

REKABETİN KURALLARI DEĞİŞİYOR

Şirketlerin piyasa değerini artık fiziksel varlıklar değil, bilgi üretme ve onu değere dönüştürme kapasitesi belirliyor. Yeni nesil yaklaşımlar, entelektüel sermayeyi ölçülebilir hale getirerek iş dünyasında rekabetin kurallarını yeniden tanımlıyor.

Dünya iş yapış biçimlerini kökten değiştiren yeni bir eşiği çoktan geçti. Artık tekrar eden, yöntemi tanımlı, algoritması kurulmuş işler insanlar tarafından değil; akıllı sistemler, robotlar ve yapay zekâ tarafından gerçekleştiriliyor. Şirketler için bu dönüşüm yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda oyunun kurallarının yeniden yazılması anlamına geliyor. Bu yeni denklemde rekabetin odağı da köklü biçimde değişiyor. Artık şirketlerin en kritik varlığı makineler, yazılımlar ya da fiziksel yatırımlar değil; insan aklı, kurumsal bilgi ve bu bilginin organizasyon içindeki dolaşım hızı.

Bu dönüşüm, “entelektüel sermaye” kavramını iş dünyasının merkezine taşıırken, Knowleft gibi yeni nesil modeller şirketlerin bilgi üretme, paylaşma ve değere dönüştürme kapasitesini ölçmeye odaklanıyor. Akademi ve iş dünyasının kesişiminde geliştirilen bu yaklaşımın arka planını konuşmak üzere, ESER (Entelektüel Sermaye Gelişim Derneği) kurucuları, Bahçeşehir Üniversitesi Rektör Yardımcısı Prof. Dr. Tunç Bozbura ve Türkariyer Yönetim Kurulu Başkanı İlham Süheyl Aygül ile BAU'nun Beşiktaş'taki yeni hizmet binasında bir araya geldik. Tunç Bozbura'nın entelektüel sermaye alanında yurt içi ve yurt dışında yürüttüğü çalışmalar dikkat çekerken; Süheyl Aygül ise iş dünyasına yönelik kaleme aldığı çok satan kitapları ve YouTube'da yayımlanan “Kariyer Otopsi” programıyla geniş bir kitleye ulaşıyor.

Boringman: Öncelikle sizi tanıyarak başlayalım. Tunç Bey, bize kendinizden bahsedebilir misiniz?

Tunç Bozbura: İstanbul Teknik Üniversitesi'nden mezun olduktan sonra uzun yıllar özel sektörde çalıştım. Son olarak EGS Holding'de genel müdür yardımcılığı görevini üstlendim. Ardından, aslında biraz tesadüf eseri diyebileceğim bir şekilde hem doktora derecem olması hem de İngilizce ders veremem sayesinde Bahçeşehir Üniversitesi'nde yarı zamanlı ders vermeye başladım. Endüstri mühendisliği geçmi-

*“Artık rekabet, kimin daha fazla teknolojiye sahip olduğu değil; kimin bilgiyi daha iyi yönettiği üzerinden şekilleniyor.”
Tunç Bozbura*

*“Şirketlerin gerçek sermayesi binaları ya da teknolojileri değil; düşünen, bağlantı kuran ve dönüştüren insanları.”
Süheyl Aygül*





"Teknoloji satın alınabilir ama kurum kültürü, ortak akıl ve yenilik üretme kapasitesi inşa edilir." Süheyl Aygül

B.: Tunç Bey'in çizdiği bu tablo üzerinden devam edelim... Akıllı sistemlerin işleri devraldığı bir gelecekte insanın rolünü nasıl görüyorsunuz Süheyl Bey?

S.A.: İnsan, artık operasyonun değil, dönüşümün merkezinde olacak. Yeni çağda şirketleri ileri taşıyacak olan, prosedür uygulayan çalışanlar değil, fikir üreten, anlam kuran, ilişki geliştiren, yenilik tasarlayan insanlar olacak. Çünkü teknoloji süreçleri hızlandırabilir; ama hayal gücü, sezgi, yorum, yaratıcılık ve vizyon hâlâ insana dair.

B.: Knowleft sadece çalışan bağlılığını anketlerle ölçen diğer danışmanlık şirketlerinden nasıl ayrışıyor?

T.B.: Knowleft anılan danışmanlık firmaları gibi anketlerle çalışan bağlılığını değil entelektüel sermayeyi ölçer. Entelektüel Sermaye'yi dünyada diğer brain company'lerin kullandığı "fuzzy logic" yani "bulanık mantık" yöntemi ölçer. Bunun patenti ve know-how'ı sadece bizim tarafımızdan uygulanmakta.

B.: Knowleft oldukça dikkat çekici bir isim. Bu markanın ismi nasıl ortaya çıktı, arkasındaki fikir nedir?

T.B.: Knowleft iki İngilizce kelimenin "Knowledge ve Copyleft" birleşiminde oluşuyor. Copyleft, bir eserin (yazılım, belge, sanat) kopyalanması, değiştirilmesi ve dağıtılması haklarını herkes için serbest bırakan, ancak türetilen yeni sürümlerin de aynı özgür lisansla paylaşılmasını şart koşan bir telif hakkı yöntemi. Knowleft şirket içerisinde insanların fikirlerini ve çıkarımlarını diğer çalışanlar ile serbestçe paylaşma, kullanma ve zenginleştirilmesine izin vermek anlamına gelir. 90'lı yıllarda Amerika'da bu konuda ilk eğitimleri alırken bu isim aklıma gelmişti ve sonrasında bu konudaki ilk doktora tezini de yazarken şekillendi.

B.: Şirketler bu yapıdan ne kazanıyor?

T.B.: Bilginin şirket içerisindeki hızı hesaplanır ve entelektüel sermayenin ölçülmesini sağlanması ile fark yaratır. Ayrıca Knowleft sistemi, bilginin şirket içindeki hareket kanallarını tanımlar. Oluşum, paylaşım ve dönüşüm süreçlerini ölçer; bilgi akışının hızını, etkinliğini ve sürdürülebilirliğini analiz eder. Bu sayede şirket içinde entelektüel sermaye görünür hâle gelir; ölçülebilir olur; yönetilebilir bir varlığa dönüşür.

şimin de katkısıyla, 2001 yılı itibarıyla yarı zamanlıdan tam zamanlı akademisyenliğe geçiş yaptım. Zamanla hem öğrencileri hem de üniversiteyi bırakmadım. 36 yaşından sonra bu süreç hayatımda ve kariyerimde önemli bir dönüm noktası oldu. Amerika'da entelektüel sermaye konusunda yüksek lisans yaptıktan sonra doktoramı Türkiye'de tamamladım ve çalışmam entelektüel sermaye üzerineydi. Bildiğim kadarıyla bu alanda Türkiye'de yapılan ilk doktora tezlerinden biri. Entelektüel sermayeyi, şirketler içerisinde insanın yarattığı katma değeri yönetme sanatı olarak tanımlayabiliriz. Yıllar içinde şirketlere danışmanlık da vermeye başladım. Ancak zamanla, algoritması bilinen birçok sürecin makineler ve akıllı sistemler tarafından insanlardan daha doğru ve etkin şekilde yapılabilir hale gelmesi, bu alanda yeni soru işaretlerini de beraberinde getirdi.

B.: Tunç Bozbura'nın anlattıkları, projenin arka planını ortaya koyarken; hikâyenin diğer tarafını Süheyl Aygül'den dinlemek istiyoruz. "Entelektüel Sermaye" projesinin temelleri nasıl atıldı? **Süheyl Aygül:** Yaklaşık 18 yıl önce, yüksek lisans programına katıldığım dönemde Tunç Bozbura benim hocamdı. O süreçte "Mutluluktan Sorumlu Başkan" (CHO=Chief Happiness Officer) yönetim rol

modeli üzerine yüksek lisans tezimi yaptım. Bu çalışmayla çok sayıda İK ödülü kazandık. Bu çalışmalar o dönemde basının da yoğun ilgisini çekti. Geçmişten gelen bu güçlü altyapının üzerine de Tunç Bozbura ile birlikte Entelektüel Sermaye Derneği'ni kurduk. Böylece bugünkü "Knowleft" in temelleri atılmış oldu.

B.: Entelektüel Sermaye (ES) ne anlama geliyor, biraz açar mısınız? Nasıl ölçülüyor?

T.B.: Entelektüel Sermaye, şirketin herhangi bir anda ki toplam bilgi stoğunun değeri. Entelektüel Sermaye, şirketin maddi olmayan (intangible asset) ancak değer yaratan tüm bilgi, yetenek ve ilişkilerinin birleşiminden oluşur. Entelektüel Sermaye'yi ölçmeden onu yönetmeniz mümkün değil. Nasıl üretim ve stoğunuzu yönetmek için hammadde-yarı mamul veya ürün ile ilgili bilgileri topluyorsanız, mali işlerinizi yönetmek için; sermaye, gelir, gider ile ilgili tüm verileri toplayıp ölçümler yapıyorsanız, ES yönetmek içinde; bilgi, yetenek ve ilişkiler ile ilgili tüm verileri toplayıp ölçümleniz gerekir. ES'nin yapı taşı "Bilgi- Knowledge." Şirket içinde bilginin bir noktadan başka bir noktaya hızlı-doğru ve etkin olarak akmasını sağlayabiliyorsanız, o zaman ES'nizi etkin olarak yönetiyorsunuz demek.

B.: Sizin perspektifinizden bakarsak, entelektüel sermaye bir kurumda nasıl konumlanıyor?

S.A.: Entelektüel sermaye, bir örgütteki insanlar, gruplar tarafından yaratılan ve o kuruma rekabet üstünlüğü sağlayan tüm açık ve örtülü bilgilerin toplamı. Entelektüel sermayenin maddi olmayan, soyut bir niteliği var. Maddi varlıklar (tangible) bilançoda yer alır, yapılan yatırımın geri dönüşü hesaplanabilir, kolaylıkla çoğaltılabilir, sınırlı uygulanması vardır, "kit" mantığı (scarce) ile yönetilir, kontrol ile yükselir, kullandıkça azalır ve aşırır, biriktirilebilir ve depolanması mümkün. Maddi olmayan bir varlık (intangible) olarak entelektüel sermaye ise bilançoda yer almaz da ek madde olarak gösterilir, tahmin üzerine değerlendirme yapılır, satın alınmaz ve taklit edilemez, değerini yitirmeden birden fazla uygulama yapma şansı var; etkin kullandıkça saflaşır ve değerlenir; "bol-çok" mantığı (abundance) ile yönetilir; güven ve motivasyonla yükselir, son derece dinamik, kullanılması bilinmeyen ellerde ise raf ömrü çok kısa.

B.: Günümüzde birçok küresel şirketin piyasa değeri ile maddi varlıkları arasında ciddi bir fark var. Sizce bu farkın asıl kaynağı nedir?

S.A.: Kendi sektörlerinde lider olan bu firmaları farklılaştıran özellik, maddi varlıkları ile pazar değerleri arasındaki farklılıktır. Bir firmanın maddi olmayan varlığı olarak tanımlanan, maddi varlıkları ile pazar değeri arasındaki bu farka "Kurumun Entelektüel Sermayesi" diyoruz. Entelektüel sermaye, kurumların rekabet üstünlüğünün kalıcılığının sağlanmasının temel kaynağıdır. Entelektüel sermayedeki artış veya azalış 'Entelektüel Performans' olarak adlandırılmaktadır. Finansal tablolar kurumların dününü ve geçmişe ait bir sürecini, entelektüel sermaye ise kurumların geleceğini gösterir.

B.: Önümüzdeki dönemde şirketleri birbirinden asıl ayrıştırarak faktör sizce ne olacak?

T.B.: Kimin daha çok teknoloji satın aldığı değil, kimin çalışanın bilgisini daha iyi yönettiği olacak. Yaratıcı insanları bünyesine katamayan, onların bilgisini kurumsal değere dönüştüremeyen ve kurum içindeki bilgi akışını yönetemeyen şirketler için gelecek son derece sert ve acımasız olacak. Yakın gelecekte yok olan markaların ortak problemi finansman eksikliği değil, düşünce üretme ve yenilik yapma eksikliği olacak. Çünkü yeni ekonomide rekabet avantajı artık sahip olmaktan değil, öğrenmekten, paylaşmaktan ve dönüştürmekten doğuyor.

S.A.: İşte kritik nokta tam burada başlıyor: Bilgi şirket içinde ne kadar hızlı dolaşüyor? Doğru ki-

şiyeye doğru anda ulaşıyor mu? Kurum içinde paylaşım teşvik ediliyor mu, yoksa bilgi bireylerin elinde sıkışıp kalıyor mu? Yenilik, tesadüfen mi ortaya çıkıyor; yoksa sistematik olarak mı üretiliyor? Bu soruların yanıtı, bir şirketin gelecekte var olup olmayacağını belirlemekte. Bu ihtiyaca yanıt veren yaklaşımın adı, Entelektüel Sermayenin ölçüm metodu Knowleft sistemi. Knowleft, şirket içindeki bilginin nasıl oluştuğunu, nasıl paylaşıldığını ve nasıl katma değere dönüştüğünü görünür kılmayı amaçlayan bir sistem..

B.: Knowleft sertifikası bir şirket için ne ifade ediyor?

T.B.: Knowleft Sertifikası ile, Entelektüel Sermaye ölçmeniz ve bunu iş dünyasına ilan etmeniz dışında, örgüt içi yaratılan bilginin yönetildiğini yani bilginin bir yerden diğer yere akmasını kontrol ettiğinizi göstermenizin yanı sıra "Öğrenen Organizasyon" olduğunuzu; Satın alma ve birleşmelerde,

halka arzlarda Entelektüel sermayenizi (intangible asset) bilanço ve finansal tablolarınızda kullanabileceğinizi tüm dünyaya açıklamış oluyorsunuz.

B.: İş biraz da buraya evrildi diyebilir miyiz; önemli olan ne ürettiğimizden çok, bildiğimizi nasıl kullandığımız mı?

S.A.: Yeni çağda sürdürülebilir rekabetin anahtarı teknoloji değil; teknolojiyi anlamlı kılan insan zekâsı. Şirketlerin gerçek sermayesi binaları, cihazları ya da yazılımları değil; düşünen, bağlantı kuran, geliştiren ve dönüştüren insanları. Teknoloji herkes için erişilebilir hâle geliyor. Yazılım satın alabiliyor, otomasyon kurulabiliyor; süreçler dijitalleşiyor. Ama kurum kültürü, ortak akıl, yaratıcı zemin, güvene dayalı bilgi paylaşımı ve yenilik üretme kapasitesi satın alınamıyor. Bunlar inşa ediliyor: Sırlarla, vizyonla ve doğru sistemlerle. Kısacası, gelecek bir kez daha çok net konuşuyor. Entelektüel sermayesini yöneten şirketler yükselecek. Yönetmeyenler ise sessizce oyunun dışına düşecek.



"Şirketin geleceği ne ürettiğinden çok ne bildiği ve o bilgiyi ne kadar hızlı dolaşıma sokabildiğiyle belirlenir." Tunç Bozbura