

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2005, C.10, S.1 s.171-193.

## ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

## INTELLECTUAL CAPITAL MANAGEMENT

**Yrd.Doç.Dr. Fikret OTLU\***  
**Arş.Gör. İbrahim AKSU\*\***

### ÖZET

*İşletmelerin gelecekteki başarıları edindikleri varlıklara ve bunların etkili bir şekilde yönetilmesine sıkı bir şekilde bağlıdır. Entelektüel sermayenin (maddi olmayan varlıklar) işletme performansına etkisi diğer varlıklara oranla çok daha fazla artmıştır. Bu nedenle, bu varlıkların yönetimi için daha çok çaba harcanması gerekmektedir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve izlenmesinin zorluğu, yönetimini de karmaşıktırmaktadır. Bu çalışmada entelektüel sermaye yönetim süreci firma, sektör ve entelektüel varlık farklılıkları gözardı edilerek genel hatlarıyla anlatılmıştır. Sürecin uygulamaya konulacağı işletmelerde sözkonusu farklılıklara göre değişiklik ve eklemelerin yapılması gerekmektedir.*

### ABSTRACT

*The future success of the business firms is strongly depends on the assets they assessed and the effective management of these assets. The effect of the intellectual capital (intangibles) to the business performance has relatively increased more than the other assets. So, there is a need to much more study for the management of these assets. The difficulty of the measurment and monitoring of these assets is making much more the management of the assets complex. In this paper while neglecting the firm, sector and intellectual capital differences; intellectual capital management process is explained in general. In business firms that the process will apply some changes and additions must be done according to these differences.*

Maddi Olmayan Varlıklar, Entelektüel Sermaye, Entelektüel Sermaye Yönetimi  
Intangibles, Intellectual Capital, Intellectual Capital Management

\* İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

\*\* İnönü Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü

## 1. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ORTAYA ÇIKIŞI

Çoğu firmanın gözünde karlılık, yeni iş fırsatlarının belirlenmesi ve ortaya çıkarılmasıdır. Bugünün hiper rekabetçi iş çevresinde yeni iş fırsatlarını sürekli olarak ve hızlı bir şekilde arayıp ortaya çıkarmayan firmalar rakipleri kendilerini geçerken gelirlerinin düştüğünü ve uzun dönem karlılıklarının azaldığını görür. Benzer şekilde yeni iş üretme güçlerini etkili şekilde yönetemeyen firmalar hisse senedi fiyatlarının durgunlaştığını veya düştüğünü görür. Hızla artan teknolojik değişim hiper rekabetin birincil kaynağı haline geldiğinden bu durum teknoloji tabanlı şirketlerde daha büyük önem taşır.<sup>1</sup>

Günümüzde başarının kaynağının zeka, esneklik ve yenilikçilik olduğu anlaşılmıştır. Bunun en güzel örneği OECD raporlarında kendinden parasal sermaye olarak çok daha güçlü olan ABD ve Kanada'yı geride bırakarak dünyanın rekabet gücü en yüksek ülkesi olarak gösterilen Finlandiya'dır. Finlandiya'yı bu duruma getiren eğitim ve AR-GE çalışmalarındaki gelişme potansiyeli yanında enformasyon teknolojilerini etkin olarak kullanabilmesidir.

Bilgi yoğunluğu ve türbülansı “*yeni ekonominin*” ticari markaları haline gelmiştir. Bütün işler gittikçe daha bilgi yoğun bir hale gelmekte ve bu nedenle daha çok dinamik, bilgi yoğun iş çevresinin bir parçası olmaktadır. Entelektüel sermaye bilgi yoğun işlerin bu dinamik doğasını kavramak için yaratılmıştır.<sup>2</sup>

Bilgi; ürettiğimiz, yaptığımız, sattığımız ve satın aldığımız şeylerin asıl bileşeni haline gelmiş bulunuyor. Bunun bir sonucu olarak, bilgiyi yönetmek “*entelektüel sermayeyi bulup geliştirmek, korumak, paylaşmak*” bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin en önemli ekonomik görevi haline gelmiştir<sup>3</sup>

### 1.1. Varlıkların Sınıflandırılması Ve Entelektüel Sermaye

İşletmeler, birincil amaçları olan ortaklar açısından karı maksimize edebilmek için varlıklar edinirler. İşletmenin fayda (*gelir*) sağlamak amacıyla edindiği varlıklar pek çok açıdan farklılıklar gösterir. Bu farklılık kimi zaman varlığın sağlanması beklenen faydanın büyüklüğü, kimi zaman faydanın sağlanma süresi ve kimi zaman da faydanın sağlanma şeklinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle işletmelerin varlıklara ilişkin olarak izleyeceği yönetim süreçleri de birbirinden farklı olacaktır. Entelektüel Sermaye Yönetimi konusuna geçmeden önce varlıkları sınıflandırmak gerekmektedir. Sveiby, işletme varlıklarını aşağıdaki şekilde sınıflandırmaktadır.<sup>4</sup>

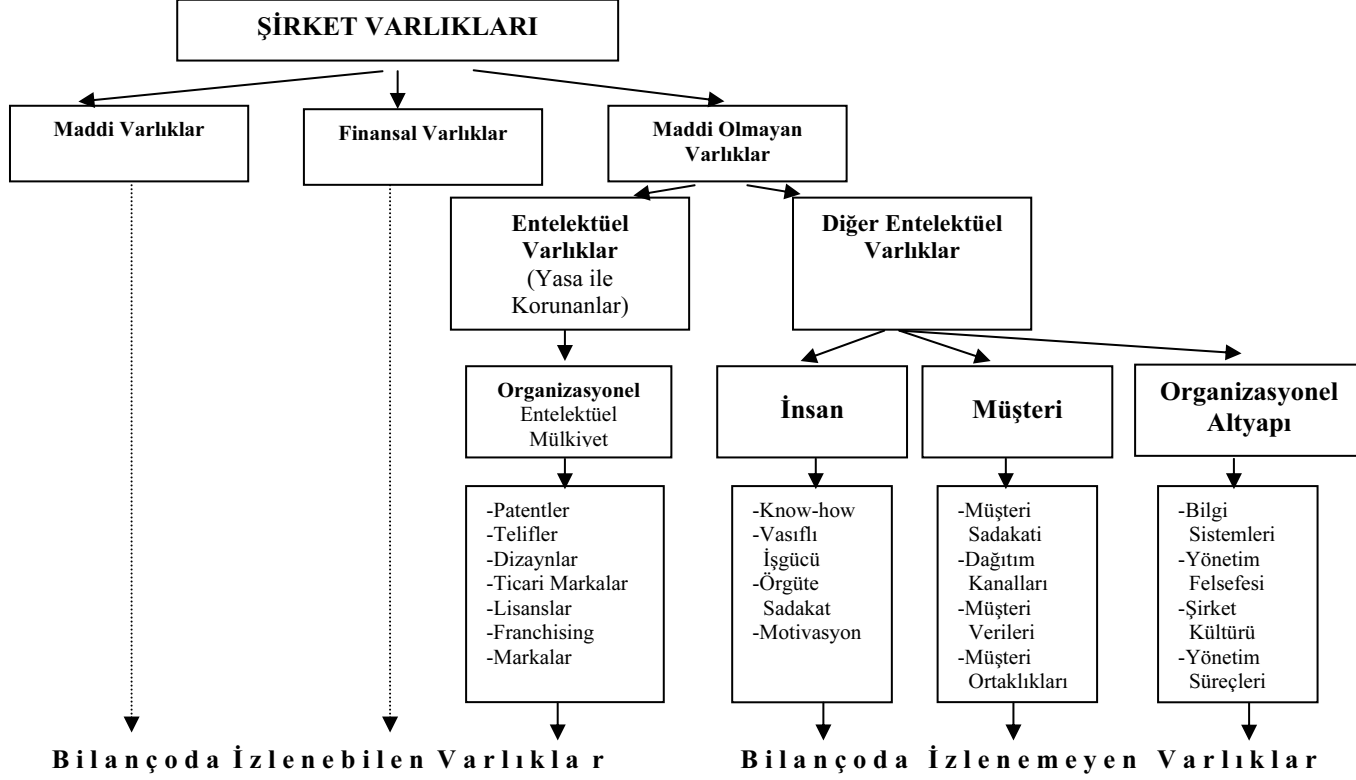
<sup>1</sup> Nickerson Jack A., Silverman, Brian S. “Intellectual Capital Management Strategy”, Journal of Knowledge Management, Cilt 1, Sayı 4 Haziran 1998, s.320

<sup>2</sup> Stahle Pirjo, Hong Jianzhong; “Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries”, Journal of Knowledge Management, Cilt 6, No.2, 2002, s.177.

<sup>3</sup> Stewart Thomas A., “Entelektüel Sermaye –Kuruluşların Yeni Zenginliği-”, kontent KİTAP, İstanbul 1997, s.48

<sup>4</sup> Tayles Mike, Bramley Andrew, Adshead Neil, Farr Janet. “Dealing with the management of intellectual capital – The potential role of strategic management accounting-”, Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol.15, No.2, s.253

Şekil 1: İşletme Varlıklarının Sınıflandırılması



Şekilde görüldüğü üzere işletme varlıklarını üç ana gruba ayırmak mümkündür. Maddi varlıklar, finansal varlıklar ve maddi olmayan varlıklar (*entelektüel varlıklar*). Maddi varlıklar stoklar, taşıtlar ve binalar gibi fiziki mevcudiyeti olan varlıklardan oluşur. Hisse senetleri, iştirakler,bağlı menkul kıymetler kar sağlamak amacıyla elde tutulan menkul kıymetler finansal varlıkları oluşturur. Çalışmamızda ele aldığımız maddi olmayan varlıklar (entelektüel sermaye/varlık) işletmenin yararlandığı veya fayda sağlamayı beklediği fiziksel varlığı olmayan varlık grubudur. Maddi olmayan varlıklar da kendi içinde ikiye ayrılır. Entelektüel varlıklar olarak adlandırılan ilk grup işletmenin yasayla koruma altına alınmış patent, marka gibi maddi olmayan varlıklarını ifade eder. Diğer Entelektüel varlıklar ise bilançoda izlenmesi mümkün olmayan know-how, müşteri sadakati ve işletmenin bilgi sistemleri gibi maddi olmayan varlıklardır.

## 1.2. Giriş

Bilgi tabanlı ekonominin gelişmesiyle yalnız başına teknoloji ve maddi varlıklardan daha çok firmaların maddi olmayan varlıkları ve entelektüel sermayesi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada anahtar rol oynamaktadır.<sup>5</sup>

Entelektüel sermaye firmanın elinde bulundurduğu insan sermayesi veya bilgi tabanlı özkaynağın hisseleri toplamı olarak düşünülebilir. Organizasyonun bu varlıkları sınıflandırmaya, bunların stratejik amaçları nasıl desteklediğini belirlemeye, organizasyonun firma değerine sağladıkları katkıyı ölçmeye ve rakiplerinkine mukayese etmeye ihtiyacı vardır.<sup>6</sup>

İşletmelerin amacı yatırılan sermayenin uzun vadeli verimliliğini sağlamaktır. Firma bunu maddi ve maddi olmayan tüm varlıklarını en iyi şekilde yönetmek suretiyle sağlamaya çalışır. Finansal piyasaların firmanın ekonomik performansından beklentileri firmanın piyasa değerine etki eder.

Ancak piyasaların beklentileri oldukça sınırlı tahminlere dayanır ve bu tahminler firmaların sahip olduğu entelektüel sermaye (maddi olmayan varlıklar) ile ilgili bilgileri içermez.

Entelektüel sermayeye olan ilgi pek çok nedenle artmıştır. Bu nedenlerden biri entelektüel sermayenin hisse senedi borsaları ve firmaların değerlemesine olan etkisidir. Diğer bir neden maddi olmayan varlık yatırımları miktarının artmasıyla borsadaki hisselerin yüksek değişkenlik kazanmasıdır. Entelektüel sermayeyi ilgi konusu yapan bir diğer neden 90'lı yıllarda yayınlanan ve maddi olmayan varlık yatırımlarının çıktılarını inceleyen çalışmalardır. Son bir neden de organizasyonlardaki iç dinamiklerin daha iyi anlaşılmasıdır.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Segelod E.1998,"Capital budgeting in a fast changing world", Long Range Planning, Cilt.31, No.4, s.529-41.

<sup>6</sup> Tayles Mike, Bramley Andrew, Adshad Neil, Farr Janet. a.g.k. s.252.

<sup>7</sup> Guthrie James, Petty Richard, Johanson Ulf,"Sunrise in the knowledge economy-Managing, measuring and reporting intellectual capital", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol.14, No.4, 2001, s.368-369.

Bütün başarılı firmalar maddi olmayan varlıkların tümüne hükmetmekle kalmaz beraberinde her zaman diğer maddi ve maddi olmayan varlıklardan destek alan bir maddi olmayan varlık tipine göreceli bir vurgu yapar.<sup>8</sup>

### 1.3. Entelektüel Sermaye

Entelektüel sermaye “işletmelere pazarda üstünlük sağlayan, bilgi, tecrübe, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yetenekler” olarak tanımlanabilir.<sup>9</sup>

Bir başka anlatımla entelektüel sermaye bir şirketteki insanlar tarafından bilinen ve ona rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin bir toplamıdır<sup>10</sup>

Entelektüel sermaye temelde üç unsurdan oluşur. Bunlardan ilki insan sermayesidir. İnsan sermayesi ile kastedilen çalışanların sahip olduğu yetenek, eğitim ve tecrübedir. İkinci unsur olan yapısal (organizasyonel) sermaye işletmenin patentler, telifler, kültür, felsefe ve veritabanları gibi örgütsel değerlerini ifade etmektedir. Entelektüel sermayenin son unsuru olan müşteri (ilişkisel) sermayesi ise müşterilerin işletmeye olan bağlılık ve iş yapma istekliliği ile ilgili değerleri (lisans anlaşmaları, franchising) bir başka deyişle dış ilişkilere bağlı değerleri anlatır.

Entelektüel sermaye; maddi olmayan duran varlıklar, bilgi varlıkları ve entelektüel varlıklar kavramları ile eşanlamlı olarak da kullanılmaktadır.

Yapılan çalışmalar sonucu şirketlerin piyasa değerlerinin aşağıdaki şekilde ifade edilebileceği belirlenmiştir;

$$\text{Piyasa Değeri} = \text{Şirketin Defter Değeri} + \text{Entelektüel Sermaye}$$

Buna göre şirket sermayesinin bir kısmı maddi, diğer kısmı ise maddi olmayan varlıklardan oluşur. Özellikle bilgi yoğun sektörlerde maddi olmayan varlıkların, maddi varlıklara oranı çok yüksek çıkmaktadır. Microsoft şirketi konunun anlaşılması bakımından çarpıcı bir örnektir. Şirketin Kasım 1996 itibarıyla yaklaşık piyasa değeri 85,5 milyar, defter değeri ise 930 milyon Dolar'dır. Verileri yukarıda gösterilen ifadeye yerleştirdiğimizde;

$$\text{Piyasa Değeri} = \text{Şirketin Defter Değeri} + \text{Entelektüel Sermaye}$$

$$85.500 \text{ m.}\$ = 930 \text{ m.}\$ + \text{Entelektüel Sermaye}$$

$$\text{Entelektüel Sermaye} = 85.500 \text{ m.}\$ - 930 \text{ m.}\$ = \underline{84.570 \text{ m.}\$}$$

<sup>8</sup> Hussi Tomi, Ahonen Guy, “Managing intangible assets – a question of integration and delicate balance”, Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.3, 2002, s.285.

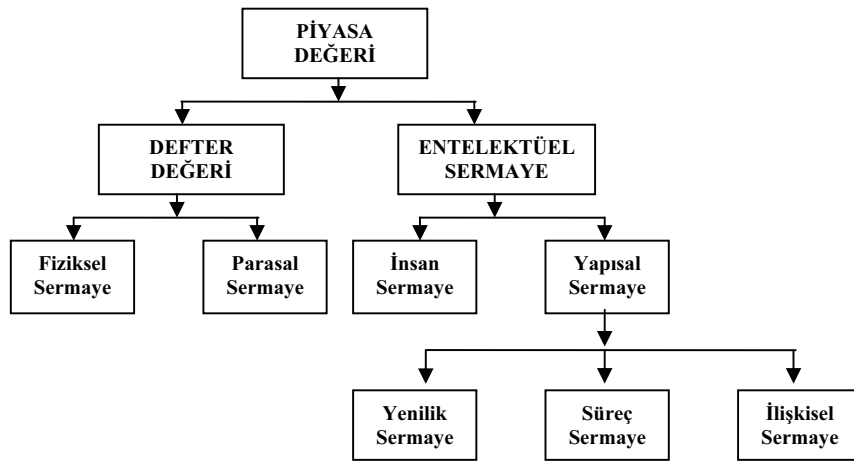
<sup>9</sup> Edvinsson Leif, “Developing Intellectual Capital at Skandia”, Long Range Planning, 30/3, 1997, s.366.

<sup>10</sup> (Stewart Thomas A. a.g.k. s.19)

Görüldüğü gibi maddi olmayan varlıklar ve ya entelektüel sermaye, defter değerinin 90 katından daha büyük çıkmaktadır.

Aşağıdaki şekil entelektüel sermaye ve bileşenlerini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.<sup>11</sup>

Şekil 2 Entelektüel Sermaye ve Bileşenleri



Entelektüel sermaye daha çok maddi olmayan varlıklardan oluşur ve şunları içerir.<sup>12</sup>

- ✓ Beşeri Varlıklar – bilgi, beceri, yaratıcılık ve tecrübe
- ✓ Entelektüel Varlıklar – enformasyon, duyuru (hatırlatma), örnekler ve yayınlar.
- ✓ Entelektüel Mülkiyet – patentler, haklar, ticari sırlar ve markalar.
- ✓ Yapısal Varlıklar – kültür, organizasyon modelleri, süreçler ve prosedürler, ve dağıtım kanalları.
- ✓ Marka Varlıkları – tanınma, ün ve itibar.

#### 1.4. Veri, Enformasyon Ve Bilgi (Data, Information And Knowledge)

Enformasyon ekonomisi ve bilgi ekonomisi arasındaki önemli karışıklık devam etmektedir. Bunun nedeni veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının yanlış anlaşılmasıdır.

<sup>11</sup> Joia Luiz Antonio, "Measuring intangible corporate assets – Linking business strategy with intellectual capital-", Journal of Intellectual Capital, Cilt 1, No.1, 2000, s.71

<sup>12</sup> Klaila Davis, Hall Lynne." Using intellectual assets as a success strategy", Journal of Intellectual Capital, Cilt 1, No.1, 2000, s.47

Veri olaylarla ilgili öngörü ve amaç faktörlerinin kümesidir. Bu nedenle veri bir organizasyondaki faaliyetlerin yapılandırılmış kayıdır. İlgililik ve amaç niteliği taşıyan verilere enformasyon denilir. Bilgi ise aksiyon kapasitesi ile alakalıdır. Sezgiseldir ve bu özelliği nedeniyle tanımlanması güçtür. Bilgi kullanıcının değerleri ve deneyimine sıkı sıkıya bağlıdır. Kavramlar arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekilde formülize etmek mümkündür.<sup>13</sup>

$$\text{ENFORMASYON} = \text{Veri} + \Sigma (\text{nitelik, ilgililik, içerik})$$

$$\text{BİLGİ} = \text{Enformasyon} + \Sigma (\text{deneyim, değerler, örnekler, katı kurallar})$$

### 1.5. Bilgi Yönetimi Ve Maddi Olmayan Varlık Yönetimi

Bilgi yönetimi kişisel (zımnı) bilgiyi açık bilgiye dönüştürmeyi, firma için yararlı bilgiyi seçmeyi ve bu bilgiyi maddi olmayan varlıkları artıracak ya da elde edecek şekilde kullanmayı ifade eder.

Maddi olmayan varlık yönetimi, bilgi yönetimine göre daha geniş bir kavramdır. Ana amacı rekabetçi avantajlar yaratılması suretiyle firma değerinin artırılmasıdır. Maddi olmayan varlıkların yönetimi bu varlıkların belirlenmesi, firmanın şimdiki ve gelecekteki değeri ile bağlantı kurulması, değerlerini ölçmeyi, maddi olmayan faaliyetleri ortaya çıkarmayı ve netice olarak bu faaliyetleri etkin şekilde yönetebilmeyi içerir. Bilgi yaratılması firmanın yönetmesi gereken diğer ana maddi olmayan varlıklar gibi bir maddi olmayan varlıktır, bu nedenle bilgi yönetimini maddi olmayan varlık yönetiminin bir alt kümesi olarak görmek gerekir.<sup>14</sup>

Örneğin bir firma müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik göstergeler araştırıyorsa bu maddi olmayan varlık yönetimine girer. Aynı konuda elde bulunan enformasyonun analizi ve firmanın bilgi sağlamak üzere kullanılması ise bilgi yönetimidir

## 2. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ

Entelektüel sermaye yönetimi, veri tabanları, iletişim ağları, kullanıcı arabirimleri gibi bilgi kaynaklarını insan kaynakları ile bütünleştirmektir. İnsan kaynakları işletme faaliyetlerinin kapsamını (nasıl yapmalıyız?), anlamını (bizim için müşterilerin anlamı nedir?) ve amacını (bunun için ne yapıyoruz?) belirleyerek bilgiye değer katmaktadır.<sup>15</sup> Entelektüel sermaye yönetimi organizasyonların değer yaratma çalışmalarında köklü bir değişimi gerektirir.

<sup>13</sup> Joia Luiz Antonio, a.g.k. s.69.

<sup>14</sup> Sanchez Paloma, Chaminade Cristina ve Olea Marta, "Management of intangibles -An attempt to build a theory-", Journal of Intellectual Capital, Cilt 1, No.4, s.315.

<sup>15</sup> AnnieBrooking, "Intellectual Capital", International Thomson Business Press,1996,s.131.

Son yıllarda entelektüel sermaye ve yönetimine olan ilgi artmış ve özellikle büyük şirketler içinde entelektüel sermayenin yönetimine ilişkin faaliyetlerin başladığı saptanmıştır.

Entelektüel sermayenin yönetilmesi, işletmede aşağıdaki uygulamaların gerçekleştirilmesine yardımcı olur.<sup>16</sup>

- ✓ Bilgi kaynaklarını örgütün bütün çalışanlarına her zaman ve her yerde açık bulundurarak globalleşme sürecini destekler.
- ✓ Çalışanların işlerini yapmaları için ihtiyaç duydukları bilgilere doğrudan ulaşmalarını sağlayarak yetkilendirmeyi kolaylaştırır.
- ✓ Rakiplere karşı daha kısa sürede tepki verilmesi zorunluluğu nedeniyle ortaya çıkan bechmarking (kıyaslama) ihtiyacının daha hızlı karşılanmasını sağlar.
- ✓ Yeniden öğrenmek için giderek daha kısa zamanlar gerektiren teknolojik yaşam evrelerinde öğrenmenin hızlı ve etkin olmasını sağlar.

Entelektüel sermaye yönetiminin geliştirilebilmesi ve ilgili problemlerin üstesinden gelinbilmesi amacıyla aşağıdaki koşulların işletmede var olması gerekmektedir.<sup>17</sup>

- İşletme yönetimi, işletme performansının sadece finansal terimlerle ifade edilemeyeceği bilincine sahip olmalıdır. Ayrıca, entelektüel sermayenin yönetilmesinin işletmenin uzun vadeli kâr sağlama yeteneğini etkilediğini bilmelidir. Entelektüel sermayeyi tanımlama ve ölçme girişimleri işletmenin vizyon, misyon ve stratejilerine dayandırılmalıdır.
- İşletmede çalışan her bir eleman işletmeye değer katan entelektüel varlıkların neler olduğunu ve bunların işletmenin performansı üzerindeki etkilerinin neler olduğunu kavramış olmalıdır. Böylece, çalışanlar bütüne ait bilgilerden faydalanarak, bireysel performansların işletmenin performansını nasıl etkileyeceğini görebileceklerdir. Bu nedenle, işletme yönetimi açıkça tanımlanmış hedef belirleyerek çalışanların bu yöndeki çabalarını desteklemelidirler.
- Entelektüel sermaye yönetiminin benimsenmesi, çoğu işletmenin örgüt kültürünü değiştirmesini ve düzeltmesini gerektirir. Entelektüel sermaye yönetimi, işbirliğinin uzmanlık birikimlerinin ve haritalarının oluşturulmasını gerektirir. Geleneksel örgütler bireysel yeteneklere ve know-how'a değer verip desteklerken, entelektüel sermaye yönetimi paylaşılmış uzmanlıkları destekler. Bu nedenle bildiklerini kendine saklayan personelin davranış kalıpları değiştirilmelidir. Bu bağlamda entelektüel sermaye yönetimi sürekli eğitim yatırımlarıyla desteklenerek

<sup>16</sup> Barutçugil İsmet , “Bilgi Yönetimi”,Active, Nisan-Mayıs 2000, s.3.

<sup>17</sup> Önce Saime, “Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1100 s.53.



örgüt kültürü değiştirilmeli ve performans ve ödül sistemi gözden geçirilmelidir.

### 2.1. Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi Süreci

Entelektüel sermaye yönetimi, entelektüel varlıkların işletme için korunması, ölçülmesi ve izlenmesi ile birlikte rekabetçi tehditler açısından iş çevresinin sürekli olarak kontrol altında tutulmasını içerir. Entelektüel sermaye yönetimi yöneticilere stratejik işletme ve teknoloji kararları verebilmelerini mümkün kılan süreçleri içerir.<sup>18</sup>

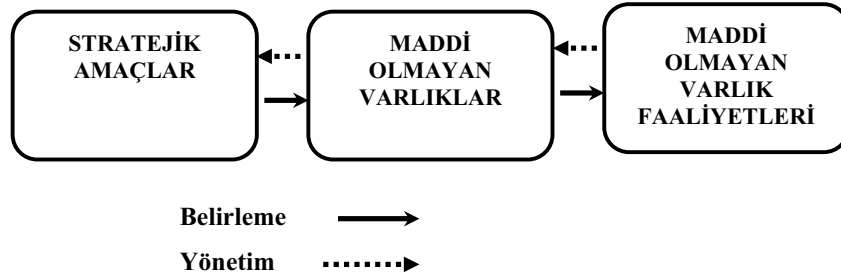
Entelektüel sermayenin yönetilmesi süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar.<sup>19</sup>

1. Maddi Olmayan Varlıkların Belirlenmesi,
2. Maddi Olmayan Varlıkların Ölçülmesi ve Değerlenmesi,
3. Maddi Olmayan Varlıkların Denetlenmesi,
4. Maddi Olmayan Varlıkların Raporlanması aşamalarıdır.

Ana amacı değer üretmek için maddi olmayan varlıkları yönetmek olan firmaların yapması gereken ilk şey firma stratejik amaçlarına sıkı bir şekilde bağlı olan maddi olmayan varlıkları belirlemektir. Cari maddi olmayan varlık yatırımlarının firmanın şu an için görünmeyen bazı amaçlar içeren uzun vadeli stratejisi ile ilişkilendirilmesi gerekir.

Maddi olmayan varlıkların belirlenmesi aşamasında ayrıca yeni varlıkların yaratılması ve mevcutların artırılması faaliyetleri de yürütülür.<sup>20</sup>

Şekil 3 Kapsamlı Maddi Olmayan Varlık Analizi



<sup>18</sup> Nickerson Jack A., Silverman, Brian S. a.g.k. s.321

<sup>19</sup> Guidelines For Managing And Reporting On Intangibles (Intellectual Capital Report), Final Report Meritum Project, June 2001), -[http://www.kunne.no/meritum/Meritum\\_copy\(1\)/FINAL\\_REPORT\\_MERITUM.pdf](http://www.kunne.no/meritum/Meritum_copy(1)/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf), (20.02.2003)

<sup>20</sup> Sanchez Paloma, Chaminade Cristina ve Olea Marta, a.g.k. s.318

Maddi olmayan varlık yönetiminin ikinci aşamasında sözkonusu maddi olmayan varlıkların ölçülmesine yönelik miktar, fayda ve fizibilite göstergeleri oluşturulmaya çalışılırken bir yandan da bunların (göstergeler) maddi olmayan varlıklarla olan ilişkileri incelenir.

Daha sonra oluşturulan bu göstergelerle seçilen maddi olmayan varlık faaliyetlerinin seviyeleri ve performansları izlenir; iyileştirme ve gereğinde düzeltmeler yapılır. Tüm bu süreçlerin gelişimi ve sonuçları yayınlanacak raporlarla ilgililere ulaştırılır.

Bir başka çalışmada entelektüel sermaye yönetimi yerine entelektüel varlık yönetim portföyü kavramı kullanılmış ve süreç beş aşama olarak anlatılmıştır.<sup>21</sup> Buna göre entelektüel sermaye yönetim süreci (Entelektüel Varlık Yönetim Portföyü) aşağıdaki şekilde gerçekleşir;

#### 1. Farkına Varma

Bu aşamada yapılması gereken değişiklikler ve finansal kazançlarla ilgili beklentiler kurgulanır.

#### 2. Denetim Kapsamının Belirlenmesi

Denetim kapsamı işin mahiyetine bağlı olarak değişecektir. İç yapı (politikalar, süreçler ve örgüt prosedürleri), dış yapı (organizasyonun müşteri ve hissedarlarca algılanması ve imajı) ve personelin yeterliliği bunda etkili olur. Yine bu aşamada entelektüel varlıkların potansiyel değeri ortaya konularak, varlıklar sıralanır.

#### 3. Entelektüel Varlık Yönetim Portföyünün Geliştirilmesi

#### 4. Maddi Olmayan Varlık İzleme Monitörünün Geliştirilmesi

Sözkonusu monitör entelektüel varlık yönetim portföyünün çıktılarının aydınlatılmasında kullanılır. Aynı zamanda uzun dönemli bilgi yönetim stratejilerinin geliştirilmesi ve izlenmesinde de kullanılmaktadır.

#### 5. Entelektüel Varlık Yönetim Portföyünün Uygulamaya Konulması

Bu aşamada entelektüel varlık yönetim portföyü iş planlama sürecine yerleştirilir.

#### 2.1.1. Maddi Olmayan Varlıkların Belirlenmesi

Stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olan ve değer üreten entelektüel varlıkların (maddi olmayan varlıkların) belirlendiği aşamadır. Tabi ki işletmenin stratejik amaçlarının önceden tespit edilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca söz konusu stratejik amaçlarla entelektüel varlıklar arasında ilişki kurulur. Hangi varlığın, hangi amaca katkı sağladığı ve beraberinde varlığı finanse eden

<sup>21</sup> Klaila Davis, Hall Lynne. a.g.k.

kaynağın da irdelenmesi şarttır. Yine bu aşamada eldeki maddi olmayan varlıkların artırılması ve yeni maddi olmayan varlıkların kazanılmasına yönelik çalışmalar yapılır.

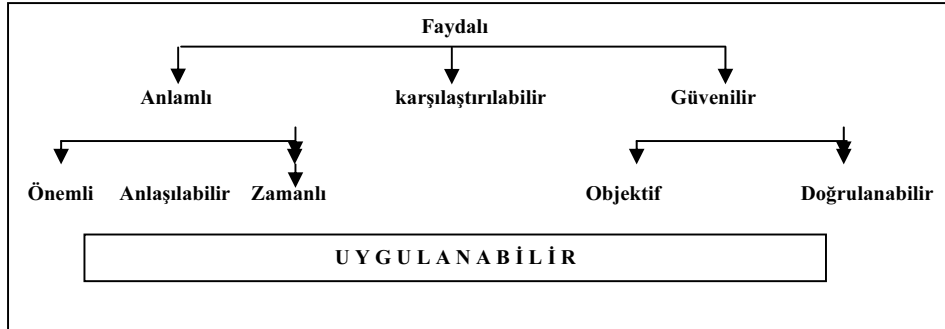
Entelektüel varlıklar ile stratejik amaçlar arasında ilişki kurulmaya çalışılırken şu üç soruya cevap aranır: Neredeyiz?, Nereye gitmek istiyoruz?, Üstesinden gelmemiz gereken problemler nelerdir?.

### 2.1.2. Maddi Olmayan Varlıkların Ölçülmesi Ve Değerlendirilmesi

Maddi olmayan varlıklar ilk aşamada anlatıldığı gibi belirlendikten sonra sıra söz konusu bu varlıkların ölçülmesine gelir. Bu aşama entelektüel sermaye yönetim sürecinin en zor kısmıdır. Entelektüel varlıkların maliyetini ölçmek üzere özel göstergeler geliştirilmelidir. Ayrıca bu varlıkların işletme performansına olan etkilerinin ve işletmelerin stratejik amaçlarına katkılarının değerlendirilmesi de benzer bir takım göstergeler kullanılması ile mümkün olabilmektedir.

Şekil 4'te Entelektüel varlıkların ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kullanılacak göstergelerin taşınması gereken özellikler ifade edilmiştir.<sup>22</sup>

#### Şekil 4: Entelektüel Varlıkların Ölçülmesinde Kullanılacak Göstergelerin Özellikleri



**Faydalılık:** Göstergenin hem yönetimin yönetsel ve kontrol faaliyetlerinde ve hem de işletme dışındaki kişilerin yatırım yapma ve ya kredi verme kararlarında kullanılabilmesidir.

**Anlamlılık:** Göstergenin , karar vericilerinin beklentilerini doğrulayacak ve düzeltecek bilgileri içermesidir. Göstergenin anlamlılığı için bilgilerin **önemli**

<sup>22</sup> Guidelines For Managing And Reporting On Intangibles (Intellectual Capital Report), Final Report Meritum Project, June 2001),-[http://www.kunne.no/meritum/Meritum\\_copy\(1\)/FINAL\\_REPORT\\_MERITUM.pdf](http://www.kunne.no/meritum/Meritum_copy(1)/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf), (20.02.2003)

(işletme için kritik önem taşıyan), **anlaşılabilir** (açık) ve **zamanlı** (ihtiyaç duyulduğu zaman sunulabilen) olması şarttır.

**Karşılaştırılabilirlik:** Göstergelerin genel olarak kabul edilmiş kriterlere göre hazırlanması ve hesaplanmasını ve böylece kullanıcıların karşılaştırma yapabilmelerine imkan sağlanmasını ifade eder.

**Güvenilirlik:** Göstergenin sunduğu bilgilerin güvenilir olmasını anlatır. Güvenilirliğin sağlanabilmesi için de bilginin **objektif** (değerlerin göstergeleri hazırlayanlar ve kullanıcıların etkilerinden uzak) ve **doğrulanabilir** (kanıtlanabilir) olması gerekir.

**Uygulanabilirlik:** Yapılacak fayda maliyet analizleri sonucunda göstergenin ve dolayısıyla içerdiği bilgilerin uygulanmaya değer bulunmasını anlatır.

Entelektüel varlıklar bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Tek tek değerlenmeleri durumunda her zaman varlığın unutulması ve aralarındaki sinerji etkisinin gözardı edilmesi riski vardır. Başlangıç noktası olarak maddi olmayan varlıkların değerinin, firmanın piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farka eşitlenmesi alınabilir.

Maddi olmayan varlıkların ölçüm yöntemlerinin genel özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür;<sup>23</sup>

Şekil 5: Maddi Olmayan Varlıkların Ölçüm Yöntemlerinin Genel Özellikleri

ANALİZ SEVİYESİ	MADDİ OLMAYAN VARLIKLARIN SINIFLANDIRILMASI (Değişkenler)	GÖSTERGELERİN SINIFLANDIRILMASI (Ölçütler)
Maddi Olmayan Varlıklar	İnsan Sermayesi	Genel
Maddi Olmayan Faaliyetler	Yapısal Sermaye	Endüstriye Özgü
	İlişkisel Sermaye	Firmaya Özgü

Burada insan sermayesi çalışanların şahsi bilgisini (tecrübe, eğitim seviyesi gibi), yapısal (örgütsel) sermaye firmanın bilgi havuzunu

<sup>23</sup> Sanchez Paloma, Chaminade Cristina ve Olea Marta, a.g.k. s.320

(kültür,veritabanı gibi) ve ilişkisel sermaye ise firmanın dış ilişkileri ile bağlantılı bütün entelektüel sermayesini ifade eder.

Firmalar değişik maddi olmayan varlıkları stratejik amaçlarına göre belirlemeye ve ölçmeye yönelirler. Aşağıdaki tablo varlık ve faaliyetlere göre dağıtılmış ve daha önce ifade edilen üç kategoriye (insan, yapısal, ilişkisel sermaye) ayrılmış maddi olmayan varlık örneklerini göstermektedir;<sup>24</sup>

Tablo 1: Maddi Olmayan Varlık Örnekleri

	İnsan Sermayesi	Yapısal Sermaye	İlişkisel Sermaye
<b>Maddi Olmayan Varlıklar</b>	-Deneyim -Eğitim -Esneklik	-Yenilikler -Patentler -Esneklik	-Sadakat -Pazar Payı -İmaj
<b>Maddi Olmayan Yatırımlar</b>	-Çalışma (Eğitim) -Ödül Sistemi	-Kalite -Yenilik Harcamaları -Süreçler	-Müşteri Memnuniyeti -Pazarlama

#### 2.1.3.1. Maddi Olmayan Varlıkların Denetlenmesi

Bu aşamada daha önceden yapılmış olan entelektüel varlık yatırımlarının işletmenin maddi olmayan kaynaklarına etkileri değerlendirilir. Denetimin sıklığı ve özellikleri işletme ve işletmenin içinde bulunduğu sektöre göre değişecektir. Ancak denetim sürecinde rutin hale gelmiş bazı faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir;<sup>25</sup>

- a) Tanımlama ve Ölçme Rutinleri
  - ✓ İnsan sermayesi araştırmaları
  - ✓ Müşteri sermayesi araştırmaları
- b) Raporlama Rutinleri
  - ✓ Süre gelen içsel raporlar
  - ✓ Analizcilerle yatırımcılar arasındaki ilişkilere ait bilgiler
- c) Değerleme Rutinleri
  - ✓ Göstergelerin her bir yönetici tarafından değerlendirilmesi
  - ✓ İstatistiksel analiz
- d) Uyarı rutinleri
  - ✓ Toplantılar
- e) Motivasyon Rutinleri
  - ✓ Kıyaslamalar

<sup>24</sup> Sanchez Paloma, Chaminade Cristina ve Olea Marta, a.g.k. s.323.

<sup>25</sup> Erkuş Hakan, "İşletme Birleşmelerinde Entelektüel Sermayenin Değerlemesi", İn.Ü. Sos. Bil. Ens. Basılmamış Doktora Tezi, 2003, s.93

- ✓ Diyaloglar ve iş danışmaları
- f) Takip Edilen Rutinler
  - ✓ İstatistiksel analizler

Firmalar maddi olmayan varlıkların ölçülmesinde kullanacağı göstergeleri bir kere oluşturunca ilerde bunları geliştirip, büyütmeyi gözden kaçırabilirler. Oysa kimi maddi olmayan varlıkların yönetilmesinde amaç optimal bir seviyeye ulaşmak iken diğer bazıları için maddi olmayan varlıkları artırmak veya azaltmak olabilmektedir.

Maddi olmayan varlıkların denetlenmesinde kullanılacak göstergelerin bir kısmı her sektör ve her firmada kullanılabilir şekilde. Ancak daha çoğu firmanın bulunduğu sektör, kendi örgüt kültürü ve daha başka unsurlara göre değişiklik göstermektedir. Bu nedenle dinamik bir anlayışla firmalar bir taraftan mevcut göstergelerini geliştirirken bir taraftan da farklı, yeni göstergeler üretme çabasına girişeceklerdir. Dikkat edilmesi gereken en önemli konu denetim sürecini hızlandırıp, güven tesis edecek şekilde göstergeler arasında karşılaştırılabilirliğin sağlanmasıdır.

#### **2.1.4.1. Maddi Olmayan Varlıkların Raporlanması**

Maddi olmayan varlık (entelektüel sermaye) raporları ile ilgililere işletmenin yetenekleri ve bunların elde edilmesi, sürdürülmesi ve geliştirilmesi için gerekli kaynakları ile yükümlülüklerine ilişkin bilgiler verilir.

Geleneksel muhasebe ölçme ve değerlendirmede olduğu gibi, maddi olmayan varlıkları raporlamada da yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliği gidermek amacıyla bazı yöntemler geliştirilmiştir. Ancak geliştirilen yöntemler kendi başlarına değil mevcut finansal raporlarla birlikte onları destekler/bütünler şeklinde kullanılmaktadır. Aşağıda günümüzde en fazla başvurulan yöntemlere kısaca değinilmiştir.

#### **2.1.4.1. Skandia Göstergesi**

Yöntem adını ilk uygulandığı şirketten almıştır. Skandia şirketi 1985 yılında şirket içinde kullanılmak üzere bir entelektüel sermaye raporu geliştirmiştir. Daha sonra şirketin entelektüel sermaye yöneticisi olan Leif Edvinson tarafından geliştirilmiş olan model entelektüel sermaye raporlanmasında beş boyut üzerinde durmuştur;

- 1) Finansal Boyut:  
Anahtar performans rasyoları, bilanço ve gelir tablosu oranlarını içerir
- 2) Müşteri Boyutu:  
Pazara nüfuz edebilme kabiliyetinin ölçülmesine dönük çalışmaları içerir.
- 3) Süreç Boyutu:

Kullanılan faaliyet yöntemlerine ve bilgi teknolojileri destek seviyesine dayanmaktadır.

4) Yenileme ve Geliştirme Boyutu:

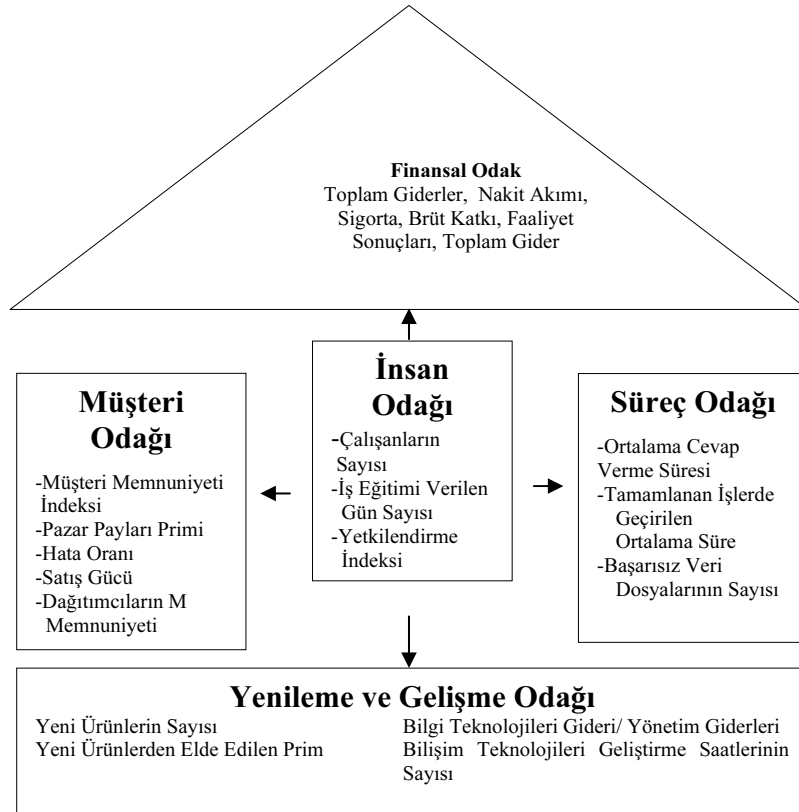
Kaynakların gelecekteki iş şekilleri ve yöntemlerine uygun yönlendirilip yönlendirilmediğini ölçer.

5) Beşeri Sermaye Boyutu:

Bu boyut, çalışanların eğitim seviyesine, liderlerin gelişmesine ve ekip ruhuna dayanır.

Entelektüel sermaye unsurlarının birbirleri ile iletişimini göstermek amacıyla oluşturulan Skandia Göstergesi aşağıdaki gibidir;<sup>26</sup>

Şekil 6: Skandia Göstergeleri



<sup>26</sup> Erkuş Hakan, "Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması", XXII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Mayıs 2003, s.135.

### 2.1.4.2 Maddi Olmayan Varlık Göstergesi

Bu gösterge üç ana ve bu ana gruplara bağlanmış üçer alt gruptan oluşmaktadır. Bununla maddi olmayan varlığa büyüme ve yenileme, verimlilik ve süreklilik ölçütleri uygulanır. Sveiby tarafından hazırlanan bu raporla, finansal performans göstergelerinden insan faktörlerinin (kişisel sermaye gibi) elde edilmesine kadar şirket için gerekli anahtar göstergeler yayınlanmıştır. Maddi Olmayan Varlık Göstergesinin şekli aşağıdaki gibidir.<sup>27</sup>

Tablo 2: Maddi Olmayan Varlık Göstergeleri

Maddi Olmayan Varlık Göstergesi		
Dışsal Yapı Göstergeleri	İçsel Yapı Göstergeleri	Yetenek Göstergeleri
Büyüme ve Yenileme Göstergeleri	Büyüme ve Yenileme Göstergeleri	Büyüme ve Yenileme Göstergeleri
Müşterilerin karlılığı	Bilgi teknolojilerine yatırım	Kıdem
Organik büyüme		Eğitim düzeyi
Firma imajını güçlendiren müşteriler	Firma yapısını güçlendiren müşteriler	Eğitim ve öğretim maliyeti
		Personel devir hızı
		Firma yeteneklerini güçlendiren müşteriler
Verimlilik Göstergeleri	Verimlilik Göstergeleri	Verimlilik Göstergeleri
Müşteri memnuniyeti indeksi	Destek personelinin oranı	Profesyonellerin oranı
Müşteri başına satışlar	Değer / Tutum indeksi	Kaldıraç etkisi
Kâr / Zarar indeksi		Çalışan başına katma değer
		Profesyonel başına katma değer
		Çalışan başına kar
		Profesyoneller başına kar
Süreklilik Göstergeleri	Süreklilik Göstergeleri	Süreklilik Göstergeleri
Büyük müşterilerin oranı	Organizasyonun yaşı	Profesyonellerin devir hızı
Yaşa göre dağılım	Destek personelin devir hızı	Kıdem
Sadık müşterilerin oranı	Personel devir hızı	
Tekrar eden siparişlerin sayısı	Kıdem	

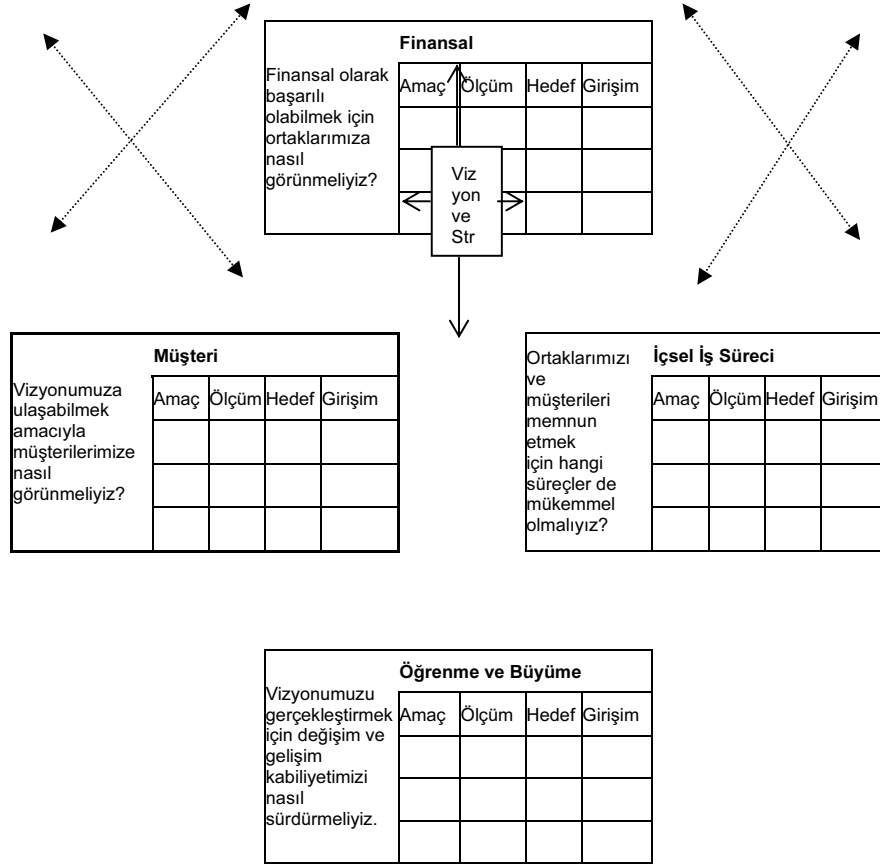
<sup>27</sup> Erkuş Hakan, "Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması", XXII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Mayıs 2003, s.138.



### 2.1.4.3. Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard)

Dengeli Ölçüm Kartını ortaya atan Robert Kaplan ve David Norton'dur. Gösterge finansal amaçlı işletme stratejilerinin etkinliğinin ölçülmesinde kullanılan temel bir yönetim aracıdır. Dengeli ölçüm kartı finansal, müşteri, içsel iş süreci, öğrenme ve büyüme olmak üzere dört boyutla ilgili ölçütlerin birleştirilmesi ile oluşmuştur. Bu gösterge ile boyutlar arasında sebep-sonuç ilişkisi kurularak işletme stratejisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Uygun şekilde hazırlanmış bir dengeli ölçüm kartı üzerinde tüm stratejik akışın görülmesi mümkün olmaktadır.<sup>28</sup>

Şekil 7: Vizyon ve Strateji: Dört Bakış Açısı



<sup>28</sup> Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business Press, Boston, M.A.

### 2.1.5.2. Strateji Entegrasyon Analizi

Ticari hayat talihsizlik ve başarısızlık hikayeleri ile doludur. Bunların pek çoğunun ortaya çıkış nedeni yöneticilerin yeni bir iş fırsatı için işletme stratejisi, teknoloji stratejisi ve entelektüel sermaye stratejisini birleştirmeyi ihmal etmeleridir. Bu olumsuzluk Strateji Entegrasyon Analizi (SEA) ile giderilebilir.

Strateji Entegrasyon Analizi yeni, başarılı bir işletme stratejisinin firmaya yeni iş fırsatları dünyasında rekabetçi avantaj yakalama ve sürdürme imkanı verecek varlıklar ve yatırımların belirlenmesi, korunması ve ortaya çıkarılmasına bağlı olduğu hipotezine dayandırılmaktadır. Buna göre yeni bir ürün fikri olan firma;<sup>29</sup>

1. Özel bir müşteri kitlesi hedeflemeli ve bunların değer verdiği ürün özelliklerini belirlemelidir. Ticari hayatta firmalar bilinçli veya bilinçsiz olarak stratejik bir pozisyon alırlar. Çoğu pazarda müşteriler istek ve tercihleri bakımından farklılık gösterdiğinden firmalar kendi hedef müşteri kitlelerini cezbedebilmek için değişik pozisyonlar seçer. Porter pazarda üç genel pozisyon var olduğunu öne sürmüştür;<sup>30</sup>
  - a) Maliyet Öncülüğü (rakipler karşısında en ucuz maliyeti elde etme)
  - b) Farklılaştırma (firma ürününün rakiplerinkine göre daha üstün özellikler taşıması)
  - c) Odaklaşma (firmanın pazarın belirli bir bölümüne yönelerek burada faaliyetlerini yoğunlaştırmak suretiyle üstünlük sağlamaya çalışması)
2. Hedef müşteri kitlesinin değer verdiği ve firmanın stratejik pozisyonunu destekleyen diğer yatırımları belirlemelidir. Firma hedef müşteri kitlesinin istek ve beklentileri doğrultusunda yatırımlara girişmelidir. Örnek olarak hedef müşteri kitlesi markalı ürünler giymek olan firmanın ürünlerini marka haline getirebilmek için yapacağı reklam yatırımları verilebilir.
3. Firma stratejik pozisyonunu sağlayacak gerekli ürün özellikleri kümesini etkili şekilde üretmek için bir üretim teknolojisi seçmeli ve buna yatırım yapmalıdır.
4. Firmanın stratejik pozisyonunu koruyan veya iyileştiren özellikte ürün elde edebilmesi için gerekli tesislerin kurulması ve çalıştırılması için yapılması gereken yatırımları anlatmaktadır.

<sup>29</sup> Nickerson Jack A, Silverman, Brian S. a.g.k. s.321

<sup>30</sup> Porter, M.E., Competitive Advantage, The Free Press, New York, 1985.

##### 5. Girişimin optimal organizasyon yapısını belirlemelidir.

Organizasyon yapısının belirlenmesi firmanın hukuki yapısının yanısıra faaliyetlerin nasıl yürütüleceğinin de irdelenmesini içerir. Bu noktada yanıt bekleyen sorular; firmanın halka açılıp açılmayacağı, fason üretim yaptırılıp yaptırılmayacağı, faaliyetlerin çalışanlarca hep birlikte mi yoksa takımlar halinde mi gerçekleştirileceği gibidir.

Entelektüel sermaye yönetimi girişimin organizasyon yapısının belirlenmesinde önemli rol oynar.Örneğin anahtar teknolojilerini etkili bir şekilde koruyan firma diğerlerine göre daha sağlam bir pozisyondadır.

Entelektüel sermaye yönetimi firmanın yapacağı yatırımları da etkiler. Örneğin ürünlerinin taklit edilmesinin önüne geçebilen firma kendisiyle rekabet edebilecek fazla bir alternatif kalmayacağından müşteri ilişkileri için yapacağı yatırımlardan tasarruf sağlayabilecektir.

Yeni iş fırsatları için stratejik karar vermede İşletme, Teknoloji ve Entelektüel Sermaye Yönetim Stratejileri arasındaki ilişkileri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür.<sup>31</sup>

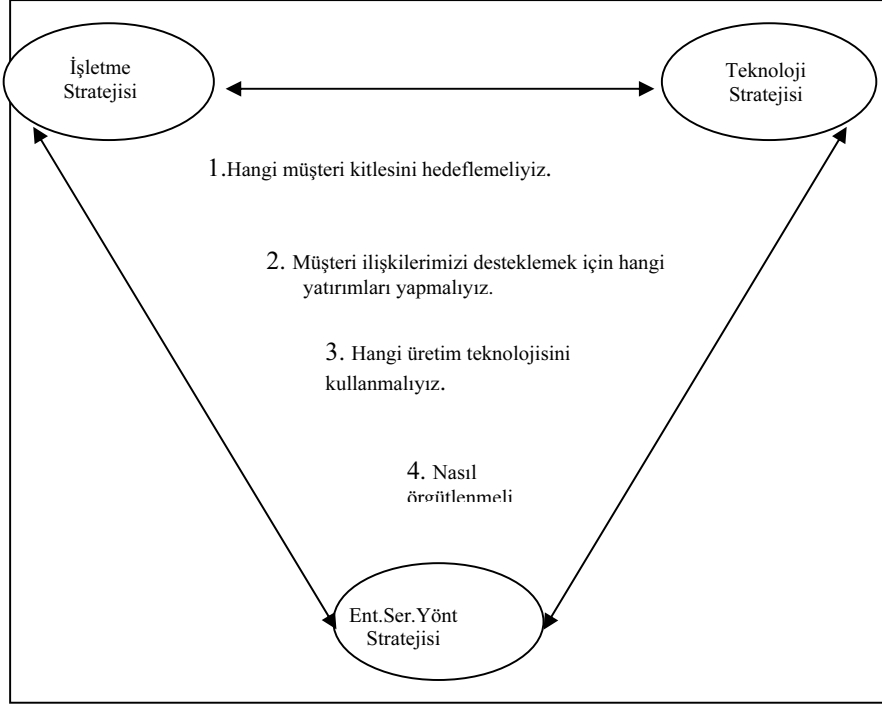
Stratejik Entegrasyon Analizi altı aşamadan oluşmaktadır.<sup>32</sup>

- 1- Multidisipliner bir takımın oluşturulması (farklı fonksiyonlardan çalışanların biraraya getirilmesi),
- 2- Hedef pazar ve pazar pozisyonunun belirlenip seçilmesi,
- 3- Yatırımlar ve teknolojinin belirlenmesi,
- 4- Firmanın teknolojisi ve entelektüel pozisyonunu potansiyel rakiplerinkisiyle karşılaştırmak suretiyle rekabetçi avantajların temelini oluşturacak teknolojilerin belirlenmesi,
- 5- İlk dört aşamayı kapsayacak şekilde optimal organizasyonel ve entelektüel sermaye yönetim konfigürasyonunun seçilmesi,
- 6- Entegrasyon stratejisinin beklenen karlılığının hesaplanması.

<sup>31</sup> Nickerson Jack A., Silverman, Brian S. a.g.k. s.322

<sup>32</sup> Nickerson Jack A., Silverman, Brian S. a.g.k. s.324

Şekil 8: Teknoloji ve Entelektüel Sermaye Yönetim Stratejileri arasındaki ilişkiler



### 3. ÖRNEK UYGULAMA

Dow Chemical'ın entelektüel sermaye yönetimi direktörlüğüne atadığı Gordon Petrash entelektüel sermayenin yönetilebilmesi amacıyla altı aşamalı bir model önermiştir. Önerilen yönetim modelinin aşamaları aşağıdaki gibidir.<sup>33</sup>

#### a. Strateji Belirleme Aşaması

Her işyerinde veya işyerinin her bir biriminde bilginin rolü belirlenmelidir. Bir bölümde bir numaralı öncelik yeni ürünlerin olurken, bir başka bölümde öncelik ölçek ekonomisinden faydalanmak amacıyla yatırım yapılmasına verilebilir.

<sup>33</sup> Erkuş Hakan, "İşletme Birleşmelerinde Entelektüel Sermayenin Değerlemesi", İn.Ü. Sos. Bil. Ens. Basılmamış Doktora Tezi, 2003, s.95-96

**b. Rakiplerin Stratejilerini ve Patent Portföylerini Tespit Etme Aşaması**

Entelektüel sermaye yönetiminin ikinci adımı rakiplerin stratejilerini, maddi olmayan varlıklarını, kapasitelerini değerlendirilmek ve bunların işletmenin stratejilerini ve kullandığı bilgi varlıklarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır.

**c. İşletmenin Entelektüel Sermaye Portföyünü Tespit Etme Aşaması**

Üçüncü adım işletmenin sahip olduğu maddi olmayan kaynakların neler olduğunun ortaya konulmasıdır. Bu aşamada kaynaklardan hangileri kullanılıyor? Ve bu varlıklardan kimler sorumludur? gibi sorulara cevaplar verilmeye çalışılmaktadır.

**d. Entelektüel Varlıkların Maliyetini ve Değerini Tespit Etme Aşaması**

Dördüncü adımda entelektüel varlıklardan hangilerinin elde tutulacağına veya elden çıkarılacağına karar verilmelidir. 1995 yılında yapılan değerlendirmeler sonucunda Dow Chemical elinde bulunan patentlerin %36'sını kullanmaya, %50'sinin potansiyel olarak kullanılabilir olduğuna ve geri kalan %14'ünü ise kullanmamaya ve elden çıkarmaya karar vermiştir.

**e. Yatırım Yapma Aşaması**

Bu aşamada entelektüel varlıklar hakkında öğrenilen ve edinilen bilgilere dayanılarak, bilgiden yararlanmak için doldurulması gereken boşlukların neler olduğu tespit edilir rakiplerden korunmak amacıyla yapılması gereken yatırımlar belirlenip Ar-Ge çalışmalarının bu sahalara kaydırılır.

**f. Portföy Yönetimi Aşaması**

Son aşamada entelektüel varlıklar kapsamlı bir entelektüel varlıklar portföyü içerisinde birleştirilmekte ve bu süreç belirli aralıklarla yinelemektedir.

İşletme yönetimi, işletme performansının sadece finansal terimlerle ifade edilemeyeceği bilincine sahip olmalıdır. Ayrıca, entelektüel sermayenin yönetilmesinin işletmenin uzun vadeli kâr sağlama yeteneğini etkilediğini bilmelidir. Entelektüel sermayeyi tanımlama ve ölçme girişimleri işletmenin vizyon, misyon ve stratejilerine dayandırılmalıdır.

**4. SONUÇ**

Maddi olmayan varlıkların yönetimi dört aşamadan oluşur. Birincisi maddi olmayan varlıkların firma stratejik amaçlarına göre belirlenmesi ve beraberinde bu varlıklara etki edecek yatırım ve faaliyetlerin belirlenmesidir. Sonraki aşamada her maddi olmayan varlık ve faaliyeti tek-tek ve sinerji etkisini

ortaya koyacak şekilde bir bütün olarak ölçüp, değerlendirebilecek göstergeler oluşturulur. Maddi olmayan varlıkların denetlenmesi aşamasında ilk iki aşama izlenir ve aksaklıklar ve değişimlere karşı girişilmesi gereken faaliyetler belirlenir ve uygulanır. Sürecin son aşaması olan raporlamada ise izlenen yönetim süreci ve sonuçlar ilgililere ulaştırılır.

Entelektüel sermayenin ölçülmesi, açıklanması ve yönetiminin anlaşılabilirliği için daha iyi bir kavram anlayışı ve tanımı gerekmektedir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi ve yönetilmesi finansal rapor kullanıcılarının karar verme yeteneklerini geliştirebilir. Ayrıca entelektüel sermayelerini yöneten ve ölçen firmalar değer yaratımını daha iyi anlayacak ve bunun sonucunda da performans gelişmeleri göstereceklerdir

Sonuç olarak entelektüel sermaye (maddi olmayan varlıklar) yönetim sürecinde firma entelektüel sermayesinin artırılması için entelektüel sermaye bileşenlerini (insan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye) artırmak ya da bu üç grup arasındaki etkileşimi ilerletmek gerekir.

#### KAYNAKÇA

1. Nickerson Jack A., Silverman, Brian S. “Intellectual Capital Management Strategy”, Journal of Knowledge Management, Cilt 1, Sayı 4 Haziran 1998.
2. Stahle Pirjo, Hong Jianzhong;”Dynamic intellectual capital in global rapidly changing industries”, Journal of Knowledge Management, Cilt 6,No.2, 2002.
3. Stewart Thomas A., “Entelektüel Sermaye –Kuruluşların Yeni Zenginliği-”, kontent KİTAP, İstanbul 1997.
4. Tayles Mike, Bramley Andrew, Adshead Neil, Farr Janet. “Dealing with the management of intellectual capital – The potential role of strategic management accounting-”, Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol.15, No.2.
5. Segelod E.1998,”Capital budgeting in a fast changing world”, Long Range Planning, Cilt.31, No.4.
6. Guthrie James, Petty Richard, Johanson Ulf,“Sunrise in the knowledge economy-Managing, measuring and reporting intellectual capital”, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol.14, No.4, 2001.
7. Hussi Tomi, Ahonen Guy,“Managing intangible assets – a question of integration and delicate balance”, Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.3, 2002.
8. Edvinsson Leif, “Developing Intellectual Capital at Skandia”, Long Range Planning, 30/3, 1997.

9. Joia Luiz Antonio, “Measuring intangible corporate assets – Linking business strategy with intellectual capital-”, Journal of Intellectual Capital, Cilt 1, No.1, 2000.
10. Klaila Davis, Hall Lynne.” Using intellectual assets as a success strategy”, Journal of Intellectual Capital, Cilt 1, No.1, 2000.
11. Sanchez Paloma, Chaminade Cristina ve Olea Marta, “Management of intangibles -An attempt to build a theory-”, Journal of Intellectual Capital, Cilt 1, No.4.
12. AnnieBrooking, “Intellectual Capital”, International Thomson Business Press,1996.
13. Barutçugil İsmet , “Bilgi Yönetimi”,Active, Nisan-Mayıs 2000.
14. Önce Saime, “Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1100.
15. Guidelines For Managing And Reporting On Intangibles (Intellectual Capital Report), Final Report Meritum Project, June 2001,- [http://www.kunne.no/meritum/Meritum\\_copy\\_\(1\)/FINAL\\_REPORT\\_MERITUM.pdf](http://www.kunne.no/meritum/Meritum_copy_(1)/FINAL_REPORT_MERITUM.pdf), (20.02.2003)
16. Erkuş Hakan, “İşletme Birleşmelerinde Entelektüel Sermayenin Değerlemesi”, İn.Ü. Sos. Bil. Ens. Basılmamış Doktora Tezi, 2003.
17. Erkuş Hakan, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”, XXII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu Tebliğler Kitabı, Mayıs 2003.
18. Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996), The Blanced Scorecard, Harvard Bussiness Pres, Boston, M.A.
19. Porter, M.E., Competitive Advantage, The Free Pres, New York, 1985.





C.10, S.1

Entelektüel Sermaye Yönetimi