

ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLEŞENLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL BİR ANALİZ

A CONCEPTUAL ANALYSIS OF INTELLECTUAL CAPITAL AND ITS COMPONENTS

Bahar Yalçın 

Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Türkiye, e-mail: baharyalcin.cbu@gmail.com

Öz

Günümüzün hızla değişen bilgiye dayalı dünya düzeninde tüm işletmeler açısından rekabet gücünü artırmak ve sürdürülebilir kılmak, stratejik açıdan son derece önem taşımaktadır. Bilgi ekonomisi sürecine geçilmesi ile birlikte bilgi odaklı faaliyetler ile değer yaratma olgusu, günümüz iş dünyasında fark yaratarak başarılı olma yönünde önemli bir dinamizm oluşturmaktadır. İşletmeler değer yaratma süreçlerinde, finansal varlıklarının ötesine geçerek bilgi, beceri, deneyim ve çalışanlarının sahip olduğu yetkinlikler gibi entelektüel unsurlarla güç kazanmaktadırlar. Bilgiye dayalı varlıklar olarak önem kazanan entelektüel sermaye, tüm işletmelerin başarıya ulaşmasında etkin olan soyut olan varlıkları ifade etmektedir. Entelektüel sermayenin anlaşılması ve sınıflandırılmasına ilişkin çalışmalarda onun modern işletmeler için kritik bir varlık olarak taşıdığı öneme ilişkin değerlendirmelere vurgu yapıldığı görülmektedir.

Çalışmamızda bu görüşlerden yola çıkılarak işletmelerin piyasa değeri ile bilanço değeri arasındaki olumlu fark şeklinde ifade edilen entelektüel sermaye kavramı ve bileşenlerinin doğasına yönelik kavramsal bir inceleme yapılmıştır. Ayrıca bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve inovasyon kavramlarına entelektüel sermaye ile olan etkileşimleri açısından yer verilmiştir. Bilgi çağında entelektüel sermaye ve onu oluşturan bileşenlerin, başarılı iş ortamlarının sürdürülebilirliği açısından taşıdığı stratejik önem dikkate değerdir. Bu bağlamda Entelektüel Sermaye ve onu oluşturan temel bileşenler olarak; *insan sermayesi* bağlamında çalışanların sahip olduğu bilgi ve beceriler, *yapısal sermaye* bağlamında organizasyonel süreçler, sistemler ve kültür, *ilişkisel sermaye* bağlamında ise dış ilişkiler ve ağların önem kazandığı vurgulanarak literatürde yer alan görüşler kapsamında değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Entelektüel Sermaye, İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye, Müşteri Sermayesi

Citation/Atf: YALÇIN, B. (2024). ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLEŞENLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL BİR ANALİZ. İZMİR SERBEST MUHASEBECİ MALİ MÜŞAVİRLER DAYANIŞMA DERGİSİ. 7(1): 39-52, DOI: 10.69599/izd.2425

Corresponding Author/ Sorumlu Yazar:
Bahar Yalçın
E-mail: baharyalcin.cbu@gmail.com



Bu çalışma, Creative Commons Atif 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.
This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract

In today's rapidly changing knowledge-based world order, increasing and sustaining competitiveness for all businesses is of utmost strategic importance. With the transition to the knowledge economy process, the phenomenon of creating value with knowledge-oriented activities constitutes the leading dynamism of making a difference in today's business world. Businesses go beyond their financial assets in value creation processes and gain strength with intellectual elements such as knowledge, skills, experience and competencies of their employees. Intellectual capital, which gains importance as knowledge-based assets, refers to intangible assets that are effective in achieving success for all businesses. Studies on the understanding and classification of intellectual capital emphasize its importance as a critical asset for modern businesses.

In our study, based on these views, a conceptual examination of the concept of intellectual capital, which is also expressed as the positive difference between the market value and the balance sheet value of enterprises, and the nature of its components has been made. In addition, the concepts of knowledge management, organizational learning, innovativeness and innovation are included in terms of their interactions with intellectual capital. In the information age, the strategic importance of intellectual capital and its components for the sustainability of successful business environments is remarkable. In this context, Intellectual Capital and its main components; knowledge and skills of employees in the context of human capital, organizational processes, systems and culture in the context of structural capital, and external relations and networks in the context of relational capital are emphasized and evaluated within the scope of the views in the literature.

Keywords: Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Customer Capital

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz ekonomi çağında, bilgiye dayalı rekabet gücü, ekonomik refah için temel öncelik haline gelmiştir (Krstić ve Bonić, 2016). Bu bağlamda entelektüel sermaye, günümüzün rekabet odaklı iş dünyasında bir şirketin rekabet avantajının birincil kaynağı olarak kabul edilmektedir (Vaz vd., 2015).

Entelektüel sermaye (ES) konusunda yapılan araştırmalar değerlendirildiğinde öne çıkan konular arasında entelektüel sermayenin özü, yapısı, ölçümü ve kuruluşların performansı üzerindeki etkisi yer almaktadır. Yöneticiler, bilginin değerini en üst düzeye çıkarmak, yeni rekabet gücü biçimleri geliştirmek ve kuruluşlarının potansiyelini yükseltmek için entelektüel

sermayeyi tanımak, ölçmek ve yönetmek için sürekli olarak yeni çözümler aramaktadırlar (Ferreira vd., 2021).

Stewart (1997) entelektüel sermayeyi "zenginlik yaratmak için kullanılacak entelektüel materyal – bilgi, enformasyon, fikri mülkiyet, deneyim" olarak tanımlamaktadır. Özellikle bir kuruluşun varlıklarının çoğunluğunun, bilançoda temsil edilemeyen maddi olmayan soyut varlıklardan oluşması nedeniyle, entelektüel sermaye kaynaklarının geliştirilmesinin kuruluşlar için değer yaratma süreçlerine katkı sağladığını ileri sürmektedir. Bir kuruluşun entelektüel sermayesinin tanımlanması ve ölçülmesi önemlidir çünkü ölçüm ile edilen sonuçlar, yönetim eylemi üzerinde etkili olabilecek bir içgörü sağlamaktadır (Dumay, 2009).

Entelektüel sermayenin tarihsel gelişimine dayanan iki ana akımı vardır. Biri, bir şirketin gücünü göstermek ve hissedarların ilgisini çekmek için entelektüel sermayenin raporlanmasını, bunun kamuya açıklanmasını destekler (Dumay, 2016). Başka bir görüş ise entelektüel sermayeyi ekonomik değer üreten ve bir organizasyonun rekabet edebilirlik ve karlılık düzeyini önemli ölçüde etkileyen gizli bir varlık olarak görmektedir (Krstić ve Bonić, 2016 ; Marzo ve Scarpino, 2016: aktaran Lee ve Wong, 2019).

Entelektüel sermayenin yararları ve etkileri akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından kanıtlanmış ve kabul edilmiştir (Khaliq vd., 2015; St-Pierre ve Audet, 2011; Tovstiga ve Tulugurova, 2007: aktaran Lee ve Wong, 2019). ES artık modern iş dünyası için değer yaratma faaliyetlerinin merkezinde yer almaktadır (Hsiao, 2014), dolayısıyla taşıdığı önem yadsınamaz bir gerçekliktir. Bu rekabetçi çağda başarılı olmak isteyen herhangi bir kuruluş, bunu yönetmeye gereken özeni göstermelidir. Entelektüel sermayenin sunabileceği faydaların geniş çapta bilinmesine rağmen, sürekli ölçüm ve iyileştirmeler yoluyla etkin bir biçimde yönetilmediğinde verimli olmayacaktır (Lee ve Wong, 2019).

Entelektüel sermayenin bir araştırma alanı olarak gelişmesi sürecinde özellikle bilgi birikiminin yarattığı teorik etkiler ve gerçekleşen uygulamalar dikkate değerdir. Ancak 1980'lerin sonlarından itibaren çeşitli yazarların (Dumay, 2009 ; Guthrie vd., 2012 ; Chiucchi ve Dumay, 2015) entelektüel sermaye kavramının gelişimine dört açıdan katkıda bulunduğu görülmektedir: (Ferreira vd., 2021)

- (1) entelektüel sermaye kavramının tanımı,
- (2) kavramın pratikteki uygulamaları,
- (3) yönetim perspektifini değiştirme ihtiyacının tanınması,
- (4) kavramın etik, sosyal ve çevresel konulara genişletilmesi.

Organizasyonlarda Bilgi Sorumlusu

(Chief Knowledge Officer- CKO) unvanı ile faaliyet gösteren bireyler, rekabet avantajının önemli bir kaynağı olarak kuruluşlarının entelektüel sermayesini etkin bir şekilde yönetme bağlamında oldukça önemli bir görev üstlenmektedirler. Bilgi görevlileri, organizasyonlarında sürekli olarak geliştirilen bilginin değerinin gerekçelendirilmesinden sorumludur (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bu bulunması zor maddi olmayan varlık, hiçbir zaman şu anda alışık olduğumuz finansal terimlerle değerlendirilemeyebilir. Ancak stratejik etkisi de hiçbir zaman söz konusu değildir. Bilginin yakalanması, kodlanması ve yayılmasından, eğitim ve geliştirme yoluyla yeni yetkinliklerin kazanılmasına ve iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasına kadar, rekabette şimdiki ve gelecekteki başarı, fiziksel ve finansal kaynakların stratejik tahsisinden ziyade bilginin stratejik yönetimine dayanacaktır (Bontis, 1998).

2. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI VE BİLEŞENLERİ

Bir olguyu yönetmek ve ölçmek için onun açıkça tanımlanması gerekir. Entelektüel sermaye, kavramsal netliğe sahip bir araştırma konusunu temsil eder, ancak konu kesin bir tanım geliştirmeye geldiğinde büyük bir çeşitlilik dikkati çekmektedir. Entelektüel sermayenin mevcut ve gelecekteki performans üzerindeki bütünsel etkisini yakalamanın ilk adımı olarak terimin doğru tanımlanması gerekmektedir. Genel olarak entelektüel sermayenin kabul edilmiş tek ve mükemmel bir tanımı mevcut değildir. Ancak konuyla ilgili çalışma yapan bilim insanları tarafından ne olduğuna dair genel bir kavram sağlamaya yönelik görüşler ortaya konulmuştur.

Hall (1992)_entelektüel sermayeyi, değer unsuru olarak ifade etmiş ve bir şirketin üretim kaynaklarını, değeri artan varlıklara dönüştürdüğünü açıklamıştır. Edvinsson ve Malone (1997) ise bir şirkete pazarda rekabet avantajı sağlayan bilgi birikimi, uygulamalı deneyim, tüketicilerle ilişkiler ve mesleki beceriler olarak algılamışlardır.

Stewart (1998), zenginlik yaratmak için kullanılabilir entelektüel bilgi, enformasyon, fikri mülkiyet ve deneyimi oluşturduğunu ifade etmiş ve bir firmanın kolektif beyin gücü olarak tanımlamıştır.

Sullivan (1999) ise entelektüel sermayeyi, kazanca dönüştürülebilir bilgi olarak tanımlamıştır. Bu tanım, yöneticilerin bu potansiyeli gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğine bağlı olarak, entelektüel sermayenin kurumsal performans üzerindeki etkisini bir potansiyel olarak görmekte ve bu bakış açısı ile kavramın gerçek doğasını açıklamaktadır (Dženopoljac vd., 2016).

Brennan ve Connell'e (2000) göre entelektüel sermaye, bir şirketin bilgiye dayalı sermayesidir. Lev (2001) ise bu kavramı, gelecekte bir şirkete önemli ekonomik faydalar sağlayacak soyut bir faktör olarak değerlendirmiştir.

OECD tarafından yapılan tanımda ise entelektüel sermaye kavramı, "işletmelerin sahip olduğu maddi olmayan varlıkların, daha açık bir ifadeyle organizasyonel sermayenin ve insan sermayesinin ekonomik değeri" (Nerdrum, 2001: 127) olarak ifade edilmektedir.

Herman (2010) tarafından bireysel bilgi ve becerileri içeren, çalışanların temel yeterlilikleri olarak tanımlanmıştır.

Shakina ve Bykova (2011) ise entelektüel sermayeyi paydaşlara ek değer sağlaması gereken şirket kaynakları olarak ifade etmişlerdir.

Entelektüel sermayeye yapılan yatırımların, işletmelerin başarısı yönünde etkili sonuçlar oluşturması açısından örgütsel dönüşümlerin gerçekleşmesi de önem taşımaktadır. Senge'nin (1991) ifade ettiği gibi öğrenen organizasyonlara dönüşüm ve bu doğrultuda yeniden yapılandırma çalışmaları her geçen gün daha öncelikli bir konu haline gelmektedir. Entelektüel sermaye birikimi ise kuşkusuz bu örgütsel değişimi sağlayacak ana unsurdur. Özellikle gelişmiş politikaları ve stratejileri içerisinde

işgücü niteliklerinin artırılması için öğrenme odaklı bir sistemin oluşturulması büyük önem taşımaktadır. Entelektüel sermaye birikiminin sağlanması, firmaların rekabet gücü kazanması için kritik düzeyde önem taşımaktadır (Yalçın, 2013).

Kavramı açıklamaya yönelik tüm bu ifadeler değerlendirildiğinde; Entelektüel Sermaye'nin bir şirketin; bilgi, teknik bilgi, mesleki beceri ve uzmanlık, çalışanlar, veri tabanları, fikri mülkiyetler, teknolojiler, müşteriler vb. gibi maddi olmayan varlıkları ve kaynakları kapsadığı görülmektedir. Bu bağlamda çok yönlü fayda sağlamaktadır ve akıllıca yönetilip kullanıldığında şirketin geleceğe yönelik büyüme potansiyelini belirleyecektir. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde, Entelektüel Sermaye'nin *insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye* olmak üzere üç önemli unsurdan oluştuğu konusunda ortak görüş geliştiği görülmektedir (Edvinsson ve Malone, 1997 ; Subramaniam ve Youndt, 2005 ; Bjurström ve Roberts, 2007: aktaran Lee ve Wong, 2019).

2.1. İnsan Sermayesi

Adından da anlaşılacağı gibi insan sermayesi, bir organizasyonun insanlarını, özellikle de bu insanların sahip olduğu bilgiyi ifade etmektedir (White, 2007). Sahip olunan bilgi genellikle bir şirketin her çalışanında ve yöneticisinde bulunan örtülü bilgi olarak açıklanabilir (Tsui vd., 2014). Bu bağlamda her bir çalışanın bilgi, beceri, uzmanlık, deneyim, bilgi birikimi ve yeteneklerini içermektedir (Jayawarna vd., 2014; Marzo ve Scarpino, 2016). Bir kuruluş, çalışanları veya yöneticileri ayrıldığında insan sermayesini kaybedebilir, çünkü insan sermayesi insanların doğasında var olan özellikler ve yetkinliklerden oluşmaktadır, bu nedenle kuruluşlara ait olamaz. Ancak insan sermayesi, insanlarda bulunan örtülü bilginin açık bilgi olarak kodlanması ve örgüt hafızasına aktarılması yoluyla yapısal sermayeye dönüştürülebilir (Hall-Ellis, 2015: aktaran Lee ve Wong, 2019).

Benzer şekilde Edvinson ve Malone (1997)

da insan sermayesini “yöneticilerin ve çalışanların tecrübeleri, yetenekleri ve kabiliyetlerinin tümü” şeklinde ifade etmektedir. Hudson (1993) ise insan sermayesini bireysel düzeyde dört faktörün birleşimi olarak tanımlanmıştır. Bu faktörler; *genetik miras, eğitim, deneyimler, hayat ve iş hakkındaki tutumlar* olarak ifade edilmiştir.

Tablo 1. İnsan Sermayesi Bileşenleri

| İNSAN SERMAYESİ |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •Teknik Bilgi (Know-How) •Eğitim, •Mesleki yeterlilik, •İşle ilgili bilgi •Bilgi üretimine yönelik çalışmalar, •Yetenek/beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar, •Girişimcilik ruhu, yenilikçilik, değişimcilik |

Kaynak: Guthrie, 2001

2.2. Yapısal Sermaye

Yapısal sermaye aynı zamanda bir kuruluşun prosedürlerini, sistemlerini ve diğer kodlanmış bilgi biçimlerini kapsayan örgütsel sermaye olarak da bilinir (Marzo ve Scarpino, 2016). Edvinsson ve Malone (1997) tarafından “çalışanlar, binayı terk ettiğinde organizasyonda kalan kaynaklar” olarak açıklanmıştır. Böylece veri tabanlarını, planları, stratejileri, iş süreçlerini, kılavuzları, kontrol sistemlerini, bilgi sistemlerini, teknolojik altyapıyı, müşteri listelerini, yenilikleri, patentleri, fikri mülkiyetleri vb. içermektedir (Youndt vd., 2004; Relich, 2014). Dolayısıyla yapısal sermaye, bir kuruluştaki çalışanların (insan sermayesi) iş süreçlerini kolaylaştıran ve destekleyen her şey (altyapı) olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda dönüştürülebilir, çoğaltılabilir, uzun süre paylaşılabilir ve değer yaratma amacıyla farklı çalışanlar tarafından da kullanılabilir. Yapısal sermaye aynı zamanda değerlerin, normların ve davranışların bir kombinasyonunun çalışanların çoğunluğu tarafından uygulandığı ve paylaşıldığı kurumsal kültürü de içerir (Lee ve Wong, 2019).

Çalışanlar işlerine sahip çıkma ve kendilerine güvenildiğini hissetme

konusunda güçlendirildiğinde, örtülü bilgilerini paylaşma konusunda daha etkin davranırlar. Bu süreçte organizasyon yapısının basitliği koruması, aşırı delegasyon ve hiyerarşiden yoksun olması çok önemlidir. Çalışanların bilgilerinin ortaya çıkarılması, rutin uygulamalara entegrasyonu ve kurumsal sermayeye (yapısal sermaye) dönüştürülmesi, hem organizasyon kültürü hem de yapı ile karmaşık bir şekilde bağlantılıdır. Örgüt kültürü şemsiyesi içerisinde rutin bilgilerin özümsemesinin yanı sıra iç bağlantılar da güçlendirilir. İnsan sermayesi geçici iken yapısal sermaye kalıcı olduğundan, kültürü geliştirmek yapısal sermayenin uzun ömürlülüğünü sağlamak açısından çok önemlidir (Bontis, 1998).

Tablo 2. Yapısal Sermaye Bileşenleri

| YAPISAL SERMAYE | |
|---|--|
| Entelektüel Mülkiyet | Altyapı Varlıkları |
| <ul style="list-style-type: none"> •Patentler •Telif Hakları •Tasarım Hakları •Ticari Sırlar •Ticari Markalar •Hizmet Markaları | <ul style="list-style-type: none"> •Yönetim Felsefesi •Örgüt Kültürü •Yönetim süreçleri •Bilgi Sistemleri •Şebeke Sistemleri •Finansal İlişkiler |

Kaynak: Guthrie, 2001

2.3. İlişkisel Sermaye / Müşteri Sermayesi

İlişkisel sermaye, bir kuruluşun dış çevre ile etkileşimleri ve dış ağlarını ifade etmektedir (Marzo ve Scarpino, 2016). Müşteriler ve tedarikçiler de dahil olmak üzere iş dışı tüm varlıkları kapsayan daha geniş bir kavramdır. Günümüzde açık sistemlerin yaygınlığı göz önüne alındığında, ilişki sermayesine öncelik vermek daha uygundur. Şirketler, müşteri ihtiyaçlarını etkili bir şekilde karşılamak için sürekli olarak dış çevrelerle etkileşime girer ve bu etkileşimleri yapısal sermayeyi zenginleştiren bilgiye dönüşür. İlişkisel sermaye, bir kuruluşun, maddi olmayan varlıkları kapsamında sahip olduğu potansiyeli ifade etmektedir. Bu varlıklar, işletmenin paydaşları olarak müşterilere, tedarikçilere, hükümete ve ilgili sektör birliklerine ait kritik bilgiler

olarak değer yaratma süreçlerine katkı sağlamaktadır (Bontis, 1998).

Pazarlama kanalları ve müşteri ilişkileri bilgisi, ilişkisel sermayenin ana temasını oluşturmaktadır. Hayal kırıklığına uğramış yöneticiler çoğu zaman kendi müşterilerinin zengin bilgi birikiminden yararlanabileceklerinin farkında değiller. Sonuçta müşterilerin bir ürün veya hizmetten ne istediğini herkesten daha iyi anlamak, bir kişiyi takipçiden ziyade iş lideri yapan bilgi birikimleri ile açıklanabilir (Bontis, 1998).

Tablo 3. İlişkisel Sermaye Bileşenleri

| İLİŞKİSEL SERMAYE |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Markalar, • Müşteriler, • Müşteri sadakati, • İşletme adı, • Dağıtım kanalları, • İşle ilgili işbirliği, • Lisans anlaşmaları, • İstenen nitelikteki sözleşmeler, • Franchising anlaşmaları. |

Kaynak: Guthrie, 2001

Müşterilerin etkin olduğu ilişkisel sermayenin bir tezahürüne genellikle “pazar yönelimi” adı verilmektedir. Pazar yöneliminin tanımı üzerinde bir fikir birliği yoktur, ancak son zamanlarda yapılan iki tanım geniş çapta kabul görmüştür. Birinci tanımda Kohli ve Jaworski (1990), pazar yönelimini; müşterilerin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarına ilişkin pazar istihbaratının organizasyon çapında üretilmesi, istihbaratın organizasyon içinde yatay ve dikey olarak yayılması ve istihbaratı pazarlamak için organizasyon çapında eylem veya yanıt oluşturma şeklinde tanımlamaktadır. Benzer tanımlar Deng ve Dart (1994) ile Lichtenthal ve Wilson (1992)’da da bulunmaktadır. İkinci tanımda ise Narver ve Slater (1990) pazar yönelimini üç davranışsal bileşen ve iki karar kriterinden oluşan tek boyutlu bir yapı olarak tanımlamaktadır. Buna göre bu yapıyı oluşturan bileşenler olarak; *müşteri odaklılık*, *rakip odaklılık*, işlevler arası koordinasyon ile uzun vadeli odaklanma ve kâr hedefi

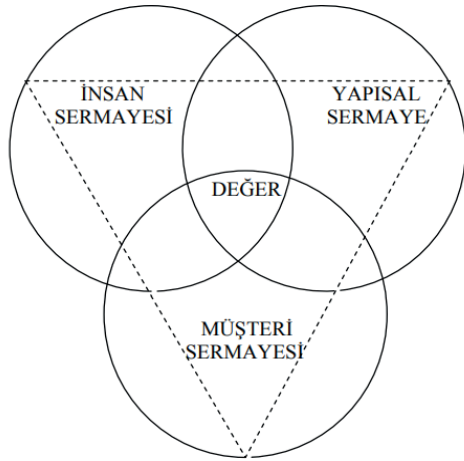
önem taşımaktadır. Narver ve Slater (1990) tarafından ileri sürülen bu yaklaşım Kohli ve Jaworski (1990) ile yakın paralellik göstermektedir, fakat süreç yönetsel eylemin yanı sıra pazar istihbaratının oluşturulması ve yayılmasını da içermektedir (Bontis, 1998).

İlişkisel sermaye, rakipler, ortaklar, hissedarlar, müşteriler, hükümetler, dağıtım kanalları ve tedarikçilerle ilişkilerin yönetiminden oluşmasının yanı sıra bir şirketin markasını, kurumsal imajını ve kurumsal itibarını da kapsamaktadır (Jayawarna vd., 2014). İnsan sermayesi ve yapısal sermaye ile karşılaştırıldığında yönetilmesi daha zordur, çünkü daha dışa dönektir (Sveiby, 1997: aktaran Lee ve Wong, 2019).

Entelektüel Sermayeyi oluşturan bileşenler bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde; insan sermayesinin özünü oluşturan birey ve onu eşsiz kılan zihinsel yetkinlikler, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin etkileşimlerinin başarısında oldukça önemli sonuçlar üretilmesini sağlamaktadır. Bu bileşenler arasındaki sinerji, entelektüel sermaye ile yaratılan değer kazanımları ile karakterize olur. Optimum entelektüel sermaye çıktısını gerçekleştirmek için bu bileşenler arasında kusursuz bir akışın varlığı önemli bir zorunluluk olmaktadır.

3. ENTELEKTÜEL SERMAYE YÖNETİMİ VE ETKİLEŞİM ALANLARI

Entelektüel Sermaye Yönetimi, değer yaratmanın özünü geliştirmek için sinerjik olarak iç içe geçmiş insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin dinamik bir bileşiminden oluşmaktadır. Bilgi çağında işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajı için entelektüel sermaye yönetiminin önemini kavramışlar ve bu bağlamda sahip oldukları ancak etkin biçimde kullanamadıkları varlıklara yönelmişlerdir.

Şekil 1. Entelektüel Sermaye Bileşenleri

Kaynak: Edvinson ve Malone, 1997

Edvinsson'a (1997) göre entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilmesi sonucunda elde edilecek avantajlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir:

- Hızlı ve etkili öğrenme,
- Kısaltılmış uygulama döngüleri,
- Maliyet tasarrufları ve yapısal sermayenin güçlendirilmesi,
- Etkin faaliyet döngüleri ile daha yüksek değer önerilerinin oluşumu,
- Yeni bağlantılar kurularak yenilikçi birleşmeler ile değer yaratılmasının teşvik edilmesi.

Bu avantajların ötesinde, entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetimi sonucunda; kaynak optimizasyonu, gelişmiş performans, rekabet avantajı elde etme, yetenek kazanmayı kolaylaştırma ve paydaş sadakatinin sağlanması gibi farklı boyutlarda faydaların elde edilmesi de mümkün olmaktadır.

Bilgi ekonomisinde gelişme, entelektüel sermayenin başarılı yönetimi ile yakından ilişkilidir. Bu süreçte üst yönetimin desteği ve sürekli öğrenme tarafından desteklenen kurumsal bir kültürün varlığı son derece önemlidir. Örgütsel etkinlik açısından öğrenmenin önemine vurgu yapan şu özdeyiş konuyu açıklamak yönünde önemlidir; "İnsanlar yaşadıkça öğrenir, şirketler de öğrendikçe yaşar" (Carroll ve

Tansey, 2000).

Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Öğrenme arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalardan biri olan Harvard'dan Chris Argyris (1992) tarafından yapılan çalışmada organizasyonel öğrenme, bir firmadaki bilgi akışı olarak düşünülmüştür; bu durumda entelektüel sermayenin de firmadaki bilgi birikimi olduğu anlaşılmaktadır (Dierickx ve Cool, 1989). Bu iki kavramın etkileşimi açısından entelektüel sermayeyi örgütsel öğrenme akışlarının stok birimi olarak düşünmek faydalı olabilir. Ancak entelektüel sermayenin mutlaka eğitim ve öğretim yoluyla öğretilmesinin ve bir organizasyondaki en değerli bilginin çoğu zaman aktarılmasının mümkün olmayacağını gerçeğini de göz önünde bulundurmak gerekir (Levitt, 1991: aktaran Bontis, 1998).

Bilginin öğrenilmesi, edinilmesi ve yayılmasına yönelik faaliyetler kümesi **Bilgi Yönetimi** olarak ifade edilmektedir ve doğrudan insan sermayesi ile ilişkilidir. Bilgi yönetimi ile gerçekleştirilen uygulamalar aynı zamanda kurumların paydaşlarına yönelik değer yaratma süreçlerinde önemli katkılar sağlar (Sullivan, 1999). Değer kavramı, iş modeliyle bağlantılıdır (Evans vd., 2017) çünkü kapsayıcı ve sürdürülebilir kalkınma için gerekli olan kurumsal kâr, sivil topluma saygı ve çevrenin korunması arasındaki denge durumunu ifade eder. Bu durum, neden bazı bilim adamlarının bilgi yönetimi süreçlerinden elde edilen rekabet avantajını analiz etmek için entelektüel sermayeyi araştırmaya yönelik tamamen niceliksel yaklaşımla yetinmediği gerçeğini açıklamaktadır (Lerro vd., 2014; Guthrie, 2001 ; Sullivan, 1999 : aktaran Alvino, 2021).

Entelektüel Sermaye Yönetimi, geleneksel bilgi yönetiminin sınırlarını aşmaktadır. Edvinsson (1997), görev alanının işletmenin değer yaratma ve entelektüel sermaye kapasitesini belirlemeye, edinmeye, artırmaya ve piyasa değerine dönüştürmeye kadar uzandığını ileri sürmektedir. Bilgi yönetimi ise tersine, ham veri ve bilginin

simyası ile insan ve müşteri sermayesinin para birimlerine dönüştürülmesini gerektirir (Alvino vd., 2021). Bu aşamaların her birinin etkin ve başarılı olarak yönetilmesi işletmelere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Entelektüel sermaye kavramı ile organizasyonel bilginin etkin yönetimi arasındaki etkileşimin, örgütlerin başarısı yönünde önemli yansımalar oluşturduğu görülmektedir (Mouritsen ve Larsen, 2005). Bu bağlamda entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetimi süreçlerinde istenen sonuçların elde edilebilmesi için; önemli bilgilerin yaratılması, saklanması, organize edilmesi, analiz edilmesi, yayılması ve uygulanması gibi bir dizi faaliyetin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

“Bilgiye dayalı ekonomi” terimi Thomas Stewart’ın (1991) kitabında ortaya çıktıktan sonra geniş çapta kabul görmeye başlamıştır. Bu süreçte Fortune Dergisi’ndeki kapak makalesinde entelektüel sermaye; bir şirketteki herkesin sahip olduğu bilgi, enformasyon, fikri mülkiyet ve deneyimin toplamının rekabet avantajı yaratmak için kullanılması olarak çok geniş bir şekilde ele alınmıştır. Entelektüel Sermaye (ES) özünde, bir şirketin zenginliğinin önemli bir bileşenini temsil ediyordu. Kısa bir süre sonra birçok araştırmacı, şirketlerin ES’lerini iyileştirmeye, güncellemeye ve daha fazla ışık tutmaya yöneldi. Bu girişimlerle birlikte Bilgi Yönetimi ve Entelektüel Sermaye, bilim camiasında kabul görmüş en genç yönetim disiplinleri arasında yer almaya başladı (Bontis ve Serenko, 2009; Serenko ve Bontis, 2013, 2017; Dženopoljac vd., 2016).

Bilginin yayılmasında temel bir rol oynayan *yeni teknolojiler*, mevcut bilgilerin kullanımını en üst düzeye çıkarmaya izin verdiği için bireysel kuruluşların ve sektörlerin sınırlarının ötesinde bilgi alışverişini teşvik etmektedir (Natalicchio vd., 2019). Ayrıca, sosyal, ekonomik ve çevresel yaşamın tüm sektörlerinde bilginin harekete geçirilmesi, daha sürdürülebilir bir geleceğin yaratılmasına katkıda bulunacak önemli bir araç haline gelmiştir (Carrillo vd., 2010). Bilgi aktarımını kolaylaştırmak için

şirketler; kâr, çevre ve toplum arasındaki bağlantının korunmasına yardımcı olan ve bilgilerin yayılmasının yanı sıra ve bilgi ile fırsatların geliştirilmesi arasındaki uyumu destekleyebilen yeni teknolojilerin yardımına gereksinim duymaktadır (Cillo vd., 2019 ; Carrillo vd., 2010: aktaran Alvino, 2021).

Guthrie’ye (2001) göre Entelektüel Sermaye, *yenilikçiliği* teşvik ederek kuruluşlara somut bir avantaj sağlamaktadır (Bhasin, 2011). Şirketin maddi kaynaklarıyla birlikte karar verme ve geliştirme süreçlerine katkıda bulunarak performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir (Zhou ve Fink, 2003). Aslında entelektüel sermaye organizasyonlar için “sonsuz” yeteneklere sahip sürdürülebilir bir kaynağı temsil etmektedir (Mavridis, 2004). Bilgi ekonomisine doğru genişlemek için bunların uygulama süreçlerine aktarılması gerekir. Şirketler sahip oldukları kaynaklardan en iyi şekilde yararlanmak için bilgilerini geliştirebilir, böylece daha fazla *sürdürülebilir kalkınmaya* katkıda bulunabilirler (López-Gamero vd., 2011). Ying vd. (2019) , maddi olmayan kaynakların maliyetler açısından daha kolay ulaşılabilir olduğunu ve bu nedenle özellikle değerli ve kıt kaynaklara sahip şirketler için *sürdürülebilir performans* kolaylaştıracak en iyi araçlar olabileceğini ifade etmektedir (Xu ve Wang, 2018: aktaran Alvino, 2021).

Yenilikçi başarılar, teknik yenilik yoluyla elde edilen yeni ürünler, patentler ve teknolojilerdir. Bir şirketin inovasyon sermayesinin tarihsel bilgilerini yansıtır. İnovasyon, üretimin temel faktörlerinin yeni bir kombinasyonunun üretimine yönelik süreçlere dahil edilmesini ifade eder. Yeni ürünü, yeni teknolojiyi, yeni pazarı, yeni malzemeyi ve yeni kombinasyonu içerir. İnovasyon sermayesi, müşterilerin taleplerini karşılamak için sürekli olarak yeni teknolojiyi ve yeni ürünü ortaya çıkaran Ar-Ge’yi organize etme ve uygulama yetkinliğidir. Bilginin artan önemi ile inovasyon sermayesi, bir şirketin sürekli gelişimi için güçlü bir itici güç sağlayan

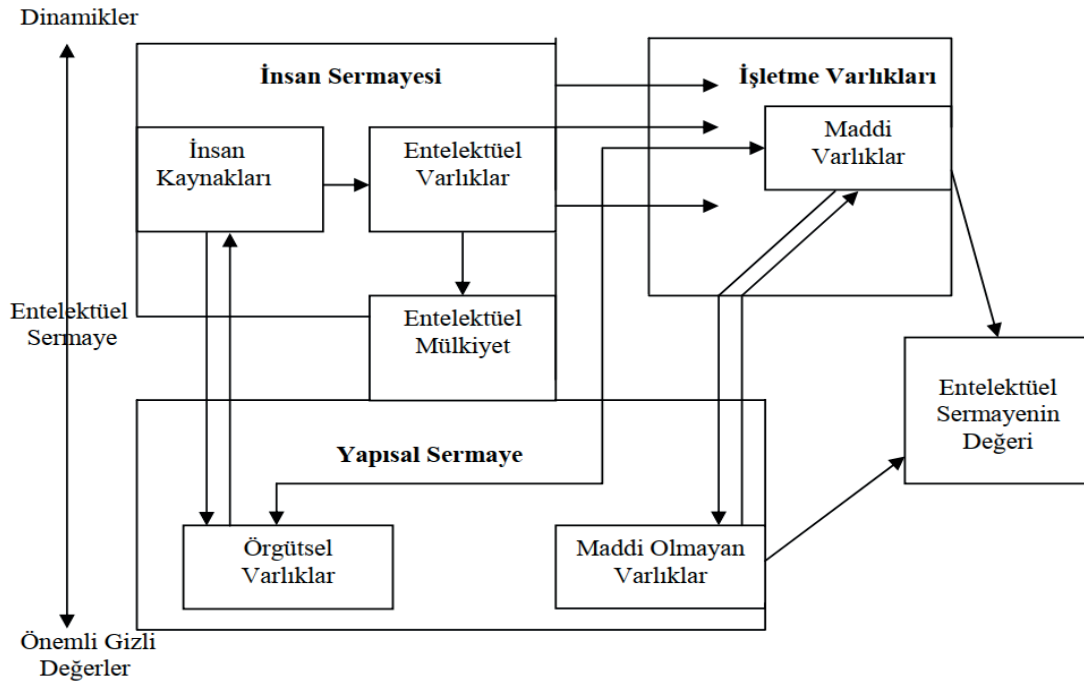
entelektüel sermayenin çekirdeği haline gelmiş bulunmaktadır (Chen vd., 2004).

Edvinsson ve Malone (1997), entelektüel sermaye yönetimini Şekil 2'de yer alan model aracılığıyla açıklamaktadır. Yazarlar, entelektüel sermayenin oluşumunda modelde tanımlanan bağlantılar ile karşılıklı ilişkilerin etkili olduğunu vurgulamaktadır.

Pek çok firma, *yenilikçi ürün* tasarımı, üretimi, dağıtım ve tanıtımında entelektüel sermayenin oynadığı kritik rolün farkına vararak bilgi ekonomisine geçiş sürecine önem vermiştir. Bu tür firmalara örnek olarak Walt Disney, HJ Heinz, Johnson and Johnson ve Merck verilebilir. Bu durumların her birinde firmanın piyasa değeri, maddi varlık tabanının dört katından fazladır. Aradaki fark, geleneksel muhasebe tablolarının kapsamadığı entelektüel sermayenin temsil ettiği önemli değeri açıkça yansıtmaktadır (Smith ve Parr, 2000). Bu örnekler, muhasebe tablolarının maddi olmayan duran varlıkları başarılı bir şekilde ölçme ve muhasebeleştirme konusundaki

yetersizliğini vurgulamaktadır. Bu konuda Lev (1996) tarafından yapılan araştırma sonucunda, ortalama bir şirketin piyasa değerinin yüzde 40'a kadar olan kısmının, şirket bilançosunda yer almayabileceği açıklanmıştır. Yüksek teknoloji şirketleri için bu rakam yüzde 50'nin üzerine çıkmaktadır. Başka bir perspektiften bakıldığında, Sullivan (2000) tarafından 250 kadar şirket üzerinde yapılan bir çalışma, tipik kurumsal yatırımcının finansal olmayan performans konularına büyük önem verdiğini göstermektedir. Bu tahmini sayısallaştıran Sullivan, yatırım kararlarının yaklaşık yüzde 35'inin, yatırımcıların, bir firmanın entelektüel sermayesinin kalitesi gibi finansal olmayan verileri değerlendirmelerinden kaynaklandığını öne sürmüştür (Bose- Thomas, 2007).

Şekil 2. Entelektüel Sermaye Yönetim Modeli

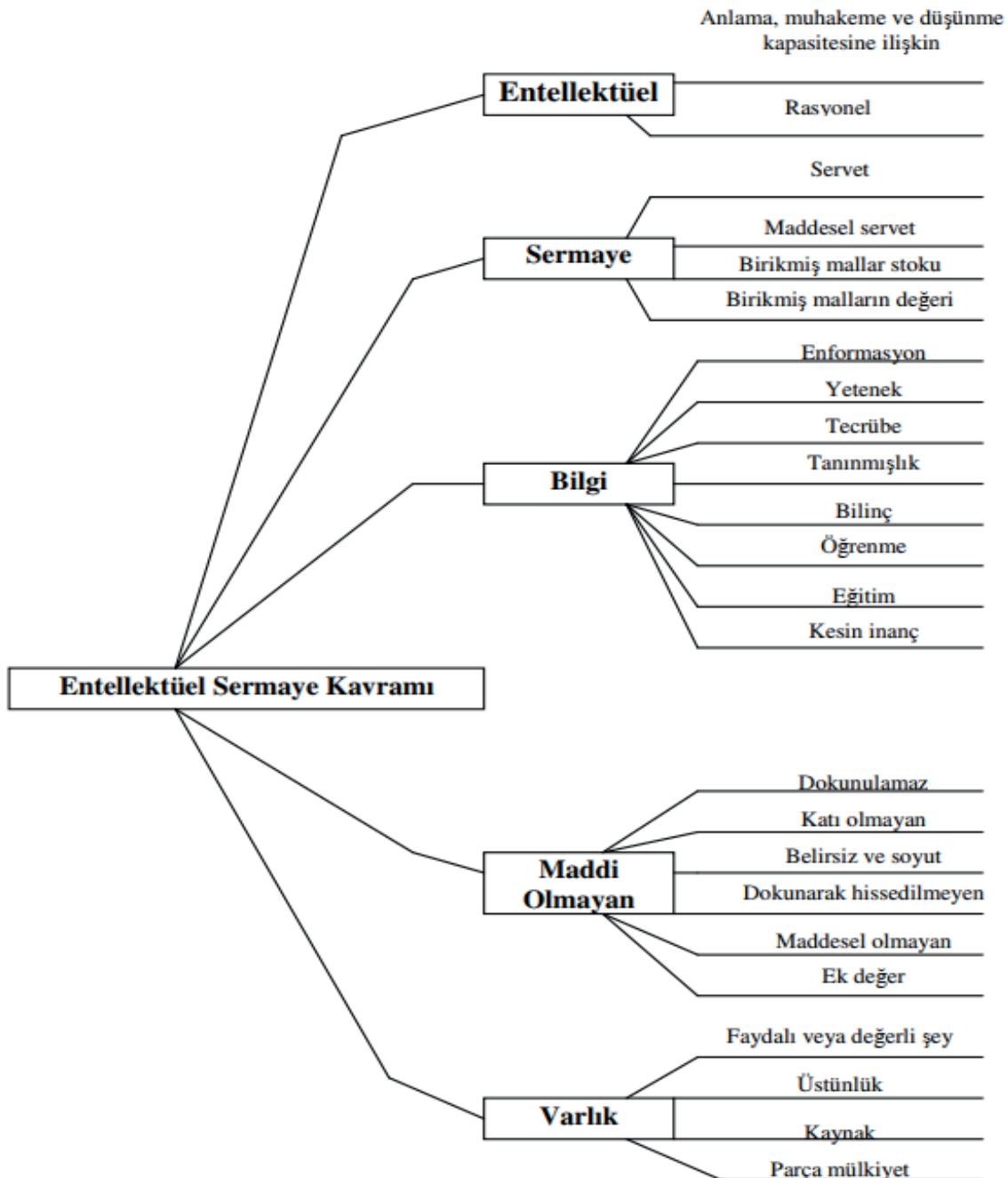


Kaynak: Edvinsson ve Malone ,1997

Firmaların büyük çoğunluğu, pazar büyüklüğündeki diğer bir deyişle küresel pazardaki büyük artışla orantılı olarak önemli ölçüde kar elde etme potansiyelinin avantajlarına odaklanmaktadır. Ancak fırsatlar, olasılıklar ve potansiyelle dolu bir ortam, her biri bu küresel pazarın bir kısmını güvence altına almayı uman çok sayıda uluslararası rakibi de kendisine çekmektedir. Bu bağlamda değişen dünya

düzeninde firmaların, dramatik biçimde yeni ve yoğun bir rekabet ortamında var olma mücadelesi içinde buldukları görülmektedir. Bu durumda öncelikli düşünce, fırsatlardaki coşkulu büyümeden yararlanmak için entelektüel sermayenin kullanılmasıdır. Ancak, firmaların bu rekabetçi ortamda başarılı olabilmesi için çözülmesi gereken bir takım önemli zorluklar ve benzeri görülmemiş baskılar

Şekil 3. Entelektüel Sermaye Bileşen Tanımlarının Özeti



Kaynak: Marr ve Moustaghfir, 2005: 1117

bulunmaktadır. Özellikle kayda değer ve acil olan bir zorluk, yöneticilerin ve çalışanların, firmanın stratejik yönünü desteklemek ve sürdürmek için kritik olan gerekli bilgiye erişme süreçlerinde karşılarına çıkabilecek olası engellerdir. Aynı derecede göz korkutucu bir diğer zorluk da yeni müşteriler ve pazarlar yakalarken aynı zamanda mevcut olanları koruma yönünde yaşanabilecek güçlüklerdir. Bu zorlukların her ikisinin de üstesinden gelme süreçlerindeki başarı, bilgi boşlukları olarak tanımlanan durumların ortaya çıkarılmasına bağlı olmaktadır (Levy, 1998). Bu bağlamda firmaların gelişmiş hizmetler, ürünler ve özellikler yaratmak ve böylece sürdürülebilir şirket değerini sağlamak için entelektüel sermayelerinin gücünü sistemleştirmeleri ve uygulamaları önem kazanmaktadır. Özetle, firmaların stratejik yönelimlerine katkıda bulunan entelektüel sermaye ve bilgi odaklı süreçlere etkili yatırımlar yapması ve aynı zamanda bilgi boşluklarının doğasında var olan engellerin üstesinden gelmesi gerekmektedir (Housel ve Bell, 2000: aktaran Bose ve Thomas, 2007).

Entelektüel Sermaye (ES), zenginlik yaratmak için kullanılacak entelektüel materyal, deneyim, fikri mülkiyet ve bilgidir (Bontis ve Fitz-enz, 2002). Bu tanım temel olarak entelektüel sermayenin zenginlik veya parasal değer yaratma potansiyeline işaret etmektedir, ancak bu bakış açısı entelektüel sermayenin doğasının tamamını hesaba katmamak anlamına gelmektedir. Bu bağlamda Dumay (2016), entelektüel sermayenin şirket değerini arttırabilmesi için parasal, faydalı, sosyal ve sürdürülebilir değer yaratması gerektiğini haklı olarak savunmaktadır. Parasal değer, şirketlerin gerçekleştirdiği tüm eylemlerin ortak paydasıdır ve bu nedenle her türlü değer yaratımı için hayati öneme sahiptir. Bununla birlikte, parasal değer yaratmak, özellikle uzun vadede başarı için gerekli ancak tek başına yeterli olmayan bir ön koşuldur. Fayda değeri, bir şirketin ürünlerinin kullanılabilirliğini ifade eder. Eğer entegre devre doğru bir şekilde yönetilirse, bu sürecin pazara istenen fayda

değerini getirmesi beklenir. Sosyal değer, bir şirketin topluma geri verdiği faydalar olarak tanımlanmaktadır (Nahapiet ve Ghosal, 1998). Son olarak *sürdürülebilir değer*, şirketin mevcut pazar ve toplum ihtiyaçlarını gelecekteki değer yaratımını etkilemeden karşılama yeteneğini yansıtmaktadır. Burada entelektüel sermaye çok önemli bir rol oynamaktadır çünkü ona yapılan yatırım ve faydaların elde edilmesi, araştırma ve geliştirme maliyetlerinin davranışına benzer şekilde farklı zamanlarda gerçekleşmektedir. Bu süreçte unutulmaması gereken, bir şirketin entelektüel sermayesi parasal, faydalı, sosyal ve sürdürülebilir değer yaratırsa şirketin finansal ve piyasa performansının artacağı konusunun yadsınamaz bir gerçek olduğudur (Dzenopoljac vd., 2017).

SONUÇ

Entelektüel sermaye, deneyim ve öğrenme yoluyla kazanılan ve zenginlik yaratmak için kullanılacak bilgi odaklı ve maddi olmayan kaynakları kapsamaktadır. Bu kaynaklar, işletmelerin içinde buldukları topluma yönelik değer yaratma süreçleri açısından son derece önem taşımaktadır. Bu bağlamda rekabet avantajının yanı sıra sürdürülebilir büyümeyi sağlayan bilgi, beceri ve yenilikler olarak bilgi çağı işletmeleri için kritik düzeyde önemli süreçleri temsil etmektedirler. Günümüzde işletmelerin değer yaratma süreçlerinde, fiziksel ve finansal sermayeleri ile karşılaştırıldığında entelektüel sermayelerinin çok daha etkin ve başarılı uygulamaların kaynağı olduğu görülmektedir.

Entelektüel sermaye ile ilgili çalışmaların büyük bir çoğunluğunda temel bileşenler olarak insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye olarak üçlü bir ayrımın yer aldığı görülmektedir. Bu bileşenlerin her biri, kurumsal performansın artırılmasında benzersiz ancak birbirine bağlı bir rol üstlenmekte ve hepsinin etkileşimleri ile işletmeyi rakiplerine göre benzersiz kılan değer yaratımının gerçekleştiği görülmektedir.

Çalışanların yetkinliklerine ve uzmanlıklarına odaklanan insan sermayesi, yenilikçiliği ve gelişmeyi de teşvik ederek entelektüel sermayenin temel taşı olmaya devam etmektedir. Kurum içi süreçler, veri tabanları ve kurum kültürünü içeren yapısal sermaye, insan yeteneğini desteklemek ve güçlendirmek için gerekli altyapıyı sağlamaktadır. Müşteriler, tedarikçiler ve ortaklarla ilişkilerden elde edilen değeri yansıtan ilişkisel sermaye ise entelektüel kaynaklardan yararlanma süreçlerinde dış ağların önemini vurgulamaktadır.

Çalışmamızda bu bileşenler kavramsal açıdan ele alınarak değerlendirilmiştir. Ayrıca bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme, yenilikçilik ve inovasyon kavramlarına entelektüel sermaye ile olan etkileşimleri açısından yer verilmiştir. Kuruluşların entelektüel potansiyellerini tam olarak gerçekleştirebilmeleri için entelektüel sermayeyi oluşturan bileşenleri, stratejik olarak yönetmeleri ve bunlara yatırım yapmaları gerekmektedir. İşletmeler modern ekonominin karmaşıklığı içinde yol alırken, entelektüel sermayenin incelikli bir şekilde anlaşılması ve bilinçli olarak geliştirilmesi çok önemli olacaktır. Bilgi çağında entelektüel sermayeyi oluşturan bileşenler arasındaki dinamik etkileşim ve bunların kurumsal başarı üzerindeki kolektif etkisi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü açısından da son derece değerli kazanımlar yaratacaktır.

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1992), *On Organizational Learning*, Blackwell, Cambridge, MA.
- Alvino, F., Di Vaio, A., Hassan, R. & Palladino, R. (2021). Intellectual capital and sustainable development: a systematic literature review", *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 76-94.
- Bhartesh, K. R & Bandyopadhyay, A. K. (2005). Intellectual Capital: Concept and Its Measurement. *Finance India*. 19(4), 1365-1374.
- Bhasin, M.L., Shaikh, D. & Hanif, J.M. (2011). Intellectual capital disclosures in the annual reports: a comparative study of the Indian and Australian IT-corporations, *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 3(4), 1-24.
- Bjurstrom, E. & Roberts, H. (2007). The principle of connectivity: networked assets, strategic capabilities and bundled outcomes, içinde *Intellectual Capital Revisited: Paradoxes in the Knowledge Organization*, Eds: Chaminade, C. & Catusus B. ss. 46-61, Cheltenham: Edgar Elgar.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, 36(2), 63-76.
- Bontis, N. & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents, *Journal of Intellectual Capital*, 3(3), 223-247.
- Bontis, N. & Serenko, A. (2009). A follow-up ranking of academic journals, *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 16-26.
- Bose, S. & Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 653-665.
- Brennan, N. & Connell, B. (2000). IC: current issues and policy implications, *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 206-240.
- Carrillo, F.J., Metaxiotis, K., Yigitcanlar, T., Mohamed, M., Murray, A. & Mohamed, M. (2010). The role of information and communication technology (ICT) in mobilization of sustainable development knowledge: a quantitative evaluation, *Journal of Knowledge Management*, 14(5), 744-758.
- Carroll, R. & Tansey, R. (2000). Intellectual Capital In The New Internet Economy – It's Meaning, Measurement and Management For Enhancing Quality, *Journal Of Intellectual Capital*, 1(4), 298.
- Chen, J., Zhu, Z. & Yuan Xie, H. (2004). Measuring intellectual capital: a new model and empirical study, *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 195-212.
- Chiucchi, M.S. & Dumay, J. (2015). Unlocking intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 305-330.
- Cillo, V., Petruzzelli, A.M., Ardito, L. & Del Giudice, M. (2019). Understanding sustainable innovation: a systematic literature review, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(5), 1012-1025.
- Deng, S. & Dart, J. (1994). Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, 10, 725-42.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*.

- Dumay, J. (2016). A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure, *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 168-184.
- Dumay, J. (2009), "Intellectual capital measurement: a critical approach", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 2, pp. 190-210.
- Dženopoljac, V., Janošević, S. & Bontis, N. (2016). Intellectual capital and financial performance in the Serbian ICT industry, *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 373-396.
- Edvinsson, L. (1997). Developing Intellectual Capital At Skandia", *Long Range Planning*, 30(3), 366-373.
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital – Realising Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*, New York, NY: Harper Collins Publisher.
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E.A. & Barlow, C.Y. (2017). Business model innovation for sustainability: towards a unified perspective for creation of sustainable business models, *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. & Veiga, P. (2021). Multilevel approaches to advancing the measurement of intellectual capital research field—What can we learn from the literature?, *Journal of Intellectual Capital*, 22(6), 971-999.
- Guthrie, J., Ricceri, F. & Dumay, J. (2012). Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research, *The British Accounting Review*, 44(2), 68-82.
- Guthrie, J. (2001). "The management, measurement and reporting of Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol.2.(1), s.27-40.
- Hall, R. (1992), "The strategic analysis of intangible resources", *Strategic Management Journal*, Vol. 13 No. 2, pp. 135-144.
- Hall-Ellis, S.D. (2015), "Succession planning and staff development: a winning combination", *The Bottom Line*, Vol. 28 No.3, pp. 95-98.
- Herman, A. (2010). Intellectual Capital and its measurements, *Economics and Business Administration Journal*, 2(1), 7-16.
- Housel, T. & Bell, A.H. (2000). *Measuring and Managing Knowledge*. Toronto: McGraw-Hill.
- Hsiao, S.H. (2014). PTE, innovation capital and firm value interactions in the biotech medical industry, *Journal of Business Research*, 67(12), 2636-2644.
- Hudson, W. (1993). *Intellectual Capital: How to Build it, Enhance it, Use it*, New York: John Wiley & Sons.
- Jayawarna, D., Jones, O. & Macpherson, A. (2014). Entrepreneurial potential: the role of human and cultural capitals, *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(8), 918-943.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J.A.N. & Isa, A.H.B. (2015). Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan, *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 224-238.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990). Marketorientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Krstic, B. & Bonic, L. (2016). EIC: a new tool for intellectual capital performance measurement, *Prague Economic Papers*, 25(6), 723-741.
- Lee, C.S. & Wong, K.Y. (2019). Advances in intellectual capital performance measurement: a state-of-the-art review, *The Bottom Line*, 32(2), 118-134.
- Lerro, A., Linzalone, R., Schiuma, G., Kianto, A., Ritala, P., Spender, J.C. & Vanhala, M. (2014). The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation, *Journal of Intellectual Capital*, 15(3), 362-375.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, Measurement, and Reporting*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Lev, B. (1996). Knowledge measures in financial reports, içinde *The Economic Impact of Knowledge*, Eds: Neef, D., Siefeld, T. & Cefola, J., Boston, MA: Butterworth.
- Levitt, T. (1991). *Marketing Imagination*, New York, NY: The Free Press.
- Levy, N.S. (1998). *Managing High Technology and Innovation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lichtenthal, J.D. & Wilson, D.T. (1992). Becoming market oriented, *Journal of Business Research*, 24, 191-207.
- Lopez-Gamero, M.D., Zaragoza-Saez, P., Claver-Cortes, E. & Molina-Azorin, J.F. (2011). Sustainable development and intangibles: building sustainable intellectual capital. *Business Strategy and the Environment*, 20(1), 18-37.
- Marr, B. & Moustaghfir, K. (2005). Defining Intellectual Capital: a three-dimensional Approach, *Management Decision*, 43(9), Academic Research Library, 1114-1128.
- Marzo, G. & Scarpino, E. (2016). Exploring intellectual capital management in SMEs: an in-depth Italian case study, *Journal of Intellectual Capital*, 17(1), 27-51.
- Mavridis, D.G. (2004). The intellectual capital performance of the Japanese banking sector, *Journal of Intellectual Capital*, 5(1), 92-115.
- Mouritsen, J. & Larsen, H.T. (2005). The 2nd wave of knowledge management: the management control of knowledge resources through intel-

- lectual capital information, *Management Accounting Research*, 16(3), 371-94.
- Nahapiet, J. & Ghosal, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The effect of market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, October, 20-35.
- Natalicchio, A., Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A. and Del Giudice, M. (2019), The origins of external knowledge inflows and the impact of university technologies, *RandD Management*, 49(4), 639-651.
- Nerdrum, L. (2001). Intellectual Capital, *Journal of Intellectual Capital*, 2, 127.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York, NY: Oxford University Press,.
- Petrash, G. (1998). "Managing Intellectual Capital For Profit", *Measuring and Valuing Intellectual Capital*, London, June.
- Relich, M. (2014). Intellectual capital evaluation: a project management perspective, *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(4), 202-209.
- Serenko, A. & Bontis, N. (2013). Investigating the current state and impact of the intellectual capital academic discipline, *Journal of Intellectual Capital*, 14(4), 476-500.
- Serenko, A. & Bontis, N. (2017). Global ranking of knowledge management and intellectual capital academic journals: 2017 update, *Journal of Knowledge Management*, 21(3), 675-692.
- Shakina, E. & Bykova, A. (2011). Intellectual capital evaluation: relationship between knowledge management implementation and company's performance, *Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management*, Passau, Germany, 2011, Academic Conferences and Publishing International, 917-929.
- Smith, G.V. & Parr, R.L. (2000). *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, 3rd ed., New York, NY: Wiley.
- Stewart, T. A. (1998). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday – Currency.
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organisations*. London: Doubleday – Currency.
- Stewart, T.A. (1991). Brainpower: intellectual capital is becoming corporate America's most valuable asset and can be its sharpest competitive weapon, *Fortune*, 123(11), 44-60.
- St-Pierre, J. & Audet, J. (2011). Intangible assets and performance: analysis on manufacturing SMEs", *Journal of Intellectual Capital*, 22(2), 202-223.
- Subramaniam, M. & Youndt, M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-463.
- Sullivan, P. (1999). Profiting from intellectual capital, *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 132-143.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth – Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett – San Francisco, CA: Koehler Publishers.
- Tovstiga, G. & Tulugurova, E. (2007). Intellectual capital practices and performance in russian enterprises, *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 695-707.
- Tsui, E., Wang, W.M., Cai, L., Cheung, C.F. & Lee, W.B. (2014). Knowledge-based extraction of intellectual capital-related information from unstructured data, *Expert Systems with Applications*, 41(4), 1315-1325.
- Vaz, C.R., Rocha, P.R., Werutsky, V.D., Selig, P.M. and Morales, A.B. (2015). Measurement models of intellectual capital for the decision making and performance variables, *Global Journal of Management and Business Research*, 15(1), 22-30.
- White, L.N. (2007). A kaleidoscope of possibilities: strategies for assessing human capital in libraries, *The Bottom Line*, 20(3), 109-115.
- Xu, J. & Wang, B. (2018). Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth: evidence from the Korean manufacturing industry, *Sustainability*, 10(12), 4651.
- Yalçın, B. (2013). The Basic Dynamics of Sustainable Competitive Advantage in Enterprises: Knowledge Management and Intellectual Capital, *International Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 54-68.
- Ying, Q., Hassan, H. & Ahmad, H. (2019). The role of a manager's intangible capabilities in resource acquisition and sustainable competitive performance, *Sustainability*, 11(2), 527.
- Youndt, M.A., Subramaniam, M. & Snell, S.A. (2004). Intellectual capital profiles: an examination of investment and returns, *Journal of Management Studies*, 41(2), 335-362.
- Zhou, A.Z. & Fink, D. (2003). The intellectual capital web: a systematic linking of intellectual capital and knowledge management, *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 3.