

**BİLGİ TOPLUMUNDA İŞLETMELER AÇISINDAN ÖNEMLİ BİR ZENGİNLİK:  
ENTELEKTÜEL SERMAYE  
-HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME-**

Ahmet Bülend GÖKSEL\*  
E. Pelin BAYTEKİN\*\*

**Öz**

*Bilgi toplumunda bilginin yeni ekonomiyi şekillendirme gücüne sahip olması ve bilginin ekonomide rekabetçi üstünlük sağlayan önemli bir üretim faktörü haline gelmesi, işletmeleri fiziksel varlıklardan ziyade bilgi ürünü maddi olmayan varlıklara sahip olmaya yöneltmektedir. Bu noktada karşımıza çıkan kavram, entelektüel sermaye kavramıdır. Entelektüel sermaye, temel olarak insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak üç bileşenin karşılıklı etkileşiminden meydana gelmektedir.*

*Entelektüel sermayenin önemli bir yapı taşı olan insan sermayesi, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların toplamından oluşmaktadır. Yapısal sermaye ise, bir işletmenin sahip olduğu araç, gereç ve süreçler toplamıdır. Müşteri sermayesi ise, işletmenin sahip olduğu müşterileri ile ilişkisine atfedilen değer olarak açıklanabilir.*

*Bilgi toplumunda işletmelerin yeni zenginliği olarak kabul edilen entelektüel sermayenin yönetimi ve artırılması oldukça önemlidir. Bu bağlamda çalışmanın amacı -entelektüel sermaye ve bileşenlerinin ele alınmasının ardından- halkla ilişkiler yönetiminin, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin artırılması ve yönetimi konularında dolaylı veya doğrudan katkı sağlayan bir işletme fonksiyonu olma özelliğine sahip olduğunu ortaya koyabilmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada kapsamlı bir literatür analizi yapılarak konu ele alınmaya çalışılmıştır.*

***Anahtar sözcükler:*** Entelektüel sermaye, entelektüel sermayenin bileşenleri, halkla ilişkiler.

***Abstract: An Important Wealth in the Knowledge Society in View of Enterprises: The Intellectual Capital -An Evaluation from PR Perspective-***

*The shaping force of knowledge and its emergence as a productive factor in competition, among the knowledge society is the leading factor forcing organizations to get more knowledge based capitals instead of physical materials. At this point a new concept is emerging "The intellectual capital". The intellectual capital consists basically of three interconnected parts, the human capital, the structural capital, and the customer capital.*

*The human capital, which constitutes a major part of the intellectual capital, is formed by the total knowledge, talent and behaviors of the workers. The structural capital is formed by the tools, machines*

---

\*Prof. Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, ahmet.bulent.goksel@ege.edu.tr

\*\*Yrd. Doç. Dr., Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, pelin.baytekin@ege.edu.tr

*and events possessed by the organization. Customer capital may be defined as the attributed worth to the relationship between organization and customer.*

*Management and expansion of intellectual capital, which is accepted as the new wealth of organizations, is very important. In this manner, aim of this study is -after having evaluated the intellectual capital and it's components- to show the role of PR management as a management function which has direct or indirect effects on management and expansion of human, structural and customer capital. In scope of this purpose, the subject is evaluated by performing a detailed literature analysis.*

**Key words:** *Intellectual capital, components of intellectual capital, public relations.*

.....

## GİRİŞ

Pazarların farklılaştığı, rekabetin arttığı, ürün ve hizmetler arasındaki farklılıkların azaldığı, bilginin önemli bir güç haline geldiği günümüz iş dünyasında işletmeler açısından entelektüel sermayenin farklılık yaratan, işletmeye değer katan bir yapıya büründüğü dikkatleri çekmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın amacı, entelektüel sermaye ve bileşenleri ile ilgili bilgilerin ele alınmasının ardından entelektüel sermayenin yönetimi ve artırılması bağlamında halkla ilişkilerin yaptığı katkıları irdelemektir. Çalışma içerisinde öncelikle, tarım, sanayi ve bilgi toplumundan genel hatları ile söz edilmekte, sonrasında entelektüel sermayenin bileşenleri ve bu bileşenlerin yönetimine halkla ilişkilerin katkısı incelenmektedir.

### **Entelektüel Sermaye Kavramı**

Geçmişten günümüze kadarki dönem içerisinde insanlık farklı yaşam ve örgütleniş biçimlerine sahip üç değişik aşama ile karşı karşıya kalmıştır. Bu aşamalar, tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu olarak adlandırılmaktadır.

Tarım toplumu, insanların toprağa bağlandıkları ve yerleşik hayata geçtikleri toplumsal yapılanma biçimidir. Tarım toplumu

olarak bilinen toplumsal yaşam biçimi oldukça uzun sürmüş, tarımı esas alan medeniyetler kurulmuş, en önemli sermaye tarım olduğu için yapılan savaşların nedeni toprağın paylaşımı olmuştur.

Sanayi Devrimi 1765'te buhar makinesinin bulunması ve bunun enerji kaynağı olarak kullanılması çerçevesinde oluşmuş ve 1789 Fransız Devrimi'nin yeni teknolojiler üzerindeki sosyal etkileri nedeni ile bu toplumsal yapılanma biçimi sanayi toplumu olarak isimlendirilmiştir.

"1960'lı yıllardan itibaren bazı sosyal bilimciler Amerika ve Japonya gibi ileri düzeyde endüstrileşmiş ülkelerde toplumun temel karakteristiklerinde köklü değişim eğilimi gözlemlemişlerdir. Bu yeni toplum biçimi birçok yönden sanayi toplumundan farklılıklar arzetymekte" (Bozkurt, 2000: 20) ve bilgi toplumu olarak adlandırılmaktadır.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinin başlamasıyla birlikte, yeni kurum ve kurallar ortaya çıkmış ve bilgi toplumunun dinamikleri oluşmaya başlamıştır. Bilgi toplumu, bilginin çok önemli bir güç, rekabet aracı ve stratejik bir kaynak haline geldiği, öğrenme kavramına her zamankinden daha fazla değer verilen,

ciddi teknolojik değişimlerin yaşandığı, büyük dönüşüm ve değişimleri içine alan bir toplumsal yapılanma olarak kabul edilmektedir. Bilgi toplumu ile birlikte kitlesel üretimden uzaklaşmakta, standartlaşma son bulmakta, esnek ve yalın örgütler önem kazanmakta, sanal örgütler gündeme gelmekte, çalışma hayatının yeniden şekillendiği görülmekte, istihdamda yeni bir yapılanmanın olduğu dikkatleri çekmekte, bilgi işçisi adı verilen yeni bir işçi kavramının ortaya çıktığı görülmektedir.

Bilgi toplumunda işletmeler de değişmektedir. Yaşanan değişimlerden en önemlisi bilgi iletişim teknolojilerinin yoğun bir biçimde kullanılmaya başlanmış olmasıdır. Ayrıca işletmelerin öğrenen organizasyon olma noktasında çaba sarfettikleri, sürekli değişim ve gelişme ilkesini esas aldıkları, bilgiyi yönetmek adına bilgi yönetimi ile ilgili kapsamlı çalışmalar başlattıkları da dikkatleri çekmektedir.

Ayrıca bilgi toplumunda bilginin yeni ekonomiyi şekillendirme gücüne sahip olması ve bilginin ekonomide rekabetçi üstünlük sağlayan önemli bir üretim faktörü haline gelmesi işletmeleri fiziksel varlıklardan ziyade bilgi ürünü maddi olmayan varlıklara sahip olmaya yöneltmektedir. Bu noktada karşımıza çıkan kavram, entelektüel sermaye kavramıdır.

Günümüzde işletmeler açısından meydana gelen ciddi değişimler bilgi ekonomisi içerisinde entelektüel sermaye kavramının oluşup, işletme değerinin içinde önemli bir yere sahip olmasına neden olmuştur. Bilginin elde edilmesinin ve değerlendirilmesinin bir örgütsel yetenek olarak kabul edildiği günümüzde bilgi toplumunun organizasyonları, bilgiyi değere çevirmek sureti ile kar elde eden yapılar haline dönüşmektedir.

İşletmelerin en değerli varlığı ve belki de en önemli rekabet aracı haline gelmeye başlayan entelektüel sermaye kavramı ile ilgili yapılmış olan bir çok tanım bulunmaktadır.

En basit şekli ile entelektüel sermaye, 'organizasyonun bilgi değeri' olarak tanımlanmaktadır (Akpınar, 2000:52). Entelektüel sermaye ile ilgili yapılmış olan bir diğer tanım ise, entelektüel sermaye ile ilgili önemli çalışmalar gerçekleştirmiş olan Thomas Stewart'a ait olan tanımdır. Stewart'a göre entelektüel sermaye, "zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir. Yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir" (Stewart, 1997: 12).

Başka bir tanıma göre entelektüel sermaye, "kara dönüştürülebilen bilgi" (Harrison ve Sullivan, 2000: 34) olarak açıklanmaktadır.

Grafström ve Leif Edvisson ise entelektüel sermayeyi "insan perspektifinden geleceğin değerlerini yaratmada yardımcı olabilecek kazanılmış anlayışların toplamı ile birlikte ilişkileri de kapsayan bir kavram" (aktaran Arıkboğa, 2003: 74) şeklinde tanımlamaktadır.

Entelektüel sermaye ile ilgili literatür incelendiğinde, Ertuğrul (Bilgiyönetimi, 2006) bu konuda şöyle demektedir:

...terimin ilk olarak 1975 yılında Michael Kalecki tarafından, ekonomist John Kenneth Galbraith'e atfı yaparak kullanılmış olduğu görülmektedir. Kalecki makalesinde 'Acaba kaçımız şu geçen birkaç on yıllık dönemde elde ettiğimiz entelektüel sermayenin farkındayız' ifadesini kullanmıştır. Günümüzde gelişen bilgi ekonomisi trendi ile yeniden tartışılan entelektüel sermayenin, bu anlamı ile ilk olarak Thomas Stewart tarafından haziran 1991

tarhinde kaleme alınan Brainpower (Beyingücü) makalesi ile gündeme geldiği kabul edilmektedir

Zaman zaman entelektüel sermaye ile ilgili yaşanan akıl karışıklığının, kavramın başka kavramlarla karıştırılmasından ve bu kavramlar ile tam olarak neyin ifade edilmeye çalışıldığının bilinmemesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Bu kavramlar, entelektüel mülkiyet ve entelektüel varlıklardır. Kavramlara açıklık getirilmesi konunun anlaşılabilirliğine ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

Entelektüel mülkiyet, "resmi olarak verilmiş, patentler, ticari markalar ve telif hakları gibi mülkiyet haklarıdır. Entelektüel sermayenin, muhasebe amaçları için göz önünde bulundurulmuş tek formu bu varlıklardır" (Ertuğrul, 2006).

Entelektüel varlıklar ise, "...işletmenin sahip olduğu ve gelecekte gelir akımı sağlayacak teknoloji ve yönetim gibi unsurları içeren bilgi temelli varlıklardır" (Ertuğrul, 2006). Bunlar, entelektüel mülkiyet unsurlarına göre daha soyut olan varlıklar olarak kabul edilmektedir.

Tanımlar sonrasında entelektüel sermayenin bu iki kavramı da içine alan, çatı niteliğinde, daha genel bir kavram olduğu görülmektedir.

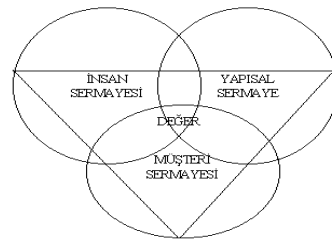
Entelektüel sermayenin bileşenlerine geçmeden önce entelektüel sermaye ile ilgili belirtilmesi gereken iki önemli husus bulunmaktadır. Bu hususlar şunlardır(Ross; Ross, 1997:415):

-Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel kaynağıdır.

-İşletmenin entelektüel sermayesinin yönetimi önemli bir yönetsel sorundur.

### Entelektüel Sermayenin Bileşenleri:

Entelektüel sermaye ile ilgili en yaygın sınıflandırma, Bontis, Roos ve Stewart\_ tarafından yapılan sınıflandırmadır. Buna göre, bu kişiler, entelektüel sermayeyi, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi şeklinde sınıflandırmışlardır (Kannan ve Aulbur, 2004: 389). Bu konu ile ilgili literatür incelendiğinde, bazı sınıflandırma modellerinde, entelektüel sermayenin yapısal sermaye ve insan sermayesi olarak ayrıldığı da görülmektedir. Ayrıca bazı sınıflandırma modellerinde müşteri sermayesi yerine daha genel bir kavram olması nedeni ile ilişkisel veya ilişkiler sermayesi ifadelerinin de kullanıldığı görülmektedir. Çalışma içerisinde, entelektüel sermayenin bileşenleri, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak ele alınıp, irdelenmektedir. Entelektüel sermaye insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin birbiri ile etkileşiminden ve sinerjiden oluşmaktadır. Bu unsurların tek tek değerlendirilmesi diğer bir ifade ile tek tek ele alınması entelektüel sermayenin belirlenmesinde sözkonusu olamamaktadır.



Şekil 1: Entelektüel sermayenin bileşenleri  
— Bilgi Akış Çizgileri

### İnsan Sermayesi

Entelektüel sermayenin önemli bir yapı taşı olan insan sermayesi, çalışanların

sahip olduğu bilgi, beceri ve davranışların toplamından meydana gelmektedir. İnsan sermayesi ile ilgili geniş bir tanıma göre, insan sermayesi “müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilme kabiliyeti, çalışanların yetenekleri ve fikir yapılarıdır” (aktaran Arıkboğa, 2003: 85).

Bu sermaye türü, işletmelerin direkt sahip oldukları bir sermaye türü değildir. Çalışanların işten ayrılmaları ile kaybedilen bir sermayedir. İşletmelerin bu nedenle, insan sermayesini ancak kiralayabilme şansları bulunmaktadır. İnsan sermayesinin çalışanların işten ayrılmaları sonucu kaybedilmesi sorunu, işletmeleri bu konu ile ilgili çözüm arayışına itmiştir. Bu bağlamda, oluşturulan bilgi yönetimi(1) projeleri ile çalışanların kendilerinde saklı olan ve örtülü bilgi(2) olarak adlandırılan bilgilerini mümkün olduğunca diğer çalışanlarla paylaşmaları ve bu bilginin işletme için yararlı ve değer oluşturan bir biçime dönüştürülmesi için çaba sarfedilmektedir.

Buluşçuluğun başladığı yer, basamak ve kavrayışın pınarı olarak kabul edilen insan sermayesinin bileşenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Guthrie, 2001:35):

- Teknik bilgi (know-how),
- Eğitim
- Mesleki yeterlilik
- Bilgi üretimine yönelik çalışmalar
- Yetenek/beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar
- Girişimcilik coşkusu, mucitlik, kabullenici ve reddedici yetenekler, değişimcilik.

İnsan sermayesinin değerlendirilmesi ve yönetilmesi noktasında, tüm çalışanların aynı şekilde değerlendirilmemesi büyük önem taşımaktadır.

Bu bağlamda, geliştirilecek olan bir işgücü değer matrisi, çalışanların değerlendirilmesinde, işletmedeki yerinin ve işletme için öneminin ortaya konmasında üst yönetime ışık tutacak bir çalışma olarak kabul edilmektedir.

Yeri zor dolar Düşük katma değerli	Yeri zor dolar Yüksek katma değerli
Yeri kolay dolar Düşük katma değerli	Yeri kolay dolar Yüksek katma değerli

**Tablo 1:** İşgücü çeşitleri

**Kaynak:** Steward, 1997: 98

İşgücü değer matrisi, 4 hücreden oluşmaktadır. (aktaran Arıkboğa, 2003: 89-90).

Sol alt bölümde kalifiye olmayan ancak, işin yapılması için gereksinim duyulan çalışanlar yer almaktadır (Yeri kolay dolar, düşük katma değerli)... Sol üst karede yer alan çalışanların yaptıkları iş önemli ve yerlerinin doldurulması zordur (Yeri zor dolar, düşük katma değerli). Ancak müşterinin bu işe verdiği değer azdır. Örneğin, reklam ajansında, muhasebe bölümünün faturalama hatası yapması müşteri kaybettirebilir. Yaratıcı departmanların çalışmaları ise, kaybedilen müşteriyi yeniden kazandırabilir. Sağ alt bölümde yer alan çalışanlar, müşterilerin yüksek katma değer verdiği alanlarda çalışırlar ancak bu nitelikteki çalışan kolayca bulunabilir (Yeri kolay dolar, yüksek katma değerli), Sağ üst köşede bulunanlar, yüksek katma değerli işler yaparlar, ve benzersiz özelliklere sahiptirler (Yeri zor dolar, yüksek katma değerli)

Matris, anlatılanlar çerçevesinde tekrar ele alındığında, sol üst köşede yer alan çalışanların bilgi ile donatılması, sol alt köşe ile ilgili otomasyona geçilmesi, sağ alt köşede yer alan kişilerin yaptığı işlerin dışarıya kaydırılması, sağ üst köşede yer alan çalışanların ise sermayeye katılması için çalışmasının işletme açısından avantaj yaratması sözkonusudur (Arıkboğa, 2003: 91).

Yeri zor dolar Düşük katma değerli <b>BİLGİYLE DONATIN</b> →	Yeri zor dolar Yüksek katma değerli <b>SERMAYEYE KATIN</b>
Yeri kolay dolar Düşük katma değerli <b>OTOMASYONA GEÇİN</b> ↓	Yeri kolay dolar Yüksek katma değerli <b>FARKLILAŞTIRIN YA DA DİŞARIYA VERİN</b> ↔

**Tablo 2:** İşgücünün yönetimi  
**Kaynak:** Steward, 1997: 100.

İnsan sermayesinin geliştirilmesi açısından insanların bildiklerinden daha fazla yararlanılmaya çalışılması veya daha çok sayıda insanın işletme için daha fazla şey bilmesinin sağlanması önem taşımaktadır (Stewart'dan aktaran Zaim, 2005: 159).

Zaim (2005:160) bu konuda şöyle demektedir:

İnsan sermayesi ile ilgili son yıllarda üzerinde durulan bir konu ise, bilgi işletmelerinin ve bilgi işçilerinin içinde buldukları istihdam ve sadakat ikilemidir. İşletmeler açısından insan sermayesinde maksimum düzeyde yararlanabilmek için işgörenlerin kendilerini tüm benlikleri ile işe vermeleri gerekmektedir. Bir diğer ifade ile işgörenlerin fikri güçlerinden maksimum düzeyde istifade edebilmek için onların işe bağlılıkları, sadakatleri, işlerini ve çalıştıkları kurumu benimsemeleri büyük önem taşımaktadır

Çalışan sadakatinin sağlanması açısından güven ortamının oluşturulması oldukça önemlidir. İçinde güven barındıran ilişkiler, tarafların bu ilişkiye daha fazla bağlılık göstermelerine sebep olmaktadır. Toplumsal Değişim Teorisi, bu durumu karşılıklılık ilkesi ile açıklamaktadır. Bu teoriye göre, 'Güvensizlik güvensizliği doğurmakta ve bu durum ilişkide bağlılığın düşmesine neden olmaktadır. Bağlılığın düşük olduğu ilişkilerde ise taraflar, kısa vadeli değişim işlemlerine odaklanmaktadır. Bu sebeplerden ötürü, güven, ilişkide bağlılığın temel belir-

leyici etmenlerinden birisi konumundadır. (Steward'dan aktaran Zaim, 2005: 160)

Bilgi toplumunda gerçek yatırım makineler ve aletlere değil, bilgi işçisinin sahip olduğu bilgiye yapılır. Bundan dolayı kuruluşlar insan sermayesinden maksimum düzeyde yararlanmak istiyorlarsa küçülme ve işten çıkarma politikalarını yeniden gözden geçirmeli ve çalışanlarla uzun vadeli ve karşılıklı güven esasına dayalı bir iş ilişkisine girmeyi planlamalıdır.

Rekabet ortamında farklılık ve rakiplerden bir adım önde olabilmenin değişmez yolu, insan faktörüne gereken hassasiyetin gösterilmesinden ve insan faktörünün ön plana alınmasından geçmektedir. Bu noktada işletmede bulunan halkla ilişkiler birimi ve bu birimin kurum içinde uygulamaya koyduğu çeşitli çalışmalar insan faktörüne gereken önemin verildiğinin gösterilmesi ve insan faktörünün en iyi seviyede kullanılması açısından vazgeçilmez bir yol olma özelliğine sahiptir.

İşletmede etkin bir örgütsel iletişim sisteminin kurulması, çalışan motivasyonunun sağlanması, moral düzeyini yükseltecek çalışmaların gerçekleştirilmesi, ödül stratejilerinin geliştirilmesi, öneri sistemlerinin kurulması, iç müşteri-çalışan- memnuniyetinin sağlanması, stres ve çatışmaların yönetimi konusunda çeşitli çalışmalar düzenlenmesi, güvene dayalı yönetici-çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi, hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi insan sermayesinin yönetimi noktasında önem taşıyan unsurlardır.

İnsan sermayesinin yönetimi noktasında işletmenin nasıl bir kurum kültürüne sahip olduğunun da önemi bulunmaktadır. Kurum kültürü, daha çok yapısal sermaye unsuru olarak görülmekle birlikte çalışanların davranışlarını büyük oranda etkilediğinden insan sermayesini de belirleyen bir unsur

olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda, paylaşmayı, yardımlaşmayı, empatik ilişkiler kurulmasını destekleyen ve bunları ödüllendiren bir kurum kültürü kişilerarası ilişkilerin artmasını sağlaması dolayısı ile bilgi paylaşımına olanak yaratan bir ortamın oluşmasına imkan yaratması açısından önem taşımaktadır. Böylesi bir kurum kültürünün yaratılması ve çalışanlara aktarılmasında halkla ilişkilerin rolü büyüktür.

### Yapısal Sermaye

İpçioğlu ve Tunca (2002:20, 21)'ya göre organizasyonel veya örgütsel sermaye olarak da geçen yapısal sermaye:

bir işletmede işletmenin sahip olduğu materyal değerden daha yüksek değere sahip olan veri tabanları, örgütsel şemalar, süreçler, stratejiler, rutinler gibi her şeyi kapsayan insan dış bilgi depolarını içerir. Yapısal sermaye, bir kurumun sahip olduğu araç, gereç ve süreçler toplamıdır. Yapısal sermaye, patentler gibi pazar şartlarını karşılamayı sağlayan örgütsel yetenekleri kapsar. Örgütte oluşturulan bilgi birikimi ve düzeyi elde edilen veriler, bu verilerin oluşturulması, işlenmesi, uygulanması sürecinden oluşur. Yapısal sermaye tıpkı insan sermayesi gibi bir bakış açısı, bir strateji, bir hedef, bir amaç bağlamında varlığa dönüşür.

Sayılanların dışında, kurum kültürü, ağ sistemleri, finansal ilişkiler, amblemler, kalite kontrol ve yönetim sistemleri, Ar-ge çabaları, tasarım hakları, ticari markalar vb. de yapısal sermaye içerisinde değerlendirilmektedir.

Entelektüel sermayenin işletmece oluşturulabilecek ve gerçekten işletmeye ait olan bir unsur olarak kabul edilen yapısal sermaye, işletme çalışanlarının işgörmeleri için temel teşkil eden bir üst yapı olarak kabul edil-

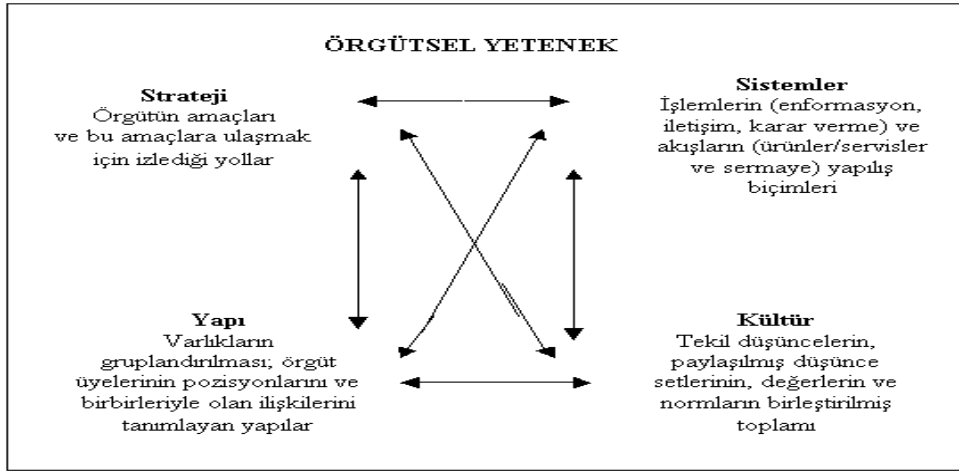
mektedir (Ertuğrul, 2006). Doğrudan işletmenin kendisine ait olması bu sermaye türünün yeniden üretilebilmesi ve paylaşılması sonucunu beraberinde getirmektedir. Ayrıca, yapısal sermayenin, çalışanların evlerine dağılması ile birlikte geride bıraktıkları bir sermaye türü olarak da ifade edilmesi mümkündür.

Bir işletme için en önemli şeylerden biri, bilginin işletmede yaratılmasının-üretilmesinin ardından, paylaşımının gerçekleştirilmesi sonrasında ise paylaşılan bilginin işletme için değere dönüşümünün sağlanmasıdır. Yapısal sermayenin yaratılması ancak bilginin işletmeye ait olması ile mümkün olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, işletmelerin özellikle son yıllarda bilgi yönetimi projelerine, öğrenen organizasyon olmaya ve öğrenmeyi bireysel değil, bütünsel bir hale getirmeye önem vermelerinin nedenleri anlaşılabilir.

Yapısal sermayenin, organizasyonun pazar ihtiyaçlarına cevap verebilmesi için sahip olması gereken örgütsel yetenekler toplamı olarak da ele alınması mümkündür (aktaran Bilmedik, 2006).

Bir işletmede organizasyonel yetenekleri, strateji, sistemler, yapı ve kültür oluşturmaktadır. Yetenekler, bu faktörlerin birbirleriyle olan etkileşim ve ilişkilerinden doğmaktadır.

Her örgütün kendine özgü bir yapısal sermayesi bulunmakta ve yapısal sermaye tamamen örgüt içerisindeki yapıları temel almaktadır. Yapısal sermaye ile ilgili söylenebilecek olan son söz yenilikçiliğin yapısal sermayeyi güçlendiren bir özelliğe sahip olduğudur.



Şekil 2: Örgütsel yetenekler

Kaynak: Aktaran Bilmedik, 2006.

Başta da belirtildiği üzere yapısal sermaye, bir işletmenin örgütsel yeteneklerinin toplamından oluşmakta ve örgütsel yeteneklerin birbirleri ile etkileşimine bağlı olarak meydana gelmektedir. Yapısal sermaye kapsamında strateji, sistemler, yapı ve kurum kültürü bulunmaktadır. Halkla ilişkiler, yapısal sermayenin yönetimi ve artırılması noktasında özellikle, sistemlerin (iletişim sistemleri, bilgi yönetimi sistemleri vb.) kurulması ve işlerliğinin sağlanmasında etkin bir pozisyonda bulunmaktadır. Sistemler dışında halkla ilişkilerin yapısal sermaye konusundaki bir diğer katkısı kurum kültürünün çalışanlara aktarılmasında üstlendiği görevdir. Bilindiği gibi, kurum kültürü, "bir işletmede varolan inançları, değerleri, davranış kalıplarını, ritüelleri, sembolleri, kahramanları, artifakları ve teknolojiyi kapsamaktadır" (Livari, Huisman, 2007:36). Başka bir ifade ile, kurum kültürü, bir kurum tarafından benimsenen temel değerler olarak açıklanabilmektedir. Kurum kültürünün çalışanlara iletilmesinde halkla ilişkiler birimi devreye girmekte ve bir çok örgüt için

iletişim araç ve yönteminden yararlanılmaktadır.

### Müşteri Sermayesi

Bir işletmenin en zor ulaştığı sermaye türü olarak kabul edilen müşteri sermayesi ise işletmenin sahip olduğu müşterileri ile ilişkisine atfedilen değer olarak açıklanabilir. Literatür tarandığında bazı yazarların müşteri sermayesini ilişkisel sermaye veya ilişkiler sermayesi olarak adlandırdıkları da görülmektedir. Müşteri sermayesinin dışsal bir takım getirilerle şekillenen bir sermaye olduğunu belirtmek mümkündür.

Pazarlamanın gelişim süreci incelendiğinde ilk dönemlerde hakimiyetin üreticide olduğu görülmektedir. Üretici ne istersem, nasıl istersem, kaçta istersem, nerede istersem satırım anlayışı ile müşteriye yaklaşmıştır. Sonraları sanayi devrimi, kitlesel üretim, markalaşma, çeşitlilik vb. ile birlikte üreticilerin ellerinde tuttukları hakimiyet tüketicilerin, müşterilerin eline geçmiştir. Müşteri artık işletmeler için odak noktası, merkez olarak kabul edilmekte her şey onun etra-



ında dönmekte, işletmeler müşterileri sayesinde ayakta kalabilme ve pazar ortamında tutunabilme şansına sahip olmaktadır. Bu açıklamaların ardından günümüz örgütleri için müşteri sermayesinin önemini anlamak kolaylaşmaktadır.

Markalar, müşteriler, müşteri sadakati, dağıtım kanalları, iş ile ilgili işbirliği, lisans anlaşmaları, istenen nitelikteki sözleşmeler, francshising anlaşmalar müşteri sermayesinin unsurlarını meydana getirmektedir (Guthrie, 2001:24-41). Sayılan bu unsurlar dışında, farklı yazarlar tarafından ortaya atılmış başka müşteri sermayesi unsurları da bulunmaktadır. İmaj ve ün, müşteri ilişkileri kalitesi, hizmet veya malların özellikleri, pazar payı, müşteri memnuniyeti (Kaplan ve Norton), müşteri tipi, müşterinin rolü, müşterilerin desteği ile sağlanan başarı (Edvisson ve Malone), müşteri farklılıştırmaları, müşteri tabanı gelişimi, müşteri verimliliği, müşteri tabanı kalıcılığı (Sveiby) bu unsurlardan bazılarıdır (Aktaran Üç, 2006).

Özellikle son yıllarda küreselleşme, yoğun rekabet ve bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak hem işletme hem de müşteri profillerinin hızla değiştiğine şahit olunmaktadır. İşletme bazında bakıldığında, yoğunlaşan rekabet, bilginin önemli bir üretim faktörü haline gelmesi ve bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimlerin;

- işletmelerin yatay yapılanmaları tercih etmelerini,
- öğrenen organizasyon olmalarını,
- müşterileri ile öğrenen ve öğreten bir ilişki kurmalarını,
- kurulan bu ilişkinin birebir etkileşim odaklı bir yapıya sahip olmasını,
- veri tabanları ile ilgili çalışmaların hızlanmasını,

-pazar payından ziyade müşteri payının önem kazanmasını,

-müşterinin bütün iş süreçlerinin merkezine yerleştirilmesini,

-müşteri odaklı bir kurum kültürünü

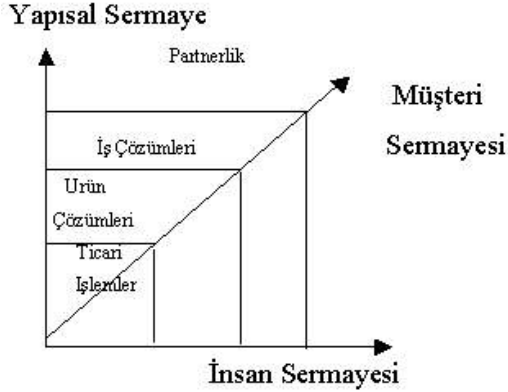
-müşteriyi tutma ve kazanma çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmaların (müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri şikayet yönetimi, müşteri değeri, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi) yoğunlaşmasını beraberinde getirdiği dikkatleri çekmektedir.

Günümüz müşterisi de değişime uğramış durumdadır. Artık, müşteri daha bilgili, haklarını bilen, bire bir ilgi bekleyen, işletme tarafından anlaşılmayı arzu eden, güven hissetmek isteyen, tutarlılık bekleyen, işletmelerin ulaşılabilir olmasını isteyen yapısı ile pazar ortamındaki yerini almış durumdadır.

Müşteri sermayesi de insan sermayesi gibi işletmeye ait olan, işletmenin sahipliği altında bulunan bir sermaye değildir. Bu açıdan yapılması gereken mümkün olduğunca insan sermayesinde olduğu gibi müşteri sermayesinin de yapısal sermayeye dönüştürülmeye çalışılmasıdır.

İşletmelerin müşteri sermayesini geliştirilebilmesi açısından müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakatini sağlamaya odaklanmaları önem taşımaktadır. Müşteri sermayesinin temelinde müşteri ile kurulan ilişkilerin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu noktada işletmelerin müşterileri ile olan ilişkilerinin 4 noktada ele alınması mümkündür. Bunlar(aktaran Arıkboğa, 2003:103)

- Ticari işlemler
- Ürün çözümleri
- İş çözümleri
- Partnerliktir.



Şekil 3: Müşteri ile ilişkilerin değişik boyutları  
Kaynak: Aktaran Arıkoğa, 2003: 103

Şekilde noktadan partnerliğe kadar gittiği dikkatleri çekmektedir. Fakat burada üzerinde durulması gereken bir husus, müşteri sermayesinin oluşumunda insan sermayesi ve yapısal sermayenin de karşılıklı etkileşim çerçevesinde görüldüğü üzere, işletme ile müşteri arasında kurulan iş ilişkisinin çok basit bir etkiye sahip olduğudur.

Müşteri sermayesinin yönetiminde ana unsur, müşteri ile olan karşılıklı ilişkilerin etkin bir biçimde yönetiminin sağlanmasıdır. Bu noktada, müşteri ile ilgili her türlü bilginin işletmeye akmasını sağlayacak iletişim kanallarının kurulması halkla ilişkiler biriminin öncelikli olarak ele alması gereken konulardan biridir. Müşteri ile yakın ilişkiler kurulmasını sağlayacak etkinliklerin düzenlenmesi, buna imkan veren ortamların yaratılması halkla ilişkilerin desteği ile gerçekleştirilecek olan çalışmalardır. Ayrıca, belirtilenlere ek olarak, müşteri sermayesinin unsurları olarak kabul edilen müşteri memnuniyetinin, müşteri sadakatinin sağlanması, kurum imajı ve itibarı çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalar da da halkla ilişkilerin önemli bir katkıya sahip olduğunu belirtmek mümkündür.

### Müşteri Sermayesini Artırmanın Etkin Yolu: Müşteri İlişkileri Yönetimi

İşletmeler açısından oldukça önemli bir yere sahip olan müşteri sermayesinin artırılması noktasında pek çok yeni pazarlama anlayışının kullanıldığı görülmektedir. Bu pazarlama anlayışlarından biri, müşteri ilişkileri yönetimidir. Müşteri ilişkileri yönetimi- MİY (Customer Relationship Management-CRM), "Müşteri ilişkilerini yöneterek, karlı müşterileri tanımlamak, onlarla birliktelik sürelerini arttırmak ve onları etkilemek için örgütlere güç veren bir yönetim yaklaşımı" olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Pirtini, 2002: 156).

Günümüzde yaşanan değişimlere paralel olarak pazarlamanın geleneksel öğretilerinde de ciddi değişimler ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda sorgulanan kavramların da farklılaştığı dikkatleri çekmektedir. Sorgulanan bu kavramlar şu şekilde özetlenebilir (Gel, 2002: 17):

- Yeni müşteri mi? Sadık müşteri mi?
- Pazar payı mı? Müşteri payı mı?
- Hesap/kart/sipariş no mu? Müşteri no mu?
- Toplam hesap adedi mi? Gerçek müşteri adedi mi?
- Anket mi? Gerçek davranış mı?
- Rakipten gelen müşteri mi? Terk oranında azalış mı?
- Ürün karlılığı mı? Müşteri karlılığı mı?

Sorgulanan kavramların değişime uğraması, işletmelerin müşteri ilişkileri yönetimine verdikleri önemin artmasını beraberinde getirmiştir.

Peppard, global ağdaki teknolojik avantajların ve interaktivitenin gelişiminin, e-iş ve MİY'nin büyümesini açıklayan temel faktörler olarak kabul edilmesini gerektiğini belirtmektedir (Bull, 2003: 592).

MİY, 1980'li yıllardan önce sözkonusu olan pazarlama yaklaşımları ile karşılaştırıldığında müşteri ile kısa dönemli değil, uzun dönemli ilişkileri hedefleyen bir pazarlama yaklaşımıdır (Petrof, 1997: 26).

Günümüzde MİY'nin bu denli önem kazanmasının sebeplerinden biri, yeni müşteri elde etmenin maliyetinin elde bulunana korumaktan 5 kat daha maliyetli (3) (Kotler, 2000: 172) olmasıdır. Ayrıca bu pazarlama yaklaşımının önem kaydetmesinde 80-20 kuralı yani pareto ilkesinin de etkili olduğunu söylemek mümkündür. Müşteri-maliyet-fayda analizlerinden ortaya çıkan sonuç, işletme karlarının %80'inin müşterilerin %20si tarafından oluşturulduğudur. Bu durum, işletmelerin özellikle kar getiren müşteriye yönelmesi sonucunu beraberinde getirmiştir.

MİY'nin işletmelere sağladığı yararların şu şekilde sıralanması mümkündür (Çoroğlu, 2002: 100):

- MİY, müşterilerden ömür boyu elde edilebilecek değerin maksimize edilmesini sağlar.
- Satış sürecini oluşturma ve geliştirme olanağını beraberinde getirir.
- Satış sürecinin verimsizliğini ortadan kaldırır.
- Mevcut ve potansiyel müşterilere çapraz satış olanağı sağlar.
- Müşteri kaybetmenin minimize edilmesini ve müşteri sadakatini artırılmasını sağlar.
- Pazarlama bütçesinden tasarruf yapılmasını beraberinde getirir.
- Müşteri ile ilgili bilgi toplanmasını sağlar.
- İş süreçlerinin standardizasyonunu ve otomasyonunu sağlar.
- İşletmenin verimliliğini artırır.
- Belirli hedef kitlelere promosyon ve kampanya yapılmasını sağlar.

İşletmeler tarafından MİY'nin bir çözüm değil, bir strateji olarak algılanması büyük

önem taşımaktadır. Sadece çözüm olarak algılanması çok kısa zaman içerisinde büyük değişimlerin beklenmesine yol açacağından strateji olarak değerlendirilmesi ve bu stratejinin iş yapma biçimlerine entegrasyonun sağlanması gerekmektedir. MİY, hedef kitle ile (tedarikçiler, müşteriler vb.) işbirliği içerisinde uygulandığı takdirde işletme açısından çok büyük bir rekabet avantajının elde edilmesini beraberinde getirir. Önemli bir rekabet avantajı olan MİY'nin üst yönetimin liderliğinde ve desteği ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Kotorov, 2003: 566).

MİY bağlamında bakıldığında, bireysel seviyedeki bir veri tabanının girdi, çıktı/satın alma geçmişi araştırma/cevaplama, davranışlar, müşterilerin markayla olan ilişkileri, satış/pazar alanı, müşteri ile ilgilenme&teknik destek&sonuçlar, müşteriye elde tutma detayları ve geçmişi ve demografikler/psikografikler gibi bilgileri içermesi gerekmektedir (Shultz ve Walters, 1997: 75).

MİY' in başarısı açısından hedef pazara sunulmakta olan ürün ve hizmetlerin özelliklerinin ve müşterilerin tam olarak işletmeden ne beklediğinin anlaşılması gerekmektedir (Berry, 1991: 236).

Müşteri ilişkileri yönetimi süreci temel olarak 4 aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; müşteriye tanıma ve farklılaştırma, müşteri ile etkileşime geçme ve butik üretim, müşteriye tutma ve kazanma, müşteri memnuniyetinin ölçülmesi şeklinde sıralanmaktadır.

**Müşteri Tanıma ve Farklılaştırma:** Tanıma, MİY sürecinin en önemli ve ilk aşamasıdır. Bu aşamada çeşitli yöntemler çerçevesinde toplanan müşteri ile ilgili bilgilerin bireysel veri tabanlarına aktarılması sözkonusudur. Müşterinin tanınması olarak adlandırılan ilk

sürecin ardından bu süreçte toplanan bilgilerin de yardımı ile müşterinin işletmeye sağladığı kar oranında farklılaştırılması söz konusudur. Bu bağlamda, müşteriler, 'en değerli müşteriler', 'en büyüyecek müşteriler' ve 'sıfır altı müşteriler' şeklinde sınıflandırılmaktadır.

**Müşteri ile etkileşime geçme ve butik üretim (Kişiselleştirilmiş ürünler üretme):** İşletmelerin günümüz pazar ortamında müşteri ile etkileşime dayanan bir bağ kurmaları oldukça önemlidir. Etkileşimden kastedilen çift yönlü bir iletişimin kurulmasıdır. Bu bağlamda, işletmeler, müşterileri ile etkileşime geçmek amacı ile 'internetten, 800'lü hatlardan, çağrı merkezlerinden ve doğrudan pazarlama yöntemlerinden' yararlanmaktadırlar. MİY sürecinin diğer bir aşaması, butik üretimdir. Davis'e göre pazarların kitlesel bireyselleştirilmesinin anlamı, pazarın her zamankinden daha iyi farklılaştırılmasındaki nihai mantık bireyin pazarıdır ki bu bireysel müşterinin kendine has ihtiyaçlarının karşılanması ve bunun kitlesel ölçeklerde yapılmasıdır" (aktaran Bardakçı, 2002: 38). Bu aşamada, işletmeler yüzlerce, binlerce hatta milyonlarca seçenek sunmak sureti ile müşterilerin bireysel istekleri çerçevesinde kendilerine bir ürün yaratmalarını sağlamaya çalışmaktadırlar.

**Müşteriyi Tutma ve Kazanma:** Müşteri memnuniyeti, müşteri şikayetleri ve müşteri sadakati müşteri tutma ve kazanma noktasında önemli olan unsurlardır.

**Müşteri Memnuniyeti:** Müşteri memnuniyeti, algılanan performans/kalite ile umulanlar/beklentiler arasındaki farkın sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz işletmeleri açısından müşterinin memnun edilmesi hatta memnuniyetin de ötesinde tamamen

mutlu edilmesi müşteri sadakatine giden yolun açılması açısından çok önemlidir.

Müşterilerin memnun edilmesi noktasında sunulan mal veya hizmetin kaliteli olması, sıfır hata ile müşterilere ulaşılması ve işletmenin müşteri odaklı ve sürekli iyileşme anlayışı çerçevesinde hareket etmeye özen göstermesinin de büyük önemi bulunmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin özellikle son dönemlerde toplam kalite yönetimi(4) ve six sigma(5) yönündeki çalışmalara ağırlık verdikleri dikkatleri çekmektedir.

Foster, 'müşteri memnuniyetinin 101 yolu' adlı kitabında müşterilerin memnuniyetlerine katkıda bulunacak pek çok yol ve yöntemden söz etmektedir. Bu yol veya yöntemlerin bazıları şu şekilde sıralanabilir (Foster, 2000):

- Müşteri beklentilerinin ötesine geçilmesi,
- Müşterilerin dinlenmesi,
- Şikayet ve öneri sistemlerinin kurulması ve işlerliğinin sağlanması,
- Ürün ve hizmetler ile ilgili yenilik yapılması,
- İşletmenin başına gelebilecek türdeki krizlere karşı hazırlıklı olunması.(Bu bağlamda muhtemel kriz senaryoları üretilmesi)
- Tedarikçilerle iyi ilişkiler kurulması
- Çalışanların müşterilerle ilişkiler ve ürün/hizmetlerle ilgili eğitilmesi
- Sosyal sorumluluk sahibi olunması
- Hataların kabul edilmesi
- Ürün veya hizmetin zamanında teslim edilmesi

Müşterinin memnun edilmesi yanında memnun edilememesi de söz konusudur. Böylesi bir durumda müşteri ya işletmeyi sessizce terk edecek ve rakibe yönelecek ya da şikayet etme yolunu seçip şikayetin sonucuna göre işletme ile iş yapmaya devam etme ve etmeme noktasında karar verecektir.

**Müşteri Şikayetleri:** Uzun dönemli ilişkilerde bazı şeylerin zaman zaman kötü gitmesi

söz konusudur. İşletmeler açısından da bu geçerlidir. Kötü durumların söz konusu olduğu zamanlarda işletmelerin vaatlerini unutmamaları gerekmektedir. Aslında bu durum markalaşma sürecinin bir yansımasıdır. İşletmenin tüm iyi niyetlere rağmen sundukları bazen müşterinin beklentileri ile örtüşmeyebilir. İşte bu noktada tatminsizlik ve bunun ifade edilmesi yani şikayet durumu ortaya çıkar. Her ne kadar sancılı bir dönem de olsa şikayetler işletmelere memnuniyetsiz müşterileri kazanma, marka tercihinin değişmesine engel olma, istenmeyen-negatif- ağızdan ağıza iletişimi engelleme gibi fırsatlar sunar (Barış, 2006: 21,22).

Özellikle MİY açısından değerlendirildiğinde, bu yaklaşımı benimseyen işletmelerin müşterilerin şikayet etmelerine imkan tanıyacak sistemler kurmaları ve müşteri şikayetlerine birer armağan gözü ile bakmaları önem taşır. Ancak bu sayede işletmenin iş yapma biçimindeki aksaklıkları görmesi ve önlemler alıp, sıfır hata prensibi çerçevesinde müşteriye ürün ve hizmet sunması mümkün olabilir.

Şikayet yönetiminin, işletmeler için bu denli önem kazanmasında müşteri 'ömür boyu değeri' ile ilgili yapılan hesapların etkili olduğunu da söylemek mümkündür. İşletmeler bu değeri hesaplamak sureti ile bir müşterinin o işletmeye uzun yıllar içerisinde kaç para kazandıracağını görmekte bu doğrultuda şikayetlere eskiye oranla daha fazla özen gösterme yoluna gitmektedirler.

**Müşteri Sadakati:** Müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti sonrasında oluşabileceği gibi şikayetlerin etkin çözümü sonrasında da oluşabilmektedir. Bazı araştırmalar, şikayetlerin müşteriyi memnun edecek şekilde çözümünün sağlanması sonrasında da müşteri

sadakatinin %95 oranında oluşabildiğini ortaya koymaktadır.

Müşteri sadakatinin geliştirilmesi noktasında müşterilere önemli değerler sağlanması (müşterilerin gerçek ihtiyaçlarının anlaşılması, ürünlerin müşteri ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi, müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi, memnuniyetin garanti edilmesi, şikayetlerin çabuk ve etkili şekilde ele alınması, ürün ve hizmetlerin hızlı bir biçimde sunumu), müşterilerle ilişkilerin geliştirilmesi (ortaklık-müşteriye yönelik önleyici düşünce tarzının benimsenmesi, müşteri yapısının, organizasyonunun ve sektörün özümsemesi, çözüme yönelik düşünülmesi, bilgi sistemlerinin entegrasyonunun sağlanması, kişisel ilişkiler-müşteri ile uzun dönemli kişisel ilişkiler kurulması, müşterilere önemli olduklarının hissettirilmesi, bayi günü vb. gibi etkinlikler düzenlenmesi) bağlılık programlarının oluşturulması (ödül ve hizmetler için çeşitli ödüller koyulması, önemli günlerde hediyeler verilmesi, prestij kartları, dernek üyelikleri gibi aktivitelerde bulunulması, özel ve farklı hizmet programlarının uygulanması) ve kurum imajının yükseltilmesi önem taşımaktadır (Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, 2000: 17,18).

#### **Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi:**

Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi noktasında pek çok yöntemden yararlanılmaktadır. Bu yöntemler arasında, fokus gruplar, danışma panelleri, müşteri ilişkileri anketleri, kıyaslama, hayalet alışveriş, kayıp müşteri analizi vb. gibi yöntemler bulunmaktadır. İşletme, bu vb. yöntemlerin kullanılması çerçevesinde müşterinin ürün, hizmet, tasarım, tanıtım çalışmaları, satış sonrası hizmetler vb. doğrultusunda işletme ve ürün/hizmetleri ile ilgili düşüncelerini edinmeye ve memnuniyetsizliğin söz konusu olduğu faktörleri belirlemeye çalışmaktadır.

Müşterinin düşüncelerinin elde edilmesinin ardından önleyici yaklaşımın geliştirilmesi ve sürekli gelişme prensibi doğrultusunda düzenlemeler yapılması söz konusudur.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bilginin elde edilmesinin ve değerlendirilmesinin önemli bir örgütsel yetenek olarak kabul edildiği günümüzde bilgi toplumunun organizasyonları, bilgiyi değere çevirmek sureti ile kar elde eden yapılar haline dönüşmektedir. Entelektüel sermaye, günümüz koşullarında bir işletmeyi diğer işletmelerden farklılaştıran önemli bir değer olarak kabul edilmekte, bilginin artan gücü işletmeleri maddi varlıklardan ziyade görünmeyen varlıkların yönetimine yönlendirmektedir.

Temel olarak bakıldığında entelektüel sermayenin insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi şeklinde bileşenlere sahip olduğu gözlenmektedir. Entelektüel sermaye bu bileşenler arasındaki ilişkiler ve sinerji çerçevesinde oluşmaktadır.

Günümüz bilgi toplumu işletmelerinin entelektüel sermayenin yönetimini, yönetsel bir sorun olarak algılamaları ve entelektüel sermayenin etkin yönetimi konusunda gerçekleştirilmesi gereken çalışmaları planlamaları gereklilik arz etmektedir. Unutulmaması gereken nokta, işletmelerin rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel koşulunun, entelektüel sermayenin yönetiminden geçtiğidir.

Entelektüel sermayenin değer yaratıcı nitelik kazanması, öğrenmeyi öğrenmekle yakından ilgilidir. Öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçiş ise, beyin gücünün kolektif kullanıma açılması, bir noktada entelektüel sermayenin harekete geçirilmesi ile mümkün olacaktır. İşletmelerin, günümüz rekabet ortamında

entelektüel sermayeyi harekete geçiren temel güçlerden birinin öğrenme olduğunu unutmamaları ve örgütsel öğrenmenin artırılması ve öğrenen organizasyon biçiminde yapılanmak amacı ile çaba sarf etmeleri gerekmektedir.

Entelektüel sermaye, işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önem teşkil eden bir potansiyeldir. Bu gerçek entelektüel sermayenin etkili yönetilmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Entelektüel sermayenin işletme performansı üzerindeki etkisini maksimize etmek için halkla ilişkiler ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının alanına giren birçok konu çerçevesinde çalışmalar sürdürülmeye çalışılmaktadır.

Pira (2004: 86). bu durumu şöyle açıklamaktadır:

Rekabetin üst düzeylerde olduğu günümüzde teknolojik bilgi birikimi doğrultusunda üretim yapabilen ve pazar değişkenliğine uygun esnek üretim yeteneğine sahip işletmeler, daha kaliteli, standarda uygun ve daha düşük fiyatlı ürünü müşterilerine sunarak rakipleri karşısında yüksek rekabet gücü elde etmektedirler. Böylece, yüksek rekabet gücü için işletmelerin, müşterilerle yakın ilişkiler kurmaları, onların beklentilerine istenilen nicelik ve zamanda cevap verebilmeleri, şikayet, izlenim ve beğenilerini ayrı değerlendirmeleri, rakip ürünlerle kendi ürünlerini kıyaslayarak gelişimlerinde süreklilik sağlamları, analiz ettikleri pazar bilgileri doğrultusunda gelecek dönem çalışmalarına yön vermeleri gerekmektedir. Buradan hareket ile üretim, pazarlama, maliyet, entelektüel sermaye açısından rekabet avantajı elde etme çabasındaki örgütlerde kurumsal iletişim sistemi ve halkla ilişkiler yönetimi, kurumların büyük destekçisi olmaktadır.

Entelektüel sermayenin yönetimi noktasında halkla ilişkilere önemli görevlerin düştüğü

yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda, halkla ilişkilerin entelektüel sermayenin bileşenleri olarak kabul edilen insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin yönetimine dolaylı veya doğrudan katkısı bulunmaktadır.

İnsan sermayesi, çalışanların sahip olduğu beceri ve davranışların toplamıdır. Özellikle insan sermayesinin yönetimi noktasında bilgi yönetimi projelerinin hayata geçirilmesine özen gösterildiği dikkatleri çekmektedir. Halkla ilişkilerin insan sermayesinin yönetimi noktasında ise, örgütsel iletişim, iç müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışan-çalışan, çalışan-yönetici ilişkilerinin geliştirilmesi ve güvenin sağlanması, motivasyonun artırılmasına yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi ve çatışma, stres yönetimi konuları çerçevesinde dolaylı ve doğrudan katkıya sahip olduğu görülmektedir.

Yapısal sermaye ise, örgütsek yeteneklerin toplamından oluşmaktadır. Dolayısı ile özellikle kurum kültürü ve çeşitli sistemlerin (iletişim vb.) kurulması noktasında halkla ilişkilerin katkısından söz etmek mümkündür.

#### **Sonnotlar**

1-Bilgi yönetimi sürecindeki temel aşamalar bilginin edinimi, bilginin depolanması, bilginin dağıtılması, bilginin yorumlanması ve bilginin uygulanması şeklinde sıralanmaktadır (Huber, 1991:88-103) Bilgi yönetimindeki bu fazlar işletmenin öğrenme, yansıtma ve tekrar öğrenmesini sağlamakta ve çekirdek yeteneklerin inşası, korunması ve ikmali için elzem olarak kabul edilmektedir(Bhatt, 2001: 1).

2-Örtülü bilgi; bilenlerin içindedir, hissidir. Oldukça kişiseldir ayrıca biçimselleştirilmesi de zordur. Örtülü bilgi, deneyimlerin, kişisel değerlerin, inançların, becerilerin ve perspektiflerin bir araya gelmesi ile meydana gelmektedir(Lai, 2000: 245, 246).

3-TARP (Technical Assistance Research Programme) verilerine göre.

4-Toplam kalite yönetimi, hiyerarşik ve katıdan çok esnek ve yatay bir organizasyon yapısı; statükocudan çok sürekli gelişmeci bir yaklaşım, patrone dan çok lider bir yönetici; bağımlıdan çok bağımsız ve

Müşteri sermayesi ise, müşteri ve müşteri ile geliştirilen ilişki çerçevesinde şekillenen bir sermaye türüdür. İşletmelerin günümüz rekabet ortamında unutmaması gereken nokta, rakiplerden farklılığın etkin müşteri ilişkileri ile yaratılabileceğidir. Bu sermaye türünün geliştirilmesi için özellikle müşteri ilişkileri yönetimi adı verilen bir pazarlama anlayışına önem verilmektedir. Müşteri sermayesinin yönetimi noktasında halkla ilişkiler, özellikle müşteri memnuniyeti, kurum itibarı ve imajı ile müşteri sadakatinin sağlanmasında dolaylı ve doğrudan bir etkiye sahiptir.

İşletmelerin göz ardı etmemeleri gereken husus, halkla ilişkilerin önemli bir yönetim fonksiyonu olduğu ve örgüt içi iletişim ile örgüt dışı iletişimin taşıyıcısı olduğudur. Günümüzde halkla ilişkiler alanında yaşanan yeni eğilim ve yönelişler ile halkla ilişkiler alanında alınan eğitim, halkla ilişkiler uzmanı, iletişim uzmanı vb. şekillerde isimlendirilen ve iş dünyasına atılan kişilerin oldukça donanımlı olmalarını beraberinde getirmektedir. Bu çerçevede halkla ilişkiler yönetiminin entelektüel sermayenin yönetimi konusunda ciddi bir katkı sağlayacağı göz ardı edilmemelidir.

inisiyatif kullandıran ilişki biçimleri, bireyselden öte ekip çalışması; lütuf ve lüksten çok yatırım amaçlı eğitim; yöneticilerden öte müşterilerin belirlediği ve tatmin olduğu kalite; içgüdülerden çok sisteme ve duruma göre karar alma ile verimliliği, kaliteyi artırmayı, maliyetleri düşürmeyi, işlem zamanlarını kısaltmayı, sürekli iyileştirme ve gelişmeyi ve müşteri memnuniyetini hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır (Schmidt, Finnigan, 1995: 4-8). Hatayı önlemeye yönelik kalite, yüksek kalite ile düşen maliyet, sıfır stok, işbirliği ie sistem geliştirme yaklaşımı, sıfır hata, sürekli gelişme, müşteri odaklılık, süreç yönetimine dayanma, üst yönetimin liderliği, müşteri beklentilerine cevap veren ürün ve hizmet kalitesi, sıfır fire ve yeniden işleme, çalışanların önerilerinden yararlanılarak yapılan işin geliştirilmesi anlayışı vb. toplam kalite yönetiminin temel ilkelerinden bazılarıdır.

5-Altı Sigma kavramı günümüzde toplam kalite yönetimindeki bazı boşlukları dolduran bir tasarım olarak kabul edilmektedir...Altı sigmadaki temel düşünce, bir süreçteki hatalar ölçülebilirse sistematik olarak hataları yok etme yollarının bulunabileceği ve sıfır hata hedefine yaklaşılabilirdir. (aktaran Pira, 2005: 217-219)

#### KAYNAKLAR

- Akpınar, A. T. (2000). Entelektüel Sermaye Kavramı. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 51-59.
- Arıkboğa, Ş. (2003). Entelektüel Sermaye. İstanbul: Derin Yayınları.
- Bardakçı, A. (2002). Kitlesele Bireyselleştirme: Yeni Bir Farklılaştırma ve Pazar Bölümlendirme Tekniği. *Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, 38-41.
- Barış, G. (2006). *Kusursuz Müşteri Memnuniyeti İçin: Şikayet Yönetimi*. İstanbul: MediaCat.
- Berry, L. (1991). *Marketing Services*, New York: The Free Press.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge Management in Organization: Examining the Interaction Between Technologies, Tecniques and People, *Journal of Knowledge Management*, Volume:5, Number:1, 68-75.
- Bilmedik, F. (2006). Entelektüel Sermaye. Kasım 5, 2006, [http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka\\_entelser.htm](http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm).
- Bozkurt, V. (2000). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Bull, C. (2003). Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM). *Business Process Management Journal*, Volume:9, No:5, 592-602.
- Çoroğlu, C. (2002). *Modern İşletmelerde Pazarlama ve Satış Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Ertuğrul, M. (2006). Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entelektüel Sermaye. Kasım 5, 2006, [http://www.bilgiyonetimi.org/pages/mkl\\_gos.php?nt=293](http://www.bilgiyonetimi.org/pages/mkl_gos.php?nt=293).
- Foster, T. RV. (2000). *Müşteri Memnuniyetinin 101 Yolu*. Meral Gönenç, (Çeviren). İstanbul: Alfa Basım Yayım, Dağıtım.



- Gel, O. C. (2002). *CRM Yolculuğu*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Guthrie, J. (2001). The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, Volume:2, Number:1, 24-41.
- Harrison, S. Sullivan, P. (2000). Profiting From Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, Volume: 1, Number: 1, 139-148.
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, Volume:2, Number:1, 88-103.
- İpçioğlu, İ., Tunca, M. Z. (2002). Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi, Ölçülmesi ve Firma Değeri-ne Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2.
- Kannan, G., Aulbur, W. G., (2004). Intellectual Capital: Measurement Effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*, Volume 5, Number:3, 389-413
- Kotler, P. (2000). *Kotler ve Pazarlama*. Ayşe Özyağcılar (Çeviren). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotorov, R. (2003). Customer Relationship Management:Strategic Lessons and Future Directions. *Business Process Management Journal*, Volume:9, No:5, 566-571.
- Lai, L. L. A. (2005). Knowledge Management for Chinese Medicines: A Conceptual Model. *Informaton Management&Computer Security*, Volume:13, Number:3, 244-255.
- Livari, J., Huisman, M. (2007). The Relationship with Organizational Culture and The Deployment of Systems Development Methodologies. *MIS Quarterly*, Volume:31, Number:1, 31-42.
- Müşteri Memnuniyeti Uzmanlık Grubu, (2000). *Müşteri Memnuniyeti Yönetimi*, Kalder Yayınları No:31.
- Petrof, J. V. (1997). Relationship Marketing:The Wheel Reinvented. *Business Horizons*, Volume:40, No:6.
- Pira, A. (2004). Küreselleşme- Küresel Rekabet ve Halkla İlişkiler. Aylin Pira (Editör), *Küresel Köy-de Halkla İlişkiler Adına Neler Konuşuluyor?*. İzmir: Ege Ün.Basımevi.
- Pira, A. (2005). *Halkla İlişkiler İçin Okumalar*. İstanbul: Dönence.
- Ross, G., Ross, J. (1997). Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, Volume:30, No:3, 410-420.
- Schmidt, W., Finnigan, J. (1995). *Total Quality Manager*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers,.
- Shultz, D., Walters, J. (1997). *Measuring Brand Communication*. ROI, U.S.A.:ANA Inc.
- Stewart, T. (1997). *Entelektüel Sermay*. N.Elhüseyni (Çeviren). İstanbul: MESS Yayınları.

Üç, M. (2006). Entelektüel Sermaye ve Unsurları, Ekim 12, 2006, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=581](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=581).

Yılmaz, A., Pirtini, S. (2002). İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Müşteri İlişkileri Yönetiminin Esasları ve Strateji Oluşturma, 7. Ulusal Pazarlama Kongresi, Kongre Kitabı, Afyon.

Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*. İstanbul: İşaret Yayınları:106,