



Entelektüel Sermaye

- **Entelektüel Sermaye**

Dr. Yılmaz Argüden

- **IC Rating™ Modeli**

Kristine Jacobsen ve Peder Hofman-Bang

- **Entelektüel Sermaye Yönetimi**

Burcu Akar Kuyucu

Entelektüel Sermaye

ARGE Danışmanlık



*14. Ulusal Kalite Kongresi
"Entelektüel Sermaye Oluşturma, Etkili Yararlanma"
oturumu sponsoru ARGE Danışmanlık'ın
kongre katılımcılarına armağanıdır.*

ARGE Danışmanlık Yayınları No: 07

Entelektüel Sermaye

Yazan ve Derleyen

Dr. Yılmaz Argüden

© **ARGE** Danışmanlık A.Ş.

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın hiçbir kısmı yayıncısının izni olmaksızın elektronik veya mekanik, fotokopi, kayıt ya da herhangi bir bilgi saklama; erişim sistemi de dahil olmak üzere herhangi bir şekilde çoğaltılamaz.

ISBN 975-93641-6-6

1. Basım Kasım 2005

ARGE Danışmanlık A.Ş.

Fazılkapıanoğlu Caddesi
Seba İş Merkezi No: 3 Kat: 9
Seyrantepe, 34418, İSTANBUL
Tel: (212) 283 59 60
Faks: (212) 283 59 64
www.arge.com

Yapım

BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri
Alemdağ Cad. Yanyol Sok. No: 3 SBK İş Merkezi,
B Blok Kat 3, 39692 Kısıklı-İstanbul
Tel: (216) 412 72 13 Faks: (216) 521 10 64
E-Posta: iletisim@bzdyayincilik.com
<http://www.bzdyayincilik.com>

İçindekiler

Önsöz	5
Entelektüel Sermaye	7
IC Rating™ Modeli.....	15
Entelektüel Sermaye Yönetimi	37

ÖNSÖZ

Türk şirketleri sadece ihracat cirolarındaki büyümeye odaklanmak yerine yaratılan katma değere de odaklanmalı. Çünkü toplumsal refah düzeyini ve dünya kaynaklarından alınan payı ne kadar çok iş yapıldığı değil, ne kadar çok katma değer yaratıldığı belirliyor. Gün geçtikçe katma değer üretmenin yolu bilgi birikimini geliştirebilmeye bağlı oluyor. Düşük katma değerli ürünlerin fiyatı her geçen gün girdi maliyetlerine yaklaşırken, içinde tasarım, teknoloji ve bilgi içeren ürünlerin fiyatları ise yükseliyor. Bu nedenle, şirketlerin oluşturduğu entelektüel sermaye, sahiplendikleri diğer fiziksel varlıklardan daha önemli bir başarı unsuru olarak karşımıza çıkıyor.

Yönetim kalitesini geliştirme misyonuyla ve birlikte çalıştığı müşterilerini başarılı kılma vizyonuyla çalışan ARGE Danışmanlık, her sene dünyanın en iyilerince geliştirilmekte olan yeni bir yönetim aracını ülkeye kazandırmak üzere araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunuyor. Bu kapsamda her sene yeni bir kitapçığı Ulusal Kalite Kongresi'nde Türk yönetim dünyasının kullanımına sunuyoruz. Bu sene de şirketlerimizin küresel rekabette öne geçebilmeleri ve insanımızın refah düzeyini geliştirebilmek için önemli olduğunu düşündüğümüz "Entelektüel Sermaye" konusunu ele alan kitapçığı sizlerle paylaşmaktan memnuniyet duyuyoruz.

Entelektüel sermayenin ölçülmesi, geliştirilmesi ve risk alanlarının belirlenmesi konusunu da hizmet alanlarımız arasına dahil etmiş bulunuyoruz. Bu konudaki öncü kuruluşlardan Intellectual Capital Sweden ile entelektüel sermaye derecelendirmesi (IC Rating™) konusunda işbirliği anlaşması yaparak bu hizmeti de sunmaya başlıyoruz. Bu şirketin kurucuları arasında yer alan Leif Edvinsson entelektüel sermaye konusundaki çalışmaları nedeniyle, İngiltere'deki Brain Trust Foundation tarafından 1998 yılında Bill Gates ve Paul McCartney gibi adayların arasından "Brain of the Year" (Yılın Beyni) ödülüne layık görülmüştür. Daha önceki ödül sahipleri arasında Stephen Hawking ve Gary Kasparov gibi kişiler yer almaktadır.

IC Rating™ metodolojisi İsveç firması Scandia'nın bu konudaki girişimleri ile bir ihtiyacı karşılamak üzere ortaya çıkartılmış bir metodoloji olup Türkiye ile birlikte yirmiyeye yakın ülkede uygulama alanı bulmaktadır. Entelektüel sermaye yatırımlarına ağırlık vermeye başlayan uzak doğu şirketlerinin bu konudaki ölçümlemelere verdiği önem IC Rating™ metodolojisinin yaygınlaşmasına hız kazandırmaktadır.

Entelektüel sermayeye verilen önemin artması ve katma değeri yüksek ürünlerdeki rekabet gücümüzün artması dileklerimizle...

ARGE Danışmanlık

Entelektüel Sermaye

Dr. Yılmaz ARGÜDEN*

İnsanı diğer canlılardan ayıran en önemli özellik bilgiyi üretme, biriktirme, kullanma ve paylaşma konusundaki yetkinlikleridir. Toplumlar arasındaki refah düzeylerini belirleyen en önemli özellik de bu yetkinlikler arasındaki farklardır. Örneğin, ülkelerin kişi başına GSMH farklılıkları ihracatlarının ne kadar bilgi ve bilgiye dayalı ürünler içerdiği ile açıklanabilmektedir. İhracatı ağırlıklı olarak tekstil ürünleri olan ülkelerde kişi başına GSMH \$3000 civarındayken, ağırlıklı ihracatı otomotiv olan ülkelerde bu rakam \$5000 seviyelerinde seyrediyor, ağırlıklı ihracatı daha da çok bilgi içeren ilaç gibi kalemlerden oluşan ülkelerde bu rakam \$15.000 çıkıyor, tasarımlar ve yazılım gibi daha çok bilgi içeren ürün ve hizmetleri dünyaya pazarlayabilen ülkelerde ise bu rakam \$20.000'ı aşıyor. Konuyu şirketler açısından değerlendirdiğimizde en hızlı büyüyen ve en hızlı değer yaratan şirketlerin bilgi ağlarını en iyi yöneten şirketler olduğunu görüyoruz. Bir Microsoft'un, bir Google'ın çok kısa bir sürede kendilerinden çok daha yüksek sabit yatırımlara ve varlıklara sahip şirketlerden daha değerli bir konuma gelmeleri bu konudaki en etkileyici örnekler olarak karşımıza çıkıyor.

Şirketlerin temel amacı değer yaratmaktır. S&P 500'ü oluşturan şirketlere baktığımızda 1980'lerde piyasa değerlerinin fiziksel varlıklarının değerinden yaklaşık %50 üstünde olduğunu, 1990'larda piyasa değerlerinin fiziksel varlık değerlerinin 3 misline ulaştığını, 2000'lerde ise daha şimdiden piyasa değerinin fiziksel varlık değerlerinin 10 misline ulaştığı gözleniyor. Peştemaliye olarak ifade edilen

piyasa değeri ile fiziksel varlıkların değeri arasındaki fark aslında şirketlerin bilgi birikimleri ve yaratıcılıkları ile belirlenen entelektüel sermayeyi ifade ediyor. Bu gelişmelerin de açıkça gösterdiği gibi şirketlerin temel amacı olan değer yaratabilmenin temeli gün geçtikçe entelektüel sermayeyi daha iyi yönetebilmekten geçiyor.

Entelektüel sermaye (intellectual capital) Latince ilişkileri ifade eden "inter" ile okuma ve bilgi edinmeyi ifade eden "lectio" kelimeleriyle, birikim ve toplamı ifade eden "capital" kelimelerinden oluşmuştur. Kısaca **entelektüel sermaye** tüm ilişki ağlarının yönetimiyle elde edilen **bilgi birikimi** manasına gelmektedir. Yönetim gurusu Peter Drucker'ın dediği gibi "İşin manası müşteriler için katma değerli ilişkiler kurmak olduğuna göre, her işin sadece iki temel ögesi vardır: pazarlama ve yaratıcılık." Bu nedenle, ilişki yönetimi ve bilgi yönetimini içeren entelektüel sermaye yönetimi de iş hayatında başarı için temel öğedir.

Şirketleri başarıya götürebilmek için en önemli adım doğru bir stratejiye sahip olmaktır. Şirketler açısından strateji, kimin, hangi ihtiyacının nasıl karşılanacağı konusunda tutarlı seçimler yaparak odaklanmaktır. Bir kuru-

* Dr. Yılmaz ARGÜDEN,
ARGE Danışmanlık'ın Yönetim Kurulu Başkanı'dır. Deneyimlerini Boğaziçi Üniversitesi'nde ve Koç Üniversitesi MBA programında **strateji dersi** vererek, çeşitli yayınlardaki **köşe yazılarıyla** ve **ARGE** müşterileriyle paylaşmaktadır.

mu ileriye taşıyan ve onu rakiplerinden farklı kılan onun vizyonu ve bu vizyon doğrultusunda oluşturduğu ve uyguladığı stratejidir. Özetle, strateji **farklılık yaratabilmek için seçimler yapabilmektir**. Farklılık ise ancak yaratıcılıkla, entelektüel sermayenin iyi yönetilmesi ve sürekli olarak geliştirilmesiyle korunabilir. Bu nedenle, entelektüel sermayenin yönetimi stratejik bir önceliktir.

Kalite felsefesinin en önemli öğretilerinden birisi de **“ölçülmeyen performans iyileştirilemez”** anlayışıdır. Bu nedenle şirket yöneticilerinin ve yönetim kurullarının en önem verdikleri hususlar arasında şirketin performansını ölçen mali tablolar (gelir gider, bilanço, nakit akışı) yer alır. Devlet alacağı vergileri belirlerken, borsa yatırımcıları hisse alım-satım kararlarını verirken bu tablolardaki bilgileri dayanak olarak alırlar. Bu nedenle, her şirkette muhasebe departmanları önemli bir yer tutar. Onların ortaya koydukları performansın değerlendirilmesi için düzenli toplantılar yapılır. Oysa, 1494 yılında Leonardo Da Vinci'nin yakın arkadaşı Luca Pacioli tarafından ortaya konan defter tutma ilkelerine dayanan muhasebe sistemi gün geçtikçe bir şirketin gerçek performansını (değer yaratma potansiyelini) ölçebilmekten uzak kalıyor.

Uzun seneler bir şirketin değer yaratma potansiyelinin elindeki fiziksel varlıklara dayandığı varsayımı geçerliydi. Varlık ise bir şirketin sahip olduğu ve maddi bir değeri olan herşeye verilen isimdir. Varlıklar bilançolarda kısa vadeli ve uzun vadeli olarak ikiye ayrılarak raporlanıyor. Kısa vadeli varlıklar bir yıl içinde kullanılacak ve-

ya satılacak stoklar veya alacaklar gibi kalemlerden oluşuyor. Uzun vadeli varlıklar ise kullanılabilir ömrü bir yılı aşan bina makina gibi varlıkları ifade ediyor. Bunların kullanım ömürleri bir yılı aştığı için her sene maliyetlere amortisman olarak yansıtılıyor. Ayrıca, şirketlerin elindeki finansal varlıklar (hisse senedi, bono gibi) her ne kadar değer açısından daha değişken olsalar da piyasa değeri üzerinden raporlanabiliyorlar. Esas güçlük ise fiziksel bir varlığı olmayan ancak şirket için değer yaratan varlıkların raporlanmasında yaşanıyor. Bu varlıkların değeri ancak şirketin hisseleri satıldığında ortaya konabiliyor. Patentler, tescilli markalar, uzun vadeli sözleşmeler gibi stratejik önemi olan varlıkların bilançolarda değerlendirilmesi mümkün olmuyor. Ancak şirket satıldığında, ortaya çıkan değerın bilançodaki öz sermaye (öz sermaye = varlıklar – borçlar) değerinden yüksek olması durumunda, aradaki fark bir işleme konusu olmuş olması nedeniyle peştamaliye olarak raporlanabiliyor.

Üstelik, ölçülmesi güç olan sadece patentler, tescilli markalar gibi bir belgeye dayandırılabilen varlıklar değil, aynı zamanda bir şirketin müşteri portföyü, iş yapma kültürü, ticari sırları gibi varlıkları da içeriyor. Bu varlıkların tümünün değeri birçok firma için fiziksel varlıklardan çok daha yüksek olabiliyor. Örneğin dünyanın en değerli şirketi Microsoft'un değerini fiziksel varlıkları ile belirlemeye çalışmanın ne kadar manasız olduğu ortada!! Özetle, şirketlerin yönetiminde önem verdiğimiz muhasebe standartları, finansal raporlar ve bu konular üzerinde harcanan yönetim kaynakla-

rı aslında başka yerde kaybedilen yüzüğü görüntünün daha net olması nedeniyle sokak lambasının altında aramaya benziyor!!!

Çoğu kez insanlar alışkanlıklarının kurbanı oluyor. Örneğin, bilgisayarlar yaygınlaştıkça bir çok insanın önemli zamanını verdiği Q klavye ile yazı yazma faaliyetinin tarihçesi ve sonuçları çok ilginçtir. Q klavye daktilolar için icat edildiğinde harfleri vurgu ile kağıda geçiren kolların birbirleriyle çarpışarak kilitlenmesini zorlaştırmak için harfler yazı hızını azaltacak şekilde dizilmiş. Artık bu tip daktiloya rastlanmamasına rağmen, birçok insanın Q klavyeyi öğrenmiş olması nedeniyle piyasa beklentileri hep Q klavye lehinde gerçekleşiyor. Bu nedenle bir türlü daha hızlı yazı yazmayı mümkün kılacak daha etkin bir standardın kabul görmesi mümkün olmuyor. Mevcut finansal raporlama sistemleri de ticaretin ve şirketlerin gelişmesine çok önemli hizmet etti. Birçok yönetici ve profesyonel bu sistemlerle yetişt. Ancak, bugünün dünyasında hala önemli olmakla birlikte tek başına yeterli olamıyor. Görünmez varlıkları, entelektüel sermayeyi iyi yönetmeyenler büyük fırsatları da yakalayamıyorlar. Bu nedenle, şirketlerinin entelektüel sermayelerini ölçme ve sürekli geliştirme çabasında olmak şirket değerini artırmak isteyen yöneticilerin önemli odağı olmak zorundadır.

Entelektüel sermayeyi iyi yöneterek karlılığı artırmanın birçok yöntemi var. Örneğin, bilgi birikimi sağlayan şirketler bu bilgiyi satarak kar elde edebilirler (danışmanlık, avukatlık firmaları). Ar-ge yatırımlarıyla elde edilen teknoloji ve patentler başka firma-

lara lisans satarak karlılık yaratabilir. Üstelik lisans vererek üretimi yaygınlaştırmak aynı zamanda bir standart yaratmaya da yardımcı olacağından bilgiden elde edilen getirinin hızla artmasına da yardımcı olur. Örneğin, dünyada en yaygın olarak kullanılan "VHS" video standardı, teknik olarak daha üstün olan "BETA" standardını tüketici piyasasından sildi. Çünkü, "VHS" standardını geliştirenler lisans yoluyla bu standardın birçok üretici tarafından kullanılmasını sağlayarak, piyasaya yayılım hızını artırmayı başardılar. "BETA" standardını geliştirenler ise bu daha üstün standart ile kendi üretimlerini daha kolay pazarlayacaklarını düşündüklerinden paylaşımcı olmayarak yaptıkları hatayı tüketici piyasasından silinerek ödemek zorunda kaldılar. Bu örneğin bir benzerinin de "Microsoft" ve "Apple" işletim sistemi arasında yaşandığını hatırlatmakta fayda var.

Teknoloji konusunda bilgi birikimi sağlayan şirketlerin işbirliği ortağı olmaya hevesli firma sayısı da artar ve bu bilgi birikiminin pazara ulaşmasını sağlayacak işbirlikleriyle karlılık artırılabilir. Örneğin, gen bilimleri konusunda buluşlar yapan firmaların büyük ilaç şirketleriyle işbirlikleri yapmaları onlara önemli karlar getirmektedir.

Bilgi birikiminin karlılığı artmasına bir başka örnek de satılan ürünlere katılan bilgi sayesinde daha yüksek fiyat elde edilebilmesidir. Entelektüel sermayesini iyi yönetebilen şirketler pazar paylarını artırmaktan, teknolojik lider imajını geliştirmeye kadar birçok avantaj elde ediyorlar. Örneğin son yıllarda Samsung firmasının ar-ge ve

tasarıma yaptığı yatırımlar onun şirket değerinin önemli ölçüde artmasına yardımcı olmuştur.

Bir şirketin entelektüel sermayesi nedeniyle oluşan değerini belirlerken iki önemli hususu da gözardı etmemek gerekir: Bilgi birikimini tehdit eden **riskler** ve bilgi birikimini **sürekli geliştirme çabaları**. Bu konuyu bir örnek ile ele alalım. Birçoğumuzun bildiği gibi bilgisayarların yaygınlaşmasına yardımcı olan yazılımlardan birisi de çeşitli hesaplamaları kolayca yapmaya yardımcı olan Lotus-123 yazılımıydı. Lotus firması bu ürün sayesinde büyük getiriler sağladı. Ancak, ürünün en çok sattığı yılda en büyük risk ile karşı karşıya olduğunu anlamakta güçlük çekti. Bu büyük risk Microsoft'un işletim sistemi avantajından faydalanarak Excel ürününü ortaya çıkarmasıydı. O sene Lotus şirketinin finansal tablolarına bakarak yapılacak bir tahminde ne kadar yanılınabileceğini şimdi daha iyi biliyoruz.

Ancak, Excel rekabeti ile perişan olduğu düşünülen Lotus firmasının yüksek bir değer ile IBM firması tarafından satın alınması da onların sürekli gelişme yatırımlarına güzel bir örnek oluşturuyor. Lotus firması satın alınmadan önce finansal tabloları bu sefer de büyük bir hezimetin göstergesi olarak ortaya çıkıyordu. Oysa, bu dönem içinde Lotus şirketi takımların birlikte çalışmasını kolaylaştıracak Lotus-Notes programına yatırım yapılmaktaydı. Nitekim, finansal tablolara yansımayan bu değer, IBM'in Lotus'u almasıyla realize ediliyordu.

Görüldüğü gibi şirketin bilançosuna yansımayan entelektüel sermaye

birikimi, bu birikimin karşı karşıya olduğu riskler ve bu birikimi sürekli kılacak gelişim yatırımları şirket değerini önemli ölçüde etkiliyor. Bu nedenle entelektüel sermayeyi, risklerini ve gelişim potansiyelini ölçmek ve geliştirmek yönetsel bir öncelik olarak ele alınmalıdır.

Entelektüel sermaye **insan sermayesi, ilişkiler sermayesi ve yapısal sermaye** olarak üç ana kısımdan oluşuyor. Bunlardan insan sermayesi ve ilişkiler sermayesinin temel bir özelliği şirket tarafından sahiplenilememesi, sadece kiralabilmesidir. Bu nedenle şirketin insan kaynaklarını ve ilişkiler ağını birarada tutan kurum kültürü ve yapısal sermaye kritik öneme sahiptir.

Yaratıcılığı teşvik eden bir kurum kültürü yaratmak isteyen yöneticilerin şirketlerinde entelektüel sermaye yatırımlarına öncelik vermeleri, bu konuya kaynak ayırmaları, çalışanlarının gelişimi için eğitim ve rotasyon programları oluşturmaları, takım çalışmasını teşvik etmeleri, yaratıcılığın kişisel performans değerlendirmelerinde önemli bir parametre olarak ele alınmasını sağlamaları, kurum içindeki girişimcileri teşvik etmeleri ve ödüllendirmeleri faydalı oluyor.

Entelektüel sermayesini ve gelişimini takip etmek isteyen kurumların düzenli olarak ölçümleyerek üzerinde durması gereken konular arasında (i) yeni iş geliştirme, (ii) bilgi sistemleri yatırımları, (iii) müşteri geliştirme yatırımları, (iv) insan kaynakları geliştirme yatırımları, (v) stratejik işbirlikleri için yapılan yatırımlar ve (vi) marka ve patent yatırımları gibi alanlar yer alıyor.

Entelektüel sermayeyi hayata geçiren insanların ilişki yönetiminde ve ağ dünyasında başarılı olabilmeleri için farklı özellikler sergiledikleri belirlenmiştir:

1. Geliştirici: Bu insanlar başkalarına enerji veren, onları koçluğuyla, düzenli ve pozitif geri beslemeleriyle ilgili ağ için sürekli katkıda bulunmaya yönlendiren kişilerdir. Bu insanlar bilgi ve deneyim paylaşımını özendirerek ağ üyelerinin ve dolayısıyla ağın etkinliğini geliştirirler.
2. Tercüman: Bu insanlar ağın bir parçası olmaktan keyif duyarlar. Bir ağda edindikleri bilgi ve deneyimleri bağlantıda oldukları diğer ağlara iletmeyi, gerektiğinde gerekli uyarlamaları yapmayı (tercüme etmeyi) bir görev olarak üstlenirler. Parçası oldukları ağlara farklı alanlardan bilgi ve deyim ulaşmasını sağlayarak gelişme sağlarlar.
3. Araştırmacı: Ağda ortaya çıkan sorulara cevap bulmayı, cevap bulmak için zaman harcayarak araştırma yapmayı görev edinirler ve dolayısıyla, ağın referans noktalarından biri haline gelirler.
4. Aracı: ortaya çıkan sorulara cevap bulmaya odaklanmak yerine, cevapları sağlayabilecek kişileri motive etmeye çalışırlar. Böylelikle ağın akışkanlığını artırmaya yardımcı olurlar.
5. Toparlayıcı: Bu insanlar, ağa katkıda bulunanların görüşlerini özümseyip, özetler çıkartan. Bu özetlerin hem ağ içerisinde, hem de ağ dışında paylaşılmasını sağlamaya yönelik çalışmalarda bulunan kişilerdir. Ağın toplumda daha geniş bir etki alanı oluşturmaya yardımcı olurlar.
6. Mentor: Ağın ilgi alanında uzman olan ve bu uzmanlığını ürettiği içerikle gösteren kişilerdir. Ürettikleri fikirleri paylaşarak ağ üyelerinin düşüncelerini ve eylemlerini yönlendirirler. Bu farklı rolleri üstlenen insan kaynaklarına sahip olan şirketler hem daha hızlı gelişebiliyorlar, hem de toplumda daha etkin olabiliyorlar.

Şirketin entelektüel sermayesini ölçmenin şirkete birçok faydası olabilir: (i) Şirketlerin stratejilerini uygulayabilmeleri için gerekli bilgi birikimine ve ilişki ağına sahip olup olmadığı ve bu konudaki risklerle gelişme potansiyeli konusunda güvenilir veriler elde etmek, (ii) Ar-ge yatırımlarının önceliklerini belirlemeye yardımcı olmak, (iii) Yeniden yapılanma projelerinde dikkat edilmesi gereken risk alanlarını belirlemek, (iv) İnsan kaynaklarını geliştirme programlarını oluşturmak ve öncelikler belirlemek, (v) Şirketin organizasyonel hafızasını ve yapısal sermayesini geliştirmek, (vi) Şirket değerinin tespitine yardımcı olmak. Bu ölçümlerin ortak standartlara göre yapılması aynı zamanda kıyaslama fırsatlarının yaratılmasına ve gelişme potansiyellerinin belirlenmesine yardımcı olur.

Özetle, refah düzeyini artırmak isteyen toplumlar ve değerlerini yükseltmek isteyen şirketler entelektüel sermaye düzeylerini ölçmeyi, geliştirmeyi, kaynak kullanımında önceliği bilgi birikimini geliştirmeye vermeyi, bu konudaki girişimleri teşvik etmeyi ve fikri mülkiyet haklarını oluşturarak korumayı öncelik haline getirmelidir.

IC Rating™ Modeli

Kristine JACOBSEN¹ ve Peder HOFMAN-BANG²
(Intellectual Capital Sweden AB³)

Giriş

Günümüzde, bir organizasyonu analiz etmek için kullanılan yöntemlerin çoğu finansal rakamlara dayanmaktadır. Finansal raporlama için kullanılan sistem 15. yüzyıla dayanır ve İtalyan Luca Pacioli, çift taraflı muhasebe kaydını icat ettiğinde başlamıştır. Bay Pacioli'nin sistemi daha sonra endüstriyel çağda, netliği ve kendini kontrol eden özellikleriyle takdir görerek popülerlik kazanmıştır.

Şimdi ise bilgi çağı, tartışmasız bir şekilde endüstriyel çağın yerini almaktadır. Bunun kanıtı ise, şirket varlıklarının gittikçe daha büyük bir kısmının bilançoda bulunamamasıdır – örneğin patentler, müşteri tabanı, marka vb.

Bilgi, rekabette avantaj sağlamanın temel kaynağıdır; bir şirketin yönetimi fiziksel ve parasal varlıkları yönetmekten ziyade insanları yönetmek haline gelmektedir. Günümüz şirketleri ürettikleri değere oranla varlıklarının yalnızca sınırlı bir kısmını bilançolarında göstermektedir ve daha geleneksel şirketlere göre genellikle farklı stratejiler uygulamaktadır.

IC Rating™, bu değişimin bir sonucu olarak, maddi olmayan organizasyonun özel yönlerini daha iyi kavrayabilmek ve şirketlere entelektüel sermayeyi tartışma, analiz etme ve ölçmede pratik bir araç sağlamak üzere geliştirilmiştir. Mevcut gelişmeyle, ölçüm, analiz, yönetim ve raporlama için tamamlayıcı yöntemlere ihtiyaç duyulduğu açıktır.

Entelektüel sermaye nedir?

Entelektüel sermaye alanı, aydınlatıcı olmaktan çok kafa karıştırıcı olabile-

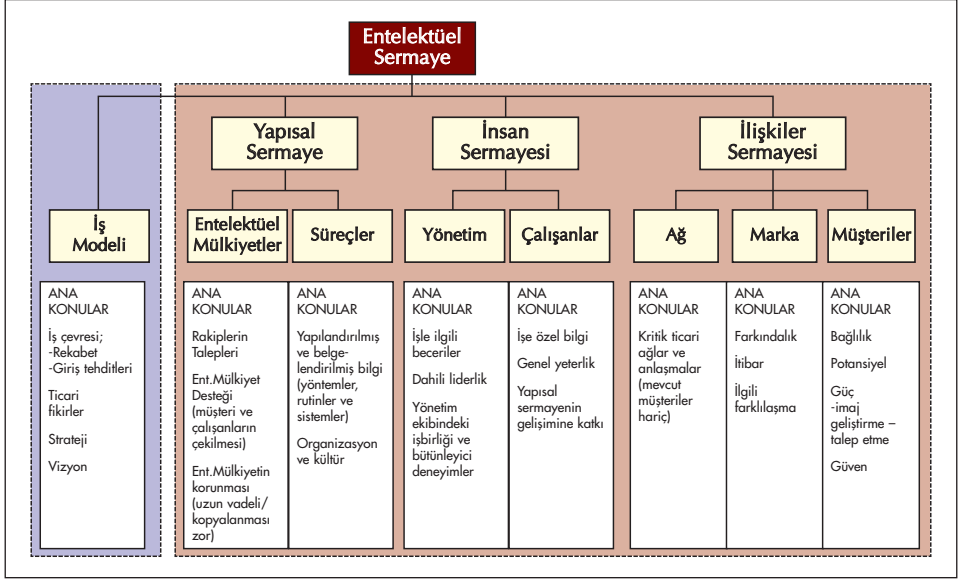
cek bir çok farklı terim, kavram ve metaforla doludur. Örneğin maddi olmayan varlıklarla entelektüel sermaye arasındaki fark nedir? Finansal olmayan varlıklar ve fiziksel olmayan varlıklar aynı şey midir? Bu bölümün amacı doğrultusunda entelektüel sermaye için aşağıdaki tanımlamayı kullanacağız:

“Bir organizasyonun gelecekteki başarısı için kritik önem taşıdıkları halde geleneksel bilançoda gösterilmeyen tüm faktörler”

Entelektüel Sermaye Modeli

Entelektüel sermaye modeli esas olarak, Karl Erik Sveiby'in 1997 yılında yayınlanan kitabında¹ ortaya koyduğu; dahili, harici ve pazar varlıkları arasındaki bölünmeyi belirten fikirlerine ve Leif Edvinsson'un 1990'ların başlarında çığır açan Skandia çalışmalarına dayanmaktadır. Entelektüel sermaye modellerinin çoğu bugün bu bölünmeyi kullanmaktadır ancak kelimeler ve detaylar değişebilmektedir. Bizim modelimiz, entelektüel sermayenin üç ana alanını içermektedir; yapısal sermaye, insan sermayesi ve ilişkiler sermayesi. Bunlar aşağıda daha detaylı olarak anlatılacaktır.

1. **Kristine JACOBSEN**, Intellectual Capital Sweden AB'de (ICAB) kıdemli danışman ve proje yöneticisi olarak çalışmaktadır.
2. **Peder HOFMAN_BANG**, Intellectual Capital Sweden AB (ICAB)'de stratejik birleşmelerin İkinci Başkanı.



Şekil 1 – Entelektüel sermaye modeli

İnsan Sermayesi

Entelektüel sermaye modelinin temeli insan sermayesidir. Bilgiye dayalı ekonomide, çoğu organizasyon için bu gittikçe en önemli, maddi olmayan varlık olmaya başlamıştır. İnsan sermayesi için temel değerler; çalışanların bilgileri, becerileri, yetenekleri, yenilikçi olmaları ve deneyimleridir. Günümüz piyasasında şirketler; bilgili çalışanlar, organizasyona uygulayabilecekleri özel yetenekleri olan kişiler aramaktadır. Sonrasında önemli olan, o bilgiyi şirketin yapılarına almak, bireylerden gruplara, oradan da tüm organizasyona yayarak organizasyonun “yapısal” sermayesinin bir parçası haline getirebilmektir. Daha sonra göreceğimiz üzere bu, şirketin rekabet avantajı sağlayan uygulamalarını, yöntemlerini ve süreçlerini kapsamaktadır.

Entelektüel sermaye modeli, insan sermayesini iki alt bölüme ayırmaktadır: yönetim ve çalışanlar. Bunun iki sebebi vardır.

1. Bu iki grubun farklı rolleri vardır. Gelecekteki başarınızı optimize edebilmek için entelektüel sermayenizi optimize etmeniz gerektiğine inanıyorsanız, yönetimin rolü bu olmalıdır. Çalışanın rolü, sonrasında bu entelektüel sermayeye katkıda bulunmaktadır. Örneğin araştırmalar, şirketlerin anahtar elemanları bünyelerinde tutabilme yeteneklerindeki farklılığın %70'inin liderliğe ve çalışanın bağlılığına dayandığını göstermektedir.
2. IC Rating™ ile çalışmanın getirdiği deneyim, bir şirketin başarısında yönetimin çok kritik önem taşıdığını göstermiştir. Bu nedenle, daha detaylı incelenebilmesi için ayrı bir konu olarak ele alınmıştır.

Yönetim boyutunda; liderlik kalitesi, iletişim becerileri, stratejik beceriler, vb. gibi önemli faktörler ele alınmaktadır. Yönetim, operasyonel olduğu kadar stratejik becerilerini de tam olarak geliştirmiş durumda mıdır? Yönetim dahili olarak da, harici olduğu kadar başarılı işlemekte midir? Şirket, tanımlanan İş Modeli ışığında doğru Yönetime sahip midir?

Çalışan boyutunda; bağlılık, motivasyon, yetkinlik ve deneyim gibi değerler ele alınmaktadır. Şirket çalışanları, tanımlanan İş Modelini gerçekleştirmek için olabilecek en iyi uzman bilgiye sahip midir? Çalışanlar en yüksek verimlilik oranına sahip midir?

Üzerinde durulması gereken başka bir önemli konu da, bazı kişilerin entelektüel sermayeyi, yalnızca çalışanların zekasının bir ölçümü olarak düşünmeleridir. Bizim modelimiz İnsan Sermayesinin entelektüel sermayenin önemli bir parçası olduğunu fakat entelektüel sermaye içinde insan sermayesinden çok daha fazlasının bulunduğunu göstermektedir. IC Rating™ modelinde, insan sermayesi ilişkiler sermayesinden sonra ikinci sırada fakat yapısal sermayeden önce yer almaktadır.

Yapısal Sermaye

İnsan sermayesine ek olarak model iki tip sermaye daha içermektedir. Bunlardan ilki organizasyonun dahili yapısına yönelik olan yapısal sermayedir. Bir şirket doğru insan sermayesi temeline sahip olsa bile, doğru yapısal sermayeye sahip olmadan ticari başarısını devam ettirmekte zorluk çekecektir. Bunun sebebi, bilgi transfer

yöntemleri, süreçleri ve sistemleri olmadan, şirketin elinde sadece bireysel bilgi kalır – çoğaltılabilen kurumsal bilgi değil. Ayrıca, destekleyici yapılar olmadan, harici ilişkilerde başarı göstermekte de zorlanır.

IC Rating modeli, dahili yapısal sermayeyi iki bölüme ayırır: Patentler, lisanslar, ticari markalar, vb.'den oluşan **entelektüel mülkiyetler**. Bunun yapısal sermayenin en rafine kısmı olduğu söylenebilir, zira bunun için genelde bir pazar vardır ve alınıp satılabilir.

Süreç sermayesi modelin belki de en kapsamlı boyutudur. Tüm dahili süreçleri (işe alma süreci, pazarlama süreci, vs.), modelleri (proje modelleri vs.), BT sistemlerini ve belgelendirmeyi kapsar.

Burada model, şirketin en etkin araçlara ve yöntemlere sahip olup olmadığı gibi faktörlere bakar. Tüm süreçler yapılandırılmış ve belgelendirilmiş mi? Yapı ve belge varsa, süreçler gerçekte ne kadar kullanılmakta? En önemli süreçler, ticari olarak kritik olarak tanımlananlar mı?

IC modelinde **kültür** de yapısal sermayenin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Organizasyonel kültürel konular şu değerlendirmesini içermektedir: merkeziyet/adem-i merkeziyet oranı, organizasyonun ne kadar hiyerarşik olduğu, kültürün açıkça anlatılıp anlatılmadığı, vizyonların, değerlerin ve stratejilerin organizasyon içinde ne ölçüde iletilmesi.

Entelektüel sermaye yönetimindeki temel konulardan biri, daha önce de belirtildiği üzere insan sermayesini yapısal sermaye dönüştürebilmektir.

Bu dönüşüm hayati önem taşımaktadır çünkü organizasyon, yapısal sermayenin sahibi olabilir. Yapısal sermaye aynı zamanda genişletilerek insan sermayesine bağımlılığı azaltacağı için daha da değer kazanmaktadır.

Öte yandan, güçlü, iyi gelişmiş insan sermayesine sahip olmak şarttır çünkü müşterilerle ana irtibat noktası insanlar veya insan sermayesidir. Sonuç olarak insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi arasındaki karşılıklı etkileşim, en güçlü entelektüel sermayeyi sağlamaktadır.

İlişkiler Sermayesi

Üçüncü kısım ilişkiler sermayesi ya da harici yapısal sermayedir. Bu, bir şirketin harici ilişkilerini kapsamaktadır:

1. Ağ: tedarikçiler, dağıtıcılar, lobi organizasyonları, vs. Bir şirketin ilişkisi ağını ele alırken, şirketin organizasyon için gerekli tüm irtibatlara sahip olup olmadığı gibi konulara bakmak önemlidir. Sahipse, bu ağlar mümkün olan en iyi şekilde kullanılmakta mı? Ağ; yetkinlik, finansman ve basında yer almak için erişim sağlıyor mu?
2. Marka. Burada model, şirketin entelektüel mülkiyetinin bir parçası olan markasını anlatmaktadır, ticari markalarını değil. Model; tavır, tercih, itibar gibi alanları kapsamaktadır. Şirket iyi tanınıyor mu? Hedef kitlenin şirkete güveni tam mı? Piyasa, şirketi, markası üzerinde önemli bir rekabet avantajına sahip olarak algılıyor mu?
3. Ve son olarak, müşteriler. Parayı kazandığınız yer burasıdır ve rekabet

avantajının en önemli kaynaklarından biridir. Dolayısıyla müşterilerin sizi nasıl algıladığı çok önem kazanmaktadır: Sizi stratejik bir tedarikçi olarak görüyorlar mı? Bir ortak? Müşterileriniz, diğer şirketlerin, kimden satın aldıklarını öğrenmek üzere bakacakları, imaj yaratan tipler mi? Bağlı ve uzun dönemli müşteriler mi? Onlarla sıkı bir ilişkiye sahip misiniz?

Müşterileriniz hakkında ne kadar fazla şey bilir ve onlara ne kadar yakın olursanız, sizden vazgeçmeleri o kadar zor olur.

IC rating modelinin bu üç bölümü birlikte “operasyonel etkinlik” dediğimiz olguyu oluştururlar. Bir organizasyon çok iyi operasyonel etkinliğe sahipse bu, yaptığı işte iyi olduğu anlamına gelir, fakat bu mutlaka “doğru” konuya odaklanıyor demek değildir! Maddi olmayan varlıkların üç farklı kategorisi bu sebeple stratejik bir bağlamda incelenmelidir.

İş Modeli

Çoğu şirket için stratejik bağlam; misyon ve bu misyona ulaşabilmek için benimsedikleri strateji ile anlatılır. Bir vizyon tanımlamış ve bu vizyona ulaşabilmek için bir strateji oluşturmuş şirketler, entelektüel sermayelerinin vizyonlarına ulaşma yolunda oynayacağı rolü belirlemede daha avantajlı konumdadır. Farklı şirketler entelektüel sermayeleri için farklı roller tanımlayacaktır. Aslında iki şirketin entelektüel sermayeleri için aynı rolleri tanımlaması oldukça alışılmadık bir durumdur çünkü hiçbir şirket aynı stratejik odağa sahip değildir. Bir şirketin

entelektüel sermayesi için seçtiği roller büyük ölçüde şirketin tipine, vizyonuna ve seçtiği stratejiye² bağlıdır.

IC Rating™ modelinde, iş modeli temel olarak üç ana bölüm içerir:

1. Misyon

Misyon, bir şirketin varlık nedenini sunar. Misyon, şirket içindeki mevcut imkanlara odaklanır ve şirketi rakiplerinden farklı kılan özelliklerin bir ifadesidir. Ayrıca şirketin hem kısa hem uzun dönemde ne elde etmek istediğinin, örneğin pazar ihtiyaçları, teknoloji, müşteriler ve ürünler gibi konularla ilgili olarak, daha derinlemesine açıklamasını yapar.

2. Vizyon ve iş stratejisi

Bir şirketin vizyonu, uzun dönemli amacını ve organizasyonun gelecekte bulunması istenen durumu temsil eder. Vizyon genellikle üst yönetim tarafından belirlenir ve şirketin gelecekteki gelişimi hakkındaki görüşlerini ifade eder.

İş stratejisi ise vizyonun bir adım daha ileri gidilerek operasyonelleştirilmesidir. Şirketin vizyonuna ve stratejisine erişmek için planları ve aktiviteleri nelerdir? Bunlar rakiplerinden farklı mıdır? Misyonu dayalı elde edilen rekabet avantajları da bazen dahil edilir.

3. Çevreleyen iş koşulları

Bir şirketin ticari çevresindeki, şirket üzerinde etkili olan farklı faktörler; örneğin rekabetin durumu, sektördeki

oyuncuların sayısı, teknolojik ve çevresel konular, vb.

İş modeli, tüm entelektüel sermaye için gerekli olan potansiyeldir. Eğer organizasyonunuz zayıf bir iş modeline sahipse, operasyonel etkinliğinizin büyük ölçüde önemi kalmayacaktır. İş modeliniz güçlüyse, ve operasyonel etkinliğiniz de güçlüyse, başarılı bir gelecek için bu iyi bir başlangıç noktasıdır.

Sınıflandırmanın sınırları

Bu model esasen bir sınıflandırma sistemidir ve çoğu kimse bu tip modelleri statik bulabilir, değer yaratmanın özünü kaçırdığını ve yalnızca bu kaynakların bir birleşiminin değer yaratabileceğini³ iddia edebilir. Bahsettikleri değer, maddi olmayan varlıkların birleşik kuvvetinde yer almaktadır, bireysel özelliklerinde değil. Şirketler çeşitli maddi olmayan kaynakları birleştirerek benzersiz ve başarılı olurlar, insan sermayesini yapısal sermayeden ayırarak ya da müşteri sermayesini organizasyon sermayesinden ayırarak değil. Benzersizlik ve değer yaratan, maddi olmayan varlıkların sinerjisidir. Buna tüm kalbimizle inanıyoruz, fakat kavramanın pratik sınırlarının da farkındayız ve bu sebeple bunları daha iyi analiz edebilmek, ölçmek ve değerlendirebilmek için bu şekilde bölmeyi seçtik. Her kutuda tartışılan ve analiz edilen birim ve parametreler dinamik bir doğaya sahiptir ve maddi olmayan varlıklar arasındaki etkileşime bakar.

Son olarak entelektüel sermayenin/maddi olmayan varlıkların fiziksel ve parasal varlıklara göre farklı şekil-

de davrandığına değinmek gerekir. İlk olarak onlar toplanabilir ve parasal değillerdir. İnsan sermayesini müşteri-lerle toplamaya çalışmanın bir mantığı yoktur. Aynı şekilde, insan sermayesi- nin, finansal sermayenin aksine, orga- nizasyon tarafından sahiplenilemeye- ceği açıktır, sadece sözleşme yapılabi- lir. Buradaki soru, bir organizasyon olarak nasıl bir sözleşme yapılacağı ve en iyi adamlarınızın kalmalarının nasıl sağlanacağı yönünde olacaktır. Yük- sek maaşlar, ilginç ve heves uyandıran bir iş, heyecan verici bir kurumsal kül- tür veya üstün yapısal sermaye ile mo- tive ediliyorlar mı?

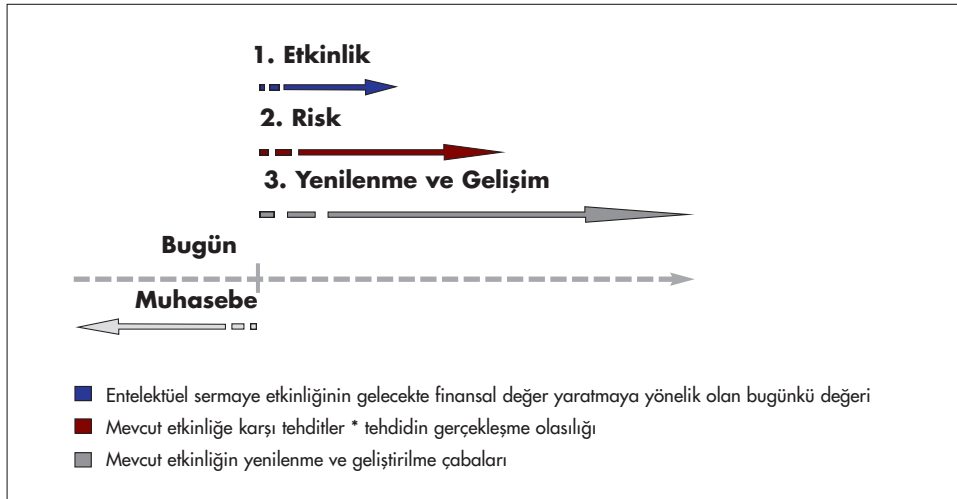
Diğer taraftan, organizasyon yapı- sal sermayesi, size organizasyon için- de herhangi bir bireyin yeterliliğinin yapabileceğinden daha fazlasını sağla- maktadır. Potansiyel bir çalışanın ken- di gerçek potansiyelinin farkına var- masını sağlayacak bir yapısal serma- yesi olan bir işveren tabii ki ilgi çeki- ci bir işverendir!

IC Rating™ aracı

Entelektüel sermaye modeline dayalı olarak kapsamlı bir ölçüm ve yönetim aracı geliştirilmiştir.

Entelektüel sermaye modelinde kullanılan sınıflandırmaya ek olarak, IC Rating™, şirketin maddi olmayan varlıklarına üç farklı açıdan bakmakta- dır; etkinlik, risk ve yenilenme. Gele- neksel muhasebeye, finansal yöneti- me ve ölçüme doğrultulan eleştirilerin çoğu; geçmişe bakarak geleceği tah- min etmeye çalıştığı yönündendir. IC Rating™ bu nedenle, ileriye bakan üç farklı perspektifi dikkate almaktadır. Organizasyonun mevcut etkinliğine bakmaya ek olarak model, kendini yenileme ve geliştirme yönündeki çabalarına ve becerilerine de bak- maktadır, ayrıca mevcut etkinliğin düşme riskleri de göz önünde bulun- durulmaktadır. Şekil – 2 bunu göster- mektedir.

1. Etkinlik, bir organizasyonun bugün ne kadar iyi işlediğine ve organizas-



Şekil 2 – Üç Perspektif

yonun maddi olmayan varlıklarını mümkün olan en optimum şekilde kullanıp kullanmadığına bakar.

2. Risk: Bu araç, mevcut etkinliğe karşı görülebilecek tehditleri dik-kate alır. Aynı zamanda bu tehdit-lerin gerçekleşme olasılığına da ba-kar. İnsan sermayesinde model, ör-neğin kilit çalışanların şirketten ay-rılma olasılığına bakar. Eğer yük-sekse, bu bir tehdit olarak kabul edilebilir fakat bu duyarlılığa da bağlıdır. Ayrılacak kişi, şirket için hayati önem taşıyan bilgi/deneyi-me sahipse risk daha yüksektir.
3. Yenilenme ve gelişim, mevcut et-kinliğin yenilenme ve geliştirilme çabalarına bakar. Burada model, yenilik ve ürün gelişimi, eğitim, ça-lışanların gelişimi gibi faktörlere eğilmektedir.

Yöntem:

IC Rating™ için kullanılan yöntem, bir şirketin performansına katkıda bulu-nan 200'den fazla maddi olmayan fak-törün değerlendirilmesini içerir. Bu faktörler entelektüel sermaye modeli-nin farklı bölümleri altında sınıflandı-rılmaktadır. Yapısal sermaye, en fazla parametre barındıran sermaye tipidir. Amaç, seçilen veya arzu edilen strate-jik bağlam doğrultusunda, şirkete özel anahtar başarı faktörlerini bulmaktır. Başka bir deyişle, değerlendirme, şir-ketin ulaşmak istediklerine ulaşabil-mek için doğru maddi olmayan varlık-lara sahip olup olmadığını ve bunları en etkin şekilde kullanıp kullanmadı-ğını analiz eder. Daha önce de belirtil-diği gibi, aynı zamanda bu kritik başa-rı faktörlerini yenileme çabalarına ve bunlarla ilgili risklere de bakar.

Ana bilgi kaynağı, şirketin en bilgi-li dahili ve harici paydaşlarıdır. Bu ne-denle çalışanlarla ve yönetimle (dahi-li), müşterilerle, ortaklarla, devlet ku-rumlarıyla, vs. (harici) kişisel, derinle-mesine görüşmeler yapılır. Sorular 8 puanlık bir ölçek kullanılarak cevap-landırılır ve cevaplayan kişiler verdik-leri notla ilgili kısa bir açıklama da be-lirtmeleri yönünde teşvik edilir. De-ğerlendirmenin karmaşıklığına bağlı olarak, tam bir değerlendirmenin ta-mamlanması yaklaşık 4-6 hafta sürer.

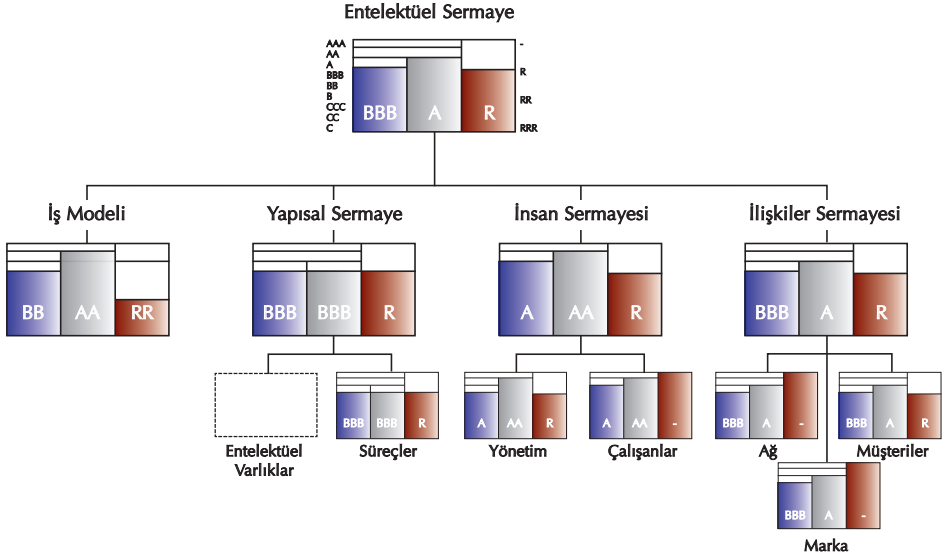
Değerlendirme sonucu daha sonra üç görüşle sunulur: 1) İdari görüş 2) Operasyonel görüş ve 3) Katılımcı gö-rüşü. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

İdari Görüş

Bu; **etkinlik** (örn. entelektüel serma-yenizin bugün ne oranda iyi işlediği-nin bir resmi), etkinliğin azalması **riski**, ve **yenilenme** (örn. mevcut gi-rişimlerinizin etkinliğinizi ne ölçüde geliştirdiği) olmak üzere üç perspektifi de gösteren kapsamlı bir genel özettir.

Puanlama Standard&Poor's'un ter-minolojisinden esinlenilmiştir; "AAA" en iyi not, "D" ise en kötü nottur. Renkli kutular değerlendirme sonuçla-rını göstermektedir. Kutu ne kadar bü-yükse, notu o kadar yüksektir. **Risk** perspektifinde, küçük kırmızı bir ku-tu, daha büyük bir kutuya oranla da-ha yüksek risk olduğunu belirtir.

Aşağıda idari görüşle ilgili bir şekil bulunmaktadır. Kutuların her biri için ilk dikdörtgen etkinlik notunu gösterir, ikincisi yenilenme notunu, üçüncüsü de risk notunu gösterir. Bu şirketin IC Rating™ sonuçları, nispeten yüksek genel etkinlik, güçlü yenilenme çaba-



Şekil 3 – İdari Görüşe Örnek

ları ve orta dereceli risk ile gayet iyi durumdadır. İş modeli için nispeten düşük etkinliğin nedeni; endüstrideki güçlü rekabet ve büyük kuvvetli oyuncuların varlığıdır. Şirket buna rağmen iş modelini geliştirmek için çeşitli adımlar atmakta bu da güçlü yenilenme çabaları ile gösterilmektedir.

En kuvvetli alan insan sermayesinde görülebilir, burada hem yönetim hem çalışanlar yüksek etkinlik ve çok kuvvetli yenilenme çabaları göstermektedir. Yönetimdeki küçük risk artışının ana nedeni şirketin liderlik ekibindeki bireylere bağımlılığıdır. Başka bir nispeten zayıf alan da süreçlerdir.

Notların Açıklaması

Etkinlik

- AAA** Son derece yüksek etkinlik
- AA** Çok yüksek etkinlik
- A** Yüksek etkinlik
- BBB** Nispeten yüksek etkinlik
- BB** Ortalama etkinlik
- B** Nispeten düşük etkinlik
- CCC** Düşük etkinlik
- CC** Çok düşük etkinlik
- C** Son derece düşük etkinlik
- D** Etkinlik yok

Risk

- Etkinlik azalmasında göz ardı edilebilecek bir risk**
- R** Etkinlik azalmasında ortalama bir risk
- RR** Etkinlik azalmasında yüksek bir risk
- RRR** Etkinlik azalmasında çok yüksek bir risk

Yenilenme

- AAA** Son derece kuvvetli yenilenme çabaları
- AA** Çok kuvvetli yenilenme çabaları
- A** Kuvvetli yenilenme çabaları
- BBB** Nispeten kuvvetli yenilenme çabaları
- BB** Ortalama yenilenme çabaları
- B** Nispeten zayıf yenilenme çabaları
- CCC** Zayıf yenilenme çabaları
- CC** Çok zayıf yenilenme çabaları
- C** Aşırı zayıf yenilenme çabaları

Şekil 4– IC Rating™ skası

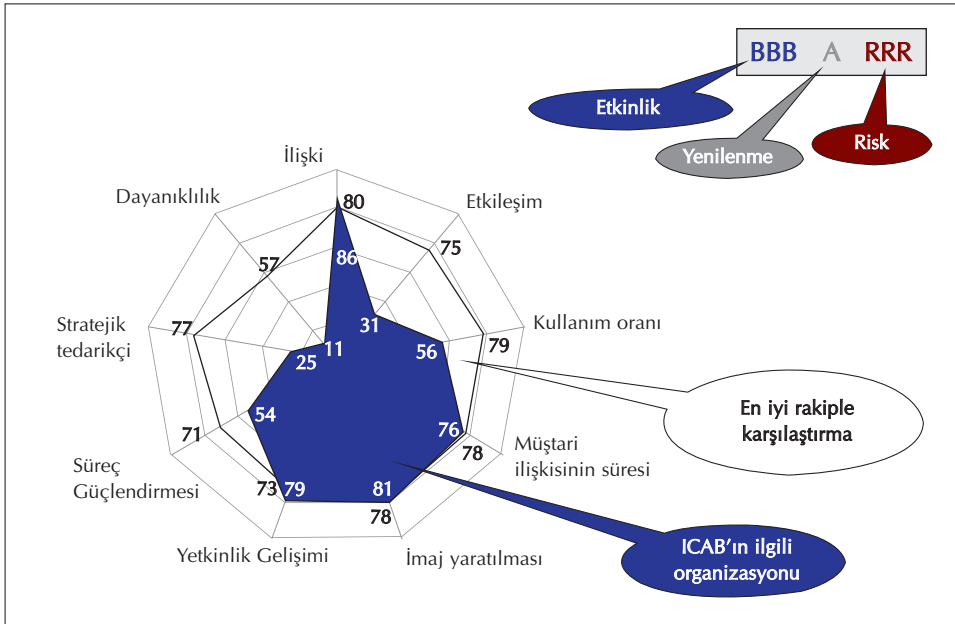
Bu, şirketin dahili süreçlerine ek olarak şirket kültürünü ve organizasyonel özelliklerini de kapsar. Entelektüel mülkiyet için bir not yoktur çünkü örnekteki şirket herhangi bir entelektüel mülkiyet belirtmemiştir. Bu oldukça sık rastlanan bir durumdur zira varlıkları entelektüel mülkiyet olarak tanımlamanın kriterleri oldukça katıdır.

Operasyonel Görüş

Operasyonel görüş, ilave detaylar sunar. IC Rating™, polar grafik denilen bir sunum tekniği kullanır. Aşağıda böyle bir grafik bulunmaktadır. Bu sadece bir örnektir; parametreler müşteri kutusundan alınmıştır ve müşteri puanını gösterir. Buna benzer polar grafikler, değerlendirmede dikkate alınan tüm faktörler kullanılarak yapılabilir ve polar grafikler entelektüel ser-

mayenin değişik bölümlerinin hepsi için yapılabilir. Burada en iyi rakip puanı da dahil edilmiştir. Polar grafikleri oluşturabilmek için katılımcıların kullandığı 1-8 puan skalası 0-100 skalasına çevrilir. Rakam ne kadar büyükse puan o kadar iyidir. Bu grafik, daha detaylı tartışmalar için iyi bir girdi sağlar ve aynı zamanda bir iş yönetim sisteminin önemli girdilerini tanımlamak üzere bir taban da oluşturabilir, örn. bir balanced scorecard gibi. Katılımcılar tarafından IC Rating'de verilen puanlar bölünerek, dahili katılımcıların sonuçları resimlendirilip harici katılımcıların aynı faktörlere verdiği puanlarla karşılaştırılabilir. Aynısı, çalışanlarla yöneticiler arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya çıkarmak için de yapılabilir.

Aşağıda belirtilen şirket, müşterilerinin başkalarıyla iş yapmaları konu-



Şekil 5 – Operasyonel görüş sonuç örneği - Müşteriler

sunda çok hassastır. Müşterileriyle iyi bir etkileşim içerisinde bulundukları da söylenemez fakat aynı zamanda müşterileriyle oldukça iyi ilişkiler içinde bulunmaktadır. Aynı zamanda birkaç tane imaj yaratan müşterisi de mevcuttur.

Katılımcı Görüşü

Operasyonel görüşü tam olarak anlayabilmek için ilave bir detay seviyesi gerekir. Bu sebeple yöntem aynı zamanda bir katılımcı görüşü de içerir. Bu, yazılı bir belgedir ve katılımcılar tarafından yapılan açıklayıcı yorumların **tümü** anonim olarak sınıflandırılmıştır. Nicelenemeyen tüm bilgiler burada ortaya çıkar. Kullanıcılar için bu yorumlar önemli ipuçları verir.

IC Rating kullanmanın faydaları

IC rating yöntemimizi kullanmanın faydalarından yararlanan şirketler hem boyut olarak hem de sektörel olarak çok büyük oranda çeşitlilik göstermektedir. Müşterilerimiz büyük uluslararası oyunculardan orta ve küçük çaplı şirketlere ve devlet kuruluşlarına kadar değişiklik göstermektedir. Aşağıda, şirketlerin neden maddi olmayan varlıklar üzerinde odaklandıklarının ve IC Rating™ kullandıklarının bazı nedenleri sıralanmıştır.

İlk olarak bu, şirketin **finansal olmayan varlıkları daha iyi anlamasına** ve şirketin değer yaratma sürecindeki önemlerini kavramasına yardımcı olmaktadır. Bu bölümde daha önce de belirttiğimiz gibi, maddi olmayan varlıklar finansal ve parasal varlıklara göre farklı şekilde davranır-

lar ve bu yüzden de farklı olarak ele alınmaları gerekir. Maddi olmayan bir bakış açısı ile; iş hayatının nasıl değiştiğine ve işlediğine dair, maddi olmayan varlıkların değer yaratmak için nasıl etkileşime girdiğine dair yeni görüşler sunabilmekteyiz.

Bu aynı zamanda organizasyondaki kişilere **paylaşılan bir dil ve terminoloji** sunar. Deneyimler bunun, organizasyona, genellikle bulanık ve belirsiz olarak algılanan bir konuyu tartışmanın ve anlamının, yapılandırılmış ve pedagojik bir yolunu sunduğu için, sürecin çok önemli bir parçası olduğunu göstermiştir. Önemli olan, hangi terimin kullanılacağından ziyade, şirketin entelektüel sermayeden bahsederken aynı dili kullanmasıdır.

Entelektüel sermayenin daha iyi **dahili yönetimi** de bu sürecin bir sonucudur. IC Rating, iyileştirme gereken alanları gösterecektir. Ayrıca zaman içerisinde performansı ve gelişimleri takip etmek için kullanılacak olan dahili bir ölçüm sistemi için mükemmel bir analiz ve başlangıç noktası sunar. Aynı zamanda bir iş stratejisinin eylemsel sonuçlara dönüştürülmesinde de yardımcı olur. Ayrıca yönetimin, sadece şirketin finansal kısımlarına değil bütününe bakmasını sağlayarak girdiler, süreçler, maddi olmayan varlıkların oluşturulması ve şirket performansı arasında bağ kurmasına yardımcı olur. En önemlisi de, yönetimin yatırımlarla ilgili olarak akıllı dağılım kararları vermesine yardımcı olur. Şirketlerin, kendilerine yatırım yapmak için fonları hiçbir zaman sınırsız değildir ve bir IC Rating™'in sonuçları yatırımların en iyi geri dönüşümü nerelerde getireceği konusunda açıklamalar sunar.

IC Rating™ aynı zamanda organizasyona **şeffaflığı artırma** fırsatı da tanır çünkü herkes organizasyonda gerçekte neler olup bittiğinin farkına varır. Ayrıca, daha kapalı süreçleri ve tüm organizasyonların sahip olduğu fakat genellikle hakkında konuşulmayan çalışma yöntemlerini aydınlatır.

Bu, harici raporlama yapısı için de iyi bir başlangıç noktasıdır. Örnek çalışmada da göreceğimiz üzere Norsk Tipping, IC Rating™'i harici raporlamalarında aktif olarak kullanmaktadır. Bu konudaki azimli yaklaşımları onlara 2003 yılında MAKE ödülünü⁴ kazandırmıştır. Birçok şirket bu tip bilgileri yayınlamak konusunda isteksiz davranır, fakat bunun, hisse sahiplerine şirketin gerçek değeri ve gelecekteki performansı hakkında bilgi aktarımını geliştirdiği açıktır. Ayrıca şirketin harici itibarını ve pazar değerlendirmesini de pekiştirebilir.

IC Rating için farklı kullanım alanları

Bir şirketin, maddi olmayan varlıklarını analiz etmek için IC Rating'i seçmesinin birkaç nedeni vardır. Aşağıda şirketlerin bu yöntemin faydasını gördükleri birkaç alanı özetlemekteyiz.

Değerlendirme: bir şirketi alır veya satarken, IC Rating şirketlere, gelecekteki potansiyeli hakkında paha biçilmez bilgiler sunabilir. Aşağıdaki örnek bunu göstermektedir.

Ana yatırım fonlarından birinin portföyünde iki şirket vardır; A Şirketi ve B Şirketi. Yatırım fonu, ikinci yarıda bunlardan yalnızca bir ta-

nesine yatırım yapmaya devam etmek istemektedir. Yatırım fonu, iki şirketin de gelecek potansiyellerini değerlendirmek için IC Rating™ kullanmıştır. Değerlendirme sonucu, A Şirketi için çok yüksek bir potansiyel (yüksek puan) gösterirken B Şirketinin durumunun özellikle de süreç sermayesi konularında ciddi olduğunu göstermiştir. Sonuç, bir tavsiyede bulunmayı kolaylaştırmıştır. A Şirketi ikinci yarıda da desteklenmeli, B Şirketindeki hisseler ise satılmalıdır.

Yatırım fonu değerlendirmenin tavsiyelerini takip etmiştir. Sonuçlar A Şirketinin finansal olarak endüstri ortalamasının üzerinde olduğunu göstermiştir. B Şirketi, başka yerden fon bulmasına rağmen, başarı gösterememiş ve iflas etmiştir.

Kıyaslama: bir şirketin karşılaştırmak istediği birkaç birim olduğunda, bir şirket içinde veya şirketler arasında, IC Rating™ standardize bir araç ve terminoloji sunmaktadır.

Avrupalı büyük bir eğlence şirketi maliyetleri kısmak fakat bunu yaparken sundukları değeri riske atmamak istemekteydi. Tüm iş birimlerinin gelecek potansiyellerini tanımlamak için IC Rating™ kullandılar. IC Rating™ işletme birimlerinin çeşitli derecelerdeki potansiyellerini ve çeşitli sorunlarını gösterdi. Kıyaslama yöntemi ile olası gelişim alanları ve çapraz öğrenme fırsatları belirlendi. Toplamda, şirket maliyetlerini 30 milyon Euro'dan fazla kısmayı başardı. Yönetim bunun sundukları değeri riske

atmadan gerçekleştirildiğine ikna olmuştu.

Organizasyonel gelişim: IC Rating'in sonucu, geliştirilecek ve iyileştirilecek alanları belirleyerek bir şirketin zaman içinde gelişmeleri sürekli olarak takip etmesini sağlar.

Bir Japon müşterimiz IC Rating™'i, şirketin farklı alanlardaki gelecek potansiyelini belirlemenin yanı sıra mevcut güçlerini ve zayıflıklarını belirlemek için de kullanmıştır. Amaçlarından biri, IC Rating™'in sonuçlarını başka bir Japon şirketiyle birleşme görüşmelerinde temel olarak kullanmaktır.

IC Rating™ kuvvetli bir satış ekibinin ve ticaret becerilerinin kuvvetli bir CEO liderliğiyle desteklendiğini göstermiştir. Zayıf taraflar ise özellikle süreç alanlarında tespit edilmiş, muhteşem bir sisteme sahip olmasıyla tanınan bir rakiple birleşmenin harika sinerjiler yaratacağını göstermiştir. Şirketin satış organizasyonu, eski "coğrafya bazlı" satış birimlerinden daha çözüm bazlı bir organizasyona çevrilmiştir. Şirket aynı zamanda vizyon ve stratejilere daha iyi odaklanabilmek için bir yönetim kontrol sistemi getirmiştir. Bu da onlara, değerlendirmeden bir kaç ay sonra birleşme pazarlığına oturduklarında çok daha iyi bir konum sağlamıştır.

Örnek Çalışma: Norsk Tipping

Gelecekteki başarı için Entelektüel Sermayenin Yönetimi, Ölçümü ve Raporlaması

Norsk Tipping, Norveç'in önde gelen oyun şirketlerinden biridir, tamamı Norveç devletine aittir. Şirketin ana amaçları Norveç halkına sosyal geçercilik şartlarında makul oyunlar ve eğlence sunmak, aynı zamanda da lehtar kuruluşlara güvenli ve uzun dönemli kar sağlamaktır. 2000 senesinden bu yana, değer yaratmada, daha geleneksel finansal rakamlara ek olarak öneminin farkında oldukları entelektüel sermayelerini geliştirmek için aktif olarak çalışmaktadırlar. Yıllık raporlarının bir parçasını oluşturan entelektüel sermaye bildirimlerinde iki sefer IC Rating sonuçlarını sunmuşlardır. 2004 yıllık raporunda yer alan olan üçüncü IC Rating™'lerini 2004 sonbaharında yapmışlardır.

Yıllık raporlarını bu bilgiyle destekleyerek şeffaflığı arttırmışlardır. Şirketin güçlü ve zayıf alanları ortaya çıkmış ve bu da hisse sahiplerine şirketin potansiyeli hakkında daha iyi bir fikir vermiştir, bu sayede hissedarların güveni gittikçe artmıştır. Bu, IC Rating sonuçlarını kullandıkları yerlerden sadece biridir. IC Rating, aynı zamanda dahili yönetim ve iş gelişimleri için de çok kıymetli olduğunu kanıtlamıştır. Aşağıda onların Entelektüel Sermaye hikayelerini okuyabilirsiniz.

Norsk Tipping'in sloganı "Norveç halkına hayallerini sunmak"tı. Aynı zamanda kendilerine "Hayal Fabrikası" da demektedirler ve misyonları "hayale bir şans tanımak"tı. Bu deyim bir kaç farklı seviyede konuyla örtüşmekteydi. Bir tanesi tabii ki oyuncunun katılımını sağlayan hayal - bir gün büyük ikramiyeyi kazanma ve hayatını değiştirme hayaliydi. Öte yandan şirketin 350 çalışanı bulunmaktaydı, hepsinin farklı hedefleri, kişisel geli-

şim arzuları, biraz daha ileri gitme ve güvenli çevrelerinden daha fazlasına teşebbüs etme istekleri vardı. Bu hayallerle birlikte, şirketin lehtarları olan Norveç Spor ve Kültür Sektörünün temsil ettiği binlerce hayale de bir şans tanınmalıydı. Çocuklar için küçük kayak rampaları yapmaktan, yeni bir stadyuma ya da huzurevinde bir amatör tiyatro oyununu sergilemeye kadar çeşitli hayaller bulunmaktaydı. Birçok insanın hayalleri Norsk Tipping'in temsil ettiği sistemle yerine getirilebilmekteydi.

Günümüz bahis dünyasında piyasalar arasında, teknolojiler arasında – hatta uluslar ve kıtalar arasında bir yakınlaşma vardır. İnternet kafeler mini kumarhaneler haline gelmektedir, yakında TV ekranında İnternete sahip olunacak ve piyasalar daha da açık hale gelecektir. Bu çevrede geleceğe doğru şekilde yönlenmek başarı için çok önemlidir. Yeni ortamın ve tüketici davranışları üzerindeki etkisinin daha iyi anlaşılması gerekmektedir, hem kitlelerle hem de bireylerle başarılı bir iletişimin nasıl kurulacağını ve özelleşmeyi anlamak şarttır. Dünün araçları ve düşünce şekilleri gelecek için her zaman doğru olmayabilir.

Bu ortamda Norsk Tipping, başarıya ulaşabilme becerilerini yönetmek, ölçmek ve ileriye görebilmek için yeni birtakım yöntemler ve yollar araştırma ihtiyacı hissetmişti.

Norsk Tipping'in Entelektüel Sermaye yolculuğu

1999'da Norsk Tipping, dünyanın çeşitli yerlerinden yaklaşık 1.500 katılımcının toplandığı dünya piyango kongre-

resine Oslo'da ev sahipliği yapmıştı. Önemli konuşmacılar arasında, 1998'de Yılın Beyni seçilen Bay Leif Edvinsson da vardı. Leif topluluğa entelektüel sermayenin gücünden ve organizasyonların maddi olmayan varlıklarını nasıl daha iyi kullanabileceklerinden bahsetti.

Bu kongreden kısa bir süre sonra Leiff ve Norsk Tipping'in CEO'su Reidar Nordby Jr. yeniden buluşarak bir IC Rating™ projesi başlattılar. IC Rating™'in amacı şirketin maddi olmayan varlıklarını ve değerlerini daha iyi anlayabilmektir. IC Sweden, şirketin tüm maddi olmayan varlıklarının bir değerlendirmesini sundu. Bölümde daha önce de anlatıldığı üzere, piayn-godaki tüm önemli personelle ve şirketin tüm sektörlerinden temsilcilerle derinlemesine görüşmeler yapıldı. Buna ek olarak çok sayıda çalışana bir web anketi doldurmaları önerildi. Yönetim Kurulundan temsilcilerle, NT'nin lehtarlarından temsilcilerle, bankalıkla, bankalarla, basınla, perakendecilerle, tedarikçilerle ve yabancı piyangolarla görüşüldü. Sonuç olarak bunlar Norsk Tipping'in tüm harici ilişkilerinin iyi bir kesitini oluşturdu.

Bir IC Rating'de doğal olduğu üzere sonuç, olumlu ve olumsuz puanların bir karışımı olmuştu. Çoğu oldukça olumluydu, örneğin harici ilişkiler, markalar vb. Fakat organizasyonun dahili olarak bilgiyi paylaşma yeteneği gibi gelişme potansiyeli olan alanlar da belirlenmişti. Puan aynı zamanda risk alma konusunda da oldukça düşük çıkmış, ve organizasyon yapısı hiyerarşik olarak görülmüştü. Bunlara ek olarak daha net amaçlar olması ve kişisel çabaların sürekli olarak değer-

lendirilmesine ilişkin dahili bir talep vardı.

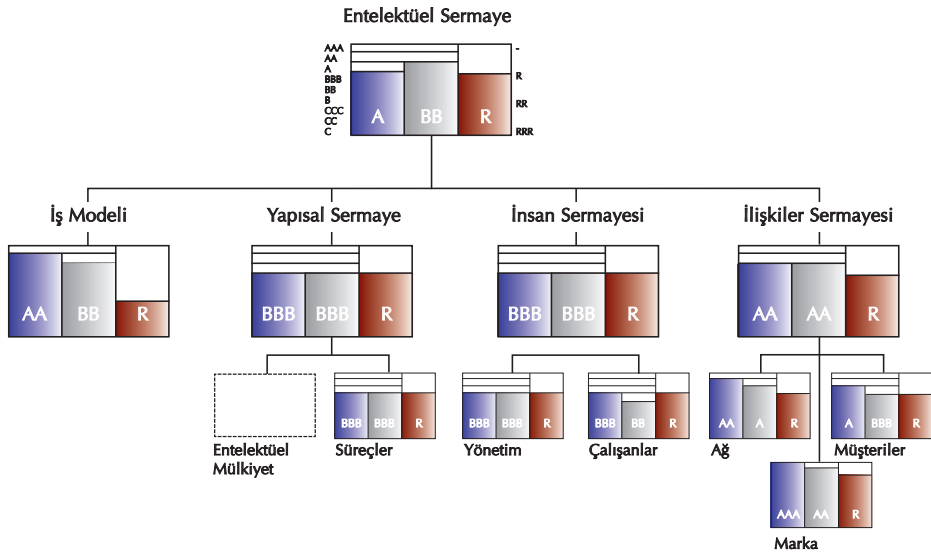
IC Rating, Norsk Tipping'e üzerinde çalışması gereken birkaç alan göstermiştir. İlk önce, çalışanlarla değerlendirme sonucunun sunulduğu bir toplantı düzenlediler. Toplantıda alınan kararlardan biri; bilgi paylaşımı, risk alma profilinin artırılması, performans gelişimini takip etmek üzere dengelenmiş hesap kartları kullanmak için bir program geliştirilmesi, ve organizasyonun hiyerarşik olarak algılanmasının azaltılması konularında çalışmaya başlamak oldu. Projelerin bazılarında farklı departmanlardan, birbirlerini bilgi ve beceri yönünden tamamlayacak çalışanlarla takımlar oluşturuldu.

Yönetim yeni iş gelişimleriyle birlikte karşı karşıya kalınacak riskleri anlama çabasıyla, kritik konularla ilgili stratejik tartışmalarına normalden

daha fazla sayıda kişiyi dahil etti. Fakat aynı zamanda şirketin devam eden operasyonlarına yönelik hiçbir risk almayacağına da açıklık getirdi. Piyango işinin toplumda oynadığı bir rol de vardı ve sorumluluk içinde yönetilen bir organizasyon olmalıydı.

Organizasyonun hiyerarşik olarak algılanmasına ilişkin olarak, ideal çalışma ortamının nasıl olmasını istediklerini sorarak ve açık kapı politikası uygulayarak kolayca daha düz bir organizasyon hissi yaratmayı başardılar. Bu sürecin sonucu, 2002 sonbaharında düzenlenen ikinci değerlendirme-deki artan puanla da yansıtıldı.

2002 boyunca başka birkaç proje daha başlatıldı. Yılın başlarında 7-8 kişilik bir "değer komisyonu" atandı ve şirketin temel değerlerine bakıp yönetime yeni bir değerler grubu için tavsiyelerde bulunmaları istendi. Birkaç toplantı sonra, 2002 baharında, Cesa-



Şekil 6 – Norsk Tipping Değerlendirme Sonucu 2002

ret, Etkileşim, Bağlılık ve Performans değerlerinin şirketin “arzulanan” ruhunu anlatan dört kelime olduğu kararlaştırıldı. Her çalışanın bu değerleri aynı oranda sahiplenmeyeceği ortaya çıktı fakat sahip olmaları gerektiğini hissettikleri en önemli değere oldukça iyi cevap verdiler. Bu değerler aynı zamanda, risk alma yönünde daha fazla adım atılması ve dahili olarak daha fazla etkileşim ve bilgi paylaşımı içinde olma isteğini de yansıtmaktaydı.

Bir ekip de organizasyonun yapısını incelemek ve ilerisi için bir model önermek üzere oluşturuldu. 2002 Nisan’ında cesur olarak tanımlanabilecek bir modelle geri geldiklerinde yönetimin bu teklifi nasıl değerlendireceğinden pek emin değillerdi. Fakat oldukça iyi karşılandı. Organizasyonun oldukça radikal bir şekilde değişmesiyle sonuçlanan bir süreçte yola açtı ve bu süreçle herkes gurur duydu.

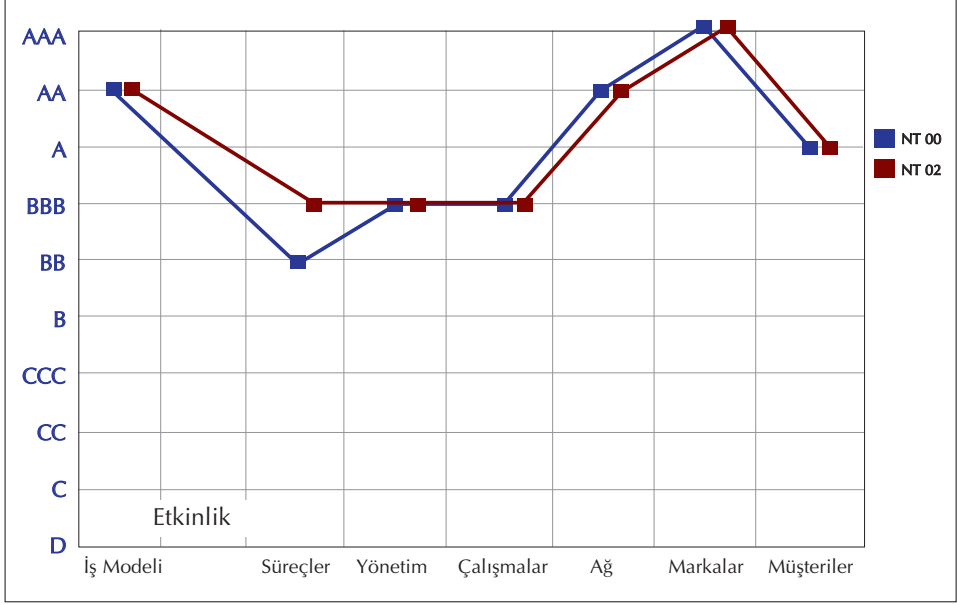
Tüm bunlara ek olarak, Norveç’teki oyun makinesi pazarının tamamının ele geçirilmesiyle ilgili büyük bir proje başlatıldı. Hükümet, pazarın bu kısmını, kontrolden çıktığı için tekelleştirmeyi düşünüyordu. Bir model geliştirilerek Hükümete sunuldu ve onlar da bunu Norveç parlamentosuna götürdüler.

IC Rating aktivite seviyesinin yükselmesine yol açmıştır. Organizasyonun güçlü ve zayıf yanlarıyla ilgili bilgi ve farkındalık, herşeyle başa çıkabilmek için hayati önem taşımaktaydı. Daha sonra 2002 sonbaharında, CEO iki farklı şirket toplantısı düzenleyerek temel değerleri açıklamış, aynı değerleri paylaşmanın öneminden, vb. bahsetmiştir.

Bu toplantılardan sonra şirketin intranetinde anketler düzenlenmiş ve çalışanlara bu değerler hakkında ve bu çalışmaya verilen önem hakkında neler hissettikleri sorulmuştur. Cevaplar başdöndürücü olmuştur. % 90’ından fazlası bunun onlar için çok ya da oldukça önemli olduğunu söylemiştir. Müdürler ve çalışanlar arasındaki yıllık personel gelişim görüşmelerinde; roller, görevler, şirketin stratejisiyle ilgili kişisel ve profesyonel gelişim, ilgili departmanın operasyon planı ve temel değerler artık konuşulan konuların bir parçası olmuştur. Bu bağlamda IC rating her zaman bir referans olarak kullanılmaktadır. Bu görüşmeler doğrultusunda, bir sonraki gelişim konuşmasına kadar ulaşılacak belirli amaçların olduğu bir hesap tablosu oluşturulmuştur.

İkinci IC rating, 2002 sonbaharında düzenlenmiş ve ilkinde oldukça benzer bir tarzda gerçekleştirildi. Amaç herhangi bir değişimin gerçekleşip gerçekleşmediğini görmek ve 2000 değerlendirmesiyle karşılaştırmalar yapabilmektir. Değerlendirme öncekiyle oldukça benzer sonuçlar göstermiş fakat bazı değişiklikler de olmuştur.

Hiyerarşi algılaması önemli ölçüde azalmış fakat risk alma konusunda umulan değişim gerçekleşmemiştir. Bilgi paylaşımı konusunda da aynı durum söz konusu olmuştur. Güçlü ve zayıf yönler hakkındaki farkındalık kendi içinde değerli olarak görülmekte, önemli süreçlerin şirketin temel değerlerinin gelişimiyle olan bağlantısı ve zayıf noktaların geliştirilmesine odaklanması olumlu sonuçlar vermiştir. Aşağıdaki resim 2000 ve 2002 arasında etkinlik ve yenilenme derecelerindeki değişimi göstermektedir.



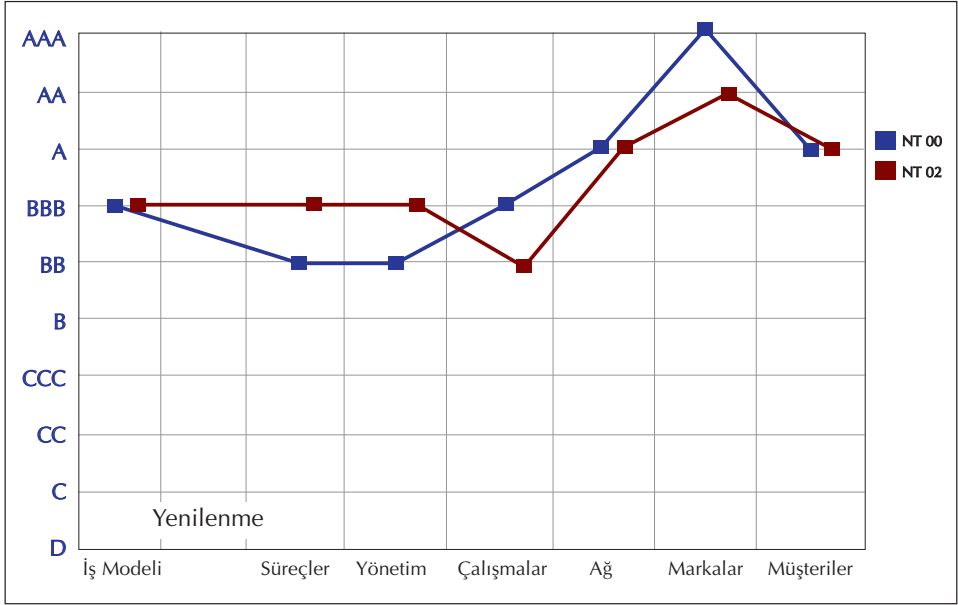
Şekil 7 – Etkinlik Karşılaştırması 2000 - 2002

Yenilenme çabaları, süreçlerdeki ve yönetimdeki yenilenme çabası puanını artırmış fakat çalışanlardaki yenilenme çabaları 2000 yılındaki kadar kuvvetli görülmemiştir. Bunun birkaç nedeni olabilir, bu yüzden operasyonel ve katılımcı görüşlerinin daha detaylı bir analizi gerçekleştirilmiştir. Markanın yenilenmesi da aşağı düşüş göstermiştir fakat yine de hala yüksektir ve etkinliğe bakıldığında (aşağıdaki resim) 2000'de AAA olduğunu ve hala AAA olduğunu görmekteyiz. Bu, katılımcıların o kategoride çok yüksek bir yenilenme çabasına gerek duymadıklarının bir göstergesi olabilir. Etkinliğe bakarak aynı zamanda süreçlerde de bir gelişim olduğunu ancak entelektüel sermayenin geri kalan birimlerinin aynı kaldığını görmekteyiz. Riskteki değişimler de farklılıkları görmek

açısından bu şekilde grafiğe dökülebilir fakat burada dahil edilmemiştir.

Geçen sene Norsk Tipping yeni organizasyonu uygulamaya koymaya yönelik çabalarına devam etti. Gelecekteki oyun makineleri için bir organizasyon kurdular ve heyecan verici birkaç yeni proje başlattılar.

Hamar'daki County College Üniversitesi 2003 Sonbaharında Norsk Tipping'in desteğiyle üç yıllık bir eğlence sektörü ve interaktif medya bölümü açtı. Bu bölüme bağlı, aynı alanlarda araştırma yapacak bir araştırma enstitüsü de kuruldu. Adı da Innovation Studios Norway (Norveç Yenilik Stüdyoları) oldu. Şirket; interaktiflik alanında ve teknolojinin eğlence sektörüyle ve muhtemelen eğitimle de nasıl ilişkilendirilebileceği konusunda daha fazla bilgi gelişimi için güçlü bir ihtiyaç duy-



Şekil 8 – Yenilenme Karşılaştırması 2000 - 2002

maktadır. Bu alandaki heyecan verici yeni iş fırsatları rahatlıkla fark edilebilir. CEO'ya göre entelektüel sermaye yolculukları, güvenli ve bilinen bölgelerinden dışarı adım atarak risk alma isteklerini kesinlikle artırmıştır.

Şirket 2000 yılında Leif Edvinsson'la çalışmaya başladığında, bunun gelişimlerinde bu denli bir turbo-değişime yol açacağını zannetmiyordu. CEO başarılarının sebebini tam olarak belirleyemediğini hissetse de, farklı süreçler boyunca geliştirilen tavırların ve IC rating'lerin çok büyük ölçüde yardımcı olduğundan emindir. Öte yandan bu; üst yönetimin her zaman ilgisini ve önceliğini gerektirecektir ve yıllık bir gösteri olmamalıdır. Aynı zamanda şirket hayatının dahili bir parçası olmalı ve yıl boyunca farklı durumlarda, örneğin şirket toplantılarında, dahili der-

gi makalelerinde, daha küçük grup toplantılarında ve hatta Noel kutlamalarında referans olarak yararlanılacak ideal bir durum olmalıdır.

Norsk Tipping'de ayrıca iyi bir kurumsal üyeliğin gelecek için bir başarı faktörü olduğuna kuvvetle inanılmaktadır. Etraflarındaki topluma bağlı olduklarına inanmakta, dolayısıyla bu toplumun gelişimini desteklemek istemektedirler. Entelektüel sermayenin ele alınmasıyla ilgili analizlerinde, diğer birçok şirketle birlikte çalışabilme-yi ümit etmektedirler.

Entelektüel Sermayenin Harici Raporlanması

Norsk Tipping'in hikayesini, IC Rating sonuçlarını harici raporlama için nasıl kullandıklarını göstererek bitireceğiz.

Değerlendirme sonucunu harici olarak kullanmalarının ana sebebi, hissedarlarına, değerleri ve gelecekteki performans yetenekleri hakkındaki bilgi akışını geliştirmek, aynı zamanda da itibarlarını pekiştirerek kurumsal kimliklerini iletebilmektir.

Geçtiğimiz birkaç yıl içinde, mali tabloların alakasızlıklarının arttığı ve şirketlerde gerçekte olup biteni tam olarak yansıtamadıkları hakkında bir çok tartışma olmuştur.

Öte yandan, geleneksel bilançonun ve kar-zarar tablosunun, finansal olmayan bilgilerle yerine geçerek şeffaflığı artıracak bir raporlama sisteminde anlaşmaya varılmasında zorluklar yaşandığı görülmüştür. Bunun sebepleri birbiriyle ilişkili üç sorunla özetlenebilir:

- Finansal olmayan varlıkların önemleri, sektörlerle göre değil aynı zamanda bir sektördeki şirketler arasında da değişmektedir;
- Şirketler arasındaki finansal olmayan verileri karşılaştırma imkanı olmadan, yıllık raporları okuyanların, finansal olmayan çok detaylı bilgileri yorumlamak için uzman olmaları gerekir;
- Yıllık rapor okuyucuları, maddi olmayan uzman yorumculuk becerilerine ihtiyaçları duyuyorlarsa, tüm maddi olmayan raporlama tartışması - örn. şeffaflığın artması - muhtemelen çökecektir.

Norsk Tipping'in rapor edilen IC Rating™ sonucuna baktığımızda, fi-

nansal olmayan bilgiyi sunma şeklinin, modelin herhangi bir şirket tipine uyabileceği kadar genel olduğunu görüyoruz. raporlamanın amaçlarından biri yorumlamaya açıklık getirmek olduğundan, sonuç finansal kurumların (Standard&Poor's ve Moody's gibi) kullandığına benzer bir harf notlama sistemiyle sunulmaktadır. Ölçeği uyarlayarak, var olan bir referans çerçevesi kullanılmış ve her hissedarın maddi olmayan raporları okuyabilmesi kolaylaştırılmıştır.

Bankalar, risk sermayesi yatırımcıları (venture capitalists), borsalar, özel yatırımcılar, vs. hep, bu alandaki gelişmeleri büyük bir ilgiyle izleyen partileridir. Amaçları, şirketin operasyonel riski, örneğin stratejik yolu, dahili yapıları, kurumsal kültürü, insanları ve ilişkileri ile ilgili kendilerine adil bir görüş sunacak olan bir değerlendirme aracı bulmaktır. 1998'de Amerika'da kurumsal yatırımcılardan, 275 portföy yöneticisi arasında yapılan bir araştırma, en önemli maddi olmayan ölçütlerin⁵:

- Kurumsal stratejinin uygulanması
- Yönetim Kredibilitesi
- Kurumsal stratejinin kalitesi
- Yenilikçilik
- Çalışanları çekebilme becerisi olduğunu göstermiştir

IC Rating™ gibi bir araç, yatırım ve borç verme kararları, şirketleri borsalarda listeleme gibi konular için operasyonel değerlendirmede ihtiyaç duydukları platformu sunmaktadır.

KAYNAKLAR:

1. Sveiby K.E. (1997) The New Organisational Wealth: Managing & Measuring Knowledgebased assets. Berret-Koehler Publishers, San Francisco.
2. Harrison S. ve Sullivan, P.H, (2000) Profiting from Intellectual Capital - Learning from leading companies.
3. Andriessen, D. (2004) "The making sense of intellectual capital", Butterworth-Heinemann.
4. The Most Admired Knowledge Enterprises (MAKE) (En Çok Takdir Gören Bilgi Kuruluşları) araştırma programı Teleos tarafından, The KNOW Network ile bağlantılı olarak, 1998 yılında, yeni olduğu ka-

dar mevcut kurumsal bilgileri de üstün ürün/hizmet/çözümlere dönüştürerek hissedar zenginliği yaratan (ya da kamu veya kar amacı gütmeyen kuruluşlarda toplumsal sermayenin artışı) organizasyonları belirlemek ve tanımak amacıyla başlatılmıştır. Daha fazla bilgi için bkz. www.knowledgebusiness.com.

5. Mavrinnac, S. ve Siesfeld, G.A. (1998) "Measures that matter: an exploratory investigation of investors' information needs and value priorities". Bölümü, Neef, D., Siesfeld, A. ve Cefola, J. (Ed.), The Economic impact of knowledge. Butterworth Heineman, Boston, sayfa 273-293

3. **Intellectual Capital Sweden AB**, 1997 yılında diğerlerinin yanı sıra Leif Edvinsson ve Peder Hofman-Bang tarafından kurulmuştur. Entelektüel sermaye evriminde yer alan ICAB'ın ana odak noktası, madde olmayan çerçevelerde ölçüm araçları geliştirmek olmuştur. En yaygın araç olan IC Rating™, dört kıtada 250'nin üzerinde büyük entelektüel sermaye projesinde kullanılmıştır. Kısaca, IC Rating™, Standard&Poor's ve Moody's benzeri şirketlerin uyguladığı finansal değerlendirmelerin finansal olmayan eşdeğeri olarak tanımlanabilir. İsveç dışında, IC Rating™ projeleri lisans ortakları tarafından Norveç, Japonya, Almanya, Finlandiya, Güney Kore, Avustralya, Yeni Zelanda, Hong Kong, Singapur, Tayvan, Çin, Malezya, İngiltere, İtalya, ABD ve Türkiye'de de uygulanmaktadır.

Entelektüel Sermaye Yönetimi

Burcu AKAR KUYUCU*

Günümüzün değişen ekonomisi ve rekabetçi piyasa koşulları kurumları piyasa değerlerini artırmak için farklılaşmaya zorluyor. **Şirketlerin piyasa değerinin belirlenmesinde** ise geleneksel bilânço değerleri ve fiziksel varlıkların yanı sıra **finansal olmayan varlıklar** (marka değeri, know-how, entelektüel mülkiyet...) ön plana çıkıyor. Dolayısıyla, farklılık yaratmak isteyen kurumların kaynaklarını bu varlıkların etkin yönetimine odaklama ihtiyacı bulunuyor.

Nitekim en değerli şirketler arasında ilk akla gelen listede General Electric, Microsoft, Coca-Cola ya da Nokia gibi firmalar yer alıyor. Kişilerin zihnilerindeki algılamaların oluşumu ise kurumların finansal gücünden değil, **stratejik yetkinliklerinden**—yaratıcılık yeteneği, değişen müşteri beklentilerini karşılayabilme—kaynaklanıyor. Bu tarz “organizasyonel yetkinlikler” kurumların kilit entelektüel varlıkları olup; kurumun bilânçosunda, fiziksel varlıkları veya finansal göstergeleri arasında yer almamakla birlikte şirketin piyasa değerindeki farklılığın temelini oluşturuyorlar.

Entelektüel Sermaye, kurumun geleneksel bilânçosunda bulunmayan maddi olmayan faktörler toplamıdır. Kurumun paydaşları (hissedarlar, çalışanlar, müşteriler...) tarafından bilinen, kuruma rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir.

Kurumların maddi olmayan varlıklarını sürekli izleme, değerlendirme, geliştirme ve iyileştirme ihtiyacı bulunuyor. Bu amaçla, finansal olmayan varlıklara yönelik bilânçoların oluşturu-

lulması kurum yönetimine entelektüel sermayeyi etkin olarak yönetme fırsatı sağlıyor. Bu aşamada ise iki kritik unsur ön plana çıkıyor:

1. **Kurum için farklılık yaratacak entelektüel sermaye faktörlerinin neler olduğunun belirlenmesi ve,**
2. **Entelektüel sermaye yönetiminin kurumun mevcut yönetim sisteminin bir parçası haline getirilerek ölçüm ve yönetiminin sağlanması.**

Entelektüel sermaye yönetiminin kurumlar için artan önemi nedeni ile günümüzün **Balanced Scorecard** ve **EFQM Mükemmellik Modeli** gibi başarılı ve yaygın kullanımı olan yönetim sistemleri de entelektüel sermayenin etkin yönetimine ağırlık vermeye çalışıyor.

Örneğin, Balanced Scorecard metodolojisi gerek kurum stratejilerinin netleştirilmesi, gerekse kurum başarısında finansal performansın ötesinde bileşenlerin sinerjisi ile gelecek başarılarını yakalamanın mümkün olduğu tezinden yola çıkıyor. Bugün, Balanced Scorecard özellikle stratejik yetkinliklerin hissedar değerine olan katkısının ölçülmesi konusunda yeni yaklaşımlar getiriyor. Aynı şekilde EFQM Mükemmellik Modeli de “yenilikçilik ve öğrenme”, tasarım aşamasında olan “bilgi yönetimi” uyarlamalarıyla, entelektüel sermayenin yönetimini modele uyarlamaya çalışıyor.

* *Burcu AKAR KUYUCU,*

ARGE Danışmanlık'ta yönetim danışmanı olarak çalışmaktadır.

Entelektüel Sermaye Ölçümü (IC Rating™) kurumun maddi olmayan varlıklarının ölçülmesi ve tanımlanması, aynı zamanda kurumun rekabet gücünün optimizasyonunu sağlamak amacıyla oluşturulmuş bir yönetim aracıdır. IC Rating™, entelektüel sermaye yönetiminin kurumun mevcut yönetim sisteminin bir parçası haline getirilerek ölçülmesinin sağlanmasında şu önemli fırsatları sunmaktadır;

- Kurumun finansal olmayan varlıklarını daha iyi anlaması ve kurumun değer yaratmasındaki önemin benimsemesi,
- Maddi olmayan varlıkların yönetiminde ortak anlayış ve terminoloji,
- Entelektüel sermayenin iyi yönetimi,
- Kurum içi ve dışına raporlamada şeffaflığın ve etkinliğin artması.

Tablo – 1

Metodoloji	“LİDERLİK” Unsurunun İrdelenmesi
Balanced Metodoloji Scorecard (Öğrenme ve Gelişme Boyutu)	• Kurumun stratejik yetkinlikleri nelerdir? • Liderlik iç verimlilik boyutunda yer alan kritik iş süreçlerini destekliyor mu? • Liderlerin stratejik yetkinlikleri bu süreçlerin geliştirilmesi için yeterli mi? • Kurum kültürünün, kurum iç liderlik, takım çalışması ve bireysel hedeflerin uyumu sağlanmış mıdır?
EFQM Mükemmellik Modeli Kriterleri (Liderlik)	• Liderler kuruluşun misyon, vizyon ve değerlerini oluştururlar ve bir Mükemmellik kültürü doğrultusunda örnek olurlar. • Liderler kuruluşun yönetim sisteminin oluşturulması, bu sistemin yaşama geçirilmesi ve sürekli olarak iyileştirilmesi çalışmalarında kişisel olarak rol alırlar. • Liderler müşterilerle, işbirliği yapılan kuruluşlarla ve toplumun temsilcileri ile ilişkileri yürütürler. • Liderler, Mükemmellik kültürünü, kuruluşun çalışanları ile sağlamlaştırırlar. • Liderler kurumsal değişim ihtiyacını belirler ve değişime öncülük ederler.
IC Rating™ Değerlendirme Kapsamı	• Yönetimin vizyon, misyon, değerler, hedef ve stratejileri kurum içinde netleştirilmesini ve yaygınlaştırmasını değerlendirmek • Yönetimin görev ve sorumlukları delege etmedeki becerisini değerlendirmek. • Yönetimi çalışanları kurumun hedef ve stratejilerine ulaşması konusunda motive etme ve yönlendirme becerisini değerlendirmek

Balanced Scorecard, EFQM Mükemmellik Modeli ve Entelektüel Sermaye Ölçümü (IC RatingTM) metodolojileri incelendiğinde, aslında hangi yönetim sistemi ve değerlendirme ölçüğü kullanılıyor olursa olsun ortak paydada birleştikleri pek çok noktanın (Tablo – 1) bulunması göze çarpıyor.

Son dönemlerde modellerde yapılan geliştirme ve yenileme çalışmalarında ise, hedeflenenin **entelektüel varlıkların kurum stratejileri ile ilişkilendirilmesine** yönelik yaklaşımlar geliştirilmesi olduğu gözlemleniyor.

1. Kurum İçin Farklılık Yaratacak Entelektüel Sermaye Faktörlerinin Belirlenmesi

Kurumun finansal olmayan varlıklarının kurumun finansal sonuçları üzerindeki etkisi dolaylı şekilde oluşuyor. Aynı zamanda bir dizi sebep-sonuç ilişkisi içinde geliştiklerinden ölçülebilir hale getirilmeleri de kolay olmuyor. Bu nedenlerle de kurum için kritik başarı faktörü ve farklılaşma aracı olan **entelektüel varlıkların hangileri olduğu, nasıl ölçülecekleri ve etkin yönetilebilecekleri** konusunda kurum içinde ortak bir anlayış ve uzlaşma geliştirmede güçlükler yaşanabiliyor. Örneğin “çalışanları Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları konusunda eğitme”nin kurumun süreç kalitesini iyileştirmesi beklenir. Bu iyileştirme sonucunda ise müşteri memnuniyeti ve bağlılığının artması, kaynak kullanımlarının verimli hale gelmesi söz konusu olacaktır. Oysa bu eğitimlerin

finansal olarak kendilerini ödemesi ve şirketin finansal sonuçlarına etkisi, ancak müşteri sadakat ve memnuniyeti artan satışlar, kar marjları ve kaynak kullanım verimliliğine dönüşebildiğinde kendini gösterecektir.

Bu nedenle kurumun finansal olmayan varlıklarının değerlendirilmesinde bu sebep-sonuç ilişkilerini gözetken yaklaşımlar benimsenmelidir. Bu yaklaşımların tetikleyici / belirleyici unsuru ise kurum stratejileridir. Örneğin Dell, Wal-Mart gibi şirketler düşük maliyet stratejisi izlemektedirler. Doğal olarak bu şirketlerin süreç verimliliğini sürekli olarak geliştirmeleri kurum için değer yaratmaktadır. Goldman Sachs, IBM Consulting gibi firmalar ise müşterilerine entegre çözüm sunma stratejisini benimsemektedirler. Bu strateji doğrultusunda ise çalışanların müşterilerle uzun dönemli ilişkiler kurabilmesi ve bunları sürdürebilmesi kritik bir başarı faktörü haline gelmektedir.

Herhangi bir varlığın kurum için beklenen değeri yaratıp yaratmadığı, bu varlığa yapılan yatırımla değil bu varlığın kurum stratejisini ne kadar desteklediği ile doğru orantılıdır.

Bu bakış açısı altında değerlendirildiğinde, aslında **finansal olmayan varlıkların ölçümünde kritik nokta, bu varlıkların kurumun stratejik öncelikleri ile ne kadar uyumlu olduğunun değerlendirilmesidir**. Dolayısıyla, farklılık yaratacak ente-

lektüel sermaye faktörlerinin (organizasyonel yetkinlikler, değerler..) neler olduğunun belirlenmesi ve bunların etkin yönetiminde **öncelikli konu kurum stratejileridir**.

Entelektüel varlıkların yönetiminde kurum stratejileri öncelikli ve belirle-

yici oluyor. Bununla birlikte, Balanced Scorecard, EFQM Mükemmellik Modeli ve Entelektüel Sermaye Ölçümü (IC Rating™) metodolojilerini kullanan kurumların yetkinlikleri incelendiğinde bazı **ortak stratejik yetkinliklerin (Tablo – 2)** olduğu gözlemleniyor:

Tablo – 2

Ortak Stratejik Yetkinlikler	Uygulama Becerileri
Stratejik Bütünsellik	Şirket stratejisinin gerçekleştirilmesinde ve yaygınlaştırılmasında kurumun tüm kademelerinde entelektüel, operasyonel ve davranışsal boyutlarda stratejik bütünsellik oluşturma ve kaynakları bu yönde gelişimi sağlamaya yönlendirme becerisidir.
Marka Kimliği ve Bütünlüğü	Kurumun tüm paydaşları nezdinde pozitif ve tutarlı bir anlayış ve algılama geliştirebilme becerisidir.
Müşteri Odaklılık	- Müşterilerle güvene dayalı ilişki kurabilme ve sürdürebilme becerisidir. - İç ve dış müşterilerinin şikayet, talep ve önerilerini dikkate alma, onlara uygun müşteri memnuniyetini artırıcı düzeltici ve geliştirici faaliyetlere odaklanabilme düzeyidir.
İşbirliği	Kurumun başarısı, kaynakları etkin, hızlı ve verimli kullanma ve iş kalitesini artırma amacıyla her türlü işbirliğini kuruma kazandırma ve etkin yöneterek sürdürebilme becerisidir.
Liderlik	- Kurum içinde vizyon ve yönü belirleyip, başarı için motivasyonu artırma düzeyidir. - Kurumdaki liderlerin çevresindekilerin profesyonel olarak gelişmelerini sağlama, yetkilendirme ve yönlendirme yoluyla rehberlik yapma becerisidir.

Tablo – 2 (devam)

Ortak Stratejik Yetkinlikler	Uygulama Becerileri
Yeteneği Kuruma Kazandırma	Yetenekli ve bağlılığı yüksek çalışanları kuruma kazandırma, onları motive etme, geliştirme ve kurumda tutabilme yeteneğidir.
Sorumluluk	- Kurum her kademesinde değer yaratma ve performansı artırmaya yönelik çalışma becerisidir. - Kurum içindeki merciler arasında rol, yetki ve sorumlulukların net dağılımı ve kurum dışına yönelik yasal ve sosyal sorumlukların yerine getirilmesidir.
Etkinlik	- Kurumun her kademesinde, iş yapma yöntemlerinde ve süreçlerde verimli ve etkin çalışma becerisidir. - İyileştirme ve gelişim fırsatlarını kullanarak maliyet avantajı yaratma kapasitesidir.
Hız	Organizasyonun fırsatlar karşısında hızlı hareket edebilmesi, kurumu ve kaynaklarını bu değişimi gerçekleştirmeye hızlı ve etkin şekilde yönelik harekete geçirme becerisidir.
Öğrenme ve Yenileme	Yeniliklere açık olma, performansı artırma yönünde yaratıcı öneriler geliştirme, işle ilgili kaynakları daha etkin, daha hızlı ve verimli kullanma, iş kalitesini arttırmaya yönelik çaba düzeyidir.
Yaratıcılık	Kurumla ilgili birçok yeni ve yaratıcı fikir üretme, kavramlar ve olaylar arasında yeni oluşan bağlantıları kolayca görme, değer ve farklılık yaratan öneri ve proje geliştirebilme ve uygulamaya geçirebilme düzeyidir.

Dolayısıyla, yukarıda örnek olarak verilen “ortak stratejik yetkinlikler” havuzu, kurum stratejileri ile uyumlu

olması halinde pek çok şirket için iyi bir referans noktası olabilecektir.

2. “Entelektüel Sermaye Yönetimi”nin “Kurumun Yönetim Sistemi”nin Bir Parçası Haline Getirilmesi

a. EFQM Modeli ve Entelektüel Sermaye:

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı (EFQM) sektörü, büyüklüğü, yapısı ve gelişmişlik düzeyinden bağımsız olarak kuruluşların sürdürülebilir mükem-

melliğe ulaşmalarını teşvik etmek üzere bir yönetim sistemi kurmaları gereğini vurgulamaktadır.

Bu amaçla oluşturulan **EFQM Mükemmellik Modeli**, kuruluşlara mükemmelliğe giden yolun neresinde olduklarını gösteren, darboğazlarını saptamalarını sağlayan ve uygun çözümlere ulaşabilmek için belli bir yaklaşımın kullanılmasını öneren bir araçtır.

EFQM Mükemmellik Modeli Temel Kavramları

Sonuçlara yönlendirme

Mükemmellik, bütün paydaşların (çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, toplumun ve kuruluşla finansal ilişkisi bulunan herkesin) gereksinimleri arasında bir denge sağlayabilmeye ve bütün paydaşların gereksinimlerini karşılayabilmeye bağlıdır.

Müşteri odaklılık

Müşteri, ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili son sözü söyleyecek kişidir; bu nedenle, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinimlerine odaklanarak müşteri bağlılığı, müşteri tutma ve pazar payını artırma gibi konularda en yüksek düzeye ulaşmaya çalışılmalıdır.

Liderlik ve amacın tutarlılığı

Bir kuruluşun liderlerinin davranışları kuruluş içinde amacın berraklığını, birliğini sağlar ve hem kuruluşun hem de çalışanlarının mükemmelliğe erişebilecekleri bir ortam yaratır.

Süreçler ve verilerle yönetim

Kuruluşlar, en iyi performanslarını birbiri ile ilişkili tüm faaliyetler anlaşıldığı, sistematik bir biçimde yönetildiği ve işlemleri ve planlanan iyileşmeleri ilgilendiren kararlar paydaşların görüşlerini kapsayan güvenilir bilgilere dayanılarak alındığı zaman gösterirler.

Çalışanların geliştirilmesi ve katılım

Bir kuruluşun çalışanların potansiyelinin tam olarak yaşama geçirebilmesi için paylaşılan değerler ile bir güven ve yetkilendirme kültürü olması gerekir. Böyle bir ortam herkesin katılımını kolaylaştırır.

Sürekli öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme

Kuruluşun performansı; bilgi birikimi sürekli bir öğrenme, yenilikçilik ve iyileştirme kültürü içinde yönetilirse ve paylaşılsa, en üst noktasına çıkar.

İşbirliklerinin geliştirilmesi

Bir kuruluşun en iyi performansını ortaya koyması işbirliği yaptığı kuruluşlarla güvene, bilgi birikiminin paylaşılmasına ve bütünleşmeye dayalı, karşılıklı yarar sağlayan ilişkiler kurmasına bağlıdır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kuruluşun ve çalışanlarının uzun vadeli çıkarlarının korunması etik bir yaklaşımın benimsenmesine, genel olarak toplumun beklentilerinin ve var olan düzenlemelerin aşılmasına bağlıdır.

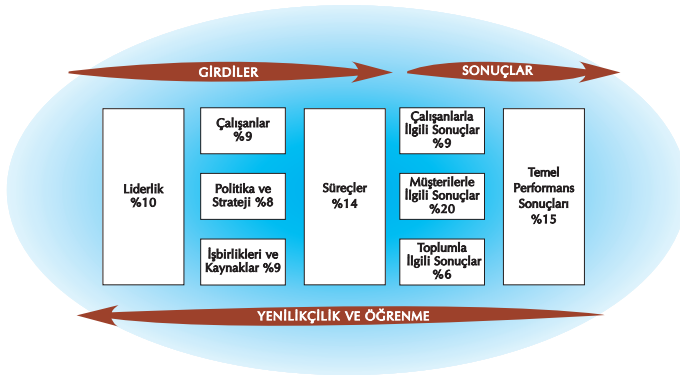
Bugün, kurumun bütünsel yönetimini sağlayan **EFQM Mükemmellik Modeli'nde entelektüel sermaye yönetiminin modele uyarlamasına yönelik çalışmalar yapılmaktadır**. Örneğin, EFQM Mükemmellik Modeli de sonuçlardaki iyileşmelere yol açan “yenilikçilik ve öğrenme” yaklaşımını benimsemektedir. Ayrıca Avrupa Kalite Yö-

netimi Vakfı (EFQM)'nda tasarım aşamasında olan “Bilgi Yönetimi” uyarlamalarıyla ve “Yenilikçilik” çerçeveleri ile entelektüel sermaye yönetiminin modelde daha derinlemesine ele alınabileceği beklenmektedir. Mükemmellik Modeli'nin en yaygın kullanım alanı organizasyonlar için bir “özdeğerlendirme” aracı olmasıdır.

EFQM Mükemmellik Modeli

EFQM Mükemmellik Modeli 9 ana ve 32 alt kriterden oluşan yapısı bir organizasyona bütünsel bir bakış açısı getirmektedir. Model'deki dokuz kutu, kuruluşun mükemmelliğe erişme yolunda gösterdiği çabalara ilişkin değerlendirmeleri içeren ana kriterleri temsil eder. Her kriterin ayrıntılı olarak anlaşılmasını sağlayan ayrı ayrı alt açınımları vardır. Her bir kriter, daha iyi anlaşılmasını sağlamak amacıyla çeşitli sayıda alt kriterlerle desteklenmiştir. Alt kriterler, değerlendirme sırasında cevaplandırılması gereken çeşitli sayıda soruyu ortaya koyar. Son olarak her alt kriterde olası ilgili alanların listesi bulunur. İlgili alanlar listesi zorunlu ya da değişmez değildir. Ancak alt kriterin yol gösterici alt maddelerle açıklanmasına yardımcı olur.

EFQM Mükemmellik Modeli aşağıdaki şekilde gösterilmiştir:



Modeli oluşturan 9 ana kriterin önemli bir özelliği kuvvetli bir sebep-sonuç ilişkisini temsil etmesidir. Bu kriterlerden 5'i “Girdi” kriterlerini, 4'ü ise “Sonuç” kriterlerini oluşturur, yani bir kuruluşun yaptığı faaliyetler “Girdi”, bunlardan kaynaklanan “Sonuçlar” ise kuruluşun gerçekleştirdikleri olarak tanımlanmaktadır. Gelişime açık bir yapıya sahip Mükemmellik Modeli'ne göre performans, müşterilere, çalışanlara ve topluma ait sonuçlar, güçlü bir liderlik anlayışı, politika ve strateji, işbirlikleri, kaynaklar ve süreçler aracılığıyla gerçekleştirilir. Şeklin alt ve üst tarafındaki oklar modelin dinamik yapısını ortaya koyar. Bu oklar, girdilerdeki iyileştirmeleri sağlayan ve böylece sonuçlardaki iyileşmelere yol açan yenilikçilik ve öğrenme yaklaşımını gösterir.

Kısa bir eğitim ve vaka çalışması sonucunda herhangi bir organizasyondaki yönetim kadrosu rahatlıkla kendi kuruluşlarını model kriterleri bazında değerlendirebiliyorlar. Böylelikle, kuruluşun kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi; iyileştirmeye açık alanların önceliklendirilmesi ve bu iyileştirmeler için eylem planlarının yapılması sağlanabiliyor.

Bu kapsamda, kurumların geçmiş başarı ve başarısızlıklarından ders alarak, bu bilgiyi gelecek dönemler için öğrenme fırsatı olarak kullanması sağlanıyor. Dolayısıyla bilgi yönetiminin de Mükemmellik Modelin 9 ana kriteri ile ilişkilendirilmesi ve özdeğerlendirme yoluyla sürekli bir döngü haline getirilmesi kurum için entelektüel varlıkların etkin olarak yönetilmesinde önemli bir araç sunabilecektir.

IC Rating™ kurumun entelektüel sermayesini, dört bileşen etrafında tasarlanmış bir metodoloji doğrultusunda analiz eder. **İş Modeli** bileşeni kurumun *stratejik etkinliğini*; **yapısal, insan ve ilişkiler sermaye** bileşenleri ise kurumun *operasyonel etkinliğini* sorgular. Öncelikle kurumun faaliyet gösterdiği alandaki stratejik konumu irdelenir. Bunu takiben kurumun mevcut faaliyet alanındaki stratejik yetkinlikleri doğrultusunda gelecekte başarılabileceği için mevcut entelektüel varlıklarının operasyonel olarak yeterince etkin olup olmadığı irdelenir.

IC Rating™, modelde kullanılan dört bileşen (iş modeli; yapısal, insan ve ilişkiler sermayeleri) paralelinde bir

şirketin performansına katkıda bulunan **200'den fazla maddi olmayan faktörün değerlendirilmesini** içerir. Modelde kullanılan bileşenlere ek olarak, IC Rating™, şirketin maddi olmayan varlıklarına yönelik değerlendirmeyi de 3 boyutta gerçekleştirir:

- 1. Etkinlik:** Gelecek finansal başarıları yaratmada entelektüel sermayenin bugünkü etkinliğinin değerlendirilmesidir. Etkinlik, bir organizasyonun mevcut durumda hangi konumda olduğunu, maddi olmayan varlıklarını mümkün olan en optimum şekilde kullanıp kullanmadığına ölçümler.
- 2. Risk:** Mevcut etkinliğe yönelik risk/tehditleri ve bu risk/tehditlerin gerçekleşme olasılığını değerlendirir.
- 3. Yenileme ve Gelişim:** Mevcut etkinliği yenileme ve geliştirmeye yönelik çabalar değerlendirilir.

Bugün entelektüel sermaye yönetimine dayalı, kapsamlı bir ölçüm ve yönetim aracı olan **IC Rating™ metodolojisi özellikle EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayan kuruluşları için önemli bir değerlendirme, öğrenme ve kıyaslama yapabilmek fırsatı sunmaktadır.**

Ayrıca, **modeller arasındaki tutarlılık** (Tablo – 3 Mükemmellik Modeli ve IC Rating™) EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayan kuruluşlar için entelektüel varlıkların etkin olarak yönetilmesinde önemli bir araç sunmaktadır.

IC Rating™

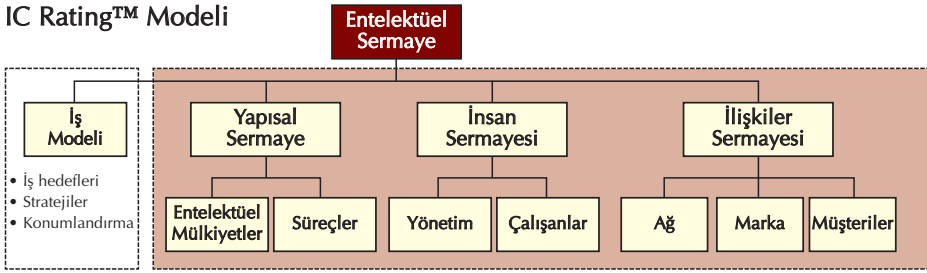
IC Rating™ kurumun entelektüel sermayesini, dört bileşen etrafında tasarlanmış bir metodoloji doğrultusunda analiz eder.

İş Modeli bileşeni kurumun stratejik etkinliğini; **insan, yapısal ve ilişkiler sermaye** bileşenleri ise kurumun operasyonel etkinliğini sorgular. Öncelikle kurumun faaliyet gösterdiği alandaki stratejik konumu irdelenir. Bunu takiben kurumun mevcut faaliyet alanındaki stratejik yetkinlikleri doğrultusunda gelecekte başarılı olabilmesi için mevcut entelektüel varlıklarının operasyonel olarak yeterince etkin olup olmadığı ir-

delenir. Bu sorgulamalarının kapsamlı ve farklı boyutlarda olabilmesi için, IC Rating™ metodolojisi kapsamında bulunan tüm bu bileşenler alt bölümlerden oluşmaktadır:

İş Modeli: Bu bileşen kurumun iş hedefleri, stratejileri ve stratejik konumunu değerlendirerek stratejik yetkinliğini konumlandırır. İş modeli temel olarak şirketin mevcut iş çevresindeki ana hedef ve stratejileri ile göreceli rekabet konumunu tanımlar. Örneğin, iş modeli etkinliğinin ölçülmesindeki değerlendirmelerden biri, kurumun iş çevresinde kendini nasıl farklılaştırdığını ölçerek rekabetçi konumunu geliştirme yönünde fayda sağlar.

IC Rating™ Modeli



İş Modeli değerlendirmesi sonucunda kurumun stratejik yetkinliği ortaya çıkar. Bunu takiben, kurumun gelecekte başarılı olabilmesi ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için kurum içindeki entelektüel varlıkların operasyonel etkinliği farklı boyutlarda sorgulanır. Kurumun entelektüel varlıkları hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabetçi konumun koruyabilmesinde kurumun sahip olduğu ayırıştırıcı unsurlardır:

Yapısal Sermaye: Çalışanların bilgilerini kuruma aktarma çabaları sonucunda oluşur. Alt bölümlerinde kurumun entelektüel varlıkları ve iş yapma yöntemlerinin yansıması olan süreçleri değerlendirilir. Süreçler çalışanların bilgi, deneyim ve yetkinliklerini kurumun finansal sonuçlarına aktarmalarında bir araçtır.

Süreç etkinliği ile kurumun temel yetkinliklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi sağlanır. Entelektüel varlıklar (kurum içinde geliştirilen yazılımlar, patentler, lisans anlaşmaları...) aracılığı ile kurumun rekabetçi avantajı gelişir.

İnsan Sermayesi: Kurumun çalışanlarından oluşur. Alt bölümlerde kurumun yönetimi ve çalışanları ayrı ayrı değerlendirilir. Kurumun bu sermaye üzerindeki etkisi, uzun dönemli başarılarında ayırıştırıcı bir unsurdur. Yönetim entelektüel sermayenin gelişiminden, şirket değerinin hissedarlar ve paydaşlar nezdinde artırımından sorumludur. Çalışanlar ise, kurum kaynaklarını etkin olarak kullanarak, kurumun performansını maksimum düzeyde geliştirmeyi sağlarlar.

İlişkiler Sermayesi: Kurumun paydaşları ile olan ilişkileri aracılığı ile oluşur. Bu bileşenin alt bölümleri kurumun ilişki ağı, müşterileri ve markalarıdır. Kurumun ana paydaşları ilişkiler sermayesinin oluşumundaki kilit oyuncular ve kurumun ilişki ağını oluştururlar. Kurumun ilişkilerinin etkinliği, başarısında kritik önem taşır.

Tablo – 3 Mükemmellik Modeli ve IC Rating™

Ana Kriterler	Açıklamalar	IC Rating™ Değerlendirme Kapsamından Örnekler
Girdiler		
Liderlik	Mükemmel liderler, vizyonu ve misyonu geliştirirler ve onların gerçekleştirilmesini kolaylaştırırlar. Kalıcı başarı için gerekli olan kurumsal değerleri ve sistemleri geliştirirler ve bunları faaliyetleri ve davranışları ile yaşama geçirirler. Değişim dönemlerinde, amacın tutarlılığını sağlarlar. Böylesi liderler, gerektiğinde, kuruluşun yönünü değiştirebilirler ve izlenmesi için diğerlerini cesaretlendirirler.	• Yönetimin vizyon, misyon, değerler, hedef ve stratejileri kurum içinde netleştirilmesini ve yaygınlaştırmasını değerlendirmek • Yönetimin görev ve sorumlukları delege etmedeki becerisini değerlendirmek • Yönetimin çalışanları kurumun hedef ve stratejilerine ulaşma konusunda motive etme ve yönlendirme becerisini değerlendirmek
Politika ve Strateji	Mükemmel kuruluşlar, içinde yer aldığı pazarı ve sektörü gözönünde tutan paydaş odaklı bir strateji geliştirerek misyon ve vizyonunu hayata geçirirler. Stratejiyi gerçekleştirmek için politikalar, planlar, amaçlar ve süreçler oluştururlar ve uygularlar.	• Kurum stratejilerinin vizyonla uyumunu değerlendirmek • Kurum stratejisinin ve iş modelinin göreceli rekabet konumunu değerlendirmek • Yönetimin, çalışanların, kurum içi süreç ve iş yapma yöntemlerin strateji ile uyumunu değerlendirmek • Kurumun uzun dönemde pazarda farklılaşma fırsat ve yetkinliklerinin değerlendirmek

Not: IC Rating™ bir şirketin performansına katkıda bulunan 200'den fazla maddi olmayan faktörün sorgulanması, analizi ve değerlendirilmesini içerir. Tablo-3 Mükemmellik Modeli ve IC Rating™, EFQM Mükemmellik Modeli ve IC Rating™ arasındaki tutarlıkları göstermek üzere örnek olarak hazırlanmıştır.

Ana Kriterler	Açıklamalar	IC Rating™ Değerlendirme Kapsamından Örnekler
Girdiler		
Çalışanlar	Mükemmel kuruluşlar, çalışanların bilgi birikimlerini ve tüm potansiyellerini bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve kuruluşun bütününde yönetir, geliştirir ve özgürce kullanmalarını sağlarlar. Tüm çalışanlara adil ve eşit davranır, onların faaliyetlere katılımını sağlar ve onları yetkelendirirler. Beceri ve bilgi birikimlerini kuruluşun çıkarları doğrultusunda kullanmaları için çalışanlarına önem vererek, onları tanıyarak ve başarılarını takdir ederek, motive eder ve sürekli katılımlarını sağlar.	• Çalışanların stratejik yetkinliklerini değerlendirmek • Çalışanların yetkinlikler doğrultusunda yönetimin etkinliğini değerlendirmek • Çalışanların bilgi birikimi ve deneyimlerini kuruma kazandırma yöntemlerini değerlendirmek • Çalışanların süreç sermayesi oluşumuna katkılarını değerlendirmek • Çalışanların birbirlerinin geliştirme yetkinliklerini değerlendirmek
İşbirlikçileri ve Kriterler	Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini ve süreçlerinin etkin bir biçimde işleyişini destekleyecek biçimde dış işbirliklerini, tedarikçilerini ve iç kaynaklarını planlar ve yönetirler. Planlama sırasında ve işbirliklerini ve kaynaklarını yönetirken kuruluşun, toplumun ve çevrenin mevcut durumundaki ve gelecekle ilgili gereksinimlerini dengelerler.	• Kurumun ilişki oluşturma ve geliştirme yetkinliğini değerlendirmek • Kurumun işbirlikleri ile ilişkilerini değerlendirmek • Kurumun ilişki ağı içindeki kaynakları kullanımını değerlendirmek

Ana Kriterler	Açıklamalar	IC Rating™ Değerlendirme Kapsamından Örnekler
Girdiler		
Süreçler	Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerini destekleyecek, müşterilerini ve diğer paydaşlarını tam olarak tatmin edecek ve onlar için katma değer artmasını sağlayacak biçimde süreçlerini tasarlar, yönetir ve iyileştirirler	- Kurumun kurum içinde üretilen bilgileri saklama ve paylaşmaya yönelik süreç ve sistemlerinin etkinliğini değerlendirmek - Kurum içi süreçlerin stratejilerle uyumunu değerlendirmek - Kurumun süreçlerinin yenileme ve geliştirme yöntem ve etkinliğini değerlendirmek - Stratejik olarak kritik süreçlerin belirlenme, uygulanma ve geliştirilmesini değerlendirmek
Sonuçlar		
Müşterilerle İlgili Sonuçlar	Mükemmel kuruluşlar, müşterileri ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.	- Şirketin müşterilerle kurduğu ilişkinin kalitesini ve müşteri memnuniyetini değerlendirmek - Şirketin kurumsal marka değerini değerlendirmek - Şirketin müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını değerlendirme, karşılama ve proaktif olma yeteneğini değerlendirmek - Şirketin müşteri portföyünü değerlendirmek

Ana Kriterler	Açıklamalar	IC Rating™ Değerlendirme Kapsamından Örnekler
Sonuçlar		
Çalışanlarla İlgili Sonuçlar	Mükemmel kuruluşlar çalışanları ile ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.	• Çalışanların şirkete bağlılığını değerlendirmek • Şirketin çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını değerlendirme, karşılama ve proaktif olma yeteneğini değerlendirmek • Çalışanların şirketin stratejik yetkinlikleri doğrultusundaki gelişimini değerlendirmek
Toplumla İlgili Sonuçlar	Mükemmel kuruluşlar, toplumla ilgili olarak kapsamlı performans ve algılama göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.	• Kurumun çevresini geliştirme çabalarını değerlendirmek • Kurumun toplumda farklılık yaratan, rakiplere karşı rekabet avantajı kazandıran toplumsal yetkinliklerini değerlendirmek
Temel Performans Göstergeleri	Mükemmel kuruluşlar, politika ve stratejilerin temel unsurları ile ilgili olarak kapsamlı performans göstergeleri kullanır ve başarılı sonuçlar elde ederler.	• Kurumun iş sonuçlarını (karlılık, büyüme, pazar payı....) değerlendirmek • Kurumun entelektüel mülkiyetlerini değerlendirmek (bilgi teknolojisi, patent, marka....)

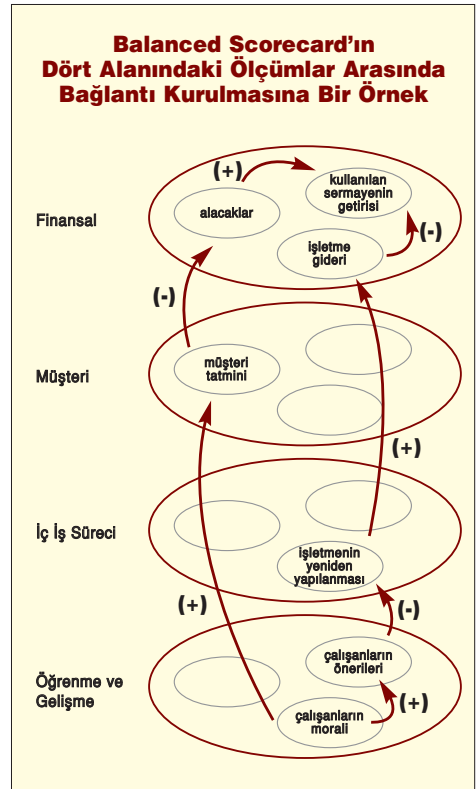
Geleneksel muhasebeye, finansal yönetime ve ölçüme doğrultulan eleştirilerin çoğu; geçmişe bakarak geleceği tahmin etmeye çalıştığı yönündendir. IC Rating™ bu nedenle, ileriye bakan üç farklı perspektifi dikkate almaktadır. Organizasyonun mevcut etkinliğini değerlendiren modelde, bu değerlendirme paralelinde kurumun kendini yenileme ve geliştirme yönündeki çabaları ve becerileri, ayrıca mevcut etkinliğin düşme riskleri de göz önünde bulundurulmaktadır. *IC Rating™ bu açılardan Mükemmellik Modeli'nde bulunan "yenilikçilik ve öğrenme" boyutunu desteklediği gibi, özellikle risk değerlemesinin sınırlı olduğu Mükemmellik Modeli için artı değer yaratma potansiyeline de sahiptir.*

IC Rating™ model doğrultusunda yapılan çalışmalar sonucunda farklı sektör, boyut ve ülkelerde pek çok kurumdan elde edilmiş önemli bir bilgi bankası bulunmaktadır. Dolayısıyla, *EFQM Mükemmellik Modeli'ni uygulayan kuruluşları için IC Rating™ modelinin en önemli artılarından biri her kuruma kendini ölçümlenen tüm boyutlarda, diğer kurumlarla kıyaslama imkanı sağlayarak önemli bir öğrenme fırsatı sunmasıdır.*

b. Balanced Scorecard ve Entelektüel Sermaye:

Balanced Scorecard, kurumların vizyon ve stratejilerin uygulamaya dö-

nüştürülmesini sağlayan bir araç olan ve stratejik yönetimi bütünleyen bir yönetim sistemidir. Balanced Scorecard gerek kurum stratejilerinin netleştirilmesi, gerekse kurum başarısında finansal performansın ötesinde bileşenlerin sinerjisi ile gelecek başarılarını yakalamanın mümkün olduğu tezinden yola çıkarak tasarlanmıştır. Bu aşamada **Balanced Scorecard da özellikle entelektüel sermaye yönetiminin kurumun yönetim sisteminin bir parçası haline getirilmesi için uygun bir platform oluşturulmaktadır.**



BALANCED SCORECARD

Kurumların gelecek başarıları hedef ve stratejileri doğrultusunda şekillenmektedir. Başarılı stratejiler bireyleri, kurumları ve organizasyonları yükseltirken, başarısız olanları da acımasız biçimde özellikle şirketlerin belirli bir süre içinde yok olmalarına sebep olmaktadır. Özetle, bir stratejinizin olması başarınızın garantisi sayılmaktadır.

Başarılı stratejiler iki temel koşula dayanmaktadır:

- Doğru oluşturulmuş stratejiler,
- ve bu stratejilerin uygulanması.

Şirketler, doğru strateji oluşturma çabasıyla çeşitli tekniklerden faydalanmakta ve bir kısım kaynaklarını da bu doğrultuda kullanmaktadır. Amaçları, kaynaklarını en etkin biçimde kullanarak rekabet üstünlüğü sağlamak olan şirketler, eğer ikinci koşulda başarılı olamazlarsa, birinci koşulu yerine getirmek için kullandıkları kaynakları boşa harcamış olmakla kalmayıp, rekabet arenasından da kolayca silinirler.

Stratejinin uygulanması ise, organizasyon çalışanlarının kısa ve uzun vadeli hedefleri ile tüm çalışmalarının oluşturulmuş stratejiye yönelik ve onu destekleyici olması, aynı zamanda da bu düzenin sistematik olarak ölçülebilmesidir. Başarının ve etkinliğinin temeli, stratejik yönetim sistemin, strate-

jilerin oluşturulması ve uygulanmasında bir bütünlük sağlayabilmesidir.

Balanced Scorecard, kurumların vizyon ve stratejilerin uygulamaya dönüştürülmesini sağlayan bir araç olan ve stratejik yönetimi bütünleyen bir yönetim sistemidir. Dünyada başarı kanıtlanmış bu sistem, uluslararası iş çevrelerinde dünyaca ünlü birçok şirket tarafından yıllardır başarı ile uygulanmaktadır. İsimden de anlaşıldığı gibi, aslında tabiatın bile dayanağı olan denge, Balanced Scorecard'da da temel unsurdur.

“Ölçemezsen yönetemezsin” kavramından yola çıkıldığında, stratejilerin etkin uygulanmasının önündeki en önemli engel, uygun olmayan ölçüm sistemleridir. Geleneksel ölçüm sistemleri tek boyutlu olarak sadece finansal performansı ölçmekte, stratejik yönlendirme ve kararlar bu

göstergelere dayanmaktadır. Ancak şirketin mevcut durumunu yansıtmakta yetersiz kalan finansal göstergeler karar almada tek başına kullanıldıklarında karar alıcıları yanlış yönlendirmektedirler.

Balanced Scorecard, stratejik yönetimin sadece finansal göstergelere dayalı yapılamayacağını öngörmekte ve finansal bakış açısını bütünleyen üç ayrı boyutu daha devreye sokmaktadır. Balanced Scorecard'da Finansal boyut, Müşteri boyutu, İç Verimlilik boyutu, ve Öğrenme ve Gelişme boyutlarıyla bütünleştirilmiştir.



Genelde geçmişin sonuçlarını taşıyan finansal göstergeler, Balanced Scorecard tarafından iz göstergeler olarak tanımlanmaktadır. Sadece bu göstergelere dayanarak karar vermek, sebep - sonuç ilişkilerinin gözardı edilmesine yol açmakta ve geleceğin öngörülmesine engel olmaktadır. Bu sebeple, müşteri memnuniyeti, çalışanların yetenekleri, yaratabilme gücü gibi ge-

leceği etkileyen öncü göstergeler de dikkate alınmalıdır.

Balanced Scorecard kullanım amaçları:

- ✓ Stratejileri netleştirmek ve odaklamak;
- ✓ Stratejileri şirket içinde yaymak;
- ✓ Bölüm hedefleriyle kişisel hedefleri ilişkilendirmek;
- ✓ Stratejileri uzun dönem hedefleri ve bütçeyle ilişkilendirmek;
- ✓ Periyodik performans ve strateji değerlendirmeleri yapmak;
- ✓ Stratejileri geliştirmek için bilgi toplamak.

Stratejiler, ölçülebilir sonuçları olan uygulama ve işlere, hızlı ve gelişim sağlayacak biçimde Balanced Scorecard ile çevrilebilirler.

Fark yaratabilmenin temelinde kurum stratejileri yer almaktadır. Bunu takiben, kurumların geleneksel taktiksel yaklaşımların ötesinde maddi ve maddi olmayan varlık ve kaynaklarını nasıl kullandığı gelmektedir. **Kurum stratejilerinin gerçekleştirilmesinde entelektüel varlıkların artan önem ve değeri paralelinde, Balanced Scorecard da maddi olmayan varlıkları kurum stratejileri ile ilişkilendirilmesine yönelik bir yaklaşım geliştirmiştir.**

Örneğin, Balanced Scorecard'ın "Strateji Haritası" (Tablo – 3) adı verilen metodolojisi ile Finansal boyutta iş hedefleri, stratejileri ve stratejik konum değerlendirilerek stratejik sonuçlar tanımlanır. Müşteri ve İç Verimlilik boyutlarında bu hedeflere ulaşabilmek için kurum içi ve dışında neler yapılması gerektiği ortaya koyu-

lur. Son olarak Öğrenme ve Gelişme boyutunda ise kurumun mevcut faaliyet alanındaki stratejik yetkinlikleri doğrultusunda gelecekte başarılı olabilmesi için mevcut entelektüel varlıklarının operasyonel olarak nerelere odaklanması gerektiği belirlenir.

Bu amaçla Balanced Scorecard dört temel boyutu arasında yer alan "**Öğrenme ve Gelişme Boyutu**"nda kurum stratejilerini etkin olarak uygulayabilmek için gerekli maddi olmayan varlıkları 3 ana kategoride toplar:

- **İnsan Sermayesi:** Kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgi, beceri, yetenek ve yetkinlikler,
- **Bilgi Sermayesi:** Şirketin sahip olduğu veri bankaları, bilgi sistemleri, ilişki ağı (network) ve teknolojik altyapı,
- **Organizasyonel Sermaye:** Kuru-

mun kültürü, liderlik yapısı, çalışanların stratejik hedeflere uyumu ve çalışanların bilgi paylaşımı konusundaki yetenekleri.

Bu sayede Balanced Scorecard ile şirketin insan, bilgi ve organizasyonel sermayesinin – kısaca stratejik hazırlık derecesinin – sistematik olarak ölçülmesi ve strateji ile uyumlu olmasını sağlar.

Balanced Scorecard “Strateji Haritası” (Tablo – 4) adı verilen metodolojisi ile maddi olmayan bu varlıklarını şirketin performans ve stratejileri ile ilişkilendirir. “Strateji Haritası”ndan görüleceği üzere kurumun maddi olmayan varlıklar müşteri ve hissedarlar için değer yaratmada kritik konumda olan kurum içi süreçleri geliştirerek şirketin performansını etkilerler. Şirketler Balanced Scorecard strateji haritasını oluştururken öncelikle kurumun uzun dönemde finansal olarak elde etmek istediği sonuçları belirlerler. Daha sonra bu sonuçlara ulaşabilmek için müşterilere sunacakları değer sunumu paketini oluştururlar. Kurum içi verimlilik boyutunda ise, bu hedeflere ulaşabilmek için kurumun süreçlerinin nasıl yapılandırılacağı belirlenir. En son olarak da bu süreçlerin etkin olarak işletilebilmesi için gerekli olan kurumun finansal olmayan varlıkları —insan, bilgi ve organizasyonel sermaye—belirlenir. Böylelikle finansal olmayan varlıkların kurum stratejileri doğrultusunda çalışması sağlanır.

Strateji Haritası

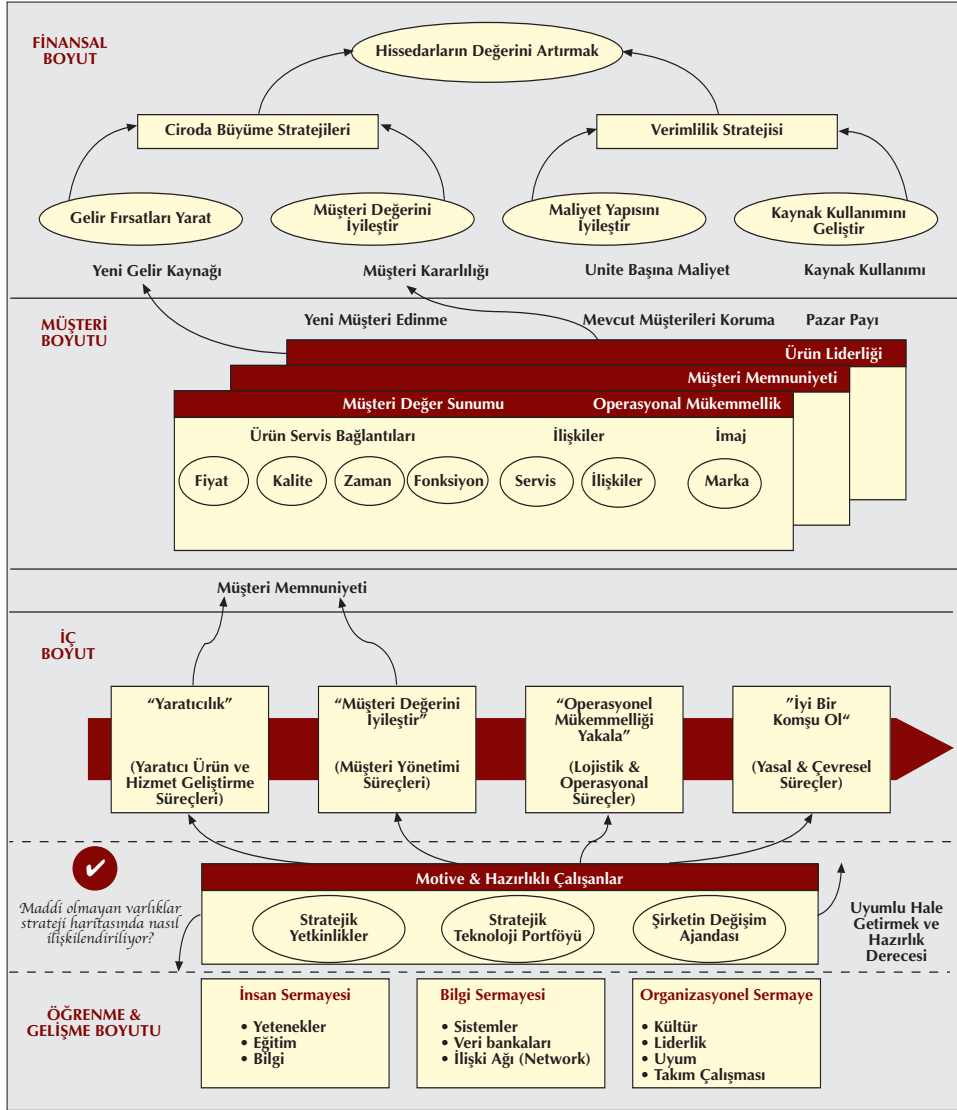
Strateji haritası, entelektüel sermayenin hissedarların değerini artırmak

üzere birbiri ile bağlantılı dört boyut aracılığı ile ilişkilendirilmesine yönelik bir çerçeve sunar. Finansal boyut, stratejinin ölçülebilir/finansal sonuçlarını (yatırımların geri dönüşü, hissedar değeri, karlılık, ciro artışı ve düşük birim maliyetle) tanımlar. Müşteri boyutu hedef müşterilerden beklenen satış ve bağlılığı sağlamaya yönelik değer sunumu tanımlar. Bu değer sunumu maddi olmayan varlıkların değer yaratacakları temayı tanımlar. İç verimlilik boyutu farklılaştırılmış müşteri değer sunumu için gerekli kilit süreçleri tanımlar. Son olarak öğrenme ve gelişme boyutunda ise, kurum stratejisinin gerçekleştirilmesinde en kritik entelektüel varlıklar yer alır. Boyutun amacı hangi işlerin (insan sermayesi), hangi sistemlerin (bilgi sermayesi) ve nasıl bir ortamın (organizasyonel sermaye) değer yaratan kurum içi süreçler için gerekli olduğunu ortaya koyar. Entelektüel sermayenin, kurumun iş süreçleri ile ilişkilendirilmesi ve uyumlu hale getirilmesi gerekir.

Bu varlıkların kurum içi süreçlere yaptığı katkının derecesi şirketin insan, bilgi ve organizasyonel sermayesinin – kısaca stratejik hazırlık derecesinin – sistematik olarak ölçülmesini ve strateji ile uyumlu olmasının ölçümlenebilmesini sağlar.

Balanced Scorecard’ın Öğrenme ve Gelişim Boyutu’nda tanımlanan entelektüel varlıklar aslında tüm şirketler için stratejilerinin temeli ve en önemli “öncü göstergeler”dir. İnsan sermayesinden elde edilen değer, kurum içi süreçleri en iyi şekilde gerçekleştirmeyi sağlayan stratejik iş ailelerine odaklanıldığında elde edilir. Aynı şekilde bilgi sermayesi de insan sermayesinin

Tablo – 4 Strateji Haritası



iş yapma yöntemlerinin etkinliğini sağlayacak, katma değer yaratabilen altyapı ve uygulamalara odaklandığı zaman, kurum stratejinin gerçekleştirilmesine öncülük eder. Yeni bir stratejinin uygulanmasını aşamasında, şir-

ketlerini değişime odaklayabilen, organizasyonel sermayelerini (kurum kültürü, değişimi sürükleyecek liderler...) bu yeni strateji ile uyumlu hale getirebilen şirketler kısa dönemde yatırımlarının geri dönüşünü alabilirler.

BALANCED SCORECARD ile STRATEJİK HAZIRLIK ÖLÇÜMLEMESİ

Balanced Scorecard'ın Öğrenme ve Gelişim Boyutu'nda tanımlanan her sermaye türü için stratejik hazırlık derecesinin ölçülmesinde ayrı unsurlar dikkate alınır:

- **İnsan Sermayesi:** insan sermayesinde stratejik hazırlık derecesi, çalışanların strateji haritasındaki kritik iç süreçleri gerçekleştirmeye yönelik doğru ve yeterli yeteneklere sahip olup olmadığının değerlendirilmesi ile ölçülür. Bu amaçla ilk olarak stratejik iş aileleri – kurumun kritik iş süreçleri üzerinde en çok etkiye sahip bilgi, deneyim, yeteneği bulunduran pozisyonlar - belirlenir. Bunu takiben, bu pozisyonlar için gerekli stratejik yetkinlik seti oluşturulur. Mevcut ve beklenen yetkinlikler arasındaki fark ise, kurumun hazırlık derecesini belirlerken aynı zamanda kurumun kaynaklarını bu farklılıkları kapatmaya yönlendirmesini sağlar.
- **Bilgi Sermayesi:** bilgi sermayesinin ölçüsü, sahip olduğu stratejik bilgi teknolojisi portföyü altyapısı ve uygulamalarının kurumun strateji haritasındaki kritik iç süreçlerini ne kadar desteklediğidir.
- **Organizasyonel Sermaye:** Entelektüel varlıklar arasında ölçülmesi ve değerinin anlaşılması en güç olan sermayedir. Bununla birlikte başarılı şirketlerin strateji haritalarında *kurum kültürünün* şirket misyon, vizyon, hedef ve ilkelerini ile uyumlu ve harmoni içinde olduğunu gösteriyor. Aynı şekilde *kurum içi liderliğin, takım çalışmasının* ve *bunların organizasyonun tüm seviyelerine yayılımının* önemli bir unsur olduğunu görüyoruz. Çalışanların, departmanların ve birimlerin hedef ve öncelikleri ile şirketin stratejik öncelikleri arasındaki paralellik ise, başarının kilit noktaları arasında yer alıyor. Bu nedenle organizasyonel sermayenin hazırlığının ölçülmesinde öncelikle kurum önceliklerini gerçekleştirilebilmesi için gerekli organizasyonel değişim ajandası hazırlanmalıdır. Ve buna paralel olarak kurum kültürünün, kurum içi liderlik ve takım çalışmasının ve bireysel hedeflerin uyumu sağlanmalıdır.

Stratejik hazırlık derecesi finansal varlıkların nakde dönüş hızını ifade eden “likidite” kavramı ile yakından ilişkilidir. Örneğin, bilançoda kısa dönemli varlıklar arasında yer alan alacaklar ve stoklar, kurum için bina ve ekipmanlardan çok daha hızlı nakit girişi sağlarlar. Aynı mantık ile, maddi olmayan varlıkların stratejik hazırlık derecesinin yüksekliği de, bu varlıkların kurumun nakit yaratmasına sağlayacakları katkının hızını göstermektedir.

“Ölçemezsen yönetemezsin” kavramından yola çıkıldığında, **stratejilerin etkin uygulanmasının önündeki en önemli engel, uygun olmayan ölçüm sistemleridir.** Ayrıca, üst yönetimin maddi olmayan varlıkların tanımlanması ve ölçülmesi konusunda

isteksizliği de genellikle kurumda kendileri güvende hissedecekleri, ölçülebilir göstergeler olmasında kaynaklanıyor. Bununla birlikte, şirketlerin başarılı olabilmesi için strateji oyununda yeni girişimlerde bulunmaları da kaçınılmaz hale gelmiştir.

Balanced Scorecard bu kapsamda öncelikle şirketlere, stratejilerin uygulamaya dönüşebilmesi adına önemli bir araç sunmuştur. Şirketler için finansal göstergelerin ötesine bakmayı - müşteriler, iç süreçler ve gelişim boyutları - ve boyutlar arasındaki sinerji, sebep-sonuç ilişkisini tanımlamayı mümkün kılmıştır. “**Öğrenme ve Gelişme Boyutu**”nda kurum stratejilerini etkin olarak uygulayabilme adına oluşturduğu yaklaşımlar ile de **entelektüel sermaye yönetiminin kurumun yönetim sisteminin bir parçası haline getirilmesini** sağlamaya çalışmaktadır.

Bugün Balanced Scorecard uygulamasını kullanan şirketlerin de özellikle bu bakış açısı ile strateji haritalarını gözden geçirmeleri önemli kazanımlar

yaratabilecektir. Bu aşamada **IC Rating™ metodolojisi Balanced Scorecard ile arasındaki tutarlılık (Tablo – 5 Balanced Scorecard ve IC Rating™) nedeni ile bütünsel bir değerlendirme ve gözden geçirme yapabilme fırsatı sunmaktadır.**

Ayrıca IC Rating™, Balanced Scorecard’ı kullanan kurumlara

- **entelektüel sermaye yönetimini özellikle “Öğrenme ve Gelişme Boyutu”nda sistematik, sebep-sonuç ilişkisine dayalı ölçülebilir performans göstergeleri üzerine kurabilme ve,**
- **kendilerini diğer kurumlarla kıyaslama imkanı sağlayarak öğrenme deneyimi oluşturma imkanı vermektedir.**

Tablo – 5 Balanced Scorecard ve IC Rating™

Balanced Scorecard Tasarım Felsefesi	IC Rating™ Değerlendirme Felsefesi
• Şirketler öncelikle kurumun uzun dönemde finansal olarak elde etmek istediği sonuçları belirlerler. • Daha sonra bu sonuçlara ulaşabilmek için müşterilere sunacakları değer sunumu paketini oluştururlar. • Kurum içi verimlilik boyutunda ise, bu hedeflere ulaşabilmek için kurumun süreçlerinin nasıl yapılandırılacağı belirlenir. • En son olarak da bu süreçlerin etkin olarak işletilebilmesi için gerekli olan kurumun finansal olmayan varlıkları —insan, bilgi ve organizasyonel sermaye—belirlenir. • Böylelikle finansal olmayan varlıkların kurum stratejileri doğrultusunda çalışması sağlanır.	• İş Modeli bileşeni kurumun stratejik etkinliğini; insan, yapısal ve ilişkiler sermayeleri ise kurumun operasyonel etkinliğini sorgular. • Öncelikle kurumun faaliyet gösterdiği alandaki stratejik konumu irdelenir. • Bunu takiben kurumun mevcut faaliyet alanındaki stratejik yetkinlikleri doğrultusunda gelecekte başarılı olabilmesi için mevcut entelektüel varlıklarının operasyonel olarak yeterince etkin olup olmadığı irdelenir. • Kurumun entelektüel varlıkları hedeflerine ulaşabilmesi ve rekabetçi konumun koruyabilmesinde kurumun sahip olduğu ayrıştırıcı unsurlardır.

Tablo – 5 (devam)

Balanced Scorecard Öğrenme ve Gelişme Boyutu Kategorileri IC	Rating™ Bileşenleri
İnsan Sermayesi: insan sermayesinde stratejik hazırlık derecesi, çalışanların strateji haritasındaki kritik iç süreçleri gerçekleştirmeye yönelik doğru ve yeterli yeteneklere sahip olup olmadığının değerlendirilmesi ile ölçülür.	İnsan Sermayesi: Kurumun çalışanlarından oluşur. Alt bölümlerde kurumun yönetimi ve çalışanları ayrı ayrı değerlendirilir. - Yönetim boyutunda; liderlik kalitesi, iletişim becerileri, stratejik beceriler, vb. gibi önemli faktörler ele alınmaktadır. - Çalışan boyutunda; bağlılık, motivasyon, yetkinlik ve deneyim gibi değerler ele alınmaktadır.
Organizasyonel Sermaye: Başarılı şirketlerin strateji haritalarında kurum kültürünün şirket misyon, vizyon, hedef ve ilkelerini ile uyumlu ve harmoni içinde olduğunu gösteriyor. Aynı şekilde kurum içi liderliğin, takım çalışmasının ve bunların organizasyonun tüm seviyelerine yayılımının önemli bir unsur olduğunu görüldüğü. Çalışanların, departmanların ve birimlerin hedef ve öncelikleri ile şirketin stratejik öncelikleri arasındaki paralellik ise, başarının kilit noktaları arasında yer alıyor.	Yapısal Sermaye: Kültür yapısal sermayenin bir parçası olarak kabul edilmektedir. Organizasyonel kültürel konular şu değerlendirmeleri içerir: merkeziyet/adem-i merkeziyet oranı, organizasyonun ne kadar hiyerarşik olduğu, kültürün açıkça anlatılıp anlatılmadığı, vizyonların, değerlerin ve stratejilerin organizasyon içinde ne ölçüde iletildiği.
Bilgi Sermayesi: bilgi sermayesinin ölçüsü, sahip olduğu stratejik bilgi teknolojisi portföyü altyapısı ve uygulamalarının kurumun strateji haritasındaki kritik iç süreçlerini ne kadar desteklediğidir.	İlişkiler Sermayesi: Kurumun paydaşları ile ilişkilerinde bilgi yönetimi uygulamalarından nasıl faydalandığını değerlendirilir. Süreç Sermayesi: tüm iç süreçleri, modelleri (proje modelleri vs.), bilgi teknolojisi portföyü altyapısı ve uygulamaları değerlendirilir, şirketin en etkin araçlara ve yöntemlere sahip olup olmadığı gibi faktörlere bakar.

Not: IC Rating™ bir şirketin performansına katkıda bulunan 200'den fazla maddi olmayan faktörün sorgulanması, analizi ve değerlendirilmesini içerir. (Tablo-5) Balanced Scorecard ve IC Rating™ arasındaki tutarlılıkları göstermek üzere örnek olarak hazırlanmıştır.

KAYNAKLAR

Makaleler:

- Kaplan, Robert S. ve Norton, P. David (2004) “Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets”, Harvard Business School Review OnPoint Collection
- Ulrich, Dave ve Smallwood, Dave (2004) “Capatilizing on Capabilities, Harvard Business School Review OnPoint Collection

Kitaplar:

- Argüden, Dr. Yılmaz (2000) “Balanced Scorecard”, Rota Yayıncılık

- Sullivan, H. Patrick (1998) “Profiting from Intellectual Capital”, John Wiley & Sons Inc.
- Thomas, A.Stewart (2001) “The Wealth of Knowledge”, Currency DoubleDay

Web Siteleri:

- www.arge.com
- www.efqm.org
- www.eknowledgecenter.com
- www.kalder.org

Entelektüel Sermaye

ARGE, 1991 yılından bu yana müşterilerine **yönetim danışmanlığı** hizmetleri sunmaktadır. Bugün gelişmiş metodolojileri, çeşitli sektörlerde elde ettiği deneyimleri ve güçlü danışman ekibi ile **ARGE** Türkiye'nin önde gelen kuruluşları arasında yer almaktadır.

Rakamlar, **ARGE**'nin yeni işlerinin %60'ının eski müşterilerinden geldiğini göstermektedir. Bu istatistik, müşteri mutluluğunun bir göstergesi olarak önem verdiğimiz bir performans göstergesidir.

Gücünü, müşterilerinin artan performanslarından alan **ARGE**'nin müşteri profilinde kendi sektörlerinde önder firmalar bulunmaktadır. Bizce içinde bulunulan konum ne kadar iyi olursa olsun, bununla yetinmemek ve daha iyiye ulaşmak için gayret göstermek, lider olmanın çok önemli ve içgüdüsel bir özelliğidir.

En iyiyi başarmak için hiç vazgeçmediğimiz şu temel prensipleri uygulamaktayız:

- Müşterilerimizin işlerine artı değer katmak,
- Yaratıcı yaklaşımlar ve uygulanabilir çözümler üretmek,

- Üstlendiğimiz her işi en iyi şekilde gerçekleştirmek için hiçbir fedakârlıktan kaçınmamak,
- Müşterilerimizin gizliliğine daima özen göstermek.

Hizmetlerimizi yapılandırırken en önde tuttuğumuz unsur "**uygulama**"dır. Bu yaklaşım verilen hizmetlerin sadece öneri ve raporlar ile kısıtlı olmasından çok farklı olup gerçek bir katma değer yaratmaktadır.

ARGE'nin görüşüne göre, iş performansını doğrudan etkileyen dört temel unsur bulunmaktadır. Bunlar iş stratejisi, bu stratejiyi gerçekleştirmek için gerekli olan iş yapma yöntemleri, insan kaynakları ve teknoloji yönetimidir. Değer yönetimi alanında özel bir metodoloji ile çalışan **ARGE**, çalışma başında müşterisinin şirketinin değerini ölçer ve çalışmalarını bu değeri yükseltmeye odaklar.

Bu çerçevede **ARGE**'nin sunduğu danışmanlık hizmetleri dört ana başlık altında toplanmaktadır: **Strateji**, **İş Mükemmeliği**, **Kurumsallaşma**, **AB ve Rekabet Uyumu**

Bu dört ana başlık altında verilen hizmetler şu şekildedir:

Strateji	İş Mükemmeliği	Kurumsallaşma	AB ve Rekabet Uyumu
Strateji Geliştirme	İş Etkinliği Değerlendirmesi	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri	AB Stratejileri Geliştirme
Strateji Uygulama (Balanced Scorecard)	Toplam Kalite Yönetimi	Kurumsal Yönetişim	AB Etki ve Uyum Çalışmaları
Stratejik İşbirlikleri ve Birleşme sonrası Yapılandırma	Yeniden Yapılanma	Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma	Rekabet Kurallarına Uyum
Değer Yönetimi	Ürün ve Müşteri Portföyü Yapılandırma	Entelektüel Sermaye Yönetimi	AB Fonlarından Faydalanma

ARGE danışmanları, uzmanlık konularında dünyadaki gelişmeleri takip etmek için senede bir ay eğitim alırlar. Sosyal sorumluluğunun bilincinde olan bir kurum olarak, çalışanlarının haftada bir gün gönüllü kuruluşlarda çalışarak deneyimlerini toplumsal sorunların çözümünde kullanmalarını teşvik eder.

ARGE, Avrupa Parlamentosu'nda kurumsal sosyal sorumluluk projeleriyle geleceği şekillendiren en iyi üç şirket arasında değerlendirilmiştir (2002).