

# AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞMEYİ YÖNLENDİREN BİR DİNAMİK: ENTELEKTÜEL SERMAYE BİRİKİMİ

Nazan YELKİKALAN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Erdal AYDIN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

## ABSTRACT

*Up to the first decades of the 20<sup>th</sup> century for the evaluation of the capitals of the firms only the physical and the financial capitals were taken into consideration. But today, intellectual capital became one of the primary resources. The managers and the employers, who maintain the contrary, deal with only the surface of the iceberg and dismiss the intellectual capital that represents the main motto and invisible items. The element that became a motor force of a firm for the future is the intellectual capital which is composed of the values of its employees, firm strategies, structure, customers with system and processes and its relations with the masses.*

*In this respect, the intellectual capital is so prominent for the family firms, which are the impulsive force for the national economies, as in our country with the proportion of % 98.8. Because intellectual capital is one of the sine qua non of the conditions those determines the conditions for the specialization in the family firms. In this study we are aiming to underline the importance of intellectual capital as a dynamic for the specialization in the family firms.*

**Key Words:** *Family Business, Intellectual Capital, Knowledge Management*

## GİRİŞ

G ünümüzün ekonomik yapısı içerisinde hızlı bir gelişim yönelimi izleyen bilgi ekonomisi, bilgiyi başlı başına üretimin en değerli unsuru haline getirmiştir. Bu değişim bilgi ekonomisinde, entelektüel sermaye kavramının oluşmasına ve işletme değerleri içerisinde önemli bir yer almasına neden olmuştur. Tüm şirket yapıları üzerinde bu denli etkili olan entelektüel bilgi gereksinimi, aynı zamanda ülke ekonomileri için lokomotif görevi gören, ülke ekonomilerine yön veren, tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi ülkemizde de % 98.8'lik bir ço-

günlük faaliyetlerine devam eden aile şirketleri için; yenilikleri sürdürebilmek, ürün ve hizmetleri geliştirebilmek, entelektüel mülkiyeti kuvvetlendirebilmek ve değerli hale getirmek ve piyasadaki hızlı değişime daha iyi uyum sağlayabilmek için bilgi yönetimi büyük öneme taşımaktadır. Bilgiye dayalı global ekonominin oluşmaya başladığı günümüzde, aile işletmeleri bu değişim sürecinde etkileyen ve etkilenen bir rol üstlenmişlerdir. Bilgiyi yönetmek, diğer bir ifadeyle entelektüel sermayeyi bulup geliştirmek, saklamak ve paylaşmak bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin en önemli ekonomik işlevlerinden biri haline gelmiştir.<sup>1</sup>

Gelinen bu noktada işletmelerin sahip oldukları entelektüel bilgi seviyesi, o işletmelerin piyasa değer seviyesini etkilemeye başlamıştır. Ülkemizdeki aile şirketlerinin büyük bir çoğunluğunun entelektüel sermaye birikimi düzeyinin ideal çizgiden oldukça uzak olduğu görülmektedir. Bu nedenden dolayı aile şirketlerinin entelektüel sermaye ihtiyacının temini için gerekli olan bilgi birikiminin sağlanması adına gerekli girişimleri ve çabayı bir an önce göstermesi gerekmektedir. Çünkü bir örgüte rekabet avantajı sağlayan, sürdürülebilir olan en önemli unsurlardan biri de, o örgütün ne bildiğidir.

## 1. ENTELEKTÜEL SERMAYE VE 'AİLE ŞİRKETİ' KAVRAMI

Günümüzde hızlı bir gelişim içerisinde olan bilgi ekonomisi, örgütsel anlamda şirketlerin geleceğine yön veren bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. 1990'lı yılların başlarından itibaren şirketler bilgiyi, başlı başına üretimin en vazgeçilmez unsuru olarak görmüş ve entelektüel varlıkları en verimli şekilde kullanabilmek, bir değer yaratabilmek için, bünyelerinde bilgi merkezleri oluşturma yoluna gitmişlerdir. İşletmeleri geleceğe taşıyacak en önemli faktörlerin başında yer alan entelektüel sermaye ile ilgili ilk çalışmalar, 1969 yılında John Kenneth Galbraith tarafından incelenmiştir. Ancak 1990'lı yıllarda entelektüel bilgi gereksiniminin öneminin anlaşılması ile entelektüel sermaye kavramı üzerine bir çok tanımlama yapılmıştır. A.Thomas Stewart tarafından Haziran 1991'de *Fortune* dergisinde yayınlanan 'Brain Power' isimli makalede oluşan yeni dünya düzeninin entelektüel sermayenin kontrolü altında olacağını iddia edilmiş ve entelektüel sermayeyi şu şekilde tanımlanmıştır: 'İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak, çalışanların bildiği her şeydir'.<sup>2</sup>

Diğer bir tanım da şöyledir: İşletmelerin piyasa değerleri ile maddi varlıkları yenileme değerleri arasındaki olumlu fark olan bu değer 'entelektüel sermaye' olarak

<sup>1</sup> Thomas, A. Stewart, (Çev. Nurettin, Elhüseyn) '*Entelektüel Sermaye*', (İstanbul: Mess Yayınları 1997), s.13

<sup>2</sup> A.Thomas Stewart, 'Brainpower', *Fortune*, June 1991, s. 11-12.

tanımlanabilir.<sup>3</sup> Ya da entelektüel sermayeyi kısaca 'kara dönüştürülebilir bilgi' olarak ta tanımlayabiliriz.<sup>4</sup>

Peter F. Drucker' a göre entelektüel sermaye pazar içerisinde şirkete rekabet avantajı yaratarak, şirkete değer katan bir kaynaktır.<sup>5</sup> En basit tanımlama ile, entelektüel sermaye, bir işletmenin defter değeriyle, o şirkete piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki fark olarak tanımlanabilir.<sup>6</sup>

Daha geniş bir tanımlama yapmak gerekirse; entelektüel sermaye, kara dönüştürülen bilgidir ve bu bilgi işletmelerin fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, genel bilgilerinin, kullandığı bilişim sistemlerinin, dizaynlarının, ilişkilerinin, süreçlerinin ve yaratıcılıklarının bir bütünü şeklinde tanımlanabilir.<sup>7</sup>

Aslında daha gerilere gidildiğinde , 1959 yılında F. Peter Drucker'ın ilk defa 'Bilgi İşçisi' kavramının kullanıldığı görülmektedir. Drucker'a göre bilgi coğrafik sınırı olmayan anahtar kaynakların merkezinde yer almaktadır. Peter F. Drucker'a göre, yeni ekonomide bilgi, bireyler ve toplum açısından birincil kaynaktır.

Bu bilgilerin ışığında bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.<sup>8</sup>

- Pazarlarda rekabetin artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi.
- Günümüzde refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması.
- Rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informel bilgi ile biçimsel yöntemlerin ikame gereksiniminin ortaya çıkması.
- Erken işten ayrılmalar ve artan işgücü hareketliliğinin bilgi kaybına yol açması.
- Küçük ve orta boy işletmelerin ulus aşırı kaynak bulma imkanlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması.
- Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, belirli bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması.

<sup>3</sup> Annie Booking, 'The Management of Intellectual Capital', *Long Range Planing*, June 1997, s. 364.

<sup>4</sup> Şadi, C. Saruhan, ve Taylan, Sulaoğlu, 'Entelektüel Sermaye: Teori ve Uygulamadan Bir Örnek Arçelik', *9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Mayıs 2001, s. 802.

<sup>5</sup> Peter F. Drucker, 'The Information Executives Truly Need', *Harvard Business Review*, February 1995, s. 59-60.

<sup>6</sup> Ali Akdemir, 'Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri', *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl 1998, s. 63.

<sup>7</sup> [www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.html](http://www.ceterisparibus.net/isletme/makaleler.html), 03.12.2003

<sup>8</sup> Nazan Yelkikalan ve Meliha Ener, 'İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamasının Entelektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu', *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Mayıs 2003, s. 616-617.

- Bilgi varlıkları ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (Internet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi).
- İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının (yaklaşık % 70'i) bilgiye dayalı olması.
- Ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması.

Tarihsel gelişim sürecine bakıldığında bilgi, işletmeler için her zaman değer yaratan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm dünyayı saran küreselleşme eğilimlerinin de etkisiyle, işletmeler için finansal sermayenin yanı sıra entelektüel sermaye de vazgeçilmez bir kaynak olmuştur. Entelektüel varlıkların kullanımına bağlı olarak işletmelerde gerek yönetim anlayışında, gerekse mal ve hizmet üretiminde yeni değişim ve gelişmeler meydana gelmektedir. Bu değişim ve gelişimin yapı taşını oluşturan entelektüel sermayenin bileşenleri:

**'İnsan Sermayesi'**; çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve davranışlarının toplamıdır. İnsan sermayesi, her bireyin sahip olduğu ve geliştirdiği bilgidir. İnsan sermayesi işletme işgörenlerinin sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik yetenekleridir. İşletmelerin çalışanlarının sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerden yararlanabilmesi ve bunu işletme varlıklarına dahil edebilmeleri için insan sermayesinin örgütsel sermaye çatısı altında toplanabilmesi gereklidir. Çalışanlara ait bilgi, örgütsel değer yaratmak için kullanıldığında veya paylaşıldığında katma değer yaratan bir unsur olarak örgütün entelektüel sermayesine dahil olur.

**'Yapısal Sermaye'**; İşletmenin müşterileri için mal ve hizmet üretmesini ve teslim etmesini mümkün kılan bilgi teknolojileri, iletişim teknolojileri, bilgi sistemleri, modeller ve süreçlerin oluşturduğu bir bütündür. Temelde yapısal sermayenin iki temel amacı vardır. Birincisi, çalışanlara aktarılacak bilgilerin düzenli biçimde kayıt altına alınması ve ikincisi de gerek duyulduğunda kişilerin tam zamanında bilgilere ve uzmanlara ulaşmasını temin etmektir.

**'Müşteri Sermayesi'**; 'Bir şirket için müşteri sermayesi, güvenilir ve kalite amaçlı hammadde ve ara mal tedarikçileri ile, vefalı ve aynı zamanda da tatminkar olan tüketicilerden elde edilen organizasyonel değerdir. Bünyesinde müşteri memnuniyetini, şirketin imajını, müşterinin sadakatini, telif hakkını, marka değerini vb. görünmeyen varlıkları toplamaktadır'.<sup>9</sup>

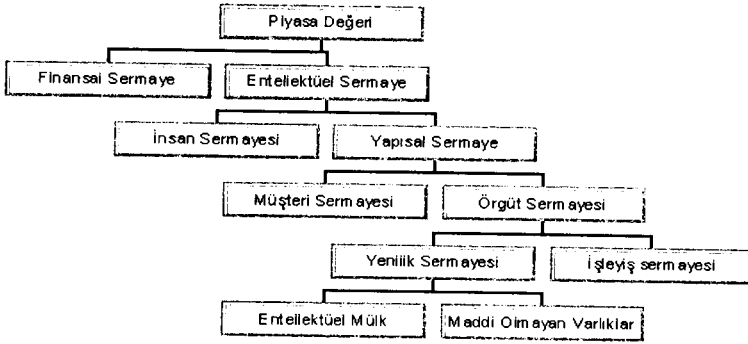
Entelektüel sermayenin öncülerinden biri olan L.Edvinsson'un sınıflandırılmasında Tablo 1'de görüleceği üzere entelektüel sermaye iki ana unsurdan oluşmaktadır: İnsan sermayesi ve yapısal sermaye. A.Thomas Stewart'a göre de, Tablo 2'de

<sup>9</sup> Cihan,Alpay, 'Entelektüel Sermaye', www.sitetky.com/frameset/iky/ikymain05.html 2001

görüldüğü üzere, insan sermayesinin amacı, yeni ürünler ve hizmetler veya iş süreçlerinde ilerlemeler şeklinde ortaya çıkan yeniliklerdir. Yapısal sermaye ise organizasyona ait olan bilgidir.

Yani, yeniden üretim, paylaşma, teknolojiler, buluşlar, veri, yayınlar, strateji ve kültür, yapılan sistemler, örgütsel gelenekler ve süreçleridir.<sup>10</sup>

**Tablo 1**  
*Edvinsson'un Entelektüel Sermaye Sınıflandırması*



Kaynak : Edvinsson Leif, 'Hidden Capital', 1998

**Tablo 2**  
*Sveiby'nin Entelektüel Sermaye Sınıflandırması*

Görünen Hisse Değeri (Defter Değeri)	Gayri Maddi Olmayan Varlıklar (Borsa Fiyatı Getirisi)		
	Dışsal Yapı (markalar müşteriler tedarikçi ilişkileri)	İç Yapı (Örgüt: yönetim, hukuki yapı, işleyiş sistemleri, yaklaşım tavırları, Ar-Ge Yaz.)	Bireysel Yeterlilik (Eğitim Deneyim)
Maddi Varlıklar Eski Görünür Borç			

Kaynak : Edvinsson Leif, 'Hidden Capital', 1998.

Entelektüel sermaye, görüldüğü üzere bir ilişkiler ağıdır. Bir şirket ancak müşterek maliyeti kavradığında, bu varlıkları yönetebilir ve onlardan kar elde edebilir. Bu

<sup>10</sup> Famil Şamiloğlu, 'Entelektüel Sermaye', (Ankara: 2002), s. 81-82.

üç ögenin uyum içinde işleyişi, kurum içinde yaratıcılığı, yeniliğe açık olmayı, işbirliğini ve geribildirimini geliştirmektedir. Bu gerçeğin fark edilmesiyle, firma içinde entelektüel sermayenin ortaya çıkarılması, şirketin entelektüel sermayeyi yeniden değerlendirmesi, kontrol etmesi ve kimliklendirmesi ve tüm bunlarla değer yaratma yeteneklerini geliştirmesi gereği duyulmuştur.<sup>11</sup>

Entelektüel sermaye statik bir varlıktan çok, işletmenin gereksinimlerine uygulandığında katma değer yaratan dinamik bir unsurdur. Bu, örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, işgörenlerinin yeteneklerini, müşterileri, satıcıları ve işletmenin ilgi grupları hakkındaki bilgileri kapsar. Entelektüel sermaye, işletmenin işlevlerini nasıl dizayn etmesi ve faaliyetlerini sürdürebilmesi için neyi korumak zorunda olduğunu belirlemesi için gerekli, uygulamaya geçirilmiş fikirlerden oluşur. İşletmenin daha iyi işlev görmesi, onun performansını veya rekabet avantajını gösterir.

Bir işletmenin entelektüel sermayesini artırabilmesi, bir değer yaratabilmesi, şirket içinde ve dışındaki bilgi akışının iyi şekilde yönetilmesiyle mümkündür. Günümüzde IBM, Xerox ve Hewlett Packard gibi bir çok işletme kendi bünyelerinde entelektüel sermayenin daha verimli kullanılabilmesi amacıyla bilgi merkezleri kurmuşlardır. Ülkemizde de Bir aile şirketi olan Koç Holding bünyesinde 'Koç Sistem' adı altında böyle bir yapılanma süreci başlamış bulunmaktadır. Tüm bunlar gösteriyor ki, bilginin değeri ve kullanımı arttıkça, işletmelerin üretim yapısı değişmekte, entelektüel bilgi işgücü ve sermayeden daha önemli bir kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilindiği gibi aile şirketleri faaliyette buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarının gelişmesinde, modernizasyonunda anahtar rolü üstlenmektedir. Tüm dünya ülkelerinde, işletmelerin büyük çoğunluğunu aile şirketleri oluşturmaktadır. Aşağıda verilerde de görüldüğü gibi küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin toplam işletmelere oranı, ABD'de % 97.1, Almanya'da % 99.8, Japonya'da % 99.4 ve Türkiye'de % 98.8'dir. Diğer taraftan ABD'de kayıtlı şirketlerin % 90'ı, İspanya'da % 80'i, İtalya'da % 95'i, İsviçre'de % 85'i ve Türkiye'de % 95'i aile şirkettir.<sup>12</sup>

Ülke ekonomilerinde lokomotif görevi yapan aile şirketlerinin özelliklerini kavramsal olarak açacak olursak şöyle bir tabloyla karşılaşırız:

- 'Aile bireylerinin hisselerinin % 60'ına sahip olduğu hallerde, bununla beraber kontrol ve yönetime hükmettiği durumlarda bu tür şirketler de aile şirketi olarak tanımlanabilir'.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Akdemir, 'Entelektüel...', s. 67.

<sup>12</sup> www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet.hoca.doc Aralık, 2003

<sup>13</sup> Paul, Westhead, ve Marc, Cowling, ' Performance Contrasts Between Family and Non-Family Unquoted Companies in the UK', *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, MCB University 1996, s. 30.

- Bir şirketin hisse yapısı ne olursa olsun, yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde eğer bir ailenin veya da bir gurubun ağırlığı söz konusu ise, böyle şirketlere aile şirketleridir.<sup>14</sup>
- 'Tek bir ailenin çoğunluk oyuna sahip olduğu tüzel şirket veya diğer ortaklıklar ya da tek bir ailenin, şirketin stratejik kararlarında ve özellikle genel müdürün seçiminde etkili olduğu yapılarıdır'.<sup>15</sup>
- 'Aile şirketleri, iş içerisindeki kontrol ve yönetiminin çoğunluk olarak aileye ait olduğu,iki veya daha fazla aile üyesinin yönetimde söz sahibi olduğu işletmelerdir'.<sup>16</sup>
- Özetleyecek olur isek aile şirketlerini; ailenin geçimini sağlamak ve/veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, ailenin geçimini sağlayan kişi tarafından yönetilen, yönetim kademelerinin önemli bir bölümü aile üyelerince doldurulan, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki neslin kurumda istihdam edildiği şirkettir' şeklinde tanımlayabiliriz.

Hızlı bir küreselleşme hareketinin yaşandığı günümüzde, proaktif düşünen aile işletmeleri gelecekte rekabet edebilmek için bilgiyi daha iyi yönetebilme çabası içerisine girmek durumundadırlar. İşletmelerin sürekli gelişmelerini devam ettirebilmeleri çalışanlarla bilgi ve fikir paylaşımı konusunda ihtiyaç duyulan tüm fırsatları ve teknolojik araçları temin etmeleri ile mümkündür. Elde edilen entelektüel sermaye birikiminin etkili olarak yönetilmesi için gerekli olan kritik unsurların başında; organizasyonun bilmesi ve yapması gerekenleri tanımlaması, bildiklerine ve yapabileceklerine karar vermesi, oluşabilecek boşlukları kapatabilmek için bir strateji geliştirmesi,entelektüel varlıkların etkili olmasına yardımcı olacak, vizyon/misyon, kültür, çevre, strateji ve insan kaynakları stratejilerinin hazırlanmasıyla mümkündür.

## **2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN AİLE ŞİRKETLERİNDE PROFESYONELLEŞMEYE OLAN ETKİSİ**

Aile şirketleri için entelektüel sermaye birikiminin oluşturulabilmesi, değerlendirilmesi, rekabet avantajı sağlayacak şekilde kullanılabilmesi tamamen şirketin yönetim anlayışının bir ürünüdür. Hızla gelişen ve değişim gösteren ekonomik şartlar ve küreselleşme çabaları tüm şirketleri stratejik düşünmeye, değişime uyum sağlamaya,

<sup>14</sup> İstanbul Ticaret Odası, *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma ve KOBİ'lerin Yönetim Sorunları*, (İstanbul: 2001), s. 10.

<sup>15</sup> Arıcan, Kırım, *Aile Şirketlerinin Yönetimi*, (İstanbul: 2001), s. 3.

<sup>16</sup> Rob, Goffee, 'Understanding Family Business: Issues For Further Research', *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, MCB University 1996, s. 36.

gelişen şartlara uygun iş modelleri ile rekabet avantajı sağlayacakları stratejik kararlar almaya itmektedir. Bu noktada şirketlerin geleceğine yön veren temel kaynak olarak entelektüel sermaye karşımıza çıkmaktadır.

Aile şirketleri için profesyonelleşmeyi yönlendiren dinamik etkenlerin başında gelen entelektüel sermaye, işletme faaliyetlerini bilgi temeli üzerine kurmak ve entelektüel varlıkları kullanabilecek birikime sahip olmak, bilgi odaklı bir işletme olmanın temelini oluşturmaktadır. Günümüzde bilişim teknolojisinde yaşanan büyük değişiklikler, bilgi toplumu olma yolunda atılan adımlar ve akabinde oluşan bilgi tabanlı ekonomiler tüm şirketler gibi aile şirketlerini de bilgi merkezli, entelektüel sermaye yatırımına yöneltmiştir. Bilgi odaklı işletmelerin, günümüzde ve gelecekte büyük rekabet avantajlarına sahip olacakları muhakkaktır. Çünkü entelektüel sermaye, etkin ve verimli biçimde yönetildiği takdirde, şirketlerin performansını artırarak bir rekabet üstünlüğü ve katma değer yaratmaktadır. Dünyada da entelektüel sermaye potansiyelini etkin kullanarak şirketlerine katma değer yaratan, Microsoft, 3M, Nescap, Dupont, vb. şirketler çoğunluktadır.

Ülkemizde faaliyet gösteren aile şirketlerine bakıldığında, kurumsallaşma aşamasında olan, profesyonel yönetim anlayışını benimseyen şirketlerin üst düzey yöneticilerinin entelektüel sermayenin vazgeçilmez temel kaynak niteliğinde olduğunun farkında oldukları, bireysel ve örgütsel bilgi alt yapısının oluşumunu hızlandırmak adına eğitim programları ve rotasyon programları uyguladıkları görülmektedir. Eğitim programları süreli ve sürekli olarak gerek şirket içi, gerek şirket dışı eğitim programlarıyla desteklenmektedir. Bu eğitim programlarında çalışanların ve yöneticilerin belirlenmiş zaman dilimlerinde, belirlenmiş pozisyonlarda çalışmalarını sağlanarak belirli bir bilgi birikimine sahip olmaları sağlanmakta, aynı zamanda beceri ve yetenekleri tespit edilerek maksimum verimlilik elde edilme yoluna gidilmektedir. Tüm bunların aksine kurumsal kimlik edinme yolunda hiçbir çaba içerisinde olmayan, profesyonel yönetim anlayışından uzak olan aile şirketlerinde, örgüt kültüründen, işletme yapısından, mevcut yönetim anlayışından kaynaklanan sebeplerden ötürü, sınırlı bir entelektüel sermaye birikiminden bahsetmek mümkündür.

Yapılan araştırmalar bize gösteriyor ki % 98.8 aile şirketi olan ülkemizde, şirketler çoğunlukla otokratik yönetim modeliyle yönetilmektedirler.<sup>17</sup> Bu yönetim anlayışının hakim olduğu işletmelerde insan sermayesinin, yani bireylerin, sahip oldukları bilgi, beceri ve tecrübeler, yapısal sermayeye dahil edilemediğinden, bir entelektüel sermaye birikiminden bahsetmek pek olası değildir. Genel olarak şirket sahiplerinin, kurucularının sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeyi, bir sonraki nesile devrettikleri ve sahip oldukları bilgi birikimini, aile içinde tutmaya çalıştıkları görülmektedir. Bunun başlıca sebebi de, işletme sahipleri bilgiyi başkalarına kolaylıkla aktarıla-

<sup>17</sup> [www/eso-es/net/kurumsal/download.html](http://www/eso-es/net/kurumsal/download.html) Aralık, 2003



bilecek bir paket olarak görmeleridir. Fakat unutulmamalıdır ki, bilgi ekonomisinde rekabet üstünlüğü, şirketin maddi ve mali kaynaklarından çok entelektüel sermayelerini nasıl yönettiklerine bağlıdır. Geleceği gören büyük şirketlerde giderek CEO'ların (*Chief Executive Officer*) yanı sıra, entelektüel sermayeyi etkin ve doğru şekilde yönetmekten sorumlu CKO'ların (*Chief Knowledge Officer*) görevlendirildikleri görülmektedir.<sup>18</sup>

## SONUÇ

Hızlı bir küreselleşme hareketinin, teknolojik yenilik ve gelişmelerin yaşandığı, ülkeler arası sınırların ortadan kalktığı, küresel ekonominin varlığını hissettirdiği günümüzde, ülke ekonomilerine yön veren, aile şirketlerinin oluşan rekabetçi piyasa koşullarında ayakta kalabilmeleri için bünyelerinde bilgiyi toplayıp, değerlendirebilecekleri ve gerektiği zamanlarda bir rekabet avantajına dönüştürebilecekleri bilgi merkezlerine sahip olmaları gerekmektedir.

Bütün dünyada kamu kuruluşları hariç şirketlerin % 65-85'i, (Türkiye'de bu oran % 98.8 ) aile şirketi niteliğindedir. Şirketlerin aile şirketi olma özelliğinden kaynaklanan bir çok sorunları bulunmaktadır. En önemli sorunları profesyonelleşmenin yetersiz olmasından kaynaklanan, kuşaklar arası geçişlerin yaşanmamasıdır. Ancak, bazı aile şirketlerinin ise uzun yıllar, kuşaklar boyu varlıklarını sürdürdükleri görülmektedir. Varlıklarını sürdürmeyi başaran çok az sayıdaki aile şirketlerinin bilgiye yatırım yaptıkları, insan kaynaklarına ve insan kaynaklarının eğitime önem verdikleri gözlenmektedir.

Gerçekten en iyi yatırım insana yapılan yatırımdır. Düşünen, sorgulayan, eleştiren, değiştiren, yaratıcı, üretken, dinamik, uygulayıcı insan kaynağı aile şirketlerinin sürekliliğinin kritik anahtarı konumundadır. A. Thomas Stewart '*Brain Power*' isimli makalesinde entelektüel sermayeyi 'işletmeye rekabet üstünlüğü sağlayacak, çalışanların bildiği her şeydir' diye tanımlamaktadır. Entelektüel sermayenin bileşenlerinden, 'insan sermayesi' de, çalışanların problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik yetenekleri, sahip oldukları bilgi birikimidir, şeklinde tanımlanabilir.

Aile şirketlerinin başarıya ulaştıran, rekabet avantajı sağlayan sadece o şirketin maddi varlıkları değil aynı zamanda maddi olmayan varlıklar diğer bir deyişle entelektüel sermaye birikimleridir. Aile şirketleri sahip oldukları bilgi birikimlerini etkin bir şekilde kullanarak rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için, insan, müşteri ve yapısal sermayelerini birlikte işler hale getirmek durumundadırlar.

<sup>18</sup> Nick, Bortis, 'There is a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically', *Business Quarterly*, Summer 1996, s. 40.

Aile şirketlerinde entelektüel sermayenin örgüt performansı üzerindeki etkisini olabilecek en üst düzeye çıkarmak için kullanılması gereken en etkili unsurlar İnsan Kaynakları fonksiyonlarının alanına giren örgüt kültürü yönetimi, örgütsel tasarım, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ve ödüllendirme stratejileridir. Aile şirketlerinin entelektüel sermayelerini etkili olarak yönetebilmesi için şirketin, bilmesi ve yapması gerekenleri tanımlanması, bildiklerine ve yapabileceklerine karar vermesi ve son olarak entelektüel sermayenin etkili olmasına yardımcı olacak vizyon/misyon, kültür, strateji, yapı ve insan kaynakları stratejileri programlarını bünyesinde oluşturması gerekir.

Sonuç olarak, değişimlerin çok hızlı yaşandığı günümüz bilgi çağında, aile şirketleri entelektüel sermaye birikiminin etkin bir yönetim ile büyük bir rekabet avantajı sağlayacağını bilmeli, ve şirketlerin insan kaynakları departmanları da, insan sermayesine yapacakları bilinçli yatırımlarla sürekli yeni yetkinliklerin kazanılmasını ve yapısal sermaye ile bütünleşmesini sağlayıp müşteri merkezli çalışmalara yön vererek global ekonomi içerisinde rekabet üstünlüğü sağlamalıdır.