

## COVID-19 SONRASI İŞLETMELERDE YÜKSELEN TRENDLER: ENTELEKTÜEL SERMAYE VE DİJİTAL İLETİŞİM

Fatma AYANOĞLU\*

### Öz

*Covid-19 işletmelerde geleneksel yönetim modellerini yetersiz kılmıştır. Çalışmada uzaktan çalışma zorunluluğu ve artan dijitalleşme sonucunda işletmelerde önemli iki konu haline gelen dijital iletişim ve entelektüel sermaye kavramları incelenmiştir. Dijitalleşme, uzaktan çalışma zorunluluğu ve artan teknolojik gelişmeler işletmelerin fiziksel yapıya sahip varlıklarının yerine soyut varlıklara sahip olmasını dolayısıyla entelektüel sermaye değerlerini artırmalarını gerekli kılmıştır. Uzaktan çalışma sisteminde gerek çalışan gerek müşteriyle kurulan yüz yüze iletişimin yerini dijital iletişim almıştır. Geleneksel yönetimden, post- modern yönetim dönemine kadar işletmelerde iletişim türleri ve son olarak dijital iletişim konusu ele alınmıştır. Entelektüel sermaye kavramının günümüz işletmeleri için önemi ve entelektüel sermayenin üç ana boyutu olan yapısal, çalışan ve müşteri sermayelerinin artırılmasında dijital iletişimin konusuna değinilmiştir. Çalışmada, entelektüel sermaye değerinin artırılmasında her üç boyutta dijital iletişim tekniklerinden faydalanılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Gerek müşterilerle gerek çalışanlarla kurulan dijital iletişimin her ne kadar online platformlarda bireylerin ekran arkasından birbirlerini görmeleri mümkün olsa da yüz yüze iletişimden farklılığı üzerinde durulmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Covid-19, Dijitalleşme, Entelektüel Sermaye, Yönetim, İşletme, İletişim.

## EMERGING TRENDS IN BUSINESS AFTER COVID-19: INTELLECTUAL CAPITAL AND DIGITAL COMMUNICATION

### Abstract

*Covid-19 has rendered traditional management models inadequate in businesses. In the study, the concepts of digital communication and intellectual capital, which have become two important issues in businesses as a result of the necessity of working remotely and increasing digitalization, are examined. Digitalization, the necessity of working remotely and increasing technological developments have made it necessary for businesses to have intangible assets instead*

---

\* Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Bölümü, fsisman@marmara.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-8837-7985>.

*of physical assets, that is, to increase their intellectual capital values. In the remote working system, face-to-face communication with both the employee, and the customer has been replaced by digital communication. From the traditional management to the post-modern management period, communication types in businesses and finally digital communication are discussed. The importance of the concept of intellectual capital for today's businesses and the issue of digital communication in increasing the structural, employee and customer capitals, which are the three main dimensions of intellectual capital, are mentioned. In the study, it was concluded that digital communication techniques should be used in all three dimensions in order to increase the value of intellectual capital. It is emphasized that digital communication established with both customers and employees is different from face-to-face communication, although it is possible for individuals to see each other from behind a screen on online platforms.*

**Keywords:** Covid-19, Digitalization, Intellectual Capital, Management, Business, Communication.

## **Giriş**

Sanayi devriminden sonra atölyelerden fabrikalaşmaya geçen işletmeler için profesyonel yöneticilik kavramı doğmuştur. İşletme içi iletişim kanalları yönetimin fonksiyonlarından olan koordinasyonun en önemli konularından biridir. Modern ve post modern yönetim dönemlerinde çevre ile ilişkiler, müşteri ilişkileri yönetimi gibi konularda işletme içi çalışanlarla olan ilişkilerin yanına eklenince, işletme için iletişim konusu çok önemli hale gelmiştir. İşletme içi iletişim olan örgütsel iletişimin birçok türü bulunmaktadır. Yatay, dikey, çapraz gibi organizasyon yapısına uygun olarak sürekli değişebilen iletişim çeşitleri mevcuttur. 2019 yılının son aylarında Çinin Wuhan kentinde başlayan pandemi tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Bireylerin yaşam tarzlarını değiştiren bu süreç işletmelerin de hem örgüt yapılarını hem de iş yapış tarzlarını yeniden düzenlemek zorunda kalmalarına sebep olmuştur. Tüm dünyanın sosyal mesafe kuralına uyma zorunluluğu işlerin evden veya şirket içine gelmeden uzaktan yapılmasını gerekli kılmıştır. Böylelikle pandemi süreci başlamadan önce yavaş yavaş iş hayatına giren online çalışma çok hızlı bir şekilde ve tüm sektörler nüfuz etmiştir. Pandemi sürecinden önce online çalışma yöntemini tercih etmeyen şirketleri de içine alan bu süreç geleneksel yönetim ve iletişim biçimlerinin de değişmesini zorunlu kılmıştır. Bundan böyle dijital tabanlı iş yapış tarzlarında "Dijital İletişim" kavramı işletmelerin en önemli konusu haline gelmiştir. Dijital iletişim entelektüel sermayenin artırılmasında önemli yapıtaşlarından birini oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye, bir işletmenin maddi olmayan sermayesi anlamına gelmektedir.

Pandemide tüm sektörler kriz altında iken Türk oyun firması Peak'ın 1,8 milyar dolara satılması ile bir kez daha gündemin başını çekmiştir. Birçok makinesi, fabrikası, binası ve binlerce çalışanı olan büyük holdinglerin değerinin üstüne çıkarak, entelektüel sermayenin günümüz için önemini ortaya koymuştur. Çalışmada covid-19 sonrası işletmelerde yaşanan değişim, geleneksel yönetimden entelektüel sermaye yönetimine geçiş ve dijital iletişim konuları ele alınıp incelenmiştir. Yeni bir kavram olan dijital iletişime vurgu yapmak ve işletmeleri bu yönde bilgilendirmek çalışmanın amacıdır.

## **1. Geleneksel Yönetimden Entelektüel Sermaye Yönetimine**

### **1.1. Geleneksel (Klasik) Yönetim Dönemi**

Sanayi devrimi 1900'lü yılların başında yaşandığında edebiyat ve sanat gibi yaşam alanlarının ötesinde insan davranışlarını ve piyasadaki arz-talep dengesini değiştirmiştir.

Atölyelerden fabrikalara geçmenin yolunu açan buhar makinesi kitle üretimin önünü açmış, böylelikle çok daha ucuz üretim insanların hizmetine sunulmuştur. Fabrikalarda büyük oranda işçi çalıştırma ihtiyacı hasıl olmuş, atölyelerde 8-10 kişilik grubun yerini binlerce çalışan almıştır. O dönemde yaşanan değişim hem işletme içinde çalışan büyük kitlelerin hem de halkın yepyeni alışkanlıklarının doğmasına sebep olmuştur. Önceleri kendisi için üretim yapan bireyler, ihtiyaçları olan ürünlerin daha ucuza kendilerini sunulduğunu görünce talep patlaması yaşanmıştır. Rekabetin çok yoğun olmadığı o dönemlerde arz talebe yetişmek için çalışanları en verimli şekilde işletme içinde çalıştırmanın yollarını aramıştır. "Ne üretirsem satarım" sloganı o yıllardaki arz-talep dengesini anlatan en iyi cümlelerden biridir. Gerçekten de müşterilerin talebine yetişmek zorunda olan fabrikalar veya işletmeler farklı yollar deneyerek arzı artırmaya çalışmışlardır.

Amerika'da Taylor verimlilik üzerine yaptığı çalışmalar ile hala günümüzde geçerli olan, hareket-zaman etüdü, parça başı prim sistemi gibi çalışmaları gerçekleştirmiştir. (Özer,2011:41). Yönetim ve çalışanlar arasında iş birliği olması gerektiğini vurgulamıştır (Asunakutlu, 2001:5). Fayol, Fransa'da klasik yönetimin temellerini oluşturan yönetimin ve işletmenin fonksiyonlarını sınıflandırmıştır. Bu alanda önemli çalışmaları olan bir diğer bilim adamı olan Weber ise Almanya'da ideal bürokrasi yönetimini ortaya koyarak, (Yıldırım, 2009:384) işletmelerde bireyleri kontrol, hiyerarşik kademelerin oluşturulması, her şeyin yazılı olması, açık ofis sistemi gibi konuları vurgulamıştır.

Tüm bu çalışmaların tek amacı verimliliği artırarak arzın miktarını artırmak, talebi daha fazla karşılayarak daha fazla kar elde edebilmek ve “en iyi tek bir yönetim modelini “her sektör ve her işletme için adeta bir reçete halinde uygulayabilmektir.

### **1.2. Geleneksel Yönetim Döneminde Örgüt Yapıları ve İletişim**

Klasik yönetim döneminde örgüt yapıları üçgen şeklinde alt kademede birçok çalışanın olduğu, yukarıda tepe yönetiminin olduğu bir şekildedir. Bu yapıya göre işbölümü ve uzmanlaşma açık ve nettir. Yapı merkezidir. Kararlar daima en üst yönetim tarafından alınır. Alt kademeye verilen kararlar ile ilgili bilgi verilmez.

Bu dönemde iletişim tek yönlüdür. Emir komuta zinciri yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. İletişim kanalları birden çok basamağı takip etmektedir. Kurallar yazılı bir şekildedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim neredeyse çok azdır. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim oldukça ağır ve kademeler arasındaki hiyerarşiyi takip ederek izlemektedir.

### **1.3. Neo Klasik Yönetim Dönemi (İnsan İlişkileri Yaklaşımı)**

Sanayi devriminin başlangıcında yaşanan bu çalışmalar işletme içinde çalışan bireylere sanki birer makine imiş gibi davranılması halini getirmiştir. Bireyin duygularından arındırılmış makinenin bir parçası gibi gören bu sistemin tek amacı çalışanların fabrikadaki makinelerin hızına göre çalışmalarını sağlamaktır. Bu durum dünya üzerinde yaşanan en büyük krizlerden biri olan büyük buhrana kadar devam etti.

Krizle karşı karşıya kalan fabrikalar kapandı, büyük işçi sınıfları işsiz kaldı. İnsanlar ilk defa o dönemde grev, lokavt gibi davranışlar gösterdi. Böylelikle işletmeler içinde Neo Klasik Yönetim dönem dediğimiz, insana artık makine gibi davranılamaması gerektiğini anlatan, onun sosyal bir varlık olduğunu vurgulayan yepyeni bir dönem geldi. Bu yeni dönem daha önceleri makine-insan modeline göre yönetilebilen bireylerin artık bu şekilde yönetimle çalışmalara karşılık vermemesi sonucu karşımıza çıktı. Bu aslında insanın kendine ait bir değer arayışı idi. Bu yeni dönemde iş yavaşlatan, eskisi performans göstermeyen bireyin neden bu davranışları sergilediği araştırıldı. Hawthorne ve arkadaşları tarafından farklı sektör ve işletmelerde yapılan deneylerle yaklaşık 8-12 yıl gibi oldukça uzun süren bu araştırmalar sonucunda karşımıza çıkan sonuç şu idi: “İnsan Makine Değildir, Sosyal Bir Varlıktır.” Çalışmayı sevdiği veya iyi anlaştığı kişilerle aynı ortamda çalışırsa performansı yükselir, sorumluluk almak ister (Öztürk, t.y), sadece ücret karşılığı değil takdir edilme gibi manevi durumlar karşısında da motive olur,

bencil değildir ve uygun ortam oluşturulduğunda performansı artar gibi sonuçlar elde edilmiştir.

#### **1.4. Neo Klasik Yönetim Döneminde İletişim**

Bu dönemde klasik yönetim döneminde olduğu gibi merkezîyetçi bir yapı olmakla birlikte, insan odağına önem verildiği için daha katılımcı bir yönetim anlayışı vardır. Ancak yine de emir komuta zinciri yukarıdan aşağıya doğru ilerlemektedir. Örgüt yapısı birden çok hiyerarşik yapıdan oluşmaktadır. Bireyler tek tek veya gruplar içinde çalıştırılmaktadır. Bireyin sosyalliği önemlidir. İletişim kanalları çalışanlar arasında klasik yönetim dönemine göre daha fazladır. Bu dönem resmi olmayan iletişim kanallarının varlığını kabul etmektedir. Yatay iletişime vurgu yapılmıştır (Çetintaş; 2016:190-191). Ancak yine de açık ve hızlı bir iletişimden söz edilemez.

#### **1.5. Modern Yönetim Dönemi**

Klasik ve neo-klasik yönetim dönemlerinde işletmeler arz-talep dengesi açısından değerlendirildiğinde arzın az olduğu ve talep patlamasının yaşandığını söyleyebiliriz. Ancak rekabetin artması ve çevresel faktörlerin işletmeleri etkilemesi ile birlikte müşterinin tercih edebilmesi şansının artması sonucu bir diğer deyişle aynı ürünü üreten birden fazla firmanın olması ve rakip firma sayılarının artması sonucu yepyeni bir dönem başlamıştır. Burada yapılar klasik ve neo-klasik dönemlere göre daha organik bir hal almıştır. Bu tür organizasyonlarda bireyler emir komut zincirinin dışında daha önemli hale gelmektedir (Çetintaş, 2016:184). Modern yönetim dönemi denilen bu dönemde işletmeler için artık önemli olan müşteri tercih ve beklentileri ile rekabette sürdürülebilir başarıyı elde etmek idi. Bu sebeple yönlerini işletme içinden işletme dışına kaydıran yöneticiler için en önemli konu müşterinin bağlılığını sağlamak ve ona uygun ürün üretmek olmuştur. Daha önceleri “ne üretirsem satırım” düşüncesinin hâkim olduğu KİTLE ÜRETİMİ yerini KİŞİYE ÖZEL ÜRETİM almıştır.

#### **1.6. Modern Yönetim Döneminde İletişim**

Rekabet koşulları arttıkça işletmeler daha hızlı ve esnek yapılar haline gelmiştir. Bürokratik yönetimin yanında demokratik ve katılımcı bir yönetim de hakimdir. Yapılar daha esnek ve iletişim kanalları daha açıktır. Müşteri ile ilişkiler önem kazanmıştır. Bu dönemde kapalı sistem olan anlayış açık sistem haline gelmiştir. Bir başka deyişle işletmeler artık çevreyle iletişim haline gelen yapılar haline dönüşmüştür. İşletme içinde dikey örgüt yapılarının yanında yatay örgüt yapıları da önem kazanmıştır. Çapraz iletişim rekabette hızın gerekliliğinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmıştır. Teknolojinin

artması ve orta kademenin yaptığı işi otomasyonun yapması sonucu orta kademe kalkmış, daha basık yapılar, hiyerarşik kademelerin daha az olduğu yapılar artmıştır. Hız ve esneklik önemlidir. Ancak bu durum çevresel koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Bu duruma bağlı olarak iletişim çok yönlü, yüz yüze, çapraz iletişim şeklinde gerçekleşmektedir. Aynı zamanda dikey iletişim sadece yukarıdan aşağıya değil, hiyerarşik kademeleri takip etmekle birlikte aşağıdan yukarıya doğru gerçekleşmektedir.

### 1.7. Post Modern Yönetim Dönemi

Değişen dünyanın koşulları bununla kalmamış, küreselleşme, ülkeler arası dengelerin değişmesi, teknolojik gelişmelerin artması ve hızlanması ile internetin yaygınlaşması sonucu Post-Modern Yönetim dönemine girilmiştir. Artık tüm dünya birbiriyle hem küresel olgudan dolayı bir köy halinde hem de iletişim kanallarının çok hızlı ve açık olmasından dolayı da rakip konumdadır. KÜRESEL DÜŞÜN YEREL UYGULA olgusunun önem kazandığı bu dönemde işletmeler için değişim kaçınılmazdır. Risk ve belirsizlik yüksektir. Artık bir yönetici aynı işletme içinde klasik yönetim döneminin vurguladığı gibi EN İYİ TEK BİR YÖNETİM MODELİNİ değil birden çok yönetim tekniği ve becerisini gerektiren modelleri uygulamak durumundadır. Çevre hızlıca değişmektedir, risk yönetimi, kriz yönetimi gibi konular önem kazanmıştır. İşletmelerde rekabet arttıkça maliyetlerin azalımı ön plana çıkmıştır. Hatta bunun sonucunda Çin'deki işgücünün düşük seviyede olması sebebiyle birçok uluslararası firma üretim merkezini Çine kaydırmıştır.

Böylelikle tüm dünya için yepyeni bir üretim modeli uygulanmıştır. Bir işletmenin üretim hattında, ürün tasarımı başka bir ülkede, ürünün üretimi bir başka ülkede, ürünün müşteriyle buluşma noktası ise bambaşka bir ülkede ya da coğrafi bölgede gerçekleşmiştir.

### 1.8. Post Modern Yönetim Döneminde İletişim

Küreselleşme ve internetin artması rekabet koşullarının hızla değişmesi risk ve belirsizlik faktörleri, işletmelerin birden çok ülkede veya coğrafi bölgede faaliyet gösteriminin bir sonucu olarak Hibrit organizasyon yapıları, ürün veya bölge temelli organizasyon yapıları karşımıza çıkmıştır. Aynı zamanda teknolojiyi kullanan firmaların artmasıyla birlikte sanal organizasyonlar önem kazanmıştır. İletişim çok yönlü, yüz yüze, yatay, dikey, çapraz vb. gibi birden fazla şekilde gerçekleşmektedir. İletişim kanalları sürekli ve açıktır. Hızlı iletişimin önemi çok büyüktür. Örgüt yapıları yalın ve işlerin tam zamanında faal olmasına göre organize edilmiştir. İşletme tüm iletişim kanallarından etkin bir şekilde yararlanmak zorundadır. E- Ticaretin

artması dijital mecralarda faaliyet göstermeye dolayısıyla online iletişime önem verir. Ancak bu durum her işletme için geçerli değildir. Sadece belli sektörler (bilişim sektörü gibi) veya e-ticaret kanallarını kullananlar için bu mecra önemlidir. Diğer işletmeler iletişimlerini geleneksel yönetişimin gerektirdiği tüm iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanarak sürdürmektedirler. Teknolojik altyapı ve internet iletişimin hızlı akması ve bilginin hiç durmadan herkese gönderilmesini mümkün kılmaktadır.

## **2. Covid-19 Süreci Entelektüel Sermaye ve Dijital İletişim**

Dijital Devrim, birey ister çalışsın ister çalışmasın yaşamının bir parçasını teknoloji ve dijitalleşme haline getirmiştir. Evden çıkamayan bireyin asgari yaşamını sürdürmesi için gerekli olan ihtiyaçlarını internetten sipariş vermesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bireyin adeta bir uzvunun bilgisayar haline gelmesi ışık hızıyla gerçekleşirken, “çipli insan” örnekleri İsveç’te ve IMF’nin borç verdiği Afrika ülkelerinde hayata geçirilmiştir. İsveç’te şu an için çip taktıranların 4000 kişiden fazla olduğu belirtilmektedir (TRT Haber, 2020). Gelecekte ister çip olsun ister olmasın, kaçınılmaz olan dijitalleşmenin yaşamak için gerekli olduğu gerçeğidir. Bu durum bireyin dijital dünyada adeta bir makine gibi yaşamasına sebep olmaktadır. Sosyal izolasyon ile yalnızlaşan birey sadece iş toplantısı veya asgari gerekli alışverişini yapmak için değil “sosyalleşmek” için de yine dijital dünyayı kullanır hale gelmiştir. Sosyal medyanın adeta sanki tam günümüz için hazırlanmış olan farklı platformlarında birey bu yalnızlığı gidermek için dipsiz kuyu olan dijital dünyanın derinliklerine dalarken, yaşadığı sosyo-psikolojik sorunlara bir ışık bulmaya çalışmaktadır. Sonuçta her ne maksatla olursa olsun birey artık dijital insan haline gelmiştir ve önümüzdeki dönemlerde bu dijitalleşme çok daha fazla artacaktır (Ayanoglu, 2020).

Bilgiye ulaşmanın zor olduğu günlerden, bilgiye her yerde rahatlıkla ulaşılabilen döneme geçerken, bilgiye sahip olmak yeterli değildir. Bilgiyi ve veriyi işleyen, doğru analiz eden ve bunu işletmenin faydasına çevirebilen üstünlüğü korumaktadır. Bilgi deryasının içinde “işe yarayan bilgi (katma değer yaratan bilgi)’ ile hurda bilgiyi ayırmak önem kazanmıştır. İşletmenin sahip olduğu onu diğer işletmelerden farklı yapan sahip olduğu bilgidir ve bu bilgi kısaca işletmenin en önemli sermayesi haline gelmiştir. İşte bu sermaye ENTELEKTÜEL SERMAYEDİR (Ayanoglu, 2020).

Entelektüel Sermaye kavramı 1990’lı yılların başında karşımıza çıkmış olsa da işletmelerde gözle görülmeyen birçok varlığın işletme değerine maddi katkıda bulunması sonucu önem kazanan bir kavramdır. İşletme sermayesi soyut ve somut varlıklardan oluşmaktadır. Somut varlıklar makine, bilgisayar,

bina, hammadde gibi faktörler iken işletmeye değer kazandıran marka, patent, know-how gibi kavramlar soyut varlıklardır. İşletmelere değer katan soyut varlıklar oldukça önemlidir (Görmüş, 2009:59). Teknolojinin artması ve dijital mecrada kar oranlarının yükselmesi soyut bir kavram olan entelektüel sermayeyi karşımıza çıkarmaktadır. Entelektüel sermaye yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve çalışan sermayesi olmak üzere toplam üç boyuttan oluşmaktadır. Yapısal sermaye işletmenin esnekliği, marka değeri, tecrübeleri, öğrenen organizasyon olma derecesi gibi kavramlardan oluşur. Müşteri sermayesi, işletmenin sürekli müşterisi, müşteri bağlılık derecesi, Pazar payı gibi kavramları içerir. Çalışan sermayesi ise işletmeye değer katan çalışanları, inovatif ürün üretebilme kapasitesi gibi kavramları içerir.

1990'lı yıllarda Hammel ve Prahalad işletmelerde büyük bir sıçrayış gerçekleştirebilmek için organizasyon yapılarının radikal olarak değiştirilmesi anlamına gelen değişim mühendisliği (reengineering) kavramına odaklandıklarında, işletmelere rekabet avantajı oluşturmada değer yaratım aracı olarak işletmenin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve deneyimlerin önemi anlaşılmıştır. 1990'lı yıllarda Hammel ve Prahalad işletmelerde büyük bir sıçrayış gerçekleştirebilmek için organizasyon yapılarının radikal olarak değiştirilmesi anlamına gelen değişim mühendisliği (reengineering) kavramına odaklandıklarında, değişim ve belirsizlik unsurlarının artması ve rekabet koşullarının değişmesi sonucu işletmelere rekabet avantajı oluşturmada değer yaratım aracı olarak işletmenin sahip olduğu bilgi, tecrübe ve deneyimlerin önemi çok daha fazla anlaşılmıştır (Ayanoglu, 2020).

Covid-19 Dijital Devrimi tüm dünyaya yaşatırken ister geleneksel yapıda olsun ister olmasın tüm işletmelerin dijital kanallardan iş yapmalarını zorunlu hale getirmiştir. Tüm bu iş yapış tarzları ve süreçleri dijitalleşmeye doğru kayarken de karşımıza yepyeni bir iletişim türü ortaya çıkmıştır **DİJİTAL İLETİŞİM**.

Dijital iletişim ile işletme artık satış ve pazarlama faaliyetlerini yürütmek durumundadır. Dijital iletişim çalışanlar evde ve işten uzakta iken onlarla iletişim kurabileceğimiz en önemli araç haline gelmiştir. Dijital iletişim şirket marka değeri ve algısının oluşmasında kullanılacak baş faktör olmuştur.

Entelektüel sermayenin tüm boyutlarında iletişim oldukça önemlidir. İşletmenin gerek marka değerinin yükseltilmesinde gerek satış ve pazarlama kanallarının artmasında gerek çalışanlar ile olan iletişimde gerekse müşteri ilişkileri yönetiminde başarıya ulaştıracak olan en önemli husus iletişimdir.



Kriz dönemlerinde ilk kesilen bütçe iletişim bütçelidir. İletişim özellikle pandemi dönemi ve sonrasında çok daha önemli hale gelmiştir. Standart değil rekabette üstün konumu sağlayacak rakiplere göre farkınızı daha net bir şekilde ortaya koyabilecek -skandal iletişim- yapılmalıdır (Korkmaz, 2020).

Pandemi süreci işletmeleri müşteriyle daha net ve şeffaf iletişim süreci kurma zorunluluğunu artırmıştır. Önümüzdeki dönemlerde iletişim alanında şirketler tarafından yapılan çalışmalar daha da artacaktır. Satış sonrası ilişkilerin sağlanarak müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik olarak planlanan CRM ve diğer tüm pazarlama faaliyetleri sosyal mesafe kuralı, satışların online olarak yapılması vb. gibi sebeplerden dolayı yeniden şekillenecektir. Müşteri ile yüz yüze iletişim kurularak yapılan pazarlama faaliyetlerinin yerini online müşteri temsilcileri ile yapılan sanal görüşmeler alacaktır.

Müşteri tutundurma faaliyetleri de yeni iletişim kanalları ile gerçekleşecektir. E-ticaret sayesinde müşteriler işletmelere ait satış sonrası hizmetler, ürün kalitesi, ikame veya rakip ürünlerle fiyat karşılaştırması gibi imkanlara çok hızlı ve şeffaf bir şekilde ulaşabilecektir. Aynı şekilde işletmelerin tüm süreçleri online süreçler, sanal örgüt yapısı ve etkin iletişim ağları ile hızlı bir şekilde müşteri ve paydaşlara aktarılabilir. Hal böyle olunca da işletmeler arasında daha hızlı ve esnek yapıya sahip olan, müşteri gözünde daha güvenilir yer alan, sosyal medya gibi e-ticaretin gereği olan yeni iletişim kanallarını daha etkin kullanabilen firmalar ön plana çıkacaktır (Ayanoglu, 2020).

### **Sonuç**

Dijitalleşme işletmelerin geleneksel yönetim anlayışının yerine yeni yönetim tekniklerinin kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Dijitalleşme, uzaktan çalışma zorunluluğu ve artan teknolojik gelişmeler işletmelerin fiziksel yapıya sahip varlıklarının yerine soyut varlıklara sahip olmasını dolayısıyla entelektüel sermaye değerlerini artırmalarını gerekli kılmıştır. Uzaktan çalışma sisteminde gerek çalışan gerek müşteriyle kurulan yüz yüze iletişimin yerini dijital iletişim almıştır. Entelektüel sermayenin üç önemli boyutu olan müşteri, çalışan ve yapısal sermaye boyutlarında iletişim hususu oldukça önemlidir. Entelektüel sermaye değerinin artırılmasında her üç boyutta dijital iletişim tekniklerinden faydalanılmalıdır. Gerek müşterilerle gerek çalışanlarla kurulan dijital iletişimin her ne kadar online platformlarda bireylerin ekran arkasından birbirlerini görmeleri mümkün olsa da yüz yüze iletişimden farklı olduğu unutulmamalıdır.

## Kaynakça

- Alpaslan S. ve Kutanis R. (2007). Sanayi ve Bilgi Toplumu Yönetim Metaforlarının Karşılaştırılması, *Akademik İncelemeler*, 2(2), 49-71.
- Asunakutlu, T, (2001). Klasik ve Neoklasik Dönemde Örgütsel Güvenin Karşılaştırılması Üzerine Bir Deneme. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, Sayı:5.
- Bozbura, T. ve Toraman, A. (2004). Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışması ve Bir Uygulama. *İTÜ Dergisi*, 3(1), 55-66.
- Çetintaş, B. (2016). Yönetim Yaklaşımlarında Örgütsel İletişim Olgusunun Değerlendirilmesi, *Gifder*, 4(4),174-199.
- Görmüş, A.Ş. (2009). Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 11(1), 57-75.
- Keskin, H. Şentürk, H. A. ve Beydoğan, A. (2018). ‘Yenilikçilik Kalitesi Perspektifinden Bilgi Paylaşımı, Entelektüel Sermaye ve Performans İlişkisi’, *Business and Management Studies: An International Journal*, 6(3), 71-94.
- Korkmaz, H. (2020). www.torusimtoday.net. (Erişim Tarihi 16.05.2020).
- Kümbül Güler, B. (t.y.). Geçmişten Günümüze Çalışma Psikolojisi. *Karatahta/ İş Yazıları* 3. www.researchgate.net (Erişim Tarihi 16,05.2020)
- Lentjushenkova, O. ve Lapina, I. (2014). The Classification of the Intellectual Capital Investments of an Enterprise. *Social and Behavioral Sciences*, 156, 53-57
- Özer, A. (2011). Frederick Taylor’un Görüşlerini 21. yy Yönetim Mantığı ile Yeniden Okumak. *Verimlilik Dergisi*, 2, 41-72.
- Öztürk, C. (t.y.). *Neoklasik Yönetim Kuramlarında Argyris’in Olgunlaşmama Teorisine Davranışsal Liderlik Yaklaşımlarından Çözümler*. www.beu.edu.tr (Erişim 04.06.202).
- TRT Haber (2020). www.trthaber.com. (Erişim Tarihi 16.05.2020).
- Yıldırım, M. (2009). Modernizm Post-Modernizm ve Kamu Yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 381-393.