı. 1993 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Afyon Kocatepe Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başladı. 1995 yılında yüksek lisans derecesini ve 2000 yılında da "Bir Global Rekabet Stratejisi Olarak İşletmeler Arası Stratejik İşbirlikleri ve Rekabet Gücüne Katkıları" adlı çalışmasıyla, Uludağ Üniversitesi’nde doktora derecesini aldı. 2001 yılından bu yana Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde yardımcı doçent doktor olarak akademik faaliyetlerini sürdürmektedir.