



## Entelektüel Sermayenin Kodlanması

### *The Coding of Intellectual Capital*

#### Bilgi Yönetimi Dergisi

Cilt: 2 Sayı: 1 Yıl: 2019

<https://dergipark.org.tr/by>



*Hakemli Makaleler*

*Araştırma Makalesi*

#### **Makale Bilgisi**

Gönderildiği tarih: 15.12. 2018

Kabul tarihi: 24.05. 2019

Yayınlanma tarihi: 28.06. 2019

#### **Article Info**

Date submitted: 15.12.2018

Date accepted: 24.05.2019

Date published: 28.06.2019

#### **Anahtar sözcükler**

*Yeni ekonomi, bilgi,  
kodlanma, kılavuz rehber,  
ortak kurgu.*

#### **Keywords**

*New economics, knowledge,  
coding, quick reference  
guide, co-creation*

#### **DOI numarası**

10.33721/by.497801

#### **ORCID**

0000-0002-1850-9118

**Mustafa Şeref AKIN**

*Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisat Bölümü Öğretim Üyesi,  
[mustafa.akin@erzincan.edu.tr](mailto:mustafa.akin@erzincan.edu.tr)*

#### **Öz**

Yeni ekonominin girdisi bilgi ile bilginin elde edilmesi kodlama ile mümkün olmaktadır. Bilgiyi doğru kodlayabilen şirketler ve ülkeler entelektüel sermayeyi ve rekabetçi avantajı elde edeceklerdir. Fiziksel sermayenin sahiplenilmesi, sayılması, muhasebeleştirilmesi ve işletme için kullanılması kolayken; bilgi sermayesi için çok zordur. Bundan dolayı bilginin kodlanması, öğrenilmesi gereken bir süreçtir. Bilgi yönetiminde ve örtük bilginin açığa çıkarılışında etnografik yöntem ile bağlamsallık ön plana çıkmıştır. Çünkü örtük bilginin içeriği ve kullanılışı kişiye ve ortama (bağlama) sıkı sıkıya bağlıdır. Etnografik yöntemlerden faydalanma arttıkça örtük bilginin nasıl kodlanacağı konusunda bilinmezlik çözülecektir. Bu makale Türkiye'nin entelektüel sermaye üretiminde yetersizliğin kaynaklarından birinin kodlama eksikliği olduğunu vurgulamakta ve bu açığın giderilmesi için kılavuz rehber metodunu örnek çalışmalarla göstermektedir. Kodlama, daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere entelektüel bilginin formüle edilmesidir. Rehber kılavuz hazırlanırken, paydaşların listesi çıkartılarak konuyla ilgili herkes ile görüşme yapılır ve bu kişiler gözlemlenir. Daha sonra cevaplardan çıkarımlar elde edilir. Benzer çıkarımlar kavramlar çerçevesinde kümelenir. Kavram başlıkları, yazılacak kılavuz rehberin ana başlıklarıdır. Kullanıcılara örtük bilgiyle ilgili genel ve detaylı açıklamalarda bulunulur, eğitim verilir. Kodlama sürecinde dikkat edilecek hususlar; şirketin faaliyetlerinin yazılı hâle getirilmesi amacını taşıması, kodlama sürecinin ortaklaşa gerçekleşmesi, uygulayıcıların ekibe dâhil edilmesi, kodlama sürecinin başlangıcında paydaşlarla görüşülmesi, notların alınması, çıkarımların ana başlıklar etrafında toplanması, oluşturulan rehber kılavuzun tekrar paydaşlara gösterilmesi ve onaylarının alınması, kılavuz rehberin şirket içindeki çalışanlara öğretilmesi, açık paylaşım sağlanması ve kılavuz rehberin periyodik bakımdan geçirilmesidir.

#### **Abstract**

The input of the new economy is knowledge, which is obtained by coding. Companies and countries that can code the information correctly will achieve intellectual capital and competitive advantage. It is easy for physical capitals to own, calculate, account and use for companies but for knowledge. Therefore, coding of information is a process that needs to be learned. This article articulates the deficiency of production of Turkey's intellectual capital due to inadequate coding and shows how to implement the quick reference guide to eliminate this deficit. Coding is the formulation of intellectual knowledge to produce a higher-value added. While preparing a quick reference guide, the list of stakeholders is revealed and interviewed and observed to all parties. Insights are gathered from the answers. Similar insights are clustered within the framework of concepts. Concept headings are the main headings of the reference guide. General and detailed explanations about implicit information are providing to the users. The issues to be taken into consideration during the coding process are: the purpose of writing are to reveal the activities of the company, carrying out the coding process jointly and participating in the team of the practitioners, gathering the notes around the main titles, sharing the written guidance to the stakeholders and getting their approvals, teaching/sharing them to the employees, and keeping periodic maintenance of the reference guideline.

## 1. Giriş

Bilginin üretimi, dağıtımı ve kullanımı bakımından teknolojiye, üretkenlikte, inovasyonda ve yüksek katma değerde şekillenen bir bilgi ekonomisi dönemine girildi. Bu ekonominin girdisi bilgi ile ve bilginin de elde edilmesi kodlamayla oluyor. Bilgilerini doğru kodlayabilen kişiler, şirketler ve ülkeler rekabetçi avantaj elde edecekler. Şirketteki verimlilik, kurumsallaşma, markalaşma, insan sermayesi ve organizasyon yönetimi kodlanarak oluşturulabilir ve geliştirilebilir. Kodlama daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere entelektüel bilginin formüle edilmesidir. Fiziksel sermayenin muhasebeleştirilmesi ve işletme için kullanılması kolayken, bilgi sermayesi için çok zordur. Görünmez, elde tutulamaz değerler nasıl kullanılabilir hâle getirilecek? Bundan dolayı kodlama, öğrenilmesi gereken bir süreçtir. Bu makale Türkiye'nin entelektüel sermaye üretiminde yetersizliğin kaynaklarından birinin kodlama eksikliği olduğunu vurgulamakta ve bu açığın giderilmesi için kılavuz rehber metodunu örnek çalışmalarla göstermektedir (Luma, 2014).

Entelektüel sermaye, işletmenin faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümüdür (Brooking, 1996). Entelektüel sermaye "değere dönüştürülebilir bilgi" olarak tanımlanabilir. Entelektüel sermaye üzerine geniş bir literatür mevcut (Stewart, 1997; Bassi ve van Buren, 1999, Arıkboğa, 2003). Bu çalışmanın farkı, entelektüel sermayenin nasıl elde edileceği yönünde sistematik ve somut öneriler koymasındadır. Diğer çalışmalarda entelektüel sermaye 1.0 olarak adlandırılarak, konunun ne olduğundan ve öneminden bahsederken (Bontis, Keow ve Richardson, 2000; Edvinsson, 2000); entelektüel sermaye 2.0'da ise daha sofistike çalışmalar içererek ölçüm metodları geliştiriliyor (Çelik ve Perçin, 2000; Önce, 1999; Şamiloğlu, 2002, Sevil ve Şen, 2000; Ercan ve benzerleri, 2003; Büyükozan, 2002). Bu çalışmalar bilgi yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Bu makale ise entelektüel sermaye 3.0'ı hedefleyerek entelektüel sermayenin nasıl elde edilebileceği konusunda metodolojiyi geliştirmeyi ve örneklerle açıklamayı hedefliyor. Entelektüel sermayenin kodlanmasında ana mesaj: Sorunları yaz! Birlikte yaz! Çözümleri yaz! Kurguları yaz!

Firmanın piyasadaki rakiplerinden bir adım öne geçmesi; işletmenin bilgi varlıklarını bulması, geliştirmesi, ölçmesi ve raporlaması ile mümkündür. Entelektüel sermaye; mayasını bilgi, beceri, deneyim ve enformasyon ile oluşturduğu işletmenin mevcut ve gelecekteki başarısını doğrudan etkileyen ve rakip firmalarla kıyaslandığında konumunu ortaya koyan; sahip olduğu bilgi, bilgi sistemleri, patent, telif hakları ve lisans anlaşmaları gibi maddi olmayan soyut varlıklardır (Dunford, 2000).

Entelektüel sermaye, gelire dönüştürülebilir bilgidir ve bu bilgi çalışanların fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, bilgisayar programlarının, tasarımlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin, yaratıcılıklarının ve yarınlının bir bütünü olarak tanımlanabilir.

Entelektüel sermaye performansının sonuçlarına bağlı olarak eylem planlarının belirlenmesi, seçimi ve geliştirilmesi aşamasında işletmenin içsel ve dışsal boyutlarının analiz sonuçları ile işletme amaçlarının önemi oldukça yüksektir. Bundan dolayı defter fiyatı ile şirket fiyatı arasında ciddi farklar ortaya çıkıyor. Defter fiyatı şirketin yaptığı yatırım harcamalarının toplamıdır. Şirket değerini oluşturan esas faktör ise şirketin yatırım harcamalarının kaç katı daha fazla entelektüel sermayenin katkısıyla elde ettiğidir (Dzinkowski, 2000).

Artık daha az sermaye ile daha çok üretim yapılmaktadır. Bundan dolayı ABD'nin tasarruf oranları ciddi şekilde düşse de büyüme hızı aynı kalıyor (World Bank, 2018). Aynı şekilde ABD tüketici mallarını Çin'den ithal ediyor gözüke de ağırlıklı olarak ithalatı Amerikalı tasarım firmaları yapıyorlar (Apple, Nike gibi). Yani malların üzerinde Made in China (Çin'de üretilmiştir.) ibaresi gerçeği göstermede yetersiz kalıyor, aynı şekilde Designed in the USA (ABD'de tasarlanmıştır.) olarak belirtmek gerekir. Çin, dünyanın en büyük cep telefonu üreticisiyken maliyet kalemlerine bakıldığında sadece ham işçiliğini kendisi yapıyor. 200 USD'lık Apple cep telefonunun üretim maliyetinin işçilik kısmı -Çin'e ait katma değer- sadece 8 USD'dır (Martin, 2016). Aynı şekilde bir Starbucks kahvesinin içinde Brezilyalı kahvesi veya Ferrero üretiminde Türk fındık üreticilerinin payı %5'in altındadır (Şirin, 2016; Borça, 2018). Gelirin büyük parçasını alan ise ürün farklılaştırılmasını sağlayan marka, teknoloji, müşteri memnuniyeti ve organizasyon kabiliyetinden oluşan entelektüel sermayedir.

Türkiye'nin ihracatının %60'lık bölümü ithalat girdilerine dayanmaktadır. Katma değer olarak kalan bölümden %15'i az vasıflı işçiliğe, %10'u kiraya ve faize (bina, makine gibi fiziksel sermayeye), %10'u

promosyona, lojistiğe ve genel giderlere harcanır. Sadece %5'lik kısmı teknoloji, know-how, tasarım, marka gibi entelektüel sermaye unsurlarına aittir (World Bank, 2018). Örneğin İsveç ve Danimarka'nın ihracatında entelektüel sermayenin payı %65'tir. Bu ülkeler de bir zamanlar kereste ve tarım mamulü satıcısı ülkelerdi. Ancak bilgi ekonomisinde gayret göstererek, istikrarlı ekonomik politikalarla hammadde üreticiliğinden inovasyon ihracatçılığına doğru geçişi başardılar. Zamanla IKEA veya LOGO gibi firmalar ortaya çıktı. Türk firmaları da entelektüel sermayeye yatırım yaparlarsa hamallıktan kurtulup yüksek katma değer üretebilirler (Borça, 2018).

### 1.1. Kodlamanın Önemi

Yeni ekonomi, servetin kaynağının görünen değerlerden görünmez değerlere kayışını ifade etmektedir. Görünmez değerlerin de maddi varlık hâline dönüştürülebilmesi için kodlanması gerekir. Kodlama; işin yapış tekniklerini görülür hâle getirmesi sebebiyle işi dağıtılabilir, geliştirilebilir, satılabilir, kiralanabilir ve öğretilir hâle getiriyor.

İşletmelerde fiziksel varlıkların getirileri, azalan verimler kanununa göre; onlara yatırım yaptıkça düşerler. Bilgiye dayalı olarak ortaya çıkan maddi olmayan varlıklarda ise getiri eğrisi düşmez, zira bilgi tükendikçe yaygınlaşır ve değeri artar. Bilgi, rekabet avantajına sahip olabilmek için gerekli olan en temel girdidir. İşte bu nedenlerle entelektüel sermayenin nasıl elde edildiği ve kodlandığı çok önemli bir konudur. Fiziksel sermayenin sahiplenilmesi, sayılması, muhasebeleştirilmesi ve kullanılması kolayken; bilgi sermayesinde bütün bu unsurlar bilginin soyutluğundan dolayı çok zordur. Görünmez, elde tutulamaz değerler nasıl sayılabilir ve kullanılabilir hâle getirilebilir? Bundan dolayı kodlama, öğrenilmesi gereken bir süreçtir. Bir bilgi işçisi gününün ortalama 1,5 saatini bir şeyler arayarak geçiriyor (Drucker, 2007). Bu da kodlama ve bilgi mimarisi eksikliğinden kaynaklanan önemli bir vakit kaybıdır.

Fikir, hayal, bilgi, ilham olarak niteleyebileceğimiz unsurları ekonomiye kazandırma, ekonominin dinamosudur. Mevcut statüleri sarsarak üretimde, tüketimde, teknolojiye, dağıtım kanallarında yapılan devasa değişimler ile ekonomik büyüme gerçekleştirilebilir. Bilgi bize daha ucuza, daha çok, daha çeşitli ve daha kaliteli üretimin yolunu açar.

Bilgi, azalmadan çoğalabilme gücüne sahiptir. Bilgi, doğası gereği rakipsizdir. Milyonlarca insan aynı bilgi yığını kullansa bile bilgi azalmaz. Bir markanın arkasındaki konsepti bulup (kodlanıp) sistematik hâle getirdikten sonra (fast-food zinciri McDonald's gibi) dünyanın dört bir tarafında benzerlerini oluşturmak mümkündür.

Bilgi ilgiseldir. Bilgi parçası, bağlamıyla ilgili diğer bilgi parçalarıyla bir araya geldiği zaman bir anlam ifade eder. Bilgi rahat taşınabilir. Bulunan bilginin milyonlarca kopyası çok hızlı bir şekilde dünyanın dört bir tarafına dağıtılabilir. Bilgi, sembollere ve soyutlamalarla sıkıştırılabilir. Somut varlıkları bir noktadan sonra sıkıştırmak imkânsızdır. Bilgi çok daha küçük alanlarda saklanabilir ve bilginin yayılması da engellenemez (Toffler ve Toffler, 2006). Bu niteliğinden ötürü, firmalar üretim maliyetlerini, vergi oranlarının en düşük ve hukuki güvencelerin en yüksek olduğu mekânlara taşıyabiliyorlar. Entelektüel sermayesi yoğun bir firma kendini vergi cennetlerine kayıtlı yaparak isim hakkı ücretlerini tüm dünyadan toplayabilir. Örneğin Microsoft firması Avrupa pazarının isim hakkı gelirlerini en düşük vergili ülkelerden İrlanda'ya taşımıştır (Lipsey, 2008; Mutts ve Grubert, 2007).

Entelektüel sermaye kodlanabildiği kadar şirketteki kaoslar, plansızlıklar, standart dışı uygulamalar son buluyor. Şirketin bilgi birikimi herkes tarafından bilinir hâle geliyor. İş tanımları yapılmalı, iş planı ve akışları dokümanter hâline getirilmeli, iyi bir iş ve belge akışı sağlanmalıdır. Etkin bir raporlama sistemi kurulmalı ve yönetimin gereksinim duyduğu bilgiler güncel olarak raporlanmalıdır.

### 1.2. Bilgi Ekonomisi

Ekonomistler bilgi sermayesi kavramının ana unsuru olan "bilgi"yi toprak, iş gücü, sermaye ve enerji gibi üretim faktörleriyle eş tutarak; sürekli olarak zenginleştirilmesi, desteklenmesi ve muhasebeleştirilmesi gereken önemli bir organizasyonel kaynak olarak nitelendirmektedirler.

Bilgi çağında, yaşanan zamanda her alanda etkisini gösteren çok hızlı bir değişime tanık olunuyor. Yeni pazarların yaratılıp genişletilmesi, küreselleşme nedeniyle rakip sayısındaki artış, iletişim ve

bilişim teknolojilerindeki yenilikler vb. gelişmelere paralel olarak yönetim tarzları da değişmekte ve bilgiyi esas alan yönetimler ön plana çıkmaktadır. Bilgi ekonomisini ve bilgi yönetimini amaçlayarak yeniden yapılanmaya giden şirket sayısının sürekli artması, bu değişimin bir göstergesidir. Artık en güçlü şirketler en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip şirketler değil, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin şekilde yönetebilen ve kullanabilen şirketlerdir (O'Regan, ve O'Donnell, 2000).

Dünya marka liginde ilk sıradaki şirketler tablo 1'de veriliyor. Dünyanın en değerli markasını 2018'de 302 milyar dolar ile Google oluşturuyor (Brandz, 2018). Listedeki sıralamalar yıllar itibarıyla değişiyor. Ama Türkiye'den bir marka henüz ilk 500'e dahi giremedi. Bir markanın dünya markası olabilmesi için (i) global vizyon çerçevesinde (ii) dünyadaki tüketicilerle iletişim içinde, (iii) dünya dağıtım kanallarında hatırı sayılır bir ağırlıkta ve (iv) dünyadaki tüketiciler arasında bilinir olması gerekiyor (Borca, 2018). Global bir vizyonun ve bilinirliğin ön şartı farklılaştırılmış bir üründür. Kodlamanın amacı; paydaşlarla birlikte vizyon geliştirme, kullanıcıların taleplerinin farkına varma, ekosistemin çalışmasını anlama ve farklılaştırılmış ürünü ortaya çıkarmayla beraber dünya çapında bir kaliteye ulaşıncaya kadar iyileştirmektir.

Uzun yıllar hep listenin ilk 10'unda yer alan McDonald's bu kriterleri somutlaştırıyor. McDonald's sürekli olarak müşterileriyle iletişim içinde, her ülkede bulunabiliyor ve McDonald's dendiğinde herhangi bir ülkede kimse ne demek istendiğini sorgulamıyor (Borca, 2018).

Marka	Değeri (Milyar USD)
Google	302
Apple	300
Amazon	207
Microsoft	200
Tencent	178
Facebook	162
Visa	145
McDonald's	126
Alibaba Group	113

Tablo 1. 2018 Brandz Dünya Marka Ligi (Brandz, 2018)

Bu listedeki şirketlerin ürünlerinin, hizmetlerinin, pazarlarının ve ekiplerinin giderek daha çok bilgiye dayanmaya başlamasıyla, gayri maddi servetleri piyasadaki fiziksel değerlerini aşmıştır. Örneğin Microsoft firmasının isim hakkı (marka değeri) 200 milyar dolarken, tüm dünyadaki maddi değerleri (binaları, fabrikaları, makineleri) Microsoft'un değerinin %1'inin altındadır. Firmanın toplam değerinin %25'i markasıdır.

Bilgi ekonomisini ve bilgi yönetimini amaçlayarak yeniden yapılanmaya giden şirket sayısının sürekli artması değişimin bir göstergesidir. Artık en güçlü şirketler, en büyük maddi ve finansal varlıklara sahip şirketler değil, entelektüel sermayelerini kodlayarak ortaya çıkartan, güçlendirebilen ve bu sermayeyi en etkin şekilde yönetebilen ve kullanabilen şirketlerdir. Günümüzde işletmelerin çoğu, sahip oldukları varlıklara ve yeteneklere dayanan stratejiler ile geliştirme yoluna gitmişler ve zaten sahip oldukları fakat tam kullanmadıkları varlıklarının tümünün farkına varmışlardır. Bu entelektüel varlıklar; çalışanların bilgi ve becerileri, patentler, telif hakları, markalar, logolar, tasarım hakları, Ar-Ge çalışmaları, lisans anlaşmaları ve veri tabanlarıdır.

Özellikle bilgi ekonomisinin hızla değiştiği ve sektörel bazda dahi bazı sektörlerin tamamen ortadan kalktığı ve bilgi işçilerinin ömürlerinin uzadığı bir dönemde, bilgi işçisi birden fazla işveren, görev, iş ve kariyere sahip olma fikrine hazırlanmalı. İşletmelerin amacı, kârlı kullanabilecekleri ölçüde insan sermayesine sahip olmaktır. İnsan sermayesinin özünü "yenilikçilik ve girişimcilik" oluşturmaktır. Bu nedenle bir işletmede çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici

faaliyetlere yöneltirse, insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olur (Stewart, 1997). Bu sermayeyi geliştirmek, çalışanların fikirlerine önem vermeye ve iş geliştirmeye yönelik önerilerini dinlemeye bağlıdır. Türk iş kültürüne hâkim olan yukarıdan-aşağıya yapılanma, kodlamanın ve dolayısıyla entelektüel sermayenin gelişimini tıkıyor.

20. yüzyılın ikinci yarısına kadar işletmelerin en önemli kaynağı olan finansal varlıklar, bugün yerini entelektüel varlıklara bırakmaktadır. Kurum kültürünü “öğrenme” üzerine kurmak gerekir. Bilgiyi kodlayan firmalar bilgiye sahip olurlar.

Batı toplumlarının başarısı, bilgiye ulaşmanın kolaylaştırılması ve maliyetini düşürmesinde yatar. Bilgi toplumuna dönüşümün en önemli taşlarından biri de bilgi çağındaki matbaa devrimidir. Bu devrim bilginin dağıtım maliyetini düşürmüştür (Drucker, 2007).

Bilgisayar ve internetin bulunuşu da matbaanın bulunuşu gibi bir devrimdir. 1980’li yıllarda bilgisayar hafızasının megabaytı 550.000 \$ iken 2000’li yıllarda fiyatı 4\$’a düşmüştür. Yeni pazarların yaratılıp genişletilmesi, küreselleşme nedeniyle rakip sayısındaki artış, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki yenilikler vb. gelişmelere paralel olarak yönetim tarzları da değişmiş ve bilgiyi esas alan yönetimler ön plana çıkmıştır. 1994 yılında interneti sadece 3 milyon kişi kullanırken, bu sayının 2000’lerde 300 milyona ulaşmış olduğu (Clarke, 2001), 2020’lerde kullanıcı sayısı 4 milyar kişiyi geçerken ve her gün milyonlarca yeni sayfanın eklendiği belirtilmelidir. Böyle bir ortamda bilgi yönetiminin iş gündeminde nasıl en tepeye yükseldiğini anlamak zor değildir.

Maddi olmayan varlıkların kullanım kabiliyetlerinin, maddi varlıklara oranla daha yüksek olması, bu varlıkların önemini artıran bir diğer unsur olmaktadır. Bu sebeple işletmelerde bilançoyu önemli derecede etkileyen, fakat bilanço yapısında görülmeyen varlıklara yönelik yatırımların oranı da giderek artmaktadır (Thaker, 2001). Bu gelişmenin sonucunda yeniliğin ve bilginin değeri artıyor. Firma değerinin büyük ölçüde maddi olmayan varlıklara kaymasındaki diğer önemli faktörler arasında iş yapma konusunda yasal yapıdaki değişimler, internet ve bilgi teknolojisindeki gelişmelerin etkileri de sayılabilir (Sullivan, 2000).

Firmanın piyasadaki rakiplerinden bir adım öne geçmesi; işletmenin bilgi varlıklarını bulması, geliştirmesi, ölçmesi ve raporlaması ile mümkündür. İşletmenin mevcut ve gelecekteki başarısını doğrudan etkileyen ve rakip firmalarla kıyaslandığında konumunu ortaya koyan; sahip olduğu bilgi, bilgi sistemleri, patent, telif hakları ve lisans antlaşmaları gibi maddi olmayan soyut varlıklardır.

Bilgi teknolojisi, ürün ve üretim süreci içinde her tarafa yayılmaya başlamıştır. İmalat ve hizmet sektöründe bulunan firmalarda telif hakkı, know how, markalar gibi fiziksel olmayan varlıklar son derece önemli bir konuma gelmiştir. Daha az gelişmiş ekonomiler fiziksel eşyaların manipülasyonunu içerirken, gelişmiş ekonomik faaliyetler entelektüel sermayeyi arttırma gayretindedir.

### 1.3. Bilgi Yönetim Sistemleri

Bilgi yönetim sistemlerinde iki tane temel metot vardır: Birinci geleneksel, ikincisi de büyük veri. Geleneksel olanda amaç, örtük bilgiyi açık bilgi hâline getirmek. Kişilerin yıllar boyunca geliştirdikleri iyi uygulamaları, deneyimleri, know-how’ları kodlayıp diğer kullanıcıların faydalanabilmesi için bir havuza atmak hedeflenir. Örtük bilgiyi açık bilgi hâline getirerek organizasyonun bilgi sermayesini arttırmış olunur. Örtük bilginin kodlanmasında psikoloji, sosyoloji, hukuk, işletme, tasarım düşüncesi gibi birçok farklı disiplin bir araya gelmektedir.

Büyük veri ise teknolojinin ilerlemesiyle açık bilgiye kolayca ulaşabilme imkânıyla ortaya çıktı. İki ana kaynaktan beslenir; organize ve organize olmayan veriler. Organize veriler; makinelerden (GPS, monitör, Radyo Frekanslı Tanıma), alışverişten (POS makineleri, Kurumsal Kaynak Planlama-ERP-), finanstan (hisse senetleri) ve tıklamadan (internette dolaşma) elde edilir. Organize olmayan veriler ise düzensizdir; web sitesi içeriklerinden, sosyal medyadan (Facebook), dokümanlardan (toplantı notları, e-mailer) ve imajlardan (videolar, fotoğraflar) oluşur.

Bu makale geleneksel metodu zenginleştirmeyi amaçlamıştır. Çünkü entelektüel sermaye temel olarak yapısal sermayeyi vurgulamak için ortaya çıkmıştır. Şirket içinde bilgilerin çalışanlar tarafından internet gibi çok hızlı şekilde yayacakları veya şirkette çalışanların dışındakiler tarafından öğrenilecek bir

platforma taşınmaları gizlilik ihlali gereği düşünülemez. Geleneksel metot da teknolojinin gelişmesinden faydalanmaktadır (bulut sistemler gibi) ancak çıkış noktası insan odaklıdır.

Bilgi, fikir, vizyon gibi görünmeyen değerleri kodlamak ayrı bir çaba ve metodoloji gerektirmektedir. Makaledeki amaç, örtük bilgiyi kodlamanın önemini ve yöntemini göstermektir. Örtük bilgi, şirketlerin paydaşlarında bulunan ve şirketin geneli tarafından ulaşılamayan bilgidir. Kodlama metotları geliştiren ve uygulayan şirket çalışanları örtük bilgileri ortaya çıkararak, kaliteli bilgiyi kodlamayı ve bu bilginin de şirket içinde dolaşımını sağlayarak şirketin verimliliğini artıracaklar.

#### 1.4. Entelektüel Sermaye Kavramları

İnsan sermayesi; bireysel olarak diplomalar, sertifikalar ve bilgi olarak kazandığı tüm tecrübelerdir. Organizasyon açısından önemli olan ise bireylerin elde ettikleri bilgilerin iş hayatı için faydalı ve işletmenin bu bilgileri kullanabiliyor olmasıdır (tablo 1).

Yapısal sermaye; şirket dışına çıkmayıp, şirkette kalan bilgidir. Yapısal sermaye, bir örgüt olarak işletmenin sahip olduğu yöntem ve politikalar biçiminde kurumsallaştırılmış bilgidir. Bu bilgi teknolojilerden (veri tabanları, kayıtlar ve çeşitli biçimlerdeki belgelemeler), örgüt kültürüne; finansal ilişkilerden, patentlere kadar bütün unsurların karışımını ifade eder.

Müşteri sermayesi; işletmenin mevcut müşterileri ile ilişkilerini, bunların işletmeye bağlılıklarını kapsamaktadır (Önce, 1999) (tablo 2). Entelektüel sermayenin değerini en çok belirleyen müşteridir.

Sosyal sermaye; tedarik kaynakları, lobiler ve kamu kuruluşları gibi işletme dışında yer alan ve işletme ile menfaat birliği içerisinde olan çıkar grupları ile kurulan ilişkilerden kaynaklanan sermaye olarak ifade edilmektedir (Ercan ve diğerleri, 2000).

Rekabetçi sermaye; işletmenin rakiplere yönelik bilgileri elde etmesi ve bu bilgileri rekabet avantajları elde etmek için kullanılması sonucunda ortaya çıkan entelektüel sermaye unsurudur. Rekabetçi sermaye; rakiplerin davranış şekillerini, stratejilerini, faaliyetlerini ve pazarlama çalışmaları ile ilgili olanları kapsamaktadır. Bu yönde elde edilecek bilgilerin işletme yöneticileri tarafından kapsamlı bir biçimde analiz edilmesi (benchmarking) ve değerlendirilmesi sonucunda işletmenin verimliliğine olumlu katkılar sağlanabilmektedir. Firmanın rekabette temel gücü, farklılaşabilmesidir.

İtibar sermayesi; müşteriler, rakipler, borç verenlerin işletmeyi algılayış biçimidir. Algılama da şirketin iş siciliyle ilgilidir. İşletmelerin geçmiş ve gelecek faaliyetlerinin algılanışını gösteren kurumsal itibar, diğer lider rakiplerle karşılaştırıldığında ortaya çıkan anahtar bir kavram olarak tanımlanabilmektedir. Kurumsal itibar; müşteriler, yatırımcılar, iş görenler ve genel çevrenin gözünde işletmenin iyi ya da kötü, güçlü ya da zayıf olduğunu göstermektedir.

İNSAN SERMAYESİ: yaratıcılık, eğitim, çalışan memnuniyeti, verimlilik, kadroda devamlılık, teknolojik okur-yazarlık	MÜŞTERİ SERMAYESİ: müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, markalar, pazar payı, müşteri portföyü	YAPISAL SERMAYE: patentler, dayanışma, lisans, franchising, kalite, hatalardan ders çıkarma, güven, ekip çalışması, rekabetçi üstünlük, vizyon, stratejiler
REKABETÇİ SERMAYE: stratejiler, farklılaşma	SOSYAL SERMAYE: dağıtım kanalları, müşterilerle ilişkiler, tedarikçiler, firma ve sektörün ekosistemleri	İTİBAR SERMAYESİ: uzun vadeli alım, firmaya-şahsa güven, sözleşmelerde esneklik, düşük kredi faizi

Tablo 2. Entelektüel Sermayenin Başlıca Unsurları ve Kodlama Yöntemleri

### 1.5. Türkiye’de Bilgi ve Entelektüel Sermaye Yönetimleri

Firmalardaki örtük bilgi paylaşımı (bilgi yönetimi) ile entelektüel sermaye (insan, yapısal, ilişkisel) arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Keskin vd., 2018).

Türkiye’de bilgi ve entelektüel sermaye yönetimleri önemini vurgulamakta, ölçüm metotlarını göstermekte ama nasıl kodlanacağını göstermemektedir (Örgün ve Kalay, 2018). Entelektüel sermayenin (ve unsurlarının) ve bilgi yönetiminin;

- Ekonomik değere (Çetin, 2005)
- Yönetim performansına (Atan ve Tunçer, 2019),
- Finansal performansına (Odabaşoğlu, 2018, Yanık vd., 2018),
- Çalışanların iş tatminlerine (Altan ve Özpehlivan, 2019; Ercan vd., 2018),
- İnovasyona (Altan ve Özpehlivan, 2019),
- Sektörlere (Pekdoğan, 2018; Demir, 2018; Sever, 2018; Alkan, 2003; Altuğ ve Yılmaz, 2018),
- Çevikliğe (Sağır ve Gönülölmez, 2019),
- İnsan kaynakları yönetimine (Acar 2018),
- Aile işletmelerine (Türkoğlu, 2018),
- Kurum kimliğine (Dayanç, 2018),
- Kalkınmaya (Şan, 2003),
- Muhasebe raporlarına (Alağöz ve Ortakarpuz, 2018)

Etkileri üzerine araştırmaları yapılmıştır. Bu çalışmaların tamamında pozitif sonuçlar elde edilmiştir.

Bilgi yönetiminde özellikle örtük bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi (dışsallaştırma) gerektiği anlatılmış ama bunun nasıl gerçekleşeceği yönünde yöntem çalışmaları yapılmamıştır (Çapar, 2005; Sağsan, 2014; Altuğ ve Yılmaz, 2018; Yeniçeri ve İnce). Örtük bilginin kurum içinde yayılabilmesi için sosyalleşmenin ve fiziksel yakınlığın önemi vurgulanmıştır (Altuğ ve Yılmaz, 2018). Örtük bilginin ortaya çıkarılması için muhasebe bilgi sistemi alt yapısının kullanılması önerilmiştir. Bununla ilgili yöntem ve pratik bir çalışma gösterilmemiştir (Alağöz, ve Ortakarpuz, 2018).

Bu çalışmalarda sözel anlatım tekniği veya istatistiksel kanıt metotları uygulanmıştır. Hâlbuki örtük bilginin araştırılması etnografik olmalıdır. Etnografi, sosyolojide ve özellikle de antropolojide kullanılan bir yöntemdir. Etnografi, bir insan grubunun kültürünü anlamak için gösterilen bilimsel çabaların bütünüdür. Nitel araştırma olup, kişiyi kültürün bütünü içinde anlamayı içerir (Kartarı, 2017). Zamanla antropologlar dışında, ticari amaçlı olarak önce tasarımcılar tarafından kullanılmaya başlandı. Sonrasında “Bir ürünü tasarlamak için kullanılan metot neden farklı sektörlerin tasarlanmasında kullanılsın?” sorusuyla ekonominin tüm dallarında ve özellikle de pazarlama ve inovasyonda kullanılmaya başlandı (Brown, 2008). Niceliksel metotlardan (anket gibi) farkı; insanı duygusal, kültürel, bilişsel ve sosyal olarak incelemesidir (Akın, 2019). Bilgi yönetiminde örtük bilginin açığa çıkarışında etnografik yöntem ve özellikle de bağlamsallık ön plana çıkmıştır. Çünkü örtük bilginin içeriği ve kullanılışı kişiye ve ortama (bağlama) sıkı sıkıya bağlıdır. Etnografik yöntemlerden faydalanma arttıkça örtük bilginin nasıl kodlanacağı konusunda bilinmezlik çözülecektir.

## 2. Entelektüel Sermayenin Kodlanması

Şirketteki verimlilik, kurumsallaşma, markalaşma, insan sermayesi ve organizasyon yönetimi kodlanarak oluşturulabilir ve geliştirilebilir. Kodlama, daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere entelektüel bilginin formülleştirilmesidir.

Bilgi; üretilen, satılan ve satın alınan şeylerin asıl bileşeni durumuna gelmiş olup; entelektüel sermayeyi kodlamak, geliştirmek, paylaşmak, satmak, bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin önemli ekonomik kaynaklarından biri hâline gelmiştir (Stewart, 1997).

### 2.1. Entelektüel Sermaye Kodlama Prensipleri

Devlet veya şirketlerdeki tüzükler; yönergeler, talimatlar entelektüel sermayenin kodlanmasından çok farklıdır.

Birincisi; kodlamayı tepedeki yöneticiler yapmazlar sadece destek verirler. Tepeden inmece değildir. Zira öncelikle kodlamayı uygulayacak kişilerin katkısı aranır. Konuyla ilgili olanlardan oluşan bir ekip oluşturulur. “Yönetenler ve yapanlar” aynı kişide ve aynı ekipte buluşur.

İkincisi; tepedeki yöneticilerin kendi fikirleri doğrultusunda kodlama oluşturulmaz. Paydaşlarla görüşülür ve paydaşların onayıyla kılavuz rehber uygulanır.

Üçüncüsü; şirketin her faaliyeti yazıya dökülür ve güncellenir. Güncelleme periyodik olarak yapılır.

Dördüncüsü; bu kodlamaların ışığında kişiler eğitilir. Eğitim, meslektaşlar arasında bir paylaşım şeklinde ilerler.

Beşincisi; kodlamada amaç insanların ilgisini çekerek, sıkılmadan okumasını sağlamaktır. Uygun yerlerde renklendirme, resmetme ve örneklendirme yapılır.

Altıncısı; kodlamada amaç bünyede bilgi paylaşımını sağlayarak daha verimli, daha kârlı, daha iyi müşteri hizmetlerine ulaşmaktır ama yönetmeliklerde amaç kanun otoritesinden güç bularak düzeni oluşturmaktır (tablo 3).

	Yönetmelik	Kodlama
Etkinlik	Tepedeki yöneticiler	İşi uygulayacak ekiple ortak kurgulama.
Açıklık	Dışa kapalı	Tüm paydaşları içerir.
Kodlama adedi	İhtiyaç duyuldukça,	Periyodik olarak.
Eğitim	Tebliğ	Eğitim verilir.
Şekil	Resmî	Renkli, resimli, örnekli, anlaşılabilir.
Amaç	Kanundan destek alarak düzeni sağlama.	Bilgi paylaşımı ile verimi arttırma.

Tablo 3. Yönetmelikler vs. Kodlama

Bilimsel yönetimin kurucusu Taylor’ın prensibi, iş tanımlarının kodlanmasına dayalıdır (Taylor, 1911). Böylece işe başlayan kişiye neden sorumlu olduğu, ne yapacağı ve nasıl yapacağı öğretilecek. Fuzuli tekrarlar ve iş aksamaları engellenerek verimlilik artacak. Bu tarzdaki iş yaklaşımı askerî düzen olarak görülebilir. Zira tepedekilerin emir verdiği ve alttakilerin buna uydukları bir yaklaşım askerî düzene benzer. İşlerin harfi harfine yazıldığı, sistematik olarak yürüyen bir sistemdir. Bu uygulama rutin ve mavi yakalı işçilerde verimliliği geliştirirken; günümüzün yaratıcı, farklılaşmaya dayanan iş hayatında kısıtlayıcı bir yaklaşım olacaktır. Ayrıca bu iş ortamı ilgi çekici değildir. İnsanların işlerini keyifli bulmadıkları, sürekli olarak itaat etme üzerine inşa edilen, fikirlerini paylaşmadıkları bir üretim sürecinde sıkışırlar. Entelektüel sermayenin kodlanması ayrı süreçler gerektirir. Yöneticilerin ana görevlerinden biri; özellikle örtük bilgiyi çalışandan çıkarıp işletmenin içine alarak, bilginin artık şirketin malı hâline gelmesini sağlamaktır. Çalışanların içlerindeki potansiyeli ortaya çıkarmak ile entelektüel sermaye gelişir. İnsanlara belirli işletme hedefleri koymak yerine onlara içlerindeki büyüme potansiyelini açığa vuran düşüncelerini açıklamaları için fırsatlar verilmesi kodlanma adına doğru yaklaşımdır.

### 2.2. Genel Kodlama Süreci

Şirketin kodlama için oluşturması gereken süreç takip edildiğinde, önce o konuyla ilgili birim bir ekip oluşturur. Kodlama bir projedir. Bundan dolayı bu ekip, bir proje ekibi olarak görülebilir. Ekibin sadece paydaşlar arasından seçilmesine gerek yok ama ekibin içinde paydaşlardan kişiler de katılmalıdır.

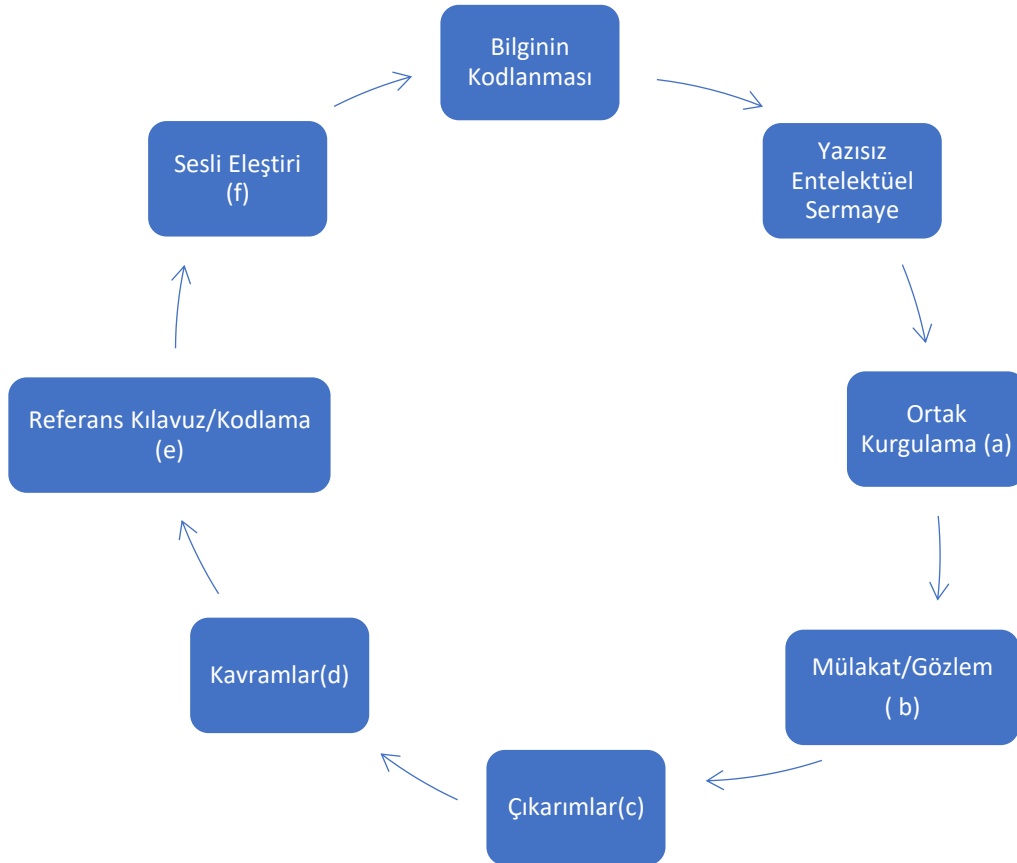


Sürecin her aşamasında ortak kurgulamayla kodlama yapılır (a). Ekibin görevi bilgiler toplama, çıkarımlar elde etme, gruplama, kavramlaştırma ve yazılı hâle getirmedir. Formatı paydaşlar oluşturur. Ekip sadece bir araçtır.

Ekip; paydaşların listesini çıkararak konuyla ilgili herkes ile görüşür ve her şeyi gözlemler (b). Paydaşlar listesi belirlenirken geniş tutulur ama konuyla ilgisi olan kişilerin olması şarttır. Hiçbir süreç sadece birimin kapalı ortamında gerçekleşmez. Muhakkak başka birimlerle, organizasyon dışındaki kullanıcılarla ilgisi vardır. Onları da katacak şekilde paydaşlar listesi belirlenmelidir (Şekil 1).

Kullanıcılara örtük bilgiyle ilgili genel ve detaylı açıklamalarda bulunulur. Daha sonra cevaplardan çıkarımlar elde edilir (c). Benzer çıkarımlar kavramlar çerçevesinde kümelenir (d). Kavram başlıkları, yazılacak referans kılavuz rehberinin (e) ana başlıklarıdır. Kodlama yapıldıktan sonra paydaşlardan geri bildirim/sesli eleştiri alırlar (f) (Şekil 1). Elde edilen notlar üzerinden çıkarım-gruplama-kavramsallaştırma süreci geçirilmeden direkt kodlamaya geçilmesi kargaşaya yol açar. Hangi noktaların önemli hangilerinin önemsiz olduğunun anlaşılması, mükerrer bilgilendirilme yapılmasının engellenmesi ve olaya bütün olarak hâkim olunması sağlanır.

Ana başlık altında da tatbik edilecek şirket uygulamalarının maddeleri yazılır. Yazılan referans kılavuzla ilgili daha sonra tekrar paydaşlardan geri bildirim istenir. Paydaşlar sesli eleştiride bulunurlar. Daha sonra da mevcut ve potansiyel personele kılavuz rehber ışığında eğitim verilir. Mevcut olan kılavuz belirli aralıklarla aynı metodolojiyle yenilenir.

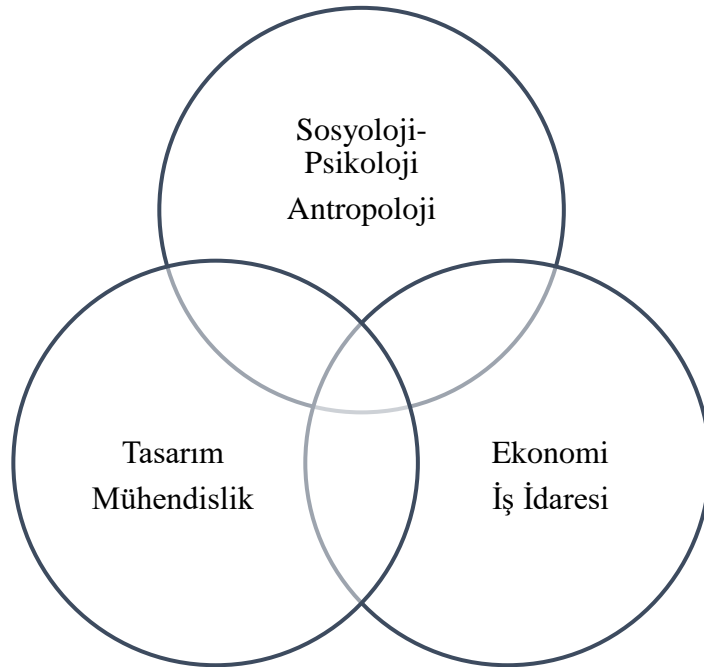


Şekil 1. Kodlama Süreci

Kodlama sürecinde dikkat edilecek hususlar:

- Şirketin faaliyetlerinin yazılı hâle getirilmesi amacını taşıması.
- Kodlama sürecinin ortaklaşa gerçekleşmesi ve muhakkak uygulayıcıların da ekibe iştirak etmesi.
- Kodlama sürecinin başlangıcında paydaşlarla görüşülmesi ve notların alınması.
- Notların ana başlıklar etrafında toparlanması.
- Yazılan rehber kılavuzun tekrar paydaşlara gösterilmesi ve onaylarının alınması.
- Kılavuz rehberin şirket içindeki çalışanlara öğretilmesi ve açık paylaşım sağlanması.
- Kılavuz rehberin periyodik bakımdan geçirilmesi.

Bu metotta amaç, örtük bilgileri ortaya çıkaracak mülakatlarda ve gözlemlerde bulunmaktır. Entelektüel sermaye; kodlama temellerini antropolojiden (mülakat ve gözlem) almakla birlikte bilgiyi katma değere dönüştürme süreci, ekonomi ve mühendislikten aldığı destekte saklıdır. Bu metot çerçevesinde şirket içindeki bilgiler önce notlara dökülür, bu notlardan çıkarımlar elde edilir ve sonra da kılavuz rehber ile somuta dökülür. Bir sonraki aşamada, paydaşlardan geri bildirim alınır. Görüldüğü üzere burada ekonomi, mühendislik ve antropoloji tek bir teknik altında birleştirilerek bu şema altında ortak kurgulama ile tam bir ekip çalışmasına dönüşür ve bilginin neden sadece tepeden inmeci bakış açısı ile başarılamayacağını gösterir (şekil 2).

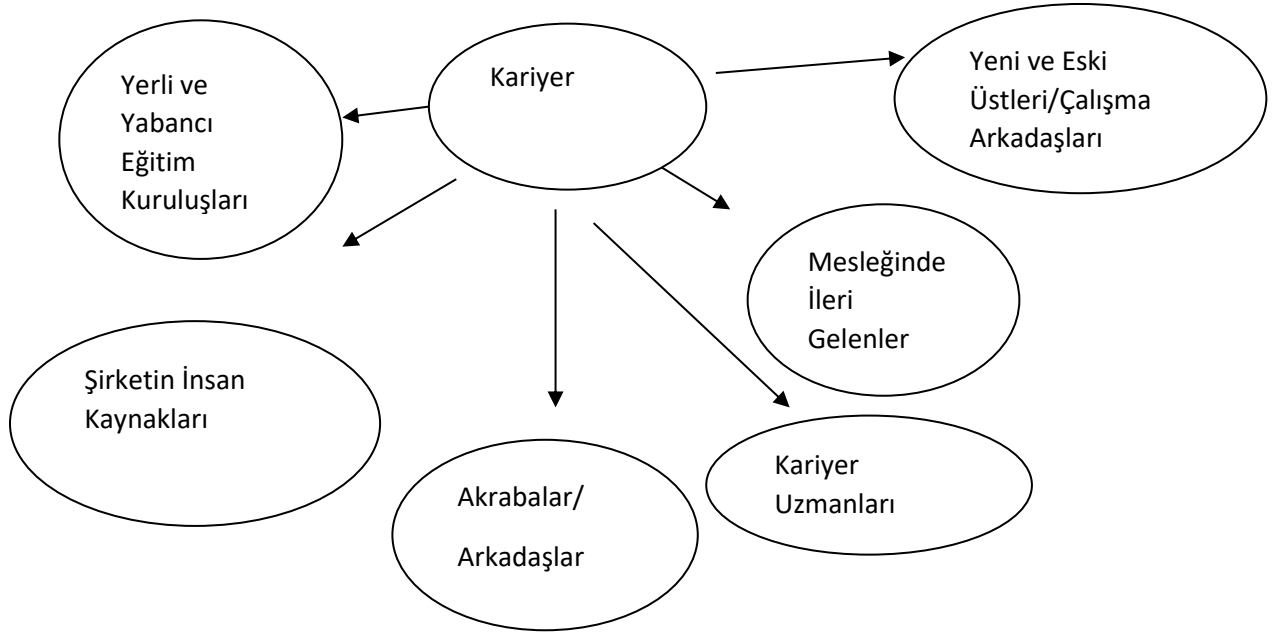


Şekil 2. Entelektüel Sermayenin Kodlanmasının Beslendiği Alanlar

### 2.3. Entelektüel Sermayenin Kodlanmasında Ana Hususlar

#### 2.3.1. Paydaş Haritası

Paydaşlık kavramı en geniş şekliyle düşünülmeli. Bu kavram, bütünsel bakış açısıyla sistem içindeki herkesi içerir. Örneğin sektörde ilerlemek isteyen ama bunu nasıl başaracağını bilemeyen bir kişiyi ele alalım. Kariyer gelişimimizle ilgili paydaş haritasını Şekil 3 gösterir.



Şekil 3. Kariyer Planlamasında Paydaş Haritası

### 2.3.2. Mülakat

Mülakatta sorunu görmek empati kurmayı başarmaktır. Mülakatlarda soruların ucu açıktır (tablo 4). Kısa cevaplı, evet/hayır soruları sorulmaz. Aldığınız uzun cevabın içinden yeni sorular üretilir. Derinine açılım sağlanır (Luma, 2014).

Genel-geçer, yorum sorusu sorulmaz. Örnek olarak “Daha iyi koşu nasıl olur?” gibi soru sorulmaz. Sohbet koyulaştıkça somut örnekler/hikâyeler/deneyimler istenir. En son koşma deneyimi sorulur. Konulara direkt girilmez. Önce insanların hayata, spora, sağlığa bakış açılarını yakalayıp daha sonra koşunun yeri belirlenir. Koşuyla ilgili aktiviteler, motivasyonlar ve ortamlar konuşulur.

Ürün yerine faaliyetlere ve duygulara odaklanılır. Spor ayakkabısı firması için araştırma yapılacaksa ayakkabının kalitesini artırma yerine insanların spor performans deneyimleri iyileştirmeye çalışılır. Gaye, şirketin ürününü geliştirmekten öte kullanıcının hayatına olumlu bir katkı yapma bilincinde olmaktır. Sürpriz cevapların üstüne gidilir.

Dedektiflik değil sohbet yapılır. Etnografi, zaman yatırımı yapılması gereken bir çalışmadır. Titizlik gerekir. Mülakatı yapanlar kişiyi sürekli konuşturmaya çabalamaz. Sessizlik anlarının olması tercih edilir çünkü mülakata giren kişiye boşluğu doldurma fırsatı verilerek, konuyla ilgili ek bilgilere ulaşmak mümkün olur.

Uzman, mülakata giren kişidir. Mülakatı yapan, kendisini uzman kişiliğe büründürmez. Gerçekten karşısındakinin bakış açısını öğrenmeye çabalar. Herhangi bir fikir dayatması olmaz.

Mülakat esnasında hem konuşma hem de gözlemlene zordur bundan dolayı kayıt imkânı varsa kullanılır ve böylece detayları yakalama imkânı olur.

Mülakatı yaparken somut hikâyelere ve örneklere yönelerek olağan dışı ve sürpriz noktalara dikkat edilir. Hareketlere, davranışlara, tonlamalara odaklanılır; kişinin faaliyetlerindeki duygusal yönleri, verimsizlikleri ve tereddütleri yakalanır.

Yapılmamalı	Yapılmalı
Evet/hayır, kısa cevap içeren soru sorulmaz.	Uzun cevabın içinden yeni sorular üretilir. Derinine açılım sağlanır.
Genel-geçer, yorum sorusu sorulmaz.	Sorularda somut örnekler/hikâyeler/tecrübeler aranır.
Fonksiyonel olarak iyileştirme ikinci plandadır.	Duygusal açıklık, beklenti, ümit edilen noktalar aranır. Sürpriz cevapların üstüne gidilir.
Şablon sorular sorulur.	Hikâyelerin dinlenmesi için öncü sorular hazırlanır, sohbet edilir.

Tablo 4. Mülakatlarda Yapılması ve Yapılmaması Gerekenler Listesi

Entelektüel sermayenin kodlanması için mülakatta dikkat edilecek hususlar:

- Araştırmak için bir örtük bilgi konusu belirleyiniz.
- Sorularınızı ve kayıt cihazlarınızı hazırlayınız.
- Mülakata girecek kişiler için kriterlerinizi (paydaş olması, hikâyesi olması, yaş, statü, pozisyon vs.) tanımlayınız.
- Mülakata girecek kişilerle yer ve zaman belirleyiniz. Dikkati en az dağıtacak yer ve zaman olmasına özen gösteriniz.
- Kendinizi tanıttınız ve amacınızı belirtiniz. Onaylarını alınız.
- Kolay sorularla başlayınız ve daha sonra detaylandırınız.
- Deneyimledikleri konuyla ilgili dolaylı veya dolaysız somut örnekler isteyiniz.
- Amaç, belirlediğiniz soruları sırasıyla sormak değildir. Sohbet havasında konuların gidişatına göre belirlediğiniz sorulara cevap almak, duygusal tepkilerini ölçmek, konuya ve kişiye karşı empati oluşturmak ve çözümler için ilham bulmaktır.
- Dikkatli dinleyiniz ve iyi not alınız. Herhangi bir sonuca varmaktan kaçınınız.
- Her katılımcıya teşekkür ediniz.

### 2.3.3. Sessizce Gözlem

Antropolojik araştırmanın en etkili yönlerinden biri kullanıcıların ne yaptıklarını sormak yerine ne yaptıklarını gözlemlemektir. Gerçek manada şirketteki çalışanları veya ürünleri kullananları anlamak için ürünleri denerken edindikleri tecrübeler takip edilir.

Sessizce gözlemede fotoğraf ve video çekmek çok faydalıdır. Kaçırılan detaylar yakalanır. Kayıt sistemi hem insanı hem de yaşadığı bağlamı anlamak için çok zengin bir kaynaktır (Luma, 2014).

Sessizce gözlemede dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Çalışılacak örtük bilgiyi belirleyiniz.
- Araştırmanız için takip edeceğiniz planı geliştiriniz.
- Kimleri ve hangi faaliyetleri takip edeceğinizi belirleyiniz.
- Ziyaret etmek için bir bölge belirleyiniz.
- Gereken izinleri sağlayınız.
- Gördüklerinizi yakalamak için materyalleri belirleyiniz. Kendinizi kaybettiriniz.
- Dışarı çıkınız ve gözlemleyiniz. Açılarınızı değiştiriniz.
- Videoyla, fotoğrafla ve notlarla gözlemlerinizi kaydediniz. Objektif bakış açınızı kaybetmeyiniz.
- Gelişmeleri dakika dakika not tutabilirsiniz. Daha sonra notlarda önemli olanların altını çizin.

### 2.3.4. Ortak Kurgulama

Ortak kurgulama, kullanıcıyı sürece katarak fikrin tartışılmasıdır. Burada çeşitli amaçlar söz konusudur. Birincisi; kullanıcıları bir faaliyet içine sokarak, sözle ifade edilmek istenen ile gerçekte yapılmak istenen arasındaki fark azaltılmış olur. İkincisi; birlikte kurgulama sayesinde fikir üretme, kılavuz rehber ve geri dönüş süreçleri birlikte gerçekleştirildiğinden, daha hızlı sonuçlar alınır. Atölye toplantılarında kullanıcılar ve paydaşlar dinlenirken birçok yeni fırsat yakalanır.

Ortak kurgulamada dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Konuyu ve paydaşları belirleyiniz.
- Paydaşlara uygun zaman ve mekân belirleyiniz.
- Paydaşlardan fikirlerin oluşturulmasında ve görselleştirilmesinde yardım isteyiniz.

### 2.3.5. Çıkarımlar ve Kavramlar

Çıkarımlar; paydaşlarla görüşmeler neticesinde, konu hakkında yapılan betimlemelerdir. Çıkarımlar bu ifadelerden gelen anlamlardır ve yine benzer çıkarımlar ayrı gruplarda (kategorilerde) toplanır. Bu grubun adı kavramdır. Kavramlar kılavuz rehberdeki başlıklardır.

Çıkarımlarda dikkat edilmesi gereken hususlar:

- Konuyu belirleyiniz.
- Farklı paydaşlardan konuyla ilgili bilgi toplayınız.
- Paydaşların birçok veri sağlamasına gayret gösteriniz.
- Çıkarımları post-it'lere yazınız.
- Post-it'leri gruplayarak, kavramlar üretiniz.

## 3. Örnek Çalışmalar

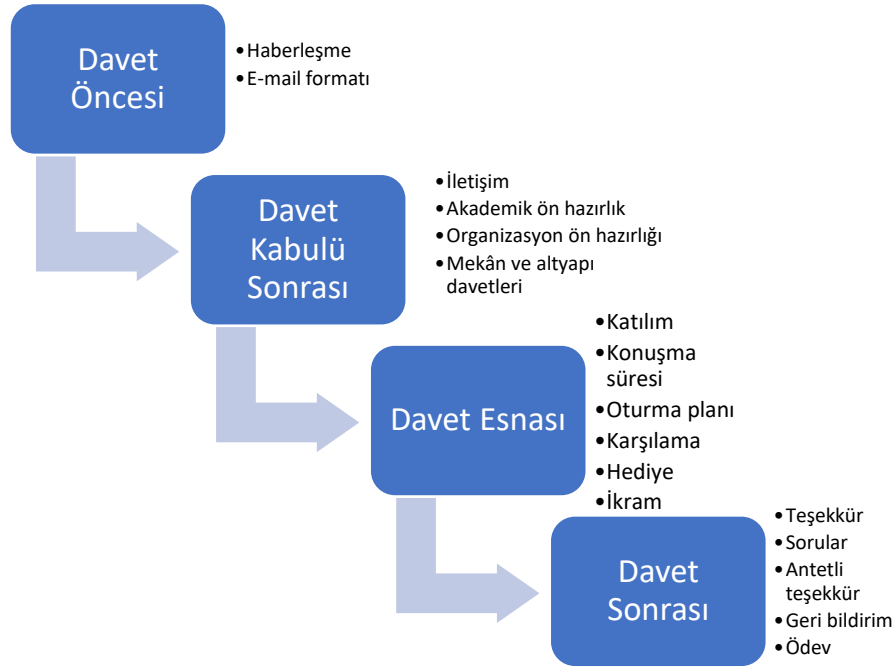
### 3.1. Yüksek Lisans Programına Konuşmacı Davetinin Kodlanması

Üniversitenin yüksek lisans programına konuşmacı davet edilecek. Konferanslar, entelektüel sermayenin yoğun yaşandığı faaliyetlerdendir. Fikirlerin paylaşılmasına vizyonların genişletilmesine sebep olur. Ancak doğru uygulanmadığı zaman davet eden için de dinleyiciler için de işkenceye dönüşen acı bir anı olabilir. Öyleyse etkin bir konferans nasıl düzenlenir?

İlk önce paydaşlar listesi çıkartılır. Konuşmacılar ve dinleyiciler ana paydaşlardır. Bunun dışında organizasyonun gerçekleşeceği mekândakiler de paydaş listesine konabilir.

Paydaşlara ana tema olarak şu iki soru sorulur. Konuşmacı/dinleyici olarak davetin nasıl gerçekleşmesini istiyorsunuz, davetten beklentileriniz nedir? Özellikle de geçmişte memnun kaldığımız ve kalmadığımız toplantıları anlatır mısınız?

Mülakatlarda, konuşmacı ve dinleyici kimliğiyle kişilerin birçok beklentisi ortaya çıkar. Konuşmacı olarak dinleyici kitlesinden ilgili olması, kendisine karşı saygılı ve minnet ifadelerinin ön plana çıkartılması gibi duygusal ihtiyaçlar beklenir. Dinleyiciler ise hem sunum hem de karşılıklı paylaşım isterler. Konuşma sonrasında kişisel tanışıklıklarını yükseltme, çevrelerini geliştirme amaçları vardır. Davet sonrası ikram, sertifika ve fotoğraf çekilmesini isterler. Bu çıkarımlar elde edildikten sonra kavramlar oluşturulur. Bu çıkarımlar gruplandığında dört ana kavrama ulaşılır; davet öncesi, davet kabulü, davet esnası ve davet sonrası. Her ana kavramın altında çıkarımlardan alt kavramlar elde edilir. Davet öncesindeki kavramlar; haberleşme, davet e-maili, daveti kabulden sonra, ön hazırlık gibi (Şekil 4).



Şekil 4. Davet Kodlanması Akış Şeması

Bu uygulamanın sonucunda aşağıdaki gibi bir rehber kılavuz (kodlama) oluşturulabilir. Oluşturulduktan sonra kullanıcılara gösterilip, tekrar şekillendirilir.

#### A. Davet Öncesi

*Haberleşme: Davet E-mail Formatı:*

Konuşmacı e-mail ile davet edilecek. Neden davet edilir? Dinleyici kitlesi kimdir? Tarih önerileri ve saat aralıkları belirtilecek. Detaylı bilgi verilecek. Özel araç tahsis edilebileceğinin bilgisi de eklenecek. (Burada özellikle davetlinin kendisini özel hissetmesine aşırılığa kaçmadan gayret gösterilir.)

Daveti kabulünden sonra (Davetten memnun olması, aynı konuşmacıyı tekrar çağırma fırsatı sağlayacaktır. Davet sadece davet esnasından oluşmaz, deneyim (bilişsel, duygusal ve sosyal deneyimler) her noktada ortaya çıkar):

1. Ulaşım ve trafik bilgisi eklenecek.

GoogleMap ayrıntılı harita eklenecek. Ulaşım, park yeri ve özel araç bilgileri detaylı verilecek.

2. Akademik ön hazırlığın yapılması ve soruların hazırlanması:

Ön hazırlık safhası konuşmacıyla ilgili kitapların, makalelerin okunması ve videoların izlenmesini kapsar. Bunlarla ilgili konuşmacıya sorulacak sorular belirlenecek.

3. Organizasyon ön hazırlığı:

Organizasyon süreci dakika dakika yazılacak. Süreçte birçok aksilik çıkacaktır ama belirlenen akışa göre panik olmadan önlem alınacak.

4. Davetlinin mekân ve altyapı talepleri:

Davetliye PowerPoint vb. sunumlar için arzu edilen altyapı gereksinimi sorulacak. Burada sahne gerisindekileri koordine etme ve davetli gelmeden önce prova edilmesi önemlidir.

**B. Davet Esnası**

## 1. Katılım:

%90 ve üzeri sağlanacak.

## 2. Konuşma Süresi:

30 dakikalık söz alacak ve sonra da 45 dakika soru-cevap safhasına geçilecek. Süreler esneyebilir ama karşılıklı iletişimin sıcak tutulmasına gayret gösterilir.

## 3. Oturma Planı:

Konuşma öncesi oturma planı yarım ay şeklinde olacak.

## 4. Karşılama:

Davetli kapıda karşılanacak ve ortam samimi olacak. Burada ana gaye, davetliyi sanki evinizde ağırlamışçasına, kapıda, güler yüzlü ve samimi karşılamak.

## 5. Hediye:

Konuşmacıya hediye verilecek. Öncesinde seçenekler gruba sorulur ve karar vermeleri istenir.

## 6. İkram:

Konuşma sonrası hazır yemek siparişi verilecek ve yemek esnasında kartvizit değişimi, kişisel tanışma imkânı tanınacak.

## 7. Fotoğraf:

Toplu fotoğraf çekimi yapılacaktır.

**C. Davet Sonrası:**

## 1. Teşekkür E-maili:

Dinleyiciler her konuşmacıya ertesi gün ayrı ayrı teşekkür e-maili gönderecek. Davet öncesi kişinin özel hissetmesiyle bütünleyici bir davranıştır.

## 2. Sorular:

Konuşmayla ilgili devam niteliğinde sorular sorulacaktır. Konuşmacıya karşı ilgilerini göstererek konuşmacının kendini özel hissetmesi sağlanacaktır.

## 3. Antetli Teşekkür:

Öğretim üyesi, üniversite antetli teşekkür e-mailini konuşmacıya göndererek konuşmacının kendisini özel hissetmesini sağlayacaktır.

## 4. Geri Bildirim:

Öğretim üyesi konuşmacıdan/dinleyiciden davetle ilgili geri bildirim alınacak ve eksikler düzeltililecek.

## 5. Ödev:

Konferansla ilgili ana husus süzgeçten geçme amacıyla ödev olarak verilerek performans yönetimi, tekrar ettirme yoluyla hafızaya yerleştirilecek.

**3.2 Stajın Kodlanması**

Üniversite kalkınma kulübü Türkiye'nin doğusundaki gençleri batısındaki firmalarla buluşturma amacıyla bir staj köprüsü oluşturmaya karar verir. Staj konusu bazen içi boşaltılmış bir faaliyet olarak ortaya çıkabilir. Sadece kâğıt üstünde kalabilir. Staja işlerlik kazandırmak için stajdan beklentileri ve staj öncesi, dönemi ve sonrası planlanması gerekir. Paydaşlar belirlendikten sonra daha önce stajyer olarak veya insan kaynakları uzmanı olarak stajdan edindikleri deneyimler sorulur.

İlk görüşmeler sonucunda şirketlerin ve stajyer adayların birçok konuda beklentileri ortaya çıkar. Şirketin beklentileri; projelere hızlı adaptasyon, şirket, üretim konuları ve çalışacak departman hakkında bilgi sahibi olunması, işe zamanında gelinmesi, sıkı çalışma gösterilmesi, takım çalışmasına uyumlu olunması, talimatları eksiksiz yerine getirmesi olarak sıralanabilir. Stajyerin beklentileri ise maaş, iş tecrübesi, destek görmek, sertifika ve tavsiye mektubu alabilmek, eğitim programına iştirak etmek, kalacak yer/ulaşım/yemek kartlarının sağlanması, SSK ödemesinin yapılması ve hafta sonu gezi programına katılmak olarak sıralanabilir. Bu taleplere göre staj programının kodlanmasına geçilir.

1. Staj Öncesi: Hazırlık Aşaması
  - 1.1. Stajyerlerle Mülakat
    - 1.1.1. Stajyer hakkında genel bilgi toplama.
    - 1.1.2. Okul başarı düzeyinin öğrenilmesi.
    - 1.1.3. Çalışmak istediği departmanı öğrenme (üretim, organizasyon stajları vb.), öğrencinin öğrenim gördüğü bölümün şirket-iş süreçleri ile ilgili olmasına uyum göstermesi.
    - 1.1.4. Tercih edilen staj döneminin öğrenilmesi.
    - 1.1.5. Stajyeri süreçle ilgili bilgilendirme.
  - 1.2. Şirketlerle Mülakat
    - 1.2.1. Şirketler ve departmanlar hakkında bilgi alma.
    - 1.2.2. Bölümün stajyer kontenjanlarını göz önünde bulundurma.
    - 1.2.3. Bölümlerden öneri ders, sertifika, kitap vs. listesi talep etme.
    - 1.2.4. Bölümlerden stajyerler için mentor atamalarını isteme.
  - 1.3. Stajyerlerin Ön Hazırlıkları
    - 1.3.1. Almış olması gereken veya alacağı derslerin veya sertifika programlarının kaydını göstermesi.
    - 1.3.2. Konuyla ilgili okunması gereken kitapların listesi ve temini.
    - 1.3.3. Staj öncesi genel bir eğitimden geçirme.
- Hitabet, genel davranış, beden dili, telaffuz, ahlaki kurallar, empati geliştirme, bilgisayar programları, iş prensipleri konusunda oryantasyon.
- 1.4. Stajyerleri Bölümlere Yerleştirme
  - 1.4.1. İş tanımlarının yapılması.
  - 1.4.2. Tarihlerin belirlenmesi.
2. Staj Döneminde: Öğrenme ve Takip
  - 2.1. Mentor atanması.
  - 2.2. Mentordan haftalık raporlama.
  - 2.3. Stajyerlerden haftalık geri bildirimler
  - 2.4. Staj döneminde kalacak yerin ayarlanması.
3. Staj Sonrası: Staj Sonrası
  - 3.1. Stajın değerlendirilmesi: Kısa dönem etkileri.
  - 3.2. Stajın değerlendirilmesi: Uzun dönem etkileri.

#### 4. Sonuç

Türkiye'nin entelektüel sermaye birikiminin yetersizliğinin sonucu olarak ülkemiz, ihracatta yüksek katma değerli satış yapamamak ve ithalata dayalı kalmaktadır. Türkiye'den bir markanın dünyada ilk 100 hatta ilk 500 marka listesine girmesi uzak ihtimal olarak görülür. Bunun temel sebeplerinden biri



entelektüel sermayeyi üretilip, kodlayamamak. Kodlama, daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere entelektüel bilginin formüleştirilmesidir.

Entelektüel sermayenin nasıl oluştuğu ve iş dünyasında nasıl eleman yetiştirmemiz gerektiği sorusunu makalenin ana teması cevaplamaktadır: Yeni ekonominin getirmiş olduğu sermaye türlerini algılayan, kavrayan, benimseyen, sindiren ve savunan şirketler ile kişiler. Artık üretimde mavi yakalı işçi dönemi bitmiştir. Onların yerini makineler aldı. Bilgi işlem teknolojilerinde beyaz yakalı işçilerin görevlerini de makineler devralmaktadır.

Yeni ekonominin en önemli unsurlarından biri görünmez değerleri somutlaştırmaktır. Bilgi soyuttur. Bilgiyi göremeyiz, ona dokunamayız. Bilgi doğrusal değildir. Küçük bir bilgi çok parlak bir atılıma sebep olabilir. Bilgiyi kodlamak zordur. Bundan dolayı özel tekniklere ihtiyaç vardır. Somutlaştırma sadece bir kişinin prosedürü yazması veya tepeden inme yönetmelik hazırlamak değildir. Kodlama, kılavuz rehber metodu kullanılarak paydaşlarla yürütülen ortak, kurgusal bir faaliyettir. Şirketin her faaliyeti yazıya dökülür ve güncellenir. Kodlamada amaç bünyedeki örtük bilginin paylaşımını sağlayarak daha verimli, daha kârlı ve daha iyi müşteri hizmetlerine ulaşmaktır.

Türkiye’de ihmal edilmişse olsa, bilgi yönetiminin son dönemde tüm gayreti örtük bilginin ortaya çıkarılmasını sağlamaktır (Yazıcıoğlu vd., 2014). Bilgi yönetiminde örtük bilginin açığa çıkarılışında etnografik yöntem ve özellikle de bağlamsallık ön plana çıkmıştır. Çünkü örtük bilginin içeriği ve kullanılışı kişiye ve ortama (bağlama) sıkı sıkıya bağlıdır. Bağlamsal sorgulama; kullanıcının doğal ortamında mülakat, gözlem ve faaliyetlerinin günlük haritasını çıkarmak anlamına gelir (Klein, 2013). Bağlamsal sorgulamada amaç insanlara ne yaptıklarını sormanın yanında onları gözlemleyerek cevaplara ulaşabilmektir. Oldukça emek harcamayı gerektiren bu yöntemde kullanıcıların ürünle teması birebir gözlemlenir, belirli bir zaman dilimini birlikte geçirerek duygu, düşünce ve davranışları gözlemlenerek derinlemesine bir analiz yapılır (Nielsen, 2012). Etnografik yöntemlerden faydalanma arttıkça örtük bilginin nasıl kodlanacağı konusunda bilinmezlik çözülecektir (Kumar, 2012; Lietka vd., 2014, Luma, 2014). Bu makalenin katkısı bilgi yönetiminde etnografik yöntem olarak kullanıcının bağlamının önemi ve ortak kurgulamayla bilginin kodlanması gösterilmiştir.

Örtük bilgi organizasyonun içindeki çalışanın sahip olduğu ama yapısal sermayeye katılmayan bilgidir. Özellikle, çalışan ayrılınca (istifa, emeklilik gibi) yapısal sermayenin azalmasına yol açar. Muhasebe hesaplarında görülmediği için hemen fark edilmez. Daha sonra müşteri kayıpları, teknik sorunlar ortaya çıkması, satışlar ve verimlilik azalması ile ortaya çıkar. Burada hem örtük bilginin kodlanması hem de organizasyon tarafınca kullanılabilir olması gereklidir. Örtük bilginin açığa çıkması kadar nasıl çıkarılacağı da çok önemlidir. Bu makalede, entelektüel sermayenin genel kodlamasının nasıl olması gerektiği örneklerle gösterildi.

Rehber kılavuz hazırlanırken, paydaşların listesi çıkartılarak konuyla ilgili herkes ile görüşülür ve gözlenir. Daha sonra cevaplardan çıkarımlar elde edilir. Benzer çıkarımlar kavramlar çerçevesinde kümelenir. Kavram başlıkları yazılacak kılavuz rehberin ana başlıklarıdır. Kullanıcılara örtük bilgiyle ilgili genel ve detaylı açıklamalarda bulunulur, eğitim verilir.

Yukardan aşağıya direktifle, yönetmelikle kodlama yazılmaz. Kodlama tüm paydaşların katılacağı şekilde ortak kurgulama mekanizmasıyla oluşturulur. Uygulayıcısını içermeyen bir paydaş haritası ile örtük bilgi çıkarılamaz. Kodlanan tüm bilgiler paydaşlara tekrar gösterilerek geri bildirimleri alınır. Geri bildirimler eklendikten sonra tekrar paydaşlara gösterilir. Bu deneme-yanılma süreci paydaşların onayından geçinceye kadar sürer.

**Kaynakça**

- Arıkboğa, Ş. (2003) *Entelektüel Sermaye*. İstanbul: Derin Yayınevi.
- Bassi, L. ve van Buren, M. (1999). Valuing investments in intellectual capital. *International Journal of technology Management*, 18 (5/6/7/8), 414-432.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital; an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Bontis, N., Keow W.C.C. ve Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in malasian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 85-100.
- Borça, G. (2018). *Ballı Fındık*. İstanbul: Hümanist Kitap Yayıncılık.
- Brandz. (2018). Most Valuable Brands. Erişim Adresi: [www.brandz.com](http://www.brandz.com)
- Brooking, A., (2000). *Intellectual Capital*. International Thomson Business Press.
- Büyükozan, G. (2002). Entelektüel sermaye yönetimi. *KalDer Forum Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran. 35-44.
- Clarke, T. (2001). *The Production And Use Of Knowledge*. Erişim Adresi: <http://konstanza.emeraldinsight.com/vl=35272651/cl=27/nw=1/fm=html/rpsv/cw/mcb/00400912/v43n4/s2001/p11>
- Cohen, D. ve L. Prusak, (2001). *In Good Company*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Çelik, A. E. ve Perçin, S. (2000). Entelektüel sermayenin işletme bazında ölçülmesi ve değerlendirilmesi. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, 2.
- Dasta, A. ve Çikrikci, M. (2002). Entelektüel sermayenin temel finansal tablolar aracılığıyla sunulması. *Bankacılık Dergisi*, 43.
- Drucker, P. (2007). *Management Challenges For The 21st. Century*. Butterworth-Heinemann.
- Dunford, R. (2000). Barriers to implementing knowledge management. *Management First*. Erişim Adresi: <http://www.managementfirst.com/>
- Dzinkowski, R., (2000). The measurement and management of intellectual capital. *Management Accounting*, February. 32-35.
- Edvinsson, L. (2000). Some perspectives on intangibles and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 6-10.
- Ercan M. K., Başaran, Ö. ve Demirgüneş K. (2003). *Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Greco, J. (1999). Knowledge is power. *Journal of Business Strategy*, 20(2), 19–22.
- Klein, L. (2013). *UX for Lean Startups: Faster, Smarter User Experience Research and Design*. New York: O'Reilly Media.
- Kumar, V. (2012). *101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization*. Chicago: Wiley.
- Lipse, R.E. (2008). Measuring the location of production in a work place of intangible productive assets, FDI, and intrafirm trade. *NBER*, 14121.
- Liedtka, J. King, A. ve Bennett, K. (2014). *Solving Problems With Design Thinking*. New York: Columbia Business School.
- Luma Institute (2014). A taxonomy of innovation. *Harvard Business Review*, January/February.
- Martin, Alan. (2016). How Much Does An Iphone Cost To Make? Erişim Adresi: <https://www.alphr.com/features/388273/how-much-does-an-iphone-cost-to-make>

- Mutts, J.A. ve Grubert, H. (2007). The effect of taxes on royalties and the migration of intangible asset abroad. *NBER*, 13248.
- Nielsen, J. (2012). *Intranet Usability: The Trillion-Dollar Question*. Erişim Adresi: [www.nielsen.com](http://www.nielsen.com)
- O'Regan, P. ve D. O'Donnell, (2000). Intangible asset management: recognizing, valuing and managing intellectual capital. *eBusiness and eWork Conference*, (s.18-20). NH Eurobuilding, Madrid, Spain.
- Önce, S. (1999). *Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Sullivan, P. H. (2000). *Value –Driven Intellectual Capital*. United States: John Wiley & Sons Press.
- Şamiloğlu F. (2002). *Entelektüel Sermaye*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sevil, G. ve Şen., M. (2000). Hisse senetlerinin piyasa değeri ve finansal kararlar arasındaki ilişkilerin tobin-q oranı ile belirlenmesine yönelik bir uygulama. *İktisat, İşletme ve Finans Dergisi*, 15(168).
- Stewart, T. (1997). *Entellektüel Sermaye*, Çev. Nurettin Elhüseyni, İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Şirin, S. (2016). *Yol Ayırımında Türkiye*. İstanbul: Doğan Kitapçılık.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers Publishers.
- Thaker, K. (2001). Financial management analysis of knowledge capital and earning with reference to selected companies in india. *Journal of Financial Management and Analysis*, 14(2).
- Toffler, A. ve Toffler, H. (2006). *Zenginlik Devrimi / Nasıl Yaratılacak ve Hayatınızı Nasıl Değiştirecek*. İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, O., Borat, O. ve Kılıç, C.H. (2014). *Bilgi Yönetimi*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- World Bank. (2018). Countries Data Set. Erişim Adresi: [www.worldbank.com.tr](http://www.worldbank.com.tr)