

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ENTELEKTÜEL SERMAYENİN İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABET AVANTAJINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN
ARACILIK ROLÜ: ÜRETİM (İMALAT) ŞİRKETLERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

İsmail Hakan OKAY

190000645

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

ARALIK 2024

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**ENTELEKTÜEL SERMAYENİN İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR
REKABET AVANTAJINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN
ARACILIK ROLÜ: ÜRETİM (İMALAT) ŞİRKETLERİNE YÖNELİK BİR
ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

İsmail Hakan OKAY

1900000645

Anabilim Dalı: İşletme

Program: İşletme

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mahmut PAKSOY

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Çiğdem KAYA

Doç. Dr. Muhsin Murat YAŞLIOĞLU

Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ

Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

ARALIK 2024

Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Dalı : İşletme
Programı : İşletme
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Tez Türü ve Tarihi : Doktora Tezi – Aralık 2024

ÖZET

ENTELEKTÜEL SERMAYENİN İŞLETMELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİĞİN ARACILIK ROLÜ: ÜRETİM (İMALAT) ŞİRKETLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İsmail Hakan Okay

Bu çalışmada kaynak temelli teori çerçevesinde entelektüel sermaye, örgütsel yenilikçilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki incelenmiştir. Entelektüel sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki doğrudan etkisi ve örgütsel yenilikçiliğin aracılık rolü ile dolaylı etkisini test etmek çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri İstanbul'da üretim alanında faaliyet gösteren işletme yöneticilerinden elde edilmiş olup 456 katılımcıya ulaşılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre entelektüel sermayenin üç boyutu olan beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin örgütsel yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde dolaylı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulguların araştırmanın temel hipotezlerini destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Entelektüel Sermaye, Örgütsel Yenilikçilik, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

University : Istanbul Kultur University
Institute : Institute of Graduate Studies
Department : Business Administration
Programme : Business Administration
Supervisor : Prof. Dr. Mahmut Paksoy
Degree Awarded and Date : PhD Thesis – December 2024

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL INNOVATION IN THE IMPACT OF INTELLECTUAL CAPITAL ON SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE OF FIRMS: A STUDY ON MANUFACTURING COMPANIES

İsmail Hakan Okay

In this study, intellectual capital, organizational innovation, and the relationship between sustainable competitive advantage were examined within the framework of resource-based theory. The main aim of the study is to test the direct effect of intellectual capital on sustainable competitive advantage and the indirect effect through the mediating role of organizational innovation. The data of the research were obtained from managers of businesses operating in the production field in Istanbul, 456 participants were interviewed.

According to the findings of the analyses, it was concluded that the three dimensions of intellectual capital - human capital, structural capital, and relational capital have an indirect effect on sustainable competitive advantage through organizational innovation. The findings obtained were found to support the main hypotheses of the research.

Keywords: Intellectual, Capital, Organizational Innovation, Sustainable Competitive Advantage

ÖNSÖZ

Bu tez, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını etkileyen faktörleri anlamak ve değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Tezin hazırlanması sürecinde birçok değerli kişi ve kaynak tarafından destek gördüm ve bu teşekkürlerimi ifade etmek istiyorum. Öncelikle, tezimin tamamlanmasında bana sürekli destek olan danışmanım Sayın Prof. Dr. Mahmut PAKSOY'a teşekkür etmek istiyorum. Yönlendirmeleri ve değerli geri bildirimleri sayesinde bu çalışmayı tamamlamak mümkün oldu. Ayrıca, bu çalışmanın teori ve uygulama kısımlarının geliştirilmesinde değerli katkılarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Muhsin Murat YAŞLIOĞLU ve Doç. Dr. Çiğdem KAYA'ya, değerli katkılar sunan İstanbul Kültür Üniversitesi akademisyenleri ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü çalışanlarına teşekkür etmek isterim. Ayrıca, değerli eşim ve oğluma da bu süreçte bana gösterdikleri destek ve sabır için minnettarım.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	7
1. ENTELEKTÜEL SERMAYE	7
1.1. Entelektüel Sermayenin Tanımı ve Önemi	7
1.2. Entelektüel Sermayenin Unsurları	15
1.3. Entelektüel Sermayenin Yönetimi ve Ölçülmesi	19
1.3.1. Finansal Ölçme Yöntemleri	22
1.3.1.1. Piyasa Değeri-Defter Değeri ve Piyasa Değeri/Defter Değeri.....	22
1.3.1.2. Tobin'in Q Oranı.....	23
1.3.1.3. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi	24
1.3.2. Unsurlar Bazında Ölçme Yöntemleri.....	25
1.3.2.1. Kurumsal Performans Karnesi	25
1.3.2.2. Skandia Kılavuzu	26
1.3.2.3. Teknoloji Brokeri	27
1.3.2.4. Entelektüel Sermaye Endeksi.....	29
1.3.2.5. Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Yöntemi	30
İKİNCİ BÖLÜM.....	33
2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK	33
2.1. Yenilikçiliğin Tanımı ve Önemi	33
2.2. Yenilikçiliğin Kaynakları.....	35
2.3. Yenilikçiliğin Bir Türü Olarak Örgütsel Yenilikçilik.....	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	39
3. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI	39
3.1. Rekabetin Tanımı	39
3.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Tanımı.....	40

3.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Belirleyicileri	44
3.4. Kaynak Temelli Teori Bakımından Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	46
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	49
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	49
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	49
4.2. Evren ve Örneklem	49
4.3. Araştırmanın Kısıtları.....	49
4.4. Hipotezlerin Geliştirilmesi.....	50
4.4.1. Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi	50
4.4.2. Entelektüel Sermaye ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İlişkisi.....	53
4.4.3. Örgütsel Yenilikçilik ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İlişkisi ve Örgütsel Yenilikçiliğin Aracılık Rolü.....	57
4.5. Araştırmanın Modeli	60
4.6. Verilerin Toplanması	61
4.7. Verilerin Analizi.....	62
4.8. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları	62
4.8.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	62
4.8.2. Katılımcılara ve Ölçüm Araçlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	66
SONUÇ.....	78
KAYNAKÇA	83
EKLER.....	93

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Bir Kavram Olarak Entelektüel Sermayenin Evrimindeki Kilometre Taşları	10
Tablo 2. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Sınıflandırılması	18
Tablo 3. Maddi Olmayan Varlıklar İçin Örnek Ölçümler.....	31
Tablo 4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kavramının Gelişimine Katkıların Özeti. 41	
Tablo 5. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	64
Tablo 6. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	66
Tablo 7. Entelektüel Sermayeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler	67
Tablo 8. Örgütsel Yenilikçiliğe Ait Tanımlayıcı İstatistikler	69
Tablo 9. Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	70
Tablo 10. Korelasyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 11. Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik İçin Regresyon Katsayıları.....	73
Tablo 12. Bağımlı Değişken: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İçin Regresyon Katsayıları	73
Tablo 13. Direkt ve Dolaylı Etki Analizi	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	60
-----------------------------------	----



GİRİŞ

Rekabet kavramının temelinde sınırlı kaynakların etkin bir şekilde kullanımı, değer oluşturma ve farklılaşma bulunmaktadır. Rekabet, sadece rakipleri arkada bırakmak şeklinde ifade edilmemekte; aynı zamanda müşterilere rakiplerden farklı ve üstün değerler sunabilme yeteneğini de temsil etmektedir. Müşterilere sunulan değerlerin sürdürülebilir olması stratejik kaynaklara ve yeteneklere sahip olunmasını gerektirmektedir. Dinamik iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajı işletmelerin uzun dönemli büyümesini ve rakipleri karşısında kalıcı üstünlük elde etmesini sağlayan stratejik bir kavramdır. Pazar koşullarının hızlı değişen yapısı göz önünde bulundurulduğunda işletmeler sadece sahip oldukları kaynakları etkin bir şekilde kullanmakla yetinmeyip aynı zamanda bu kaynakları devamlı olarak yenileyebilme yetenekleriyle de öne çıkmaktadır. Dolayısıyla entelektüel sermaye ve örgütsel yenilikçilik, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir.

İş dünyasında entelektüel sermaye kavramı ve örgütsel yenilikçilik birbirlerini besleyen ve destekleyen kavramlardır. Entelektüel sermayenin unsurları olan beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye yenilikçiliğin temellerinin oluşmasında önem arz ederken yenilikçilik de entelektüel sermayeyi devamlı olarak zenginleştirmektedir. Böylece işletmeler hem uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilmekte hem de sürdürülebilir başarı elde etmekte daha iddialı olabilmektedir. Entelektüel sermaye kavramının kökeni hakkında farklı görüşler bulunmakla birlikte, bazı araştırmacılara göre ilk olarak 1969'da Michael Kalecki'ye John Kenneth Galbrith tarafından yazılan bir mektupta ortaya atıldığı ifade edilmektedir (Hudson, 1993; Lentjusenkova ve Lapina 2016: 610). Başka bir görüşe göre ise kavram, Thomas Stewart tarafından 1991'de incelenerek ilk kez tanımlanmıştır (Andriessen, 2006: 101) ancak ekonomist Nassau William Senior tarafından 1836'da bir üretim faktörü olarak kullanıldığı da belirtilmektedir (Marr, 2005: 213). Senior (1836) üretim için gerekli sermayenin büyük bölümünün bilgi, fiziksel ve entelektüel becerilerden oluştuğunu, maddi olmayan sermayenin bilgi, ahlaki ve entelektüel alışkanlıklar ile itibardan meydana geldiğini belirtir. Bu sermayenin yüksek maliyetle oluşturulduğunu ve fiziksel sermayeden daha yüksek getiri sağladığını, ancak sadece sahibinin emeğiyle üretilebileceğini vurgulamaktadır. Entelektüel sermaye bir işletmenin değerine ve rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunan maddi olmayan varlıklarını ve

kaynaklarını ifade etmektedir. Bilgi, beceri, patentler, ilişkiler, işletmenin itibarı, marka değeri vb. bu varlık ve kaynaklara örnek olarak gösterilebilmektedir. Burada dikkati çeken nokta entelektüel sermayeyi oluşturan unsurların bilançoda her zaman gösterilememesi fakat işletme başarısı için hayati önem taşımasıdır.

Schumpeter'a (1983: 57) göre ekonomik kalkınma, verimliliği yükseltmek ve maliyetleri azaltmak amacıyla teknolojik, örgütsel ve kaynak değişimlerini içerir ve bu değişimler, iş döngüsündeki kesintilere ve ekonomik daralmalara rağmen ekonomik büyümenin temellerini atar. "Yenilikçilik, işletmenin önceki ürün veya süreçlerinden önemli ölçüde farklı olan ve potansiyel kullanıcılara sunulan (ürün) veya birim tarafından kullanıma sokulan (süreç) yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya süreç ya da bunların kombinasyonudur" şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel yenilikçilik, yaratıcılığı, iş birliğini ve uyarlanabilirliği teşvik etmek amacıyla işletmenin yapısında, sistemlerinde ve kültüründe değişiklikler yapmayı içermektedir. Teknolojik gelişmeler, yönetim stratejileri ve operasyonel yöntemler gibi çeşitli alanları kapsayan bu yenilikçilik, üretkenliği artırmayı, operasyonları kolaylaştırmayı ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik etmeyi hedeflemektedir (Huard, 2018).

Barney (1991: 102) kaynak temelli teori ile ilgili çalışmasında sürdürülebilir rekabet avantajını bir işletmenin mevcut ya da potansiyel rakipleri tarafından uygulanamayan ya da kopyalanamayan benzersiz bir strateji uygulayarak rakiplerinden farklı bir değer yaratması şeklinde ifade etmektedir. Bu teoriye göre, bir işletmenin değer yaratma kabiliyeti endüstrinin dinamiklerinden değil, daha ziyade işletme heterojenliğini oluşturan kaynakların kendine özgü donanımlarından ve sürdürülebilir rekabet avantajının temellerini sağlayan kurumsal getirilerdeki farklılıklardan gelmektedir (De Castro, vd., 2010). Hamel (2009) işletmenin kendi kaynaklarıyla desteklenmiş örgütsel yenilikçiliğin uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında benzersiz bir kapasiteye sahip olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca işletmelerin dinamik yetenekleriyle de bağlantılı olan yenilikçiliğin süreci işletmenin entelektüel sermayesiyle de doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Teece vd., 1997).

İşletmelerin sahip oldukları maddi olmayan varlıklar bütünü olarak ele alınan entelektüel sermaye, bilgi ekonomisi bakımından değerlendirildiğinde temel bir yapıtaşına haline gelmiştir. Entelektüel sermayenin unsurları olan beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye hem işletmelerin değer yaratma süreçlerini destekleyip hem de yenilikçiliğin temelini oluşturmaktadır. Örgütsel yenilikçilik ise

işletmelerin yaratıcı çözümler üretmesinde, yeni ürün ve süreçler geliştirmesinde ve beraberinde devamlı değişen çevresel koşullara uyum sağlamasını olanaklı hale getirmektedir. Entelektüel sermaye ve örgütsel yenilikçiliğin oluşturduğu sinerji işletmelerin yalnızca bugünün ihtiyaçlarını karşılamalarını değil gelecekte karşılaşacakları fırsatları da değerlendirmelerini sağlamaktadır. Fakat literatür incelendiğinde özellikle Türkiye bağlamında imalat sektöründe entelektüel sermaye ve örgütsel yenilikçiliğin sürdürülebilir rekabet avantajı perspektifinden inceleyen çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) 2023 yılı sektör bilançoları (data.tuik.gov.tr) incelendiğinde, imalat sektörünün toplam işletme sayısı içindeki payının %16,3 olduğu görülmektedir. Bu oran, imalat sektörünün ülke ekonomisi için ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca, sektörün bilançodaki aktif büyüklükleri açısından kıyaslandığında, imalat sektörü yaklaşık 12 trilyonluk bir aktif büyüklüğüyle en büyük sektör olarak öne çıkmaktadır. En yüksek kârlılık bakımından da imalat sektörü 1 trilyon 6 milyarlık net kâr ile kârlı bir sektör olarak dikkat çekmektedir. Bu veriler, imalat sektörünün ekonominin lokomotifi olduğuna dair güçlü bir gösterge sunmaktadır.

Kapasite kullanım oranlarına bakıldığında ise, 2024 yılı Kasım ayı itibarıyla imalat sektörünün kapasite kullanım oranının %75,6 seviyesinde gerçekleştiği hesaplanmıştır (tcmb.gov.tr). Kapasite kullanım oranı, işletmelerin mevcut üretim kapasitelerinin ne kadarını kullandığını ölçen önemli bir göstergedir. Yüksek bir kapasite kullanım oranı, üretim artışı ve maliyetlerin düşürülmesiyle doğrudan ilişkilidir. Ancak, %75,6'lık bir oran, kapasitenin tamamının etkin bir şekilde kullanılmadığını göstermektedir. Bu durum, üretimin potansiyelinin henüz tam olarak verimli bir şekilde kullanılmadığını ve dolayısıyla sektörde iyileştirme için hala önemli bir alan olduğunu işaret etmektedir.

İmalat sektöründeki kapasite kullanımını etkileyen bir dizi faktör bulunmaktadır. Bunlar arasında üretim süreci ve teknoloji, iş organizasyonu, iş gücü ve insan faktörü (Koç, vd., 2017) yer almaktadır. Bu bağlamda, entelektüel sermaye ve örgütsel yenilikçilik, imalat sanayinin daha etkin ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesinde önemli bir rol oynamaktadır. Entelektüel sermaye, bir işletmenin sahip olduğu bilgi, beceri ve deneyimlerden kaynaklanan değerleri ifade ederken, örgütsel yenilikçilik ise işletmenin yeni fikirler, süreçler ve teknolojileri benimseme kapasitesini temsil etmektedir. Bu unsurlar, işletmelerin kapasite kullanım oranlarını

artırarak rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, entelektüel sermaye ve örgütsel yenilikçiliğin imalat sanayinde daha etkin bir şekilde kullanılması gerektiği, bu faktörlerin imalat sektöründe kapasite kullanımını artırmaya ve sektörün genel verimliliğini yükseltmeye önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Örneğin kaynak temelli teori (Barney, 1991) ve dinamik yetenekler teorisi işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde entelektüel sermaye ve yenilikçilik gibi işletmenin içsel kaynaklarının önemine odaklansa da bu kavramların etkileşimleri üzerine uygulamalı araştırmaların yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Bu nedenle, bu konu üzerinde yapılacak uygulamalı çalışmaların, sektöre hem ekonomik hem de stratejik açıdan katkılar sunacağı düşünülmektedir.

Entelektüel sermaye ve örgütsel yenilikçilik ilişkisini inceleyen çalışmalar ele alındığında; Truong vd. (2024), entelektüel sermayenin tüm boyutlarının örgütsel yenilikçiliği olumlu yönde etkilediğini ve bu yenilikçiliğin işletme performansı üzerinde de pozitif etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Huynh vd. (2024) ise, entelektüel sermayenin yenilikçilik sürecini destekleyerek, işletmelerin performanslarını artırdığını vurgulamıştır. Freeman ve Soute (2023), yenilikçiliğin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için etkili iletişim, profesyonel ar-ge faaliyetleri ve fikri mülkiyet haklarına önem verilmesi gerektiğini belirtmiş, entelektüel sermaye yönetiminin yenilikçilik üzerindeki katkılarını tartışmıştır. Alnatsheh vd. (2023), entelektüel sermayenin bilgi paylaşımını teşvik ederek örgütsel yenilikçiliği artırmaya önemli katkılarda bulunduğunu ve COVID-19'un bu süreci nasıl etkilediğini incelemiş, değişen çalışma biçimlerinin yenilikçilik üzerinde engeller oluşturduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, Wang vd. (2021) ve Oliveira vd. (2020), entelektüel sermayenin yenilikçilik hızını ve kalitesini olumlu etkileyerek işletme performansını artırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalar, entelektüel sermayenin örgütsel yenilikçiliği teşvik etmede ve işletmelerin rekabet avantajını artırmada ne kadar önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Çeşitli çalışmalar, entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerindeki etkilerini farklı açılardan incelemiş ve farklı ülkelerdeki işletmelerde bu ilişkinin önemini vurgulamıştır. Alkhatib vd. (2024), entelektüel sermayenin beşerî, yapısal ve ilişki sermayesinin boyutlarının rekabet avantajını artırmada önemli bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Suryantini vd. (2024) ise entelektüel sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Damar ve İraz (2020) ile Obeidat vd. (2020) tarafından yapılan

araştırmalar, beşerî ve yapısal sermayenin rekabet avantajı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu, ancak ilişkisel sermayenin her durumda aynı etkiyi yaratmadığını gôstermiřtir. Lu vd. (2021) ise entelektüel sermayenin sürdürülebilir rekabet stratejilerine olan etkisini incelemiş ve bazı boyutların etkisinin diğerlerine göre daha güçlü olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalar, entelektüel sermayenin işletmelerin rekabet avantajını sağlamak için stratejik bir kaynak olarak nasıl kullanıldığını ve farklı koşullar altında bu etkinin nasıl değişebileceğini gôstermektedir.

Örgütsel yenilikçilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisini inceleyen çalışmalar, örgütsel yenilikçiliğin işletmelerin rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilir kurumsal başarı elde etmedeki rolünü vurgulamaktadır. Kneipp vd. (2019), sürdürülebilir yenilikçilik uygulamalarının işletmelerin sosyal ve çevresel etkilerini azaltarak üstün kurumsal performans sağladığını belirtirken, Soetjpto vd. (2018) yenilikçi fikirlerin uygulanmasınin işletmelere rekabet avantajı kazandırıp bu avantajı sürdürebilmelerini sağladığını ortaya koymuştur. Chen vd. (2015) ve Saji ve Ellingstad (2016) ise yenilikçiliğin örgütsel kaynakların etkin kullanımı yoluyla işletmelerin rekabet kapasitesini artırdığını vurgulamaktadır. Ayrıca, Iqbal vd. (2019) örgütsel yenilikçiliğin rakiplerden üstün ürünler üretme ve müşterilere değer sağlama yoluyla rekabet avantajı oluşturduğunu ifade etmiştir. Yenilikçi kültüre sahip işletmelerin, özellikle değişim dönemlerinde esnek olup fırsatları hızlı bir şekilde tespit edebildiğini belirten Kneipp vd. (2019), örgütsel yenilikçiliğin işletmeler için rekabet gücü ve sürdürülebilir başarı açısından önemli bir faktör olduğunu gôstermektedir.

Bu çalışmada entelektüel sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde doğrudan ve örgütsel yenilikçilik üzerinden dolaylı etkisi incelenmiştir. Literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında araştırmanın modeli tasarlanmış, entelektüel sermayeyi oluşturan üç boyut olan beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi araştırmanın bağımsız değişkenleri, örgütsel yenilikçilik aracı değişken ve sürdürülebilir rekabet avantajı bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Beşerî sermayenin yenilikçi fikirler ve yaratıcı düşünmenin temel kaynağı olduğu (Barney, 1991), yapısal sermayenin yenilikçiliği destekleyen süreçleri ve örgütsel altyapıyı temsil ettiği (Teece, 1997), güçlü bir ilişkisel sermayenin işletmelerin dış paydaşlarla kurulan bağlantısını da güçlendirmesi sayesinde yenilikçiliği destekleme potansiyelinin arttığı (Kamukama, vd., 2011) ve örgütsel yenilikçiliğin entelektüel sermayenin rekabet avantajına dönüşmesinde ve sürdürülmesinde bir katalizör görevi

üstlendiğini (Hamel, 2009) ifade eden çalışmalara da dayanarak araştırmanın hipotezleri kurulup test edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada Türkiye'deki imalat sektörü özelinde entelektüel sermaye unsurlarının örgütsel yenilikçiliği ve sürdürülebilir rekabet avantajını doğrudan etkileyip etkilemediği, örgütsel yenilikçiliğin sürdürülebilir rekabet avantajını doğrudan etkileyip etkilemediği ve örgütsel yenilikçiliğin entelektüel sermaye unsurları ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye nasıl yön verdiği noktasındaki soruların cevaplaması amaçlanmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE

Çalışmanın bu bölümünde entelektüel sermaye kavramı ve kavramın alt boyutları olan beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi hakkında bilgi verildikten sonra entelektüel sermayenin ölçülmesi ve yönetimine ilişkin açıklamalar yapılmıştır.

1.1. Entelektüel Sermayenin Tanımı ve Önemi

Çok yönlü ve karmaşık bir kavram olan entelektüel sermayenin yapısı, unsurları ve organizasyondaki rolü hakkında çeşitli düşünceler bulunmaktadır. Entelektüel sermaye kavramı latince “intellectus” kelimesinden gelen zihin, akıl, zekâ, düşünme yeteneği olarak karşılık bulan entelektüel [intellect; mind, intelligence, thinking ability] ve latince capitalis kelimesinden gelen kapital [capital; dominant, chief, basic] olmak üzere toplumsal açıdan iki önemli kelimeyi içermektedir. Kavramın ilk kez kullanımına ilişkin çeşitli görüşlere rastlanmaktadır. Hudson (1993) ve Lentjusenkova ve Lapina (2016: 610) ilk kez 1969 yılında ekonomist baş editörü Michael Kalecki'ye John Kenneth Galbrith tarafından yazılan bir mektupta ortaya çıktığını daha sonra kavramın 1991 yılında Thomas Stewart tarafından incelenerek ve ilk tanımlarından birinin sunulduğunu ifade etmektedir. Stewart (2001: xiv) ilk kez 1958 yılında iki finans analisti tarafından birkaç küçük şirketin borsa değerlemeleri açıklanırken kullanıldığını ve bu şirketlerden birinin yıllık satışları 28 milyon dolar olan Hewlett-Packard olduğunu söylemektedir. Marr (2005: 213) ise kavramın yeni bir olgu olmadığına dikkat çekerek ekonomist Nassau William Senior tarafından ilk kez 1836 yılında bir üretim faktörü ögesi olarak kullanıldığını vurgulamaktadır. Andriessen (2006: 101) de entelektüel sermaye kavramının popüler basındaki ilk görünüşünün 1991 yılında Fortune dergisinde Thomas Stewart tarafından yazılan beyin fırtınası başlıklı makalesi olduğunu ifade etmektedir.

Organizasyonlar, iç kaynaklarını ve yeteneklerini kullanarak pazar fırsatlarına yanıt veren stratejileri uyguladıklarında iyi performans göstermekte ve değer yaratmaktadır. Bu nedenle, organizasyonlar ne tür kaynaklara sahip olduğunu anlamalı ve bu kaynakları değer sunacak şekilde yapılandırmayı bilmelidir. Geleneksel olarak, bu kaynaklar örneğin arazi ve makine gibi fiziksel nitelikteyken kaynak ve bilgi tabanlı işletmelerin görünümünün geliştirilmesi ile entelektüel sermaye, örgütsel performans

ve değer yaratmanın anahtarı ve itici faktörü olarak tanımlanmıştır (Maar, 2005; Roos, 2005: 28).

Maar'ın (2005) da belirttiği gibi entelektüel sermaye kavramına ilk değinen Senior (1836: 102; 130) Politik İktisat Biliminin Ana Hatları [An Outline of the Science of Political Economy] isimli kitabında üretim için gerekli sermayenin büyük bir bölümünün zaman ve emeğin ürünü olan binalar, makineler ve diğer araçlardan oluştuğunu ve bu araçların mevcut amaçlar dışında hizmet verme yeteneğinin düşük olduğunu belirtmektedir. Bunun yanında gerekli sermayenin daha büyük bir bölümünün ise bilgi, fiziksel ve entelektüel beceriler olduğunu ifade etmektedir. Üretim faktörlerinin önemli bir üyesi olan emek faktörünün fiziksel sermayenin kullanımını için gerekli olduğu kadar maddi olmayan sermayenin kullanımını için de gerekli olduğuna vurgu yaparken maddi olmayan sermayeyi bilgi, ahlaki ve entelektüel alışkanlıklar ve itibardan oluşmaktadır şeklinde tanımlamaktadır. Ona göre bu tür bir sermaye daha yüksek maliyetle oluşturulmakta ve sürdürülmekte, fiziksel sermayeden daha yüksek getiri sağlamaktadır. Ancak, gerçekte bu sermayenin transfer edilmesi veya bir kişiye başka bir kişinin yeteneklerini aktarması mümkün olmadığından, bu sermaye sadece sahibinin emeği aracılığıyla üretilebilmektedir.

Entelektüel sermayenin organizasyonların yeni zenginliği olduğunu savunan Stewart (1998: 12) ise kavramı, bilgi, fikri mülkiyet, deneyim gibi zenginlik yaratmak için kullanılabilen entelektüel malzemelerdir şeklinde tanımlamış fakat daha sonra kavramın bir entelektüel malzeme sermayesi olduğunu belirtmek suretiyle tanımlı genişletmiş ayrıca sahip olunan bilginin zenginlik yaratma açısından faydalı olması gibi bazı sınırlamalar eklemiştir. Buna göre entelektüel sermaye içerisinde yer alan örnekler arasında, grupların ve bireylerin yetenekleri; işleyişlerini mümkün kılan sosyal ve teknolojik ağlar, kültürler ve yazılımlar ve telif hakları, patentler, yöntemler ve prosedürler gibi fikri mülkiyetler yer almaktadır (Stewart, 2001).

Thomas Stewart 1998 yılında yazdığı "Entelektüel Sermaye" adlı kitabında entelektüel sermayeyi, bilgi, fikri mülkiyet, deneyim gibi zenginlik yaratmak için kullanılabilen entelektüel malzemelerdir şeklinde tanımlamaktadır. Daha sonra Stewart, kavramın bir entelektüel malzeme sermayesi olduğunu belirtmek suretiyle tanımlı genişletti. Ayrıca, Stewart, sahip olunan bilginin zenginlik yaratma açısından faydalı olması gibi bazı sınırlamalar ekledi. Yazar tarafından verilen örnekler arasında, grupların ve bireylerin yetenekleri; işleyişlerini mümkün kılan sosyal ve teknolojik

ağlar, kültürler ve yazılımlar ve telif hakları, patentler, yöntemler ve prosedürler gibi fikri mülkiyetler yer almaktadır.

Sveiby (1997a) entelektüel araçların fiziksel araçlardan farklı olduğunu çünkü sosyal bağlamda temellendirildikleri için diğer insanlarla etkileşim içinde kullanıldığını ifade eder. Bu nedenle entelektüel araçları kullanmak için bir kişinin sosyal bağlamda kendine güven duyması gerekmektedir. Bu, özellikle bilgi işlemeyle uğraşan profesyoneller için kurallar ve araçlar açısından önemli bir farklılıktır.

Fox (2010: 90) müşteri ilişkileri, kârlı pazar payı, ticaret sırları ve entelektüel varlıklar, patent ve teknoloji, veri ve bilgi ve stratejik gayrimenkulün bir işletmenin en önemli varlıkları arasında yer aldığını ifade etmektedir.

Edvinsson (1997: 368), Skandia Finans ve Sigorta şirketinde entelektüel sermaye misyonunu şu şekilde açıklamaktadır:

- Maddi olmayan ve soyut varlıkların görünürlüğü ve ölçülebilirliğini artırmak.
- Bilgi şeffaflığı ve bilgi teknolojileri aracılığıyla bu varlıkları tespit etmek, düzenlemek ve erişilebilirliği desteklemek.
- Mesleki gelişim, eğitim ve bilgi teknolojileri ağları aracılığıyla entelektüel sermayeyi geliştirmek ve yönlendirmek.
- Bilginin daha hızlı geri dönüştürülmesi ve becerilerin ve uygulamalı deneyimlerin daha fazla ticarileştirilmiş transferi yoluyla değer katmak ve entelektüel sermayeyi sermayeleştirmek ve daha etkin kullanmak.

Maar (2005) yönetim biliminde entelektüel sermayenin evrimindeki önemli kilometre taşlarını farklı yazarların yaptığı katkıları, katkının hangi ana bakış açısına denk geldiği ve katkının öncelikli olarak uygulayıcı (U) veya akademik (A) odaklı olup olmadığını özetlemiştir. Bu özete ilişkin bilgiler Tablo 1.'de yer almaktadır.

Tablo 1. Bir Kavram Olarak Entelektüel Sermayenin Evrimindeki Kilometre Taşları

Yazar	Entelektüel Sermaye Kavramına Yaptığı Katkı	Bakış açısı	
Senior 1836	İngiltere'nin entelektüel sermayesinin tüm maddi sermayeyi sadece önemde değil, üretkenlikte de açık ara geride bıraktığını iddia eder.	Kamu politikası, Ekonomi	A
Marshall 1890	Bilginin önemli bir kaynak ve üretimin güçlü bir motoru olduğunu iddia eder.	Ekonomi	A
Veblen 1904	Bilginin, ekonomik gelişmenin itici bir gücü olduğunu savunur. Bilginin artışı ve yayılması makine teknolojisine katkıda bulunarak işletmelerde büyümenin belirleyici bir unsuru olmuştur.	Ekonomi, Genel Yönetim	A
Drucker, 1959	İşletmeleri yüksek özelleşmiş bilgiye sahip profesyoneller tarafından yönetilen, özerk ve sorumluluk sahibi değerlendirmeler yaptığı bir organizasyon olarak görür Bilgi, organizasyonlar için kritik bir kaynaktır ve özellikle insan kaynaklarına gereken önem verilmelidir.	Genel Yönetim	A
Penrose 1959	İşletmelerin idari bir çerçeve ile birbirine bağlanmış bir kaynaklar topluluğu olduğunu savunmaktadır. İşletmelerin ellerinde bulundurdukları sermaye fiziksel sermaye ve beceri ve bilgi birikiminden oluşan beşerî sermayedir.	Ekonomi	A
Machlup 1962, 1981	1950'de yenilikçilik ve bilgi üzerine ekonomik araştırmalarına başlamıştır. The Economic Review of the Patent System, (1958) ve The Production and Distribution of Knowledge in the United States, (1962) dergilerinde yayımladığı çalışmalarda bilginin ekonomik önemine dair vurgular yapmıştır. Öngörülen 10 ciltlik Bilgi serisinin Bilgi: Yaratımı, Dağıtımı ve Ekonomik Önem [Knowledge: Its Creation, Distribution, and Economic Significance] olmak üzere ilk 3 cildini tamamlamıştır.	Ekonomi	A
Becker, 1964	Bir bireyin eğitim ve öğretimi gibi beşerî sermayeye yapılan yatırımın, işletmelerin ekipmana yaptığı yatırıma benzediğini savunmaktadır.	İnsan Kaynakları	A

Tablo 1. Bir Kavram Olarak Entelektüel Sermayenin Evrimindeki Kilometre Taşları
(devamı)

Yazar	Entelektüel Sermaye Kavramına Yaptığı Katkı	Bakış açısı	
Accounting Principles Board 1970	Accounting Principles Board tarafından 17- Maddi Olmayan Duran Varlıklar kategorisinin eklenmesine karar verilmiştir. Maddi olmayan varlıkların geliştirilmesi için yapılan tüm harcamaların gider olarak kaydedilmesi gerektiği ifade edilmiştir.	Muhasebe	U
Itami, 1987	Teknoloji, tüketici güveni, marka imajı, işletme kültürü ve yönetim becerilerini içeren bilgiye dayalı varlıklar gibi görünmez varlıkların, işletmenin uzun vadeli başarısı için en önemli kaynaklar olduğunu ileri sürer.	Genel Yönetim	A
Teece 1981	Know-how'ın işletmeler için bir kaynak olduğunu ve teknoloji transferinde önemli bir rol oynadığını savunmuştur.	Ekonomi, Strateji	A
Wernerfelt 1984; Rumelt 1984; Barney 1991	İşletmenin kaynak temelli görüşü, piyasa temelli paradigmaya meydan okumak için çerçevelenmiştir. Bu görüşü savunanlar, işletmelerin maddi olmayan varlıklar ve entelektüel sermayeyi de içeren, kopyalanması zor kaynaklara sahip olarak rekabet avantajı elde ettiklerini ileri sürmektedir.	Strateji	A
Flamholtz 1985	İnsan kaynakları stratejilerinin etkilerini ölçmenin bir yolu ve insan kaynakları konularına bakmanın yeni bir yolu olarak insan kaynakları muhasebesi fikrini geliştirdi.	İnsan Kaynakları, Muhasebe	U
Romer 1986, 1987, 1992	Ekonomik büyümenin bilgiye dayandığını kanıtlayan yeni işletme büyüme teorisini geliştirdi. Bilgi, sermaye kullanımını, teknolojik gelişmeyi ve işgücü kalitesini yönlendiren üstün bir parça olarak kabul edilmektedir.	Ekonomi	A
Johnson ve Kaplan 1987	Geleneksel finansal odaklı maliyet muhasebesi yaklaşımlarının, maddi olmayan varlıklar gibi kurumsal performansın diğer boyutlarını göz ardı etmeye devam etmesi halinde geçerliliğini yitireceğini savunmuştur.	Muhasebe	A
Teece 1987	Bu kitap, bilgi varlıkları ve yetkinliklerin işletmeler için önemli stratejik varlıklar olduğunu savunan Sidney Winter'ın bir katkısını içermektedir.	Ekonomi, Strateji	A

Tablo 1. Bir Kavram Olarak Entelektüel Sermayenin Evrimindeki Kilometre Taşları
(devamı)

Yazar	Entelektüel Sermaye Kavramına Yaptığı Katkı	Bakış açısı	
Hall 1989, 1992, 1993	Entelektüel varlıkların veya maddi olmayan varlıkların işletmelerde kritik değer faktörleri olduğunu savunmuştur. Maddi olmayan varlıklar kabiliyet farklılıklarına yol açmakta, bu da sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır; bu nedenle işletmelerin maddi olmayan kaynakları ve temel yetkinlikleri stratejik düşüncelerine dahil etmeleri gerekmektedir.	Strateji	A
Aaker 1989	Stratejik yönetimin özünün, anlamlı varlık ve becerilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, bu varlık ve becerilerden faydalanmak için stratejik ve rekabetçi alanların seçilmesi ve rakiplerin varlık ve becerilerinin etkisiz hale getirilmesi olması gerektiğini savunmuştur.	Genel Yönetim	A
Prahalad ve Hamel, 1990	Uzun vadede rekabet gücünün, beklenmedik ürünleri ortaya çıkaran temel yetkinlikleri oluşturma becerisinden kaynaklandığı savunulmaktadır. Gerçek avantaj kaynakları, yönetimin şirket genelindeki teknolojileri ve üretim becerilerini, her bir işletmenin değişen fırsatlara hızla uyum sağlamasını mümkün kılan yetkinlikler halinde birleştirme becerisinde yatmaktadır.	Genel Yönetim	A
Kaplan ve Norton 1992, 1996	Kurumsal karne, finansal performansı finansal olmayan performans boyutlarıyla ilişkilendirmek için bir araç olarak tanıtılmaktadır: yenilikçilik ve öğrenme; iç süreçler ve müşteri perspektifi.	Strateji	U
Kogut ve Zander 1992	İşletmelerin örgütlenme ilkeleri tarafından yapılandırılan kalıcı bireysel ilişkilere gömülü sosyal bilgi tarafından belirlenen bir kabiliyet deposu olduğunu savunmuştur. Ne mevcut ilişkilere ve ilkelere gömülü bilgi iyi anlaşıldığından ne de yeni öğrenmeyi desteklemek için gereken sosyal doku bilindiğinden yeni kabiliyetlere geçiş zordur.	Strateji	A
Hudson 1993	Entelektüel sermayenin, her bireyin başarılı olmak için yönetmesi gereken kişisel bir varlık (genetik miras, eğitim, deneyim ve yaşam ve işle ilgili tutumların bir kombinasyonu) olduğunu savunmuştur.	İnsan Kaynakları	U
Grant and Baden-Fuller 1995; Spender and Grant 1996	Kaynak temelli görüşün fikirlerine dayanarak, çeşitli yazarlar ortaklaşa bilgi temelli görüşü geliştirmiş ve bilgi temelli varlıkların aslında rekabet avantajı elde etmek için en kritik varlıklar olduğunu savunmuşlardır.	Strateji	A

Tablo 1. Bir Kavram Olarak Entelektüel Sermayenin Evrimindeki Kilometre Taşları
(devamı)

Yazar	Entelektüel Sermaye Kavramına Yaptığı Katkı	Bakış açısı	
Brooking 1996, 1997	İşletmelerin maddi olmayan varlıklarını, mevcut durumlarını ve değerlerini belgelemek için bir IC denetimi yapmaları gerektiğini savunan ilk uygulayıcı yayınlardan biri. Entelektüel sermaye; piyasa varlıkları, insan merkezli varlıklar, fikri mülkiyet varlıkları ve altyapı varlıkları olarak tanımlanmaktadır.	Genel Yönetim	U
Nonaka ve Takeuchi 1995	1990'ların başındaki çalışmalarına dayanarak, tek kesinliğin belirsizlik olduğu bir ekonomide, kalıcı rekabet avantajının tek kesin kaynağının bilgi olduğunu savundular. Ancak, çoğu zaman çalışanların zımnî ve son derece öznel bilgilerinin gerçek değerini kaynağı olduğunu savunmuşlardır.	Bilgi Yönetimi, Genel Yönetim	A
Sveiby 1997	Sveiby, 1980'lerin sonunda İsveç'te yayınlanan daha önceki çalışmalarına ("The New Annual Report" ve "The Invisible Balance Sheet") dayanarak, maddi olmayan varlıklar monitörünü üç odak alanı olan bir yönetim kontrol aracı olarak önermektedir. Bunlar: beşerî sermaye ve içsel ve dışsal olarak ilişkili maddi olmayan varlıklar.	Genel Yönetim, Raporlama	U
Edvinsson ve Malone 1997; Edvinsson 1997	İsveç'teki Skandia sigorta şirketi, entelektüel sermayelerini raporlamak için Skandia navigatörünü kullanmaya başlamıştır; dengeli puan kartına benzer şekilde, finansal, müşteri, insan, süreç, yenileme ve geliştirme gibi farklı odak alanları kullanır. İlk dış rapor Mayıs 1995'te yayınlandı Edvinsson (Skandia'da) ve gazeteci Malone, bir işletmenin yapısal ve beşerî sermayesinde bulunan değeri ölçmek için yeni bir muhasebe aracı olarak entelektüel sermaye raporlamasını savunmaktadır.	Raporlama	U
Stewart 1997	Stewart, Fortune dergisindeki (1991, 1994) daha önceki uygulayıcı yayınlarına dayanarak, entelektüel sermayenin işletmelerin yeni zenginliği olduğunu savunmuştur.	Genel Yönetim	U
Roos vd., 1997	IC-endeksi yaklaşımı, entelektüel sermayeyi stratejik olarak değerlendirmek için bir girişim olarak önerilmektedir. Yazarlar, daha kapsamlı bir görselleştirme sağlamak için tüm bireysel entelektüel sermaye göstergelerinin tek bir endekste birleştirilmesini önermektedir.	Strateji	U
Boiseot 1998	Bilgi varlıklarının etkin yönetiminin rekabet avantajı sağlamak için kilit bir gereklilik olduğu savunulmaktadır. Ancak, bilgi varlıklarının doğası hala tam olarak anlaşılabilir değildir. Boiseot, bilgi ve enformasyon varlıklarını fiziksel varlıklardan ayırmak için kavramsal bir çerçeve sunmaktadır.	Strateji	A
Sullivan 1998, 2000	Ticari sırlar veya patentler gibi maddi olmayan varlıkları ve fikri mülkiyeti yönetmek için bir dizi pratik araç ve uygulama sağladı.	Entelektüel Zenginlik	U

Tablo 1. Bir Kavram Olarak Entelektüel Sermayenin Evrimindeki Kilometre Taşları
(devamı)

Yazar	Entelektüel Sermaye Kavramına Yaptığı Katkı	Bakış açısı	
Andriessen ve Tissen 2000	Maddi olmayan varlıkların yönetimi ve değerlemesi için pratik bir metodoloji olarak değer kaşifini tanıtmıştır. Yöneticilerin bir dizi "yeni" soruyu yanıtlarak bilgi ekonomisinde nasıl faaliyet göstereceklerini daha iyi anlayabileceklerini öne sürmüştür.	Genel Yönetim	U
Teece 2000	Yeni ekonomide işletmenin özünün bilgi varlıklarını yaratma, aktarma, bir araya getirme, entegre etme, koruma ve kullanma yeteneği olduğunu savunmuştur. Entelektüel sermaye yönetiminin organizasyon, strateji ve politika boyutlarını tanıtmış ve tartışmıştır.	Strateji, Kamu Politikası	A
Lev 2001	Maddi olmayan varlıkların, yenilikçilik (keşif), benzersiz organizasyonel tasarımlar veya insan kaynakları uygulamaları tarafından üretilen önemli fiziksel olmayan değer kaynakları (gelecekteki faydalara ilişkin iddialar) olduğunu savunmuştur. Maddi olmayan varlıklar, kurumsal değer ve ekonomik büyüme yaratmak için genellikle maddi ve finansal varlıklarla etkileşim halindedir.	Ekonomi, Muhasebe	A
Edvinsson 2002, Low ve Kalafut 2002	Entelektüel sermayenin önemi, geliştirilmesi ve yönetimi üzerine pratik düşünce ve vaka örnekleri sunmuştur.	Genel Yönetim	U
Choo ve Bontis 2002; Bontis 2002; Hand ve Lev 2003	Çeşitli derleme kitaplar, muhasebe ve entelektüel sermayenin stratejik ve genel yönetimi üzerine seçilmiş makaleleri yayınlamaya çalışmıştır.	Strateji, Muhasebe, Genel Yönetim	A
Chatzkel 2003	İşletmelerde bilgi sermayesinin yönetimi konusunda önde gelen düşünürler ve uygulayıcılarla yapılan diyaloglardan bir seçki yapılmıştır.	Bilgi Yönetimi	U
Andriessen 2004	Doktora araştırmasına dayanan kitap, entelektüel sermayeyi ölçmek ve değerlemek için kullanılan araç ve yaklaşımların kapsamlı bir incelemesini içermektedir. Çok çeşitli modelleri ayırt etmek için bir araç sınıflandırması sağlamış ve maddi olmayan varlıkların değerlemesi için yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur.	Genel Yönetim	A
Kaplan ve Norton 2004	İnsan sermayesi, bilgi sermayesi ve organizasyonel sermaye olarak ayrılan maddi olmayan varlıkların hazır olma durumunu ölçmek için bir araç olarak strateji haritaları önerilmiştir.	Strateji	U

Kaynak: (Maar, 2005: 214-219). U: Uygulayıcı; A: Akademik

Entelektüel sermayenin evrimindeki kilometre taşlarının yer aldığı Tablo 1 incelendiğinde üretim için gereken sermayenin önemli bir kısmının bilgi, fiziksel ve entelektüel becerilerden oluştuğu, entelektüel sermayenin bilgi, deneyi ve fikri

mülkiyet aracılığıyla zenginlik yaratmak için kullanılabilmesi, rekabet avantajı sağlama, yenilik ve kurumsal performans üzerindeki etkilerine değinildiği ekonomi, kamu politikası, muhasebe, genel yönetim ve strateji gibi pek çok perspektiften incelendiği görülmektedir.

Stratejik yaklaşımlar işletmelerin pazar fırsatlarını değerlendirmek üzere yeniden yapılandırılabilir kara kutular olarak görüldüğü paradigmalardan, iç kaynak yapılandırmasının öne taşındığı paradigmalara doğru evrilmiştir. Buna göre eğer işletmeler iç kaynak ve yeteneklerini kullanarak piyasa fırsatlarına yanıt veren stratejiler uygularsa daha iyi performans göstererek değer yaratmaktadır. Bu nedenle işletmelerin hangi kaynaklara sahip olduğunun doğru tespit edilmesi ve bunların nasıl yapılandırılacaklarına doğru karar verilmesi önem arz etmektedir. Geleneksel anlayışa göre işletmenin kaynakları fiziksel ya da finansal nitelikteyken kaynak ve bilgi temelli işletme görüşünün gelişmesiyle birlikte entelektüel sermaye kilit bir kaynak haline gelmiş; kurumsal performans ve değer yaratmanın itici gücü olarak tanımlanmıştır (Delios ve Beamish, 2001; Teece, 2000; Nahapiet ve Ghoskal, 1998; Itami, 1987).

1.2. Entelektüel Sermayenin Unsurları

Entelektüel sermaye kavramı üç temel unsurdan oluşmaktadır: beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi (Sveiby, 1997a; Subramaniam vd., 2005). İnsan sermayesi, bir işletmenin çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini kapsayan yetkinlikleri, entelektüel çeviklikleri ve tutumları ile ilgilidir. Yapısal sermaye örgütsel altyapı, süreçler, patentler, telif hakları, iş metodolojileri ve kültürü içerir. İlişki sermayesi, işletmenin itibarına ve müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer dış varlıklar dahil olmak üzere dış paydaşlarla olan etkileşimlerine odaklanır (Choo ve Bontis, 2002).

Beşerî sermaye çalışanların yetkinliklerini, becerilerini, tutumlarını ve motivasyonlarını kapsayan ve çalışanların sahip olduğu, başka bir işletmeye aktarabileceği bir değerdir (Kohl, vd., 2015: 6). Bu nedenle Coff (1997) işletmenin fiziksel kaynaklarından farklı olarak işletmeyi terk etme kabiliyeti olan beşerî sermayeden sürdürülebilir bir avantaj sağlanması için etkili bir yönetim anlayışı sergilenmesi gerektiğini savunmaktadır. Aile, eğitim ve deneyim faktörleri ile gelişen (Becker, 1964; Bontis, 1998; Chen, vd., 2009) beşerî sermaye başarılı bir işletme için bir maliyetten çok bir varlık olarak kabul edilen birincil stratejik faktör olarak kabul

edilmektedir. Kaynak temelli görüşe göre de nadir, değerli, ikame edilemez ve kolay taklit edilemez olması nedeniyle rekabet avantajını desteklemede kilit kaynak olarak değerlendirilmektedir (Barney, 1991).

Theodore Schultz (1961) ve Gary Becker (1964) öncülüğünde ortaya çıkmış olan beşerî sermaye teorisine göre eğitim bir kişinin beceri düzeyini ve dolayısıyla beşerî sermayesini artırır. İşgücündeki daha yüksek beceri seviyesi ise üretim kapasitesini artırmaktadır. Becker (1964: 25) beşerî sermayenin ekonomik büyüme için önemli olduğuna vurgu yaparak Japonya, Tayvan ve diğer Asya ekonomilerini örnek göstermiştir çünkü bu ülkeler iyi eğitilmiş, çalışkan ve bilinçli iş gücüne güvenerek hızlı bir büyüme gerçekleştirmiştir. Örneğin Japonya'nın büyük şirketlerde ömür boyu istihdam sisteminin ve çalışanlarını eğitime yapılan yatırımların teknolojilerini geliştirmelerinde rolünün büyük olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca beşerî sermaye ve teknoloji arasındaki ilişkiye dair tarım sektöründen de güçlü kanıtlar bulunmaktadır. Geleneksel tarımda bilgi ebeveynlerden çocuklara aktarıldığı için eğitim çok gerekli değildir fakat modern tarımda çiftçiler hibritler, gübreler, karmaşık ekipmanlar vb. konularla ilgilenmek zorundadır böylece eğitilmiş iş gücünün varlığı yeni teknolojilere uyum sağlamada büyük önem taşımaktadır. Fox da (2010: 92) yetiştirilmiş çalışanların sert bir rekabet silahı olduğunu söylemektedir. İşletmede en iyi insanları yetiştirmenin başarıyla doğru orantılı olduğunu ifade eden Fox, en iyi kalitede eğitim ve öğretici bir yönetim sistemi sağlamanın yetiştirmenin güçlü araçlarından olduğunu vurgulamaktadır. Çünkü yatırımlar eğitim sayesinde gelmektedir ve gelire dönüşmektedir. Rekabette zayıf olan işletmeler ise çalışanlarına ayrılacak eğitim bütçesini ortadan kaldırarak müşterilerini sert rekabetçilere bırakırlar.

Yapısal sermaye, bir örgütün içinde bulunan tüm insan dışı bilgi depolarını içermektedir (Bontis, vd., 2000). Beşerî sermayeden en temel farkı çalışanlar eve döndüklerinde ya da işverenlerini değiştirdiklerinde bile o işletme kalan işletmede veri tabanları, yazılımlar, kılavuzlar, el kitapları, müşteri listeleri, kültürel özellikler, süreçler ve sistemler vb. gibi değerleri içermesidir (Edvinsson ve Malone, 1997; Roos, vd., 1997; Bontis, 1998; Matos, vd., 2019). İşletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak sistemler ve prosedürler bakımından eksik kalması ise entelektüel sermaye düzeyini artırmasının önünde bir engel oluşturacaktır (Bontis, 1998: 68). Beşerî sermaye yapısal sermayenin oluşmasında etkin bir rol üstlenmektedir aynı zamanda yapısal sermaye de beşerî sermayenin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle

beşerî sermaye ve yapısal sermaye arasında bir ilişki bulunmaktadır (Görmüş, 2009: 65).

Rekabet stratejisi oluşturmanın temeli bir işletmeyi çevresiyle ilişkilendirmeye dayanmaktadır. İlgili çevre, ekonomik güçlerin yanı sıra sosyal güçleri de kapsayacak kadar genişir (Porter, 2015). İşletmelerin ürün odaklı anlayıştan müşteri odaklı anlayışa geçmesinde rekabetçi bir ortamda önemi giderek artan müşteri ilişkilerinin rolü büyüktür. Dolayısıyla müşteri ilişkileri ilişki sermayesinin önemli bir bileşeni olarak kabul edilmektedir (Tonial, vd., 2019). İşletmenin dış ilişkileri içinde yer alan ve çoğunlukla paydaşlar veya müşterilerle geliştirilen ilişkileri kapsamaktadır (Suciu ve Nasulea, 2019). Entelektüel sermayenin bu boyutu müşterilerin yanı sıra hissedarlar, tedarikçiler, rakipler, resmî kurumlar ve toplumun da içinde olduğu dış çevreyle ilişkileri düzenleyen ve yöneten tüm varlıkların toplamıdır (Bozbura ve Toraman, 2004: 57).

Fox (2010: 89), kâr bırakan müşterilerin işletmenin en önemli varlığı olduğu yönünde görüş belirtmektedir. Ayrıca marka isimlerinin de işletmenin en önemli entelektüel varlığı olduğunu ifade eder. Markanın işletmede çalışan bireylerden ayrı tutulduğunu savunur ve o birey işten ayrılrsa bile yine de marka değerini korumaya devam eder. Bunu ünlü bir futbol takımının oyuncularının değiştirilmesi ile örneklendirmiştir. Çünkü ünlü bir futbol takımında her oyuncu değiştirilse de takımın adı zarar görmeyecektir.

Dış paydaşlarla olan bu ilişkiler, güçlü bir aidiyet duygusundan ve kültürel olarak benzer insanlar ve işletmelere özgü yüksek düzeyde geliştirilmiş iş birliği kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Yüksek düzeyde ilişkisel sermayenin varlığı, işletmeler ile yerel tedarikçileri ve müşterileri arasında istikrarlı bir iş birliği, yüksek iç mobiliteye sahip verimli bir yerel işgücü piyasası ve yerel işletmelerden kaynaklanan yan ürünlerin ortaya çıkmasını sağlar. Dolayısıyla güçlü ilişkisel sermaye, işletmeler arası iş birliğini, işgücü hareketliliğini ve yenilikçiliği destekler (Capello ve Faggian, 2005: 77).

Tablo 2. Entelektüel Sermaye Boyutlarının Sınıflandırılması

Boyut	Tanım
Beşerî Sermaye	Çalışanların yaratıcılığını teşvik etmek için faaliyetler; Çalışanların gelişimi ve eğitimi için kaynaklar; Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi için eğitim ve öğretim; Yenilik teşvikine uygun bir ortamın oluşturulması.
Yapısal Sermaye	Öneri ve iyileştirme programlarının uygulanması; Yeni teknolojilere dayalı yapısal iyileştirmeler (veritabanları, fikri mülkiyet); Bilgi paylaşımı uygulamaları; Bireysel bilgiyi kurumsal varlıklara dönüştüren örgütsel süreçler ve araçlar; Kurumsal kültür.
İlişki Sermayesi	Yeni müşterileri keşfetmek için faaliyetler; Müşteri memnuniyetine sürekli bağlılık; Müşteriler ve tedarikçilerle sağlam ilişkilerin kurulması; Dernekler ve paydaşlarla kurumsal ve bireysel ilişkilerin geliştirilmesi.

Kaynak: (Tonial, vd., 2019: 130)

Tablo 2.'de entelektüel sermayenin üç boyutunun içerikleri özet şekilde aktarılmıştır. Çalışanların yeteneklerini geliştirme, eğitim ve yenilikçiliği teşvik etme gibi faaliyetleri içeren beşerî sermaye çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinden oluşmakta, örgüt için değer yaratmaktadır. Örgüt içindeki bilgi, süreçler ve altyapı gibi yapısal unsurlardan oluşan yapısal sermaye, öneri ve iyileştirme programları, bilgi paylaşımı uygulamaları ve örgütsel süreçleri kapsamaktadır. İlişki sermayesi ise yeni müşteri bulma, müşteri memnuniyetini sağlama ve kurumsal ilişkileri geliştirme gibi faaliyetleri içererek müşteriler, tedarikçiler, ortaklar ve diğer paydaşlarla kurulan ilişkileri temsil eden entelektüel sermaye boyutudur.

Andriessen (2004: 69) entelektüel sermayenin gerçek değerinin onu oluşturan unsurların bireysel varlığında değil bir araya geldiklerinde oluşturdukları güçte yattığını ifade etmektedir. Bu nedenle entelektüel sermayeye yönelik yapılmış bir sınıflandırmanın büyük resmin gözden kaçırılabilmesine vurgu yaparak, durumu ağaçlara bakarken ormanı görememeye benzetmektedir.

Entelektüel sermayenin ve boyutlarının tanımlanmasına yönelik ilgili literatürden hareketle beşerî, yapısal ve ilişki sermayesi olmak üzere üç unsurdan oluşan kavramın bir işletmenin sahip olduğu, işletmeye değer oluşturmada, yenilikçiliği teşvik etmede ve rekabet avantajını sürdürmede önemli bir rolü olduğu; çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlıklarını, işletme içindeki süreç ve sistemleri ve işletmenin paydaşlarıyla

sürdüğü ilişkileri kapsadığı görülmektedir. Üretkenliği, verimliliği ve yenilik yapma yeteneğini etkileyen beşerî sermaye, çalışanların bilgi, beceri, deneyim ve yetkinliklerinin yanında öğrenme, yaratıcılık ve yenilikçilik kapasitelerini de içermektedir. Sürekli öğrenme ve eğitim yoluyla beşerî sermayeye yapılan yatırımlar vasıtasıyla işletmeler değişen koşullara uyum sağlama ve uzun dönemli başarı elde etme kapasitelerini de artırabilmektedirler. Yapısal sermaye ise bir işletmenin iç süreçlerini, veri tabanlarını, örgüt kültürünü ve fikri mülkiyetleri içermektedir. İşletmeye ait tescil edilmiş yazılımlar, patentler, ticari markalar, iş süreçleri, yönetim uygulamaları ve çalışanların etkin bir şekilde çalışmasına katkı sağlayan kurumsal alt yapılar yapısal sermayeye ait unsurlar olarak kabul edilmektedir. Beşerî sermaye çalışanlar işletmeden ayrıldıklarında mahrum kalınan bir sermaye türüdür fakat yapısal sermayede böyle bir durum ile karşı karşıya kalınmamaktadır çünkü yapısal sermayenin unsurları işletmeye ait unsurlardır. Entelektüel sermayeni oluşturan son unsur işletmenin müşterileri, tedarikçileri, ortakları ve daha geniş toplulukları da kapsam üzere dış paydaşlarıyla olan ilişkilerinden elde ettiği değerleri temsil etmektedir. Başarıyla yönetilmiş ilişkiler sayesinde elde edilen müşteri sadakati ve marka itibarı gibi unsurlar işletmenin pazardaki konumunun güçlenmesine, kritik kaynaklara ve fırsatlara erişim sağlanmasına, dış paydaşlar arasında güven ve sadakatin teşvik edilmesine katkı sağlayacaktır.

1.3. Entelektüel Sermayenin Yönetimi ve Ölçülmesi

Maddi olmayan varlıkların ve entelektüel sermayenin oluşturulması ekonomik büyüme ve verimlilik artışının bir kaynağı olarak kabul edilmektedir. İşletmeler teknolojik varlıklar oluşturmayı amaçlayan yatırımlar yapmakta ve bu yatırımlar değer yaratmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin Ar-Ge yatırımları yapmaya devam etmeleri için kabul edilebilir bir getiri oranı sağladıklarını görmeleri gerekmektedir. Bu aynı zamanda risk sermayedarlarının da riskle orantılı pozitif getiri beklentisini karşılayıp karşılamadıklarını da görmelerini sağlayacaktır (Augier ve Teece, 2012). Dolayısıyla bilgi, beceri, yetenek, patent, marka itibarı gibi maddi olmayan varlıkları içeren, işletmenin fiziksel ve finansal varlıklarının ötesinde olan entelektüel sermayenin ölçülmesi işletmelerin stratejik karar almalarında, dış paydaşlar tarafından işletmenin gerçek değerinin anlaşılabilmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

Bilançoda maddi olmayan varlıkların gösterilmesine artan ilginin nedeni bu varlıkların hesaplanmamasından dolayı ortaya çıkacak yanıltıcı bilgilerin olmasıdır. Buna rağmen muhasebe alanında bazı görüşler bilançoda kesin rakamların

belirlenmesinin önemini vurgulayarak öznel ve ölçülmesi zor olan bir varlığın bilançoya dahil edilmesini uygun görmemektedir. Entelektüel sermayenin önemli bir kısmı örgüt tarafından sahiplenilemediği, kontrol edilemediği ve beşerî sermaye gibi bir varlığın bilançoya dahil edilmesinde bireylere nicel bir değer biçilmesindeki etik kaygılar nedeniyle finansal tablolarda yer almasına karşı görüşler olabilmektedir (Luu, vd., 2001: 8).

Entelektüel sermayenin işletme içinde raporlanmasını gerekli hale getiren bazı faktörler bulunmaktadır. Entelektüel sermayenin doğru yönetimi ve değerlemesinin yapılması, işletmelerin cari ve gelecekteki gelir tahminlerini daha doğru yapmalarına imkân tanırken, çalışanların işletme için verdikleri katkıları gözlemleyebilmelerine ve motive olmalarına yardımcı olur. Ayrıca, entelektüel sermaye kaynaklarının stratejik kullanımı, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarına da katkı sağlamaktadır. Müşteri memnuniyetini ve yenilikçiliği artırmaya yönelik çabalar, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir ve yöneticilere işletmedeki değerli varlıkların korunması ve geliştirilmesi konusunda yol gösterebilir (Alagöz ve Özpeynirci, 2007: 175).

Dünya genelinde pek çok işletme entelektüel sermayeyi ölçmek ve yönetmekle rekabet avantajı sağlayabileceğini kabul etmiştir. Muhasebe ölçümleri için önemli bir sorun teşkil ettiği anlamına gelmektedir. Jurczak (2008: 44) entelektüel sermayeyi ölçmek için çeşitli yöntemler olsa da maddi olmayan varlıklara ilişkin yapılan hesaplamaların onun kesin değerini veremeyebileceğini göz önünde bulundurmak gerektiğini ifade etmektedir. Kullanılacak yöntem ne olursa olsun asıl amacın yöneticilere işletmenin tüm kaynaklarını daha etkin bir şekilde yönetmelerine, işletmenin performansını ve rekabet pozisyonunu artırmalarına katkı sağlamak olduğunu söylemektedir. Her işletmenin amacına, mevcut durumuna ve hedef kitlesine bağlı olarak bir yön entelektüel sermaye maddi olmayan bir öze sahiptir. Bu da entelektüel sermaye varlıklarının görünmez ve maddi olmayan varlıklar olduğu ve dolayısıyla geleneksel muhasebe ölçümleri için önemli bir sorun teşkil ettiği anlamına gelmektedir.

İşletmelerin entelektüel sermayelerini ölçmelerinde itici güçleri sınıflandıran Maar vd., (2003) bu güçleri; strateji oluşturulması, strateji değerlendirmesi ve uygulanması, stratejik gelişme çeşitlendirme ve gelişme, tazminat, ikramiye vb. gibi ücretlendirmeler ve dış paydaşlarla iletişim olmak üzere beş başlıkta ele almıştır. İşletmelerin amaç ve hedeflerine nasıl ulaşacağını özetleyen bir planlama süreci olarak

kabul edilen strateji oluşturma, işletmenin yönünü tayin etmesini sağlayan karar alma süreçlerini içermektedir. Entelektüel sermayenin ölçülmesi, işletmelerin pazardaki fırsatları değerlendirmesi için gerekli olan benzersiz yeteneklerini ve kaynaklarını belirlemelerine yardımcı olduğu için strateji oluşturma önemli bir adım olarak kabul edilmektedir. Stratejik planların etkin bir şekilde değerlendirilmesi, uygulanması ve amaç ve hedeflerle uyumunun sağlanması ise strateji değerlendirme ve uygulama ile gerçekleştirilmektedir. İşletmeler strateji uygulamalarının ölçümü için çeşitli anahtar performans göstergeleri oluşturmaktadır. Bu ölçüm ise stratejik hedeflerine rehberlik eden varsayımların doğrulanması veya sorgulanması için gerekli görülmektedir. Stratejik gelişim, çeşitlendirme ve genişleme, işletmelerin entelektüel sermaye kaynaklarından yararlanarak büyümeye ve rekabetçi konumlarını geliştirmeye çalıştıkları süreçleri ifade etmektedir. İşletmeler maddi ve maddi olmayan kaynak kısıtlarında başla işletmelerle stratejik ittifaklar, ortak girişimler, birleşme ve satın almalar gibi yöntemlerle kaynaklara erişim sağlamaya çalışmaktadır. Örneğin şirket satın almalarının başarısı büyük ölçüde satın alan tarafın, satın alınan tarafın maddi olmayan varlıklardan yararlanma yeteneğine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla her iki tarafında maddi olmayan varlıklarının birbirini nasıl tamamlayabileceğini anlayabilmesi başarılı bir satın alma için önem arz etmektedir.

Dzinkowski (2000: 35) entelektüel sermaye unsurlarının ölçülerinde kullanılabilecek bazı göstergeler sunmuştur. Bunlar: Beşerî sermaye için meslekteki deneyim süresi, iki yıldan az deneyime sahip çalışanların yüzdesi, çalışan memnuniyeti, yeni fikir ve önerilerde bulunan çalışanların oranı, çalışan başına katma değer; yapısal sermaye için, bilgi sistemleri hizmetinden memnuniyet, üretilen yeni fikirlerin uygulanan fikirlere oranı, yeni ürün tanıtımlarının sayısı, yeni ürün tanıtımlarından elde edilen gelirin oranı, beş yıllık ürün yaşam döngüsü trendi, ürün tasarım ve geliştirme süresinin ortalama süresi; ilişki sermayesi için müşteri sadakati, müşteri memnuniyeti, müşteri şikayetleri, iş hacmindeki büyüme, sürekli müşterilere yapılan satışların yüzdesi şeklinde örneklendirilmiştir.

Sveiby ve Lloyd (2010) entelektüel sermayenin ölçümünü temel olarak dört başlıkta toplamaktadır. Bunlar: Direkt Entelektüel Sermaye Yöntemi [Direct Intellectual Methods], Piyasa Değerleme Yöntemi [Market Capitalization Methods], Varlıkların Getirisi Yöntemi [Return on Assets methods] ve Skor Kartı Modelidir [Scorecard Methods]. Her yöntemin işletmelere sunduğu avantajlar farklılık göstermektedir. Varlıkların getirisi ve piyasa değerlendirme yöntemi dolar cinsinden

değerleme yaptığı için birleşme ve satın alma durumlarında ve borsa değerlemelerinde daha kullanışlı bir yöntem olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin karşılaştırmasını yapmak ve maddi olmayan varlıkların finansal değerini göstermek için de kullanışlı yöntemlerdir. Direkt entelektüel sermaye yöntemi ve skor kart (kurumsal karne) yöntemi ise bir işletmenin değerlemesini finansal metriklerden daha kapsamlı oluşturabilmektedir. Finansal terimlerle ölçüm yapma zorunlulukları olmadığı için kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve kamu kuruluşları için oldukça kullanışlı yöntemlerdir.

Literatürün geneline bakıldığında entelektüel sermayenin ölçümünde finansal yönden işletme düzeyinde ve entelektüel sermaye unsurlarının raporlanmasına yönelik olmak üzere temelde iki yöntemin kullanıldığı görülmektedir. İşletme düzeyinde (finansal) uygulanan yöntemler Piyasa Değeri-Defter Değeri, Piyasa Değeri/Defter Değeri, Tobin'in Q Oranı ve Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi olmak üzere sınıflandırılmaktadır. Entelektüel sermayeyi beşerî sermaye, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere unsurları bazında ölçen yöntemler ise Kurumsal Performans Karnesi [scorecard], Skandia Kılavuzu, Teknoloji Brokeri, Entelektüel Sermaye Endeksi ve Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Yöntemidir (Lev, vd., Sarıgül, 2020; Lev, vd., 2012; Haykır Hobikoğlu, 2011; Arıkboğa, 2003). İlgili yöntemlere aşağıda kısaca değinilmiştir. Bu çalışmada entelektüel sermaye, işletmede çalışan yöneticilere uygulanan ölçüm aracı ile entelektüel sermayenin unsurları bazında algısal olarak ölçülmektedir. Böylece işletme yöneticilerinin entelektüel sermaye boyutlarını nasıl algıladıklarını ölçmeyi hedefleyerek çalışanların deneyim, gözlem ve bilgilerinden faydalanılmıştır.

1.3.1. Finansal Ölçme Yöntemleri

Entelektüel sermayeyi finansal düzeyde ölçen yöntemler işletmenin piyasa değeri üzerinden bir değerlendirme sunarak somut veriler elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu yöntemler; Piyasa Değeri-Defter Değeri, Piyasa Değeri/Defter Değeri, Tobin'in Q Oranı ve Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi şeklinde sınıflandırılmıştır.

1.3.1.1. Piyasa Değeri-Defter Değeri ve Piyasa Değeri/Defter Değeri

Entelektüel sermaye ölçümünde kullanılan basit yöntemlerden olan piyasa değerinden defter değerinin çıkarılması ve piyasa değerinin defter değerine oranlaması yöntemleri halka açık işletmeler için hızlı ve pratik bir ölçüm aracı olarak kabul edilmektedir. Bir işletmenin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın

hesaplanması ile işletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye hakkında bilgi sahibi olunmaktadır. Piyasa değeri işletmenin borsa değeri üzerinden piyasa değeri ise mali tablolarındaki net varlık değerlerinden tespit edilmektedir. İki değer arasındaki fark genel olarak işletmenin marka değeri, fikri mülkiyet hakları ve çalışan bilgisi gibi finansal tabloların tam olarak yansıtamayacağı soyut varlıkları temsil etmektedir (Stewart, 1998: 251).

Piyasa değerinin defter değerine oranında ise sonucun 1'den büyük çıkması işletmenin piyasa tarafından değerinin yüksek algılanması anlamına gelmekte ve güçlü bir entelektüel sermaye yapısına sahip olduğunu göstermektedir. Oranın 1'den küçük olması durumunda ise işletmenin varlıklarının tam olarak değerlendirilemediği ya da işletmenin piyasa tarafından riskli olarak algılandığı anlamına gelebilmektedir (Haykır Hobikoğlu, 2011: 93).

1.3.1.2. Tobin'in Q Oranı

Tobin'in Q oranı yönteminde işletmenin piyasa değerinin varlıkların yerine koyma maliyetine oranını ölçen bir finansal göstergedir. James Tobin (1969) tarafından geliştirilen yöntem yatırım kararlarını etkileyen önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

İşletmenin Tobin-Q oranı aşağıdaki gibi hesaplanmaktadır (Tobin, 1969):

Tobin-Q Oranı= İşletmenin Piyasa Değeri/Varlıkların Yerine Koyma Maliyeti
İşletmenin yüksek Tobin-Q değerine sahip olması piyasa tarafından işletmenin varlıklarının verimliliği ve büyüme kapasitesi hakkında olumlu değerlendirildiğini gösterirken düşük değer yatırımcıları işletmeyi olumsuz değerlendirdiğini göstermektedir (Stewart, 1998: 253). Dolayısıyla işletmeler Tobin-Q değeri düşük olan işletmelere yatırım yapmaktan kaçınabilmektedir. İşletmenin kaynakları bakımından ise kıt kaynaklarını etkin bir şekilde kullanan işletmelerde Tobin-Q oranı 1'den büyük iken kaynakların etkin bir şekilde yönetemeyen işletmelerde oran 1'in altında hesaplanmaktadır (Canbaş, vd., 2004: 58).

Tobin-Q değeri işletmenin piyasa değeri ile varlıklarının yeniden oluşturma maliyeti arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. İşletmenin yatırımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğinin bir göstergesi olan piyasa değerinin, işletmenin sahip olduğu bütün varlıklarının bugünkü maliyetlerle yeniden oluşturulmasının bedeli ile oranlanması sonucunda; elde edilen oran 1'e eşit olduğunda işletmenin piyasa değerinin, varlıkların yeniden oluşturulma maliyetine eşit olduğu, 1'den büyük olduğunda piyasa değerinin varlıkların yeniden oluşturulma maliyetini aştığını ve

1'den küçük olduğu durumda ise piyasa değerinden daha düşük bir düzeyde işlem gördüğü anlamına gelmektedir.

1.3.1.3. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi

Hesaplanmış maddi olmayan değer yönteminde, işletmelerin maddi varlıklarından sağladıkları kazançların haricinde kalan ek kazançlarının ne kadar olduğu ve bu iki kazanç arasındaki farkın ne kadarını maddi olmayan duran varlıkların oluşturduğu hesaplanmaktadır (Stewart, 1998: 302). Hesaplanmış maddi olmayan değer yönteminin geliştirilmesinde bilgi yoğun işletmelerin kredi sağlamalarında teminat olarak sunacakları çok az maddi varlığının olmasından kaynaklanmaktadır. Çünkü bu işletmeler maddi olmayan varlıklarının değerini gösterebildiklerinde bu durum onların kredi almalarında yardımcı olacaktır (Andriessen, 2004: 289).

Bu yöntem yedi aşamada gerçekleştirilmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Stewart, 1998: 302):

- 1- İşletmenin üç yıllık ortalama vergi öncesi kârının hesaplanması.
- 2- İşletmenin genel performansı hakkında bir referans noktası sağlaması açısından üç yılın ortalama maddi varlık değerinin hesaplanması.
- 3- İşletmenin maddi varlıklarının getirisini hesaplamak için kâr ortalaması hesaplanarak maddi varlıkların ortalama değerine bölünür. Sonuç eksi çıktığında entelektüel sermaye hesaplamasına yönelik işlemlere devam edilmez.
- 4- Maddi varlıkların kârlılığını hesaplamak için üç yıla ait vergi öncesi kârın ortalaması sektördeki işletmelerin üç yıllık ortalama maddi varlıklarına bölünür.
- 5- İşletmelerin brüt ek kazançlarını hesaplamak amacıyla ilk olarak sektöre ait maddi varlık kârlılığı ve işletmenin ortalama maddi varlık tutarları çarpılarak normal kazanç tutarları elde edilir. Ortalama vergi öncesi kârdan normal kazanç tutarları çıkarıldığında işletmenin brüt ek kazancı hesaplanmış olur.
- 6- Vergi sonrası net ek kazancın hesaplanması amacıyla belirlenen vergi oranına göre üç yılın ortalama vergisi hesaplanıp, brüt ek kazançtan hesaplanan vergi tutarı çıkarılır.
- 7- Son aşamada ise hesaplanan net ek kazanç ağırlıklı ortalama sermaye maliyetine bölünerek entelektüel sermaye hesaplanır.

Hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemi işletmenin maddi varlıklarından elde ettiği kazancın yanında özellikle bilgiye dayalı ya da soyut varlıklarının ekonomik

değerini ölçmeyi amaçlayan bir yöntemdir. İşletmelerin güvenilirliğini yükseltmeyi kolaylaştırmak amacıyla maddi olmayan varlıklarının değerlerini ortaya koyan işletmeler üç yıllık kârlarını ve maddi varlıklarının değerini hesaplayarak işletmenin sektördeki diğer işletmelerle karşılaştırmasını yapmak için diğer maddi varlıklarının kârlılıklarını göstermektedir. Brüt ve net ek kazançların elde edilmesinden sonra net ek kazancın ağırlıklı ortalama sermayeye oranı bulunarak işletmenin entelektüel sermayesinin değerine ulaşılmaktadır.

1.3.2. Unsurlar Bazında Ölçme Yöntemleri

Finansal ölçüm yöntemleri işletmenin piyasa değeri üzerinden entelektüel sermayeyi ölçmeyi amaçlasa da entelektüel sermayenin kapsamlı bir şekilde ölçülebilmesi için her zaman yeterli olmayabilir. Bu nedenle entelektüel sermayenin unsurlarını daha kapsamlı bir şekilde ölçen finansal olmayan yöntemler de önemli bir yere sahiptir. Kurumsal Performans Karnesi [Balance Scorecard], Skandia Kılavuzu, Teknoloji Brokeri, Entelektüel Sermaye Endeksi ve Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Yöntemi bu ölçüm yöntemleri arasında sıklıkla tercih edilen yöntemler olarak sıralanmaktadır.

1.3.2.1. Kurumsal Performans Karnesi

Kaplan ve Norton (1992) tarafından strateji bir yönetim aracı geliştirilen kurumsal performans karnesi, başlangıçta bir performans ölçüm aracı olarak geliştirilse de zamanla stratejik yönetim, planlama ve kurumsal strateji uygulamalarında da kullanılmaktadır. Bu yöntemde finansal olmayan ölçütler de dikkate alınarak işletmelerin stratejilerini başarılı bir şekilde uygulaması hedeflenmektedir.

Kurumsal performans karnesine göre performans, finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişim perspektifleri olmak üzere dört perspektiften ele alınmaktadır. Finansal perspektif işletmenin kârlılığı, büyüme oranları ve mali başarısı gibi hedeflere odaklanırken, müşteri perspektifinde müşteri sadakati ve memnuniyeti, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verme kapasitesi ele alınmaktadır. İç operasyonların işletmenin stratejisiyle uyumunu inceleyen iç süreçler perspektifinde iş süreçlerinin verimliliği, ürün kalite. Bu bağlamda kurumsal performans karnesinde işletmeler kendilerine şu soruları sormaktadır: hissedarlarımıza nasıl görünmeliyiz?;

Müşterilerimiz bizi nasıl değerlendiriyor?; Hangi konularda avantajı elimizde tutmalıyız?; Gelişme ve değer üretmeyi sürdürülebilir hale getirebilir miyiz? (Kaplan ve Norton, 1996).

Entelektüel sermayenin hesaplanmasından finansal olmayan göstergelerin de hesaba katılmasına imkân veren bu yöntem örneğin öğrenme ve gelişme bakış açısıyla beşerî sermayenin gelişimine odaklanarak işletmenin gelecekteki performansını etkileyecek faktörleri ele alabilmekte ya da işletmenin operasyonel verimliliğini artırmak amacıyla iş süreçleri, bilgi yönetim sistemleri gibi yapısal sermaye türlerini değerlendirerek bu süreçlerin nasıl geliştirilebileceğini gösterebilmektedir. Bu durum işletmelerin uzun dönemli rekabet avantajı sağlamalarında ve sürdürülebilir bir büyüme elde etmelerinde onlara katkı sağlayacaktır.

1.3.2.2. Skandia Kılavuzu

İsveç merkezli bir sigorta ve finans şirketi olan Skandia tarafından geliştirilen bu kılavuz bir işletmenin finansal ve finansal olmayan varlıklarının dengeli bir şekilde ölçülebilmesi için entelektüel sermaye kavramını yapılandırmış ve hesaplamaya çalışmıştır. Dengeli kurumsal karne yaklaşımıyla benzerlikleri olmasının yanında sürdürülebilirlik ve kalkınmaya daha güçlü bir vurgu yapmaktadır. Finansal performans, insan, süreç ve müşteri odaklılık ile sürekli yenilenme ve gelişime odaklanan Skandia kılavuzu işletmelerin stratejik hedeflerine etkili bir şekilde yönelmeleri için kapsamlı bir çerçeve görevi üstlenmektedir. Skandia'nın entelektüel sermayeye odaklanmaya başlamasının nedenlerinden biri, bilgi yoğun hizmetlerin geliştirilmesine ilişkin yeni bir bakış açısına duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmıştır. Bu durum, meyveleri ve kökleri olan bir ağaç metaforuna dayanmaktadır. Bir organizasyonun uzun vadeli sürdürülebilirliği için, meyveleri hasat etmekten ziyade kökleri beslemeye odaklanmak çok daha önemlidir. Uzun vadeli düşünce, ağacın nasıl büyüdüğüne odaklanan bir liderlik ile yeni bir denge elde etmek olabilir. Eşitliğin en başında, entelektüel sermayeye odaklanmak, işletmeyi yönetmek ve geliştirmek için etkili bir araç sağlar. Aynı zamanda, işletmenin diğer işletmelerle karşılaştırılması sırasında faydalı bir gösterge olarak işlev görecektir. Yenilik ve gelişimi teşvik edecektir. Ayrıca, organizasyonun maddî olmayan varlıklarını değerlendirmek için daha iyi bir araçtır. Bu nedenle, nihai analizde, entelektüel sermaye, gerçekten sürdürülebilir kazançlar sağlamada finansal sermaye kadar önemli hale gelmektedir. (Edvinsson, 1997: 366).

Skandia kılavuzuna göre entelektüel sermaye hesaplamasında, finansal ve finansal olmayan varlıklar dengeli bir biçimde analiz edilmeye çalışılmaktadır. Finansal performans analizi ile işletmenin finansal performansı değerlendirilirken, beşerî sermayenin değerlendirilmesinde çalışanların deneyimleri, bilgi birikimleri ve işletmeye kattıkları değer göz önünde bulundurulmaktadır. İşletmenin operasyonel verimliliğini artıran unsurları içeren yapısal sermayenin ölçülmesinde süreçler, yenilik kapasitesi ve teknolojik alt yapı değerlendirilmektedir. Müşteri ile etkileşimler, memnuniyet ve sadakat gibi unsurlar ele alınarak müşteri sermayesi ölçülürken işletmenin ar-ge faaliyetleri, yeni ürün geliştirme süreçleri gibi yenilikçi faaliyetleri incelenerek işletmenin gelecekteki büyüme potansiyeli tahmin edilmektedir.

1.3.2.3. Teknoloji Brokeri

Annie Brooking tarafından geliştirilen yöntemde entelektüel sermaye pazar varlıkları, beşerî varlıklar, altyapı varlıkları ve fikri mülkiyet varlıkları olmak üzere dört bileşene ayrılmaktadır. Teknoloji brokeri yöntemiyle işletmenin sahip olduğu bilgi ve teknolojinin pazarda nasıl bir şekilde konumlandırılacağına ve nasıl değer yaratabileceğine yönelik bir değerlendirme yapılmaktadır (Brooking, 1998). Müşteri ilişkileri, müşteri sadakati, marka değeri gibi unsurları barındıran pazara varlıklarına ilişkin değerlendirmede bu varlık türünün entelektüel sermaye açısından ne kadar değerli olduğu ve gelecekte ne kadar getiri sağlayacağı analiz edilmektedir. Çalışanların bilgi seviyesi, yetkinliği ve yenilikçi yetenekleri gibi unsurları içeren beşerî sermaye varlıklarında ise çalışanların işletmeye katkıları, yenilik yapma kapasiteleri ve strateji hedeflere ulaşmadaki roller değerlendirilmektedir. Böylece çalışanların deneyim ve bilgi birimlerinin entelektüel sermayeye ne kadar katkı sağladığı hesaplanmaktadır. İşletmenin organizasyon yapısı, bilgi-yönetim sistemleri, veri tabanları ve teknolojik alt yapısı gibi unsurlardan oluşan altyapı varlıkları ise entelektüel sermaye ile nasıl entegre olduğuna ve yenilikçi çözümler sunabilme yeteneğine göre değerlendirilmektedir. Örneğin güçlü bir teknolojik alt yapıya sahip bir işletmede bilgi birikimi daha etkin kullanılabilir. Patent, marka, telif hakkı gibi varlıkları içeren fikri mülkiyet varlıklarının değerlendirilmesi işletmeye olan etkisine, koruma kapsamında olan teknolojilerin gelecekteki ekonomik katkısına ve yenilikçiliğe olan katkısına göre değerlendirilmektedir.

Bu yöntemde yukarıda bahsi geçen varlık türlerine ilişkin işletmeler çeşitli sorular yöneltilmektedir. Bu sorulara olumlu cevap verme yeteneğinin en düşük olduğu

alanlar entelektüel sermaye yeteneğini güçlendirmesi gereken alanlar olarak değerlendirilmektedir. Entelektüel sermaye göstergesine ilişkin aşağıda beş örnek soru yer almaktadır (Bontis, 2001: 50):

- İşletmedeki her çalışan iş tanımını ve bunun işletmenin hedeflerine nasıl katkıda bulunduğunu biliyor mu?
- İşletmede AR-GE'nin yatırım getirisi değerlendiriliyor mu?
- İşletmenin marka değeri biliniyor mu?
- İşletmede iş geliştirme için çalışanların önerilerini toplamak amacıyla bir sistem mevcut mu?

Brooking, bir işletmenin entelektüel sermayesine verdiği değer tamamen işletmenin hedeflerine ve piyasanın durumuna bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle entelektüel sermayenin değeri işletmeye özgü olup belli bir zaman dilimiyle sınırlıdır (Lyne, 1998). Burada entelektüel sermayenin değerinin sabit olmadığı ve işletmenin o dönemdeki amaçlarına ve piyasa koşullarına göre değişebileceği görülmektedir. Brooking entelektüel sermaye değerini daha detaylı analiz etmek amacıyla entelektüel sermaye bileşenlerine ilişkin daha detaylı sorular sormaktadır. Toplamda 178 sorunun yer aldığı bu aşamada pazara yönelik unsurlara ilişkin 47 soru, fikri mülkiyet haklarına ilişkin 22 soru, beşerî sermayeye ilişkin 51 soru ve altyapıya ilişkin 58 soru bulunmaktadır. İlgili kategorilere örnek sorular aşağıda yer almaktadır (Bontis, 2001: 50):

- Bu markayı korumanın yıllık maliyeti ne kadar?
- Müşterilerimizle tekrar iş yapma potansiyelimiz nedir?
- Şirket adımız, finansal camiada ve yatırımcılar arasında nasıl bir anlam ifade ediyor?
- İşletmeniz için ideal bekleyen iş hacmi nedir?
- İşletmeniz, ortaklarla iş birliği fırsatlarını nasıl takip ediyor ve tanımlıyor?
- İşletmenizin sahip olduğu patentler ne ölçüde etkin bir şekilde kullanılmaktadır?
- İşletmenizin sahip olduğu hangi telif hakları değerlidir?
- Tasarım hakları, işletmenize belirli alanlarda rekabet avantajı sağlıyor mu?
- Ticari sır anlaşmaları işletmenizde nerede saklanmaktadır?
- İşletmeniz, çalışanlarına eğitim konularında danışmanlık veya rehberlik sağlıyor mu?

- Çalışanlarınız, yeni mesleki beceriler öğrenme zamanının geldiğini nasıl fark ediyor?
- İşletmenizin faaliyetlerini sürdürebilmesi için hangi özel bilgilere ihtiyaç vardır?
- Kişilik testlerinden elde edilen bilgiler işletmenizde nasıl değerlendiriliyor?
- İşle ilgili yetkinlikler geleceğe yönelik olarak nasıl planlanıyor?
- İşletmenizde bilgi ne kadar süre boyunca güncel ve kullanışlı kalmaktadır?
- Yönetim felsefeniz bir avantaj mı yoksa bir yük mü?
- İşletme kültürünüz, kurumsal hedeflerin başarılmasına uygun mu?
- İşletmenizde çalışan başına düşen bilgisayar oranı nedir?
- Veri tabanları, kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılamak için sorgulanabiliyor mu?
- İşletmenizde e-posta, internet ve web nasıl kullanılmaktadır?

Brooking'e göre bir işletmenin entelektüel sermayesi o işletmenin hedeflerine ve piyasanın durumuna bağlıdır ve değerlendirme işletmeye özgü ve zamana göre değişkendir (Lynn, 1998). Buradan anlaşılmaktadır ki bir işletmenin neyi başarmak istediği entelektüel sermaye değerini etkilemektedir. Ayrıca değerlendirme piyasanın durumuna göre şekillenmekte ve işletmeye özgü olmaktadır. Dolayısıyla bir işletmeye ait entelektüel sermaye başka bir işletmedeki ile aynı şekilde değerlendirilememektedir. Zamansal sınırlılık ise bir işletmenin sermayesinin değerinin zaman içinde değişebileceğini göstermektedir.

1.3.2.4. Entelektüel Sermaye Endeksi

Entelektüel sermayeyi bütüncül bir şekilde değerlendirmeye odaklanan entelektüel sermaye endeksi yaklaşımı Göran ve Johan Roos tarafından geliştirilmiştir. 1997 yılında Skandia şirketinin yıllık raporuna ek olarak yayınlanan entelektüel sermaye ekinde ilk kez kullanılmıştır. Skandia'nın bu sistemi benimsemesinin ardından entelektüel sermaye endeksi birçok uygulayıcı tarafından kabul görmüş ve uygulanmaya başlanmıştır (Bontis, 2001: 48). Bu yaklaşım entelektüel sermaye göstergelerini tek bir endekste birleştirerek işletmenin entelektüel sermayesinin daha kapsamlı bir şekilde görselleştirmesini sağlamaktadır. Bu yöntemin en önemli avantajı ise işletmelerin entelektüel sermayedeki değişiklikleri piyasa değişiklikleriyle ilişkilendirebilmelerini sağlamasıdır (Roos vd., 1997).

Entelektüel sermaye endeksinde entelektüel sermaye beşerî ve yapısal boyutuyla ele alınmaktadır. Beşerî sermayedeki bilgi çalışanların sahip oldukları düşünsel bilgi ve işletmenin sahip olduğu yapısal bilgi yani düşünmeyen bilgi olarak ayrılmaktadır. Beşerî sermaye yetkinlik, tutum ve entelektüel çeviklik kategorilerine ayrılmaktadır. Yapısal sermaye ise ilişki sermayesi, organizasyon sermayesi ve yenileme-geliştirme değerini kapsamaktadır (Marr, vd., 2004: 558).

Roos vd. (1997) yöntemin belirgin özelliklerini şöyle sıralamaktadır:

- Kendine özgü bir ölçüm aracıdır yani her işletme için öznel bir yapıya sahiptir.
- Entelektüel sermayenin dinamiklerini izlemeye odaklıdır.
- Geçmiş dönem performanslarını dikkate almaktadır.
- Yalnızca fiziksel varlıkların incelenmesine dayanan bir bakış açısına sahip değildir.
- Kendi kendini düzelten bir endeks yapısı bulunmaktadır. Eğer endeksin performansı işletmenin piyasa değerindeki değişiklikleri yansıtmıyorsa kullanılan sermaye türleri, ağırlıkları veya göstergelerde hata olduğu anlaşılmaktadır.

Marr vd., (2004: 559) Entelektüel sermaye endeksinde dikkat edilmesi gereken nokta işletmelerin birbirlerini kıyaslamalarına olanak tanımaması olduğuna vurgu yapmaktadır. Çünkü bu yöntemde göre her işletme farklı ölçütler ve ağırlıklara göre endeks oluşturmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin bu yöntemde göre oluşturdukları endeksleri yayınlamaları bu konuda çalışan analistlerin endeksleri kıyaslamasına neden olacak, standart bir ölçüt bulunmaması nedeniyle de bu kıyaslama elma ile armut kıyaslamasına benzeyecektir.

1.3.2.5. Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Yöntemi

Karl Sveiby'nin (1997) geliştirdiği bu yöntem bir işletmenin maddi olmayan varlıklarının performansını sistematik olarak değerlendirmek için kullanılmaktadır. Yöntemin amacı işletmenin maddi olmayan varlıklarını yöneterek rekabet avantajını korumasına ve geliştirmesine imkân tanınmasıdır. İşletmelerin iki ana amaç belirlemeleri gerekmektedir. Bunlardan ilki dış çevreye işletmenin sunulmasıdır. İşletmeler müşteriler, alacaklılar, hissedarlar gibi dış paydaşlara kendilerini en iyi şekilde tanıtmaları gerekmektedir. Bu tanıtım vasıtasıyla dış paydaşlar işletmenin

yönetim kalitesini değerlendirmekte ve işletmenin güvenilir olup olmadığını belirlemektedir. Dolayısıyla dışa sunu işletmenin itibarını ve güvenilirliğini etkileyen önemli bir süreç olarak ifade edilmektedir. İçsel performans izleme amacı ise yönetimin işletme hakkında mümkün olan en fazla bilgiye sahip olması gerekliliğidir. Bu bilgi ile yönetim işletmenin ilerlemesini izleyebildiği gibi işletmeyi tehdit eden uyarı işaretleri oluştuğunda düzeltici eylemler alabilmektedir (Sveiby, 1997b: 77).

Bu yönteme göre maddi olmayan varlıklar bireysel yetkinlikler, iç yapısal sermaye ve dış yapısal sermaye olmak üzere üç unsurdan oluşmaktadır. Bireysel yetkinliklerde çalışanların bilgi, deneyim, eğitim düzeyleri ve yaratıcılıkları yer almaktadır. İç yapısal sermayede işletmenin iç süreç ve sistemleri, kültürü, patentleri, veri tabanları ve yönetim biçimleri ele alınmaktadır. Bu sermaye türünde bilginin saklanması ve yeniden kullanılabilir hale getirilmesi ile çalışanların bilgiyi elde etmelerini kolaylaştırarak onların yetkinliklerini verimli hale getirmeleri sağlanmaktadır (Bontis, 2001: 51). Maddi olmayan varlıkların bu üç unsuruna yönelik örnek ölçümler Tablo 3'te sunulmaktadır:

Tablo 3. Maddi Olmayan Varlıklar İçin Örnek Ölçümler

Göstergeler	Dış Yapı	İç Yapı	İnsanların Yetkinliği
Büyüme ve Yenilenme	<ul style="list-style-type: none"> - İşletmenin kendi kaynaklarını kullanarak elde ettiği büyüme - Pazar payındaki büyüme - Memnun müşteriler - Kalite endeksi 	<ul style="list-style-type: none"> - Bilgi Teknolojilerine yapılan yatırımlar - Satışların payı - Personelin yöneticilere karşı tutum indeksi - Kültür 	<ul style="list-style-type: none"> - Yetenek geliştiren müşteriler - Yetkinlik devri - Ortalama mesleki deneyim
Verimlilik	<ul style="list-style-type: none"> - Müşteri başına kâr - Çalışan başına satış 	<ul style="list-style-type: none"> - Destek personelinin oranı - Destek personeli başına satış 	<ul style="list-style-type: none"> - Çalışan başına katma değer değişimi - Çalışan oranındaki değişim

Kaynak: (Bontis, 2001: 53)

Sveiby (2017a: 197) maddi olmayan varlıkları izleme yönteminin işletmenin stratejik hedeflerine uygun olarak belirlenen belirli sayıda önemli göstergenin sade bir biçimde sunulduğu bir rapor formatı olduğunu ifade etmektedir. Bu raporun odaklanması gereken temel alanların büyüme ve yenilenmesi, verimlilik ve istikrar gibi işletme için önem arz eden alanlar olduğu vurgulanmaktadır. Bu sistemin yönetim

bilgi sistemine entegre edilerek kullanılabilceği belirtilmekte ve mümkün olduğu kadar kısa tutulması önerilmektedir. Tek sayfadan oluşan bir rapor formatına ek olarak sadece önemli noktalar ile ilgili kısa açıklamaların eklenmesi gerektiği ifade edilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel yenilikçiliği aktarmadan önce yenilikçilik kavramı ve önemi, yenilikçiliğin kaynakları ve sürecine değinildikten sonra yenilikçilik türü olarak örgütsel yenilikçilik hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. Yenilikçiliğin Tanımı ve Önemi

Bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin başarılarının sürdürülebilirliğinde önemli rol oynayan yenilikçilik sadece yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi değil bununla birlikte mevcut sistem, iş modeli ve süreçlerin de iyileştirilmesini içermektedir. Günümüz piyasa koşullarında müşteri istekleri hızla değişmekte ve gelişmekte ve işletmeler teknolojinin ilerlemesiyle yeni fırsatlar ve tehditlerle karşı karşıya kalabilmektedir. Yenilikçilik işletmenin değişen durumlara hızlı uyum sağlamasına, yeni ürün ve hizmet geliştirmesine, müşterilerin ihtiyaçlarının daha kolay anlaşılabilmesine, risk yönetimi ve iş modelinin dönüşümünü kolaylaştırabilmesine destek olmaktadır. Böylece pazardaki bu fırsat ve tehditlere cevap verme noktasında işletmeyi avantajlı konuma getirebilmektedir. Hepsiburada.com'un pandeminin başlarında e-ticaret taleplerini hızlı karşılamak amacıyla platformunu güçlendirmesi hızlı uyum sağlamaya, Mavi Jeans'in denim ürünlerinin haricinde sürdürülebilir malzemeler kullanarak yeni koleksiyonlar sunması yeni ürün ve hizmet geliştirmeye; Unilever'in çevresel riskleri minimize etmek için ambalaj tasarımlarında yenilikçi çözümler getirmesi risk yönetimine ve Netflix'in geleneksel televizyon yayıncılığının ötesine geçerek yeni bir dijital platform kurması ise iş modeli dönüşümüne örnek olarak gösterilebilir.

Schumpeter'in analizinde yenilikçilik ekonomik kalkınmanın stratejik uyarıcısı, yeni bir ürün, süreç ya da üretim yöntemi; yeni bir pazar ya da arz kaynağı; yeni bir ticari, iş ya da finansal organizasyon biçiminin ticari ya da endüstriyel uygulaması olarak tanımlanmaktadır. Kapitalist sanayileşme tarihindeki büyük yenilikler, örneğin on dokuzuncu yüzyılda demiryolunun ve yirminci yüzyılda otomobilin geliştirilmesiyle ilişkili olanlar, klasik ve neoklasik ekonomi teorisinin "egemen tüketicisinden" değil, tipik olarak ekonominin ticari ve sınai sektörlerinden ortaya çıkmıştır. Schumpeter'in daha sonra gözlemlediği üzere, yenilikçilik süreci "ekonomik yapıyı durmaksızın içeriden devrimleştirir, durmaksızın eskisini yok

eder, durmaksızın yenisini yaratır. Bu yaratıcı yıkım süreci kapitalizmin temel gerçeğidir." (Schumpeter, 1983: 41).

Yenilikçilik iki bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki daha önce başka işletmeler tarafından kullanılmış olsun ya da olmasın işletme tarafından ilk kez kullanılan teknoloji, strateji, yönetim aracı ya da bir sürecin yeniden tasarlanması veya iyileştirilmesi şeklindedir (Nord ve Tucker, 1987; Tornatzky vd., 1990). Diğer bakış açısı ise yeni bir ürün geliştirme olarak tanımlamaktadır. Bu bakış açısı işletmenin yapısının, personel ve süreçlerin yeni ürün geliştirme ve ticarileştirme üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadır (Myers ve Marquis, 1969).

Oslo Kılavuzunda (2018) yenilikçiliğin tanımı birimin önceki ürün veya süreçlerinden önemli ölçüde farklı olan ve potansiyel kullanıcılara sunulan (ürün) veya birim tarafından kullanıma sokulan (süreç) yeni veya geliştirilmiş bir ürün veya süreç ya da bunların kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Yenilikçilik sürecinde fırsatlar işletmeler tarafından pazarlanabilir bir fikre dönüştürülmektedir ve bu fikir bir düşünce süzgecinden geçirilerek, araştırmalar ve deneyimler doğrultusunda uygulanmaktadır (Kuratko, 1995: 80).

Yenilikçiliğin basit ifadesi bir şeyi daha iyi yapmanın yollarını düşünmek ve sonrasında bunu hayata geçirmektir. Yenilikçiliğin tamamen yeni ve farklı bir şey olması gerekmemektedir. Yeni bir ürün ya da ürünün yeni bir özelliği olmak zorunda da değildir. Bir organizasyonun herhangi bir parçasında yapılan küçük bir gelişme de yenilikçilik sayılmaktadır. Dolayısıyla eğer bir sürecin veya sistemin daha verimli hale getirilmesinin bir yolu bulunursa bu yenilikçilik olarak ifade edilmektedir. Örneğin, bir sürecin tamamlanması bir kişinin beş dakikasını alıyorsa ve aynı görevi dört dakikada tamamlamanın bir yolu bulunursa bu bir yenilikçiliktir (O’Loghlin, 2016: 23).

Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan Oslo Kılavuzu (2005), yenilikçilik verilerinin toplanması ve yorumlanmasına yönelik kılavuz ilkeler sunmaktadır. Kılavuz, özelliklerine göre farklı yenilikçilik türleri arasında ayırım yapmaktadır. Oslo El Kitabına göre başlıca yenilikçilik türleri şunlardır: ürün yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, pazarlama yenilikçiliği ve örgütsel yenilikçiliktir. Ürün yenilikçiliği özellikleri veya kullanım amaçları bakımından yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir ürünün piyasaya sürülmesi. Bu hem maddi malları hem de yazılım veya hizmetler gibi maddi olmayan ürünleri içerebilir. Süreç yenilikçiliği: yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim

veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır ve verimliliği artırmayı, maliyetleri düşürmeyi ve operasyonların genel etkinliğini iyileştirmeyi amaçlar. Pazarlama yenilikçiliği ise yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması veya ürün tasarımı ya da ambalajında önemli bir değişiklik yapılmasıdır ve ürünlerin tanıtılma, dağıtılma, fiyatlandırılma veya tüketicilere sunulma şekline odaklanır. 2018 yılında hazırlanan Oslo Kılavuzunda bu dört ayrımın karmaşıklığına neden olduğu bu nedenle de iki ana başlık altında incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Buna göre yenilikçilik türleri ürün yenilikçiliği ve iş süreci yenilikçiliği olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Buradaki tanımlar bir önceki kılavuzdan çok da önemli değişiklikler içermemektedir. Ürün yenilikçiliği işletmenin önceki ürün veya hizmetlerinden önemli ölçüde farklı olan ve piyasaya sürülen yeni veya geliştirilmiş bir mal veya hizmettir. İş süreci yenilikçiliği ise bir veya daha fazla iş fonksiyonu için işletmenin önceki iş süreçlerinden önemli ölçüde farklılık gösteren ve işletme tarafından kullanıma sunulan yeni veya geliştirilmiş bir iş sürecidir şeklinde tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2018: 21).

Kırım (2008: 206), bir ülkenin kalkınmasında emek ve sermayeden, bir işletmenin ya da bir bireyin zenginleşmesinde tasarruf ve yatırımlardan daha önemli bir unsur olarak yeni fikirler geliştirmenin yani yenilikçiliğin önemine vurgu yapmaktadır. Ghandour (2020: 18), yenilikçiliğin herkesin işi olması gerektiğini savunarak ister evde tek başına oturan biri, ister bir otelde resepsiyonist ya da bir işletmenin genel müdürü olsun yenilikçiliğin bireylerin ve işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarındaki en önemli bir araç olduğunu söylemektedir. Bu nedenle iş dünyasında ister iki kişilik ister iki yüz bin kişilik bir ekibin parçası olsun başarılı olmak ve kazanmak için yenilikçiliğin kilidinin açılmasını gerekli görmektedir.

2.2. Yenilikçiliğin Kaynakları

Yenilikçiliğin kaynakları ve işletmelerin paydaşlarıyla iş birliği yapma yetenekleri işletmeler ve endüstriler arasında farklılık göstermektedir. Müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve kamu araştırma kurumlarıyla farklı türde Ar-Ge iş birliği sürdüren işletmeler genellikle kendi içlerinde de yoğun Ar-Ge faaliyeti gerçekleştirmektedir. Buna ek olarak işletmeler dış kaynaklardan faydalanarak da yenilikçiliği sağlayabilmektedir. Makine, ekipman ve yazılım alınması ya da işbirlikçi ar-ge projelerinde yer alınması bu dış kaynaklara örnek olarak gösterilebilmektedir. Sonuç olarak yenilikçiliğin kaynakları hem işletmenin kendi Ar-Ge faaliyetlerinden

hem de dış kaynaklardan ve iş birliklerinden sağlanabilmektedir (Segarra-Blasco ve Arauzo-Carod, 2008: 1284).

Oslo Kılavuzunda (2005: 80) işletmelerin yenilikçilik yeteneklerini geliştirmek için kullandıkları yenilikçilik kaynakları içsel ve dışsal kaynakları olarak ele alınmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri, çalışanları bilgi ve beceri seviyeleri, işletme içindeki bilgi akışının etkin bir şekilde yönetilmesi, işletme kültürü işletme içi kaynaklardır. Müşteriler geribildirimleri ve önerileri ile, tedarikçiler sağladıkları malzeme ve hizmetler ile Pazar kaynaklarını oluştururken, üniversiteler, kamu teşvikleri, stratejik ortaklıklar, yeni teknoloji, patent ve lisanslar, yatırımlar ve sosyal trendler dışsal kaynaklara örnek olarak gösterilmektedir.

Drucker da (2002: 35) yenilikçiliğin kaynağını içsel ve dışsal olarak incelemiştir. Beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluk, sürece dayalı yenilikçilik ve endüstri yapısındaki değişiklikler içsel kaynakları oluşturmaktadır. Nüfus yapısındaki değişimleri ifade eden demografik özellikler, algılardaki değişimleri bilimsel olan ve bilimsel olmayan yeni bilgiler ise yenilikçiliğin dış kaynaklarını oluşturmaktadır.

Yenilikçiliğin kaynakları incelendiğinde entelektüel sermayenin bu kaynaklarla nasıl uyumlandığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmasında nasıl katkı sağladığı önemlidir. Beşerî sermaye açısından ele alındığında çalışanların deneyimleri, uzmanlıkları ve yetenekleri işletmenin kendi Ar-Ge faaliyetlerinin geliştirilmesinde ve problem çözümede önemli bir unsurdur. Dolayısıyla çalışanlarının eğitimlerine ve kendini geliştirmeleri yatırım yapan işletmeler yeni fikirler üreten bir iş gücüne sahip olabilirler. Bunun yanında sürekli yeniliği, yaratıcılığı, risk almayı ve öğrenmeyi destekleyen bir işletmede çalışanların sahip oldukları beşerî sermayeyi kullanmaları da mümkün olacaktır. Yapısal sermayesini geliştiren, sağlam bilgi yönetim sistemi ve güçlü iç altyapıları olan işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerini gerçekleştirmeleri de kolaylaşacaktır. Ayrıca yapılan yenilikçi çalışmaları koruyan patentler ve fikri mülkiyet hakları da rakipler tarafından taklit edilmenin önünü kapatarak gerçekleştirilen yeniliklerden faydalanılmasında yardımcı olacaktır. İlişki sermayesine yatırım yapan işletmeler ise örneğin başarılı müşteri ilişkileri sayesinde hedef kitlelerinin beklentileri hakkında değerli bilgiler elde ederek müşteri odaklı yenilikçilik ile hem pazarın taleplerini karşılayacak hem de sahip olduğu müşteri sadakati ile rekabet avantajını artıracak ürün ve hizmetler geliştirebilecektir. Bunun yanında dış paydaşlarla kurulacak ilişkiler iş birliğine ve bilgi paylaşımına imkân tanıyarak işletmenin yenilikçilik yeteneğini iç kaynaklarının ötesine taşıyacaktır.

2.3. Yenilikçiliğin Bir Türü Olarak Örgütsel Yenilikçilik

Schumpeter'a (1983, 57) göre ekonomik kalkınma, verimliliği artırarak ve maliyetleri düşürerek, iş döngüsünün kesintilerine ve buna bağlı ekonomik daralmalara rağmen ekonomik büyümenin temellerini atan teknolojik, örgütsel ve kaynak değişimlerini içerir.

Örgütsel yenilikçiliğe yönelik yapılan tanımlamalar incelendiğinde idari, yönetsel, örgütsel yenilikçilik, artan rekabet gücü, artan verimlilik ve gelişmiş müşteri memnuniyeti dahil olmak üzere bir işletmeye sayısız fayda sağlamaktadır. İşletmelerin değişen pazar koşullarına uyum sağlamasına, yeni gelir akışları yaratmasına ve en iyi yetenekleri çekmesine olanak tanımaktadır. Ek olarak, çalışan bağlılığını teşvik ederek, süreçleri kolaylaştırmakta ve maliyetleri düşürmektedir. Örgütsel yenilikçilik ayrıca örgütsel öğrenmeyi, bilgi paylaşımını ve dayanıklılığı teşvik ederek uzun vadeli sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütsel yenilikçiliğin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaplan, 2003):

- Geliştirilmiş rekabet gücü ve pazar konumu
- Artan verimlilik ve üretkenlik
- Geliştirilmiş müşteri memnuniyeti ve sadakati
- Değişen piyasa koşullarına ve müşteri ihtiyaçlarına uyum sağlayabilme
- Yeni gelir akışlarının ve iş fırsatlarının yaratılması
- En iyi yeteneklerin çekilmesi ve tutulması
- Artan çalışan bağlılığı ve motivasyonu
- Kolaylaştırılmış süreçler ve düşük maliyetler
- Geliştirilmiş örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı
- Artan örgütsel dayanıklılık ve sürdürülebilirlik

Oslo kılavuzunda (2005) örgütsel yenilikçiliğin üç türü bulunmaktadır. Bunlar:

- Yapısal yenilik (işyeri organizasyonundaki değişiklikler),
- Prosedürel yenilik (iş uygulamalarındaki değişiklikler)
- Dış ilişkilerde yenilik (diğer işletmeler veya kurumlarla ilişkilerdeki değişiklikler).

Farklı araştırmacıların örgütsel yenilikçiliğe ilişkin yaptıkları sınıflandırmalar incelendiğinde Armbruster vd., (2008) iki tür örgütsel yenilikçiliğin varlığından bahsetmiştir: yapısal yenilikçilik ve prosedürel yenilikçilik. Bu iki tür, Oslo El Kitabı'nda bahsedilen önceki işyeri organizasyonu ve iş uygulamalarıyla aynıdır ve

Armbruster vd., (2008) üçüncü türü (dış ilişkiler), işletme odağının örgüt içi veya örgütler arası olabileceği farklı bir boyut olarak sunmuştur. Crossan ve Apaydin (2010) belirleyicileri (liderlik, yönetsel kaldıraçlar ve iş süreçleri) ve yenilikçilik boyutlarını (hem bir süreç hem de bir sonuç olarak yenilikçilik) içeren bir çerçeve geliştirmiştir. Bu aynı zamanda Oslo El Kitabında yer alan iş uygulamaları ve işyeri organizasyonunun daha geniş boyutuyla da ilgilidir (Alves, Galina, Dobelin, 2018).

Örgütsel yenilikçilik işletmenin performansının artırılması ve hedeflerine ulaşması için yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin tanıtılmasını ifade etmektedir. Zorlukları ele almak ve fırsatları yakalamak için yaratıcı ve yeni çözümlerin uygulanmasını içermektedir. Örgütsel yenilikçilik, yeni teknolojilerin geliştirilmesi, yeni iş modellerinin benimsenmesi, iç süreçlerin iyileştirilmesi veya yeni ürün veya hizmetlerin oluşturulması gibi çeşitli biçimler alabilmektedir. İşletmenin yeni fikirler üretme ve benimseme yeteneği; risk alma isteği, öğrenme ve uyum kapasitesi ve değişimi etkin bir şekilde yönetme yeteneği gibi faktörler tarafından yönlendirilir. Örgütsel yenilikçilik genellikle organizasyon için artan rekabet gücü, büyüme ve sürdürülebilirlik ile ilişkilendirilmektedir (Kaplan, 2003). Buna ilave olarak örgütsel yenilikçilik yaratıcılığı, iş birliğini ve uyarlanabilirliği teşvik etmek için işletmenin yapısında, sistemlerinde ve kültüründe değişikliklerin uygulanmasını da gerektirmektedir. Teknolojik gelişmeler, yönetim stratejileri ve operasyonel prosedürler gibi çeşitli yönleri de kapsayan örgütsel yenilikçilik üretkenliği artırmayı, operasyonları kolaylaştırmayı ve işletme içinde sürekli iyileştirme kültürünü teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Huard, 2018). Örgütsel yenilikçilik, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bilgi yönetim sistemlerinin getirilmesini, iş organizasyonundaki değişiklikleri veya işletmenin diğer işletmelerle ilişkilerindeki değişiklikleri de ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel yenilikçilik bir işletmenin doğası, yapısı, düzenlemesi, uygulamaları, inançları, kuralları veya normlarında teknolojik olmayan bir şekilde yenilikçi değişiklikleri ifade etmektedir (Sapprasert ve Clausen. 2012: 1285).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle rekabet kavramı açıklanarak, sürdürülebilir rekabet avantajı tanımlanmış ve önemi aktarılmıştır. Rekabet yoğunluğunun yapısal belirleyicileri ve rekabet stratejilerine ilişkin bilgi verilmiştir.

3.1. Rekabetin Tanımı

İşletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üretirken temelde kâr amacı gütmektedir. Bu temel amacın yanında uzun dönemli büyümeyi elde etmek de işletmelerin özel amaçları arasında yer almaktadır. İşletmelerin uzun dönemli büyüme hedeflerini sağlamalarında sürdürülebilir rekabet avantajı önemli bir yer tutar. Rekabetin sürdürülebilirliğinin sağlanması için işletmelerin yenilikçiliğe yatırım yapması gerekmektedir. Böylece piyasadaki değişen şartlara uyum sağlayarak, müşteri beklentilerini karşılamakla kalmayıp gelecekteki ihtiyaçları da öngörerek rekabet avantajını sürdürebilirler. Bu yaklaşımı benimseyen işletmeler kalıcı bir pazar başarısı elde ederek rekabetçi durumlarını uzun vadeli olarak korumayı sağlayabilirler.

Bir yarış ya da çekişme olarak ifade edilen rekabet, işletmelerin başarılı olmasında kilit rol oynayan temel unsurlardandır (Porter, 1985). İktisat literatüründe çeşitli yaklaşımlar rekabet kavramına farklı perspektifler sunmaktadır. Klasik görüş, Adam Smith'in çalışmalarında görüldüğü gibi, rekabeti ekonomik strateji ve piyasa özgürlüğü için dinamik bir süreç olarak kabul etmektedir. Smith, rekabetin tekelleri engellediğini ve kâr marjlarını en düşük normal seviyede tuttuğunu savunur (Smith, aktaran Tokathoğlu, 1999). 19. yüzyıl İngiltere'sindeki ekonomik koşullardan etkilenen Ricardo, rekabeti rant teorisini açıklamak için kullanmış ve rekabetçi tarımsal üretimin ekonomik dengeyi sağlayacağını ileri sürmüştür (Düğer ve Dulupçu, 2001; Tokathoğlu, 1999). Karl Marks da rekabeti, üretim fiyatlarının, teknik değişimlerin ve düşen kâr oranlarının şekillenmesinde önemli bir analiz aracı olarak görmüştür (Tokathoğlu, 1999).

Neo-klasik perspektifte ise rekabet, statik bir süreç olarak ele alınır. Cournot, üretici sayısının artmasının rekabeti artıracığını, fiyatların marjinal maliyete eşit olacağını ve aşırı kârın olmayacağını savunur. Jevons, rekabette bilginin önemini vurgular ve rekabet teorisini “Alış-veriş yapan beden” şeklinde kurgular. Edgeworth

ise, rekabeti “iletişim özgürlüğü” olarak değerlendirir ve bireyler arasındaki mal alış-verişi anlaşmalarının yeniden yapılabilmesine olanak tanıyan koşullarla ilişkilendirir (Tokatlıoğlu, 1999). Marshall’a göre rekabet, bir Şey almak ya da satmak için yapılan pazarlığın tipik bir örneğidir ve bir “yarişma” olarak ifade edilmektedir (Marshall, 1962).

Evrimci iktisat açısından rekabete bakıldığında, rekabet süreci evrimci ve denge bozucu özellikler taşır ve işletmeler arasında süregelen sonsuz bir mücadeledir, ayrıca dengesizlik ve istikrarsızlık yaratabilir (Demirtaş, 2003). Avusturya Okulu ekolüne bağlı olan Hayek’e göre ise rekabet, bir üreticinin diğerinden daha düşük maliyet ve fiyatla üretim yapmasıdır. Hayek, rekabeti başarının en etkili güdülerinden biri olarak görür ancak aynı zamanda sadece bazı girişimcilerin sahip olabileceği özel avantajlara dikkat çeker ve bireylerin iktisadi kararlarda tam bilgiye sahip olmadıklarını savunur (Hayek, 1997; Öztürk, 2004).

Rekabet avantajının mutlak değil görelili olduğunu ifade eden Feurer ve Chaharbaghi (1994: 57) hissedar ve müşteri değeri, mali güç ve stratejik değişimler için iş gücü ve teknolojiyi uygulayabilecek potansiyeli dengeli bir Şekilde harmanlayan işletmelerin rekabet gücünü elinde tutabileceğini vurgulamaktadır.

3.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Tanımı

Sürdürülebilir rekabet avantajı müşterinin değer verdiği bir çözümlü diğer kaynaklarda bulunmayan bir Şekilde sunma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Zurn ve Mulligan, 2014: 3). Rekabet üzerine yapılan erken dönem çalışmalar, sürdürülebilir rekabet avantajının gelişiminin bir öncüsü olarak kabul edilmektedir. 1937’de Alderson, sürdürülebilir rekabet avantajının temel bir ilkesine işareti olarak rekabetçi uyumun temel bir yönünün, tedarikçilerin alıcı talebindeki farklılıkları karşılamak için uzmanlaşması olduğunu ifade etmiştir. Alderson (1965), işletmelerin tüketicinin gözünde kendilerini rakiplerinden ayırt etmek için benzersiz özellikler arayışında olmaları gerektiğini ilk fark edenlerden biri olmuştur. Daha sonra, Hamel ve Prahalad (1989) ve Dickson (1992), işletmelerin rakiplerinden bir adım önde olabilmek için yeni avantajlar yaratmayı öğrenmeleri gerektiğini tartışmışlardır. Daha sonra, Hall (1980) ve Henderson (1983), da işletmelerin hayatta kalabilmeleri için rakiplerine göre benzersiz avantajlara sahip olmaları gerektiğini pekişirmiştir (Hoffman, 2000: 1).

Sürdürülebilir rekabet avantajının kavram olarak kullanılması ilk kez Porter’in (1985) işletmelerin temel rekabet stratejilerini tanımladığı dönemde gündeme

gelmiştir. Barney (1991: 102) eğer bir işletme değer yaratan bir stratejiyi mevcut ya da potansiyel rakipleri tarafından aynı anda uygulamadan hayat geçiriyorsa ve bu stratejinin faydaları diğer işletmeler tarafından kullanılamıyorsa o işletmenin stratejik rekabet avantajına sahip olduğunu ifade etmektedir.

Hoffman (2000: 4-5) sürdürülebilir rekabet avantajı kavramına katkı sağlayan araştırmacıların çalışmalarını özetleyen bir tablo hazırlamıştır. Araştırmacılara, yaptıkları yayınlara ve temel katkılarına yönelik detay Tablo 4.'te aktarılmıştır.

Tablo 4. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kavramının Gelişimine Katkıların Özeti

Yazar	Makale/Kitap	Temel Katkılar
Alderson (1965)	"The Search for Differential Advantage"	Sürdürülebilir Rekabet Avantajının (SCA) öncüsü; farklılaştırıcı avantaj için üç temel önerir: teknolojik, yasal ve coğrafi; farklılaştırıcı avantaj elde etmek için dört strateji: segmentasyon, seçici çekicilikler, transveksiyon ve farklılaştırma.
Hall (1980)	"Survival Strategies in a Hostile Environment"	Başarılı şirketler ya en düşük maliyeti ya da en farklılaştırılmış konumu elde edeceklerdir.
Henderson (1983)	"The Anatomy of Competition"	Bir işletmenin rakiplerine göre sahip olduğu benzersiz avantaj(lar)ın tartışmasına devam eder; en iyi veya en hızlı uyum sağlayabilenler rakiplerine karşı bir avantaj elde ederler.
Porter (1985)	<i>Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance</i>	Rekabet avantajı kaynaklarını analiz etmek için temel araç olarak "değer zinciri" fikrini tanıtır.
Coyne (1986)	"Sustainable Competitive Advantage: What It Is, What It Isn't"	Sürdürülebilir Rekabet Avantajının (SCA) var olması için gereken koşulların açıklaması yapılmıştır.
Ghemawat (1986)	"Sustainable Advantage"	Sürdürülebilir olma eğiliminde olan avantajların tartışması: hedef pazardaki büyüklük, kaynaklara veya müşterilere üstün erişim ve rakiplerin seçeneklerini kısıtlama şeklinde yapılmıştır.

Day and Wensley (1988)	"Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority"	Avantajın potansiyel kaynakları üstün beceriler ve üstün kaynaklardır; SCA'yı elde etmenin yollarını değerlendirirken hem rakip hem de müşteri perspektifleri dikkate alınmalıdır.
Dierickx and Cool (1989)	"Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage"	Bir işletmenin varlık pozisyonunun sürdürülebilirliği, varlıkların ne kadar kolay ikame edilebileceği veya taklit edilebileceğine dayanmaktadır.
Hamel and Prahalad (1989)	"Strategic Intent"	Bir işletme SCA aramamalı, küresel liderliği elde etmek için yeni avantajlar yaratmayı öğrenmelidir.
Prahalad and Hamel (1990)	"Core Competence of the Corporation"	SCA temel yetkinliklerden kaynaklanır; işletmeler kaynaklarını ve becerilerini hızla değişen fırsatlara uyum sağlayacak yetkinliklere dönüştürmelidir.
Barney (1991)	"Firm Resources and Sustained Competitive Advantage"	İşletme kaynaklarının SCA yaratma potansiyelinin dört göstergesini tartışır: değer, nadirlik, taklit edilememe ve kusursuz ikame edilememe.
Conner (1991)	"A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?"	Kaynak temelli görüşe göre, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için bir işletmenin ürünü alıcıların gözünde ayırt edici olmalıdır veya işletmenin aynı ürünü satması durumunda rakiplerine göre düşük maliyetli bir konuma sahip olmalıdır.
Peteraf (1993)	"The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View"	SCA'nın gerçekleşmesi için dört koşulun karşılanması gerektiğini tartışır: üstün kaynaklar (endüstri içinde heterojenlik), rekabete karşı ex post sınırlamalar, kusursuz kaynak hareketliliği ve rekabete karşı ex ante sınırlamalar.
Bharadwaj, Varadarajan, and Fahy (1993)	"Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions"	Hizmet sektörlerinde sürdürülebilir rekabet avantajını (SCA) değerlendirir; bir SCA sadece müşteriler tarafından tanındığında vardır.

Hall (1993)	"A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage"	İşletmelerin SCA elde etmelerini sağlayan çeşitli maddi olmayan kaynakları (varlıklar ve yetkinlikler dahil) tanımlar.
Day and Nedungadi (1994)	"Managerial Representations of Competitive Advantage"	Bir işletmenin strateji kullanımı ve çevreye tepkisi, müşteri odaklı veya rakip odaklı olmasına bağlıdır; rekabet avantajı (CA) bu yönelime dayanır.
Hunt and Morgan (1995)	"The Comparative Advantage Theory of Competition"	Neoklasik teori ile işletmenin karşılaştırmalı üstünlük teorisini karşılaştırır; kaynaklardaki karşılaştırmalı üstünlük, piyasada rekabet avantajına dönüşebilir; kaynakların sınıflandırılmasını sunar.
Oliver (1997)	"Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views"	Hem kaynak sermayesinin hem de kurumsal sermayenin SCA için vazgeçilmez olduğunu öne süren işletme heterojenliği modeli önerir.
Srivastava, Shervani, and Fahey (1998)	"Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis"	Pazar bazlı varlıkları ilişkisel ve entelektüel varlıklar olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Büyük ölçüde maddi olmayan bu varlıklar, müşteriler için benzersiz değer katabildikleri takdirde SCA elde etmek için kullanılabilir.

Kaynak: (Hoffman, 2000: 4-5)

Tablo 4. incelendiğinde çalışmaların genelinde rekabet avantajının önemi vurgulandığı görülmektedir. Kaynakların rolü, sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanmasında merkezi bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, çalışmaların odaklandığı endüstri ve kaynak türleri konusunda farklılaşmalar gözlemlenmektedir. Örneğin, bazı çalışmalar hizmet endüstrilerine özel bir odaklanma sunarken, diğerleri genel rekabet avantajını incelemektedir. Maddi ve maddi olmayan kaynaklar arasındaki farklılıklar da dikkate alınmaktadır; bazı çalışmalar maddi olmayan kaynakların önemini özellikle de işletmenin iç dinamikleri ve yeteneklerinin önemini vurgularken, diğerleri her iki kaynak türünün etkisini ele almaktadır. Son olarak, rekabet stratejileri konusunda da farklılaşmalar mevcuttur; bazı çalışmalar müşteri odaklı stratejilere vurgu yaparken, diğerleri rakip odaklı stratejilere de değinmektedir.

3.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Belirleyicileri

İşletmeler rekabeti anlamak ve onunla başa çıkmak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Ancak bazen rekabeti sadece rakipler arasında yaşanıyormuş gibi dar bir şekilde tanımlayabilmektedir. Oysa rekabet sektördeki rakiplerin de ötesine geçerek müşteriler, tedarikçiler, sektöre yeni girecek rakipler ve ikame ürünle olmak üzere dört rekabet gücünü daha kapsamaktadır. Dolayısıyla sektör ister otomotiv sektörü ister sanat eserlerine yönelik bir sektör olsun sektördeki rekabeti anlayabilmek için sektöre ilişki bu beş gücün doğru analiz edilmesi gerekmektedir (Porter, 2008: 80). İşletmelerin dahil oldukları sektördeki kârlılık ve rekabetin altında yatan faktörleri anlaması için analiz etmesi gereken beş güç sektöre yeni girecek işletmeleri giriş tehdidi, müşterilerin (alıcıların) pazarlık gücü, tedarikçilerin pazarlık gücü, ikame ürün/hizmet tehdidi ve mevcut rakip işletmeler ile olan rekabet şeklinde gösterilmiştir.

Barney (1997, 69) sektör kârlılığı ve sektöre girişin engeli arasında pozitif bir ilişki kurarak yüksek giriş engelini yüksek kârlılığı getirdiğini ifade etmektedir. Porter (2008) giriş engellerini mevcut işletmelerin yeni girenlere göre sahip olduğu avantajlar olarak ifade ederek yedi ana kaynağa değinmiştir. Bunlar arz yönlü ölçek ekonomisi, talep yönlü ölçek faydası, sermaye gereksinimi, ölçekten bağımsız yerleşik olma avantajı, müşteri geçiş maliyeti, devlet politikaları, dağıtım kanallarına erişim olarak sınıflandırılmaktadır.

Giriş tehdidi yeni rakiplerin sektöre girişinin ne kadar kolay ya da zor olduğunu incelemektedir. Yeni işletmelerin sektöre girişi ne kadar kolay olursa mevcut işletmeler için risk de o kadar büyük olmaktadır. Havayolu, bankacılık, ilaç, enerji ve telekomünikasyon gibi sektörler büyük yatırımlar, yüksek altyapı kurma maliyetleri, yasal izinler vb. sebepler dolayısıyla giriş engelini yüksek olduğu sektörlere örnek olarak verilebilmektedir. Teknolojik yenilikçiliğin işletmelerin kendilerine özgü olan ve rakipler tarafından taklit edilmesi zor çözümler sunmasını sağladığını ifade etmektedir.

Mevcut rakipler arasındaki rekabet; fiyat rekabeti, reklam savaşları, ürün tanıtımları, artırılmış müşteri hizmetleri veya garanti süreleri gibi taktiklerden faydalanılarak ortaya çıkmaktadır. Çoğu sektörde rakipler tarafından yapılan rekabet hamleleri misilleme ya da hamlelere cevaben gösterilen çabalar ile karşılık bulmaktadır (Porter, 2015). Yüksek rekabet bir sektörün kârlılığını sınırlandırmaktadır. Eğer bir sektörde rakip sayısı fazlaysa, sektörün büyüme hızı

düşükse, çıkış engelleri yüksekse ve rakipler işe yüksek derecede bağlı ve liderlik hırsına sahipse bu durumda rekabetin yoğunluğunun en yüksek seviyede olduğu (Porter, 2008: 85) ifade edilmektedir. Örneğin gıda ve içecek gibi sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler fiyat, kalite, üründe çeşitlilik ve pazarlama stratejilerinden faydalanarak rekabet etmektedir.

Bir diğer güç olan tedarikçiler ele alındığında güçlü tedarikçiler daha yüksek fiyatlar talep ederek, kalite veya hizmeti kısıtlayarak veya maliyeti aktararak değerin daha fazlasını kendilerine çekmektedirler (Porter, 2008). Barney de (1997: 80) tedarikçilerin ürün fiyatlarını yükselterek ya da kaliteyi düşürerek ilgili sektörde faaliyet gösteren işletmelerin performanslarını tehdit ettiklerini ve kârı kendilerine aktardıklarını ifade etmektedir. Tedarikçilerin gücü sektörde faaliyet gösteren işletmelerin üretim için kullandıkları girdiler açısından tedarikçilere ne kadar bağlı olduklarını ve tedarikçilerin bu durumu hangi ölçüde kendi lehlerine kullanabileceklerine yöneliktir.

Alıcıları pazarlık gücü ise büyük miktarlarda satın alımlar, satın alınan ürünlerin müşterinin yaptığı alımların büyük bir kısmını oluşturması, sektördeki ürünlerin standart düzeyde olması, düşük geçiş maliyetine sahip olması, alıcıların ürün hakkında tam bilgili olması ve geriye doğru bütünleşmenin olmaması durumunda yükselmektedir (Porter, 2015: 30). Dolayısıyla alıcıların pazarlık gücü sektördeki müşterilerin/alıcıların satıcı veya üreticiler üzerinde ne kadar baskı yapabildiğini anlatmaktadır. Yüksek pazarlık gücüne sahip olan alıcılar fiyatları düşürmek, daha yüksek kalitede ürün veya hizmet talep etmek gibi beklentilerde olabilmektedirler. Sonu güç ise ikame ürünlerin oluşturduğu baskı olarak ifade edilmektedir. Ülgen ve Mirze (2004: 97) ikame ürünlerin potansiyel rakip olup olamayacağını üç koşul ile belirlenebileceğini ifade etmektedir. Bu koşullar tüketicilerin eğilimlerindeki değişiklikler, ikame ürünleri tercih etmenin maliyeti ve ikame ürünlerin fayda-fiyat ve kalite açısından avantajı şeklinde sıralanmaktadır. Örneğin gıda sektöründe şeker yerine kullanılmaya başlanan mısır şurubu şeker yerine geçen düşük maliyetli bir ürün olarak tercih edilmektedir.

Görüldüğü gibi uzun dönemde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının sağlayabilmesi ve bu avantajı koruyabilmesi çeşitli unsurlara dayanmaktadır. Patentler, güçlü marka değeri, özel teknolojiler vb. gibi rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyen kaynaklar, organizasyonel düzeyde sahip olunan bilgi, uzmanlık ve yetkinlikler, işletmenin sahip olduğu kaynakların etkin bir şekilde bir araya getirilip

yönetilmesi, en az maliyetle en iyi kaliteyi sağlama, benzersiz ürün/hizmetlerle rakiplerden farklılaşma, belirli bir Pazar ya da müşteri segmentine odaklanma, rekabet avantajını koruyabilmek için Ar-Ge yatırımlarına önem verme, gelişen teknolojiye uyum sağlama ve yeniz ürün, hizmet ya da iş modeli geliştirme bu unsurlar arasında yer almaktadır. Bu unsurlar bir arada değerlendirildiğinde işletmelerin hem iç hem de dış kaynaklarını etkili bir şekilde yönetmeleri gerektiği görülmektedir. Bu çalışmanın bağımsız değişkeni olan entelektüel sermaye kavramının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamadaki rolü düşünüldüğünde özellikle kaynak temelli bakış açısından hareketle değerli, ender, taklit edilemeyen ve ikame edilemeyen özelliklere sahip olması bakımından önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütsel yenilikçilik ise işletmelerin ürün, iş modeli ve süreçlerde yaratıcı ve yenilikçi fikirler ortaya koymasında öncü olması bakımından hem rakiplerden ayrışmaya hem düşük maliyetli iş süreçleri geliştirilmesiyle operasyonel etkinlik sağlamaya hem de yenilikçi iş modelleriyle farklılaşmaya yardımcı olabilmektedir. Dolayısıyla işletmenin çevresel değişimlere daha çabuk adapte olmasını sağlayarak sürdürülebilir rekabet avantajının korunmasına olanak sağlamaktadır. Sonuç olarak entelektüel sermaye örgütsel yenilikçiliğin temelini oluştururken örgütsel yenilikçilik entelektüel sermayenin somut değerler oluşturmasını sağlamaktadır. Bu iki unsurun entegrasyonu işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde önemli fırsatlar sunmaktadır. Porter'in rekabeti anlamak için kullanılması gereken stratejik bir araç olarak gördüğü beş güç ile entelektüel sermaye ve yenilikçilik arasında bağlantı kurulduğunda ise giriş engelleri açısından işletmelerin sahip oldukları güçlü markalar, patentler, özgün teknolojiler ve ticari sırlar vb. o sektöre yeni girecek olan işletmelerin girişini zorlaştırabilecektir. İlişkisel sermaye açısından güçlü bir işletme müşteri ilişkileri yönetimindeki başarısı, güvenilir marka olmak gibi faktörler sayesinde alıcıların pazarlık gücünü azaltabilir. Entelektüel sermaye açısından güçlü işletmeler sürekli yenilikçiliğe verdikleri önem ve bu sayede ürünlerinde sağladıkları farklılaşma ve geliştirme ile müşterilerinin ikame ürünleri tercih etmelerini engelleyebilmektedirler.

3.4. Kaynak Temelli Teori Bakımından Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Kaynak temelli teorinin (Resource-Based Theory) tarihsel gelişimi incelendiğinde kavrama ilk değinen kişinin Wernerfelt (1984) olduğu görülmektedir. Wernerfelt'e göre bir işletmenin rekabet avantajı temelini iç kaynaklar

oluşturmaktadır. İşletmelerin sahip olduğu eşsiz varlıklarını, yetenek ve bilgilerini stratejik bir şekilde yönetmesiyle pazara giriş engeli oluşturabileceğini savunmaktadır. Bunun yanında işletmelerin birbirini tamamlayan ya da destekleyen kaynakları elde ederek ve birleştirerek avantajlarını artıracaklarını ve kârlılıklarını sürdürebileceklerini de belirtmektedir. Bu yaklaşıma göre yalnızca dış çevreye değil iç kaynaklara da odaklanarak rekabet avantajı sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Kaynak temelli teorinin temel taşlarından biri olan diğer isim ise Richard Rumelt'tir. Rumelt (1984) çalışmasında kaynakların değeri üzerine belirsizlikten, izolasyon mekanizmalarından, tamamlayıcı kaynaklardan ve dinamik kaynak kullanımından söz etmektedir. Rumelt'e göre işletmelerin sahip olduğu kaynaklar için yapılan yatırımların gelecekteki değeri belirsizdir. Bu belirsizlik işletmeler arasında farklılıklar oluşturmaktadır çünkü her yatırımda öngörülebilir sonuçlar üretilmemektedir. Dolayısıyla işletmelerin neden farklı performans gösterdiğini bu faktör ile açıklanabilmektedir. Rumelt'in görüşüne göre bir başka unsur ise işletmelerin sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin rakipleri tarafından taklit edilmesine engel olan izolasyon mekanizmaları bulunmaktadır. Örneğin nedensel belirsizlik gibi mekanizmalar rekabet avantajının sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır.

Rumelt tamamlayıcı kaynakların ve yönetsel kararların kaynakların değer yaratmasındaki önemine de vurgu yapmaktadır. Ona göre işletmeler arasındaki farklılıklar yalnızca benzersiz kaynaklardan değil bu kaynakların nasıl kullanıldığından da ortaya çıkmaktadır. Son olarak Rumelt'in dinamik kaynak kullanımı açısından yaptığı değerlendirmesinde kaynaklara sahip olmanın tek başına yeterli olmayacağına bu kaynakların etkili bir şekilde kullanımının sürdürülebilir performans farklılıklarının belirleyicisi olacağını savunduğu görülmektedir. Rumelt'in görüşleri kaynak temelli yaklaşımın benimsenmesini sağlayarak Jay Barney gibi sonraki araştırmacıların rekabet avantajı sağlama koşullarını araştırmalarına temel oluşturmuştur.

Jay Barney de (1991) kaynak temelli teoriyi detaylı bir şekilde ele alarak işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesindeki rolünü açıklamıştır. Barney çalışmasında kaynakları fiziksel kaynaklar, beşerî kaynaklar ve örgütsel kaynaklar olarak sınıflandırmaktadır. Teknoloji ve ekipman fiziksel kaynaklara; bilgi, beceri ve çalışanların deneyimi beşerî sermayeye; işletme kültürü, süreçler ve itibar ise örgütsel kaynaklara örnek olarak gösterilmektedir. Barney'e göre rekabet avantajı elde edebilmek için işletmelerin sahip oldukları kaynakları dört özelliğe sahip olması

gerekmektedir. Bunlar değerli olması, nadir olması, taklit edilemez olması ve yerine koyulamaz olmasıdır. Barney, kaynakların işletmenin fırsatları değerlendirebilmesi ya da tehditleri önleyebilmesini sağlayabilmesini ifade ederek, yalnızca birkaç işletme tarafından sahip olunabilir özellikte olması gerektiğine, rakip işletmeler tarafından kolayca kopyalanamamasına ve bu kaynakların yerini bir başka kaynağın ya da yeteneğin almasının mümkün olmamasına vurgu yapmaktadır. Barney de işletmelerin aynı kaynaklara sahip olmadıklarını ve kaynakların eşit bir şekilde dağıtılmadığını vurgulayarak bu heterojenliğin rekabet avantajı sağlamanın temeli olduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda mobilitenin olmaması yani rekabet avantajı sağlayan kaynakların kolayca transfer edilememesi ve yöneticiler tarafından mevcut kaynakların potansiyelinin fark edilerek stratejik olarak değerlendirilmesinin rakipleri geride bırakacak noktalar olduğu dile getirilmektedir.

Görüldüğü gibi bu teori işletmenin iç kaynaklarına ve yeteneklerine yönelmektedir. Entelektüel sermaye işletmelerde yenilikçilik, bilgi üretimi rekabette üstünlük sağlamak için önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte kaynak temelli teori entelektüel sermaye kaynağını etkin bir şekilde kullanan işletmelerin sürekli yenilikçi fikirler üretmeye yatkın olduklarını dile getirmektedir. Çünkü sahip olunan bilgi, beceri, yetenek, yetkinlik ve deneyim ile yaratıcılık ve yenilikçi çözümler gelişmektedir. Sonuç olarak kaynak temelli teorinin ortaya çıkmasına önemli katkılar sağlayan araştırmacıların görüşlerinden yola çıkarak, bu araştırmanın hipotezlerinin geliştirilmesinde kaynak temelli teoriden faydalanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın uygulanmasına ve elde edilen bulgulara değinilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmeler için değer ve zenginlik oluşturan bilgi kaynağı olarak ifade edilen entelektüel sermaye, işletmelerin harekete geçme potansiyeli ve kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler, ekonomi sermaye esaslıktan bilgi esaslılığa doğru yönelmiştir. Soyut varlıklar, somut varlıklardan daha fazla değer ve zenginlik üretmektedir. Çünkü işletmeye rekabet avantajı sağlayacak önemli kaynaklar arasında bulunan entelektüel sermaye işletmenin bilançosunda görülmeyen soyut varlıklarının toplamıdır. İşletmenin gelecekte başarılı olabilmesi, entelektüel sermayeyi yönetim biçimine bağlıdır.

Bu doğrultuda araştırmanın en önemli amacı entelektüel sermayenin işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında örgütsel yenilikçiliğin aracılık rolünün incelenmesidir. Literatürde birkaç istisna dışında bu ilişkinin yeteri kadar incelenmemiş olması, konunun ele alınmasında en önemli etken olmuştur. Araştırmanın diğer önemli amacı da literatüre katkı sağlamasıdır. Araştırmanın sonucunda elde edilecek bulguların ve konu hakkında önerilecek yeni çalışma alanlarının, işletmeler ve araştırmacılar açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın konusu gereği evrenini Türkiye’de bulunan üretim (imalat) işletmeleri oluşturmaktadır. Ancak her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da evrene ulaşma zorluğundan dolayı araştırmaya örneklem olarak İstanbul ilinde yer alan üretim işletmeleri dahil edilmiştir. Anket verileri çerçevesinde çalışmada 456 cevaplayıcı bulunmakla birlikte bu çalışanlar toplamda 320 farklı üretim işletmesinde çalışmaktadır. Dolayısıyla çalışmaya İstanbul ilinden 320 işletmeye rastgele örneklem yöntemi uygulanarak anket verileri toplanmıştır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma örgüt düzeyinde yapılacak olup İstanbul ilinde üretim alanında faaliyet gösteren işletme yöneticilerine uygulanacaktır. Bu nedenle araştırmanın en önemli kısıtı araştırmanın örnekleminin İstanbul ilindeki üretim işletmeleri ile sınırlı

olmasıdır. Bu sebeple gelecekte yapılacak araştırmaların daha geniş bölgeleri kapsayan, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, farklı demografik özelliklere sahip kişilere uygulanarak yapılması önerilmektedir.

Araştırmanın verilerinin tek seferde toplanması önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Değişkenlere ilişkin verilerin farklı zamanlarda toplanması araştırmada daha sağlıklı veri toplanması açısından önemli olduğu düşünölmektedir. Ayrıca değişkenlerin tümü aynı kaynaktan; yöneticilerden elde edilmiştir. Bu kısıtın giderilmesi için örneğin beşerî sermaye ve müşteri sermayesi değişkenleri için çalışanlardan veri toplanmasının gelecekte yapılacak araştırmalar açısından faydalı olabileceği düşünölmektedir.

4.4. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Çalışmanın bu kısmında araştırmanın hipotezlerini geliştirmek amacıyla entelektüel sermaye ve örgütsel yenilikçilik, entelektüel sermaye ve sürdürülebilir rekabet avantajı, örgütsel yenilikçilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki incelenmiş bununla birlikte örgütsel yenilikçiliğin aracılık etkisi ele alınmıştır. Hipotezlerin geliştirilmesi aşamasında Kaynak Temelli Teori'den faydalanılmıştır.

4.4.1. Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi

Entelektüel sermaye ile örgütsel yenilikçilik ilişkisi çağdaş işletme yönetimi literatüründe giderek daha fazla ilgi görmektedir. Bilgi ekonomisinin etkisi altında işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri, yenilikçi yeteneklerini geliştirmeleri ile mümkün hale gelmeye başlamıştır. Entelektüel sermaye beşerî, yapısal ve ilişki sermayesi olmak üzere üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar işletmelerin yenilik üretme kapasitelerini de doğrudan etkileyen önemli faktörlerdir. Entelektüel sermaye işletmelerin sadece bilgiye dayalı mevcut kaynaklarını değerlendirmekle kalmayıp bu bilgiyi yeni ürün, hizmet ve süreç geliştirmek için etkin bir şekilde kullanmalarına da imkân tanımaktadır. Beşerî sermayenin yaratıcılığı, yapısal sermayenin sistematik yapısı ve ilişki sermayesinin dış bilgi kaynaklarına erişimi yenilikçiliğin temellerini oluşturmaktadır. Bir işletmede çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yaratıcı yetenekler yenilikçi fikirlerin üretilmesine katkı sağlarken yapısal sermaye bu fikirlerin sistematik süreçlerle hayata geçirilmesini sağlamaktadır.

İlişkisel sermaye ise müşteriler, tedarikçiler gibi dış kaynaklardan elde edilen geri bildirimler sayesinde bu süreci zenginleştirmektedir.

Küreselleşmenin hız kazanmasıyla birlikte, entelektüel sermaye ve yenilikçilik öne çıkmıştır. Sermayenin uluslararası dolaşımının artması, sermayenin bir ülkede hangi alanlara yöneldiğini belirlerken işgücü kalitesini önemli bir faktör haline getirmiştir. Artık işgücünün maliyeti, vergi yapısı, altyapı kalitesi ve kurumların etkinliği gibi faktörlerin yanı sıra işgücü kalitesi de sermaye akışında belirleyici rol oynamaktadır. Bu durumun birkaç nedeni vardır. Düşük vasıflı iş gücüne dayanan üretim, daha düşük maliyetli iş gücü sunan bölgelere taşınmıştır. OECD ülkeleri ile Şili, Hindistan ve Brezilya gibi hızla gelişen ülkeler arasındaki rekabet, yalnızca üretimin değil, ileri teknoloji gerektiren üretimlerin ve Ar-Ge merkezlerinin konumlandırılması konusunda da yoğunlaşmıştır. Bu rekabetin başlıca unsurları, insan kaynağı, bilgi, yaratıcılık ve bu kaynakları yeniliğe dönüştürme yeteneğidir. Bu nedenle entelektüel sermaye ve yenilikçilik, rekabet avantajını şekillendirmede ve ticarete elde edilen kazançları artırmada giderek daha önemli bir yere sahip olmuştur (Czajkowski vd., 2013: 53).

Entelektüel sermaye ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar incelendiğinde işletme performansı, bilgi paylaşımı, yenilikçilik düzeyi, işe alım stratejileri, kişisel ve mesleki faktörler gibi çeşitli değişkenlerle ilişkilendirildikleri görülmüştür.

Truong vd., (2024) imalat sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerine uyguladıkları çalışmalarında entelektüel sermayenin işletme performansına etkisinde örgütsel yenilikçiliği aracı değişken olarak ele almış ve entelektüel sermayenin tüm boyutlarının örgütsel yenilikçiliği olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir. Huynh vd. de (2024), Vietnam'da yöneticiler ile gerçekleştirdikleri çalışmada, entelektüel sermayenin yenilikçilik sürecini olumlu yönde etkileyerek, bu yenilikçilik aracılığıyla işletmelerin performanslarını artırdığını ortaya koymuşlardır. Bu bulgu, yenilikçiliğin işletme başarısı üzerindeki rolünü vurgulayarak, entelektüel sermayenin yenilikçi faaliyetlere olan katkısını daha iyi anlaşılmasına olanak tanımaktadır.

Freeman ve Soute (2023) yenilikçiliğin gerçekleştirilmesi için gerekli olan işletme özelliklerini aktarırken bilim insanlarıyla ve akademik personellerle etkili bir iletişim kurmanın tüketicilerle iletişim kurmak kadar önemli olduğundan, profesyonel Ar-Ge faaliyetleri gerçekleştirmekten, uzun süreli Ar-Ge faaliyetlerinin

gerçekleştirilmesini sağlayabilecek yeteneklerden, işletmenin patent, fikri ve sanayii mülkiyet hakları konusuna önem vermesinden söz etmektedir. Entelektüel sermaye yönetiminin öneminin farkında olan ve bu özelliklerin hepsini ya da birkaçını bünyesinde barındıran işletmelerin yenilikçilik konusunda fark yaratabileceğini ifade etmektedir.

Alnatsheh vd., (2023) geleneksel çalışma ortamlarında entelektüel sermaye ve bilgi paylaşımının örgütsel yenilik seviyelerinin artırılmasına önemli ölçüde katkıda bulunduğunu fakat COVID-19 pandemisi ile değişen çalışma biçimlerinin çalışanların çeşitli engellerle karşılaşmasına neden olduğunu vurgulayarak pandeminin üniversite akademik çalışanları üzerinde etkisini araştırmıştır. Filistin'deki üniversite akademik personeline uygulanan çalışmanın sonuçlarına göre entelektüel sermayenin bilgi paylaşımını teşvik etmeye ve örgütsel yenilikçilik seviyelerini yükseltmeye önemli ölçüde katkısı olduğu ifade edilmiştir.

Wang, vd., (2021), Çin'de faaliyet gösteren teknoloji işletmeleri üzerine yaptıkları çalışmalarında entelektüel sermayenin yenilikçilik hızı ve kalitesi ile işletme performansına olan etkisini araştırmıştır. Entelektüel sermayenin üç boyutunun da yenilikçilik hızı ve kalitesiyle pozitif ilişkili olduğu yönünde bulgular elde edilen çalışmada entelektüel sermayenin yenilikçiliğin aracılık etkisiyle işletmenin operasyonel ve finansal performansını olumlu etkilediğini sonucuna ulaşılmıştır.

Oliveira vd., (2020), Brezilya ve Portekiz'de faaliyette bulunan KOBİ'lerde bilgi paylaşımı ve entelektüel sermayenin yenilikçilik ve işletme performansına etkisini incelemiştir. Araştırmada beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin entegrasyonun işletmenin yeni bilgiyi içselleştirme kapasitesini artırarak örgütsel yenilikçiliği artırdığı ifade edilmektedir (Oliveira vd., 2020).

Zahedi ve Khanachah'ın (2020) çalışmalarında, entelektüel sermaye gelişiminin örgütsel yenilikçilik düzeyi üzerinde olumlu etkisi olduğu ve araştırmanın gerçekleştirildiği İran sanayi kuruluşlarındaki yöneticilerin görüşlerine göre entelektüel sermayenin ürün ve süreçlerdeki yenilikçilik gelişimi üzerinde kayda değer etkileri olduğu belirtilmiştir. Jiang vd., (2019) teknoloji yoğun işletmelerin yönetici ve çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada beşerî sermayenin örgütsel yenilikçilik düzeyini artırıcı pozitif bir etkisi olduğu tespit etmiştir. Wang ve Zatzick (2019) işe yeni çalışanların alımında işe alım stratejilerinin önemine vurgu yaparak işe alımların ve alım oranlarının beşerî sermayenin gelişimine ve böylece örgütsel yenilikçiliğe katkı sağladığını ifade etmiştir. Bununla birlikte Alshamsi vd., de (2019)

çalışmalarında Abu Dabi'deki polis teşkilatında entelektüel sermaye boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerindeki doğrudan etkisini analiz etmiş ve entelektüel sermayenin tüm boyutlarının kamu sektöründe örgütsel yenilikler üzerinde olumlu etkileri olduğunu ifade etmiştir.

Entelektüel sermayenin yenilikçilikteki artan önemi, organizasyonların ekonomik performansının bir göstergesi olması açısından İran'da faaliyet gösteren bankaların entelektüel sermaye yönetimleri ile örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi araştıran Ghorbani vd.,'nin (2012) çalışmalarında kişisel ve mesleki faktörlerin entelektüel sermaye aracılığıyla örgütsel yenilikçilik üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri araştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre entelektüel sermaye örgütsel yenilikçiliği doğrudan etkilese de kişisel ve mesleki özelliklerin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisine aracılık etmediği görülmüştür. Barrachina vd.,'nin (2012) bulgularında beşerî sermayenin Ar-Ge işletmelerinde yenilikçiliği desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Al-Dujaili (2012) ise entelektüel sermaye boyutlarının işletmelerin örgütsel yenilikçilikleri üzerindeki etkisini araştırmış ve beşerî sermaye ile yapısal sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinde bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmada örgütsel yenilikçilik üzerinde müşteri sermayesinin anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Geçmiş çalışmalardan yola çıkarak araştırmanın ilk üç hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H₁: Beşerî sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₂: Yapısal sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₃: İlişki sermayesinin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi vardır.

4.4.2. Entelektüel Sermaye ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İlişkisi

Rekabet avantajı bir işletmenin performansını sürdürülebilir bir şekilde rakiplerine göre daha iyi yapmasını sağlayan stratejik kaynaklara dayanmaktadır. Değerli, nadir ve taklit edilemez özelliklere sahip bir kaynak olması bakımından entelektüel sermaye bu sürecin merkezinde yer almaktadır. Beşerî sermaye gibi bilgi ve yetenek odaklı kaynaklar işletmelerin yenilikçilik kapasitesini artırarak rakiplerinin kolayca kopyalayamayacağı faaliyetler geliştirmesinde avantaj yaratmaktadır. Kurumsal süreçler ve teknolojik alt yapı gibi yapısal sermaye kaynakları işletmelerin içsel verimliliğinin artmasını sağlarken ilişkisel sermaye ile sağlanan müşteri güveni

ve sadakati gibi unsurlarla dışsal dayanıklılığın artması ve pazar esnekliği sağlanmaktadır.

Etkili bilgi yönetimi için temel görevlerden biri, hangi maddi olmayan varlıkların işletmenin başarısı için kritik hale gelebileceğini analiz etmektir. İşletmeler arasındaki genel rekabette ve özellikle bilgiye dayalı endüstrilerde, entelektüel sermayenin stratejik yönetimi, rekabetçi başarı için fiziksel ve finansal kaynakların stratejik tahsisinden daha büyük bir öneme sahiptir (Tseng ve Goo, 2005).

İşletme bilançosunun maddi olarak görünmeyen bir varlığı olan entelektüel sermaye işletmelerin rekabet avantajı sağlamasına yarayan, kullanıldıkça değerlendirilen ve işletmenin temelini sağlamlaştıran bir harç görevi görmektedir. Entelektüel sermayenin gelişimi işletmeler tarafından desteklenmedikçe rekabet avantajının sürdürülebilirliğine hizmet etmesi zorlaşacaktır (Haykır Hobikoğlu, 2014: 258).

Bu çalışmada entelektüel sermaye ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi kaynak temelli teoriye dayandırılarak açıklanmıştır. Entelektüel sermaye ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmaların çoğu kaynak temelli görüşe, beşerî sermaye teorisine ve dinamik yetenekler teorisine (DCT; Barney, 1991; Conner, 1991; Amit ve Schoemaker, 1993; Decarolis ve Deeds, 2006; Becker, 1993; Teece vd., 1997) dayanmaktadır. Meso ve Smith (2000), sürdürülebilir rekabet avantajının, kaynak temelli görüşün arkasındaki beyin olan Barney'in (1991) işletme tarafından içsel olarak kontrol edilen ve işletme için stratejik olan varlıklar olarak gördüğü stratejik varlıklara atfedilebileceğini öne sürmektedir. Kaynak temelli görüşe göre, sürdürülebilir rekabet avantajı değerli, nadir bulunan, ikame edilemeyen ve taklit edilmesi zor olan ve bir kuruluşun içinde bulunan kaynaklardan etkilenmektedir (Barney, 1991; Stiles ve Kulvisaechana, 2004). Buna göre, işletmelerin büyüklük dağılımı ve rekabet gücündeki farklılıklar, ayırt edici yeteneklerinden kaynaklanmaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993). Yönetimin, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamak için bu tür iç kaynakları izlemesi zorunlu hale gelmektedir. Kaynak temelli görüşle bağlantılı olan bilgi temelli teori, işletmeler arasındaki heterojen bilgi tabanlarının, bilgi yaratma ve uygulama becerisinin rekabet avantajının temel belirleyicileri olduğunu ifade etmektedir (Grant, 1996; Spender, 1996; Decarolis ve Deeds, 2006). Teoriye göre farklı bilgi tabanlarını harmanlamak, işletmelere rekabetçi bir ortamda daha iyi bir pozisyon kazandırmaktadır (Ahmadi vd., 2012).

Entelektüel sermaye ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar incelendiğinde demografik faktörler, inovasyon türleri, örgütsel öğrenme, işletme performansı, finansal performans gibi değişkenlerle ilişkilendirildiği görülmüştür. Alkhatib, vd., (2024) Ürdün’de konaklama sektöründe faaliyette bulunan işletmeler açısından rekabet avantajını artırmada entelektüel sermaye ve hizmete yönelik yenilikçiliğin etkisini araştırmışlardır. Araştırma kapsamında yapılan analizler sonucunda entelektüel sermayenin beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişkisel sermaye boyutlarının rekabet avantajı ile pozitif ilişkili olduğu yönünde bulgulara ulaşılmıştır.

Suryantini vd., (2024) Entelektüel sermayenin finansal ve finansal olmayan işletme performansı üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmalarında entelektüel sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Astuti vd., (2023), entelektüel sermaye ile örgütsel performansın sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilişkisini araştırdıkları çalışma kapsamında Endonezya’daki KOBİ yöneticilerine ulaşarak elde ettikleri veriler ışığında entelektüel sermayenin tüm boyutlarının sürdürülebilir rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Bu çalışma ile gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ’lerin değer yaratma sürecinde entelektüel sermayenin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca çalışma entelektüel sermayeyi işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarının altında yatan ve onların üstün performanslar elde etmelerini sağlayan önemli bir değişken olarak önermektedir. Dimitrakaki de (2022) güçlü bir öğrenme ve kurumsal bilgi geliştirme düzeyinin rekabet avantajı elde etmekle pozitif ilişkili olduğunu ifade etmektedir.

Damar ve İraz’ın (2020) entelektüel sermaye ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmalarında entelektüel sermayenin beşerî sermaye ve yapısal sermaye boyutlarının rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olduğunu bulunurken üçüncü boyutu olan ilişkisel sermayenin anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Benzer bir şekilde Obeidat vd.’nin (2020) ve Kamukama’nın (2013) çalışmaların da üç entelektüel sermaye unsurunun rekabet avantajının güçlü belirleyicileri olduğu ifade edilmiş; Kamukama (2013) da çalışmasının bulgularında entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerine etkisi olduğu sonucuna ulaşmış ve entelektüel sermayenin boyutlarının rekabet avantajı

üzerindeki istatistiksel etkileri önem sıralarına göre yapısal sermaye, beşerî sermaye ve ilişkisel sermaye şeklinde sıralamıştır.

Lu vd.'nin (2021) çalışmalarında, entelektüel sermaye boyutlarının, işletmelerin rekabet stratejilerin ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine nasıl katkı sağladığını araştırılmaktadır. Araştırma, Çin ve Pakistan'daki 90 halka açık işletmeden elde edilen verileri kullanarak, entelektüel sermayenin bu işletmelerin sürdürülebilir rekabet stratejileri üzerindeki etkisini incelemiştir. Sonuçlar, entelektüel sermayenin Çin ve Pakistan'daki işletmelerin sürdürülebilir büyüme hedefleri için önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Çin işletmelerinde, farklılaştırma stratejisi üzerinde entelektüel sermayenin etkisi çok belirginken, Pakistan işletmelerinde ilişkisel sermaye dışında diğer entelektüel sermaye boyutlarının bu strateji üzerinde etkisi zayıftır. Ayrıca, Çin firmalarında yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin sürdürülebilir rekabet üzerinde doğrudan bir etkisi olmadığı belirtilmektedir. Çalışmada, Çin ve Pakistan'daki işletmelere entelektüel sermayeye yatırım yapmaları önerilmektedir. Çin işletmeleri için özellikle beşerî sermayeye daha fazla yatırım yapılması gerektiği, Pakistan işletmeleri içinse genel olarak entelektüel sermayeye odaklanarak sürdürülebilir rekabet avantajı ve sürdürülebilir büyüme elde edebilecekleri vurgulanmaktadır.

Entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerindeki etkisinde yaş ve cinsiyetin moderatör etkisini araştıran Yaseen vd., (2016), Ürdün'deki telekomünikasyon işletmelerinde yaptığı araştırmada ilişkisel sermaye ve yapısal sermayenin rekabet avantajı üzerinde bir etkisi olduğunu fakat beşerî sermayenin doğrudan bir etkisi bulunmadığını belirtmiştir. Bununla birlikte ilişkisel sermayenin etkisi yaşa ve cinsiyete göre değişirken bu etki genç erkeklerde daha güçlüdür. Yapısal sermayenin etkisi ise sadece cinsiyete göre değişmektedir ve etki kadınlarda biraz daha güçlüdür. Chahal ve Bakshi'nin (2014) Kuzey Hindistan'da faaliyet gösteren kamu ve özel banka şubesi yöneticilerine uyguladıkları, entelektüel sermaye ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide inovasyonun aracılık rolünü ve örgütsel öğretmenin moderatör etkisini araştırdıkları çalışmalarında entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkiye sahip olduğu ve inovasyonun bu iki değişken arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği doğrulanmıştır.

Kamukama vd.,'nin (2011) çalışmasında mikro finans kurumlarında entelektüel sermaye ve finansal performans arasındaki ilişkide rekabet avantajının aracılık etkisi incelenmiş ve rekabet avantajının entelektüel sermaye ile finansal

performans arasındaki ilişkide önemli bir aracı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca entelektüel sermayenin rekabet avantajı üzerinde de doğrudan anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür.

Buradan hareketle çalışmanın dördüncü, beşinci ve altıncı hipotezleri oluşturulmuştur:

H₄: Beşerî sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₅: Yapısal sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₆: İlişki sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde pozitif etkisi vardır.

4.4.3. Örgütsel Yenilikçilik ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İlişkisi ve Örgütsel Yenilikçiliğin Aracılık Rolü

İşletmeler faaliyetlerinden kaynaklanan olumsuz sosyal ve çevresel etkileri en aza indirebilmek ve sonucunda üstün kurumsal performans elde edebilmek için sürdürülebilir yenilikçilik uygulamalarını önemsemektedir (Kneipp vd., 2019). Ayrıca, üst düzey yenilikçi fikirleri uygulayan işletmeler rekabet avantajı geliştirebilmekte ve sürdürebilmektedir (Soetjijto vd., 2018). Dolayısıyla yenilikçilik, örgütsel kaynakların etkin kullanımı yoluyla örgütün rekabet kapasitesinde önemli bir faktördür (Chen vd., 2015; Saji ve Ellingstad, 2016). Bununla birlikte, örgütsel yenilikçilik rekabet avantajının geliştirilmesi, kuruluşun rakiplerinden daha üstün ürünler üretme ve aynı zamanda müşterilere mükemmel değer sağlama kaynaklarına ve yeteneklerine sahip olması anlamına gelir (Iqbal vd., 2019). Yenilikçi kültüre sahip işletmeler daha esnek olduğu gibi istikrarsızlık dönemlerinde de değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama, yanıt verme ve yeni fırsatları tespit etme kapasitesine sahiptir (Kneipp vd., 2019). Bu nedenle, bir işletmenin esnekliğinden ve değişime uygun şekilde tepki verme kapasitesinden kapsamlı faydalar elde edilebilir (Anning-Dorson ve Nyamekye, 2020; Chatzoglou ve Chatzoudes, 2018).

Zhang vd., (2024) tekstil sektörü yöneticilerine uyguladıkları çalışmalarında organizasyon kültürü, bilgi paylaşımı, örgütsel yenilikçilik, rekabet avantajı ve işletme performansı arasındaki ilişkileri araştırmış ve örgütsel yenilikçiliğin rekabet avantajı sağlamada pozitif etkisi olduğu ve örgüt kültürü ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini vurgulamıştır. Chen, vd.'nin (2024) Çin'de faaliyet gösteren işletmelere uyguladıkları çalışmada yenilikçiliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu ilişkide yenilik hızının aracılık rolün incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre yenilikçiliğin rekabet avantajı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve yenilik hızının bu ilişkiye aracılık ettiği görülmektedir.

Farhan (2024), bir işletmenin yenilikçilik ve yaratıcılık kapasitesini artırarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebileceğini ve bunun için tasarım odaklı düşünmenin, liderlerin büyüme odaklı bakış açısının ve öğrenme kültürünün önemli olduğunu ifade etmektedir. Microsoft'un incelendiği ve vaka analizi yapılan çalışmada yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik eden bir model önerisinde bulunularak tasarım odaklı düşünmenin, liderlerin büyüme odaklı bakış açısının ve öğrenme kültürünün işletmelerin yenilikçilik ve yaratıcılığını destekleyerek pazardaki rekabet gücünün sürdürülmesine katkına bulunduğu ifade edilmektedir.

Alfawaire ve Tarik (2021), Ürdün'deki kamu ve özel üniversite çalışanlarına uyguladıkları çalışmalarında üniversitelerin rekabet avantajını artırabilmeleri için çaba göstermeleri gerekliliğinden yola çıkarak stratejik insan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetiminin örgütsel yenilikçilik aracılığı ile sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi olan örgütsel yenilikçiliğin, sürdürülebilir rekabet avantajını teşvik edecek şekilde stratejik insan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetimi ile entegre edilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

İş zekâsı, bilgi paylaşımı, örgütsel yenilikçilik ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi inceleyen Eidizadeh vd., (2016), örgütsel yenilikçiliğin rekabet avantajını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini bununla birlikte iş zekâsının örgütsel yenilikçilik üzerinden rekabet avantajını dolaylı olarak etkilediğini ifade etmektedir. Ahmad ve Wu (2022), Pakistan'da faaliyet gösteren KOBİ'lere uyguladıkları çalışmalarında entelektüel sermaye ve kurumsal sosyal sorumluluğun sürdürülebilir rekabet performansına etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık rolünü araştırmıştır. Çalışmada değişkenler arasında doğrudan ilişkiler tespit edilirken aynı zamanda entelektüel sermaye ve kurumsal sosyal sorumluluğun örgütsel yenilikçilik üzerinden işletmelerin sürdürülebilir rekabet performanslarını dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Azeem vd., (2021) örgüt kültürünün örgütsel yenilikçilik ve bilgi paylaşımı aracılığıyla rekabet avantajı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini inceledikleri çalışmalarında örgütsel yenilikçiliğin rekabet avantajının sağlanmasında önemli bir faktör olduğunu ayrıca örgüt kültürünün rekabet avantajına etkisinde aracılık rolü üstlendiğini bildirmişlerdir. Zhu ve Cheung (2017) örgütsel yenilikçilik ile rekabet gücü arasında pozitif bir ilişki tespit etmiş ve rekabet gücünün örgütsel yenilikçilik kapasitesinin geliştirilmesi yoluyla elde edilebileceğini önermiştir. Eidizadeh, vd.,

(2016) iş zekâsının örgütsel yenilikçilik ve bilgi paylaşımı üzerinden rekabet avantajı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini test etmiş, örgütsel yenilikçiliğin rekabet avantajı üzerinde doğrudan pozitif bir etkisi olduğunu ayrıca iş zekâsının rekabet avantajı üzerindeki etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık rolü üstlendiğini aktarmıştır. Çakıcı vd., (2016) yiyecek içecek sektöründe uyguladıkları çalışmalarında yenilikçiliğin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanması açısından önemli bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Camison ve Lopez (2011) ise örgütsel hafıza ve bilgi kapasitesinin örgütsel yenilikçilik ve pazarlama yenilikçiliği üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisini araştırmış ve örgütsel yenilikçiliğin hem doğrudan hem de dolaylı etkisi olduğu araştırmanın bulguları ile desteklenmiştir.

Teorik ve ampirik çalışmalardan destekle araştırmanın yedinci hipotezi ve araştırmanın temel hipotezleri olan sekizinci, dokuzuncu ve onuncu hipotezleri geliştirilmiştir:

H₇: Örgütsel yenilikçiliğin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde pozitif etkisi vardır.

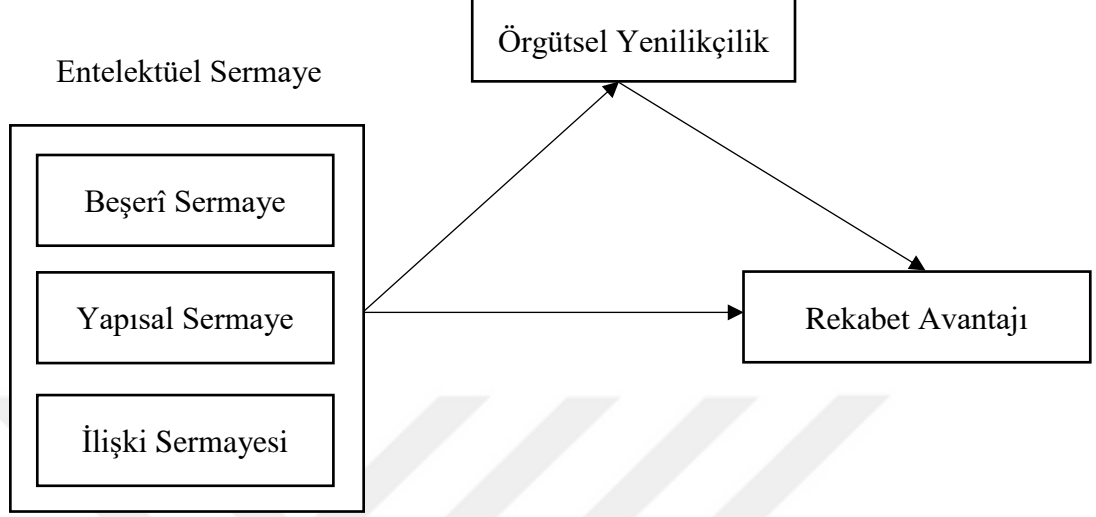
H₈: Beşerî sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

H₉: Yapısal sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

H₁₀: İlişki sermayesinin örgütsel yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde dolaylı etkisi vardır.

4.5. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın değişkenlerine yönelik literatür taraması sonucunda bu araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibi geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeline göre, entelektüel sermayenin boyutları olan beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki doğrudan etkileri incelenmiş, bunun yanı sıra örgütsel yenilikçiliğin bu ilişkiadaki aracılık rolü analiz edilmiştir. İşletmelerin rekabet avantajını sürdürülebilir kılmada entelektüel sermaye unsurlarının stratejik önemini vurgularken, yenilikçilik süreçlerinin bu avantajın sağlanmasında nasıl bir köprü işlevi gördüğünü ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırma kapsamında, entelektüel sermayenin üç ana boyutunun etkileri şu çerçevede ele alınmıştır;

Beşerî Sermaye: Çalışanların bilgi birikimi, deneyimi, yaratıcılığı ve problem çözme becerilerinin işletme rekabetçiliğine katkıları.

Yapısal Sermaye: Organizasyonel süreçler, teknolojik altyapılar ve bilgi yönetim sistemlerinin yenilikçi faaliyetlere katkıları.

İlişki Sermayesi: İşletmenin tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaşlarla kurduğu iş birliklerinin sürdürülebilir avantaj yaratmadaki rolü.

Model, bu boyutların sürdürülebilir rekabet avantajına doğrudan etkilerini test ederken, örgütsel yenilikçiliğin aracılık rolü sayesinde bu ilişkinin güçlenip güçlenmediğini de detaylı bir şekilde analiz etmiştir. Yenilikçilik burada, işletmelerin

hem ürün ve hizmet geliştirme hem de süreç ve iş modeli dönüşümünde önemli bir stratejik araç olarak ele alınmıştır.

4.6. Verilerin Toplanması

Çalışmanın verileri İstanbul'da faaliyet gösteren tekstil, gıda, inşaat, mobilya, motor ve makine parçaları, kozmetik, alüminyum ve demir profili, plastik boru, konteyner, jeneratör, cam, tuğla ve kiremit, boya, bilgisayar aksesuarları imalat işletmelerinin Yönetim Kurulu Başkanı veya Yönetim Kurulu Üyeleri, CEO (Chief Executive Officer), Genel Müdür, Genel Koordinatör veya Genel Müdür Yardımcısı ve Üretim Müdürü gibi üst düzey yöneticilerden yüz yüze anket yoluyla elde edilmiş olup toplam 456 katılımcıya ulaşılmıştır.

Çalışmanın anketi 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ve işletmelere ilişkin verileri elde etmek amacıyla hazırlanmış altı soru yer almaktadır. İkinci bölümde entelektüel sermayenin değerlendirildiği ifadeler yer alırken, üçüncü bölümde örgütsel yenilikçilik düzeyi değerlendirilmiştir. Anketin son bölümünü işletmenin rekabetçiliğine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Ölçek ifadeleri hakkında detaylı bilgi aşağıda yer almaktadır:

Entelektüel Sermaye Ölçeği: Entelektüel sermaye ölçeği için Subramaniam vd., (2005) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlamasını Özdemir ve Taşçı'nın (2017) yaptıkları çalışmadan faydalanılmıştır. Ölçek beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır ve toplamda 14 ifade kullanılmıştır. Beşerî sermaye boyutuna ilişkin örnek ifade “çalışanlarımız genellikle alanının en iyileri olarak kabul edilir”; yapısal sermaye boyutuna ilişkin örnek ifade “şirketimiz bilgiyi elde tutmak için patent/lisans kullanır”; ilişki sermayesi boyutuna ilişkin örnek ifade ise “çalışanlarımız şirketimizin diğer alanlarındaki çalışanlarla etkileşim kurar ve fikir alışverişi yapar” şeklindedir. Ölçeğin ifadeleri değerlendirilirken yüksek puanlar daha yüksek beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi düzeyini temsil edecek şekilde 5'li Likert ölçek maddeleri ile tanımlanmıştır.

Örgütsel Yenilikçilik: Yedi ifade ve tek boyuttan oluşan ölçek Wang ve Ahmed (2004: 305) tarafından geliştirilmiş ve Erdem (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler “iş süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz”, “yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından ilk üretilen ürün olarak algılanmaktadır”

şeklindedir. Ölçeğin ifadeleri değerlendirilirken yüksek puanlar daha yüksek örgütsel yenilikçilik düzeyini temsil edecek şekilde 5'li Likert ölçek maddeleri ile tanımlanmıştır.

Sürdürülebilir Rekabet Avantajı: Li ve Liu'nun (2012) tarafından geliştirilen ve Tokgöz (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 7 ifadeli ölçekten faydalanılmıştır. Örnek ölçek ifadeleri "işletme maliyetlerimiz daha düşüktür", "daha kârlı eski müşterilerimiz vardır" şeklindedir. Ölçeğin ifadeleri değerlendirilirken yüksek puanlar daha yüksek sürdürülebilir rekabet avantajı düzeyini temsil edecek şekilde 5'li Likert ölçek maddeleri ile tanımlanmıştır.

4.7. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri yüz yüze anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri setine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi için IBM AMOS v.23 programından faydalanılmıştır. Güvenilirlik analizi, tanımsal istatistikler, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi IBM SPSS 24 programından faydalanılarak yapılmıştır. Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri araştırmak için, dolaylı etki analizi Andrew Hayes tarafından geliştirilen Process SPSS Makrosu (eklentisi) ve Bootstrapping (önyükleme) yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizde, p değeri Sobel testinin p değerini ifade etmekte olup, güven aralığı değerleri Bootstrapping yöntemi ile hesaplanmıştır.

4.8. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırmanın bu kısmında, anket ile toplanan verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri sonrasında, tanımsal istatistikler, korelasyon analizi, regresyon analizi ve dolaylı etki analizleri aktarılmıştır.

4.8.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Veri setine ilişkin ölçüm geçerliliğinin test edilmesi amacıyla IBM AMOS v.23 programından faydalanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçüm verilerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla IBM SPSS v.23 programı ile Alfa katsayıları [Cronbach Alfa] hesaplanmıştır. Veri analizinin ilk aşamasında model testinden önce

beş faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde uyum indeks değerleri kontrol edildiğinde ($\chi^2= 837$, $sd= 340$, $p= <000$; CFI= ,921; RMSEA= ,057; SRMR= ,052) bazı ifadelerin problemlili olduğu görülmüş ve modelin uygunluğunu iyileştirmek amacıyla düzenleme indekslerinde [modification indices] en yüksek değere sahip olan ifadeler incelenmiştir. Düzenleme indekslerine göre en yüksek değerlerin öncelikle sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinin birinci ve ikinci ifadeleri olduğu görülmüştür. Buna göre ölçeğin bir numaralı ifadesi çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. İfadenin çıkarılması ile model uyum iyiliğinin yeterli düzeyde sağlanmadığı ($\chi^2= 709$, $sd= 314$, $p<001$; CFI= ,934; RMSEA= ,053; SRMR= ,048) ve bazı faktör yüklerinin 0.4'ün altında olduğu gözlemlenmiştir. Hair vd., (2010: 117) faktör yüklerinin 0.5-0.7 arasında yeterli düzeyde olduğunu, 0.7 ve üzerinde ise güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Faktör yüklerinin 0.4 civarında olmasının da kabul edilebilir bir durum olmasına karşın 0.3'ün altına düşen faktör yüklerinin faktörün ilgili değişkeni iyi temsil etmediğini belirtmektedir. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizi beş kez çalıştırılmıştır. Üçüncü doğrulayıcı faktör analizinde düzenleme indekslerinde en yüksek değer yapısal sermaye ölçeğinin birinci ve ikinci ifadelerinde olduğu görülmüş ve faktör yükü daha düşük olan ikinci ifade çıkarılmıştır. Buna göre uyum indeks değerleri; $\chi^2= 641$, $sd= 289$, $p<001$; CFI= ,939; RMSEA= ,052; SRMR= ,0475; dördüncü analizde düzenleme indekslerinde en yüksek değer örgütsel yenilikçilik ölçeğinin altıncı ve yedinci ifadelerinde tespit edilmiştir. Yedinci ifadenin faktör yükünün daha düşük olması sebebiyle ifade analize dahil edilmemiştir. Bu aşamada uyum indeks değerleri; $\chi^2= 570$, $sd= 265$, $p<001$; CFI= ,944; RMSEA= ,051; SRMR= ,0472'dir. Beşinci doğrulayıcı faktör analizinde sürdürülebilir rekabet avantajının ikinci ve üçüncü ifadeleri düzenleme indekslerinde en yüksek değeri almıştır. Sürdürülebilir rekabet avantajı ölçeğinin üçüncü ifadesi modelden çıkarılarak değerler $\chi^2= 524$, $sd= 242$, $p<001$; CFI= ,948; RMSEA= ,05; SRMR= ,0468 olarak hesaplanmıştır. İfadenin çıkarılması ile yaklaşık uyum indeksleri veri-model uyumunun yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirliğe ait analiz sonuçları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 5. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	İfadeler	Faktörler					Cronbach	Ort.
		1	2	3	4	5	Alfa	
Beyserî Sermaye	B1	0,796					0,878	0,814
	B2	0,785						
	B3	0,811						
	B4	0,756						
	B5	0,717						
Yapısal Sermaye	Y1		0,653				0,718	
	Y3		0,824					
	Y4		0,574					
İlişkisel Sermaye	İ1			0,765			0,852	
	İ2			0,781				
	İ3			0,810				
	İ4			0,778				
	İ5			0,714				
Örgütsel Yenilikçilik	İN1				0,466		0,850	
	İN2				0,696			
	İN3				0,763			
	İN4				0,805			
	İN5				0,805			
	İN6				0,687			
Stratejik Rekabet Avantajı	SR2					0,689	0,776	
	SR4					0,671		
	SR5					0,744		
	SR6					0,533		
	SR7					0,672		

$\chi^2= 524$, $sd= 242$, $p<001$; $CFI= ,948$; $RMSEA= ,05$; $SRMR= ,0468$

Tablo 5., doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre beş ana faktörü ve bu faktörlere ait ifadelerin faktör yüklerini içermektedir. Ayrıca her bir faktör için Cronbach's Alpha değerleri aktarılmıştır. Hair vd. (2010) faktör yüklerinin 0,5 ile 0,7 arasında olması yeterli düzeyde bir ilişkiyi, 0,7 ve üzerindeki değerler ise güçlü bir ilişkiyi temsil ettiğini ifade etmektedir. Faktör yüklerinin yaklaşık 0,4 seviyelerinde

kabul edilebilir olduğu belirtilmekle birlikte, 0,3'ün altına düşen faktör yüklerinin, ilgili değişkenin faktörü yeterince temsil edemediğini ifade etmektedir. Stevens da (2009: 333) geçerlilik için örneklem büyüklüğüne bakılmaksızın faktör yüklerinin 0.6'dan yüksek olmasının yeterli olduğunu ayrıca faktörlerin daha düşük yüklemeler (0,4) alabileceğini ve bunun kabul edilebilir düzeyde olduğunu fakat örneklem büyüklüğünün en az 150 olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu araştırmada örneklem büyüklüğü 456'dır. Doğrulayıcı faktör analizinin sonuçları bu perspektiften değerlendirilmiştir.

Tablo 5.'e göre beşerî sermaye boyutunun faktör yüklerinin 0,717 ile 0,811 arasında değiştiği görülmektedir. Tüm ifadeler yüksek faktör yüklerine sahip olup bu durum beşerî sermaye boyutunun iyi temsil edildiğini göstermektedir. Yapısal sermaye boyutunda faktör yükleri 0,574 ile 0,824 arasındadır. Y3 ifadesi (0,824) güçlü bir yüklemeye gösterirken Y4 ifadesi daha düşük bir yüklemeye sahiptir. Bu bakımdan yapısal sermaye ölçeğindeki ifadelerin ölçeği temsil gücü yeterli olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Y4 ifadesi ve modelden çıkarılan Y1 İfadesinin iyileştirme veya yeniden gözden geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir. İlişkisel sermaye boyutu incelendiğinde faktör yükleri 0,714 ile 0,810 arasında yer alan yüksek faktör yüklerine sahiptir. Örgütsel yenilikçilik boyutunda faktör yükleri 0,466 ile 0,805 arasında değişmektedir. Görüldüğü gibi İN1 ifadesi 0,466 düzeyinde bir faktör yüküne sahiptir. 0.4.'ün üzerinde olması nedeniyle analizde tutulmuştur bununla birlikte gelecekteki çalışmalarda ilgili ifadenin gözden geçirilmesinin daha sağlıklı sonuçlar alınması açısından faydalı olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın bağımlı değişkeni olan sürdürülebilir rekabet avantajı boyutunda faktör yükleri 0,533 ile 0,744 arasındadır. Ölçüm verilerinin güvenilirliğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, farklı boyutlar için elde edilen Cronbach Alpha değerleri, ölçüm aracının güvenilirliğini desteklemektedir. Beşerî sermaye boyutunun beş ifade için 0,878, yapısal sermaye boyutunun üç ifade için 0,718, ilişkisel sermaye boyutunun dört ifade için 0,852, örgütsel yenilikçilik boyutunun altı ifade için 0,850 ve stratejik rekabet avantajı boyutunun altı ifade için 0,776 değerleri, genel olarak kabul edilebilir güvenilirlik seviyelerinin üzerinde olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, kullanılan anketin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ve veri toplama sürecinde ölçüm aracının güvenilir sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır.

4.8.2. Katılımcılara ve Ölçüm Araçlarına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılara ve işletmelere ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Sonuçlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Kategori	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	147	32,2
	Erkek	309	67,8
	Toplam	456	100
Öğretim	Lise	25	5,5
	Önlisans	58	12,7
	Yüksekokul-Lisans	234	51,3
	YL. - Doktora	139	30,5
	Toplam	456	100
Çalışma Süresi	1 yıldan az	57	12,5
	1-3 yıl arası	80	17,5
	3-5 yıl arası	60	13,2
	5-7 yıl arası	51	11,2
	7-9 yıl arası	41	9
	9-13 yıl arası	51	11,2
	13 yıl üzeri	116	25,4
	Toplam	456	100
İşletme Faaliyet Süresi	1 yıldan az	9	2
	1-3 yıl arası	7	1,5
	3-5 yıl arası	12	2,6
	5-7 yıl arası	18	3,9
	7-9 yıl arası	15	3,3
	9-13 yıl arası	48	10,5
	13 yıl üzeri	347	76,1
	Toplam	456	100

Tablo 6 incelendiğinde, ankete katılanların %67,8'inin (234 kişi) erkek olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerden oluşan katılımcıların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu ve çalışma ortamlarının cinsiyet dağılımında erkek ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %51,3'ünün (234 kişi) yüksekokul-lisans mezunu olduğu, bu durumun işletmelerdeki çalışanların genellikle yüksek bir eğitim seviyesine sahip olduğunu ortaya koyduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcıların şu anda çalıştıkları iş yerindeki toplam çalışma sürelerine göre, %25,4'ünün (116 kişi) 13 yıl ve üzeri bir süre çalıştığını belirtmesi, işletmelerin bir kısmında çalışan bağlılığının yüksek olduğunu ve deneyimli bir iş gücüne sahip olduklarını göstermektedir. İşletmelerin faaliyette oldukları süreye yönelik soruya verilen cevaplarda ise, katılımcıların %76,1'inin (347 kişi) 13 yıl ve üzeri süreyle faaliyet gösteren işletmelerde çalıştığını ifade etmesi, anketin daha çok köklü ve uzun süreli iş yerlerini kapsadığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, çalışan profili ve işletmelerin özellikleri arasındaki ilişkiyi anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır. Özellikle uzun süreli çalışma süreleri ve köklü işletmelerin varlığı, kurumsal deneyimin ve istikrarın analiz açısından dikkate değer olduğunu göstermektedir.

Tablo 7.'de çalışmanın bağımsız değişkenleri olan beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesine ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 7. Entelektüel Sermayeye Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Beşerî Sermaye	3,45	0,69
B1- Çalışanlarımız son derece yeteneklidir.	3.54	0.79
B2- Çalışanlarımız genellikle alanının en iyileri olarak kabul edilir.	3.29	0.85
B3- Çalışanlarımız yaratıcı ve zekidir.	3.50	0.82
B4- Çalışanlarımız kendi iş alanlarının uzmanıdır.	3.57	0.81
B5-Çalışanlarımız yeni fikirler geliştirmekte ve bilgi üretmektedir.	3.37	0.94
Yapısal Sermaye	3,65	0,75

Y1- Şirketimiz bilgisinin çoğunu yapı, sistem ve süreçlerine entegre etmiştir	3.52	0.90
Y3- Şirket kültürümüz değerli fikirler ve iş yapma biçimleri üzerine kuruludur	3.62	0.90
Y4- Şirketimiz bilgiyi elde tutmak için patent/lisans kullanır.	3.81	1.02
İlişkisel Sermaye	3,59	0,72
Çalışanlarımız bilgiyi paylaşır ve birbirlerinden öğrenir.	3.71	0.84
Çalışanlarımız şirketin diğer alanlarındaki çalışanlarla etkileşim kurar ve fikir alışverişi yapar.	3.64	0.88
Çalışanlarımız problemleri belirleme ve çözmeye birbirleriyle iş birliği yapma becerisine sahiptir.	3.54	0.89
Çalışanlarımız şirketin bir bölümündeki bilgiyi başka bir bölümde ortaya çıkan problem ve fırsatlar için kullanır	3.38	0.93
Çalışanlarımız çözüm üretmek için müşteriler, tedarikçiler, bağlı olunan ortaklar, vb. ile iş birliği içinde hareket eder	3.66	0.93

n: 310; Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Hiç Katılmıyorum; 1,81-2,60: Katılmıyorum; 2,61-3,40: Orta Düzeyde Katılıyorum; 3,41-4,20: Katılıyorum; 4,21-5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 7 incelendiğinde, beşerî sermaye değişkeninin genel ortalamasının 3,45 ile katılıyorum düzeyinde olduğu ve standart sapmasının 0,69 olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların bilgi, beceri ve deneyim düzeylerinin genel olarak olumlu bir seviyede olduğunu göstermektedir. Yapısal sermaye değişkeninin genel ortalaması 3,65 katılıyorum düzeyinde olduğu ve standart sapması 0,75'tir. Bu, işletmelerin süreçler, sistemler ve altyapının genel olarak güçlü bir seviyede değerlendirildiğini göstermektedir. Ancak, standart sapma değeri, bu konuda işletmeler arasında farklılıklar olduğunu ve bazı işletmelerde süreçlerin ve sistemlerin daha fazla iyileştirme gerektirebileceğini işaret etmektedir. İlişkisel sermaye değişkenine bakıldığında ise genel ortalamasının 3,59 ve standart sapmanın 0,72 olduğu görülmektedir. Bu durum, işletmelerin dış paydaşlarla kurduğu ilişkilerin genel olarak olumlu bir düzeyde olduğunu, ancak ilişkisel sermaye konusunda farklı işletmeler arasında belirgin farklılıklar olabileceğini göstermektedir. Bu bulgular, işletmelerin hem iç süreçlerinde hem de dış paydaşlarla ilişkilerinde çeşitli güçlü yönlere sahip olduğunu, ancak bu konuların geliştirilmesi için belirli alanların bulunduğunu da işaret etmektedir.

Tablo 8.'de çalışmanın aracı değişkeni olan örgütsel yenilikçiliğe ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Yenilikçiliğe Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından ilk üretilen ürün olarak algılanmaktadır.	3.29	0.95
Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, işletmemiz son 5 yıl içinde daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	3.78	0.97
İş süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz.	3.81	0.93
İşletmemiz son 5 yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.	3.72	0.98
İşletme yeni şeyler yapmada alışılmadık yeni çözümler geliştirme ve aramada isteklidir.	3.70	0.92
İşletme çalışanlarını orijinal ve yeni metodlarla düşünmeye ve davranmaya teşvik etmekteyiz.	3.66	0.98
Örgütsel Yenilikçilik	3,66	0,72

n: 310; Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Hiç Katılmıyorum; 1,81-2,60: Katılmıyorum; 2,61-3,40: Orta Düzeyde Katılıyorum; 3,41-4,20: Katılıyorum; 4,21-5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 8 incelendiğinde, örgütsel yenilikçiliğin genel ortalamasının 3,66 ve standart sapmasının 0,72 olduğu görülmektedir. Bu durum, araştırmaya katılan işletmelerin genel olarak yenilikçi bir yaklaşıma sahip olduğunu, ancak bu yaklaşımların işletmeler arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Ortalama değer 3,66 olması, işletmelerin yenilikçi süreçler, ürünler ve uygulamalar geliştirme konusunda kısmen başarılı olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, standart sapma değerinin 0,72 olması, bazı işletmelerin bu konuda güçlü performans sergilerken, diğerlerinin daha geride kaldığını işaret etmektedir. Bu farklılık, işletmelerin yenilikçiliği destekleyen faktörlere (liderlik, kültür, kaynaklar, altyapı gibi) erişim düzeylerinde veya bunları kullanma kapasitelerinde değişiklikler olabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca, örgütsel yenilikçiliğin daha fazla teşvik edilmesi ve bu konuda farkındalık yaratılması, özellikle düşük performans sergileyen işletmeler için stratejik bir öncelik olabilir. Bu durum, işletmelerin rekabet gücünü

artırmak ve sürdürülebilir başarı sağlamak için yenilikçiliği daha etkin bir şekilde benimsemeleri gerektiğini de göstermektedir.

Tablo 9’da çalışmanın bağımlı değişkeni olan sürdürülebilir rekabet avantajına ait tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır.

Tablo 9. Sürdürülebilir Rekabet Avantajına Ait Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
Satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz	3.61	0.91
Ürün kalitemiz daha iyidir	3.98	0.80
Pazar payımız gittikçe artmaktadır	3.85	0.88
Daha kârlı eski müşterilerimiz vardır	3.50	0.85
Daha kârlı yeni müşterilerimiz vardır	3.59	0.85
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	3,71	0,62

n: 310; Aralık Katsayısı: 0,80-1,80: Hiç Katılmıyorum; 1,81-2,60: Katılmıyorum; 2,61-3,40: Orta Düzeyde Katılıyorum; 3,41-4,20: Katılıyorum; 4,21-5: Tamamen Katılıyorum

Tablo 9. incelendiğinde yöneticilerin işletmelerine ilişkin verdikleri cevaplar doğrultusunda, sürdürülebilir rekabet avantajının genel ortalamasının 3,71 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, yöneticilerin kendi işletmelerinin uzun vadede rekabet avantajını koruma ve sürdürme becerilerini genel olarak katılıyorum düzeyinde değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu algı, işletmelerin mevcut stratejik pozisyonlarını yeterli gördüklerini ancak geliştirilmesi gereken bazı alanların da olabileceğini işaret etmektedir. Yöneticilerin verdikleri bu cevaplar, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlama, yenilikçi süreçler geliştirme ve müşteri ilişkilerini güçlendirme gibi faktörlere verdikleri önemi de yansıtmaktadır. Ancak sürdürülebilir rekabet avantajını daha da artırmak için, işletmelerin yapısal sermayelerini güçlendirmeleri, insan kaynaklarını daha etkin kullanmaları ve dış paydaşlarla kurdukları ilişkileri stratejik bir şekilde yönetmeleri gerektiği söylenebilir. Bu bulgular, işletme yöneticilerinin stratejik karar alma süreçlerinde daha bilinçli ve uzun vadeli planlamalara ağırlık vermesi gerektiğine dair ipuçları sunmaktadır.

4.8.3. Korelasyon Analizi

Çalışmada entelektüel sermaye kavramı, onu oluşturan beşeri, yapısal ve ilişki sermaye boyutları ile ayrı ayrı ele alınarak hipotezler geliştirilmiştir. Literatürde bu kavramı tek bir boyut olarak ele alan çalışmalar da vardır. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki düzeyini aktarmak amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve ilgili analiz sonuçları Tablo 10.'da gösterilmiştir. Katsayılar yorumlanırken Cohen'in (1992) belirttiği korelasyon katsayısı aralıklarından faydalanılmıştır. Buna göre korelasyon katsayısının 0,10-0,29 arasında olması durumunda düşük, 0,30-0,49 arasında iken orta ve 0,50-1,00 arasında ise yüksek düzeyde ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 10. Korelasyon Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Beşerî Sermaye (1)	1				
Yapısal Sermaye (2)	,536**	1			
İlişki Sermayesi (3)	,610**	,584**	1		
Örgütsel Yenilikçilik (4)	,523**	,666**	,643**	1	
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı (5)	,456**	,501**	,469**	,625**	1

** 0,01 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlılığı göstermektedir.

Tablo 10 incelendiğinde, araştırma değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini temsil eden beşerî sermayenin, işletmeler için süreçler ve sistemlerin etkinliğini ifade eden yapısal sermaye ile yüksek düzeyde pozitif bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir ($r = ,536$). Bu ilişki, yetenekli ve bilgili çalışanların, işletme yapısının güçlenmesine ve süreçlerin daha verimli işlemesine katkı sağladığını göstermektedir. Beşerî sermaye ile ilişki sermaye arasındaki daha güçlü ilişki ($r = ,610$), çalışanların bilgi ve becerilerinin, organizasyonun dış paydaşlarla kurduğu ilişkilerde olumlu bir etki yarattığını işaret etmektedir. Bu durum, örgütsel itibarı artırma ve iş birliklerini geliştirme gibi olumlu sonuçlar doğurabilir. Ayrıca, beşerî sermaye, örgütsel yenilikçilikle yüksek düzeyde pozitif bir ilişkiye sahiptir ($r = ,523$). Bu ilişki, çalışanların yaratıcı düşünme kapasitesinin ve bireysel katkılarının yenilikçi süreçlerde önemli bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı ile olan orta düzeyde olan pozitif yönlü ilişki ($r = ,456$) ise beşerî sermayenin uzun vadeli rekabet avantajı sağlamada etkili olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışanların bireysel yetkinliklerinin stratejik karar alma süreçlerine katkısıyla açıklanabilir.

Yapısal sermaye ile ilişkisel sermaye arasındaki ilişki incelendiğinde, yapısal sermayenin örgütsel ilişkiler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ve kurumsal süreçlerin dış paydaşlarla sürdürülen ilişkilerin kalitesini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir ($r = ,584$). İyi tasarlanmış süreçler, müşteriler ve tedarikçilerle daha güçlü bağlar kurulmasını sağlayabilir. Ayrıca, yapısal sermaye örgütsel yenilikçilikle yüksek düzeyde pozitif bir ilişkiye sahiptir ($r = ,666$). Bu durum, yenilikçi işletmelerin başarısının örgütsel altyapıya, süreçlere ve teknolojiye dayandığını vurgulamaktadır. Güçlü bir yapısal sermaye, yenilikçi fikirlerin uygulanmasını kolaylaştırabilir. Yapısal sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı ile olan pozitif yönlü yüksek düzeydeki ilişkisi ($r = ,501$), kurumsal süreçlerin ve yapıların stratejik rekabet avantajı sağlama potansiyelini göstermektedir. Örneğin, iyi yapılandırılmış bir bilgi yönetim sistemi, işletmenin rekabetçi bir pozisyon elde etmesini destekleyebilir.

İlişkisel sermaye, örgütsel yenilikçilikle yüksek düzeyde bir pozitif ilişkiye sahiptir ($r = ,643$). Bu ilişki, işletmelerin dış paydaşlardan elde ettiği bilgi ve kaynakların, yenilikçi faaliyetleri teşvik ettiğini göstermektedir. Örneğin, müşteri geri bildirimleri veya tedarikçi iş birlikleri, yeni ürün veya süreç geliştirme faaliyetlerini destekleyebilir. Ayrıca, ilişkisel sermaye ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki orta düzeydeki pozitif yönlü ilişki ($r = ,469$), işletmelerin dış ilişkilerinin uzun vadeli stratejik avantaj sağlamada önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Güçlü bir ilişkisel ağ, organizasyonun rekabet gücünü artırabilir.

Örgütsel yenilikçilik ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki yüksek düzeydeki pozitif ilişki ($r = ,625$), yenilikçiliğin stratejik avantaj sağlamada önemini göstermektedir. Yenilikçi süreçler ve ürünler, işletmelerin pazardaki yerini güçlendirebilir ve uzun vadeli başarıyı destekleyebilir. Bu durum, yenilikçiliğin, örgütsel rekabetin sürdürülebilirliğini artıran bir faktör olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

4.8.4. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırmanın hipotez testlerine yönelik, beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajına etkisi ve bu etkiye örgütsel yenilikçiliğin aracılık edip etmediği test edilerek analizler sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

Tablo 11.'de beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin bağımsız değişken, örgütsel yenilikçiliğin ise bağımlı değişken olduğu çoklu regresyon analizi sonuçları aktarılmıştır. Buna göre beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin birlikte örgütsel yenilikçilikteki değişkenliğin yaklaşık %74'ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 11. Bağımlı Değişken: Örgütsel Yenilikçilik İçin Regresyon Katsayıları

	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Kesme Terimi (a)	0,635	0,136		4,682	,001
Beşerî Sermaye	0,093	0,043	0,089	2,135	,033
Yapısal Sermaye	0,401	0,039	0,418	10,275	<,001
İlişki Sermayesi	0,347	0,044	0,344	7,949	<,001
R²: ,74 F: 116,781 s.d.1:3 s.d.2: 452					

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.: Standardize edilmemiş regresyon katsayısının standart hatası, β : Standardize edilmiş regresyon katsayısı, t: t istatistiği, p: anlamlılık değeri, R²: Belirlilik katsayısı, F: F istatistiği, s.d: Serbestlik derecesi. Kesme terimi ile a katsayısı yani sabit terim ifade edilmektedir.

Tablo 12. beşerî sermaye, yapısal sermaye, ilişki sermayesinin ve örgütsel yenilikçiliğin bağımsız değişken, sürdürülebilir rekabet avantajının bağımlı değişken olduğu regresyon analizi sonuçlarını yansıtmaktadır. Tablo 13. incelendiğinde beşerî sermaye, yapısal sermaye, ilişki sermayesinin ve örgütsel yenilikçiliğin birlikte sürdürülebilir rekabet avantajındaki değişkenliğin %65'ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 12. Bağımlı Değişken: Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İçin Regresyon Katsayıları

	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Kesme Terimi (a)	1,401	0,136		10,301	<,001
Beşerî Sermaye	0,131	0,043	0,145	3,059	,002
Yapısal Sermaye	0,080	0,042	0,097	1,895	,059
İlişki Sermayesi	0,018	0,046	0,021	0,403	,687
Örgütsel Yenilikçilik	0,408	0,046	0,472	8,855	<,001
R²: ,65 F: 81,493 s.d.1:4 s.d.2: 451					

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.: Standardize edilmemiş regresyon katsayısının standart hatası, β : Standardize edilmiş regresyon katsayısı, t: t istatistiği, p: anlamlılık değeri, R²: Belirlilik katsayısı, F: F istatistiği, s.d: Serbestlik derecesi. Kesme terimi ile a katsayısı yani sabit terim ifade edilmektedir.

Tablo 13.'te ise araştırmanın tüm hipotezlerinin test edildiği direkt ve dolaylı etkilerine ait analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 13. Direkt ve Dolaylı Etki Analizi

Direkt Etki		%95 Güven Aralığı						
		Direkt Etki (standardize edilmemiş)	S.H.	Direkt Etki (standardize edilmiş)	t	p	Alt Limit	Üst Limit
BS →	ÖY	0,928	0,046	0,089	2,135	,033	0,007	0,178
YS →	ÖY	0,401	0,039	0,418	10,275	<,001	0,324	0,478
İS →	ÖY	0,347	0,044	0,344	7,949	<,001	0,261	0,432
R²= ,546		F= 181,358		s.d.1: 3	s.d.2: 452	p<,001		
BS →	SRA	0,131	0,043	0,145	3,059	,002	0,047	0,215
YS →	SRA	0,081	0,043	0,097	1,895	,059	-0,003	0,164
İS →	SRA	0,018	0,046	0,021	0,403	,687	-0,071	0,108
ÖY →	SRA	0,408	0,046	0,472	8,855	<,001	0,317	0,499
R²= ,420		F= 81,49		s.d.1: 4	s.d.2: 451	p<,001		
Dolaylı Etki		%95 Güven Aralığı*						
		Dolaylı Etki (standardize edilmemiş)	S.H.	Dolaylı Etki (standardize edilmiş)	z	p	Alt Limit	Üst Limit
BS →	ÖY → SRA	0,038	0,019	0,042	2,0635	,039	0,004	0,077
YS →	ÖY → SRA	0,164	0,027	0,197	6,6896	<001	0,113	0,220
İS →	ÖY → SRA	0,141	0,024	0,162	5,8945	<001	0,095	0,190

*p değeri Sobel testinin değeridir, güven aralığı değerleri standardize edilmemiş dolaylı etki katsayısı için Bootstrapping yöntemine göre hesaplanmıştır. BS: Beşerî sermaye; YS: Yapısal sermaye; İS: İlişkisel sermaye; ÖY: Örgütsel yenilikçilik; SRA: Sürdürülebilir rekabet avantajı

Tablo 13.'te yer alan analiz sonuçları incelendiğinde, yapısal sermaye ve ilişkisel sermayenin etkisi sabit tutulduğunda beşerî sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (direkt etki: 0,928). Yapısal sermaye ve ilişki sermayenin etkisi sabit tutulduğunda beşerî sermayedeki 1 birimlik değişimin örgütsel yenilikçilikte 0,93 birimlik bir değişime karşılık geldiği görülmektedir. Buna göre bulgular araştırmanın ilk hipotezi olan **H₁**, beşerî

sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezini destekler niteliktedir.

Beşerî sermaye ve ilişki sermayesi etkisi sabit tutulduğunda yapısal sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (direkt etki: 0,401). Beşerî sermaye ve ilişki sermayenin etkisi sabit tutulduğunda yapısal sermayedeki 1 birimlik değişim örgütsel yenilikçilikte 0,40 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular araştırmanın ikinci hipotezi **H₂**, yapısal sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezini destekler niteliktedir.

Beşerî sermaye ve yapısal sermayenin etkisi sabit tutulduğunda ilişki sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmektedir (direkt etki: 0,347). Beşerî sermaye ve yapısal sermayenin etkisi sabit tutulduğunda ilişki sermayedeki 1 birimlik değişim örgütsel yenilikçilikte yaklaşık 0,35 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre araştırmanın bulguları **H₃**, ilişki sermayesinin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif etkisi vardır hipotezini destekler niteliktedir.

Yapısal sermaye, ilişki sermayesi ve örgütsel yenilikçiliğin etkisi sabit tutulduğunda, beşerî sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi (direkt etki: 0,131) olduğu görülmektedir. Yapısal sermaye, ilişki sermayesi ve örgütsel yenilikçiliğin etkisi sabit tutulduğunda beşerî sermayede ortaya çıkabilecek 1 birimlik değişim sürdürülebilir rekabet avantajında 0,13 birimlik bir değişim ile açıklanmaktadır. Buna göre, araştırma bulgularının **H₄** hipotezini destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarında da görüldüğü gibi entelektüel sermaye unsurları olan beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi örgütsel yenilikçiliğin gelişmesine katkı sağlayan faktörlerdir.

Beşerî sermaye, ilişki sermayesi ve örgütsel yenilikçiliğin etkisi sabit tutulduğunda, yapısal sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (direkt etki: 0,081) olmadığı görülmektedir. Buna göre, araştırma bulgularının **H₅** hipotezini destekler nitelikte olmadığı görülmektedir. Beşerî sermaye, yapısal sermaye ve örgütsel yenilikçiliğin etkisi sabit tutulduğunda, ilişki sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi (direkt etki: 0,018) olmadığı görülmektedir. Buna göre, araştırma bulgularının **H₆** hipotezini destekler nitelikte olmadığı görülmektedir.

Beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin etkisi sabit tutulduğunda örgütsel yenilikçiliğin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür (direkt etki: 0,408). Beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin etkisi sabit tutulduğunda örgütsel yenilikçilikteki 1 birimlik değişim örgütsel yenilikçilikte yaklaşık 0,41 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Böylece bulgular **H7**, örgütsel yenilikçiliğin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır hipotezini destekler niteliktedir.

Değişkenlere ilişkin direkt etkileri aktardıktan sonra örgütsel yenilikçiliğin aracı değişken olduğu dolaylı etki yani aracılık etkisi analizi sonuçları aktarılmıştır. Tablo 14. İncelendiğinde entelektüel sermayenin tüm boyutlarının sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinde örgütsel yenilikçiliğin aracılık ettiği görülmektedir. Buna göre yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin etkisi sabit tutulduğunda beşerî sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde örgütsel yenilikçilik üzerinden pozitif yönlü dolaylı etkisi olduğu (dolaylı Etki: 0,038), %95 güven aralığında en düşük ve en yüksek limitin sıfır içermediği görülmüştür. Yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin etkisi sabit tutulduğunda beşerî sermayedeki 1 birimlik değişim örgütsel yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde 0,038 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular **H8**, beşerî sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde dolaylı etkisi vardır hipotezini destekler niteliktedir.

Beşerî sermaye ve ilişki sermayesinin etkisi sabit tutulduğunda yapısal sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde örgütsel yenilikçilik üzerinden pozitif yönlü dolaylı etkisi olduğu (dolaylı Etki: 0,164), %95 güven aralığında en düşük ve en yüksek limitin sıfır içermediği görülmüştür. Beşerî sermaye ve ilişki sermayesinin etkisi sabit tutulduğunda yapısal sermayedeki 1 birimlik değişim örgütsel yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde 0,146 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular **H9**, yapısal sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde dolaylı etkisi vardır hipotezini destekler niteliktedir.

Beşerî sermaye ve yapısal sermayenin etkisi sabit tutulduğunda ilişki sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde örgütsel yenilikçilik üzerinden pozitif yönlü dolaylı etkisi olduğu (dolaylı Etki: 0,141), %95 güven aralığında en düşük ve en yüksek limitin sıfır içermediği görülmüştür. Beşerî sermaye ve yapısal sermayenin etkisi sabit tutulduğunda ilişki sermayedeki 1 birimlik değişim örgütsel

yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde 0,158 birimlik bir değişime karşılık gelmektedir. Buna göre bulgular **H₁₀**, ilişkisel sermayesinin örgütsel yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde dolaylı etkisi vardır hipotezini destekler niteliktedir.



SONUÇ

Kaynak temelli teori, işletmelerin sahip oldukları kaynakların ve yeteneklerin, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemine vurgu yaparak işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini sürdürmeleri için sahip oldukları kaynakların değerli, ender, taklit ve ikame edilemez olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, entelektüel sermaye, özellikle organizasyonel yetenekler ve bilginin yönetimi açısından işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını artırmalarında önemli bir rol üstlenmektedir. Bu çalışma, entelektüel sermayenin üç boyutu olan beşerî, yapısal ve ilişki sermayesinin işletmenin örgütsel yenilikçiliği ve sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde nasıl bir etki yarattığını ele almaktadır.

Beşerî sermaye, çalışanların bilgi, beceri, deneyim ve yaratıcı potansiyellerini ifade etmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin, işletmelerin yenilikçilik süreçlerine katkı sağlama potansiyeli, bu sermaye boyutunun etkisini belirlemektedir. Beşerî sermayenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi, çalışanların eğitim seviyesi, uzmanlık alanları ve yaratıcı çözümler geliştirme yetenekleriyle doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla, yenilikçi bir kültürün oluşturulması için beşerî sermayenin stratejik bir şekilde yönetilmesi önemlidir. Yapısal sermaye, bir organizasyonun bilgi altyapısı, süreçleri, sistemleri ve kurumsal kültürü gibi unsurları içermektedir. İşletmelerin bilgiye dayalı bir organizasyon kültürü geliştirmesi, yenilikçilik süreçlerini destekler ve stratejik rekabet avantajı sağlar. Bu sermaye boyutunun etkisi, işletmenin sahip olduğu fiziksel ve dijital alt yapının verimliliği ve yenilikçi süreçlerin desteklenmesi açısından önem arz etmektedir. İlişki sermayesi ise, bir işletmenin sahip olduğu dışsal ağlar, müşteri ilişkileri, tedarikçi bağlantıları ve iş ortaklıkları gibi unsurları kapsamaktadır. Güçlü ilişkisel sermaye, organizasyonların dış çevreleriyle etkileşimini de güçlendirerek daha fazla yenilikçi fırsat yaratmalarına olanak tanımaktadır. Özellikle iş birlikleri ve stratejik ortaklıklar, işletmelere yenilikçi çözümler geliştirme ve pazar payını artırma imkânı vermektedir. İyi yönetilen ilişkiler, yeni fikirlerin hızlı bir şekilde pazara sunulmasına yardımcı olabilmektedir.

Örgütsel yenilikçilik, sadece yeni ürünler veya hizmetler üretmekle sınırlı kalmamaktadır; bunun yanında işletme süreçlerinin iyileştirilmesi, iş modellerinin yenilikçi bir şekilde dönüştürülmesi ve teknoloji kullanımının artması gibi geniş bir kapsamı içermektedir. Yenilikçilik, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme süreçlerinde kritik bir faktör olarak ön planda yer

almaktadır. İşletmelerin yenilikçi bir yapı oluşturabilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajına ulaşması için, entelektüel sermaye unsurlarının birbirini tamamlayıcı bir şekilde işlev göstermesi gerektiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada kaynak temelli teoriden hareketle entelektüel sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki direkt etkisi ve örgütsel yenilikçilik üzerinden dolaylı etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler neticesinde araştırmanın bulguları H₁, H₂, H₃, H₄, H₇, H₈, H₉ ve H₁₀ hipotezlerini destekler nitelikte çıkmıştır. Bununla birlikte araştırmanın bulgularının yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde doğrudan etkisi olduğu yönündeki hipotezleri destekler nitelikte olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın sonuçları entelektüel sermayenin örgütsel yenilikçiliği teşvik etmede oynadığı rolün altını çizmektedir. Bununla birlikte örgütsel yenilikçilik entelektüel sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir.

Bu araştırmanın bulgularına göre beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür. Entelektüel sermayenin boyutları olan beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin düzeylerindeki gelişmenin örgütsel yenilikçiliğe de olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerini içeren beşerî sermaye açısından bakıldığında deneyimli ve eğitimli çalışanların yeni fikirler geliştirme ve süreçleri iyileştirme bakımında daha donanımlı olabileceğinden yenilikçi ürün ve hizmetlerin üretilmesine katkı sağlayabileceklerdir. Bunun yanında nitelikli beşerî sermayeye sahip olmak problem çözme, uyum sağlama ve öğrenme açısından da işletmeye avantaj sağlayarak yenilikçilik süreçlerinin yönetilmesinde ve örgütün yenilik yapabilme yeteneğinin artırılmasında önemli rol oynayacaktır. Araştırmanın bulguları, entelektüel sermayenin tüm boyutlarının örgütsel yenilikçiliği desteklediğini ve bu yenilikçilik düzeyini artırdığını gösteren literatürle tutarlıdır. Örneğin, Huynh, vd., (2024) Vietnam'da faaliyet gösteren yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmalarında entelektüel sermayenin yenilikçilik ve örgütsel öğrenme vasıtasıyla işletme performansını iyileştirdiği sonucuna ulaşmışlardır. Alnatsheh vd., (2023), Ali, vd., (2021), Zahedi ve Khanachah (2020), Alshamsi vd., (2019) ile Ghorbani vd., (2012) tarafından yürütülen çalışmalar, entelektüel sermayenin etkili bir şekilde örgütsel yenilikçiliği teşvik eden önemli bir kaynak olduğunu ve örgütsel yenilikçilik düzeyinin artışına önemli katkılar sağladığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, mevcut çalışmanın sonuçlarını daha da güçlendirmektedir.

Araştırmada örgütsel yenilikçiliğin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinin incelendiği analiz bulgularına göre örgütsel yenilikçiliğin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinin pozitif yönlü olduğu görülmüştür. Ahmad ve Wu (2022), Alfawaire ve Tarik (2021) ve Eidizadeh vd.'nin, (2016) araştırma bulguları bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Örgütsel yenilikçilik yapısal olarak örgütteki değişiklikleri, ilişkiler düzeyinde diğer işletmeler ve kurumlarla olan ilişkilerdeki değişiklikleri ve iş uygulamalarındaki değişiklikleri kapsamaktadır. Yenilikçiliğin bu üç yönü ile işletmeler sadece yeni teknolojiyi uygulamakla kalmaz bunun yanında teknik veya yönetsel değişiklikleri işletmenin amaçlarına ulaşma düzeyini artıran örgüt yapılarına entegre ederek çevresel değişimler ve belirsizliklerle başa çıkabilirler (Damanpour ve Evan, 1984: 393). Ayrıca örgütsel yenilikçilik farklılaşmayı sağlaması ve uyum kabiliyetini artırması bakımından da işletmeyi avantajlı konuma getirmektedir. Yenilikçilik, işletmelerde sadece teknolojik gelişmelerin benimsenmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda teknik ve yönetsel yeniliklerin, işletmenin değişen çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesini artıracak şekilde entegre edilmesini de içermektedir. Bu süreç, işletmelerin değişimlere karşı direnç göstermeden hızla uyum sağlamasını sağlayarak rekabet üstünlüğü yaratmaktadır. Bu bulgular hem teorik hem de pratik açıdan, işletmelerin yenilikçilik stratejilerini sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek amacıyla daha etkili bir şekilde yapılandırmaları gerektiğine işaret etmektedir.

Araştırmada beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki doğrudan etkisi de araştırılmıştır. Fakat araştırmanın bulgularına göre beşerî sermaye hariç diğer iki entelektüel sermaye boyutunun sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür. Khandekar ve Sharma (2005) Hindistan özelinde örgütsel performans ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için beşerî sermayenin stratejik bir önemi olduğunu ifade etmektedir. Hamadamin ve Atan'ın (2019) çalışması, stratejik insan kaynakları uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisini incelemiştir. Beşerî sermaye gelişimi ve çalışan bağlılığının, stratejik insan kaynakları yönetimi ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur. Çalışma, beşerî sermayenin sürdürülebilir rekabet avantajının temel unsurlarından biri olduğunu göstermiştir. Bunun yanında Damar ve İraz (2020) ise ilişki sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisi yönündeki hipotezini reddetmiştir.

Yapısal ve ilişki sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde doğrudan etkileri bulunamamasına rağmen entelektüel sermayenin tüm boyutlarının örgütsel yenilikçilik üzerinden dolaylı etkileri olduğu görülmüştür. Böylece araştırmanın temel hipotezleri olan beşerî sermaye, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin örgütsel yenilikçilik üzerinden sürdürülebilir rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla örgütsel yenilikçilik beşerî, yapısal ve ilişki sermayesinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisine aracılık etmektedir. Barney (1991) kaynak temelli görüşe göre işletmenin sahip olduğu varlık ve yeteneklerin rekabet stratejilerinin belirlenmesinde önemli olduğuna vurgu yapmaktadır. Çünkü sürdürülebilir rekabet avantajı değerli, nadir bulunan, ikame edilemeyen ve taklit edilmesi zor olan ve bir işletmenin içinde bulunan kaynaklardan etkilenmektedir (Stiles ve Kulvisaechana, 2004). Buna göre, işletmelerin rekabet gücündeki farklılıklar, ayırt edici yeteneklerinden kaynaklanmaktadır (Amit ve Schoemaker, 1993). Bu ayırt edici yetenekler yenilikçiliğin de etkisiyle rekabette avantajlı konuma geçmek için işletmelere fırsat oluşturabilmektedir. Çalışanların bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını içeren beşerî sermaye ile yeni fikirlerin ve çözümlerin üretilmesiyle yenilikçilik teşvik edilebilir. İyi eğitilmiş ve deneyimli çalışanlardan oluşan bir örgütte rakiplerden farklılaşmayı sağlayacak yenilikçi ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesiyle rakiplerden avantajlı konuma geçilmesi gerçekleştirilebilir. Yapısal sermaye verimli kurumsal süreçler, güçlü bilgi sistemi ve altyapılar ile yenilikçi fikirlerin hayata geçmesini kolaylaştırır. İşletmenin sahip olduğu patent, telif hakkı ve kurumsal kültür yenilikçiliğin sistematik olarak geliştirilmesine ve korunmasına katkı sağlayarak rekabet avantajını sürdürür. İşletmenin müşterileri, tedarikçileri ve diğer paydaşları ile kurduğu sağlam ilişkiler ise yenilikçiliği besleyen iş birlikleri sağlar.

Bu araştırma, imalat sektörüne özgü entelektüel sermaye yönetimi ve örgütsel yenilikçilikle ilişkisinin derinlemesine incelenmesine olanak tanımaktadır. Özellikle, literatürde entelektüel sermaye yönetiminin sektörel farklılıklar bağlamında yeterince ele alınmadığı görülmektedir. İmalat sektörü, yenilikçilik ve rekabet avantajı açısından yoğun bir baskıya sahip olduğundan, bu çalışmanın sonuçları, sektöre özgü stratejik yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesine rehberlik edebilir. Bununla birlikte, entelektüel sermayenin alt boyutlarının örgütsel yenilikçiliğe ve sürdürülebilir rekabet avantajına etkisi konusundaki bulgular, mevcut teorilerin sınanması ve geliştirilmesi açısından önemlidir. Araştırmadan elde edilen bulguların, işletme yöneticileri için

entelektüel sermayenin stratejik yönetimi konusunda farkındalık yaratması beklenmektedir. İmalat sektöründeki işletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve yenilikçi bir yapı geliştirmek için entelektüel sermaye yönetimine daha fazla odaklanmaları gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, özellikle şu konularda yöneticilere rehberlik sağlanabilir:

- **Beşerî Sermaye Yönetimi:** Çalışanların bilgi birikimi, yaratıcılığı ve yenilikçilik potansiyellerinin artırılmasına yönelik eğitim ve motivasyon stratejileri geliştirilmelidir.
- **Yapısal Sermaye Yatırımları:** İş süreçleri, teknolojik altyapı ve bilgi sistemleri gibi unsurların etkin bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin yenilikçilik kapasitesini artırabilir.
- **İlişki Sermayesinin Güçlendirilmesi:** Tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaşlarla iş birliğini artırmak, işletmelerin dışsal kaynaklardan yenilikçi fikirler edinmesine olanak tanır.

Bu bağlamda, yöneticilerin, entelektüel sermaye unsurlarının bir bütün olarak ele alınması gerektiği konusunda farkındalık kazanmaları önemlidir. Özellikle, sermaye unsurları arasındaki sinerjinin işletme performansını nasıl artırabileceği konusunda stratejik bir anlayış geliştirilmelidir. Araştırma, örgütsel yenilikçiliğin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada bir aracı değişken olarak kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. İmalat sektöründe yenilikçilik, yalnızca ürün ve süreç geliştirme ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda iş modellerinin dönüşümü, müşteri beklentilerinin karşılanması ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması gibi çok boyutlu bir yaklaşımı gerektirir. Araştırma bulguları, işletmelerin bu alanlara entelektüel sermaye perspektifinden yaklaşmasının, uzun vadeli rekabet avantajı için stratejik bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

Gelecekteki çalışmalara öneri olarak sektörler arasında karşılaştırma yapılması, imalat sektörü haricindeki hizmet ya da teknoloji sektörlerinde entelektüel sermayenin örgütsel yenilikçilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilişkisinin araştırılması önerilmektedir. Bunun yanında kültürel farklılıkların entelektüel sermaye yönetimindeki yaklaşımlarının karşılaştırılması ayrıca entelektüel sermayenin zamanla gelişim ve dönüşümünün işletme performansına etkisinin boylamsal olarak incelenmesi gelecekteki çalışmalara öneri niteliğinde sunulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Alagöz, Ali & Özpeynirci, Rabia. "Bilgi Toplumunda Entelektüel Varlıklar ve Raporlanması." *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 9.2 (2007): 167-184.
- Alderson, Wroe. "A marketing view of competition." *Journal of Marketing* 1.3 (1937): 189-190.
- Alderson, Wroe. "Dynamic marketing behavior: A functionalist theory of marketing." (No Title) (1965).
- Al-Dujaili, Mohammed Assi Ahmed. "Influence of intellectual capital in the organizational innovation." *International Journal of Innovation, Management and Technology* 3.2 (2012): 128.
- Ali, Mostafa A., et al. "A multidimensional view of intellectual capital: The impact on innovation performance." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7.4 (2021): 216.
- Alkhatib, Ayman Wael, and Marco Valeri. "Can intellectual capital promote the competitive advantage? Service innovation and big data analytics capabilities in a moderated mediation model." *European Journal of Innovation Management* 27.1 (2024): 263-289.
- Armbruster, Heidi, et al. "Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys." *Technovation* 28.10 (2008): 644-657.
- Andriessen, Daniel. "On the Metaphorical Nature Of Intellectual Capital: A Textual Analysis." *Journal of Intellectual Capital* 7.1 (2006): 93-110.
- Andriessen, Daniel. *Making sense of intellectual capital*. Routledge, 2004.
- Alfawaire, Fieras, and Tarik Atan. "The Effect Of Strategic Human Resource And Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation." *Sustainability* 13.15 (2021): 8445-8480.
- Alnatsheh, Amani Yaser, Karaatmaca, Ayşe Gözde, Çavuşoğlu, Behiye. "Intellectual Capital and Organizational Innovation: Examining the Mediation Role of Knowledge Sharing on the Palestinian Universities during the COVID-19 Pandemic". *Sustainability* 15.4 (2023): 3673-3693.

- Alshamsi, Saif, Osama Isaac, and Amya Bhaumik. "The Effects of Intellectual Capital on Organizational Innovation within Abu Dhabi Police in UAE." *International Journal on Emerging Technologies* 10.1 (2019): 50-58.
- Anning-Dorson, T. and Nyamekye, M.B. (2020), "Be Flexible: Turning Innovativeness Into Competitive Advantage in Hospitality Firms", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32.2 (2020): 605-624.
- Arikboğa, Şebnem, Entelektüel Sermaye, İstanbul: Derin Yayınları, 2003. 142-143.
- Astuti, Partwi Dwi, Luh Kade Datri, and Anis Chariri. "Understanding the antecedents and consequences of sustainable competitive advantage: testing intellectual capital and organizational performance." *Economies* 11.4 (2023): 120.
- Augier, Mie, and David J. Teece. "An Economics Perspective on Intellectual Capital 1." *Perspectives on intellectual capital*. Routledge, 2012. 3-27.
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635.
- Barney, Jay. "Firm resources and sustained competitive advantage." *Journal of management* 17.1 (1991): 99-120.
- Barney, Jay "Gaining and sustaining competitive advantage." (1997).
- Becker, Gary S. *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. New York: NBER. (1964).
- Bontis, Nick. "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models." *Management decision* 36.2 (1998): 63-76.
- Bontis, Nick, William Chua Chong Keow, and Stanley Richardson. "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries." *Journal of intellectual capital* 1.1 (2000): 85-100.
- Bozbura, F. Tunç, and Ayhan Toraman. "Türkiye'de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili model çalışması ve bir uygulama." *İTÜDERGİSİ/d* 3.1 (2010).
- Brooking, Annie, Peter Board, and Sue Jones. "The predictive potential of intellectual capital." *International Journal of Technology Management* 16.1-3 (1998): 115-125.
- Camisón, César, and Ana Villar-López. "Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on

- sustained competitive advantage." *Industrial Marketing Management* 40.8 (2011): 1294-1304.
- Canbaş, Serpil, Hatice Doğukanlı, and Yar Doç Dr Hatice Düzakın. "Tobin Q oranı ve günümüzde işletme kararları açısından önemi." *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13.2 (2004).
- Capello, Roberta, and Alessandra Faggian. "Collective Learning And Relational Capital in Local Innovation Processes." *Regional studies* 39.1 (2005): 75-87.
- Chahal, Hardeep, and Purnima Bakshi. "Examining Intellectual Capital and Competitive Advantage Relationship: Role of İnnovation and Organizational Learning" *International Journal of Bank Marketing* 33.3 (2015): 376-399.
- Chatzoglou, P. and Chatzoudes, D. (2018), "The Role of Innovation in Building Competitive Advantages: an Empirical Investigation", *European Journal of Innovation Management*, 21.1 (2018): 44-69.
- Chen, S., Bu, M., Wu, S. and Liang, X. "How Does TMT Attention To Innovation of Chinese Firms Influence Firm Innovation Activities? A Study On The Moderating Role of Corporate Governance", *Journal of Business Research*, 68.5 (2015): 1127-1135.
- Chen, Xiaoping, Hongming Xie, and Huanhuai Zhou. "Incremental versus Radical Innovation and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation Model." *Sustainability* 16.11 (2024): 4545.
- Coff, Russell W. "Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory." *Academy of management review* 22.2 (1997): 374-402.
- Crossan, Mary M., and Marina Apaydin. "A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature." *Journal of management studies* 47.6 (2010): 1154-1191.
- Czajkowski, Ziemowit, et al. "Human Capital and Innovation—Basic Concepts, Measures, and Interdependencies." *Innovation, Human Capital and Trade Competitiveness: How Are They Connected and Why Do They Matter?.* Cham: Springer International Publishing, 2013. 53-80.
- Çakıcı, A. Celil, Harun Çalhan, and Kurtuluş Karamustafa. "Yiyecek ve içecek işletmelerinde yenilikçilik ve sürdürülebilir rekabet avantajı ilişkisi." *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6.2 (2016): 11-39.

- Damar, Arif., ve İraz, Rıfat. (2020). Entelektüel Sermaye ve Rekabet Avantajı Ölçeklerinin Türkçe'ye Uyarlanması ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler: Kobiler Üzerine Bir Araştırma. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8.5 (2020): 4487-4520.
- De Castro, Gregorio Martin, et al. *Technological innovation*. Palgrave Macmillan UK, 2010.
- Delios, A., and P. W. Beamish. "Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance." *Academy of Management Journal* 44.5 (2001): 1028-1038.
- Dickson, Peter Reid. "Toward a general theory of competitive rationality." *Journal of marketing* 56.1 (1992): 69-83.
- Dimitrakaki, Ioanna. "Organizational Knowledge as a Source of Competitive Advantage-Amazon Case Study." *London Journal of Research in Management and Business* 22 (2022): 27-37.
- Drucker, Peter., *Innovation and Enterpreneuership: Practice and Principle*, Harper Business, (2002).
- Dzinkowski, Ramona. "The measurement and management of intellectual capital." *Management accounting* 78.2 (2000): 32-36.
- Edvinsson, Leif, and Michael Shawn Malone. "Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden roots." (1997).
- Edvinsson, Leif. "Developing intellectual capital at Skandia." *Long Range Planning* (1997).
- Eidizadeh, Rosa, Reza Salehzadeh, and Ali Chitsaz Esfahani. "Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage." *Journal of Workplace Learning* 29.4 (2017): 250-267.
- Erdem, Ahmet Tuncay. X ve Y kuşakları açısından kurumsallaşma, kurumsal girişimcilik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkilerin analizi: Küresel doğan aile işletmelerinde bir araştırma. MS thesis. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- Fernandes Rodrigues Alves, Marlon, Simone Vasconcelos Ribeiro Galina, and Silvio Dobelin. "Literature on organizational innovation: past and future." *Innovation & Management Review* 15.1 (2018): 2-19.

- Feurer, Rainer, and Kazem Chaharbaghi. "Defining competitiveness: a holistic approach." *Management decision* 32.2 (1994): 49-58.
- Fox, Jeffrey, *Nasıl Sert Rekabetçi Olunur?.* Pegasus Yayınları, (2010).
- Freeman, Christopher, Luc Soete, and Ergun Türkcan. *Yenilik iktisadı.* TÜBİTAK Yayınları, 2003.
- Ghandour, Tamara. *Innovation is Everybody's Business: How to ignite, scale, and sustain innovation for competitive edge.* Hachette UK, 2020.
- Ghorbani, Mahmood, Baratali Mofaredi, and Somayeh Bashiriyan. "Study of The Relationship Between Intellectual Capital Management And Organizational Innovation in The Banks." *African Journal of Business Management* 6.15 (2012): 5208-5218.
- Görmüş, Alparslan Şahin. "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi." *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 11.1 (2009): 57-75.
- Hair, Joseph F., et al. *Multivariate data analysis: Pearson Seventh Edition.* Pearson Higher Ed, 2010.
- Hamadamin, Halbast Hussein, and Tarik Atan. "The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment." *Sustainability* 11.20 (2019): 5782.
- Hamel, Gary and C.K. Prahalad. 1989. "Strategic Intent." *Harvard Business Review* 67 (May-June): 63-76.
- Hamel, G. "Management innovation Leadership Excellence, 26." (2009).
- Henderson, Bruce D. "The anatomy of competition." *Journal of Marketing* 47.2 (1983): 7-11.
- Haykır Hobikoğlu, Elif. "Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması Ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve." *Sosyal Bilimler Dergisi* 1 (2011): 86-99.
- Haykır Hobikoğlu, Elif. "Yeni ekonomide inovasyon." *İktisadi Araştırmalar Vakfı, Yayın* 8 (2014).
- Hoffman, Nicole P. "An examination of the" sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future." *Academy of marketing science review* 4.2000 (2000): 1-16.
- Huard, Pierre, *The Management of Chronic Diseases_ Organizational Innovation and Efficiency,* Wiley, (2018).

- Hudson, William J. *Intellectual Capital: How To Build It, Enhance It, Use It*. Wiley, (1993).
- Huynh, Thang Nam, et al. "Fostering organizational performance through innovation: The roles of environmental policy instruments, organizational learning supports, and intellectual capital." *Heliyon* 10.20 (2024).
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U.F. and Hussain, S., "From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling The Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education", *Journal of Enterprise Information Management*, 32.1 (2019): 36-59.
- Itami, H. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1987.
- Jiang, Yanfeng, Yanfang Jiang, and Wan Nakamura. "Human capital and organizational performance based on organizational innovation: Empirical study on China." *Revista de Cercetare si Interventie Sociala* 64 (2019).
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., ve Ntayi, J. M. (2011). "Competitive Advantage: Mediator of Intellectual Capital And Performance" *Journal of Intellectual Capital*, 12.1 (2011): 152-164.
- Kaplan, Howard B., and Marshall Scott Poole. *Organizational innovation: Studies of program change in community agencies*. Springer Science & Business Media, 2003.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "Using the balanced scorecard as a strategic management system." (1996): 75-85.
- Kaplan, Robert S., ve David P. Norton. "The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, vol. 70, no. 1, (1992). 71-79.
- Khandekar, Aradhana, and Anuradha Sharma. "Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage: An empirical analysis from Indian global organisations." *Education+ Training* 47.8/9 (2005): 628-639.
- Kırım, Arman, *İnovasyon Dersleri*, Om Yayıncılık, 2008.
- Kneipp, Jordana Marques, et al. "Sustainable Innovation Practices And Their Relationship with The Performance of Industrial Companies." *Revista de Gestão* 26.2 (2019): 94-111.
- Kohl, Holger, Galeitzke, Mila, et al. "Strategic intellectual capital management as a driver of organisational innovation." *International Journal of Knowledge and Learning* 10.2 (2015): 164-181.

- Lentjušenkova, Oksana, and Inga Lapina. "The Transformation of The Organization's Intellectual Capital: From Resource to Capital." *Journal of Intellectual Capital* 17.4 (2016): 610-631.
- Lev, Baruch, Leandro Cañibano, and Bernard Marr. "An accounting perspective on intellectual capital." *Perspectives on intellectual capital*. Routledge, 2012. 42-55.
- Lu, Yuqiu, et al. "Does intellectual capital spur sustainable competitive advantage and sustainable growth?: A study of Chinese and Pakistani firms." *Sage Open* 11.1 (2021): 2158244021996702.
- Luu, Nghi, Tony Weir, and Janice Wykes. *Invisible value: the case for measuring and reporting intellectual capital*. New Economy Branch, Department of Industry, Science and Resources, 2001.
- Lynn, Bernadette E. *The management of intellectual capital: the issues and the practice*. Society of Management Accountants, 1998.
- Marr, Bernard, Dina Gray, and Andy Neely. "Why do firms measure their intellectual capital?." *Journal of intellectual capital* 4.4 (2003): 441-464.
- Marr, Bernard, and Göran Roos. "A strategy perspective on intellectual capital." *Advance Praise for Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting*. Elsevier, 2005. 28-41.
- Myers, Sumner, and Donald George Marquis. *Successful industrial innovations: A study of factors underlying innovation in selected firms*. Vol. 69. No. 17. National Science Foundation, 1969.
- Nord, Walter R., and Sharon Tucker. "Implementing routine and radical innovations." *Lexington Books*, (1987).
- Oliveira, Mírian, et al. "Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related?." *Journal of Intellectual Capital* 21.6 (2020): 893-911.
- Porter, Michael E. "The five competitive forces that shape strategy." *Harvard business review* 86.1 (2008): 78.
- Porter, Michael., *Rekabet Stratejisi – Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, İstanbul, Agora Kitaplığı, (2015).
- Roos, Johan, Leif Edvinsson, and Nicola C. Dragonetti. *Intellectual capital: Navigating the new business landscape*. Springer, 1997.

- Saji, B.S. and Ellingstad, P. "Social Innovation Model For Business Performance and Innovation", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65.2 (2016): 256-274.
- Sapprasert, Koson, and Tommy Høyvarde Clausen. "Organizational innovation and its effects." *Industrial and Corporate Change* 21.5 (2012): 1283-1305.
- Sarıgül, Sevgi Sumerli. "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Finansal Tablolara Yansımaları ve Raporlanmasına Yönelik Bir Araştırma." *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi* 3.2 (2020): 427-443.
- Schultz, Theodore W. "Investment in human capital." *The American economic review* (1961): 1-17.
- Schumpeter, Joseph. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.): Transaction Publishers, 1983.
- Senior, Nassau William. *An Outline Of The Science Of Political Economy*. W. Clowes And Sons, 1836.
- Segarra-Blasco, Agustí, and Josep-Maria Arauzo-Carod. "Sources of innovation and industry–university interaction: Evidence from Spanish firms." *Research Policy* 37.8 (2008): 1283-1295.
- Soetjipto, Budi .Eko., Murwani, F.Danardana. and Wahyono, Hari. "The Role Of Smes' Innovation and Learning Orientation In Mediating The Effect of CSR Programme On Smes' Performance And Competitive Advantage", *Global Business Review*, 19.99 (2018): 21-38
- Stevens, James. *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Vol. 4. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2009.
- Stewart, Thomas A. *Intellectual Capital: The New Wealth Of Organization*. Crown Business, (1998).
- Stewart, Thomas A. *The Wealth Of Knowledge: Intellectual Capital And The Twenty-First Century Organization*. Currency, (2001).
- Stiles, P., and S. Kulvisaechana. "Human capital and performance in public sector." *Judge Institute of Management, University of Cambridge, Cambridge* (2004).
- Suciu, Marta-Christina, and Diana-Florentina Năsulea. "Intellectual capital and creative economy as key drivers for competitiveness towards a smart and sustainable development: challenges and opportunities for cultural and creative

- communities." *Intellectual capital management as a driver of sustainability: Perspectives for organizations and society* (2019): 67-97.
- Suryantini, Ni Putu Santi, Siti Aisjah, and Kusuma Ratnawati. "Enhancing Sustainable Competitive Advantage in SMEs: Aligning Intellectual Capital and Business Performance Model." *Calitatea* 25.198 (2024): 299-314.
- Sveiby, Karl Erik. *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler Publishers, (1997a).
- Sveiby, Karl Erik. "The intangible assets monitor." *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 2.1 (1997b): 73-97.
- Sveiby, Karl-Erik, and Tom Lloyd. "Methods for measuring intangible assets." (2010).
- Tidd, Joe. "Integrating technological market and organizational change." *Managing innovation* (2005).
- Tonial, Graciele, et al. "Intellectual capital management and sustainability activities in Brazilian organizations: A case study." *Intellectual Capital Management as a Driver of Sustainability: Perspectives for Organizations and Society* (2019): 119-138.
- Tornatzky, Louis G., Mitchell Fleischer, and Alok K. Chakrabarti. "The processes of technological innovation." (1990).
- Truong, Binh Thi Thanh, et al. "Exploring the interplay of intellectual capital, environmental compliance, innovation and social media usage in enhancing business performance in Vietnamese manufacturers." *Journal of Intellectual Capital* (2024).
- Tseng, Chun-Yao, and Yeong-Jia James Goo. "Intellectual capital and corporate value in an emerging economy: empirical study of Taiwanese manufacturers." *R&d Management* 35.2 (2005): 187-201.
- Obeidat, U., et al. "The Effect of Intellectual Capital on Competitive Advantage: The Mediating Role of Innovation." *Management Science Letters* 11.4 (2021): 1331-1344.
- OECD/Eurostat Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, (2018).
- O'Loughlin, James. *Innovation is a state of mind: Simple strategies to be more innovative in what you do*. John Wiley & Sons, (2016).

- Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, OECD-EUROSTAT Ortak Yayını, çev: Tübitak (2005).
- Rumelt, Richard. "Towards a Strategic Theory of the Firm in Competitive Strategic Management. Engelwood Cliffs, NJ: RB Lamb." (1984).
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. "Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic management journal* 18.7 (1997): 509-533.
- Wang, Catherine L., and Pervaiz K. Ahmed. "The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis." *European journal of innovation management* 7.4 (2004): 303-313.
- Wang, Zhining, et al. "Intellectual capital and firm performance: the mediating role of innovation speed and quality." *The International Journal of Human Resource Management* 32.6 (2021): 1222-1250.
- Wernerfelt, Birger. "A resource-based view of the firm." *Strategic management journal* 5.2 (1984): 171-180.
- Yaseen, Saad G., Dima Dajani, and Yasmeen Hasan. "The Impact of Intellectual Capital on The Competitive Advantage: Applied Study in Jordanian Telecommunication Companies." *Computers in Human Behavior* 62 (2016): 168-175.
- Zahedi, Mohammad Reza, and Shayan Naghdi Khanachah. "The Effect Of Knowledge Management Processes on Organizational Innovation Through Intellectual Capital Development in Iranian Industrial Organizations." *Journal of Science and Technology Policy Management* 12.1 (2020): 86-105.
- Zhang, Jianhua, et al. "Competitive Advantage and Firm Performance: The Role of Organizational Culture, Organizational Innovation, and Knowledge Sharing." *Journal of the Knowledge Economy* (2024): 1-27.
- Zhu, Liuying, and Sai On Cheung. "Harvesting competitiveness through building organizational innovation capacity." *Journal of Management in Engineering* 33.5 (2017): 04017020.
- Zurn, James and Mulligan, Perry, *Learning with Lean Unleashing the Potential for Sustainable Competitive Advantage*, CRC Press, (2014).

Ekler

Ek 1. Anket Tasarımı

Değerli Katılımcı,

Bu anket İstanbul Kültür Üniversitesi İşletme Bölümü doktora programı düzeyinde yürütülen bir araştırma projesinin önemli bir parçasıdır. Bu çalışmada kullanılacak veriler sadece akademik amaçlı istatistiksel analiz ve hipotez testleri için kullanılacaktır. **Ankette kimliğinizi ortaya çıkaracak herhangi bir soru sorulmamaktadır ve cevaplarınız tamamen gizli kalacaktır.** Araştırmaya gösterdiğiniz destekten ve ayırdığınız zamandan dolayı sonsuz teşekkürlerimizi sunarız.

Lütfen aşağıdaki ifadelerin sizin için ne derecede geçerli olduğunu uygun şıkki işaretleyerek belirtiniz

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
A ₁	Çalışanlarımız son derece yeteneklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ₂	Çalışanlarımız genellikle alanının en iyileri olarak kabul edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ₃	Çalışanlarımız yaratıcı ve zekidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ₄	Çalışanlarımız kendi iş alanlarının uzmanıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A ₅	Çalışanlarımız yeni fikirler geliştirmekte ve bilgi üretmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B ₁	Şirketimiz bilgisinin çoğunu yapı, sistem ve süreçlerine entegre etmiştir	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B ₂	Şirketimize ait bilgilerin çoğu kayıt altındadır (yazılı, veritabanı, vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B ₃	Şirket kültürümüz değerli fikirler ve iş yapma biçimleri üzerine kuruludur	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B ₄	Şirketimiz bilgiyi elde tutmak için patent/lisans kullanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C ₁	Çalışanlarımız bilgiyi paylaşır ve birbirlerinden öğrenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C ₂	Çalışanlarımız şirketin diğer alanlarındaki çalışanlarla etkileşim kurar ve fikir alışverişi yapar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C ₃	Çalışanlarımız problemleri belirleme ve çözmede birbirleriyle iş birliği yapma becerisine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C ₄	Çalışanlarımız şirketin bir bölümündeki bilgiyi başka bir bölümde ortaya çıkan problem ve fırsatlar için kullanır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C ₅	Çalışanlarımız çözüm üretmek için müşteriler, tedarikçiler, bağlı olunan ortaklar, vb. ile iş birliği içinde hareket eder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen aşağıdaki ifadelerin sizin için ne derecede geçerli olduğunu uygun şıkla işaretleyerek belirtiniz

Hiç Katılmıyorum Orta Katılıyorum Tamamen Katılıyorum
Düzye Katılıyorum

Y ₁	Yeni ürün ve hizmetlerimiz müşteriler tarafından ilk üretilen ürün olarak algılanmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y ₂	Rakiplerimizle karşılaştırıldığında, işletmemiz son 5 yıl içinde daha yenilikçi ürün ve hizmetler sunmuştur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y ₃	İş süreçlerimizi sürekli geliştirmekteyiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y ₄	İşletmemiz son 5 yılda birçok yeni yönetim yaklaşımı geliştirmiştir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y ₅	İşletme yeni şeyler yapmada alışılmadık yeni çözümler geliştirme ve aramada isteklidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y ₆	İşletme çalışanlarını orijinal ve yeni metodlarla düşünmeye ve davranmaya teşvik etmekteyiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Y ₇	İşletmede oluşan bir problem geleneksel yöntemlerle çözülemezse, yeni bir yöntem bulunma yoluna gidilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen aşağıdaki ifadelerin sizin için ne derecede geçerli olduğunu uygun şıkki işaretleyerek belirtiniz

Hiç Katılmıyorum Orta Düzeyde Katılıyorum Tamamen Katılıyorum

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
R₁	Daha yüksek kâr artış oranımız vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R₂	Satış gelirinde daha yüksek büyüme oranına sahibiz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R₃	İşletme maliyetlerimiz daha düşüktür	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R₄	Ürün kalitemiz daha iyidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R₅	Pazar payımız gittikçe artmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R₆	Daha kârlı eski müşterilerimiz vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R₇	Daha kârlı yeni müşterilerimiz vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cinsiyetiniz?

- Kadın Erkek

Yaşınız?

..... yaşındayım.

Çalıştığınız işletmede tahmini toplam kaç çalışan (yöneticiler dâhil) vardır?

..... kişi

Eğitim durumunuz (En son mezun olduğunuz okul)?

- ilk/orta lise yüksekokul üniversite yüksek lisans/doktora diğer

Bu kurumda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

- 1 yıldan az 1-3 yıl aras 3-5 yıl aras 5-7 yıl aras 7-9 yıl aras 9 -13 yıl aras 13 yıl üzeri

İşletmeniz kaç yıldır faaliyette bulunmaktadır?

..... yıl

İş yaşamında toplam deneyim süreniz?

- 1 yıldan az 1-3 yıl aras 3-5 yıl aras 5-7 yıl aras 7-9 yıl aras 9 yıl üzeri

Lütfen işletmenizin faaliyet gösterdiği sektörü işaretleyiniz.

- Gıda Tekstil Metal-Makine Otomotiv
 İnşaat-Yapı Kişisel Bakım Diğer

Anketimiz bitmiştir. Katılımınız için tekrar teşekkür ederiz.



Ek 2. Ölçek Kullanım İzinleri

Kimden: 李大元 [REDACTED]
Tarih: 17 Mayıs 2022 Salı 11:03
Kime: Hakan Okay [REDACTED]
Konu: Re:Competitive Advantage scale

Hi Hakan,
No problem, just go ahead.
Good luck!
Best,
Dayuan

Dayuan LI Ph.D, Prof., Asso. Dean
Business School, Central South University
Changsha, Hunan 410083, P. R. China
Tel: [REDACTED]
Email: [REDACTED]

At 2022-05-17 15:54:38, "Hakan Okay" [REDACTED] wrote:

Dear Dr. Li,

Firstly, I hope you are doing well and healthy.

I am a PhD student in the Department of Management and Organization at Istanbul Aydin University in Turkey. I am in the process of writing my thesis and I'm writing to request permission to use your "Competitive Advantage" scale in my thesis. Is it suitable for me to use your scale?

Best regards,

Hakan Okay

Kimden: [REDACTED]
Yanıtla: [REDACTED]
Tarih: 17 Mart 2022 Perşembe 18:04
Kime: Hakan Okay [REDACTED]
Konu: Re: Permission Request

please use it and all the best for your thesis

Mohan Subramaniam
Associate Professor of Strategy
452 B Fulton Hall
Carroll School of Management
Boston College
Chestnut Hill MA 02467
Phone [REDACTED]
Web: <https://www.bc.edu/bc-web/schools/carroll-school/faculty-research/faculty-directory/mohan-subramaniam.html>

On Thu, Mar 17, 2022 at 10:58 AM Hakan Okay [REDACTED] wrote:

Dear Mr. Subramaniam,

Firstly, I hope you are doing well and healthy.
I am a PhD student in the Department of Management and Organization at Istanbul Aydin University in Turkey.
I am in the process of writing my thesis and I'm writing to request permission to use your "Intellectual Capital" scale in my thesis. Is it suitable for me to use your scale?

Best regards,

Hakan Okay

Kimden: "Catherine Wang (Staff)" [REDACTED]

Tarih: 17 Mart 2022 Perşembe 18:18

Kime: Hakan Okay [REDACTED]

Konu: RE: Permission request

Dear Hakan,

You are welcome to use the scale, subject to the usual citation. I wish you best of luck with your research.

Best regards,

Catherine

From: Hakan Okay [REDACTED]

Sent: 17 March 2022 15:00

To: Catherine Wang (Staff) [REDACTED]

Subject: Permission request

Dear Ms. Wang,

Firstly, I hope you are doing well and healthy.

I am a PhD student in the Department of Management and Organization at Istanbul Aydin University in Turkey. I am in the process of writing my thesis and I'm writing to request permission to use your "Organisational Innovativeness" scale in my thesis. Is it suitable for me to use your scale?

Best regards,

Hakan Okay

Ek 3. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 20.06.2022-54056



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı :E-88083623-020-54056
Konu :Etik Onayı Hk.

20.06.2022

Sayın İSMAİL HAKAN OKAY

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğiniz anketiniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 09.06.2022 tarihli ve 2022/10 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bilgilerinize rica ederim.

Dr.Öğr.Üyesi Alper FİDAN
Müdür Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : BSV4BV65F3 Pin Kodu : 89342

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-aydin-universitesi-ebys?>

Adres : Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Küçükçekmece / İSTANBUL

Telefon : 444 1 428

Web : <http://www.aydin.edu.tr/>

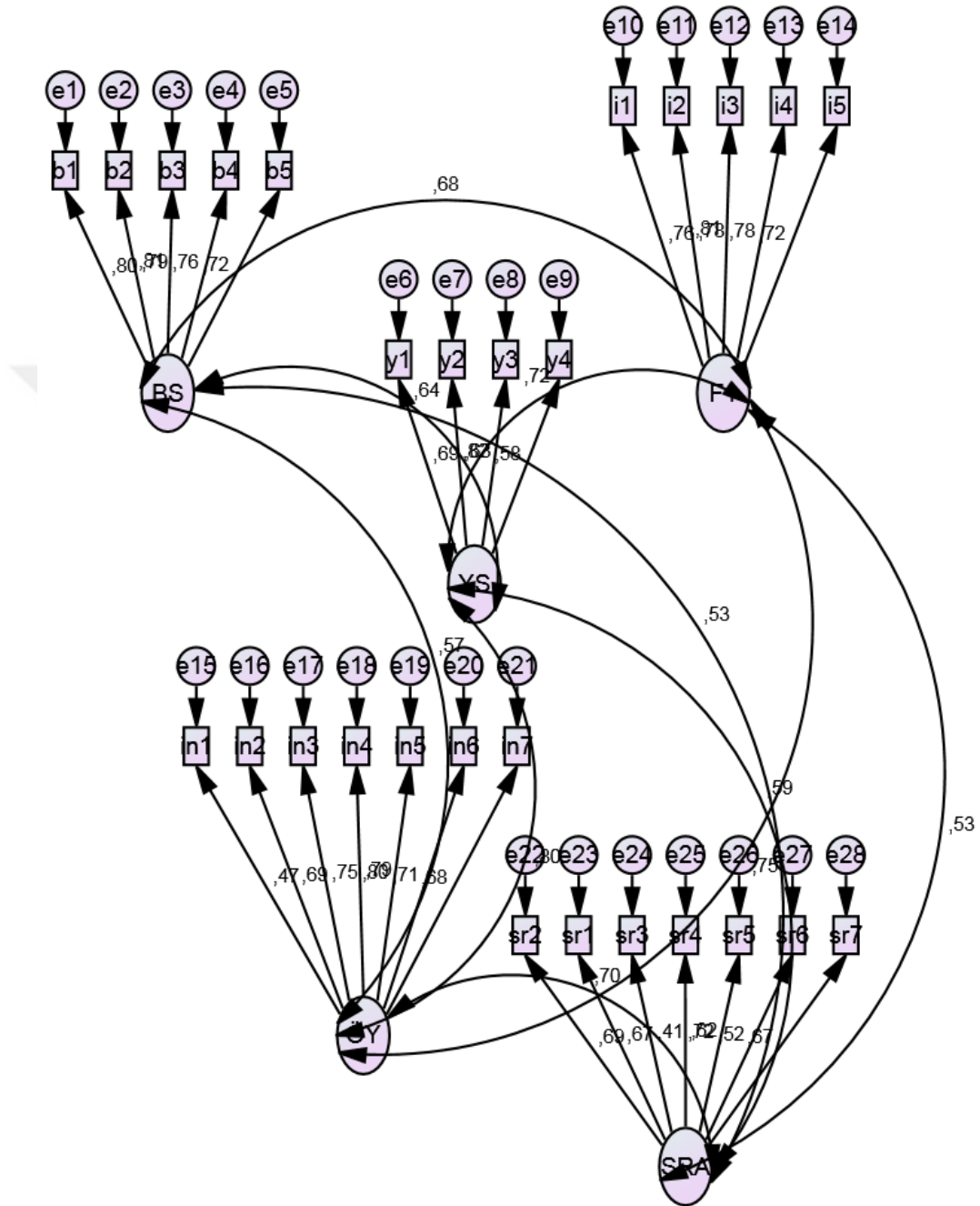
Kep Adresi : iau.yazisleri@iau.hs03.kep.tr

Bilgi için : Hicran DEMİR
Unvanı : Yazı İşleri Uzmanı

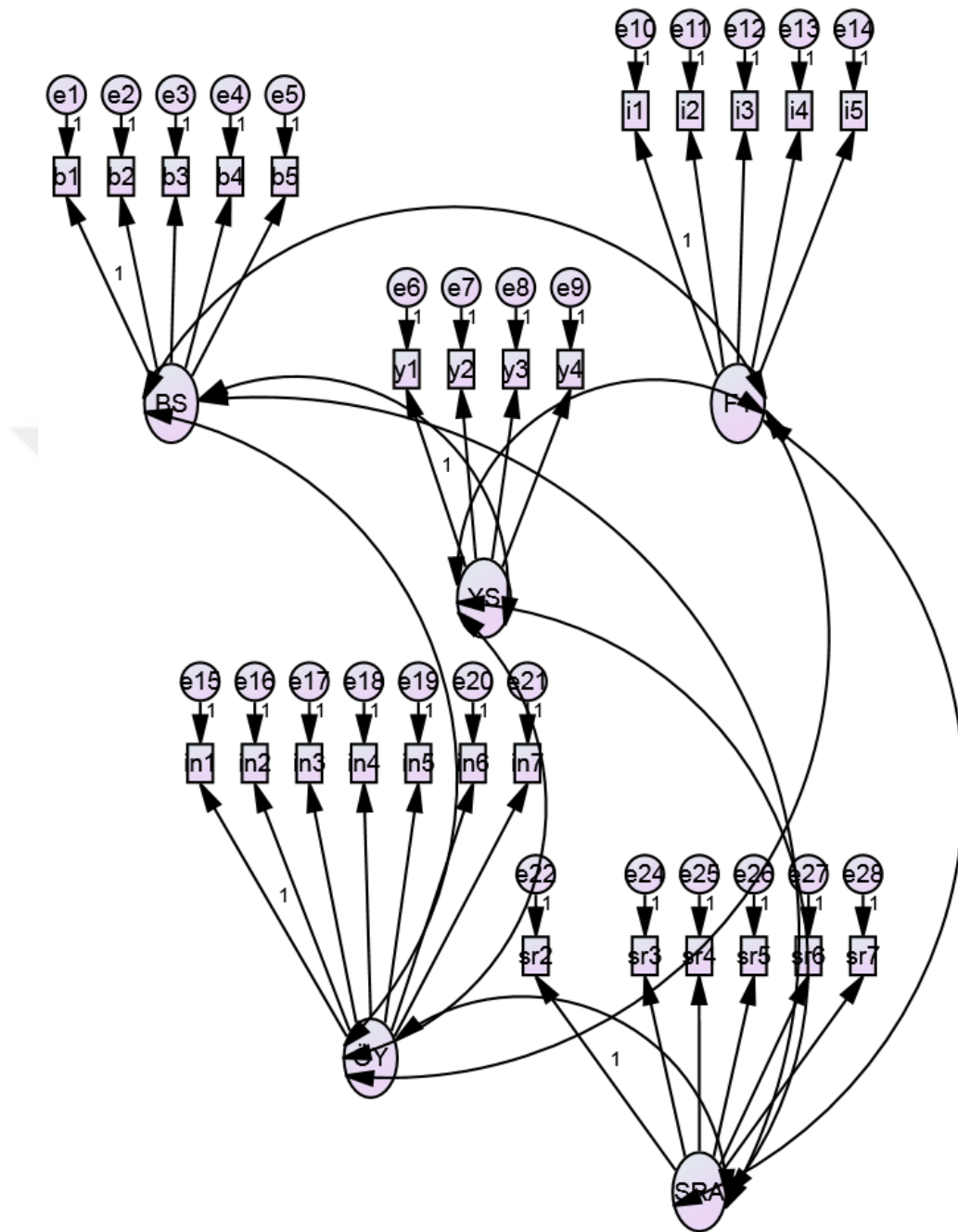


Ek 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Çıktıları

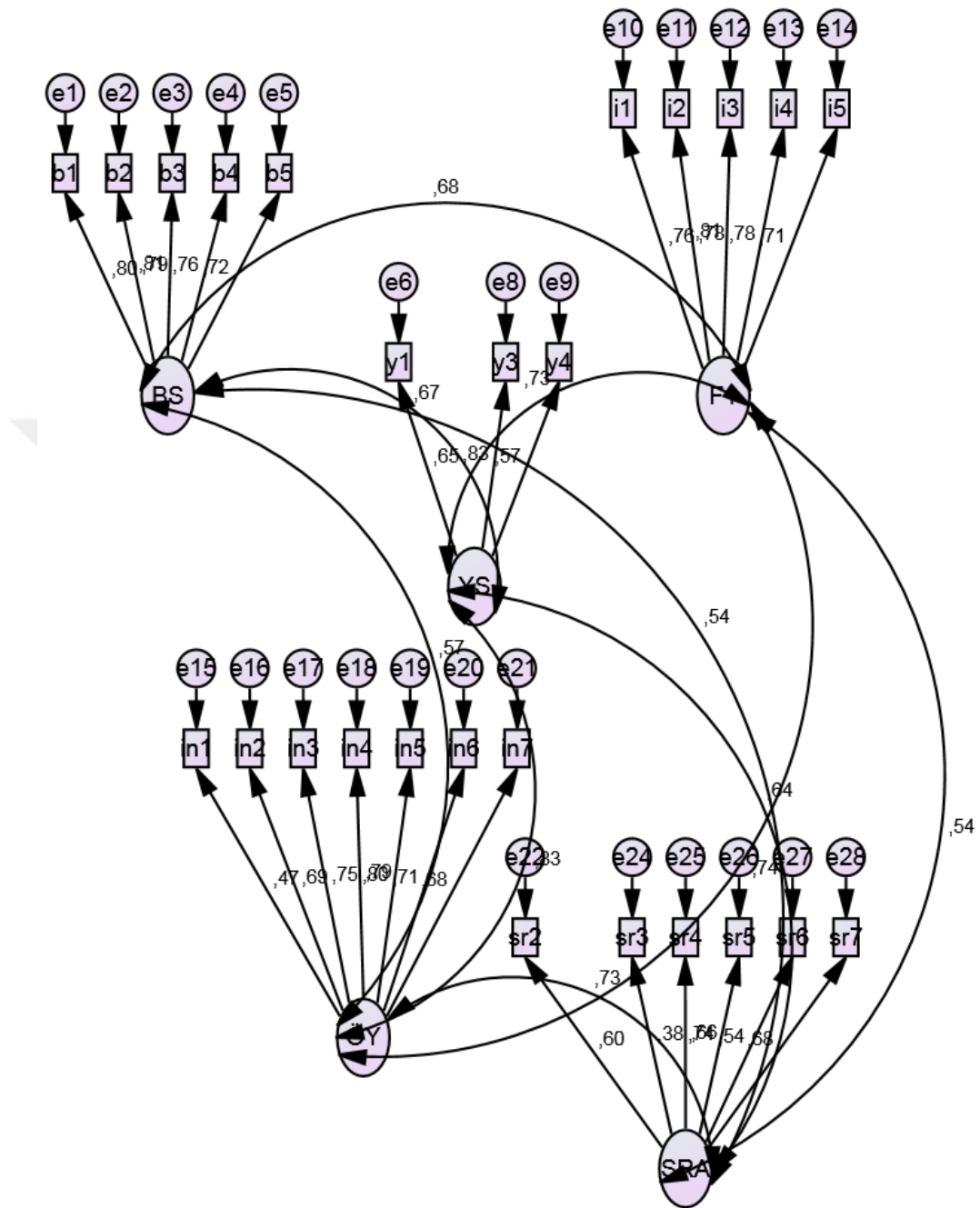
1.CFA



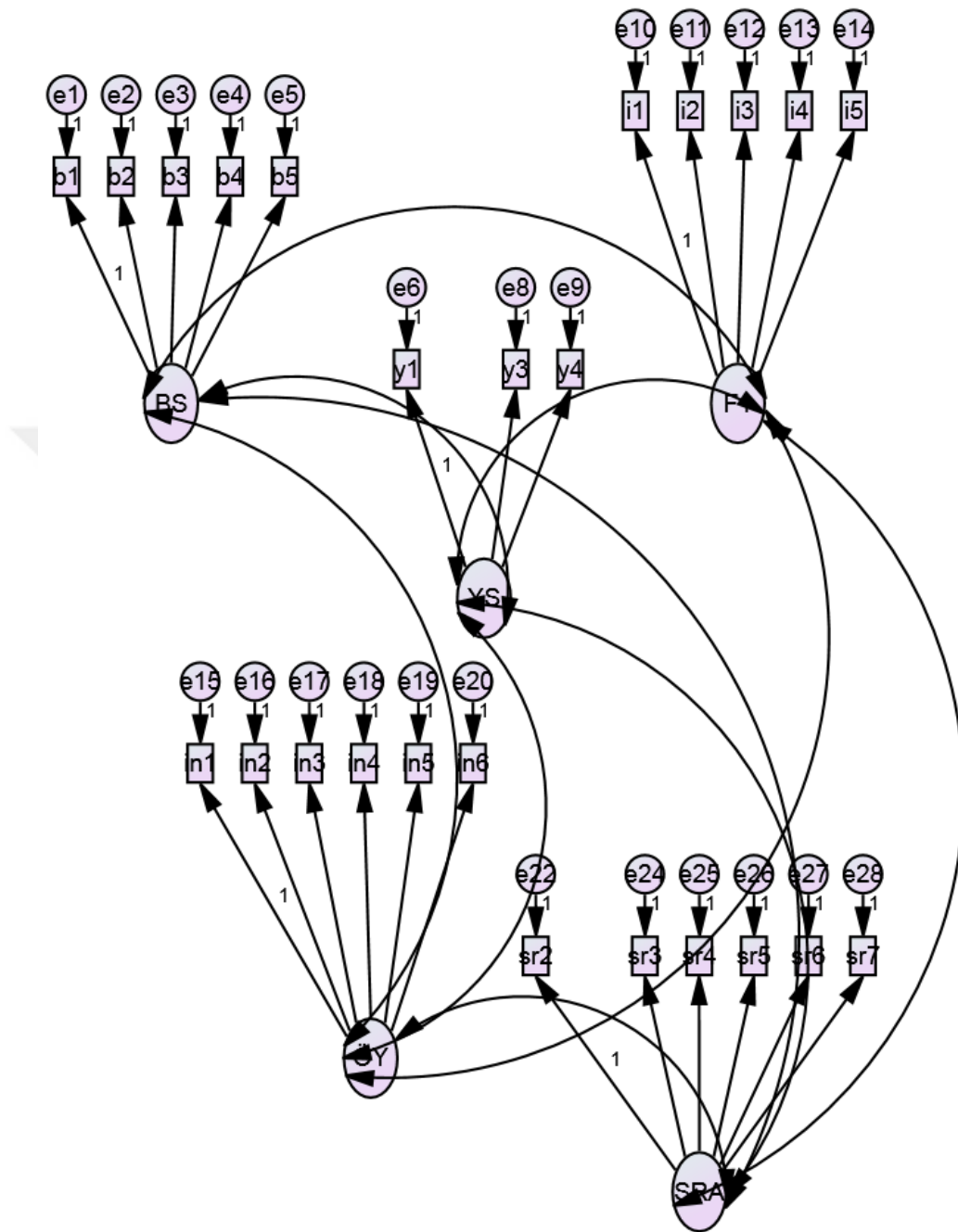
2. CFA



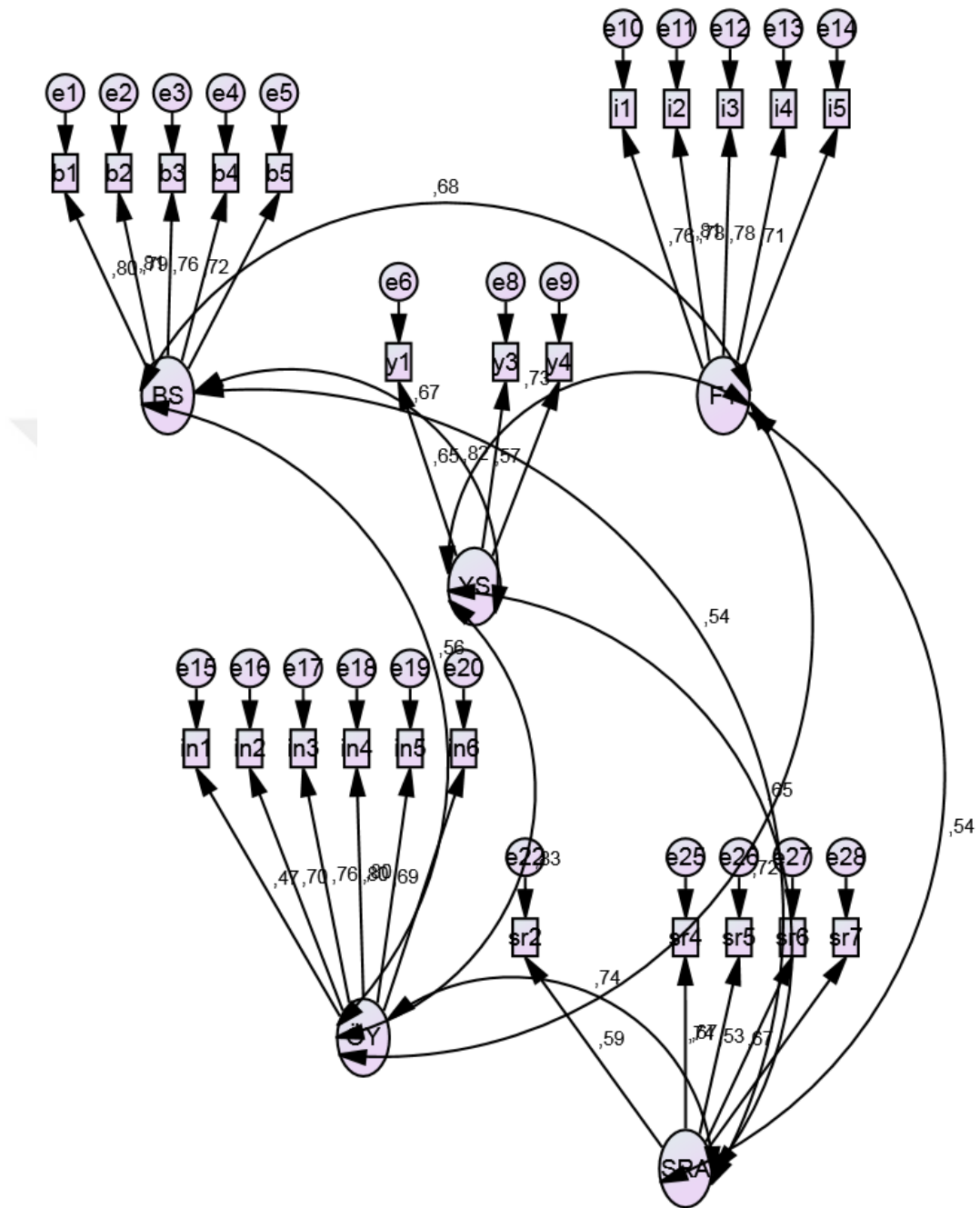
3. CFA



4. CFA



5. CFA



Ek 5. Process Makro Çıktıları

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : CUSTOM
Y : sr
X : e1
M : in

Covariates:
e2 e3

Sample
Size: 456

Custom
Seed: 4321

OUTCOME VARIABLE:
in

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,7391	,5462	,2380	181,3581	3,0000	452,0000
	,0000					

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	,6348	,1356	4,6824	,0000	,3684
	,9013				
e1	,0928	,0435	2,1354	,0333	,0074
	,1782				
e2	,4010	,0390	10,2752	,0000	,3243
	,4777				
e3	,3466	,0436	7,9492	,0000	,2609
	,4323				

OUTCOME VARIABLE:
sr

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6477	,4195	,2283	81,4934	4,0000	451,0000
	,0000					

Model	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	1,4009	,1360	10,3011	,0000	1,1337
1,6682					
e1	,1309	,0428	3,0592	,0024	,0468
,2150					
in	,4080	,0461	8,8548	,0000	,3174
,4986					
e2	,0805	,0425	1,8951	,0587	-,0030
,1639					
e3	,0184	,0456	,4028	,6873	-,0713
,1080					

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:
sr

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5645	,3186	,2675	70,4563	3,0000	452,0000
,0000						

Model	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	1,6599	,1437	11,5484	,0000	1,3775
1,9424					
e1	,1688	,0461	3,6627	,0003	,0782
,2593					
e2	,2441	,0414	5,8993	,0000	,1628
,3254					
e3	,1598	,0462	3,4565	,0006	,0689
,2506					

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

Total effect of X on Y						
Effect	c_ps	c_cs	se	t	p	LLCI
	,1688	,1869	,0461	3,6627	,0003	,0782
	,2703					,2593

Direct effect of X on Y						
Effect	c'_ps	c'_cs	se	t	p	LLCI
	,1309	,1450	,0428	3,0592	,0024	,0468
	,2096					,2150

Indirect effect(s) of X on Y:				
Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
in	,0379	,0185	,0035	,0769

Normal theory test for indirect effect(s):				
Effect	se	Z	p	
in	,0379	,0184	2,0635	,0391

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
in	,0606	,0291	,0057	,1209

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
in	,0419	,0202	,0039	,0838

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
10000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : CUSTOM
Y : sr
X : e2
M : in

Covariates:
e1 e3

Sample
Size: 456

Custom
Seed: 4321

OUTCOME VARIABLE:
in

Model Summary	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,7391	,5462	,2380	181,3581	3,0000	452,0000
,0000						

Model	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					

constant	,6348	,1356	4,6824	,0000	,3684
,9013					
e2	,4010	,0390	10,2752	,0000	,3243
,4777					
e1	,0928	,0435	2,1354	,0333	,0074
,1782					
e3	,3466	,0436	7,9492	,0000	,2609
,4323					

OUTCOME VARIABLE:

sr

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6477	,4195	,2283	81,4934	4,0000	451,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	1,4009	,1360	10,3011	,0000	1,1337
1,6682					
e2	,0805	,0425	1,8951	,0587	-,0030
,1639					
in	,4080	,0461	8,8548	,0000	,3174
,4986					
e1	,1309	,0428	3,0592	,0024	,0468
,2150					
e3	,0184	,0456	,4028	,6873	-,0713
,1080					

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:

sr

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,5645	,3186	,2675	70,4563	3,0000	452,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	1,6599	,1437	11,5484	,0000	1,3775
1,9424					
e2	,2441	,0414	5,8993	,0000	,1628
,3254					
e1	,1688	,0461	3,6627	,0003	,0782
,2593					
e3	,1598	,0462	3,4565	,0006	,0689
,2506					

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

Total effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c_ps	c_cs					
	,2441	,0414	5,8993	,0000	,1628	,3254
	,3909	,2938				

Direct effect of X on Y

	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
c'_ps	c'_cs					
	,0805	,0425	1,8951	,0587	-,0030	,1639
	,1289	,0969				

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
in	,1636	,0271	,1134	,2197

Normal theory test for indirect effect(s):

	Effect	se	Z	p
in	,1636	,0245	6,6896	,0000

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
in	,2620	,0403	,1863	,3461

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
in	,1970	,0307	,1397	,2604

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
10000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018).
www.guilford.com/p/hayes3

Model : CUSTOM
Y : sr
X : e3
M : in

Covariates:
e1 e2

Sample

Size: 456

Custom

Seed: 4321

OUTCOME VARIABLE:

in

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,7391	,5462	,2380	181,3581	3,0000	452,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	,6348	,1356	4,6824	,0000	,3684
,9013					
e3	,3466	,0436	7,9492	,0000	,2609
,4323					
e1	,0928	,0435	2,1354	,0333	,0074
,1782					
e2	,4010	,0390	10,2752	,0000	,3243
,4777					

OUTCOME VARIABLE:

sr

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p	,6477	,4195	,2283	81,4934	4,0000	451,0000
,0000						

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	1,4009	,1360	10,3011	,0000	1,1337
1,6682					
e3	,0184	,0456	,4028	,6873	-,0713
,1080					
in	,4080	,0461	8,8548	,0000	,3174
,4986					
e1	,1309	,0428	3,0592	,0024	,0468
,2150					
e2	,0805	,0425	1,8951	,0587	-,0030
,1639					

***** TOTAL EFFECT MODEL

OUTCOME VARIABLE:

sr

Model Summary

	R	R-sq	MSE	F	df1	df2
p						

,5645 ,3186 ,2675 70,4563 3,0000 452,0000
,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI
ULCI					
constant	1,6599	,1437	11,5484	,0000	1,3775
1,9424					
e3	,1598	,0462	3,4565	,0006	,0689
,2506					
e1	,1688	,0461	3,6627	,0003	,0782
,2593					
e2	,2441	,0414	5,8993	,0000	,1628
,3254					

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
c_ps c_cs	,1598	,0462	3,4565	,0006	,0689	,2506
,2559	,1835					

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
c'_ps c'_cs	,0184	,0456	,4028	,6873	-,0713	,1080
,0294	,0211					

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
in	,1414	,0244	,0949
			,1896

Normal theory test for indirect effect(s):

Effect	se	Z	p
in	,1414	,0240	5,8945
			,0000

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
in	,2265	,0368	,1549
			,3000

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
in	,1624	,0273	,1098
			,2163

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

10000

----- END MATRIX -----