

ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİNDE YENİ BİR SİSTEM: BİLGİ BİLANÇOSU

Dr. Yücel YILMAZ*

ÖZET

Bilgi çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz zamanda, teknolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda paradigmatik değişimler yaşanmaktadır. Yaşanan değişimler, endüstri çağının örgütlerini bilgi örgütlerine dönüşmeye zorlamaktadır. Eski örgütsel yapılar, metodlar, anlayışlar ve araçlar yerlerini yenilerine bırakmaktadır. En önemli değişimlerden biri kurumların çalışanlarına bakış açılarında görülmektedir. Önceleri sadece belirlenen işi yapan kişiler (personel) olarak değerlendirilen çalışanlar, günümüzde örgütlerin sahip olduğu en önemli kaynaklardan biri (insan kaynakları) olarak nitelendirilmektedir. Örgütler çalışanlarından sorunları analiz etmelerini ve çözüm önerilerini yönetime iletmelerini talep etmektedir.

Bu çalışmada, entelektüel sermaye yönetimi kapsamında geliştirilmiş ve oldukça yeni olan “bilgi bilançosu” sistemi tanıtılmaktadır. İlk bölümde entelektüel sermaye kavramı değerlendirilmektedir. İkinci bölümde entelektüel sermaye ölçümünün gerekliliği tartışılmıştır. Ardından bilgi bilançosu, oluşturulması ve örgüt faaliyetlerinde kullanılması bağlamlarında ele alınmaktadır.

Anahtar kelimeler: Entelektüel sermaye, bilgi bilançosu, bilgi yönetimi.

ABSTRACT

Presently, in the so-called “knowledge age” paradigmatic changes have been occurring in the technological, social, cultural and economic fields. These changes force the companies of the industrial age to turn into knowledge organizations. Old organizational structures, methods, approaches and tools are replaced by new ones. One of the most

* Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Almanca İşletme Enformatiği Bölümü, Bilişim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Öğretim Görevlisi, yucelyilmaz@marmara.edu.tr

striking changes is related to how organizations view their employees. Whereas employees have been seen primarily as “personnel”, executing only defined types of work, today employees are understood as one of the most important assets a company owns (human resources). Organisations expect their employees to analyse problems and submit their suggestions to management.

This article deals with a relatively new concept, the so-called “knowledge balance sheet” system which developed within the framework of intellectual capital management. First the term “intellectual capital” is evaluated. In the second part the need for measuring intellectual capital is discussed. Then the “knowledge balance sheet” is introduced and its formation process as well as its use in organizational activities is discussed.

Keywords: Intellectual capital, knowledge balance sheet, knowledge management.

GİRİŞ

Bilgiyi yönetmek, günümüzde kurumlar için en önemli gerekliliklerden biri haline gelmiştir. Pazar koşulları, teknolojik imkanlar, müşterilerin beklentileri, ülkelerin ekonomik durumları vb. birçok unsur her geçen gün değişim gösterebilmektedir. Yaşanan bu değişimlere uyum sağlayabilmek ancak bilginin etkin yönetimiyle mümkündür. Bilmek, değişimleri önceden kestirebilmeyi, bunlara yönelik önlem alabilmeyi hatta yaşanacak değişimleri şekillendirebilmeyi mümkün kılmaktadır. Kurumun sahip olduğu, sahip olmayı hedeflediği, işlediği, iletildiği, kısacası yönettiği bilgilerin temelini ise çalışanların bilgi, tecrübe ve yetkinlikleri oluşturmaktadır.

Bilginin verimli şekilde yönetiminde en önemli bileşenlerden biri “entelektüel sermaye”dir. Genel anlamıyla sermaye, işletmeye gelir sağlayan maddi veya fikri varlıklardır. İşgücünün, mal ve hizmetlerin üretimine yönelik harcadığı fiziksel emeğin yanında, zihinsel emek arzı da söz konusudur. Sunulan zihinsel emek, üretimdeki katma değeri çoğaltmakta, kaynakların daha verimli kullanımını sağlamakta, bütün bunların ve diğer kazanımların sonucunda işletme gelirini artırmaktadır. Bu bağlamda, kurumların sahip oldukları işgücü “insan sermayesi” olarak nitelendirilmiştir.¹

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

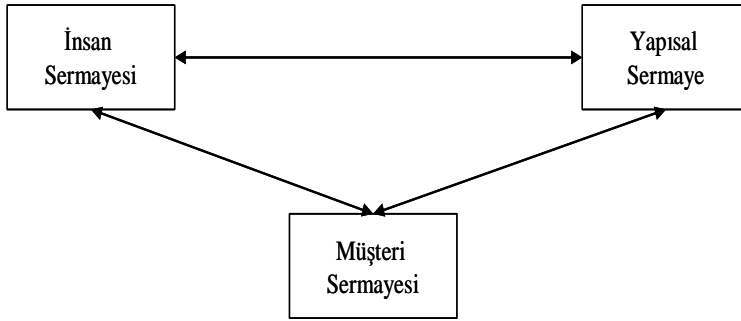
Entelektüel sermaye kavramının, üzerinde uzlaşılmış bir tanımı mevcut değildir.¹ Entelektüel sermayenin literatürdeki tanımlarından bazıları şunlardır:

¹ L. Nerdrum – T. Erikson, “Intellectual Capital: A Human Capital Perspective”, **Journal of Intellectual Capital**, No.2, 2001, s. 127.

¹ R. Schindler – A. Jaitner, “Intellectual Capital: Measuring KM” **Knowledge Management: Concepts and Best Practises**, Der: K. Mertins ve diğerleri, Berlin, Springer, 2003, s. 151.

-
- Kurum çalışanlarının sahip olduğu bireysel veya kolektif bilgilerin tümü,²
 - Müşteri ilişkileri, örgütsel teknoloji, bilgi ve deneyimlerden oluşan bütün,³
 - Zenginlik yaratmak için kullanılacak tüm entelektüel varlıklar (Bilgi, enformasyon, fikri mülkiyet, tecrübe, vd.)⁴

Çeşitli araştırmacılarca çeşitli tanımlar yapılsa da entelektüel sermayenin başlıca üç unsurdan oluştuğu genel kabul görmektedir.⁵ Başka bir deyişle organizasyonun sahip olduğu ve faaliyetlerinde yararlandığı / yararlanmayı hedeflediği maddi olmayan varlıklar üç grupta incelenebilir. Bunlar; insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir.



Şekil 1.1 Entelektüel Sermayenin Başlıca Unsurları

1.1 İNSAN SERMAYESİ

İnsan sermayesi, insanın bilgisinin değeridir. Çalışanların meslekte buldukları sürenin uzunluğu, nitelikleri, temel yetkinlikleri belirli bir düzeyin üzerinde bulunan çalışanların sayısı, kurum içinde ya da kurum dışında ortak faaliyetler gerektiren projelerde çalışanların sayısı, insan sermayesini oluşturan unsurlardandır. Ayrıca bu unsurlar, insan sermayesini ölçmede kullanılacak çeşitli göstergelerden başlıcalardır. Bilgi

² L. Nerdrum – T.Erikson “**Intellectual Capital...a.g.m.**”, s. 127.

³ L. Edvinsson – M.S. Malone, **Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding its Hidden Brainpower**, New York, Harper Collins, 1997, s. 52.

⁴ T.A. Stewart, **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, New York, Currency/Doubleday, 1997, s. xx.

⁵ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, **Wissensbilanz - Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz**, Berlin, 2006, s. 24.

yönetiminin amaçlarından biri de organizasyonların insan sermayesinin değerini artırmaktır.⁶

İnsan sermayesinin önemli bir özelliği, kişiye bağlı olmasıdır. Dolayısıyla çalışanlar kurumu terk ettiklerinde, kurum insan sermayesini de kaybetmiş olmaktadır. Bu yüzden kurumlar, kişiye bağlı olan insan sermayesinin, kişiden bağımsız olan yapısal sermayeye dönüşmesi için çaba göstermektedir.⁷ Bu dönüşümün gerçekleşmesi kolay değildir, çünkü çalışanlarda güven tesis edilmesini gerektirmektedir. Günümüzde birçok kurumda “bilgi gücüdür” anlayışı kabul görmektedir. Çalışanlar bilgilerini paylaşmaya teşvik edilmeli, bilgilerini paylaşmakla değerlerinin azalmayacağı, tam tersine kurum üst yönetimine kendilerine daha fazla değer verileceği çalışanlarca benimsenmelidir. Başka bir deyişle bireysel bilginin değil örgütsel bilginin güç olduğu ve bu gücün oluşturulmasında temel rolün çalışanlarda olduğu, gerçekleştirilen çeşitli uygulamalarla ifade edilmelidir Bilgi paylaşımına yönelik olası direnci kırmak da yine yönetim kademesinin görevleri arasındadır. Bireysel sermayenin yapısal sermayeye dönüştürülmesi kurum faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesinde, analiz edilmesinde ve iyileştirilmesinde oldukça önemli rol oynamaktadır. Çalışanların sahip oldukları bilgileri kullanmalarındaki ve paylaşmalarındaki tüm engeller kaldırılmalı, bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüşmesi için gerekli şartlar hazırlanmalıdır.

1.2 YAPISAL SERMAYE

Yapısal sermaye, işletme çalışanlarının verimliliğini destekleyen, kişiye bağlı olmayan varlıklardır. Bu varlıklar, ürünlerde, hizmetlerde, süreçlerde, kültürde, enformasyon sistemlerinde ve diğer ortamlarda bulunabilir.⁸ İnsan sermayesinin aksine yapısal sermaye kurum içinde daha uzun süre varlığını korur ve kurum tarafından sahiplenilebilir. Entelektüel sermaye yönetiminde, yapısal sermayenin içinde yer aldığı sistemler ve süreçler de göz önünde bulundurulmalıdır.

Yapısal sermaye kendi içinde çeşitli gruplandırmalara tabi tutulmaktadır. Bunlardan biri de Edvinsson ve Malone tarafından yapılan, yapısal sermayeyi; örgüt sermayesi, süreç sermayesi ve yenilik sermayesi olarak üç gruba ayıran sınıflandırmadır.⁹ Bu sınıflandırmaya göre, örgütsel sermaye örgütteki iş yapma yeteneğini artıracak felsefe ve sistemleri içermektedir. Süreç sermayesi, ürün ve hizmetlerin dağıtımını sağlayan

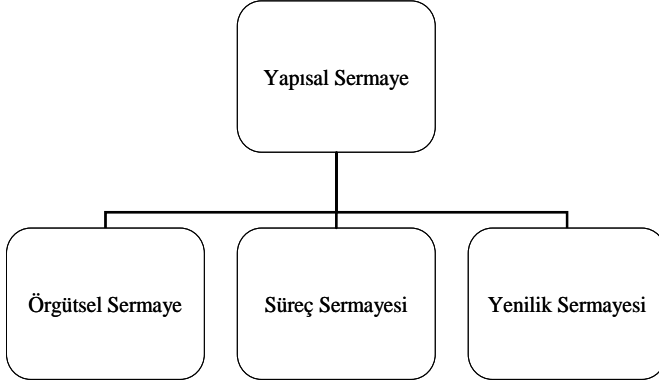
⁶ İ. Barutçugil, **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002, s. 64.

⁷ A.Z. Zhou – D. Fink, “The Intellectual Capital Web: A Sistematic Linking of Intellectual Capital Web and Knowledge Management”, **Journal of Intellectual Capital**, Sayı: 4, No: 1, 2003, s. 38.

⁸ R.G. Reinmann ve diğerleri, **Wissensmanagement lernen, Ein Leitfadens zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen**, Weinheim/Basel, Beltz, 2001, s. 17.

⁹ L. Edvinsson – M.S. Malone, **Intellectual...a.g.e**, s. 35.

teknikleri ve yöntemleri kapsarken yenilik sermayesi, telif hakları, ticari markalar gibi entelektüel mülkiyet unsurlarını, ayrıca kurumun faaliyetlerini sağlıklı bir şekilde yürütmesini sağlayan diğer yetenek ve teorileri ifade etmektedir.



Şekil 1.2.1 Yapısal Sermayenin Başlıca Unsurları

Başlıca yapısal sermaye varlıkları şunlardır:

- Prosedürler,
- Patentler,
- Telif hakları,
- Markalar,
- Öğrenilen dersler,
- Uzmanlıklar,
- Veri tabanları, vb.

1.3 MÜŞTERİ SERMAYESİ

Müşteri sermayesi, kurumun satış gerçekleştirdiği müşterilerle olan ilişkilerinin değeri olarak tanımlanabilir. Kurumda gerçekleştirilen her türlü uygulamanın nihai hedefi, doğrudan ya da dolaylı olarak müşteriye katma değer sunmak olmalıdır, çünkü kurumların varlıklarını sürdürebilmesi, mevcut müşterilerin bağlılığını sağlamaya ve yeni müşterileri kazanmaya bağlıdır. Ürünlerin / hizmetlerin kalitesini değerlendiren müşteriler, piyasaların doyunluğa ulaşması, ürün ve hizmet yeniliklerinin artması, rekabet vb. faktörler nedeniyle

kurumlar için önemlerini en üst seviyeye çıkarmıştır. Bu bağlamda, müşterilerin en önemli bilgi kaynaklarından biri olarak değerlendirilmesi ve şikayetlerinin / önerilerinin kurum süreçlerine yansıtılması başarıyı etkileyen en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Müşteri sermayesinin değerlendirilmesinde kullanılacak başlıca ölçüler şunlardır:¹⁰

- Müşteri tatmini,
- Müşteri sadakati,
- Yeni müşteri kazanma,
- Müşteri karlılığı,
- Hedeflenen pazar kesimlerindeki pazar ve müşteri payları, vb.

2. ENTELEKTÜEL SERMAYEYİ ÖLÇMENİN GEREKLİLİĞİ

Günümüzde kurumların defter değerleri ile piyasa değerleri oldukça büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Defter değeri maddi varlıkların değerine dayanırken, piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark birçok araştırmacı tarafından maddi olmayan varlıklar (entelektüel sermaye) olarak açıklanmaktadır.¹¹ Maddi olmayan varlıkların aynı zamanda muhasebeleştirilememesi, bu konudaki çalışmaları başlatan önemli bir unsur olmuştur. Bununla birlikte entelektüel sermayeyi ölçmenin gerekliliği sadece muhasebe alanındaki ihtiyaçlar ile açıklanamaz. Entelektüel sermayenin ölçülmesini zorunlu kılan faktörler şöyle açıklanabilir:

- Ölçülemeyen şeyin yönetilmesi mümkün değildir. Entelektüel sermayelerini, rekabet yeteneklerinin iyileştirilmesi ve bir “öğrenen organizasyon”a dönüşme yolunda geliştirmek isteyen kurumlar, entelektüel sermaye unsurlarının ölçümüne ilişkin gerekli sistemleri oluşturmalarıdır.
- Kurumlar çalışanlarının işten ayrılması durumunda faaliyetlerinin aksaması riskiyle karşı karşıyadır.
- İşi en iyi yapan bilir. Dolayısıyla bir iş sürecindeki sorunların tesbiti, çözüm önerilerinin oluşturulması ve sürecin iyileştirilmesi için çalışanların görüş ve önerilerini sistematik olarak işleyen bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır.
- Yalnızca kurum içindeki değil, kurum dışındaki paydaşlar da (müşteriler, tedarikçiler, toplum, vb.) gerçekleştirilen analiz ve iyileştirme çalışmalarında göz önünde bulundurulmalıdır. Kurum faaliyetleri bir zincirin halkaları gibidir, bu halkalardan birindeki zayıflık veya kopma tüm zinciri olumsuz etkileyecektir.

¹⁰ R. Kaplan - D.P. Norton, **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Haziran 2003, s. 86.

¹¹ A.T. Stewart, **Entelektüel...a.g.e.**, s. 299.

Entelektüel sermayenin ölçümünde karşılaşılan önemli bir sorun, finansal ölçülerin yetersizliği olmuştur. Söz konusu yetersizlik, örgütün rekabetçi ortamlarda izlediği yolu yönlendirme ve değerlendirme bağlamında ortaya çıkmaktadır. Muhasebe kayıtları her zaman bir önceki dönemi göstermekte, mevcut durumun nasıl olduğunun değerlendirilmesinde istenen faydayı sağlamamaktadır. Yalnızca finansal sonuçlara odaklanılması, kuruma asıl değer kazandıracak olan yenilik, öğrenme, kültürel dönüşüm gibi, getirisini uzun zamanda gösterebilecek uygulamaların göz ardı edilmesine yol açabilmektedir.¹² Ayrıca, kurumlar paydaş beklentilerinin mümkün olduğunca fazla şekilde karşılanmasını hedeflemekte, bu bağlamda finansal ölçülerin yanında başka ölçülere de ihtiyaç duyulmaktadır.

Bütün bu nedenler, entelektüel sermayenin ölçülmesinde finansal ölçülerin yerine birçok yeni ölçünün geliştirilmesine yol açmıştır. Skandia Entelektüel Sermaye Kılavuzu, Kurumsal Performans Karnesi (Balanced Score Card), Ekonomik Katma Değer Yöntemi, entelektüel sermayenin ölçümüne yönelik olarak geliştirilmiş sistemlerden bazılarıdır. Bu çalışmada ise entelektüel sermaye yönetimi alanında geliştirilmiş en yeni sistem olan “bilgi bilançosu” tanıtılacaktır.

3.BİLGİ BİLANÇOSU

Bilgi bilançosu, bir örgütün sahip olduğu fikri varlıkları sergilemektedir. Bu bağlamda, örgütün bilgi tabanının önceki yıllara göre nasıl değiştiği ayrıntılı olarak izlenebilmekte, hangi uzmanlıkların ve yeteneklerin kazanıldığı, kaybedildiği, sağlaştığı veya zayıfladığı takip edilebilmektedir. Bilginin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde, önemli sorunlarla karşılaşabilmektedir. Bu durumun başlıca nedenleri, yalnızca içinde bulunduğu koşullar bağlamında anlam ifade eden bilginin nesnel ölçümünün gerekliliği ve örgütteki tüm birimleri kapsayan bir bilgi-değerlendirme sisteminin oluşturulmasının güçlüğüdür.¹³

Bilgi bilançosunun oluşturulması 6 aşamada gerçekleştirilebilir. Bunlar; mevcut durumun tanımlanması, entelektüel sermaye unsurlarının belirlenmesi, belirlenen unsurların değerlendirilmesi, entelektüel sermaye unsurları için göstergelerin saptanması, oluşturulan bilgi bilançosunun bir iletişim aracı olarak kullanılması ve ve entelektüel sermayenin yönetilmesi aşamalarıdır. Bu aşamalar, Federal Almanya Cumhuriyeti, Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayınlanan “Bilgi Bilançosu – Bilgi Bilançosu Oluşturma Kılavuzu (Versiyon) 1.0” başlıklı çalışma temelinde açıklanmıştır.¹⁴

¹² R. Kaplan - D.P. Norton, **Balanced Scorecard...a.g.e.**, s. 30.

¹³ G. Probst – S. Raub – K. Romhardt, **Wissen Managen: Wie Unternehmen ihre Wertvollste Ressource Optimal Nutzen**, Wiesbaden, Gabler, 1998, s. 315-316.

¹⁴ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, **Wissensbilanz...a.g.e.**, s. 17-38.

3.1 MEVCUT DURUMUN TANIMLANMASI

Mevcut durumun tanımlanması aşamasında, örgütün içinde bulunduğu koşullar belirlenmekte ve belgelenmektedir. Bu çalışma, bilgi bilançosu oluşturmanın ilk faaliyetini ifade etmekte, iş çevresindeki fırsatların / risklerin yanında örgütün stratejik yönelimini de ortaya koymaktadır. Böylece özellikle iş stratejisine dayanan bir bilgi stratejisinin geliştirilmesi bağlamında önemli kazanımlar elde edilmektedir. Örgütün mevcut durumunun ve gelecekteki konumunun tartışılması diğer tüm adımlar için önem taşımaktadır. Örgütün iş çevresindeki fırsatlar ve riskler, gerçekleştirilen uygulamalarla şekillenmektedir. Bu fırsatlar ve riskler bilgi bilançosunun temelini oluşturmakta, böylece örgütün stratejik yönelimi ve entelektüel sermayenin gelişimi kolayca biçimlendirilmektedir. Hemen hemen tüm örgütlerde faaliyette bulunulan pazarlardaki gelişmeler / eğilimlerle ilgili dokümanlar ve düşünceler bulunmakta, böylece dolaylı olarak fırsatlar ve riskler de değerlendirilmiş olmaktadır.

Bütün bu değerlendirmeler sonucunda örgütün bilgi stratejisi oluşturulmalıdır. Bilgi stratejisi entelektüel sermayenin gelişimi için temel oluşturmakta ve aşağıdaki soruların yanıtlarını içermektedir:

- Örgütü geçmişte güçlü kılan ne olmuştur?
- İş stratejisini uygulamaya geçmek için hangi bilgilere ve entelektüel sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır?
- Entelektüel sermaye müşteriler ve rakipler bağlamında nasıl geliştirilmelidir?
- Pazarda var olabilmek için özel olan ve rekabet yeteneğini güvence altına alan nedir?

3.2 ENTELEKTÜEL SERMAYE UNSURLARININ BELİRLENMESİ

Entelektüel sermaye unsurlarının belirlenmesi, örgütün değer yaratma süreçlerinin ve entelektüel sermayeye etki eden faktörlerin belirlenmesi olarak iki aşamada gerçekleştirilmektedir. Örgütteki tüm önlemlerin ve iş adımlarının amacı, müşterilere yarar sağlayan bir ürünün ya da hizmetin meydana getirilmesidir. Örgütsel faaliyetler, genel bir değer yaratma sürecinin parçaları olarak kabul edilebilir. Bu süreç, müşteri siparişiyle başlamakta, gerekli ürünlerin, hizmetlerin satın alınması ve işlenmesiyle (üretim veya hizmet) devam etmekte, böylece örgütsel temel ürünün oluşturulmasını mümkün kılmaktadır. Satış bölümü, ürünlerin mevcut ve potansiyel müşterilerce satın alınmasıyla ilgilenmektedir. Değer yaratma süreçleri örgütün en önemli süreçlerini oluşturmakta, bu yüzden doğru şekilde tanımlanmaları, değişikliklerin olası etkilerinin tahmini için büyük önem taşımaktadır.¹⁵

¹⁵ R. Kaplan - D.P. Norton, **Balanced Scorecard...a.g.e.**, s.s. 35-36.

Farklı değer yaratma süreçleri hakkında bilgi sahibi olmak için, bir atölye çalışmasında şu sorulara yanıt aranabilir:¹⁶

- Örgüt pazarda hangi ürünleri ve hizmetleri satmaktadır?
- Bu ürün ve hizmetleri ortaya koyabilmek için hangi merkezi süreçlere ihtiyaç duyulmaktadır?
- Değer yaratma süreçleri birbirlerinden ne ölçüde ve hangi özellikler temelinde ayrılmaktadır?
- Süreçlerdeki bilinen zayıf taraflar nelerdir?

Değer yaratma süreçlerinin yanında örgütte çok sayıda maddi olmayan, değer yaratmanın verimini, etkinliğini ve örgütün pazardaki başarısını etkileyen varlıklar bulunmaktadır. Bu varlıklar, örgütün entelektüel sermayesinin parçalarıdır. Bilgi bilançosunun oluşturulmasında, insan sermayesinden, yapısal sermayeden ve müşteri sermayesinden gelen, yukarıda belirtilen etkilere yol açan faktörlerin ortaya konması büyük önem taşımaktadır. Gerçekleştirilecek beyin fırtınası çalışmalarıyla değer yaratma sürecini ve stratejik iş başarısını önemli oranda etkileyen faktörlerin ortaya konması hedeflenmektedir.

3.3 BELİRLENEN UNSURLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Belirlenen unsurların değerlendirilmesine yönelik olarak, entelektüel sermayenin güçlü ve zayıf yanlarının hızlıca sergilenebilmesini mümkün kılan öz değerlendirme metodu öngörülmüştür. Öz değerlendirme çalışmalarında, önceki çalışmalarda belirlenen faktörler, iki temel boyuta göre değerlendirilmektedir. Bu boyutlar, operasyonel işlemler boyutu ve stratejik yönelim boyutudur. Operasyonel işlemler boyutunda, faktörün rutin işlemlerin sorunsuz yürütmesi bağlamındaki durumu incelenirken, stratejik yönelim boyutunda faktörlerin gelecekteki olası durumları değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler, aşağıdaki soruların yanıtlanması bağlamında hızlıca gerçekleştirilebilir:

- Faktörün nicel özellikleri (tutar, miktar, vb.) yeterli midir?
- Faktörün nitel özellikleri (kalitesi) yeterli midir?
- Faktörün gelişimi ne derecede sistematize edilmiştir? Faktörün bakımının ve iyileştirilmesinin sağlanması için düzenli çalışmalar gerçekleştirilmekte midir?

Değerlendirilen faktörler tablo üzerinde biraraya getirilmektedir. Bu tablo değerlendirilen faktörlerin yanında, her değerlendirme boyutu (nicel boyut, nitel boyut ve sistematize olma boyutu) için 2 sütun içermektedir. Sütunlardan biri değerlendirmeye ait 0-120 arası bir oran içerirken diğesinde neden bu oranın uygun görüldüğüne ilişkin açıklama yer almaktadır. Değerlendirmelere ilişkin oranlar aşağıdaki ölçek temelinde belirlenmektedir:

¹⁶ Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, **Wissensbilanz...a.g.e.**, s. 23.

- 0%: Faktörün nitel, nicel ve sistematik özellikleri belirlenemiyor veya mevcut değil,
- 30%: Faktörün nitel, nicel ve sistematik özellikleri kısmen yeterli,
- 60%: Faktörün nitel, nicel ve sistematik özellikleri çoğunlukla yeterli,
- 90%: Faktörün nitel, nicel ve sistematik özellikleri (her zaman ve somut olarak) yeterli,
- 120%: Faktörün nitel, nicel ve sistematik özellikleri gerektiğinden daha yeterli.

Tablo 3.3.1 Çalışanların Yeterliği Faktörünün Değerlendirilmesi

Etki	Faktörün nitel ve nicel özellikleri				Gelişim Sistematiği	
	Nicelik	Açıklama	Nitelik	Açıklama	Sistematize olma	Açıklama
Çalışanların yeterliği	50%	İmalat bölümünde çalışanların yeterliği oldukça iyi düzeydedir. Rekabet yeteneği mühendislerin yeterliğiyle yakından ilgilidir ve bu alanda çalışmaların gerçekleştirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.	60%	İmalat bölümü yeterlidir, %90'ın üzerinde oranla değerlendirilmiştir. Mühendislerin yeterliği artırılmalıdır, %50 ile değerlendirilmiştir. Genel değerlendirmede mühendisliğe daha fazla ağırlık verilmiştir.	60%	Şimdiye kadar yeterliği uygun olan çalışanlar imalat bölümünden mühendisliğe alınmıştır, yeni sistemde tüm çalışanların eğitilmesi gerekmektedir. Kurumdaki her çalışanın uzmanlık düzeyine ulaşması hedeflenmektedir.

Kaynak: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, **Wissensbilanz...a.g.e.**, s. 28.

3.4 ENTELEKTÜEL SERMAYE UNSURLARI İÇİN GÖSTERGELERİN SAPTANMASI

Entelektüel sermaye unsurları için göstergelerin saptanması, bilgi bilançosunda ele alınacak faktörlerin, belirlenen ölçülebilir özellikler temelinde sergilenebilmesi amacını taşımaktadır. Göstergelerin kalitesi, bu göstergelerde temel alınan veri kaynaklarının kalitesine bağlıdır. Bu bağlamda, önerilen göstergelerin incelenmesi, içlerinden güvenilir şekilde oluşturulmuş olanların seçilmesi gündeme gelmektedir. Örgütte farklı alanlarda kullanılmakta olan göstergelerin incelenmesi, bilgi bilançosunda kullanılacak göstergelerin daha kolay şekilde tespitini sağlayabilir. Burada önemli olan, tüm göstergelerin “bilgi”

faktörü temelinde göz önünde bulundurulması ve entelektüel sermayenin gelişimini sergileyebilmesidir.

Aşağıdaki tablo, bilgi bilançosunda kullanılabilir göstergelere ilişkin örnekler içermektedir. Bu tabloda, göstergeler insan sermayesi ve yapısal sermaye gruplarına ayrılmış, farklı zaman boyutları bağlamında ölçülmüş, bu ölçümler yeterli bağlamında değerlendirilmiş ve gelecek zaman boyutuyla ilgili hedefler işaretlerle (oklar veya somut değerler) belirtilmiştir.

Tablo 3.4.1. Bilgi Bilançosu Gösterge Örnekleri

İnsan Sermayesi	2002	2003	Değerlendirme	Hedef
<i>Çalışanların mevcut eğitimleri ve sürdürülen eğitimler</i>				
Üniversite mezunlarının sayısı		21	normal	
Konu uzmanlarının sayısı		8		
Çalışan başı eğitim masrafları		1,014 €	kötü	↗
Çalışan başı yeni eğitim günü		3,3	kötü	↗
Yapısal Sermaye	2002	2003	Değerlendirme	Hedef
<i>Müşteri ilişkileri yönetimi</i>				
Müşteri sayısı		27	normal	↗
Yeni müşteri sayısı		8	iyi	↗
Müşteri başı ziyaret sayısı		6,9	normal	

Kaynak: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, **Wissensbilanz...a.g.e.**, s. 31.

3.5 BİLGİ BİLANÇOSUNUNUN BİR İLETİŞİM ARACI OLARAK KULLANILMASI

Bundan önceki aşamaların sonuçları anlamlı olarak ancak içinde bulunulan bağlam temelinde yorumlanabilir. Her çıkış noktası ve stratejik hedeflendirmeye göre, oldukça farklı çıkarımlar söz konusu olabilir. Bu yüzden, kurum dışındaki paydaşlara da sunulacak olan bilgi bilançosu, sayıların ve gerçekliklerin yanında örgütle ilgili çıkarımları destekleyen bağlam betimlemelerini ve yorumlamalarını da içermelidir. Sonuçların sergilenmesi farklı şekillerde gerçekleştirilebilir. Bunlardan bazıları, sonuçların sözel olarak görüşmeler veya konuşmalar şeklinde ya da yazılı olarak rapor şeklinde ifade edilmesidir. Bu noktada önemli olan, bilgi bilançosunun hedef kitlesinin kim olduğudur. Kurum dışı paydaşlara sunulacak bilgi bilançoları genel kapsamda tutulmakta, paydaşların ilgilerini karşılamayı amaçlamakta, buna karşın kurum içi paydaşlar için oluşturulan bilgi bilançoları daha detaylı ve özelleştirilmiş olarak hazırlanmaktadır. Kurum dışı paydaşlar örgütle ilgili enformasyonlara, farklı bilgi alanlarının güçlü ve zayıf yanlarına, bilgi geliştirme faaliyetlerinin başarısına ve başarısızlığına odaklanırken kurum içi paydaşlar, bütün bunların yanında, bilgilerin ve iş akışlarının değer yaratma sürecine en verimli şekilde nasıl entegre edileceğiyle de ilgilenmektedir.

3.6 ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİLMESİ

Bundan önceki çalışmalarla örgütteki mevcut durum hakkında yapılandırılmış bir rapor oluşturulmuştur. Bu rapor, güncel durumu ve gelecekteki temel gelişim imkanlarını göstermektedir. Örgütün yönetim kademesi, söz konusu gelişimleri hedeflere uygun olarak başlatma ve stratejinin başarıya ulaşmasını sağlayacak şekilde yönetme gerekliliğiyle karşı karşıyadır. Bilgi-yoğun örgütleri diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik, kullanımda olan kaynakların büyük bir kısmının entelektüel sermaye faktörleri arasındaki bağlantılara dayanmasıdır. Maddi olmayan bu kaynaklar, çok sayıda farklı etkiler tarafından biçimlendirilmekte, böylece aralarındaki bağlantılar karmaşık bir hal almaktadır. Entelektüel sermayenin yönetilmesi bağlamında, yönetim kademesinin karşı karşıya olduğu başlıca sorunlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Entelektüel sermayeyi oluşturan faktörler arasındaki etkileşimler saydam değilse bilgi - yoğun bir örgüt verimli şekilde nasıl yönetilebilir?
- Sınırlı kaynakların doğru yerlerde kullanımını nasıl sağlanabilir?

Entelektüel sermaye faktörlerinin birbirleriyle etkileşimlerini ortaya koymak amacıyla çeşitli metodlar geliştirilmiştir. Bunlardan biri, Frederik Vester tarafından geliştirilen “duyarlılık analizi” metodudur. Bu metodda, farklı faktörler ve aralarındaki etkileşimler bir matris üzerinde gösterilmektedir. Faktörlerin birbirleri üzerindeki etkileri sayılarla ifade edilmektedir. Etkileri değerlendirmede kullanılan sayılar ve anlamları şu şekildedir:

- 0: Etki yok,
- 1: Sınırlı etki,
- 2: Güçlü etki,
- 3: Çok güçlü etki

Böylelikle yönetim kademesi sistemin içindeki etkileşimleri analiz edebilmekte, maddi olmayan faktörler arasındaki etki ilişkilerini belirleyebilmektedir.

Tablo 3.6.1 Entelektüel Sermayedeki Etkileşimlerin Analizine Yönelik Matris Örneği

Etkiler				
Sebepler		1.	2.	3
Değer yaratma süreçleri	1.	o	1	2
Çalışanların mevcut ve sürdürülen eğitimleri	2.	1	o	1
Çalışanların tecrübe kazanması	3.	2	1	o

Kaynak: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, **Wissensbilanz...a.g.e.**, s. 35.

Yukarıdaki tabloda, değer yaratma süreçlerinin “çalışanların mevcut ve sürdürülen eğitimleri” üzerinde sınırlı, “çalışanların tecrübe kazanması” üzerinde ise güçlü etkisi olduğu görülmektedir. Aynı şekilde “çalışanların mevcut ve sürdürülen eğitimleri”, “değer yaratma süreçleri”ni ve “çalışanların tecrübe kazanması”ni sınırlı şekilde etkilerken, “çalışanların tecrübe kazanması” “değer yaratma süreçleri”ni güçlü, “çalışanların mevcut ve sürdürülen eğitimleri”ni ise sınırlı şekilde etkilemektedir.

SONUÇ

Entelektüel sermaye, günümüzde kurumların sahip olduğu en önemli sermaye türlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmenin genel kabul görmesinde, bilginin ve bilgi yönetiminin kurumlara stratejik rekabet avantajı sağlayan temel faktörlerden olduğu bilgi ekonomisine geçiş önemli rol oynamaktadır. Birçok kurum, çalışanlarının bilgi ve yeteneklerini öğrenen ve değişimlere uyum sağlayan bir örgütsel yapının oluşturulması için sürekli olarak analiz etmekte ve geliştirmektedir. Bu çalışmalarda ihtiyaçları karşılayan sistemlerin bulunmaması yaşanan en önemli sorunlardan birini oluşturmuş, böylece maddi olmayan varlıkların yönetimine yönelik sistemler geliştirilmiştir. Bilgi bilançosu sistemi bunlardan biridir ve örgütlere entelektüel sermayelerini kurum stratejileri bağlamında yönetmede önemli imkanlar sunmaktadır. Bilgi

bilançosunu, benzer diğer sistemlerden ayıran en önemli özellik ise entelektüel sermaye varlıkları arasındaki etkileşimlerin analizine yönelik metodlar içermesidir.

KAYNAKÇA

BARUTÇUGİL, İ., **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2002.

EDVINSSON, L. – MALONE, M.S., **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower**, New York, Harper Collins, 1997.

BUNDESMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT UND TECHNOLOGIE, **Wissensbilanz - Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz**, Berlin, 2006.

KAPLAN, R. – NORTON, D.P., **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Çev.: Serra Egeli, İstanbul, Sistem Yayıncılık, Haziran 2003.

NERDRUM, L. – ERIKSON, T., “Intellectual Capital: A Human Capital Perspective”, **Journal of Intellectual Capital**, No.2, 2001, s.

PROBST, G. – RAUB, S. – ROMHARDT, K., **Wissen Managen: Wie Unternehmen ihre Wertvollste Ressource Optimal Nutzen**, Wiesbaden, Gabler, 1998.

REINMANN, R.G. ve diğerleri, **Wissensmanagement lernen - Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen**, Weinheim/Basel, Beltz, 2001.

SCHINDLER, R. – JAITNER, A., “Intellectual Capital: Measuring KM” **Knowledge Management: Concepts and Best Practises**, Der.: K. Mertins ve diğerleri, Berlin, Springer, 2003, s.

STEWART, T.A., **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, New York, Currency/Doubleday, 1997

ZHOU, A.Z. – FINK, D., “The Intellectual Capital Web: A Sistematic Linking of Intellectual Capital Web and Knowledge Management”, **Journal of Intellectual Capital**, Sayı: 4, No: 1, 2003, s.

