

ENTELLEKTÜEL SERMAYE GELECEK BİNYILIN KATMA-DEĞER BAŞARISINDA ANAHTAR

Bernadette Iynn, CMA
Çeviren Dç. Dr. Ercan BAYAZITLI*

Ekonomik gerçeğin evrim geçirdiği ve değiştiği, gelecek binyılda geçerli olmasını istediğimiz işletme örgütlerinin, başarının yeni kurallarını anlaması gerektiği artık kabul edilen bir görüş haline geldi. Küreselleşme hakkında yazılmış kitaplar ve makaleler, işletme paradigmasının dönüşümü ve devrimci tekniklerin uygulanması; şirketleri eskiye göre daha zayıf, daha vasatı ve daha atik yaptığı ticaret basımında oldukça yaygın şekilde ifade edilmektedir. Aslında, bazı uygulamalardaki sorunlar nedeni ile çok kısa ömürlü olan, "yeni" işletme düzenlemeleri hızla yaygınlaşmaktadır. Yönetim planlaması ve kontrol sistemlerinin tasarlayıcısı ve uygulayıcısı olarak iş

letme; örgütte stratejik konuma sahip olan yönetim muhasebecileri, sık sık bu tekniklerin değerlendirilmesi, seçilmesi ve uygulanması ile ilişkilendirilirler. Yeni tekniklerden birisi olan Entellektüel Sermaye Yönetimi (ESY) örgütsel değerin yaratılması için önemli bir deneysel araç haline gelmiştir. Gerçekten de pek çok işletme örgütü, entellektüel sermaye yönetiminin ticaretin büyümesinde ve yenilikler yapılmasında kritik olan stratejik bir faktör olduğunun farkına varmıştır.

Stewart, Edvinsson ve Sveiby¹ entellektüel sermaye (ES) kavramını popüler hale getirerek kullanılabilir ve yönetilebilir yollarının

* A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

1 1997 baharında, bu üç entellektüel sermaye yönetimi uygulayıcısı ve teorisyeni daha önceki yazılarını üç ayrı kitapta bir araya getirdiler: T. Stewart, *The New Wealth of Organization*, New York, N.Y.: Doubleday, 1997; L. Edvinsson ve M. Malone, *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value By Finding Its Hidden Brain Power*, New York, N.Y.: Harper Collins Publishers, Inc., 1997; ve K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, San Francisco, CA.: Berrett-Kohler Publishers, Inc., 1997. Bu üç kitap entellektüel sermaye yönetimi 'ne dair pek çok konunun geniş bir araştırmasını sunmaktadırlar.

bazılarını tanımlamışlardır Bu üç yazar ve bu alanda çalışan araştırmacılar, entelektüel sermayenin ve onun yönetilmesinin bu kadar önemli hale gelmesindeki temel nedenlerden birinin, son 25 yıl içinde yaşanan bilgi ekonomisindeki patlama olduğu konusunda hemfikirdirler. İşletme örgütleri artık öğrenmenin hayati olduğunu anlamışlar ve böylece stratejik çabalarını somut varlıkların yönetiminden soyut, genelde gizli, entelektüel varlıkların yönetilmesine doğru kaydırmışlardır Bazıları entelektüel sermaye yönetiminin sadece başka bir yönetim modası olduğunu söylerken, diğerleri onu organizasyonel değeri tanımlamak, korumak ve canlandırmakta başlıca stratejik teknik olarak görmektedirler.

Yönetim muhasebecileri, entelektüel sermayenin tanımını ve yönetiminin uzun dönemli organizasyonel refaha hangi yollarla katkıda bulunduğunu anlamaları gerekmektedir Entellektüel sermaye yönetimi, yönetsel bir konudur. Ancak aynı zamanda da bir muhasebecilik konusudur. Yönetim muhasebesi için entellektüel sermaye yönetiminin farklı uzantılarının anlaşılmasını geliştirmek amacıyla, entelektüel sermaye ve onun genel unsurlarının tanımlanması gereklidir. Bunun da ötesinde, Kuzey Amerika'da entellektüel sermaye yönetimi ve işletmelerin dışsal raporlama sistemi arasındaki kolay olmayan uyum ve entellektüel sermaye yönetimi ile yönetim muhasebesinin doğal yakınlığı hesaba katılmalıdır Bu durum makalenin odak noktasıdır ve aynı zamanda entellektüel sermaye yönetiminin bütün işletme örgütleri içinde nasıl ruhsal iyileştirmelerle beraber, ölçülebilir parasal getiriler sağlayabileceğinin de yolları açıklamaktadır Örnek olarak Dow Kimya deneyimi incelenerek, entellektüel sermaye yönetiminin patent sürecinde nasıl 40 milyon (ABD) doları tasarruf imkanı yarattığı tartışılacaktır

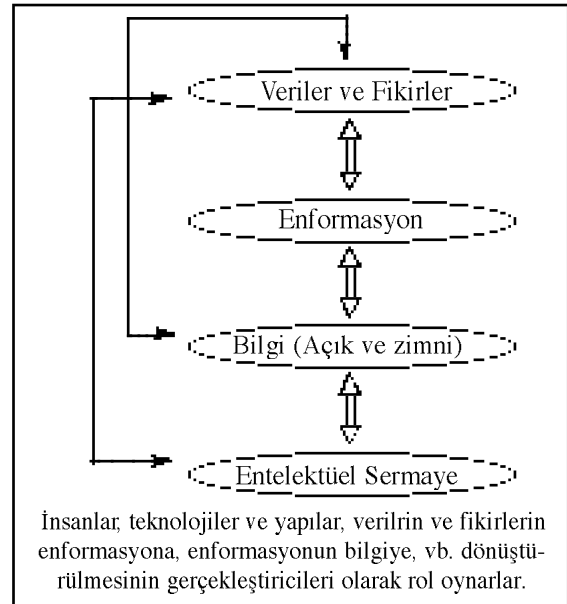
Entellektüel Sermaye Tanımları

İşletme örgütleri üç tip sermaye kullanarak çalışmalarını sürdürür: fiziksel sermaye (fabrika, teçhizat, stoklar gibi), finansal sermaye (nakit, yatırımlar, alacaklar gibi) ve entellek-

tüel sermaye. Muhasebecilerin çoğu fiziksel ve finansal sermayeye alışkındırlar; ancak öte yandan entelektüel sermaye ancak patentler, entellektüel mülkiyet hakları, telif hakları ve acentalık gibi soyut varlıklar şeklinde kısmen bilinmektedir. Entelektüel sermaye aslında sayılan bu soyut varlıklarından daha çok şeyi içermektedir. Entelektüel sermayenin kapsamının genişliği tanımından anlaşılabilir: "... daha yüksek değerli varlıklar üretmek için şekillendirilmiş, elde edilmiş ve güçlendirilmiş entellektüel madde."²

Entelektüel sermayenin yönetilmesinin temeli, bilginin (hammadde) işletme örgütü için değerli bir şeye (bilgi ürünü) dönüştürülmesini yönlendirmektir. Bireyin bilgi ve yeteneği, "dönüştürülmeden" ve güçlendirilmeden de ruhsal anlamda birey için bir değer yaratabilir, ama böylece yararlanılmamış, gizli bir organizasyonel kaynak olarak kalmış olur. Bireyin bilgisi kullanılmaya ve organizasyonel değeri yaratmak için paylaşılmaya bir kez başlandığı zaman, bu katma değer "ürün" artık entelektüel sermayenin bir parçası haline gelir.

Entelektüel sermaye hakkında sık sık gözlenen bir zihin karışıklığı, onun entellektüel varlık, bilgi varlığı, bilgi, enformasyon ve veriler gibi terimlerden olan farklılıkları konusundadır



Şekil 1

2 D.A. Klein ve L. Prusak, Characterizing Intellectual Capital, Centre for Business Innovation, Ernst and Young, Çalışma Raporu, Mart 1994.

Bu parçaların her birisi diğerlerinden farklılaştırılabilir, ama aynı zamanda her biri, bir diğeri ile Şekil 1'de gösterildiği biçimde dinamik bir ilişki içindedir.

Veriler enformasyonu oluştururken, enformasyonun bilinçli tüketimi ve kullanımı bilgiyi meydana getirir. Tanımsal olarak, entelektüel sermaye işletme örgütü için değerli olan birşeye dönüştürülen bilgiyi temsil eder. Entelektüel varlıklar ya da bilgi varlıkları bu bilgi dönüşümünün her bir ürünü için kullanılan ve birbirini yerine geçen terimlerdir. Yani muhasebe terimleri açısından, entelektüel varlıklar (patentler ve entelektüel mülkiyet hakları gibi bireysel varlıklar) "pasifleri" ifade ederken, öte yandan entelektüel sermaye "aktifler" i temsil eder ya da diğer bir ifade ile tüm entelektüel varlıklara yatırılmış toplam entelektüel sermaye servet (özkaynak) tir. Bu dinamik bilgi dönüşümü sürecini olanaklı kılan ana etkenler insanlar, teknolojiler ve işletme örgütünün yapısıdır.

Bilgi, enformasyon, entelektüel varlık ve entelektüel sermaye arasındaki ayrım noktalarının anlaşılması zorunludur. Ancak sadece, enformasyonun bilgi şeklinde işletme örgütü ve ardından bilginin entelektüel sermayeye dönüştürülmesi dinamik süreci, işletme örgütü için devamlı bir katma değer yaratılmasına olanak tanır.

Entelektüel sermayenin çeşitleri

Entelektüel sermaye yaratılmış bir kavram değildir. Aslında, entelektüel sermaye pek çok farklı biçimde karşımıza çıkar. Genel olarak, entelektüel sermaye birbiri ile ilişkili olan üç farklı çeşit olarak sınıflandırılmıştır: beşeri sermaye, ilişkisel sermaye ve yapısal ya da organizasyonel sermaye. entelektüel sermayenin her bir çeşidi ayrıntılı olarak aşağıdaki gibi analiz edilebilir:

- Beşeri sermaye kullanılabilir bilgi, yetenekler ve örgüt üyelerinde bulunan yetkinlik stokundan oluşur. Ölçülmesi ve hesaplanması açısından, beşeri sermaye entelektüel sermayenin en sorunlu kısmını meydana getirir. Çünkü halihazırdaki muhasebenin tutucu tarihi maliyet

esasına uygun değildir.

- İlişkisel sermaye güvenilir ve kalite amaçlı hammadde ve ara mal tedarikçileri ile, vefalı ve aynı zamanda da tatminkar olan tüketicilerden elde edilen organizasyonel değerdir. İlişkisel sermaye, işletme örgütü için katma değer yaratabilecek, işletme örgütünde dışsal olan herhangi bir taraf ya da alandan kaynaklanır.

- Yapısal ya da organizasyonel sermaye entelektüel sermayenin tüm geriye kalan biçimlerini içerir -organizasyonel işletim sistemleri, üretim süreçleri, organizasyonel kültür, firma tarafından sahip olunan tüm diğer entelektüel mülkiyet biçimleri, v.b.

Beşeri sermaye ve ilişkisel sermaye geçici olabilir; yapısal ya da organizasyonel sermaye gibi kalıcılıkları yoktur. Örneğin, çalışanlar ya da tüketiciler kendilerine daha çok değer sağlayan ve değerlerini anlayan başka işletme örgütleri yönelebilirler. Bu nedenle, entelektüel sermaye yönetiminde karşılaşılan en zorlayıcı konu, beşeri ve ilişkisel sermayenin daha kalıcı olan yapısal sermayeye dönüştürülmesi sorunudur. Böylece yaratılan yapısal sermaye, zaman içinde kullanılabilir, yenilenebilir ve geliştirilebilir hale gelir. Aslında, entelektüel sermaye yönetiminin halihazırdaki en önemli katkısı, entelektüel sermaye biçimleri arasındaki dinamik karşılıklı etkileşim ve dönüşüm süreci ile yaratılan organizasyonel değerlerin kabul edilmiş olmasıdır.

Şirketler entelektüel sermayeyi nasıl kaybederler?

Basit bir örnek, beşeri entelektüel sermayenin yapısal entelektüel sermayeye dönüştürülmesinin kritik öneminin anlaşılmasının altını çizmeye yardımcı olabilir. Güncel küçülme dalgası, işletme örgütlerinin işgüçlerinin yeniden organizasyonu ve azaltılması sürecinde, nasıl hayati bilgi ve ortak hafıza kaybı ile karşılaştıklarının hikayelerini ortaya çıkardı. Bu hikayelerden birisi de, 1997 kışında yeniden organizasyona ve küçülmeye giden Almanya merkezli çokuluslu bir şirkete aittir. Bu yeniden organizasyonun bir parçası olarak, şirket Kanada'daki yan

şirketinde 18 aydır çalışmakta olan düşük kıdemli bir pazarlama yöneticisine tazminatlı işten çıkarma paketi (buy-out) önerisinde bulundu. Ana şirket, bu çalışanın Kuzey Amerika'nın çevresel tetkik edilmesinden (rekabetçi kistasların saptaması) ve piyasa analizinden sorumlu olduğundan habersizdi. Aslında, Almanya'daki ana merkez ofisinde çalışmak üzere geri çağrılan çalışanın eski denetçisi, söz konusu çalışanın üstlendiği rolün tamamı ile farkında değildi ve hiç bir durumda da çalışana ilişkin bir soruya maruz kalmadı. Bu düşük kıdemli çalışan işten çıkarılınca, şirket için milyonlarca dolar değerinde olan pazarlama süreçleri ve planlarına ilişkin rekabetçi bilgisini de beraberinde götürmüş oldu. Şurası açıktır ki, çalışanın değerli bilgisi ve yeteneği (beşeri), yapısal sermaye olarak bir şekilde sistematize edilmiş ve belgelendirilmiş olsaydı, bunlar çalışanın ayrılması ile şirket için tamamen kaybedilmiş olmayacaklardı.

Hikaye Alman şirketin, çalışanın şirket için ne yaptığını anlaması ve onun değerini geç de olsa fark etmesi ile ilginç bir şekilde sonuçlandı. Şirket eski çalışanın tazminatlı işten çıkarma kararını karşılıklı olarak feshetmek için ikna etmeye çalıştı, ama o bunu kabul etmedi. Entellektüel sermayeyi yönetmeyen işletme örgütlerinde bu tip değerli organizasyonel yetkinlik ve yeteneklerin kaybedilmesi çok rastlanılan bir şeydir. Entellektüel sermaye yönetimi, temel olarak beşeri ve ilişkisel sermayenin işletme örgütlerinin yapısal sermayesine değer amaçlı dönüşümünün yönüdür.

Yönetim muhasebecileri, entellektüel sermaye dinamiği ile nerede uyumlu hale gelir?

Yönetim muhasebecileri profesyonel bilgi işçileridir. İşletme örgütleri için, kullanılmaya hazır amaçlar ve uygulamalar haline getirilecek stratejileri belirlemede ve bu dönüşümü sağlamada, ana bilgi sistemlerini yönetirler ve geliştirirler. Aynı zamanda sistem sonuçlarının değerlendirilmesi için, yapıların (performans değerlendirme projelerinin) meydana getirilmesine iştirak ederler. Sonuç olarak, doğası gereği,

yönetim muhasebesi entellektüel sermaye stokunun tespit edilmesi ve denetlenmesinden, entellektüel sermaye tarafından yaratılan katma değer değerlendirilmesine kadar olan geniş bir yelpazeyi içeren, entellektüel sermaye yönetimi için stratejilerin planlanması sürecine dahil edilmelidir.

Entellektüel sermaye yönetiminin büyümesini geciktiren engellerden bir tanesi de halen geçerli olan muhasebe paradigmasının entellektüel sermayeyi ölçmekte sorunlu olduğu gerçeğidir. Değerli yetenek ve çalışanların yetkinliğini örnek olarak ele alalım. Bunlar varlıklar olarak kabul edilerek kapitalize edilmeliyken, bunların gelecek değerleri işlemler aracılığıyla objektif bir şekilde ölçülemediği için net geliri azaltan yıllık giderler (maaş ya da ücret harcamaları) olarak kaydedilirler. Entellektüel sermaye yönetimi çalışanların işletme örgütleri için gelecekteki bir fayda olduğunu ve zamanla amortize edilmesi gerektiğini öne sürerek, bu muhasebe tasarımı alt üst eder. Bu amortisman maliyetinin çalışanın maliyetine eşit olması gerekli değildir, çünkü ilk yıllardaki maaş ve eğitimin sonraki yıllarda büyük faydalar sağlanarak semeresi alınabilir ve bunun zamanla karşılanması gerekir.

Beşeri sermaye, entellektüel sermaye yönetiminin günümüz muhasebe paradigması ile çelişki içinde olduğu alanlardan yalnızca birisidir. Diğerleri de, örneğin pek çok durumda patentin alacak değeri içinde kapitalize edilmesi gereken A&G değerleri, bazı koşullar sağlamadıkça benzer şekilde yıllık gider olarak kabul edilirler. Ömür-boyu maliyetlendirme, aslında A&G'nin bu kural dışılığı ile başedebilmek için geliştirilmiştir.

Entellektüel sermaye yönetimi'ne karşı getirilen temel bir eleştiri, entellektüel sermaye yönetiminin unsurlarının ölçülmesi ve denetlenmesinin zor olduğu şeklindedir. Bunun bir sonucu ise, en azından Kuzey Amerika'da, entellektüel sermaye yönetimi ile ilgili tecrübelerin tamamen içsel bir yönelim göstermesi ve finansal duruma entellektüel sermayenin dışsal olarak açık bir şekilde dahil edilmemesidir.

Hem CICA'nın (SMAC'den katılımlarla), hem de AICPA'nın entellektüel sermayenin muhasebe modellerine dahil edilebilmesinin yollarını araştırmak için geçici işbirliği içinde olduğuna dikkat edilmez. Tobin Q'su gibi, kapsamlı entellektüel sermaye ölçülmesine ilişkin genel piyasa modelleri itimada değer olarak kabul edilirken, henüz tek bir entellektüel sermayenin ölçülmesine dair genel kabul gören bir yöntem geliştirilememiştir³. Microsoft'un piyasa değeri (toplam piyasa kapitalizasyonu) ile belirtilmiş defter değeri arasındaki fark ölçülerek, piyasanın şirkete biçtiği bu primin (defter değerinin 11 katından fazla olan) kısmen onun entellektüel sermayesinin değerini temsil ettiği söylenebilir. Benzer şekilde, henüz kâr dahi sağlamadan, araştırma fikirlerinin gücüne dayanarak "kamuya açılan" biyoteknoloji şirketlerine de, piyasa araştırma laboratuvarlarına yaptıkları yatırımların defter değerinden daha fazla değer biçilmektedir.

Bu gibi prim değerlerini günümüz finansal raporlama modelinin ele alabilmesi zordur. Bu primler muhasebe işlemleri aracılığıyla objektif hale gelmedikçe, gerçek ama tanınmamış subjektif iyi niyet doğasına sahiptirler. Bu nedenle, entellektüel sermayenin dışsal raporlamaya dahil edilmesi günümüz muhasebe paradigmasının yeniden düşünülmesini gerektirecektir.

Entellektüel sermaye yönetiminin içsel yönetim planlamasına ve kontrol sistemlerine dahil edilmesi ise, TQM ve ABM gibi pek çok diğer yönetim tekniklerinin uyumlandırılmasından daha zor değildir. Aslında, bazı şirketlerde gözlemlendiği üzere, entellektüel sermaye yönetimi bu yönetim tekniklerinin birçoğunu içermektedir, çünkü bunlar işletme örgütünün yapısal entellektüel sermayesinin parçalarıdır. Yönetim

muhasebesi bundan dolayı entellektüel sermaye yönetimi ile doğal bir yakınlığa sahiptir ve yönetim muhasebecilerinin entellektüel sermaye yönetimi sistemlerini geliştiren kadroların parçası haline gelmesi gerekmektedir.

Pekçok şirket entellektüel sermaye yönetimi üzerine tecrübelerde bulunmaktadır⁴. Entellektüel sermaye'yi yönetim planlamasına ve kontrol sistemlerine dahil eden, beşeri ve ilişkisel sermayesini yapısal sermayeye dönüştürmekte önemli adımlar atan şirketlerden birisi de Dow Chemical şirkettir.

Dow Chemical'da entellektüel sermaye yönetimi⁵

Dow Chemical her zaman entellektüel mülkiyetinin ve araştırma ve geliştirmenin şirketin başarısında önemli faktörler olduğunu dikkate almıştır. Ancak, şirket 1993 yılında Gordon Petrash'ı entellektüel varlıklar ve sermaye yönetiminin global idarecisi olarak atayarak, entellektüel sermayeye verdiği öneme resmiyet kazandırdı. Petrash entellektüel sermaye yönetimini Dow'da öne çıkarmak ve entellektüel sermayenin tanımlanması ve genel iş stratejisi ile ortak bir çizgiye çekilmesinin sağlanması çabalarını düzenlemek için göreve getirildi.

Dow Chemical fonksiyon, iş alanı ve coğrafya açısından –coğrafya şu anda hakim olmak üzere, bir matris organizasyonu (matrix organization) olarak idare edilen çokuluslu, çokmal üreticisi olan bir şirkettir. Dow, matris boyunca takımlar halinde faaliyette bulunma tarihçesine sahiptir ve kültürü değer için çaba gösteren teknoloji-amaçlı bir kültürdür. Önerilen teşebbüs şirkete ölçülebilir bir değer katkısında bulunmadıkça, bu işe hiç girilmemesi ilkesi ile çalışır. Ve "değer", Dow için kâra katkıda bulunan dolarlar ve sentler demektir.

3 Marka isimleri gibi, soyut varlıkları entellektüel varlık olarak ölçebilmeyi amaçlayan değerlendirme modelleri geliştirmeye yönelik çeşitli girişimler oldu. Örnek olarak, Arthur Anderson'un The Valuation of Intangible Assets; Özel Rapor No. P254, Londra, England: Economist Intelligence Unit, Ocak 1992 adlı çalışmasına ve Evaluating Intangible Capital Assets in Capital Investment Decision Making, the Institute for Urban Development, Washington, D.C., Haziran 1995, Ekonomik Development Agency için hazırlanmış olan çalışmaya bakılabilir.

4 SMAC Issues Paper 16, The Management of Intellectual Capital; The Issues and the Practice (Ocak 1998), 'a bakınız.

5 Dow'da izlenen entellektüel sermaye yönetimi 'ne ilişkin tartışma Dow'dan G. Petrash ve S. Oriol ile yapılan mülakatlara dayanmaktadır. Ek olarak G. Petrash'ın yazmış olduğu şu makaleye de bakılabilir, "Dow's Journey to a Knowledge Value Culture", European Management Journal, Haziran 1996, 365-373.

Dow'un öngörüsü –entellektüel sermaye yönetimini işletme faaliyetlerine dahil etme, şöyle belirtilmişti; "Dow'un entellektüel varlıklarının işletme değerlerini maksimize etme". Bütün organizasyonu entellektüel sermaye yönetimi ile karşı karşıya bırakmak yerine, Petrash ve onun entellektüel varlık yöneticileri (EVY) ekibi pilot proje olarak şirketin bir alanı üzerinde yoğunlaşmaya karar verdiler. Seçtikleri alan ise halihazırda bilindik olan, entellektüel sermaye Dow'un yönetim planlaması ve kontrol sistemi tarafından güya zaten "idare edilmekte olan" patentlerdi. Petrash işletme örgütü için den bir takım oluştuktan sonra, ilk olarak patent portföylerini gözden geçirdi, sonra ise Dow'da ki A&G/patent-piyasa sürecini ayrıntıları ile planlayıp, yeniden şekillendirdi.

Patent portföyündeki değeri ortaya çıkarmak

Dow'un patentleri entellektüel mülkiyetinin önemli bir parçasını oluşturmalarına rağmen, sahip olduklarının düzenli ve resmi bir denetlemesi yapılmamıştı. Petrash'ın grubu ilk olarak üç çeşitten birisinin parçası olacak şekilde bunları sınıflandırmayı amaçladılar:

- Dow'un elinde tutması ve geliştirmesi gerekenler (şirket için gelecek değeri olanlar)
- Diğer şirketlere satarak ya da ortak girişimler yaparak, pazarlanabilir olanlar (bizzat patent haklarının satılması ile elde edilen katma-değer).
- Yakın gelecekte pazarlanabilirlik açısından değeri olmayanlar, bu nedenle elden çıkarılacak olanlar.

Patentlerin elde tutulması kararları, Dow'un stratejik ana faaliyetlerine uygunluk temelinde alındı.

Patent stoku 8 milyon (ABD) dolardan fazla patent muhafazasından yapılan yasal tasarruflara ve tahmini olarak 40 milyon (ABD) dolar da vergi tasarrufuna yol açarak kısa süre içinde parasal getiriler sağladı. Bunun yanı sıra, patentlerin satışından ve ortak girişimlerin pa-

tent kullanım bedellerinden de ek kazançlar sağlandı. Hatta üniversitelere ve araştırma enstitülerine hibe edilen vazgeçilmiş patentlerin, Dow tarafından hayırsal katkılar olarak değerlendirilmesi şirket için ek vergi tasarrufu imkanı yarattı.

Esas olarak, Dow'un stok yeniden incelemesi ile yaptığı entellektüel sermaye stoku olarak adlandırılan, entellektüel sermaye yönetiminin klasik bir cephesidir. Dow, böylece sahip olduğu patentlerden hangilerinin gerçekte, şirketin ana faaliyetleri açısından entellektüel sermaye stokunun birer parçasını teşkil ettiğini saptamış oldu. Dow patent stokunda, "değer"i saptamak subjektif bir egzersiz değildi. Değer kararı iki faktör tarafından belirlenmekteydi. Birincisi, Arthur D. Little ile birlikte geliştirilen, patentlerin kullanımından elde edilecek potansiyel neticeleri tasarlamakta NPV modellerinden faydalanan bir değerlendirme sistemiydi. İkincisi ise, Dow tarafından elde tutulan herhangi bir patent belli bir "evi"nin olması gerekliliği gerçeğiydi; yani ana faaliyet dallarından birisinin o patent için sorumluluğu üstlenmesi gerekmektedir. Bu ise, patentin sahipliğinin merkezi bir "rezerv"den alınarak ve aktif bir faaliyetin kullanımına tahsis edilmesi anlamına geliyordu. Böylece, patenti elinde tutmanın maliyeti faaliyet içinde tahsis edildiği için, patentin değerinin kullanımını getiri-amaçlı hale getirdi. Patent portföyünün yönetilmesi sonuç olarak merkezden dağıtılarak, sorumlu muhasebe yapısı içine sokuldu.

Patent-ürün sürecinin hızlandırılması

Dow ürün yenileme sürecinin (A&G) yeniden düzenlemesi ve gözden geçirilmesi ile eşanlı olarak patent stokunu da geliştirdi. Dow'un araştırma ve geliştirmeye olan ilgileri köklü bir tarihe sahiptir. Aslında, Dow'da çalışan bir kıdemli araştırma ve geliştirme yetkilisi, "eğer burada bulunmamışsa, iyi bir şey olamaz" özdeyişinin Dow'dan kaynaklandığı yorumunu yapmıştır 1990 öncesinde Dow'un A&G biriminin karşılaştığı sorunlar, esas olarak işletme örgütünün geri kalanı ile iletişim eksikliğinden ve genel ana faaliyet stratejisi ile kordinasyonun

olmamasından kaynaklanıyordu. Entellektüel sermaye yönetiminin çabaları Dow'un A&G sürecinde devrim yarattı ve bu sürecin gelecekte genel şirket stratejisi ile uyumlu olmasına yardım edecektir.

Asıl olarak, A&G bütün Dow matrisine eklemlenirken, belirli A&G projeleri ana faaliyet planlarına dahil edildiler Entellektüel sermaye yöneticileri sürecin etkin şekilde işlemini sağlayan insanlar olarak, işletme örgütü için işleri kolaylaştırmaktadırlar. Çapraz fonksiyonel (cross-functional) takımlar araştırmacılarla düzenli olarak biraraya gelerek, önerilen projeleri tartışır ve değerlendirirler Bu görüşmelerde, potansiyel değeri nesnelleştirmek için araştırmacıları "teknoloji-faktör" analizini kullanmaya yönlendirirler. "Hakim" temel araştırma Dow'da henüz terkedilmemiş olsa da, A&G onay süreci planlama aşamasında piyasa ve üretim testlerini de içerecek şekilde genişletilmiştir. Sonuçta bu, şirket tarafından pazarlanabilir ürün olarak tanımlanan, gerekli getiriye sağlayan başarılı sonucun gerçekleşme ihtimalinin artırılmasını sağlamış olacaktır

Yetkinlik planlaması ve Dow içsel ağ sistemi

Dow'un patent stokunda sağladığı başarı, şirketi diğer birçok ilgili entellektüel sermaye yönetimi çabalarına yönlendirdi. Dow halen entellektüel mülkiyetin diğer biçimlerinin stokları üzerinde çalışmaktadır; telif hakları, şirket sırları, v.b. Bunun yanı sıra, bütün dünyadaki idari ve denetleyici görevlerde bulunan çalışanlarının yetkinlik envanterlerinin oluşturulması araştırması şirketçe başlatılmıştır Şirket aynı zamanda dünyadaki ofisleri için uygun bilgisayar terminaleri satın alarak, Lotus Notes platform temelinde işleyen bir şirket içi ağı oluşturdu. Dow, bütün işletme örgütü dahilindeki "doğru" insanların "doğru" zamanda içi ağı sistemi ile iletişim kurmasına olanak tanıyan, "uzman" değişim sürecini desteklemek için önemli bir eğitim çabası içine girmiştir. Halihazırda A&G'nin çalışmalarını şirketin ana faaliyetleri ile bütünleştirerek bilgi silolarını etkin bir şekilde ortadan kaldırmış bulunan Dow, artık entellektüel sermaye'yi

çaprazlama olgunlaştırmak ve şirket genelinde öne çıkarmak için coğrafik ve faaliyet (ürün) silolarını ayrıştırma çabası içindedir Dow entellektüel sermaye yönetimi'ni evrimci bir şekilde kabul etmektedir, yani pilot projeler ve eğitim çabaları aracılığıyla entellektüel sermaye yönetimi'nin şirkete katkısı olan bir katma-değer faktörü olduğunun tanıtımını yapmaktadır Dow işletme örgütü içinde getiri-amaçlı kültürünü daha da öne çıkaran entellektüel sermaye yönetimi'nin kabul edilmesi konusunda başarılı olmuştur. Bu ise daha önce tartışıldığı üzere, entellektüel sermaye sübjektivitesine rağmen eğer birincil önemde kabul edilerek organizasyonel eğitim ve üst kademe yönetiminin desteği sağlarsa, entellektüel sermaye kavramının geleneksel üretim uygulamalarına kullanışlı ve kârlı bir şekilde uyarlanabileceğini göstermektedir.

Entellektüel sermaye yönetimi ile ilgili sorunlar nelerdir?

Dow deneyiminin altını çizdiği üzere, entellektüel sermaye yönetimi ne kadar "yumuşak" olarak adlandırılan ve zor ölçülebilir bir kavram olsa da, kesin ve ölçülebilir sonuçlar yaratabilmektedir. Entellektüel sermaye yönetimi'ni aktif olarak uygulayan diğer şirketler üretim ve süreç buluşlarında gelişmeler sağladılar, bu da sonuç olarak daha çabuk gelişme ve teslimat ve yüksek kaliteye yol açmıştır Bu ise nihai olarak organizasyonel refahı genişletmektedir.

Entellektüel sermaye yönetimi, itiraf edilmesi gereken bazı içsel uygulama sorunlarına sahiptir. Birinci olarak, entellektüel sermaye yönetimi şirketlerin çoğunun organizasyonel kültürünü değiştirmesini ya da en azından düzenlenmesini gerektirir. Entellektüel sermaye yönetimi, yetkinlik envanterlerinin ve planlarının tanımlanması ve oluşturulması için çalışanların işbirliğini gerektirir. Geleneksel olarak, işletme örgütleri bireysel yetenek ve profesyonel-bilgiyi değerlendirir ve ödüllendirirler; öte yandan entellektüel sermaye yönetimi ise paylaşılan yetkinliği ödüllendirir, çünkü böylece şirket onu adeta bir kaldıraç gibi kullanarak tekrar tekrar faydalanabilecek ve ondan destek alarak ilerlemeyi sağlayabilecektir. Bu da bize kendi-

ni-koruyan-çalışan zihin yapısının parçalanması gerektiğini ve kendi profesyonel-bilgilerini yayma yeteneklerinden –böylece tüm işletme örgütünün kullanımına açık yapısal entellektüel sermaye şekline dönüşmesinden dolayı çalışanların ödüllendirilmesi gerektiğini gösterir. Böylece, entellektüel sermaye yönetimi eğitimde devamlı yatırım ve performans ölçütlerinin ve ödül sistemlerinin gözden geçirilmesi ile desteklenen organizasyonel kültürde değişimi gerektirmektedir.

Entellektüel sermaye yönetimi ile ilgili ikinci sorun ise, performansı değerlendirmekte kullanılmak üzere entelektüel sermaye ölçütlerinin geliştirilmesi noktasında ortaya çıkmaktadır. Dow şirketi entellektüel sermaye yönetimi ile ilk yaklaşımında, entelektüel sermaye değerinin en azından zaman içinde tahmin edilebileceği ve gözlenebileceği, şirketin bir değer zinciri alanını seçti. Entelektüel sermayenin, hammadde ve ara mal sağlayıcıları ağı ya da tüketici tatmini ve bağlılığı gibi, diğer kısımları daha az takip edilerek ölçülebilecek niteliktedir. Entelektüel sermayenin bu kısımlarının da ölçülmesine yönelik bazı metodlarda oluşturulmuştu, ama belirsizlik ve sübjektivite nedeni ile bunlar sonuçsuz kaldılar. Bu nedenle, entellektüel sermaye yönetimi deneyimcileri bu gibi kalemler için, hammadde ve ara mal sağlayıcıları ile yapılan uzun vadeli sözleşmelerin sayısı, onların kalite garantisi ve çabukluğu, tüketici şikayetlerinin sayısı, tüketici tatmini araştırmaları gibi, ilişkin göstergelere başvurdular. Bu ilişkin göstergeler değerlendirilerek, deneyimciler entelektüel sermayenin büyümesinin (ya da küçülmesinin) gözlenebileceğini öne sürdüler. Burada karşılaşılan sorun ise, her ne kadar entelektüel sermayenin doğrudan ölçülmesinin güçlüğünün üstesinden gelmek için kullanılıyor olsalar da, eğer ilişkin göstergeler iyi seçilmezse, bunların yanıltıcı olarak ve entelektüel sermayenin yönetilmesi ve büyütülmesine yardım edemeyecekleri gerçektir.

Buna ilişkin son sorun ise, entellektüel sermaye yönetimi sistemi ile çalışanlara yönelik tepki ve ödüllerin saptanması ile ilgilidir. Nasıl ki, ilişkin göstergelerin entelektüel sermayenin gerçek durumunu tam olarak yansıtamaması ihtimali varsa, onlara dayanılarak saptanan tepki ve ödüllerin de yanlış bir yönde olması olasılığı da vardır. Entelektüel sermaye yönetimi ile ilgili olarak deneyim sahibi olanlarla yapılan mülakatlar gösteriyor ki, hiç kimse aslında entelektüel sermayenin büyümesi için doğrudan ödüllendirme çabası içinde bulunmamaktadır, ama öte yandan ilişkin göstergelerin bizzat tanımlanmalarında olacak bir gelişmeye paralel olarak performans değerlendirmelerinin ve ödül sistemlerinin gözden geçirilmesi planlanmaktadır. Bu alanda, entellektüel sermaye yönetimi gerçek anlamı ile henüz emekleme aşamasındadır.

Entellektüel sermaye yönetimi ve gelecek

Her şeye rağmen, entellektüel sermaye yönetimi ile ilgili sorunlar üstesinden gelinemeyecek nitelikte değildir. Aslında, Dow, Skandia ve IBM gibi şirketler entelektüel sermaye ölçülerinin tanımlanması ve kullanılması konusunda ilerlemeler kaydetmektedirler. Gerçekten de, entelektüel sermayeye ilişkin enformasyonun dışsal olarak rapor edilmesi İsveç'te 1996'da yılında uygulanmaya başlanmıştır ve 43 şirket finansal raporlarında ya da ek olarak sunulmuş raporlarda entelektüel sermayeye ilişkin enformasyon vermişlerdir. Anlaşılması gereken önemli nokta ise, her ne kadar ölçüleri mutlak anlamda kesin olmasa da entelektüel sermaye ölçülerinin ve entellektüel sermaye yönetiminin şirketler için uygun olduğudur. Deneyimler yolu ile (Dow örneğinde anlatıldığı üzere), entelektüel sermaye yönetimi kendisinin işletme örgütleri için, refahlarının gelecek bin yılda devamlılığın ve büyümesinin sağlanmasında sahip oldukları en değerli araçlardan birisi olduğunu gösterecektir.