



"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ  
"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

## Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi

*The Importance of Intellectual Capital in The Creation of  
Competitive Advantage*

Yeter DEMİR

Dr.

Erkan T. DEMİREL

Dr./Fırat Ünivesitesi

Ocak/January 2011, Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 1, Page: 81-104  
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.0166.x

**Makalenin on-line kopyasına erişmek için:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=444&vol=13&num=1&year=2011>

**To reach the on-line copy of article:**

<http://www.isguc.org/?p=article&id=444&vol=13&num=1&year=2011>

**Makale İçin İletişim/Correspondence to:**

© 2000- 2011

**“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**  
**“İşGüç” Industrial Relations and Human Resources Journal**

Ocak/January 2011, Cilt/Vol: 13, Sayı/Num: 1

ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2010.166.x

**Editör/Editor-in-Chief**

Aşkın Keser (Kocaeli University)

**Editör Yardımcıları/Co-Editors**

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

**Uygulama/Design**

Yusuf Budak (Kocaeli University)

**Yayın Kurulu / Publishing Committee**

Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Kocaeli University)

Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

**Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board**

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zelandiya)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (University of East Anglia-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.İşık Urla Zeytinioğlu (McMaster University-Kanada)

**Danışma Kurulu / National Advisory Board**

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (Uludağ University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (Kocaeli University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Sakarya University)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.*

*Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the outhors.*

*None of the contents published can't be used without being cited.*

## Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi

### *The Importance of Intellectual Capital in The Creation of Competitive Advantage*

**Yeter DEMİR**  
Dr.

**Erkan T. DEMİREL**  
Dr./Fırat Ünivesitesi

#### Özet:

Küreselleşme; "değişim" ve "rekabet" faktörlerini dünya gündeminin merkezine yerleştirmiştir. Bunlara ayak uydurmak ise yine küreselleşmenin bir ürünü olan "Bilgi Çağı" nı hatırlatmaktadır. Bilgi Çağı, değerli bilgiye sahip olabilmeyi ve onu kullanabilmeyi gerekli kılmaktadır. Bu gereklilik, işletmeler için çok önemli bir stratejik unsur niteliğindedir. Bilgi kavramı, son dönemlerde, stratejik yönetim bağlamında çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. Bilgiyi, rekabet avantajı, kaynak tabanlı görüş ve entelektüel sermaye ile ilişkilendirerek irdeleyen çalışmalar ise ilk sıralarda yer almaktadır. Entelektüel sermaye, kaynak tabanlı görüşe göre "işletme performansının kaynağı" ve "rekabet avantajı elde etme yolunda önemli bir anahtar" olarak kabul edilmektedir. Bundan dolayı; entelektüel sermaye ve onun rekabet avantajı yaratmadaki etkisi, günümüz işletmecilerinin ve araştırmacılarının önemle üzerinde durdukları konular arasındadır.

Bahsedilen görüşlerin ışığında, işletmeler açısından entelektüel sermayenin rekabet avantajı yaratmadaki etkilerini incelemeyi amaçlayan bu çalışmanın yapılması düşünülmüştür. Çalışmada öncelikli olarak; rekabet, rekabet avantajı ve entelektüel sermaye kavramlarının netleştirilmesine yönelik bir çerçeve sunulmuştur. Daha sonra ise entelektüel sermayenin rekabet avantajı yaratmadaki önemi ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Rekabet, Rekabet Avantajı, Rekabet Gücü, Kaynak Tabanlı Görüş, Entelektüel Sermaye

#### Abstract:

With the onset of globalization, adapting to change and competition have become inevitable constants in the world of business. As a result, keeping up with these constants has led to another product of globalization: The "Information Age" which requires businesses to possess much more than the mere ability to utilize information and knowledge at hand but to capitalize on intellectual property in order to gain competitive advantage. Recent studies examine the "concept" of information as it relates to business, strategic management and gaining competitive advantage. For example, according to the resource-based view on the subject, intellectual capital is "the source of the business performance" and "an important key to gain competitive advantage." Therefore, intellectual capital and its effects on creating competitive advantage are among the issues contemporary managers and researchers concentrate.

In light of the above-mentioned views, this study has been designed to explore the effects of intellectual capital on the creation of competitive advantage. The study is primarily aimed at clarifying the concepts of competition, competitive advantage and intellectual capital. Finally, the importance of intellectual capital in the creation of competitive advantage is discussed.

**Keywords:** Competitive, Competitive Advantage, Competitiveness, Resource-Based View, Intellectual Capital

## GİRİŞ

Bilgi çağı ve küreselleşme, klasik rekabet yöntemlerinin sorun çözmede ve rekabet avantajı elde etmede yetersiz kalmasına yol açmıştır. Bu yetersizlik karşısında işletmeler, bütün fonksiyonlarını yerine getirirken yüksek düzeyde performans elde etmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Değişim olgusunun yoğunluğunun ve işletmelere olan etkilerinin her gün daha da fazla hissedildiği günümüzde, rekabetçi örgütsel yeteneklerin çeşitli düzeylerde sağlanması giderek daha da önemli konuma gelmektedir. Ayrıca, rekabet kavramının temel fonksiyonlarını yerine getirerek toplumsal hayata sağladığı çeşitli yararlar kavramın önemini arttırmaktadır. Artan küreselleşme eğilimi ve bunun sonucunda yaratılıp genişleyen yeni pazarlar ve gelişen rekabet ortamında, yöneticiler işletmelerinin fark yaratabilmesi ve avantajlı konuma geçebilmesi için maddi olmayan varlıkları ile ilgili konularda daha duyarlı davranmak ve bunun sürekliliğini sağlamak durumunda kalmaktadırlar.

Maddi olmayan (soyut) varlıkların sürdürülebilir rekabet avantajı olduğunun algılanmasından bu yana, yaklaşık son 40 yıldan beri, entelektüel sermaye olgusu araştırmacı ve uygulayıcıların gündeminde olmuştur. Entelektüel sermaye kavramının gündemin üst sıralarını almaya başlaması, bilgi toplumu felsefesinin gerek sosyal gerekse de ekonomik alanda daha doğrusu hemen her alanda önemli değişimler gerçekleştirilmesiyle mümkün olmuştur. Bilginin klasik üretim faktörlerinin önüne geçmesiyle birlikte işletmecilikle ilgili konulara ilişkin ezberler değişmeye başlamıştır. Yani eski bakış açılarının yerini yenileri almıştır. Bu köklü değişim, "bilgi" kavramına dayanan birçok konuyu tartışma ve araştırma alanına çekmiştir. Yukarıda da söz edildiği gibi son dönemlerde araştırmalara ve tartışmalara yoğun bir şekilde konu olan kavramlardan birisi de "entelektüel sermayedir."

Yukarıda değinilen görüşlerin ışığında bu çalışmanın amacı "rekabet avantajı elde etmede entelektüel sermayenin önemini tar-

tışılması" olarak belirlenmiştir. Çalışmanın, Türk yönetim yazını açısından önemli olduğuna ve yazına katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Çalışmada öncelikle "rekabet" ve "rekabet avantajı" kavramları ele alındıktan sonra, "entelektüel sermaye" kavramına ve "entelektüel sermayenin rekabet avantajı yaratmadaki etkilerine" değinilmiştir.

## 1. REKABET KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Rekabet, en geniş anlamıyla, "kıt bir şeyi paylaşmak veya bir ödül elde etmek amacıyla belli kural ve kısıtlamalar çerçevesinde temel özgürlükler ile insan haklarının garanti altına alındığı, hiçbir ayrıcalığın ve ayrımcılığın olmadığı bir ortamda birden fazla oyuncu arasında oynanan bir oyun veya bir yarış" olarak tanımlanır (Türkkan, 2009: 11). Rekabet, ekonomik örgütlerin varlığını koruyabilmesi ve sürdürebilmesi için yapmış ya da yapacak olduğu faaliyetlerin tümünü kapsar (Papatya, 2003:9). Bu tanımdan yola çıkarak, varlığını koruyabilmesi ve sürdürebilmesi, örgütlerin "genel amacı" (Akdemir, 1995: 41) olduğuna göre, rekabetin örgütler için stratejik bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Rekabetin yapısını belirleyen unsurlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Papatya, 2003: 19):

- ✓ İlgili pazardaki rekabetin yoğunluğu,
- ✓ Örgütün fiyat saptama gücü,
- ✓ İş örgütlerinin sektördeki ortalama büyüklüğü ve kapasite kullanım oranları,
- ✓ Girdi fiyatlarındaki gelişmeler ve finansal koşullar,
- ✓ Örgüte girdi temin eden firmaların fiyat ve fiyat dışındaki faktörler üzerinden sahip olduğu rekabet gücü,
- ✓ Sektördeki yerli ve yabancı yatırımlar,
- ✓ Üretim faktörlerinin üretkenliği ya da verimliliği,
- ✓ Üretim süreciyle, ürünün kendisiyle, pazarlama ve servis ağı ile ilgili yenilikler,
- ✓ Kuruluş yerinden kaynaklanan üstün-

lükler,

- ✓ Örgüt yapısı ve organizasyon biçimi.

Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisi, rekabeti işletmeler açısından bir yaşam biçimi haline dönüştürmüştür. İşletmeler, rekabet güçleri ve yetenekleri oranında ayakta kalabilmekte, bu yaşam biçimine uyum sağlayabilmekte ve süreklilik kazanabilmektedir (Güleş, 2005: 55). Rekabet, kimin daha iyi olduğunu ortaya çıkaran bir yarışır. Rekabet gücü veya rekabet avantajı ise öncelikle bu yarışı 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 (Kanbir, 2004: 77- 85).

“Sınır ötesi faaliyetlerde sürekli bir artışa ve anında uluslararası iletişime imkân veren, bilgi teknolojileri yardımıyla oluşan değişim süreci” olarak tanımlanan küreselleşme, her ürünün iyisinin dünyanın her köşesinde bulunabilmesine imkân sağlamaktadır (Eren, 2005:324). Bu itibarla küreselleşmenin, “yeni boyutlar kazanma” ve “içerik değiştirme” ile rekabeti köklü bir dönüşüme tabi tuttuğu söylenebilir. Bu dönüşüm, işletmelerin rekabet gücüne yaklaşımlarının da farklı yönlere kaymasını sağlamıştır. Rekabet gücünün şirket düzeyinde operasyonel bir tanımı şöyle yapılabilir: “Rekabet gücü; müşterilerin şirketin sunduğu mal ve hizmetleri, alternatifleri karşısında tercih etmesini sürdürülebilir bazda sağlayabilme yeteneğidir”. Şirketler arasında rekabet büyük ölçüde müşteri tarafından şekillendirilir. Bu husus, şirketleri müşteri odaklı yapılanmaya yöneltir ve müşteri ilişkilerini öne çıkarır. Şirketler açısından rekabetin iki temel boyutu; “malyetleri düşürmek” ve “teknolojik yeteneğini geliştirmektir.” Gerek maliyetlerin düşürülmesi ve gerekse teknolojik yeteneğin geliştirilmesi hedefleri şirketleri yeni organizasyon yapılarına ve iş yapma biçimlerine yönlendirmektedir (Ulusoy, 1997: 46).

İşletmelerin verimli çalışmaları, rekabetçi

ortama ayak uyduracak değişime girebilmeleri, küreselleşme sürecine katılmaları ve yönetim kabiliyetini geliştirebilmeleri rekabet gücünü arttırmaktadır. Mevcut teknolojilerin geliştirilmesine, bilgiye, araştırma ve geliştirme çalışmalarına, insan gücünün iyi yetiştirilmesine gereken önemin verilmesi, çalışma hayatı ve endüstri ilişkileri alanında işletmelere yeterli esnekliğin kazandırılması rekabeti etkileyen önemli faktörlerdendir. Varlıklar, süreçler, çekicilik ve dışa açılma değerlerini ekonomik ve sosyal bir model içinde başarı ile yönetmek rekabet gücünün temel taşıdır.

## 2. REKABET AVANTAJI KAVRAMI

Rekabet avantajı, “bir işletmenin, diğer işletmeler karşısında sunmuş olduğu mal ve hizmetler sayesinde rakiplerin ve potansiyel müşterilerin gözünde eriştiği maddi ve manevi üstünlük” (Okumuş, 2002: 360) demektir. Rekabet avantajı “bir organizasyonun rakipleri karşısında veya rekabet ortamında kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı nedeniyle elde ettiği eşsiz pozisyon ve/veya pozisyonlar olarak” da tanımlanmıştır (Hofer, 1978: 64). Türkkan (2001:106) ise rekabet avantajını aktif ve pasif yönleriyle tanımlamaktadır. “Bir işletmenin pazarda karşılaştığı rekabet baskısına dayanması” rekabet avantajının pasif tarafını; “bir işletmenin rekabet baskısı yaratabilmesine yol açan güç” ise aktif tarafını ifade etmektedir.

Rekabet üstünlüğü, firmaların rakiplerine göre faaliyetlerini daha ucuza ve daha iyi bir şekilde yerine getirmelerini; yani daha başarılı olmalarını sağlar. Uzun dönemli başarı ise “sürdürülebilir rekabet avantajı’ndan” geçmektedir (Bayraktaroğlu, 2006: 235–253). Rekabet avantajı, işletmelerin pazarda rakiplerine göre avantajlı pozisyon alabilmelerinin en ayırt edici yoludur. Bu avantaj; işletmelerin sektör ortalamasının üzerinde yarattıkları, sürdürülebilir seviyede kârlılığı açıklamaktadır. (Fleisher, 2003:2).

Hangi endüstri dalında faaliyet gösterirse gösterecek bir işletmenin sahip olduğu rekabet gücü, başarısının en temel dayanağıdır. Rekabet gücü; girişimciler, atak işletmeler ve

endüstriyel dinamizm gruplarının bileşkesinden meydana gelir. İşletmelere endüstriyel dinamizm kazandıran iç etkenlerin ise; yeni ürün yaratmak, mevcut ürünleri geliştirmek, uzmanlaşmak, araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmak gibi faaliyetlerden oluştuğu bilinmektedir. Bilgi ve teknoloji her gün bir yeniliği insanların hizmetine sunmaktadır. Rekabetçi ortamda mal ve hizmet üreten işletmeler için ürün yelpazesini yeni ürünler ile zenginleştirmek ve onları rakiplerinden daha önce piyasaya sürebilmek işletmenin pazar payının artmasında büyük rol oynamaktadır.

Firma rekabetçiliği günümüzde maliyetler kadar fiyat dışı faktörleri de içermektedir. Bu faktörler arasında; insan kaynakları (beceriler vb.), teknoloji (teknolojik yetenekler vb.), yönetim ve organizasyon (firma içi ve dışı ilişkiler vb.) bulunmaktadır. Bunlar; teknolojik, ekonomik ve toplumsal çevredeki değişim karşısında firmanın rekabetçi bir konuma erişme ve bu konumu koruyabilme yetisini belirlerler. Rakipler karşısında kârlı bir konumu sürdürme, doğal olarak rekabetçiliğin nihai göstergesidir (Arıkan, 2003: 35).

İşletmenin rekabetçi performansının; ürün portföyünün seçimi, teknoloji seçimi, işletme organizasyonu, satın almalar, Ar-Ge projeleri, kalite kontrol sistemleri, insan kaynakları, pazarlama, dağıtım, finans ve maliyet yönetimi gibi firma içi bileşenlerin yönetilebilmesine bağlı olduğu belirtilmiştir. Rekabetçilik işletmenin makro ekonomik çevresi, tedarikçi firmalar, insan altyapısı ve kurumsal altyapı gibi faktörlerle kurduğu ilişkilerin kalitesine de bağlıdır (Solleiro, 2004: 24). Sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanması için teknoloji ile müşteriler arasındaki bağlantı, yalnızca içinde bulunulan anda ifade edilen ihtiyaçlar değil, aynı zamanda ifade edilmemiş ihtiyaçları da karşılayabilecek ürün veya hizmet konseptleri tarafından kurulur. Amaç dar bir çerçevede ne teknoloji güdümlü ne de müşteri güdümlü olmaktır. Amaç geniş anlamda yarar güdümlü olabilmek, sürekli olarak insanlığa henüz ifade edilmemiş yararlar sağlayacak

teknolojileri aramak, bunlara yatırım yapmak ve egemen olabilmektir (Hamel, 1996:382).

Rekabet gücü ya da rekabet avantajı, işletmelerin kaynaklarını uygun stratejilerle kullanmalarını gerektirmektedir. Buna bağlı olarak rekabet avantajının, "işletmelerin rekabet ortamında yer almalarını sağlayacak olan hem firma düzeyinde hem de toplumsal düzeyde istenilen sonuçlara eriştireceği yaygın biçimde kabul edilen bir stratejik performans ölçütü" olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır (Türkkan, 2001, s.106). Stratejik performans konusunda çitayı tutturmak ve geçmek stratejik düşünebilmekle mümkündür. "Rakiplere göre üstün duruma gelme ve rakiplerin yaptıklarını hatırd tutabilme sanatına" stratejik düşünme denmektedir. Stratejik düşünebilmek, temel becerilere sahip olmayı ve bunları en iyi şekilde kullanabilmeyi gerektirmektedir (Dixit, 2002:5). Bu cümleden hareketle rekabet avantajı ile stratejik düşünce ve dolayısıyla stratejik yönetim arasında kuvvetli bir bağ olduğu söylenebilir. Papatya'nın (2007:13) "bir işletmenin pazardaki konumunu korumasını ve sürdürmesini sağlayan stratejik yeteneklerinin bir sonucu" şeklindeki rekabet üstünlüğü tanımı da bu görüşü destekler niteliktedir.

Stratejik yönetim, geniş bir alanı kapsamakta ve disiplinler arası bir eğilim göstermektedir. Bununla birlikte stratejik yönetimin, "rekabet üstünlüğünü açıklama ve tahmin etme" nin temeli üzerinde şekillendiği unutulmamalıdır. Diğer yönetim kuramlarının (insan ilişkileri yaklaşımı, sistem yaklaşımı, postmodern yönetim yaklaşımı...) hiçbirinin odağında rekabet üstünlüğünü açıklama ve tahmin etme yer almamaktadır. Bu anlamda stratejik yönetim, "işletmeler arası başarı farklarını rekabet eksenli araştırmayı konu edinen ayrı bir yönetim disiplini" olarak varlığını devam ettirmektedir (Barca, 2009:113-148).

### 3. KAVRAMSAL BOYUTU İLE ENTELEKTÜEL SERMAYE

Bilginin çağdaş işletmecilik anlayışında

sermayenin önemli bir unsuru haline gelmesi, sermaye ile ifade edilen çok çeşitli maddi olmayan varlıklara sahip olma, onları kullanma ve yönetme gibi konuları gündeme getirmiştir (Yıldız, 2004:579–590). Çağdaş işletmecilik anlayışında bilginin önemli bir sermaye unsuru olarak kabul görmesi, günümüzde bilgi ve bilgi yönetiminin işletmeler açısından önemini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. İşletmelerin bilgiyi toplaması, süreçten geçirip yorumlaması ve ekonomik bir değere dönüştürmesi son zamanlarda entelektüel sermaye kavramına olan ilgiyi artırmıştır. Bilgi ekonomilerinde işletmelerin rekabet avantaj elde edebilmeleri için sahip oldukları entelektüel sermayeyi bilmek, geliştirmek ve kısaca yönetmek önemli hale gelmektedir (Alagöz, 2007:167–184). Bu nedenle; entelektüel sermaye kavramına girmeden önce “bilgi” kavramından bahsedilmesinin yararlı olacağı düşünülmüştür.

### 3.1. BİLGİ

Bilgi, tarih boyunca “güç” olarak algılanan bir kavram olmuştur. Bunun sebebi ise bilginin yaşamın temeline yerleşmiş olmasıdır. Antropoloji bilimine göre; düşünme, konuşma melekeleri ile bilgiyi edinme ve bilgiyi aktarma, insanı insan yapan hatta yaşamını devam ettirmesini sağlayan en belirgin özelliklerdir. Sosyal hayattan devlet hayatına, özel hayattan iş hayatına, bilimden sanata ve ticarete kadar akla gelen her alanda yaşanan ve hayatın önemli bir gerçeği olan “değişime” ayak uydurabilmek ve “değişimi yönetebilmek”, “bilgiye sahip olabilmek” ve “bilgiyi yönetebilmekle” eşdeğerdir. Bilgi, sürükleyici yönü nedeniyle, ekonomilerde de köklü değişimler yaratabilen bir güçtür. Çünkü başta klasik üretim faktörleri olmak üzere her şeyi ikâme etmektedir. Bu ifade bilginin; insanların, örgütlerin ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynak olduğu görüşünü destekler niteliktedir (Tikici, 2005:229–245). Sözlük anlamına bakıldığında “bilgi” için şu ifadelerle karşılaşılmaktadır (TDK, Büyük Türkçe Sözlük):

- ✓ İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü, bili, malumat.
- ✓ Öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf.
- ✓ İnsan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf.
- ✓ Genel olarak ve ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler.
- ✓ Bilim: Doğa bilgisi.
- ✓ Kurallardan yararlanarak kişinin veriye yönelttiği anlam.

Bilgi, “insan düşüncesi sonucunda ortaya çıkan ve insan yaşantısı ile anlam bulan maddi olmayan bir varlık” olarak da tanımlanabilir. (Erkuş, 2006:6). Yaşantı, “bireyin algılayarak ve doğrudan doğruya etkinlik göstererek edindiği bilgi, tutum ve becerilerin tümü” (TDK, Büyük Türkçe Sözlük) ya da “öğrenme veya tecrübe kazanma ile sonuçlanan zaman dilimi” olarak tanımlanabilir. Bu tanımdan hareketle, tecrübenin; öğrenme, uygulama ve en son aşamada zihinsel faaliyetler sonucu elde edildiği söylenebilir. Bilgi ve bilgiyi kullanma gücü de zihinsel etkinlikle ve düşünme ile yakından ilgili olduğu için insanı doğadaki diğer canlılardan ayırmaktadır. Bu nedenle zihinsel faaliyetler ile bilgi arasındaki ilişki, bilginin varlığı ve değer yaratma işlevi önemli konular olarak ortaya çıkmaktadır. (Erkuş, 2006:6).

### 3.2. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Entelektüel kelimesinin kökeni Latince “interlectio” kelimesine dayanmaktadır. “İnter” anlam olarak “arasında” şeklinde bir karşılığa sahiptir ve “ilişkiyi” ifade etmektedir. “Lectio” kelimesinin karşılığı ise “elde edilen, ulaşılan, toplanan bilgi”dir (Arıkboğa, 2003: 73). Entelektüel denince “bilim, sanat ve kültür alanlarında yüksek derecede eğitim görmüş kimse ya da aydın kişi” anlamı ile karşılaşılmaktadır (TDK, Büyük Türkçe Sözlük). Entelektüel sermaye kavramı bu anlamından yola çıkılarak, “bir kurumun sahip olduğu çalışanların, zihinsel

düşünce ve birikim kapasitesinin tamamı" olarak ifade edilebilir (Çıkrıkçı, 2002: 20).

Entelektüel sermaye kavramı ilk olarak 1969 yılında J. K. Galbraith tarafından bireysel entelektüel varlıktan bahsetmek için kullanılmıştır (Bontis, 1998: 63-76). Entelektüel sermayenin bugünkü anlamıyla ilk kez kullanıldığı çalışma ise T. Stewart'ın 1991 tarihli "Beyin Gücü (Brainpower)" isimli makalesidir (Alagöz, 2007:167-184). Söz konusu makalede entelektüel sermaye; "işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan ve işletme çalışanlarının bildiği her şeyin toplamı" olarak tanımlanmıştır (Yereli, 2005: 17-29). "Zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyim" anlamına gelen "entelektüel sermaye" (Stewart, 1997: 28) en sade şekliyle "paketlenmiş faydalı bilgi" olarak tanımlanmaktadır (Bhartesh, 2005:1365-1375). Entelektüel sermaye muhasebe veya işletme değeri açısından değerlendirildiğinde ise "işletmenin defter değeri ile bu değer karşılığında ödenilmeye hazır olunan değer (piyasa değeri) arasındaki fark" olarak tanımlanmaktadır (Yıldız, 2004:579-590). Entelektüel sermaye, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında ve gelecek kazanımlarında belirleyici rol oynayan değerli bir kaynak unsurudur (Roos, 1997:413-426).

Organizasyonlarda bilgi varlıklarının öneminin artmasıyla; entelektüel sermaye, bilgi sermayesi, bilgi organizasyonları, öğrenen organizasyonlar, organizasyonel öğrenme, enformasyon çağı, bilgi çağı, enformasyon varlıkları, görünmez varlıklar, görünmez yönetim, gizli değer ve insan sermayesi gibi terimler sık kullanılır olmuştur. Bu terimler ve diğerleri, ekonomik değerini yeni biçimlerini tanımlamak için kullanılan kavramların bir kısmıdır. Bunlar; çalışanlar ve organizasyonel bilgi yardımıyla sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma düşüncesine ait tanımlamalardır (Bontis, 2001: 41-60). Bu perspektiften bakıldığında; entelektüel sermayenin, bilgi çağında işletmelerin değerli bilgi üretme ve korumada önemli silahlarından olduğu ifade edilebilir (Torres,

2006:617-626).

Entelektüel sermaye, "bir işletmede var olan yapısal ve ilişkisel bilgiler ile işletme çalışanlarının sahip oldukları bilgi, deneyim ve yetenekleri" içermektedir. Entelektüel sermaye, maddi olmayan varlıkların bir kısmını içine almaktadır. Bu anlamda belirginliği sağlayan nokta "değer yaratmadır". İşletme için değer yaratabilen maddi olmayan varlıklar, entelektüel sermaye kapsamına girmektedir (Petty, 2000:158). Yazındaki modellerde farklı sınıflandırılmalara gidilse de entelektüel sermayenin, insan sermayesi, ilişkisel sermaye ve organizasyonel sermaye olmak üzere üç alt bileşenle tanımlandığı kabul edilmektedir (Guthrie, 2001:365-382; Torres, 2006:617-626).

- ✓ *İnsan Sermayesi:* Bir işletmede görev yapan çalışanların bilgi, deneyim, yetenek ve davranışlarından oluşmaktadır. İnsan sermayesi, entelektüel sermaye yaklaşımının temel unsuru olarak kabul edilmektedir. İnsan sermayesi, örgüt üyelerinin bilgi birikimi, problem çözme kapasiteleri, yaşam felsefeleri, yaratıcılık, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, onların organizasyon süreçlerinde ortaya koydukları fonksiyonları ve bu fonksiyonların niteliklerini belirleyici bir güce sahiptir (Kanıbir, 2004: 77-85). İnsan sermayesi, "bir işletmenin çalışanlarına ait bilgi stoku" olarak da tanımlanabilir. Bir şirkette çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönelttiklerinde, insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olur. İnsan sermayesi; "kuruluşlar insanların bildiği şeyleri daha çok kullandığında" ve "insanlar kuruluşa fayda sağlayacak bilgi birikimlerini artırdıkça" gelişir (Bontis, 1998: 54).
- ✓ *İlişkisel Sermaye:* İşletmenin müşterileri, hitap ettiği pazar, rakipleri, hissedarları ve tedarikçileri gibi işletme dışındaki diğer kişi ve kuruluşlarla olan ilişkileri nedeniyle oluşan bilgi birikimidir. Müşteri sermayesi olarak da



isimlendirilen ilişkisel sermaye, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen ve yöneten tüm varlıklarının toplamıdır (Görmüş, 2009: 57-75).

- ✓ *Organizasyonel Sermaye*: İşletmenin faaliyetlerine ait tüm ürün, süreç ve yöntem bilgileri ile kültür ve stratejilerine ilişkin bilgilerden oluşmaktadır. İşletmenin kaynakları arasında bir nevi iskelet işlevi gören ve işbirliği sistemini oluşturan sermayedir (Polo, 2008:353-363). "Yapısal sermaye" olarak da adlandırılan bu kavram, "bilgiyi insan sermayesinin tekelinden kurtararak, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren, destekleyici altyapı" olarak tanımlanabilir. Buna göre organizasyonel sermayeye örnek olarak; patentler, telif hakları, veri tabanları, örgütsel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler, kültür, yapısal sistemler ve diğer materyal değerinden daha yüksek soyut değere sahip yapısal varlıklar sayılabilir (Görmüş, 2009: 57-75).

İnsan sermayesi ile organizasyonel sermaye arasında güçlü bir ilişki söz konusu-

dur. İnsan sermayesi organizasyonel sermayenin oluşmasını sağlamakta; organizasyonel sermaye de insan sermayesinin gelişimine katkıda bulunmaktadır. İnsanların bilgi, beceri ve yeteneklerini değerlendirebilmek için bir organizasyona ihtiyaçlarının olduğu düşünüldüğünde; organizasyonun, "bilginin, bir yapıya veya sisteme dönüştüğü ya da sistemle bütünleştiği ortam" olduğu söylenebilir. Bu ortam ise işletmelerin müşterileri için değerli olan ürün veya hizmet üretmelerini ve teslim etmelerini sağlayan bilgi tabanlı teknolojiler, sistemler ve modeller tarafından meydana getirilen bir bütündür (Aşıkoğlu, 2008: 24). Entelektüel sermaye bileşenlerinin daha somut olarak anlaşılabilmesi için aşağıdaki tablo aracılığıyla çeşitli örnekler aktarılmaktadır.

Entelektüel sermaye, işletmenin sorumlulukları arasında soyut bilgi varlıklarının diğer bir ifade ile entelektüel varlıkların, güçlendirilmesini ifade eder. Böylece oluşacak sinerji ile işletmenin hem performansı hem de yetenekleri maksimuma çıkabilecektir (Polo, 2008:353-363). Entelektüel varlık ise aslında "işletmenin üzerinde sahiplik

**Tablo 1**

Entelektüel Sermaye Bileşenleri ve Başlıca Öğeleri

İnsan sermayesi	İlişkisel sermaye (Müşteri sermayesi)	Yapısal sermaye (Organizasyonel sermaye)	
		Entelektüel mülkiyetler	Alt yapı sermayesi
Teknik bilgi Eğitim Mesleki yeterlilik İş ile ilgili bilgi Mesleki değerlendirmeler Psikometrik değerlendirmeler İş ile ilgili yetenekler Modeller ve yapılar Kültürel farklılıklar	Markalar Müşteriler Müşteri sadakati Müşteri genişliği Şirket isimleri Geçmiş birikimler Dağıtım kanalları Uluslararası işbirlikleri Franchising anlaşmaları Leasing anlaşmaları Olumlu bağlantılar	Patentler Telif hakları Dizayn hakları Ticari sınırlar Ticari markalar Servis noktaları Ticari saygınlık	Yönetim felsefesi İşletme kültürü Yönetim süreçleri Bilgi sistemleri Ağ sistemleri Finansal ilişkiler İşletme stratejileri İşletme yöntemleri Satış araçları Bilgi alt yapısı Uzmanlık ağları ve takımları İşletme değerleri

**Kaynak:** EKŞİ, E., (2008). Intellectual Capital Based Innovation Capability Model Proposition. İstanbul: İstanbul Technical University Institute of Science And Technology, Unpublished M.Sc. Thesis, p.29

hakkı iddia edebileceği, kısmen maddi bir kimlik kazandırılmış ya da fiziksel anlamda tanımlanmış, işletmeye özgü bilgi" demektir. Entelektüel varlıklar, entelektüel sermayeden daha somut, entelektüel mülkiyet varlıklarından ise daha soyut varlıklardır. Brooking (1998: 46) entelektüel varlıkları; pazar varlıkları, entelektüel mülkiyet varlıkları, insan-merkezli varlıklar ve altyapı varlıkları olmak üzere dört grupta incelemektedir.

Pazar varlıkları, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü pazarda yer alan diğer işletmeler ve müşterileri ile kurduğu, kendisine fayda sağlayan ilişkilerden kaynaklanan varlıklardır. Markalar, işletmenin toplum üzerinde bıraktığı olumlu etki, müşteri bağlılığı, dağıtım kanalları, lisans anlaşmaları ve franchising sözleşmeleri gibi işletmeye rekabet avantajları sağlayan ticari anlaşmalar pazar varlıklarına örnek olarak verilebilir. Pazar varlıklarının önemi, bu varlıkların işletmeye faaliyet gösterdiği sektörlerde rekabet avantajları sağlanmasından kaynaklanmaktadır.

Entelektüel mülkiyet, insan zekâsının sonucunda ortaya çıkan ve yasal olarak koruma altına alınan bir mülkiyet şeklidir. Entelektüel mülkiyet, işletmenin sahip olduğu varlıklar üzerinde yasal bir koruma mekanizması sağlamaktadır. Entelektüel mülkiyet varlıkları, işletmenin entelektüel sermaye yapısı içerisinde, genellikle, patentler, telif hakları, ticari markalar ve ticari sırlar şeklinde yer almaktadır (Stewart, 1997:294).

İnsan merkezli varlıklar, işletme çalışanlarının sahip oldukları kolektif deneyim, yaratıcılık, problem çözme kapasitesi, liderlik ile girişimsel ve yönetsel yeteneklerden meydana gelmektedir. İnsan merkezli varlıklar, insanları meydana getiren özellikler olduklarından, entelektüel varlıklar içerisinde üzerinde en fazla durulması gereken varlıklardır.

Alt yapı varlıkları, "işletmelerin kendi insan kaynaklarını ticarileştirmek için geliştirdikleri alt yapı" olarak tanımlanmaktadır

(Edvinsson, 1996:356-364). "İşletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gerekli olan ve insan sermayesini destekleyen nitelikteki örgütsel değerler" şeklinde bir tanım yapmakta mümkündür. İçerisinde, işletme kültürü, yönetim süreçleri, bilgi sistemleri, ağ sistemleri ve mali ilişkiler vb. yer almaktadır.

Şayet entelektüel sermaye muhasebe diliyle formüle edilirse, Polo'ya (2008:353-363) göre şöyle bir dizi ortaya çıkmaktadır:

Pazar değeri <sup>a</sup>	=	defter değeri <sup>b</sup> + entelektüel sermaye
Defter değeri <sup>b</sup>	=	parasal sermaye + fiziksel sermaye
Entelektüel sermaye <sup>c</sup>	=	insan sermayesi + organizasyonel sermaye + ilişkisel sermaye
		a=b+c
Pazar değeri <sup>a</sup>	=	parasal sermaye + fiziksel sermaye + insan sermayesi + organizasyonel sermaye + ilişkisel sermaye

Günümüzde işletmelere asıl rekabet avantajını; müşteri için değer yaratan, rakiplerin sahip olmadığı, kolay kolay taklit edilemeyen ve alternatifi olmayan entelektüel sermayelerinin sağladığı açıktır. Bu nedenle, işletmelerin sahip olduğu bu bilgi varlıklarını tanımlamaları, ölçmeleri ve yönetmeleri gerekmektedir. İşletmeler; son dönemlerde, entelektüel sermaye bileşenlerinin uyum içinde işleyişinin, yeniliğe açık olmayı ve işbirliğini geliştirdiğini ve buna bağlı olarak etkin bir şekilde yönetilen entelektüel sermayenin performans üzerindeki olumlu etkilerinin farkına varmışlardır. Farkındalığın giderek artması ise entelektüel sermayeye ve yönetimine olan ilgiyi yoğunlaştırmıştır. Entelektüel sermaye yönetimi, "örgüt için değer yaratıcı unsurların

keşfedilmesi ve artırılmasından, piyasada değer haline dönüştürülmesinden, değer ölçülmesine kadar entelektüel sermayenin geliştirilmesi sürecinin yönetilmesi" şeklinde tanımlanabilir (Ölçer, 2007:479–500).

Entelektüel sermayenin yönetimi ile ilgili olarak birbirleriyle ilişkili iki fonksiyonun varlığı söz konusudur. Bunlar, "değer yaratma" ve "değer çıkarma" şeklinde ifade edilmektedir. Entelektüel sermayenin açığa çıkmasına, firmanın bilgi altyapısını geliştirmeye odaklı bilgi ve beyin gücü yaklaşımı olarak ortaya çıkan fonksiyona "değer yaratma" (value creation); yaratılan entelektüel birikimlerinin belirlenmesi (audit & reporting) ve bu kaynaklardan optimum faydalanmaya odaklanan kaynak temelli yaklaşım olarak ortaya çıkan fonksiyona ise "değer çıkarma" (value extraction) denmektedir (Beraha, 2009:66). Entelektüel sermaye için belirlenmiş olan diğer yönetimsel konular ise aşağıda belirtilen çerçevede özetlenebilir (Roos, 1997:413–426):

- ✓ Entelektüel sermaye, görünmeyen, gizli varlıkların toplamıdır.
- ✓ İşletme çalışanlarının beyinlerinin içindekini kapsar ve onlar işletmeden ayrıldıklarında işletme içinde kalan tüm bilgiyi içerir.
- ✓ Entelektüel sermaye, işletmelerde sürdürülebilir rekabet avantajı için en önemli kaynaktır.
- ✓ Entelektüel sermaye yönetimi, işletmeler için önemli bir yönetimsel sorumluluktur.
- ✓ Entelektüel sermayedeki artış ve azalış "entelektüel performans" olarak tanımlanabilir ve bu performans ölçülebilir ve görsel hale getirilebilir.
- ✓ Entelektüel sermayeyi ölçmek ve görsel hale getirmek için sistematik bir yaklaşımı kullanmak; işletmenin yapısına, büyüklüğüne, yaşına, sahiplerine ve coğrafi konumuna bağlı olmadan artan bir şekilde değerli hale gelmektedir.

Entelektüel sermayenin pozitif etkilerinden yararlanmak için işletmeler bu görünmez varlıklarını belirlemek ve değerlendirmek durumundadırlar. Yapılan çalışmalarda işletmelerin entelektüel sermayelerini ölçme nedenleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Marr, 2003:441–464):

- ✓ Organizasyonlara stratejilerini formüle etmek için yardımcı olması,
- ✓ Stratejilerin uygulamalarının değerlendirilmesi,
- ✓ Kararların değişiklik ve genişletilmesinde destek olması,
- ✓ Kayıpları karşılamanın bir temeli olarak kullanılması ve dış hissedarlara değerlendirme sonuçlarının bildirilmesi.

Entelektüel sermaye, içerisinde sermaye kelimesi geçse de, başlı başına klasik bir muhasebe ölçütü ya da ekonomik bir terim değildir. Nahapiet ve Ghoshal (1998:242–266), entelektüel sermayeyi, "organizasyon, entelektüel topluluk ya da profesyonel işletmeler gibi sosyal grupların sahip olduğu bilgi ve öğrenme yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Entelektüel sermaye, bilgi çağında işletmelerin değerli bilgi üretme ve korumada önemli silahlarından.

Entelektüel sermayenin bilgi, bilim, kültür, inançlar, fikirler ve yenilikler içeren çok kapsamlı bir konu olmasından dolayı, tanımlanması ve ölçülmesinde önemli problemlerle karşılaşabilmektedir. Bu problemlerin çözülmesinde takip edilecek en uygun yaklaşım, büyük ve bilinmeyen bir problemin, küçük ve kolay anlaşılabilir parçalara bölünmesi, sonrasında da bu parçaların ayrı ayrı tanımlanması ve ölçülmesi şeklinde planlanan bir sürecin izlenmesi olmaktadır. Bu sebeple, ilk aşamada entelektüel sermayeyi meydana getiren unsurların tanımlanması ve bu unsurların sınıflandırılması gerekmektedir (Ercan, 2003:103–109). İşletmenin değerine olan yüksek katkısı ve sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmadaki önemli rolü nedeniyle entelektüel sermayenin nasıl ölçüleceğine ve muhasebeleştirile-

ceğine ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Buna rağmen ne üzerinde genel kabul oluşmuş bir teknik ne de tam ölçüm yapabilen bir teknik geliştirilmiştir (Chen, 2005:159-176).

Yazında, entelektüel sermayenin ölçülmesine yönelik iki yaklaşım bulunmaktadır. İlk yaklaşım, "entelektüel sermayenin finansal olarak işletme düzeyinde (bütüne ilişkin)" ölçülebileceğini ifade etmektedir. Bu yaklaşımda "piyasa değeri ve defter değeri", "tobin'in Q oranı" ve "hesaplanmış maddi olmayan değer" gibi başlıca üç yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemler, işletmenin piyasa değeri içinde entelektüel sermayenin payını kesin olmayan sonuçlar halinde vermekte ve entelektüel sermayenin değere yönelik etkilerini ortaya çıkarmada yetersiz kalmaktadırlar (Aşıkoglu, 2008:64-65). Entelektüel sermayenin ölçümüne ilişkin ikinci yaklaşım, "unsur bazında" ölçümdür. Bu yaklaşım her bir unsur için ayrı ölçü birimi kullanılmasını gerektirmektedir. Önemli olan işletmenin bütünlüğü açısından ortak amaç etrafında birleşebilmektir. İkinci yaklaşım, ilk yaklaşımın finansal verilerinin yanı sıra entelektüel sermaye unsurlarının zaman içerisindeki gelişimlerini gözlemleyerek karşılaştırma yapılmasına imkân veren raporlar oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın kullandığı başlıca yöntemler; "dengeli puan tablosu", "skandia kılavuzu", "entelektüel sermaye indeksi", "teknoloji brokeri", "maddi olmayan varlıklar" ve "ekonomik katma değer ve piyasa katma değeri" şeklinde sıralanabilir (Aşıkoglu, 2008:71-72).

Pulic (2000:702-714) ise bir firmanın entelektüel sermayesini doğrudan ölçmek yerine; entelektüel sermayenin işletme performansına yaptığı katkının etkinliğini ölçecek bir yöntem geliştirmiştir. Entelektüel Katma Değer Katsayısı (VAIC: Value Added Intellectual Coefficient) şeklinde isimlendirilen bu yöntemin temel felsefesi işletmeye kaynak tabanlı görüş açısından bakmasıdır. VAIC yöntemi, entelektüel sermayenin işletme performansı ile ilişkisi ortaya konularak ölçülebileceğini iddia etmektedir. VAIC,

İşletmenin sahip olduğu maddi ve maddi olmayan varlıkların değer yaratma etkinliklerini ölçmede kullanılmaktadır. Bu yöntemin diğer yöntemlere göre üstün olan yanı muhasebe kayıtlarındaki gerçek değerleri kullanıyor olmasıdır. Diğer avantajları ise standartlaşmış, sabit ve tutarlı bir ölçüm sağlanması ile denetlenmiş bilgiye dayanıyor olması nedeniyle objektif sonuçlar vermesidir (Yörük, 2008:397-413).

#### 4. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN REKABET AVANTAJI YARATMADAKİ ETKİSİ

Yeni ekonomi çağında, entelektüel sermaye varlıklarının zenginlik yaratmadaki rolü gittikçe artan bir şekilde önem kazanmaktadır. Bu mantıkla günümüz işletmeleri; iş yapabilirlik, müşteri değerlendirme kriterleri ve rekabetçi üstünlük alanındaki yeni değer mantıklarını hem anlayabilmeyi hem de kullanabilmeyi denemektedirler (Bontis, 2001: 41-60).

Rekabetçi üstünlük konusunun tartışılmasına sektörel çevre modelleriyle başlanmış ve Porter'ın rekabetçi güçler analizi ile tartışma devam etmiştir. Bu konu, yaklaşık olarak 90'lı yılların sonundan beri ise kaynak tabanlılık görüşü eksen alınarak tartışılmaktadır (Papatya, 2007:15).

Kaynak tabanlı görüş, "rekabetçi üstünlük sağlamak için işletmenin benzersiz kaynaklarını kullanmak ve geliştirmektir". Benzersiz kaynaklar ile işletmenin temel yetenekleri ifade edilmektedir (Papatya, 2007:52). KTG'ye göre, işletmeler "kaynaklar yığını" olarak tanımlanmaktadır. Kaynaklar; işletme tarafından gerçekleştirilmiş, üretime herhangi bir şekilde katkısı olan fiziksel, finansal ve beşeri unsurlardır. Yani girdiler ve çıktılardır. Kaynakların istihdamı; yeteneklerin işlevselleşmesine, bilginin toplanmasına ve gelişmesine fırsat oluşturur (Papatya, 2007:74).

Rekabet gücü veya rekabete ilişkin örgütsel performans çalışmalarında ileri sürülen görüşler her zaman tartışmaya açık olmuştur. Tartışma ortamı süregelse de rekabet analizi konusunda otorite olduğunu tüm dünyanın kabul ettiği M. Porter, rekabet

avantajı ya da rekabet gücü kazandıracak üç temel kaynaktan söz etmektedir (Kanıbir, 2004:77-85):

- ✓ *Maliyet liderliği*: “İşletmenin maliyetlerini düşürerek bulunduğu sektörde rakiplerine kıyasla maliyet avantajı elde etmesi (Eren, 2005:251)” ya da “işletmenin maliyetlerini düşürerek faaliyette bulunduğu sektörde düşük maliyetli bir konum kazanması ve bununla birlikte rakiplerine karşı üstünlük elde etmesi (Akgemci, 2008:181)” şeklinde tanımlanmaktadır.
- ✓ *Farklılaş(tır)ma*: İşletmenin kendi sektöründe müşterileri için ayrıcalıklı özelliklere sahip tek firma olmaya çalışması temeline dayanır (Eren, 2005:254). Bu çerçevede, ürünün kalitesi, özellikleri ve satış sonrası hizmetleri bakımından eşsiz ya da üstün değerler sunmasıyla rekabet avantajı elde edebileceğini öne süren bir yaklaşımdır (Akgemci, 2008:182).
- ✓ *Odaklanma*: Endüstrideki belirli bir alanın hedef pazar olarak seçilmesine dayanır (Akgemci, 2008:183). Düşük maliyet ve dar müşteri kesimi için uygulanan “maliyet odağı stratejisi” ya da farklılaştırma ve dar müşteri hedefinden oluşan “farklılaştırma odağı stratejisinden” meydana gelmektedir (Eren, 2005:261).

Porter’in, en önemli temsilcisi olduğu kabul edilen “*Endüstriyel Örgüt (IO) Modeli*”, stratejik yönetim ve rekabetçi üstünlük alanında, 70’li yılların başından 80’li yılların sonuna kadar teorik çerçevenin hâkimi olarak kalmıştır. Bu modele göre yüksek performans, farklı pazarlardan ve endüstriyel koşullardan elde edilmektedir. Bir başka ifadeyle işletmenin stratejik davranışı, endüstrinin ve pazarın koşullarına göre belirlenmektedir. Bu durum, işletme stratejisi geliştirilirken, işletmenin endüstri koşullarını incelemek zorunda olduğunu vurgulamaktadır (Leitner, <http://systemforschung...>: 27.02.2010). Endüstriyel örgüt modelinin tersine “*Kaynak Tabanlı Görüş Mo-*

*deli*”, işletmenin dış çevresinden daha çok iç çevresine yani kaynaklarına ve yeteneklerine dayanmaktadır. Stratejik faaliyetlerinin tanımlanmasında hareket noktası olarak iç çevrenin ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Endüstriyel örgüt modelinde olduğu gibi “dış çevrenin belirlediği koşulların ve sınırlandırmaların zorladığı strateji uygulamaları için gerekli olan kaynakların elde edilmesi” görüşünün yerine KTG, “*işletmenin benzersiz kaynaklarının, işletme stratejisi için bir temel sağlayacağını*” iddia etmektedir. Bu modele göre seçilen strateji, işletmenin dış çevresinde yer alan fırsatlara cevap verebilmesi için işletmenin temel yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmesine olanak sağlamalıdır (Bayramoğlu, 2007:7).

Conner (1991:121-154) ise IO ile karşılaştırıldığında KTG’nin ayırt edici yönü konusunda; “KTG’nin IO geleneğinin bir yansıması olduğunu ancak IO teorilerinin temel farklılıklarını bazen birleştirici bazen de ayırıcı bir perspektifle ele aldığını” ifade etmektedir. Örneğin firmanın neo-klasik görünümü KTG’nin merkezinde iken firmanın Chicago görünümü ise verimlilik anlamında ayırıcı olarak ele alınmaktadır.

Barney (1991:99-120), kaynak tabanlı görüşün; rekabet üstünlüğünü açıklamada, SCP tabanlı (Structure-conduct-performance; yapı-denetim-performans) teorilere göre, neo-klasik mikro iktisada göre veya evrimci iktisada göre tercih edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Söz konusu teoriler kesin çizgilerle birbirlerinden ayrılmamaktadırlar. Ortak noktaları; “bazı firmaların neden sürekli olarak diğerlerinden daha üstün performans sergilediğinin açıklanmasıyla ilgili” benzer vurguları yapıyor olmalarıdır. Farklılıkları ise performans kavramına yaklaşımlarıyla belirginleşmektedir (Barney, 2001:643-650). Gerek SCP tabanlı görüşü gerekse neo-klasik mikro iktisadı veya evrimci iktisadı kaynak tabanlı görüşün kaynağı olarak alan çalışmalar bulunmaktadır. Önemli olan husus KTG’nin rekabet üstünlüğünü açıklayan teoriler arasında nereye konumlandırılacağıdır.

Evrimci iktisadın bakışıyla geliştirilen kaynak tabanlı teori, süreklileşmiş üstün firma performansını, firmaların değişen ortamlara göre yeni imkânlar geliştirme konusundaki ayırt edici yeteneğine odaklanarak açıklamaktadır. Yeni imkânlar geliştirme konusundaki bu ayırt edici yetenek ile elde edilen rantlar doğası itibarıyla halen Ricardo'cudur. Neo-klasik iktisat çıkışlı kaynak tabanlı teori, yeni imkânlar geliştirme yeteneği ile elde edilen rantların incelenmesi için elverişlidir. Buna karşın evrimci iktisat çıkışlı kaynak tabanlı teori de bu yeni yetenekleri geliştiren sürecin incelenmesi için elverişli kabul edilmektedir. Bu teorilerin "kaynak-tabanlı" olmasını sağlayan şeyin uygulamadaki bu farklılıklardan ziyade, paylaştıkları varsayımlar olduğu bilinmelidir. Bu varsayımlar şöyle sayılabilir:

- ✓ Kaynaklar ve yetenekler rekabet eden firmalar arasında heterojen dağılım göstermektedir.
- ✓ Dağılımdaki bu farklılık (heterojenlik) uzun süreli olabilir.
- ✓ Kaynakların ve yeteneklerin dağılımı, "bazı firmaların neden sürekli olarak diğer firmalardan daha üstün performans sergilediğinin açıklanmasında" yardımcı olabilir.

Varsayımlar açısından bakıldığında, kaynak tabanlı görüşün "gerçekte, süreklileşmiş

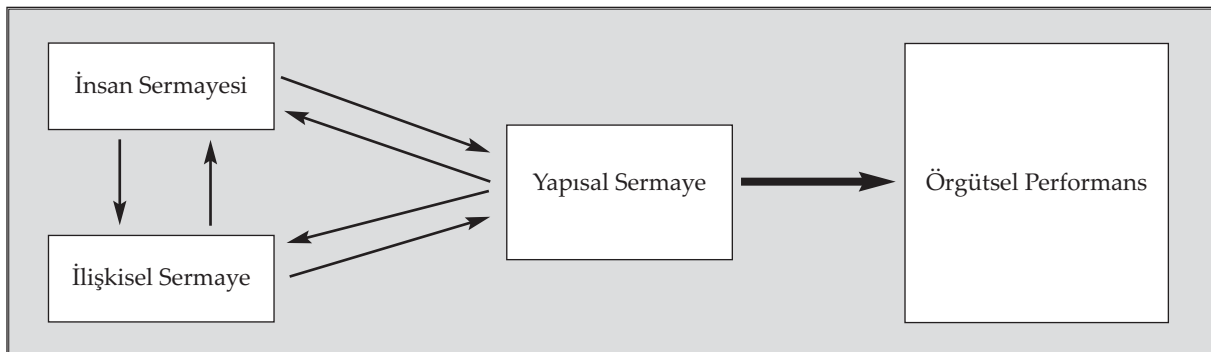
rekabet üstünlüğünün firma ölçekli kaynakların analizi için kullanılan, birbiriyle ilişkili, ancak birbirinden farklı teorik araçlardan oluşan bir gövdeden meydana geldiği" söylenebilir (Barney, 2001:643-650).

KTG, "içten-dışa" bir yaklaşımdır. İşletme konumlandırma okullarına karşı hareket etmemektedir. Her biri benzersiz olan az bulunur kaynakların ve yeteneklerin belli bir zaman içerisinde konumlandırılması, birleştirilmesi ve geliştirilmesiyle stratejik başarının elde edilmesi mümkündür. KTG; yöneticilerin ve çalışanların deneyimlerini, kavrama yeteneklerini ve pazarda zor bulunan benzersiz üstünlükler yaratabilme güçlerini ifade etmektedir. Buna göre, diğer işletmeler ya da rakipler daha iyisini yapamadıkları sürece işletmeye sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlamaktadır (Mintzberg, 1999:21-30).

Rekabet avantajı; "rakiplerden ya da diğer organizasyonlardan daha üstün bir değerler karması yaratabilmek ve bunun algılanmasını sağlamak" ise "işletme içi koşullar" ve işletme dışındaki "çevresel koşullar" şeklinde iki ana koşul grubu ile birlikte ele alınarak sistematik olarak analiz edilmesi gerekmektedir. İşletme içi koşullar, işletme fonksiyonları (üretim, pazarlama, finans, yönetim vb.) ve süreçlere ilişkin performans ve etkinlik sorunlarıdır. Performans; bir bireyin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi, ma-

### Şekil 1

#### Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Performans



**Kaynak:** KANIBİR, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi, 1(3), 77-85.

haret ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlamaktadır. Buna göre örgütsel performans da; “*örgütün sahip olduğu bilgi, maharet ve kabiliyetlerini hedefleri doğrultusunda kullanabilme yüzdesi*” olarak ifade edilebilir. Dolayısıyla bir örgütün temel dinamikleri olan insan sermayesinin, yapısal sermayenin ve ilişkisel sermayenin şekillendirilmesi ve yönetilmesi, taşıdığı potansiyelin açığa çıkarılabilmesi, doğrudan örgütsel performansa yansıtacaktır (Kanibir, 2004: 77–85). Entelektüel sermaye bileşenlerinin örgütsel performansa etkileri aşağıdaki şekilde ortaya konmaktadır:

Bilgi çağının başlamasıyla birlikte rekabet üstünlüğünün ağırlık merkezi fiziksel olandan cisimsiz olana doğru, görünebilir olandan görülmeyene doğru, görülmüş olandan görülmemiş olana doğru kaymıştır. Bir başka ifadeyle değer yaratmanın paradigması bir değişim geçirmiştir. Bu noktada önemli olan şey “paradigma değişikliğinin ne tür olduğu” sorusuna cevap bulmak olmuştur (Edvinson, 2002:35). Cevap arayışlarının sonucunda rekabet üstünlüğü konusuna derinlik ve açılım kazandıran önemli gelişmelerden biri de “entelektüel sermaye” kavramı olmuştur. İnsanların ve onları yönetme yönteminin giderek daha fazla önem kazanmasının en önemli nedeni, rekabette başarı için gerekli unsurların eskisine göre güçlerini kaybetmeleridir. Yönetim ve strateji konularını ele almak amacıyla farklı bir çerçeve oluşturabilmek için öncelikle, rekabet üstünlüğünün temelini değiştirdiğini anlamak gerekmektedir. Geleneksel başarı kaynakları olan ürün ve süreç teknolojileri, korumacı pazarlar, mali kaynaklara ulaşabilme ve ölçek ekonomisi hala rekabet üstünlüğü sunabilmelerine karşın bu durum eskisi kadar yüksek seviyelerde değildir (Pfeffer, 1994: 76).

Son otuz yıl içerisinde büyük bir hızla yaşanmaya başlanan ve giderek etkisini arttıran küreselleşme sürecinde, uluslararası boyutta rekabet üstünlüğü yakalayan örgütlerin insan unsurunu farklı yorumladıkları ve başarılarının temelinde “insan kaynağı-

nın artan önemini ön plana çıkarmalarının yattığı” görülmektedir (Tikici, 2002:861). Bu süreçte insan kaynakları yönetimi, fazlasıyla karmaşıklaşan çevresel koşullardan dolayı giderek daha önemli hale geldiğinden, çoğu yönetici, insan kaynakları yönetiminin örgüt açısından çok önemli stratejik rekabet açımları olduğunu algılamaya başlamıştır. Bu stratejik açımların odak noktasını ise keşfetmeye ve geleceği yeniden yaratmaya yönelik olan işletmelerde, yenilikçilik ve yaratıcılığın tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ve tüm çalışanların rekabet yaratma sürecine katılımları ile ortaya çıkan bir anlayış olan stratejik insan kaynakları yönetimi oluşturmaktadır (Akmehmet, 2003:3). İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dâhil olmasıdır. Artık örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmaktadır. Bununla birlikte, insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanmaktadır (Dessler, 2000: 40).

Küresel dünyada başarının sınırlarını belirleyen en önemli faktör, dünya piyasalarına açılmış malların “rekabet gücüdür” (Ekin, 1998: 34). Tüm dünya, rekabetin yoğunlaşmasına tepki olarak değişik çözümler aramaktadır. Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak küresel bir nitelik kazanması ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin giderek yoğunlaşmasıdır (Kurtulmuş, 1996:144). Bu görüşü destekleyen diğer bir görüş de şudur: “Dünyada ticaret ve sermaye hareketleri ile bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ulusal devletlerin sınırlarını aşan boyutlara ulaşmış ve transnasyonal bir boyut kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmelere paralel olarak; örgütler rekabette başarı şartı olarak “insan” unsuruna önemi öncül şart olarak algılamaya başlamışlar ve bu yönde yatırımı bir maliyet unsuru olarak görmekten vazgeçmişlerdir.”

Şirketin refahının ölçülmesinde işgücü ve sermaye; önceleri üretimin öncelikli faktör-

leri olarak düşünülmemekte iken, son zamanlarda alternatif bakış açılarının ve firma teorilerinin geliştirilmesi, geleneksel üretim faktörleri ile performansın ölçülmesi konusunun değişmesine yol açmıştır. Günümüzde, işletmeler iş yapabilirlik, müşteri değerlendirme kriterleri ve rekabetçilikteki yeni değer mantıklarını anlayabilmeyi ve kullanabilmeyi denemektedirler (Cerneiro, 2000: 87-98).

Bugün işletmelerin en önemli gücü sahip oldukları entelektüel sermaye değerleri ve yenileşim yetkinliği düzeyidir (Toraman, 2009: 91-120). Teknoloji, küreselleşmeye bağlı olarak baş döndürücü bir hızla sürekli ilerlemektedir. Teknolojinin bu kadar hızlı ilerlemesi, bilgi üretim ve iletiminin diğer üretim faktörlerini ikinci plana atmasına neden olmuştur. Teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmek, yıkıcı rekabete uyum gösterebilmek ve ayakta kalabilmek için işletmelerin öncelik vermeleri gereken önemli konulardandır (Demirel, 2009:1).

Belirsizliğin hâkim olduğu bir ekonomide sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün tek güvenilir kaynağının "bilgi" olduğu belirtilmektedir. Ayrıca başarılı firmaların piyasalar değiştiğinde, teknoloji geliştiğinde, rakipler fazlaştığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskidiğinde, istikrarlı biçimde yeni bilgi üretebilen, bu bilgiyi organizasyon ölçeğinde yayarak yeni teknoloji ve ürünler geliştirme amacıyla hızla kullanabilen firmalar olduğu ifade edilmektedir (Nonaka, 2001:23). İşletmeler arası rekabetin odak noktası yeni veya yenilikçi ürünlerin istenen zamanda, istenen kalitede, istenen miktarda ve uygun fiyatta pazara çıkartılabilmesine kaymıştır. Günümüzün üretim dünyasında bu üstünlüğün sağlanması bir dizi yönetim becerisini gerektirmektedir. Kurumsal yapıları ve kültürleri kökünden etkileyen kavramların uygulandığı kurumlarda, yöneticilerin gündemini teknolojik değişimler, etkileşimli öğrenme, bilgi geliştirme, bütünleştirme, uygulama veya daha genel bir başlıkla "bilgi yönetimi" oluşturmaktadır. Geçmişe göre daha bilgi yoğun yapılara dönüşen firmalarda daha çok "bilgi işçisi" yer

almakta ve firmaların asıl varlıklarını "entelektüel varlıkları" oluşturmaktadır (Akyos, 2003: 33).

Bilgiye sahip olmak ve yönetmek bilgi çağı işletmelerinin en önemli uğraşlarından. İşletmeler için değer bakımından, soyut/maddi olmayan varlıklar, somut/maddi varlıkların önüne geçmiştir. Entelektüel sermaye anlayışının mihenk noktasını oluşturan insan sermayesinin, işletmeler için rekabet etmede ve fark oluşturmada öne çıktığı görülmektedir (Görmüş, 2009: 57-75).

İşletmelerin fiziksel yatırımlara ağırlık vermeleri geleneksel bir eğilimdir. Geleneğin aksine yaklaşık son 40 yıldan beri "işletmeleri 21. yüzyılda başarıya götürecektir önemli faktörlerden biri olarak kabul edilen soyut varlıklara yatırım yapmanın gerekli olduğu" görüşü öne çıkmaktadır. Söz konusu görüşün yaygınlaşmasıyla birlikte somut yatırımlar, zamanla yerlerini soyut yatırımlara bırakmamaya başlamıştır. Örneğin; 1990'lı yıllara kadar Amerika'da işletme yatırımlarının % 70'i somut ürünlere, % 30'u soyut ürünlere yapılırken 1990'lardan sonra bu oranın tersine döndüğü belirlenmiştir. Bu tespit ise "soyut varlıklara yatırım yapma gerekliliği" görüşünü destekler niteliktedir. Söz konusu görüşün geçerliliğini destekleyen bir başka örnek ise Microsoft örneğidir. Microsoft'un pazar değerinin % 90'ını soyut varlıkları oluşturmaktadır (Edvinson, 2000: 12-13). Entelektüel varlıklar da denilebilecek bu soyut varlıkların pazar değeri 1996 yılında Microsoft'un fiziksel değerlerinin toplamının 11,2 katı kadarken, 2000'in ikinci yarısında ise 13,3 katı seviyesine ulaşmıştır (Dzinkowski, 2000: 35).

İşletmeler; bilgi temelli varlıkları ya da diğer bir ifade ile entelektüel sermaye varlıkları yeterli birikime erişmişse ve üretkenlik yeteneğine sahipse başarılı olarak değerlendirilebilirler. Başarı düzeyi ise birikimin ve üretkenliğin düzeyine paralel olarak şekillenmektedir (Gümüştekin, 2004:209). Bu cümleden hareketle; çağımızdaki en güçlü şirketlerin, en fazla maddi varlığa veya finansal varlığa sahip olan şirketler



değil, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve söz konusu sermayeyi en etkili şekilde yönetebilen şirketler olduğu rahatlıkla söylenebilir (Arslan, 2005: 79–80). Entelektüel sermayenin yönetimi; “entelektüel birikimlerin işletmeler için bir zenginlik kaynağı olmasının yanı sıra, tüm bu varlıkların organizasyonel gelişimi desteklemek amacıyla, işletme stratejilerinin ve vizyonunun belirlenmesi ve korunması yolunda kullanılması” olarak tanımlanabilir (Saruhan, 2004:139–140). Entelektüel sermayeyi yönetmek işletmelerin; “verimlilik, yenilik, yaratıcılık, üretkenlik ve profesyonel yeterlilik güçlerinin artırılmalarına ve sürekli geliştirilmelerine” yönelik faaliyetler bütünü olarak ifade edilebilir (Chang, 2004:7–31). Etkili bir entelektüel sermaye yönetimi; orkestraya benzer bir biçimde organizasyonların uyum yeteneklerinin gelişmesine, gelecek için değerli kaynaklar yaratılmasına ve işbirliği ortamının güçlendirilmesine yol açacaktır (Polo, 2008:353–363). İşletmelerin pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, temel yeteneklerine zemin oluşturan bilgi altyapısını geliştirme ve bundan stratejik değer yaratabilecek entelektüel sermaye yönetim felsefesini oturtabilme başarısına bağlıdır. Bu nedenle bilgi odaklı olabilme, yeni yüzyılın yöneticilerinin alışılmışın dışında bir anlayışla entelektüel sermaye perspektifinden bakmasını gerektirmektedir (Saruhan, 2004:139–140).

Entelektüel sermaye varlıkları, işletmelere önemli ölçüde rekabet avantajı getirebilen kaynaklardır. İşletmelerin pazar değerlerinin oluşmasında yaklaşık %80 oranında katkısı olmaktadır (Torres, 2006: 617–626). Entelektüel sermaye olarak tabir edilen bilgi varlıkları, işletmeler arasındaki rekabet ortamını şekillendiren ya da direkt olarak etkileyebilen varlıklardır (Erickson, 2009: 159–165). Günümüzde şirketlere rekabet gücü sağlayan unsurlar değişmektedir. Değişen ekonomi ve rekabetçi piyasa koşulları ile birlikte şirketler piyasa değerlerini arttırmak için fiziksel varlıkların yanı sıra finansal olmayan varlıkların etkin yönetimine odaklanmaktadır. Finansal olmayan varlıkların bütününe ise bilgi varlıkları da denilen en-

telektüel sermaye oluşturmaktadır (<http://www.arge.com>, 18.12.2009). Entelektüel sermaye unsurlarının göstereceği yüksek performans yani bilgiye dayalı performansın yüksekliği, işletmeleri daha yetenekli kılabilmekte ve ekonomik gelişmeyi desteklemektedir. Yeni yatırımların ve girişimlerin gerçekleşmesine neden olarak rekabet avantajı sağlamaktadır (Polo, 2008:353–363).

Entelektüel sermaye çalışmalarında “entelektüel sermayenin hangi alt kategorileri diğerlerinin üzerinden rekabet avantajını etkilemektedir?” sorusuna da cevap aranmaktadır. Cevap için bakılması gereken ilk yer, *kaynak tabanlı görüş* anlayışıdır. Kaynaklar, işletme yeteneklerinin anahtarını oluşturmaktadır. Yetenekler de rekabet üstünlüğünün anahtarını oluşturan temel yeteneklerin alt yapısını meydana getirmektedir. Bu ifade, fiziksel olmayan kaynakların fiziksel olan kaynaklara olan üstünlüğünü ortaya koymaktadır. Fiziksel olmayan kaynaklar; mevcut yetenekler ya da sıkı çalışılarak kazanılan yeteneklerdir. Fiziksel olmayan kaynakların yeteneklere dönüşümünü açıklayan bu ifade aynı zamanda rekabetçi üstünlüğü geliştirmenin çok önemli bir yolunu tarif etmektedir.

Fiziksel varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha kolay olduğu için, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü potansiyeli oldukça düşüktür (Collis, 1998:71-83). Fiziksel varlıklarla fiziksel olmayan varlıkların işletmeye potansiyel yaratma açısından değerlendirildiği şu örnek, konunun açığa kavuşması için oldukça manidardır (Emrem, 2004:<http://www.isguc.org>):

*“İşletmelerin bir ağaca benzediği varsayılınsın. Görünen bölümleri, gövdesi, dallar ve yapraklarıdır. İşletmelerin de görünen tarafları yani piyasalarca bilinen tarafları muhasebe sistemleri tarafından ifade edilebilen özellikleridir. Ağacın meyveleri ise satın alınan ürünler ve kârlardır. Bir işletmenin görünmeyen değerleri ya da maddi olmayan değerleri de “ağacın kökü” gibidir. Kökler, ne kadar sağlıklı ve güçlü olursa meyveler ve yapraklar o kadar iyi olacaktır. Bu ifadeden hare-*

*ketle; bir ağacın meyvesinin kalitesi ağacın köküne bağlı ise bir işletmenin finansal gücü de sahip olduğu fiziksel olmayan varlıkların bir fonksiyonudur" denilebilir.*

Fiziksel olmayan varlıklar arasında ise "insan sermayesi" ön plana çıkmaktadır. Şekil 2'den de anlaşılacağı üzere işletme yeteneklerinin önemli bir kısmını çalışanların bilgi ve becerileri oluşturmaktadır. İnsan sermayesi de denilebilecek bu faktörlerin rekabetçi üstünlüğünün çatısını oluşturduğuna inanılmaktadır. (Papatya, 2007:84-85). İşletmelerin başarısının belirleyicisi sahip oldukları insan kaynaklarıdır. İşletmelerde nitelikli insanların sayısı arttıkça ve bu insanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlandıkça işletme başarılı olmakta ve diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğünü elde edebilmektedir. İşletmeler, insanlara diğer varlıkların mülkiyetine sahip oldukları gibi sahip olamazlar. İşletmeler ancak insanların sahip olduğu bilgi ve tecrübeden yararlanabilirler. Bunun başarılması, insanı iyi tanımak ve beklentilerini iyi bir şekilde tespit edebilmek ile mümkün olabilir. İşletmeler iş görenlerin sahip olduğu bilgileri işletmelere aktarır, işletme hafızası oluşturabildiği sürece bu bilgiler işletmeye ait olacaktır (Lank, 1997:406-412).

Kurşunmaden'in (2009:40-59), Capital Dergisi'nin Ekim 2001 sayısında yayınlanan, London Business School profesörü Andrew Mayo mülakatından aktardığı şu ifadeler,

entelektüel sermaye bileşenlerinden hangisinin diğerlerini şekillendirdiği sorusuna açık bir cevap oluşturmaktadır:

"İnsanlar kendi insan sermayelerini kendi ellerinde tutarlar ve bu sermayelerini kurumlara, karşılığında bir fayda sağlamak üzere verirler. Bu fayda, finans alanıyla ilgili olabileceği gibi gerekse finans dışı alanlarla da ilgili olabilir. İşletmelerin, kendileri için uygun insan sermayesine erişebilmeleri mümkündür. Önemli olan şey, bu insan sermayesini elde tutmak ve ondan mümkün olduğunca üst seviye yararlanmak zorunluluğudur. Bugün, işletmelerin gerçek değeri, onların entelektüel sermayelerinde yer almaktadır. Bu entelektüel sermaye, işletmenin işlenmiş bilgisini, markasını, sistemlerini ve müşteri ilişkilerini içerir. Bu bileşenlerin, insan faktörü olmaksızın iyi bir şekilde yaşamaları hatta uzun süre yaşamaları olası değildir. İşletmeler ne kadar fazla yetenekli insana sahip olurlarsa, değerlerini de o oranda arttırma şansına sahip olabilirler." Bu değerlendirmeden hareketle; "entelektüel sermayenin hayat kaynağı, insan sermayesidir" denilebilir.

İnsan sermayesi; iş görenlerin yetenekleri, bağlılıkları, sadakatleri ve motivasyonları gibi bizzat çalışanlara bağlı bir unsurdur. İnsan sermayesi her ne kadar entelektüel sermayenin çekirdeği olarak kabul ediliyor olsa da, çalışanların işten ayrılmaları ile insan sermayesinin farklılaştırıcı yönünün

## Şekil 2

### İşsel Çevre: Kaynaklar – Yetenekler ve Temel Yetenekler

	Çalışanların bilgi	ve becerileri	
	Fiziksel ve Fiziksel	olmayan kaynaklar	
Üretim	Pazarlama Reklam	Ar-Ge	Diğerleri

**Kaynak:** PAPTAYA, N. (2007). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlı Görüş. Ankara: Asil Yayın Dağıtım., 85

ortadan kalkacağı bilinmelidir (Chen, 2005:159-176). İşletmeler, insan sermayesine sahip olamazlar, ancak kiralayabilirler. Bu nedenle, çalışanlar işletmeden ayrıldıklarında beşeri sermayenin de önemli bir bölümü kaybedilmiş olmaktadır (Abeysekera, 2004:251-268). Bunun aksine, yapısal sermaye ise yenilikçi sermaye ve örgütsel alt yapı gibi bileşenleriyle işletmenin kendisine ait bir unsurdur (Chen, 2005:159-176).

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin dünyaya açılması, aynı işi yapan rakip işletmelerin artması, müşterilerin bilinçli hale gelmesi gibi faktörler pazarların yapısını değiştirmektedir. Pazarın bu yeni yapısı rekabetin doruk noktalarda yaşanmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, firmalar ürün veya hizmet pazarında rekabetçi üstünlük elde etmek için birtakım stratejiler geliştirmekte ve tüketiciler için daha fazla katma değer yaratma yoluna gitmektedirler. Rekabet ortamı, işletmeleri kendilerini yeniden yapılandırmak, örgütsel olarak yenilenmek, sermaye yapılarını güçlendirmek ve sürdürülebilir yüksek performans düzeyine erişmek için yeni stratejiler aramak zorunda bırakmıştır. Bu arayışların sonucunda rekabet avantajı elde etmeyle ilgili çeşitli stratejiler geliştirilmiştir. Söz konusu stratejilerden birisi de yaklaşık son 40 yıldır gündemde olan ve hala güncelliğini koruyan "entelektüel sermaye" yaklaşımıdır. Entelektüel sermaye, bilgi çağının gerekleri doğrultusunda örgüt yapılarında radikal değişimler önermektedir.

Yeni ekonomi düzeninde örgütlerin temel sermaye unsurlarının, entelektüel sermaye olduğuna inanılmaktadır. Bu inanın temelinde, entelektüel sermayenin örgütlere ciddi anlamda rekabet gücü katıyor olması yatmaktadır. Entelektüel sermayenin oluşturduğu güç ile işletmelerin performanslarının artmasına bağlı olarak ülke ekonomisinin performansı da artacaktır. Ülke ekonomisinin performansının artması ve ülkenin rekabet gücünün yükselmesi anlamında olup "daha zengin, daha müreffeh

ve gelirini daha adil paylaşan bir ülkede yaşamak" demektir. Böyle bir ekonominin de uluslararası ticaret pastasından çok daha fazla pay alabileceğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olmak üzere üçlü bir yapı olan entelektüel sermaye anlayışında, insan sermayesi sahip olduğu önem ile ön plana çıkmaktadır. İşletmeler, entelektüel sermayenin rekabet avantajı elde etmede reel olarak getiri sağlayabilmesi için tüm çalışanlarının zihni kapasitelerini dikkate alarak yeniden yapılanmaya gitmektedirler. İşletmelerin büyümesi, faaliyetlerinin gelişmesi, işletmelerin niteliklerinin karmaşıklaşması sonucu ortaya çıkan uzmanlaşma olgusu ile çok sayıda sermayedardan oluşan işletme yönetimlerini, işletme faaliyetlerini daha iyi izleyebilmeleri için iç denetime daha fazla önem vermek zorunda bırakmıştır. Değişen şirket yapıları içinde ise insan kaynakları, bugüne kadar olduğundan daha stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. Kıyasıya rekabet savaşlarının yaşandığı günümüzde, insan sermayesi ön plana çıkmış, insan kaynakları yönetimi tüm sektörler için önemli hale gelmiştir. İnsan kaynakları bölümlerine düşen görev ve sorumluluklar da bu gelişmeye paralel olarak artmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin özellikle rekabet edebilmenin önemli bir aracı olmasının sebebi, konularının taklit edilmesindeki güçlüktür. Çünkü insan kaynakları yönetimi faaliyetleri firmadan firmaya çok farklılık arz etmektedir. Rekabetin geleneksel yöntemleri olarak bilinen maliyet, teknoloji, üretim yöntemleri, ürünlerin işlevleri, dağıtım yöntemleri ve benzeri öğeler kolaylıkla taklit edilebilmektedir.

Rekabet, özellikle günümüzde çok önemli fonksiyonları içerdiğinden önemli bir çalışma alanını oluşturmaktadır. Ülke, işletme, grup ve bireysel açıdan temelde yeteneksel olarak bir gelişmeyi zorunlu kılmaktadır. Rekabetin içerdiği fonksiyonların işlerlik kazanması toplumsal gelişmenin de itici gücünü oluşturmaktadır. İnsan sermayesinin işletmelerin rekabet gücüne yaptığı katkılar nedeniyle işletmeler, çalışanların performansını arttırarak

örgütsel performansın geliştirilmesi yönünde faaliyetlere ağırlık vermelidirler. Bu bağlamda özellikle çalışanların yaklaşımlarının temel amaç ve hedeflerinin, odak noktalarının iyi bir şekilde anlaşılması, üst yönetimin sorumluluğunda anahtar başarı faktörlerinin belirlenmesi, ölçülmesi ve geliştirilmesine ağırlık verilmesi gerekmektedir.

Entelektüel sermaye konusunda yapılan çalışmalar incelendiğinde; "entelektüel sermayenin ölçülmesi, değerlendirilmesi, raporlanması, yönetilmesi, rekabet üzerindeki etkileri, verimlilik artışı üzerindeki etkileri, performans üzerindeki etkileri, pazar değeri üzerindeki etkileri, işletme stratejileri içindeki yeri" gibi hususların araştırmalara konu olduğu görülmüştür. Entelektüel sermayenin yazındaki geçmişi çok eskilere gitmemektedir. Yani henüz yeni olduğu söylenebilir. Dolayısıyla bu alanda yapılacak her çalışma çok küçük de olsa bir boşluğun kapanmasına ve bilgi stokunun artmasına katkıda bulunacaktır. Yaklaşımları ne olursa olsun entelektüel sermaye konusu ile ilgili çalışmaların önemi, işletmeler için itici güç oluşturuyor olmasından ve bu güçten özellikle rekabet arenasında faydalanılmasından kaynaklanmaktadır. Konunun sahip olduğu önem, stratejik özellikleri ile de açıklanabilmektedir.

Günümüzde işletmelere en fazla rekabet avantajını entelektüel varlıkların getirdiği tartışmasız bir gerçektir. Küresel rekabet koşulları işletmeleri kendilerine değer sağlayacak kaynaklarına eğilmeye, bu kaynakları tanımayaya ve yönetmeye zorlamaktadır. Bu değerler içerisinde en önemlisi ise bahsedilmeye çalışıldığı gibi rakiplerin elinde olmayan, taklit edilemeyen ve alternatifi de olmayan entelektüel sermayedir. Bu nedenle entelektüel sermaye alanında yapılan çalışmalar önemlidir çünkü birçok konuyu ve farklı bakış açısını içermektedir. Bu bağlamda entelektüel sermayeye ilişkin her konuda geniş çaplı araştırmalar yapılmaya devam edilmelidir. Bu çalışmaların örgütlerin performansları ile rekabet güçlerinin artırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

- ABEYSEKERA, I. & GUTHRIE, J., (2004). Human Capital Reporting in A Developing Nation, *The British Accounting Review*, 36(3), 251-268.
- ACAR, A.Z. (2008). Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeterliklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma. Gebze/Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- AKDEMİR, A. (1998). Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Alanındaki Dönüşümleri. Süleyman DEMİREL Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 3, 63-72.
- AKGEMCİ, T. (2008). Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKMEHMET, D., UĞUR, A.S., & KURT, P. (28.08.2009). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. <http://www.insankaynaklari.gokceada.com>
- AKYOS, M. (2003). Firma Düzeyinde Yenilikçilik (Yenilik) ve Bilgi Yönetimi. *Kalder Forum*, 3(12), 1-17
- ALAGÖZ, A., & ÖZPEYNİRCİ, R. (2007). Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 9(2), 167-184.
- ARIKAN, C., AKYOS, M., DURGUT, M., & GÖKER, A. (2003). Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- ARIKBOĞA, Ş. (2003). Entelektüel Sermaye. İstanbul: Derin Yayınları.
- ARSLAN, Ö. (2004). Entelektüel Sermayenin Türkiye'deki Raporlanma Şeklinin İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 78-87.

- AŞIKOĞLU, R., KURT, M., & ÖZCAN, K. (Edit.) (2008). Entelektüel Sermaye: Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler, Ankara: Gazi Kitabevi
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99–120.
- BARNEY, J. B. (2001). Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on The Resource-Based View. *Journal of Management*, 27, 643–650
- BAYRAKTAROĞLU, G., & ATREK, B. (2006). Firmalara Rekabet Avantajı Sağlayacak Yeni Bir Strateji: Bireyselleştirilmiş Kitleli Üretim. *Eastern Mediterranean University Review of Social, Economic & Business Studies*, 7/8, 235-253.
- BAYRAMOĞLU, G., (2007). Kaynak Tabanlı Yönetim Modelinin Rekabetçi Üstünlükler Açısından İncelenmesi ve Ford Otosan, Tusas, Graham ve Toprak Seramik İşletmelerinde Niteliksel Bir Araştırma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi
- BERAHA, A. (2009). Entelektüel Sermayenin Yönetimi Etkinleştirmedeki Rolü ve Bir Uygulama. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- BHARTESH, K., & BANYOPADHYAY, K. (2005). Intellectual Capital: Concept and Its Measurement. *Finance India, Accounting & Tax Periodicals*, 19(4), 1365-1375.
- Bilgi. (19.12.2009). (Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük) <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=bilgi&ayn=tam>
- BONTIS, N. (1998). Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models. *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- BONTIS, N. (2001). Assessing Knowledge Assets: A Review of The Models Used To Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41-60.
- BONTIS, N., KEOW, W.C.C., & RICHARDSON, S. (2000). Intellectual Capital And Business Performans in Malaysian Industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85-100.
- BROOKING, A. (1998). Intellectual Capital: Core Asset For The Third Millenium Enterprise. North Way/UK: International Thomson Business Press.
- CARNEIRO, A. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 87-98.
- CHANG, L., & BIRKETT, B. (2004). Managing Intellectual Capital in A Professional Service Firm: Exploring The Creativity–Productivity Paradox, *Management Accounting Research*, 15, 7–31
- 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
- COLLIS, D.J. & MONTGOMERY, C.A. (1998). Creating Corporate Advantage. *Harvard Business Review*, 76(3), 71-83.
- CONNER, K.R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of The Firm?. *Journal of Management*. 17(1), 121 – 154.

- ÇIKRIKCI, M., & DAŞTAN, A.K. (2002). Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması. *Banvacılar Dergisi*, 43, 18-32.
- DEMİREL, E. T., (2009). İşletmelerin Kalite ve Sistem Belgelendirme İle İlgili Bilgi Düzeylerinin ve Karşılaştıkları Sorunların Tespiti: Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde Faaliyet Gösteren İhracatçı İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.D., Yönetim ve Organizasyon B.D., Yayınlanmamış Doktora Tezi
- DESSLER, G. (2000). *Human Resource Management (8th Edition)*. New Jersey/USA: Prentice Hall.
- DIXIT, A. K. & NALEBUFF, B. J. (2002). *Stratejik Düşünme: İş, Politika ve Günlük Yaşamın Rekabetçi Yanı*, (Çeviri: N. ARIK). İstanbul: Sabancı Üniversitesi
- DZINKOWSKI, R. (2000). The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction. *Management Accounting*, 78(2), 6-32.
- EDVINSON, L. (2002). *Şirket Boylamı*, (Çeviri: A. KARDAM). İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları
- EDVINSSON, L. (2000). Some Perspectives on Intangibles and Intellectual Capital 2000. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 12-16.
- EDVINSSON, L., & SULLIVAN, P. (1996). Developing a Model For Managing Intellectual Capital. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- EKİN, N. (1998). Çalışma Yaşamında Dönüşüm. *MESS Mercek Dergisi*, 9, 11-15.
- EKŞİ, E., (2008). *Intellectual Capital Based Innovation Capability Model Proposition*. İstanbul: İstanbul Technical University Institute of Science And Technology, Unpublished M.Sc. Thesis
- EMREM, A.E. (2004). Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi. *İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(1), <http://www.isguc.org/?p=article&id=186&cilt=6&sayi=1&yil=2004>
- Entelektüel Sermaye Yönetimi. (18.12.2009). <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Kurumsallasma/EntelektuelSermayeYonetimi/EntelektuelSermayeYonetimi.aspx>
- Entelektüel. (22.12.2009). (Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük) <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=entelekt%FCel&ayn=tam>
- ERCAN, M.K., ÖZTÜRK, B., & DEMİRGÜNEŞ, K. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- EREN, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..
- ERICKSON, G.S., & ROTHBERG, H.N. (2009). Intellectual Capital in Business-to-Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 38, 159-165.
- ERKUŞ, A., (2006). *Entelektüel Sermaye: Bir Uygulama*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.D., Yönetim ve Organizasyon B.D., Yayınlanmamış Doktora Tezi
- FLEISHER, C.S. & BENSOUSSAN, B.E. (2003) *Strategic and Competitive Analysis*, New Jersey/USA: Prentice Hall
- GÖRMÜŞ, A.Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 57-75.
- GUTHRIE, J., PETTY, R. & Johanson, U. (2001). Sunrise in The Knowledge Economy: Managing, Measuring, and Reporting Intellectual Capital, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 14(4), 365-382.

- GÜLEŞ, H.K., & ARICIOGLU, M.A. (2005). İşletmelerin Rekabeti Algılamaları İle Üretim Teknolojileri Kullanımı İlişkisi: Yeni Nesil Üretim Teknolojileri Kullanımının Rekabet Üstünlüğü ve İşletme Performansına Etkisi Üzerine Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Öneri*, 6(23), 22-43.
- GÜMÜŞTEKİN, G.E. (2004). Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(3-4), 201-211.
- HAMEL, G., & PRAHALAD, C.K. (1996). Geleceği Kazanmak (Çeviri: Dicleli, Z.). İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- HOFER, W. CHARLES, & SCHENDEL, D. (1978). *Strategy Formulation*. West Group.
- KANIBİR, H. (2004). Yeni Bir Rekabet Gücü Kaynağı Olarak Entelektüel Sermaye ve Organizasyonel Performansa Yansımaları. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(3), 77-85.
- KESER, A. (1999). Küreselleşme Sürecinin Sendikal Hareket Üzerindeki Etkisi. *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(3)
- KURTULMUŞ, N. (1996). *Sanayi Ötesi Dönüşüm*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- LANK, Elizabeth,. (1997). Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, *Long Range Planning*, 30(3), 406 – 412.
- LEITNER, K.H. (27.02.2010). Intangible Resource and Firm Performance: Empirical Evidence from Austrian SMEs. <http://systemforschung.arcs.ac.at/Publikationen/8.pdf>
- MARR, B., GRAY, D., & NEELY, A. (2003). Why Do Firms Measure Their Intellectual Capital?. *Journal of Intellectual Capital*, 4(4), 441- 464.
- MINTZBERG, H. & LAMPEL, J. (1999). Reflecting on The Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40, 21-30.
- NAHAPIET, J., & GHOSHAL, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and The Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- NONAKA, I. (1998). *The Knowledge Creating Company*. Boston/USA: Harvard Business Review on Knowledge Management. Harvard Business School Publication.
- NONAKA, I., & TREECE, D.J. (2001). *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*. London/UK: Sage Puplication.
- OKUMUŞ, F. (2002). Turistik İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratılma ve Koruma, T.C. Turizm Bakanlığı II. Turizm Şurası Bildirileri
- ÖLÇER, F. , & ŞANAL, M. (2007). İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 479-500.
- PAPATYA, N. (2003). *Kaynak Tabanlılık Görüşü*. Ankara: Nobel Yayınları.
- PAPATYA, N. (2007). *Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı: Kaynak Tabanlı Görüş*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- PETTY, R., & GUTHRIE, J. (2000). Intellectual Capital Literature Review. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 156-176.
- PFEFFER, J. (1994). Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan (Çeviri: S. GÜL). İstanbul: Sabah Kitapları.
- POLO, F.C., & VÁZQUEZ, D.G. (2008). Social Information Within The Intellectual Capital Report. *Journal of International Management*, 14, 353-363.

- PULIC, A. (2000). VAIC™ – An Accounting Tool For IC Management. *International Journal of Technology Management*, 20(5/6/7/8), 702-714.
- ROOS, G., & ROOS, J. (1997). Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, 30(3), 413-426.
- SARUHAN, Ş.C., & ÖZDEMİR, A.Ö. (2004). Değer Hedefli İşletmecilik. İstanbul: Marmara Üniversitesi Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları.
- SEYMEN, R. (2000). Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynağı Yönetimi'ne, Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan. Ankara: TÜHİS Yayını.
- SOLLEIRO, J.L., & CASTANON, R. (2005). Competitiveness And Innovation Systems: The Challenges For Mexico's Insertion in The Global Context. *Technovation*, 25(9), 1059-1070 .
- STEWART, T.A. . (1997). Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği (Çeviri: N. ELHÜSEYNİ). İstanbul: MESS Yayınları.
- TİKİCİ, M., & AKDEMİR, B. (2002). Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama. 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı
- TİKİCİ, M., DEMİREL, E. T., & DERİN, N. (2005). Bilgi Toplumu'nda Toplam Kalite Liderliği: Elazığ Bankacılık ve Finans Sektörü Uygulaması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 229-245.
- TORAMAN, C., ABDİOĞLU, H., & İŞGÜDEN, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(1), 91-120.
- TORRES, M.R.M. (2006). A Procedure To Design A Structural and Measurement Model of Intellectual Capital: An Exploratory Study. *Information & Management*, 43, 617-626.
- TÜRKKAN, E. (2001). Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı. Ankara: Turhan Kitabevi.
- TÜRKKAN, E. (2003). Vizyon Rekabeti. Ankara: Liberte Yayınları.
- ULUSOY, G., & ÖZGÜR, A. (1997). Rekabet Stratejileri ve En İyi Uygulamalar: Türk Otomotiv Sektörü. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- Yaşantı. (23.12.2009). (Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük) <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ya%FEant%FD&ayn=tam>
- YERELİ, A.N., & GERŞİL, G. (2005). Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 17-29.
- YILDIZ, B., & TENEKECİOĞLU, B. (2005). Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi ve İMKB 100 İşletmelerinde Görgül Bir Çalışma. 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi (Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi), 579-590.
- YÖRÜK, N., & ERDEM, M. S. (2008). Entelektüel Sermaye ve Unsurlarının, İMKB'de İşlem Gören Otomotiv Sektörü Firmalarının Finansal Performansı Üzerine Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 397-413.