

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
FİNANS VE BANKACILIK BİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ,
DEĞERLENDİRİLMESİ VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ**

Doktora Tezi

CEVDET KIZIL

İstanbul, 2009

T.C.
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
FİNANS VE BANKACILIK BİLİM DALI

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ,
DEĞERLENDİRİLMESİ VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ**

Doktora Tezi

CEVDET KIZIL

Danışman: PROF. DR. GÜRBÜZ GÖKÇEN

İstanbul, 2009

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET.....	VII
ABSTRACT.....	VIII
TABLO LİSTESİ.....	IX
ŞEKİL LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR.....	XIII
GİRİŞ.....	1
1. ENTELEKTÜEL SERMAYE.....	4
1.1 Entelektüel Sermaye Kavramı ve Entelektüel Sermayenin Tanımı.....	4
1.2 Entelektüel Sermayenin Önemi.....	17
1.3 Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi.....	23
1.4 Entelektüel Sermaye Literatür Taraması ve İlgili Çalışmalar.....	38
1.5 Entelektüel Sermaye Unsurları.....	48
1.5.1 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye - Müşteri Sermayesi Modeli.....	49
1.5.2 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye Modeli.....	55
1.5.3 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye - Müşteri Sermayesi - İlişki Sermayesi Etkileşim Modeli.....	60
1.5.4 Yapısal Sermaye - İnsan Sermayesi - İlişki Sermayesi Modeli.....	61
1.5.5 İçsel Yapı - Dışsal Yapı Modeli.....	63
1.5.6 Paydaş Kaynakları - Yapısal Kaynaklar Modeli.....	63
1.5.7 Potansiyel Entelektüel Sermaye - Gerçekleşen Entelektüel Sermaye.....	64

1.5.8 İnsan Sermayesi - Müşteri Sermayesi - İlişki Sermayesi - Yapısal Sermaye - Entelektüel Varlıklar - Entelektüel Mülkiyet - Yenilik - Bilgi - Araştırma Geliştirme - Bilgi Teknolojileri Modeli.....	65
1.5.9 Çalışanlar - Firma - Müşteri Modeli.....	66
1.5.10 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye - Yenilik Sermayesi - Müşteri Sermayesi - Sosyal Sermaye Modeli.....	66
1.5.11 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye - Müşteri Sermayesi - İlişki Sermayesi - Sosyal Sermaye - Rekabetçi Sermaye - Diğer Unsurlar Modeli.....	67
1.5.12 İnsan Sermayesi - Müşteri Sermayesi - İş Süreçleri Sermayesi Modeli.....	67
1.5.13 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye - Dış Sermaye Modeli.....	68
1.5.14 Bilgi Sermayesi - Yönetim Sermayesi - Pazar Sermayesi Modeli.....	68
1.5.15 Müşteri Sermayesi - Örgütsel Sermaye - İnsan Sermayesi Modeli.....	69
1.5.16 İnsan Sermayesi - Örgütsel Sermaye - İlişki Sermayesi Modeli.....	70
1.5.17 İnsan Sermayesi - Sosyal Sermaye - Yapısal Sermaye Modeli.....	70
1.5.18 Yapısal Sermaye - İnsan Sermayesi - Pazar Sermayesi - Yenilik Sermayesi Modeli.....	72
1.5.19 Pazar Varlıkları - İnsan Merkezli Varlıklar - Entelektüel Mülkiyet - Altyapı Sistemi Varlıkları Modeli.....	72
1.5.20 İnsan Sermayesi - Yenilik Sermayesi - Yapısal Sermaye - İlişki Sermayesi Modeli.....	74
2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	75
2.1 Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi.....	75
2.2 Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemleri.....	78

2.2.1 Piyasa Değeri ve Defter Değeri Arasındaki Farkın Hesaplanması Yöntemi.....	79
2.2.2 Tobin'in Q Rasyosu (Tobin's Q Ratio).....	81
2.2.3 Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer (Calculated Intangible Value = CIV).....	85
2.2.4 Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added).....	87
2.2.5 Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard).....	89
2.2.6 Skandia Kılavuzu (Skandia Navigator).....	95
2.2.7 Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi (Intangible Assets Monitor).....	102
2.2.8 Katma Değer Entelektüel Katsayısı (The Value Added Intellectual Coefficient – VAIC).....	105
2.2.9 Entelektüel Sermaye Derecelendirmesi.....	108
2.2.10 Entelektüel Sermaye Endeksi (Intellectual Capital Index).....	111
2.2.11 Teknoloji Brokeri (Technology Broker).....	113
2.2.12 İnsan Kaynakları Maliyeti ve Muhasebesi (Human Capital Costing and Accounting = HRCA).....	115
2.2.13 Maddi Olmayan Varlıkların Ölçümünün Finansal Yöntemi (FIMIAM).....	116
2.2.14 Sullivan'ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi.....	119
2.2.15 DATI Projesi.....	121
2.2.16 MERITUM Projesi.....	124
2.2.17 OECD Projesi.....	125
2.2.18 İnsan Sermayesi Ölçüm Yöntemleri.....	126
2.2.19 Yapısal Sermaye Ölçüm Yöntemleri.....	128
2.2.20 Müşteri Sermayesi Ölçüm Yöntemleri.....	129
2.3 Entelektüel Sermayenin Değerlendirilmesi.....	133
3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ, RAPORLANMASI VE YÖNETİLMESİ.....	139
3.1 Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi.....	139

3.1.1 Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi Sorunu	140
3.1.2 Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesinin Önemi.....	142
3.1.2.1 İnsan Varlıkları Muhasebesi ve İnsan Kaynakları....	143
Muhasebesi	
3.1.2.2 Entelektüel Sermaye Bilançosu.....	146
3.1.2.3 Konsolide Finansal ve Entelektüel Sermaye	
Bilançosu.....	147
3.1.3 Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi.....	148
3.1.3.1 Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile	
Tekdüzen Hesap Planı.....	148
3.1.3.2 Maddi Olmayan Duran Varlıklar	
Standartı (TMS 38).....	151
3.1.3.3 25 nolu Sermaye Piyasası Kurulu (SPK)	
Tebliği 34. Madde Hükmü.....	153
3.1.4 Dünya’da Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi.....	153
3.1.4.1 SEC’in önerdiği Entelektüel Sermaye Tablosu.....	154
3.1.4.2 Danimarka Ticaret ve Sanayi Bakanlığı ile	
Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı	
Tarafından Önerilen Entelektüel Sermaye	
Tablosu Analiz Modeli.....	161
3.1.4.3 FASB’ın 142 nolu Şerefiye ve Diğer Maddi	
Olmayan Varlıklar Maddesi.....	165
3.2 Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	166
3.2.1 Entelektüel Sermayenin Raporlanması Sorunu.....	167
3.2.2 Entelektüel Sermayenin Raporlanmasının Faydaları.....	172
3.2.3 Entelektüel Sermayenin Raporlanması Uygulamaları.....	176
3.2.3.1 Infineon Technologies Firmasında Entelektüel	
Sermayenin Raporlanması.....	176
3.2.3.2 Systematic Firmasında Entelektüel Sermayenin	
Raporlanması.....	178

3.2.3.3 CMM Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	181
3.2.3.4 Carl Bro Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	183
3.2.3.5 Oracle Denmark Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	186
3.2.3.6 Dator Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	188
3.2.3.7 ANZA Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	189
3.2.3.8 Navision Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	192
3.2.3.9 Sentensia Q AB Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	194
3.2.3.10 Indra Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	196
3.3 Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi.....	198
3.3.1 Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi İlkeleri.....	202
3.3.2 Entelektüel Sermayenin Yönetilmesinin Önemi.....	204
3.3.3 Entelektüel Sermayenin Yönetilmesinin Faydaları.....	207
4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE.....	212
4.1 Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermaye Kavramı.....	212
4.2 Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi.....	223
4.3 Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi.....	229
4.4 Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	233
4.5 Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi.....	243
5. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN RAPORLANMASI, ÖLÇÜLMESİ VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA.....	249
5.1 Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Tanıtımı ve Bilgileri.....	253

5.2 Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’de Entelektüel Sermayenin Raporlanması.....	259
5.3 Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi.....	338
5.4 Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’de Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi.....	398
5.5 Çalışmanın Literatüre Katkısı.....	401
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	406
KAYNAKÇA.....	408

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyadı	: Cevdet Kızıl
Bilim Dalı	: Finans ve Bankacılık
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Gürbüz Gökçen
Tez Türü ve Tarihi	: Doktora - Ekim 2009
Anahtar Kelimeler	: Bankacılık, Finans, Entelektüel Sermaye

ÖZET

BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ, DEĞERLENDİRİLMESİ VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ

Günümüzün iş dünyasının temel karakterlerinden biri, bilgi yoğun üretime dayanması ve yüksek uzmanlık gerektirmesidir. Geçmiş dönemlerde olduğu gibi üretimde yalnızca emek ve sermaye dikkate alınmamaktadır. Bilginin yükselen değeriyle birlikte, entelektüel sermaye bankacılık sektöründe büyük bir önem arz etmektedir. Bu çalışmada bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin ölçülmesi, değerlendirilmesi, muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve yönetilmesi konularına konsantre olunmuştur. Çalışmanın uygulama kısmı, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. üzerinde gerçekleştirilmiştir. Yürütülen çalışma neticesinde düzenlenen bankanın entelektüel sermaye raporu şirketin insan sermayesi ve yapısal sermayesinin bazı yönlerden olumlu, bazı yönlerden ise olumsuz bir trend sergilediğini göstermiştir. Şirketin ilişki sermayesiyle ilgili zayıf bir noktaya rastlanmamıştır. Bankanın entelektüel sermayesinin piyasa değeri - defter değeri yöntemiyle ölçülmesi sonucunda, entelektüel sermayesinin belirli bir istikrara sahip olmadığı tespit edilmiştir. Bankanın defter değerinde her yıl artış gerçekleşirken, piyasa değerinde dalgalanmalar mevcuttur. Katma değer entelektüel katsayısı yöntemi de, piyasa değeri - defter değeri yöntemi gibi bankanın entelektüel sermayesinde belirli bir istikrarın bulunmadığına işaret etmektedir. Ancak her iki yöntemle göre de şirketin entelektüel sermayesi 2005 yılında zenginleşmiş, 2008 yılında ise fakirleşmiştir. Katma değer entelektüel katsayısı yöntemi ışığında bankada katma değer, finansal sermaye, maddi sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermaye istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Gerçekleştirilen korelasyon analizi, bankanın insan sermayesi etkinliği ile yapısal sermaye etkinliği arasında çok güçlü bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Cevdet Kızıl
Field : Finance and Banking
Supervisor : Prof. Dr. Gürbüz Gökçen
Degree Awarded and Date : Ph. D. - October 2009
Keywords : Banking, Finance, Intellectual Capital

ABSTRACT

THE MEASUREMENT, EVALUATION AND ACCOUNTING OF INTELLECTUAL CAPITAL IN BANKING SECTOR

One of the main characteristics of today's business world is that, it depends on knowledge intensive production and requires high expertise. Nowadays, compared to the former periods, labor and capital are not the only factors considered for production. Intellectual capital has become very important in the banking sector with the rising value of knowledge. This paper concentrates on the measurement, evaluation, accounting, reporting and management of intellectual capital in banking industry. The technical part of this study focuses on Türkiye Garanti Bankası A. Ş. (Garanti Bank). The intellectual capital report of mentioned bank prepared as a result of technical work has shown that, the human capital and structural capital of company presents some positive and negative trends. However, no weak points has been determined related to relational capital of the firm. Additionally, the technical part of this study has revealed that, intellectual capital of the bank does not reflect stability according to the market value - book value measurement method. While the book value of bank rises systematically every year, fluctuations are observed for its market value. Similar to the market value - book value method, the value added intellectual coefficient method also points that intellectual capital of the bank is away from being stable. On the other hand, in regards to both methods, intellectual capital of the enterprise did prosper in 2005 and weakened in 2008. Besides, in the light of value added intellectual coefficient method, bank's value added, financial capital, physical capital, human capital and structural capital has been rising steadily. Finally, correlation analysis of this paper indicates that, a very strong relationship exists between the bank's human capital efficiency and the structural capital efficiency.

TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1.3 : Entelektüel Sermaye'nin Tarihsel Gelişimi	29
Tablo 1.5 : Yapısal Sermaye Bileşenleri	58
Tablo 2.2.1 : Skandia Kılavuzu Entelektüel Sermaye Temel Ölçütleri Tablosu	99
Tablo 2.2.2 : Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi	103
Tablo 2.2.3 : Entelektüel Sermaye Derecelendirmesi	110
Tablo 2.2.4 : Entelektüel Sermaye Tablosu Analiz Modeli	123
Tablo 2.2.5 : İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye ve Müşteri Sermayesi Ölçüm Göstergeleri	130
Tablo 2.2.6 : Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemlerinin Kategorizasyonu	133
Tablo 3.1.1 : İnsan Kaynakları Muhasebesi Uygulaması (Volvo)	144
Tablo 3.1.2 : İnsan Kaynakları Muhasebesi Uygulaması (Stockholm Country Council Public Dental Care Service)	145
Tablo 3.1.3 : Entelektüel Sermaye Tablosu Uygulaması (Skandia)	156
Tablo 3.1.4 : Entelektüel Sermaye Tablosu Uygulaması (Seibersdorf Avusturya Araştırma Merkezi)	158
Tablo 3.1.5 : Entelektüel Sermaye Tablosu Analiz Modeli Uygulaması (Etkiler ve Faaliyetler) (COWI A/S)	163
Tablo 3.1.6 : Entelektüel Sermaye Tablosu Analiz Modeli Uygulaması (Kaynaklar) (COWI A/S)	164
Tablo 3.2.1 : Finansal Raporlardaki Sorunları Çözmek İçin Yapılan Çalışmalar ve Sunulan Öneriler	169
Tablo 3.2.2 : Infineon Technologies Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması	177
Tablo 3.2.3 : Systematic Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması	180
Tablo 3.2.4 : CMM Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması	182
Tablo 3.2.5 : Carl Bro Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması	185
Tablo 3.2.6 : Oracle Denmark Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması	187
Tablo 3.2.7 : Dator Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması	189
Tablo 3.2.8 : ANZA Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması	190
Tablo 3.2.9 : Navision Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması	193
Tablo 3.2.10 : Sentensia Q AB Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması	195
Tablo 3.2.11 : Indra Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması	197
Tablo 4.3 : İspanyol Bankası – Entelektüel Sermaye Tablosu	231
Tablo 4.4.1 : Oesterreichische Nationalbank'ın 2003 Yılı Entelektüel Sermaye Raporu	234
Tablo 4.4.2 : Oesterreichische Nationalbank'ın 2005-2007 Yılları Entelektüel Sermaye Raporu	238
Tablo 5.1 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Ortaklık Yapısı	254
Tablo 5.2.1 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle Şube ve Personel Sayıları	261
Tablo 5.2.2 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle Şube ve Personel Sayıları	263
Tablo 5.2.3 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle Şube ve Personel Sayıları	265
Tablo 5.2.4 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle Şube ve Personel Sayıları	267

Tablo 5.2.5 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle Şube ve Personel Sayıları	269
Tablo 5.2.6 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Şube Başına Personel Sayıları (Güvenlik Görevlisi Hariç)	271
Tablo 5.2.7 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle Yurtdışı Temsilcilik ve Yurtdışı Şube Sayılarıyla Personel Adetleri	272
Tablo 5.2.8 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle Yurtdışı Temsilcilik ve Yurtdışı Şube Sayılarıyla Personel Adetleri	273
Tablo 5.2.9 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle Yurtdışı Temsilcilik ve Yurtdışı Şube Sayılarıyla Personel Adetleri	274
Tablo 5.2.10 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle Yurtdışı Temsilcilik ve Yurtdışı Şube Sayılarıyla Personel Adetleri	275
Tablo 5.2.11 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle Yurtdışı Temsilcilik ve Yurtdışı Şube Sayılarıyla Personel Adetleri	276
Tablo 5.2.12 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (İlk Öğretim ve Orta Öğretim Mezunları)	278
Tablo 5.2.13 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (Yükseköğretim, Yüksek lisans ve Doktora Mezunları)	279
Tablo 5.2.14 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (İlk Öğretim ve Orta Öğretim Mezunları)	281
Tablo 5.2.15 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (Yükseköğretim, Yüksek lisans ve Doktora Mezunları)	282
Tablo 5.2.16 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (İlk Öğretim ve Orta Öğretim Mezunları)	284
Tablo 5.2.17 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (Yükseköğretim, Yüksek lisans ve Doktora Mezunları)	285
Tablo 5.2.18 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (İlk Öğretim ve Orta Öğretim Mezunları)	287
Tablo 5.2.19 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (Yükseköğretim, Yüksek lisans ve Doktora Mezunları)	288
Tablo 5.2.20 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (İlk Öğretim ve Orta Öğretim Mezunları)	290
Tablo 5.2.21 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (Yükseköğretim, Yüksek lisans ve Doktora Mezunları)	291
Tablo 5.2.22 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri ile Denetim Komitesi Üyeleri)	294
Tablo 5.2.23 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (GM ve GMY)	295

Tablo 5.2.24 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri ile Denetim Komitesi Üyeleri)	296
Tablo 5.2.25 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (GM ve GMY)	297
Tablo 5.2.26 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri ile Denetim Komitesi Üyeleri)	298
Tablo 5.2.27 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (GM ve GMY)	299
Tablo 5.2.28 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri)	300
Tablo 5.2.29 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (GM ve GMY)	301
Tablo 5.2.30 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri)	302
Tablo 5.2.31 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (GM ve GMY)	303
Tablo 5.2.32 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Yaklaşık Personel Devir Oranları (Aralık 2008 – Aralık 2007)	306
Tablo 5.2.33 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Yaklaşık Personel Devir Oranları (Aralık 2006 – Aralık 2005)	307
Tablo 5.2.34 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de Kariyer Fırsatları Programları ve Toplam Yükselmeler	308
Tablo 5.2.35 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2004-2008 Yılları Entelektüel Sermaye Raporu	315
Tablo 5.3.1 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2004-2008 Yılları Entelektüel Sermayesi'nin Piyasa Değeri – Defter Değeri Yöntemi ile Ölçülmesi (Piyasa Değerleri, Defter Değerleri ve Farkları)	341
Tablo 5.3.2 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2004-2008 Yılları Entelektüel Sermayesi'nin Katma Değer Entelektüel Katsayısı Yöntemi ile Ölçülmesi	363
Tablo 5.3.3 : Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de Entelektüel Sermaye'nin 2004-2008 Yılları Arasında Piyasa Değeri – Defter Değeri Yöntemi ve Katma Değer Entelektüel Katsayısı Yöntemiyle Ölçümünün Karşılaştırılması	369
Tablo 5.3.4 : Korelasyon Analizinin Gerçekleştirilmesi Amacıyla Belirlenen Bağımlı ve Bağımsız Değişken Değerleri	379

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1.1	: Nick Bontis'in Entelektüel Sermaye Kavramı Açıklaması.....	9
Şekil 1.5.1	: Entelektüel Sermaye Unsurları – Filiz Bilmedik.....	50
Şekil 1.5.2	: Entelektüel Sermaye Unsurları – Thomas Stewart.....	50
Şekil 1.5.3	: Entelektüel Sermaye Unsurları – Edvinsson ve Malone.....	55
Şekil 1.5.4	: Entelektüel Sermaye Unsurları – Meritum, Bontis, Reilly, Viedma, Schweih.....	61
Şekil 1.5.5	: Entelektüel Sermayenin Unsurları – Marr, Schiuma ve Neely.....	64
Şekil 1.5.6	: Entelektüel Sermayenin Unsurları – Sullivan.....	65
Şekil 1.5.7	: Entelektüel Sermayenin Unsurları – Shuenn-Ren Cheng.....	69
Şekil 1.5.8	: Entelektüel Sermayenin Unsurları – M'Pherson.....	70
Şekil 1.5.9	: Entelektüel Sermaye Unsurları – Ahmed Bonfour.....	72
Şekil 1.5.10	: Entelektüel Sermayenin Unsurları – Annie Brooking.....	73
Şekil 2.1	: Q Rasyosu Örnekleri – Dünya'nın Önde Gelen Şirketleri.....	84
Şekil 2.2	: Dengeli Sonuç Kartı.....	92
Şekil 2.3	: Skandia Kılavuzu.....	100
Şekil 2.4	: Entelektüel Sermaye Derecelendirmesi Kavramsal Çerçevesi.....	108
Şekil 2.5	: Entelektüel Sermaye Bileşenleri Şeması.....	118
Şekil 4.1	: Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Gerçekleştirilen SWOT Analizi.....	218
Şekil 5.3.1	: WinQSB Programına Korelasyon Analizi için İlk Veri Girişi.....	383
Şekil 5.3.2	: WinQSB Programına Korelasyon Analizi için Bağımlı ve Bağımsız Değişken Değerlerinin Girilmesi	384
Şekil 5.3.3	: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	392

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
AIMR	: Association for Investment Management and Research
AMW	: Attainable Market Value
APB	: Accounting Principles Board
BV	: Book Value
CEO	: Chief Executive Officer
CICA	: Canadian Institute of Chartered Accountants
CIMA	: Chartered Institute of Management Accountants
CIV	: Calculated Intangible Value
CKO	: Chief Knowledge Officer
DD	: Defter Değeri
EC	: European Commission
EFFAS	: European Federation of Financial Analysts Societies
FASB	: Financial Accounting Standards Board
FED	: Federal Reserve
FIMIAM	: Financial Method of Intangible Assets Measurement
GE	: General Electric
GG	: Garanti Galeri
GSMB	: Gayri Safi Milli Bilgi
GSMH	: Gayri Safi Milli Hasıla
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
HRCA	: Human Resource Costing and Accounting
IAS	: International Accounting Standards
IASB	: International Accounting Standards Board
IASC	: International Accounting Standards Committee
KDEK	: Katma Değer Entelektüel Katsayısı
MB	: Market to Book Value
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development
PD	: Piyasa Değer
RICV	: Realized Intellectual Capital Value
SEC	: Securities and Exchange Commission
SPK	: Sermaye Piyasası Kurulu
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TFRS	: Türkiye Finansal Raporlama Standartları
TMS	: Türkiye Muhasebe Standartları
TMSK	: Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu
VAIC	: Value Added Intellectual Coefficient
WTO	: World Trade Organization

GİRİŞ

Çağımızda küreselleşme, iletişim ve yüksek rekabet ön plana çıkmış, bilgi bir üretim faktörü olarak kabul edilir hale gelmiştir. Aynı zamanda günümüzde, bilim ve teknolojide yaşanan gelişmelere paralel olarak bilgi yoğun ve teknik beceri gerektiren sektörlerin önemi dikkat çekici bir şekilde artmıştır. Belirtilen sektörlerden biri ise hiç kuşkusuz bankacılıktır.

Entelektüel sermaye kavramının temeli bilgiye dayanır ve bu nedenden ötürü literatürde genelde insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi olarak sınıflandırılan entelektüel sermaye bankacılık sektörü açısından kritik bir role sahiptir. Klasik bir bakış açısıyla, bankaların yalnızca finansal ve fiziksel sermayelerinin ön planda tutulduğu günler geride kalmıştır.

Bankaların insan sermayesine personel ve yöneticilerin sayısı, eğitimleri, tecrübeleri ve yetenekleri gibi özellikler dahilken yapısal sermayeleri teknolojik altyapı, veritabanları, bilgisayar ağları, enformasyon teknolojileri, şube sayıları ve temsilcilik adetleri gibi unsurlardan oluşur. Bankaların ilişki sermayesinin kapsamına ise müşteri sayıları, sponsorluklar, düzenlenen organizasyonlar ile sosyal sorumluluk projeleri girmektedir.

İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin entegrasyonunun entelektüel sermayeye eşit olduğu düşünüldüğünde ve belirtilen unsurların tümünün bankanın değerine ve gücüne etkide bulunduğu anlaşıldığında, yalnızca fiziksel ve finansal sermayeye odaklanmanın ne derece büyük bir yanlış olduğu son yıllarda çok daha iyi bir şekilde kavranmıştır.

Entelektüel sermayenin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve muhasebeleştirilmesi ile bankanın görünür değer ve varlıklarına ek kriterlerin incelemeye tabi tutulması mümkün olmaktadır. Bankaların sahip olduğu entelektüel sermaye belirlenerek, belirli bir periyot boyunca izlenen trend tespit edilir. Ayrıca, banka entelektüel

sermayesinin gelişimi analiz edilerek gerekli yorumları sunma şansı doğmaktadır. Bunların yanında, geleneksel finansal tabloların haricinde entelektüel sermaye tablo ve bilançoları düzenlenerek yararlanılabilecek kaynak sayısı arttırılır. Böylece, banka yöneticilerinin karar alma süreçleri iyileştirilerek daha etkin bir yönetim sergileyebilmeleri sağlanmaktadır. Zira, entelektüel sermayenin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve muhasebeleştirilmesi yöneticilere çok daha bütünsel ve genel bir bakışı açısı sunmaktadır. Benzer şekilde, yatırımcılar da daha derin bilgi edinerek oldukça isabetli ve olumlu yatırımlar yapmaktadır.

Vurgulanan hususlara paralel olarak, çalışmanın gerçekleştirilme amacı banka yöneticileri, yatırımcılar ve diğer paydaşlara entelektüel sermayenin önemini aşılmasıdır. Ayrıca, çalışmanın hedefleri arasında okuyuculara entelektüel sermaye konusunda bilgi sunulması, entelektüel sermaye kavramının detaylı bir şekilde tanıtılması ve bağlantılı pratik analizlerin gerçekleştirilmesiyle bankalarda algılanan tablonun farklı olabileceğinin gösterilmesi bulunmaktadır.

Çalışma, toplam altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde entelektüel sermaye terimi üzerinde durularak kavramın önemine, tarihi gelişime, ilgili literatür taramasına ve entelektüel sermaye unsurları sınıflandırmasına yer verilmiştir.

İkinci bölümde ise, entelektüel sermayenin ölçümü ve değerlendirmesi işlenmiştir. Tüm entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmış, Türkiye’de ve dünyada entelektüel sermayenin değerlendirilmesinden söz edilmiştir.

Üçüncü bölümde, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve yönetilmesi açıklanmıştır. Burada entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi sorunu, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinin önemi ve entelektüel sermayenin nasıl muhasebeleştirildiği gösterilmiştir. Benzer şekilde, entelektüel sermayenin raporlanması sorunu, entelektüel sermayenin raporlanmasının faydaları ve entelektüel sermayenin nasıl raporlandığı belirtilmiştir. Ayrıca entelektüel sermayenin yönetilmesinin ilkeleri, entelektüel sermayenin yönetilmesinin önemi ve entelektüel sermayenin yönetilmesinin faydaları listelenmiştir.

Dördüncü ve teorik kısmın son bölümde, bankacılık sektöründe entelektüel sermaye mercek altına alınmıştır. Bu bölümde kapsamlı bir şekilde bankacılık sektöründe entelektüel sermaye kavramı, bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin ölçülmesi, bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi, bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin raporlanması ve bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin yönetilmesi anlatılmıştır.

Beşinci bölümde ise, bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin raporlanması, ölçülmesi ve muhasebeleştirilmesi üzerine bir uygulama yapılmıştır. Öncelikle uygulamanın gerçekleştirildiği Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin tanıtımı ve bilgileri sunulmuştur. Daha sonra, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. hakkında yıllık raporlar, bilançolar, gelir tabloları ve diğer finansal tablolar da dahil olmak üzere çeşitli kaynaklardan birçok veri toplanarak şirketin entelektüel sermaye raporu düzenlenmiştir. Bir sonraki adımda, bankanın entelektüel sermayesi piyasa değeri - defter değeri yöntemi ve katma değer entelektüel katsayısı yöntemiyle ölçülmüş, her iki metodun karşılaştırmasına yer verilmiştir. Takibinde ise, şirketin entelektüel sermayesinin ölçümü aşamasında hesaplanan entelektüel sermaye göstergeleri ile spesifik finansal oranlar bağımlı ve bağımsız değişkenler olarak belirlendikten sonra korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Son olarak, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermaye bilançoları düzenlenmiştir.

Çalışmanın altıncı bölümü ise sonuç ve değerlendirme kısmıdır. Bu bölümde çalışmanın literature katkısı, çalışmanın kısıtları ve karşılaşılan zorluklar ile geleceğe ilişkin çalışmalar hakkında ulaşılan sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

1. ENTELEKTÜEL SERMAYE

1.1 Entelektüel Sermaye Kavramı ve Entelektüel Sermayenin Tanımı

Entelektüel sermaye günümüzde çok çeşitli şekillerde tanımlanmakta ve anlatılmaktadır. Tüm bilimsel otoriteler tarafından kabul edilen yalnızca bir evresel tanımlanmamasına karşın, bugüne dek ileri sürülen tarifler entelektüel sermaye kavramına değişik açılardan bakılması konusunda oldukça yardımcı olmuştur.

Entelektüel sermaye kavramını bir bütün olarak ele almadan önce “entelektüel” ve “sermaye” kavramlarını ayrı ayrı incelemek konuya sağlıklı bir giriş yapıp daha iyi analizlerde bulunmak açısından faydalı olacaktır.

Öncelikle entelektüel kelimesinin aslen Latince’ye dayandığını ve kökeninin interlectio olduğunu belirtmekte yarar vardır.¹ Inter arasında anlamı taşır ve ilişkiyi ifade eder. Lectio da okuma, elde edilen, ulaşılan, toplanan bilgi anlamlarına gelir.² Halil Seyidoğlu tarafından yapılan tanımın ışığında ise “Entelektüel kelimesi, kaynağı batı dillerine dayanan ve bilim, sanat ve kültür alanlarında yüksek derecede eğitim görmüş kimse, yada aydın kesimi ifade etmede kullanılan bir kavramdır”.³ Terimin ansiklopedik tanımları ise “Entelektüel, toplumun her kesiminden gelen ve bilimsel, çağdaş, ileri bir dünya görüşüne sahip olan kimselerdir”⁴ veya “Entelektüel, yoğun düşünsel etkinlik gösteren ve toplumda aydın olarak adlandırılan kimselerdir” şeklindedir.⁵

Sermaye kavramı ise farklı bilim dallarında ve günlük hayatta çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin, muhasebe biliminde “Sermaye, işletmenin sahip

¹ Karacan, S, “Entelektüel Sermaye ve Yönetimi”, İSMMMOMO Yayın Organı, Mali Çözüm Dergisi, 2004, Yıl: 4, Sayı: 69, s. 180, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/malicozum/69malicozum/16%20sami%20karacan.pdf>, (21 Mayıs 2008).

² Arıkboğa, Ş, “Entelektüel Sermaye”, Derin Yayınları, No: 30, İstanbul, 2003, s. 73.

³ Seyidoğlu, H, “Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük”, Güzem Yayınları, No: 4, Ankara, 1992, s. 230.

⁴ Büyük Ansiklopedi, Cilt: 4, s. 1562.

⁵ Büyük Larousse, Milliyet Yayınları, Cilt: 7, s. 3729.

olduğu her türlü iktisadi kıymetlerin kaynağıdır”.⁶ İktisat biliminde “Sermaye, mal ve hizmet üretiminde kullanılan üretilmiş üretim araçlarıdır.”⁷ İşletme biliminde “Sermaye, işletmenin amaçlarına ve üretim çabalarına uygun olarak sahip olduğu tüm maddi ve maddi olmayan varlıkların toplamıdır”.⁸ Günlük hayatta ise “Sermaye, geçmiş tasarrufların sonucu biriken para stokudur.”⁹ Sermaye kelimesinin özü Latince’deki “Capitale” ve “Caput” sözcükleri olup, İngilizce’ye de “Capital” olarak geçmiştir. Caput sözcüğü ise dilimizde baş, lider, zirve ve ana kelimelerine takabül etmektedir.¹⁰ Aslen Caput sözcüğü ilk kullanılmaya başlandığı zamanlarda bu haliyle borcun ana kısmı olarak algılanıyor ve faizden ayrılıyordu. Fakat yıllar geçtikçe kelimenin anlamı genişledi ve artık yalnızca faizle bağlantılı parasal meblağlar değil, tüm zenginlik ölçütleri ve parasal varlıklar için kullanılmaktadır.

Bir bütün olarak entelektüel sermaye kavramını ele aldığımızda ise öncelikle terimin kökünün 1969 yılında ekonomist John Kenneth Galbraith’in kısa cümlesine kadar uzandığını söylemekte yarar vardır. Galbraith, belitmiş olduğumuz yıl entelektüel sermayeyi şu şekilde dile getirerek hayat bulmasını sağlamıştır: “Entelektüel sermaye, yalnızca insan zekasından kaynaklanan bir unsur değil, entelektüel faaliyetler bütünüdür”.¹¹

⁶ Sürmen, Y, “Muhasebe-I”, Akademi Ltd. Şti. Yayınları, No: 15, Trabzon, 2000, s. 24.

⁷ Yazıcı, M, “Muhasebe Tümleri ve Örgütlenmesi”, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını, No: 439/672, İstanbul, 1990, s. 18.

⁸ Yazıcı, K, “İşletme Bilimine Giriş”, Eser Ofset Yayınları, Trabzon, 2001, s. 176.

⁹ Çıkrıkçı, M. ve Daştan, A, “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, Bankacılar Dergisi, 2002, Sayı: 43, s. 19, <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi43/dastan.doc>, (26 Mart 2008).

¹⁰ Andriessen, D, “Making Sense of Intellectual Capital”, Butterworth Heinemann - Elsevier Publishing, Amerika, 2004, s. 60.

¹¹ Pena, I, “Intellectual Capital and Business Start-up Success”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 3, Sayı: 2, 2002, s. 180.

Thomas Stewart'ın entelektüel sermaye tanımı şöyledir: “Entelektüel sermaye, işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği herşeyin toplamıdır”.¹²

Stewart tarafından sunulan bir başka tanıma göre ise “Entelektüel sermaye, buluşçuluk ve yenilenmenin kaynağı olan bireyin bilgi ve know-how birikimidir” yada “Entelektüel sermaye, insan beyinlerinde gömülü olan yetenek, beceri ve uzmanlıktır”.¹³

Ayrıca Stewart, “Entelektüel sermaye, yüksek değerli varlıklar üretmek ve elde etmek için formüle edilmiş entelektüel materyallerdir” şeklinde farklı bir tanımın da sahibidir.¹⁴

Şüphesiz, Stewart entelektüel sermaye ile ilgili daha kapsamlı tanımlara da yer vermiştir. Özellikle de Stewart'ın 1997 yılında yayınlanan “Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği” adlı eseri buna güzel bir örnek teşkil etmektedir. Stewart, değindiğimiz eserde şu şekilde bir tanımda bulunmuştur: “Entelektüel sermaye, zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzeme, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir”.¹⁵

Benzer şekilde, Annie Brooking'in de Thomas Stewart gibi entelektüel sermaye üzerine kapsamlı bir tanımı bulunmaktadır. 1996 yılında yapmış olduğu tanımlamada Annie Brooking entelektüel sermayeyi şöyle tarif etmiştir: “Entelektüel sermaye, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümüdür”.¹⁶

¹² Stewart, T, “Brainpower”, Fortune, Haziran 1991, s. 45.

¹³ Büyüközkan, G, “Entelektüel Sermaye Yönetimi”, KalDer Forum Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 6, Nisan-Mayıs-Haziran, 2002, s. 35.

¹⁴ Erkuş, H, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”, Bilgi Yönetimi, 2 Ekim 2005, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=607, (26 Mart 2008).

¹⁵ Stewart, T, “Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği”, Çev. Nurettin Elhüseyni, Kontent Kitabevi, İstanbul, 1997, s. 20.

¹⁶ Brooking, A, “Intellectual Capital”, International Thomson Business Press, İngiltere, 1996, s. 12.

Dolayısıyla, entelektüel sermaye konusunun uzmanlarından olan ve de “Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise” isimli kitabı olan Annie Brooking’in tanımından yola çıkarak kendisinin girişimi maddi duran varlıklar ile entelektüel sermayenin toplamı olarak gördüğünü söyleyebiliriz.¹⁷

Bhartesh ve Bandyopadhyay da Annie Brooking’den esinlenerek 2005 yılında çok benzer bir tanımı bilim dünyasına sunmuşlardır: “Entelektüel sermaye, işletmenin fonksiyonlarını yerine getiren maddi olmayan varlıklardır”.¹⁸

Entelektüel sermaye ile ilgili yapılan diğer tanımlamalardan birinde ise, entelektüel sermaye uzmanı Leif Edvinsson “Entelektüel sermaye, değere dönüştürülebilen bilgidir, insan sermayesi ve yapısal (organizasyonel) sermaye olmak üzere işletmenin iki temel görünmeyen varlığının toplamıdır” demektedir.¹⁹ Burada, Leif Edvinsson’un değindiği yapısal sermaye ise, örnek vermek gerekirse müşteri ilişkileri, bilgi teknolojisi ağları ve yönetim gibi bir takım faktörleri ifade etmektedir. Sonuçta, Edvinsson entelektüel sermaye kavramını şu şekilde formüllemektedir:

$$\text{Entelektüel Sermaye} = \text{İnsan Sermayesi} + \text{Yapısal Sermaye}^{20}$$

Bir entelektüel sermaye uzmanı olmanın yanında aynı zamanda da ilk entelektüel sermaye yöneticisi olarak anılan Leif Edvinsson, entelektüel sermayeyle ilgili şüphesiz birden fazla tanımlamada bulunmuştur. Bir diğer açıklamasında Edvinsson, “Entelektüel sermaye, işletmelere pazarda üstünlük sağlayan bilgi, tecrübe, organizasyonel teknoloji, müşteri ilişkileri ve profesyonel yeteneklerdir” demiştir.²¹

¹⁷ Stewart, T, “Intellectual Capital”, Doubleday Currency, New York, 1997, ss. 62-63.

¹⁸ Bhartesh, K. R. ve Bandyopadhyay, A. K, “Intellectual Capital: Concept and Its Measurement”, Finance India, Cilt: 19, Sayı: 4, Aralık 2005, s. 1366.

¹⁹ Edvinsson, L. ve Malone, M, “Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower”, Harper Collins Publishers, New York, 1997, s. 3.

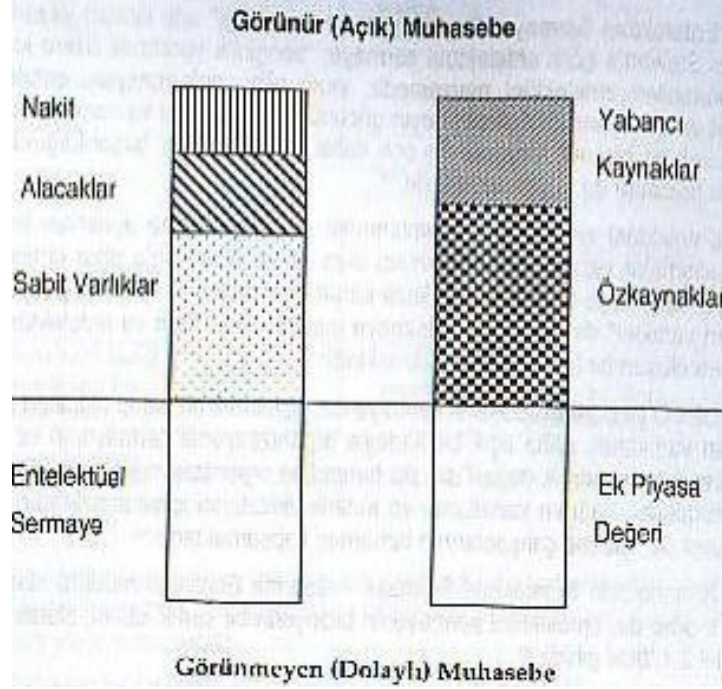
²⁰ Edvinsson ve Malone, s. 3.

²¹ Edvinsson, L, “Developing Intellectual Capital at Skandia”, Long Range Planning, Cilt: 30, Sayı: 3, Haziran 1997, s. 366.

Leif Edvinsson'un Michael Malone ile birlikte üretmiş olduğu ve hayli orjinal olan bir tanım da vardır. Buradaki açıklama şu şekildedir: “Entelektüel sermayenin işlevi belki de en kolay bir şekilde bir metaforla açıklanabilir. Eğer, firmayı yaşayan bir organizma olarak düşünecek olursak, örneğin bir ağaç olarak, örgüt planlarının, yıllık veya üç aylık raporların, şirket broşürlerinin ve diğer belgelerin gövdeyi, dalları ve yaprakları oluşturduğunu söyleyebiliriz. Akıllı yatırımcı bu ağacı, olgun meyvalar toplayıp toplayamayacağını anlamak için inceleyecektir. Fakat görünebilir kısımlarını gördüğümüz için bütün ağacı gördüğümüzü varsaymak büyük bir hatadır. Ağacın en azından yarısı yani - kökleri, yerin altındadır. Meyvelerin tadı ve yaprakların rengi ağacın mevcut sağlığı için iyi bir gösterge ise de, ağacın gelecek yıllardaki sağlığı hakkında bir fikir edinmek için köklerde ne olup bittiğine bakmak çok daha etkili olacaktır. Mevcut durumda sağlıklı görünen bir ağacı zaman içinde öldürebilecek olan bir çürük nokta, yerin altında olabilir. İşte bu, entelektüel sermayeyi yani firmanın binaları ve ürünleri gibi görünmeyen ve yüzeyin altında bulunan firmanın değerinin, köklerinin araştırılması ve dinamik faktörlerin ölçümünü çok önemli hale getirmektedir.”²²

²² Şamiloğlu, F, “Entelektüel Sermaye”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002, s. 212.

Entelektüel sermaye uzmanı Nick Bontis, kavramı Şekil 1.1'deki haliyle açıklamıştır.²³



Şekil 1.1.: Nick Bontis'in Entelektüel Sermaye Kavramı Açıklaması

Kaynak: Bontis, N, "Unraveling the Intangibles", Measuring and Valuing Intellectual Capital Konferansı, New York, 4-5 Kasım 1998.

Edvinsson'un meslektaşısı Grafström ile birlikte sunduğu bir başka tanımda ise entelektüel sermaye şu şekilde yer almaktadır: "İnsan perspektifinden geleceğin değerlerini yaratmada yardımcı olabilecek kazanılmış anlayışların toplamıyla birlikte ilişkileri de kapsayan bir kavramdır".²⁴

²³ Bontis, N, "Unraveling the Intangibles", Measuring and Valuing Intellectual Capital Konferansı, New York, 4-5 Kasım 1998.

²⁴ Grafström, G. ve Edvinsson, L. "Accounting for Minds", Larsherbets Offset, Stockholm, 1998, s. 3.

Ayrıca Edvinsson ve Grafström'e göre "Entelektüel sermaye, değer yaratıcı potansiyel ve bunun gelişimi ile birlikte bilgidir. Bugün ile gelecek arasındaki eşittir".²⁵

Bahse konu olan tanımlardan bir başkasına göre, entelektüel sermaye işletmelerin fiziksel/finansal sermayeleri dışında kalan ve bilançolarında gösterilmeyen, o işletmenin insan unsuru, organizasyonel yapı ve süreçleri ile müşterilerinin değerini kapsayan bir kavramdır.²⁶

Aynı türden ve Göran Roos tarafından yapılan bir tanımda da "Entelektüel sermaye bilançoda tam olarak görülmeyen işletmenin saklı (gizli) varlıklarının toplamıdır ve dolayısıyla örgüt üyelerinin kafasındakileri ve onlar ayrıldıklarında işletmede kalanları içerir" şeklinde isabetli bir cümle yer almaktadır.²⁷

Roos, 1997 yılında entelektüel sermaye ile ilgili bir başka tanımda bulunmuştur: "Entelektüel sermaye, sahiplerinin bilgileri toplamıdır ve aynı zamanda bilginin marka ile süreçlere pratik dönüşümüdür."²⁸

Göran Roos, Stephen Pike ve Lisa Fernström, yazdıkları "Managing Intellectual Capital in Practice" adlı kitapta ise entelektüel sermayeyi şu şekilde tanımlamaktadırlar: "Entelektüel sermaye, bir organizasyon tarafından tamamen yada kısmen kontrol edilen ve aynı zamanda organizasyonun değer yaratımına katkıda bulunan tüm parasal ve fiziksel olmayan kaynaklardır".²⁹

²⁵ Arıkboğa, s. 74.

²⁶ Acar, D. ve Dalğar, H, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı", Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak 2004, Yıl: 4, Sayı: 15, s. 2.
http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/d_acar.rtf,s.1-24, (23 Mayıs 2008).

²⁷ Roos, G. ve Roos, J, "Measuring Your Company's Intellectual Performance", Long Range Planning, Cilt: 30, Sayı: 3, 1997, s. 415.

²⁸ Roos, G, Roos, J, Dragonetti, N, Edvinsson, L, "Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape", New York University Press, New York, 1997, s. 37.

²⁹ Roos, G, Pike, S, Fernström, L, "Managing Intellectual Capital in Practice", Butterworth-Heinemann Elsevier Publishing, İngiltere, 2005, s. 19.

Yalın bir entelektüel sermaye tanımında ise “Entelektüel sermaye bir organizasyonun bilgi değeridir” denmektedir.³⁰ Sade tanımlardan bir başkasında “Entelektüel sermaye, değer potansiyeli bulunan bilgidir” cümlesiyle karşılaşıyoruz.³¹ Yine benzer bir basit ifade ise “Entelektüel sermaye, görünmeyen varlıklar olarak bir işletmenin sahip olduğu kayıtlı bilgiler ve işletmedeki çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleridir” şeklinde bir tanıma yer vermektedir.³² Ayrıca, “Entelektüel sermaye, bir işletmenin gayri maddi varlıklarının değeridir”³³, “Entelektüel sermaye, organizasyon çalışanlarının firmayı terk ettiklerinde geride bıraktıkları görülmez varlıklardır”³⁴, “Entelektüel sermaye tüm ilişki ağlarının yönetimiyle elde edilen bilgi birikimidir”, “Entelektüel sermaye bir organizasyonun gelecekteki başarısı için kritik önem taşıdıkları halde geleneksel bilançoda gösterilmeyen tüm faktörlerdir”³⁵ ve de “Entelektüel sermaye, şimdi ve gelecekte, örgütün kar yaratma yeteneğini güçlendiren maddi olmayan varlıkların toplamıdır” tanımları da literatürdeki yerlerini almıştır.³⁶

Hugh McDonald’ın entelektüel sermaye kavramında öne sürdüğü görüş ise “Entelektüel sermaye, bir kuruluşun içinde bulunan ve ilave avantaj yaratmada kullanılabilen bilgi, bir başka deyişle bir şirket içindeki insanlar tarafından bilinen ve şirkete bir rekabet üstünlüğü kazandıran şeylerin toplamıdır” demektedir.³⁷

³⁰ Akpınar, A. T, “Entelektüel Sermaye Kavramı”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 1, Kocaeli, 2000, s. 52.

³¹ Near, D, “Intellectual Capital Management: An Overview of the Dow Chemical Company’s Knowledge Capital Management Journey”, The National Knowledge & Intellectual Property Management Taskforce and ITAA, 15 Nisan 2002, s. 7, http://www.km-iptask.org/ICM_Overview_4_15.ppt, (23 Mayıs 2008).

³² Büyüközkan, s. 35.

³³ Guthrie, J, “Measuring Up to Change”, Financial Management, Aralık 2000, s. 12.

³⁴ Fitz-enz, J, “The ROI of Human Capital”, American Management Association - AMACOM Publishing, New York, 2000, s. 91.

³⁵ Argüden, Y, “Entelektüel Sermaye”, 14. Ulusal Kalite Kongresi, Entelektüel Sermaye Oluşturma, Etkili Yararlanma Oturumu, ARGE Danışmanlık A.Ş. Yayınları, No: 07, 2005, s.17. <http://www.arge.com/UserFiles/Resources/d5c1d232-97d8-4642-9102-6eee5e158610.pdf>, (22 Mayıs 2008).

³⁶ Pablos, P. O, “Evidence of Intellectual Capital Measurement from Asia, Europe and the Middle East”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 3, Sayı: 3, 2002, s. 289.

³⁷ Stewart, T, “Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği”, Çev. Nurettin Elhüseyni, MESS Yayın, No: 258, İstanbul, 1997, s.72.

Klein ve Prusak'ın ise entelektüel sermayeye bakış perspektifi daha farklıdır ve onlar entelektüel sermayeyi “Daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formalleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş entelektüel malzeme” şeklinde tanımlamaktadırlar.³⁸ Bu noktada dikkat edilmesi gereken husus ise Klein ve Prusak'ın entelektüel sermaye ve entelektüel malzemeyi ayırmış olmasıdır. Kayıt altına alınmamış bir fikir yada unsur, evrak dosyaları altında kalmış bir rapor, iş arkadaşları ile yapılan informal bir beyin fırtınası, ulaşılamayan bir satış temsilcisinin öğrendiği acil haber entelektüel malzemedir, ancak entelektüel sermaye değildir.³⁹

Muhasebe biliminde yer alan tanımlamalara tekrar değindiğimizde de “sermaye” kavramını tekil olarak tanımlamasının yanında, “entelektüel sermaye” kavramını bir bütün olarak tanımladığını görürüz. Muhasebe açısından entelektüel sermaye “Bir işletmenin defter değeri ile, bu değere ödenilmeye hazır olunan değer arasındaki fark” şeklinde belirtilmektedir.⁴⁰ Bahse konu olan tanım bir an için entelektüel sermayenin şerefiye (goodwill) olarak yanlış algılanmasına neden olabilir. Ancak aslında bu noktada muhasebe bilimi, entelektüel sermayenin şerefiyenin de ötesinde bir kavram olduğunu belirtmektedir.

Aslına bakılırsa, muhasebe bilimi tarafından ortaya konulan tanımlamanın ne kadar doğru bir saptama olduğu konuyla ilgili birçok çeşitli kaynağın taranmasıyla da kolayca anlaşılabilir. Örnek vermek gerekirse, “Defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark işletmenin entelektüel sermayesini oluşturmaktadır” sözü bu noktada önemli bir kanıt sunmaktadır.⁴¹ Gerçekten de, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalara da göz attığımızda bilançolarındaki varlıklar ile piyasa değerlerinin örtüşmediğini görürüz.

³⁸ Büyüközkan, s. 36.

³⁹ Stewart, “Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği”, s. 72.

⁴⁰ Brooking, A, “The Management of Intellectual Capital”, Long Range Planning, Cilt: 30, Sayı: 3, 1997, s. 364.

⁴¹ Coşkun, B, “Şirketinizin Sermayesi Entelektüel mi?”, Intermedya Ekonomi, Yıl: 6, Sayı: 4, 13-19 Haziran 1999, s. 61.

Görüldüğü gibi, muhasebe biliminin entelektüel sermaye literatürüne yapmış olduğu en önemli katkılardan biri entelektüel sermayenin hesaplanamayını hesapladığını belirtmesidir. Bir diğeri entelektüel sermaye kavramına geniş bir yelpazeden bakılmasını sağlamasıdır. Muhasebe bilimi bu iki olguyu açıklarken, entelektüel sermayenin bilançoda gözükmeyen varlıkları ihtiva ettiğini, şahıslar ve veriler arasındaki ilişkileri ortaya koyduğunu ve tek bir konu olmaktan ziyade ilişkilere yönelik bir husus olduğunu açıklar.

Tekrar vurgulamamız gerekirse, entelektüel sermaye aslında oldukça geniş bir kavramdır. Özellikle “Entelektüel sermaye; mayasını bilgi, beceri, deneyim ve enformasyonun oluşturduğu, işletmenin mevcut ve gelecekteki başarısını doğrudan etkileyen ve rakip firmalarla kıyaslamada konumunu ortaya koyan sahip olduğu bilgi, bilgi sistemleri, patent, telif hakları ve lisans anlaşmaları gibi maddi olmayan – soyut varlıkların bütünü şeklinde tanımlanabilir” ifadesi tespitimizi oldukça destekler niteliktedir.⁴²

Doğal olarak, “Entelektüel sermaye soyut bir kavram olup, bir şirketteki insanlar tarafından bilinen ve şirkete rekabet üstünlüğü kazandıran bütün şeylerin toplamıdır. Patentler, telif hakları, markaların yanı sıra, çalışanların yetenekleri, uygulanan süreçler ve müşteri ilişkileri de birer entelektüel sermayedir” vurgulaması da bahsettiklerimize paralel bir tanım olarak göze çarpmaktadır.⁴³

Örnek oluşturacak bir başka tanımlamaya yer vermemiz gerekirse, “Entelektüel sermaye, kara dönüştürülebilen bilgidir ki, bu bilgi; işletmenin fikirlerinin, yeniliklerinin, teknolojilerinin, genel bilgilerinin, bilgisayar programlarının, dizaynlarının, veri kullanma yeteneklerinin, ilişkilerinin, süreçlerinin, yaratıcılıklarının ve yayınlarının bütünüdür” ifadesi de uyumlu bir örnektir.⁴⁴

⁴² Çıkrıkçı ve Daştan, s. 20.

⁴³ İşevi, S. ve Çelme, B, “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeyle Rekabeti Yakalamak”, 1.ÜNAK (Üniversite ve Arastırma Kütüphanecileri Derneği) Genel Konferansı - ÜNAK 2002, 19 Mayıs Üniversitesi - Samsun, Sunum, 10-12 Ekim 2002, s.7, <http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf>, (27 Mart 2008).

⁴⁴ Şamiloğlu, s. 68.

Beaulieu'nun tanımı ışığında da “Entelektüel sermaye, insan kaynakları, müşteriler, bilgi teknolojisi, süreçler ve entelektüel mülkiyet olmak üzere başlıca beş varlığın fonksiyonudur”.⁴⁵

Snyder ve Pierce'in bakış açısına göre ise “Entelektüel sermaye, entelektüel mal ve mülkiyete dönüştürülen hem bilginin kendisi hem de bilgi transformasyon işleminin nihai sonucu olabilir”.⁴⁶

Nahapiet ve Ghoshal'a göre “Entelektüel sermaye, organizasyon, entelektüel topluluk yada profesyonel işletmeler gibi sosyal grupların sahip olduğu bilgi ve öğrenme yeteneğidir”.⁴⁷

Van Buren'in yapmış olduğu tanıma göre ise bir işletmenin entelektüel sermayesi çalışanların becerileri, organizasyon süreçleri ve de müşteri ilişkilerinin değerleri gibi bir takım bileşenleri içerir.⁴⁸ Burada dikkat edilecek husus, Van Buren'in entelektüel sermaye tanımlamasında finansal varlıkları entelektüel sermaye kavramına katmamasıdır.

Entelektüel sermaye ile ilgili 1999 yılında yapılan bir tanıma göre ise “Entelektüel sermaye, getiri değeri taşıyan varlık olarak sınıflandırılabilen tüm maddi olmayan kaynakların birleşimidir”.⁴⁹

Kesinlikle, entelektüel sermaye tanımlarına yer verirken kavramın statik olmadığı, dinamik olduğu da belirtilmelidir. Şimdi, bahse konu olan hususun farklı bir açıklama ile desteklenmesi sağlıklı olacaktır. Örneğin Mouritesen, “Entelektüel sermaye, firmanın değişen koşullara adaptasyonunu sağlayan ve yalnızca işletmeye özgü olan geniş

⁴⁵ Beaulieu, P, Williams, M, Wright, M, “Intellectual Capital Disclosures in Swedish Annual Reports”, Bontis, N. (dzl.), Butterworth-Heinemann Publishing, Amerika, 2002, s. 135.

⁴⁶ Snyder, H. ve Pierce, J. B, “Intellectual Capital”, Annual Review of Information Science and Technology, Medford, N.J, 2002, s. 475.

⁴⁷ Nahapiet, J, “Social and Intellectual Capital”, Academy of Management Proceedings, 2002, s. 245.

⁴⁸ Van Buren, M, “A Yardstick for Knowledge Management”, Training & Development, Mayıs 1999, s. 71.

⁴⁹ Granstrand, O, “The Economics and Management of Intellectual Property: Towards Intellectual Capitalism”, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, İngiltere, 1999, s. 18.

organizasyonel bilgidir” demiştir.⁵⁰ Kolayca anlaşılabilceği gibi entelektüel sermayenin dinamik bir kavram oluşu, firmanın devamlı değışen şartlara ayak uydurmasında hayati bir öneme sahip olmasından kaynaklanır.

Hudson da 1993 yılında entelektüel sermayeye şahısların kendilerine özel kişisel varlığı olarak bakmış ve bir tanım geliştirmiştir. Hudson’a göre, “Entelektüel sermaye şahısların genetik mirası, eğitimi, tecrübesi ve hayat ile iş yaşamına karşı tutumunun kombinasyonudur”.⁵¹

OECD de entelektüel sermayeyi kendi motivasyonu doğrultusunda tanımlamıştır. OECD’ye göre “Entelektüel sermaye, işletmelerin sahip oldukları maddi olmayan varlıkların, daha açık bir ifadeyle organizasyonel sermayenin ve insan sermayesinin ekonomik değeridir”.⁵²

Avrupa Komisyonu ise (European Commission - EC) şu şekilde bir tanım sunmuştur: “Entelektüel sermaye, bir organizasyonun materyal, finansal ve insan kaynaklarından oluşan demeti, paydaş değeri yaratmayı sağlayacak bir sisteme dönüştürmesine izin veren soyut kaynak ve aktivitelerin kombinasyonudur”.⁵³

Esasen, bir entelektüel sermaye tanımında paydaş kavramını da açıklamaya dahil eden tek otorite Avrupa Komisyonu değildir. Günümüzde bir şirketin paydaşları kapsamında en önemli gruplardan biri hiç kuşkusuz ki finansal yatırımcılardır. Geçmiş yıllarla karşılaştırıldığında şirket yönetimini ve kararlarını dahi ciddi anlamda etkileyebilen yatırımcılar, şirket üst yönetimi gibi firmanın gerçek değerini tam olarak bilmek istemektedirler. İşte bu noktada entelektüel sermaye çok önemli bir yere sahiptir, zira bir işletmenin entelektüel sermayesi, gerçek değeri hakkında önemli ipuçları verir. Dolayısıyla,

⁵⁰ Mouritsen, J, “Driving Growth: Economics Value Added versus Intellectual Capital” , Management Accounting Research, 1998, s. 462.

⁵¹ Marr, B, “Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement and Reporting”, Butterworth Heinemann - Elsevier Publishing, Amerika, 2005, s. 31.

⁵² Nerdrum, L, “Intellectual Capital”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 2, 2001, s. 127.

⁵³ European Comission, “RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs”, Avrupa Komisyonu Resmi Web Sitesi, 2006, s. 11, http://ec.europa.eu/invest-inresearch/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf, (25 Mayıs 2008).

Lönnqvist şu şekilde bir tanımla karşımıza çıkmaktadır: “Entelektüel sermaye, bir organizasyondaki çalışanların kabiliyetleri, o organizasyonun kaynakları, çalışma şekli ve paydaşları ile olan ilişkileriyle ilgili fiziksel olmayan değer kaynaklarını içerir.”⁵⁴

Bu arada, entelektüel sermaye kavramının Avrupa Birliği’nin konsensus projesi olan Meritum (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management) projesinin son raporunda da 2001 yılında tanımlanmış olduğu ve herhangi bir örgütün beşeri, organizasyonel ile ilişkisel kaynaklarının birleşimi şeklinde açıklandığı halen önemli bir kesim tarafından hatırlanmaktadır. Aynı kesim, Alman Ekonomi ve İstihdam Bakanlığı’nın, entelektüel sermayeyi bir organizasyonun başarı elde etmesinde kritik önem arz eden ve hali hazırda sahip olduğu bilgi şeklinde açıkladığını da kesinlikle hatırlayacaklardır.

Bunun yanında, entelektüel sermaye “Yüksek katma değerli mal ve hizmet üretmek için üretime sokularak formalize edilen entelektüel materyal” olarak da kaleme alınmıştır.⁵⁵

Bazı entelektüel sermaye tanımlarında ise özellikle kavramın yenilik ve gelişim terimleri ile olan ilişkisine odaklanılarak zekice bir hamle yapılmıştır. Örnek vermek gerekirse, yapılan tanımlardan birinde “Entelektüel sermaye, sürekli geliştirilmesi gereken yenilenebilir bir kaynak, işletmenin gerçek yapısının anlaşılmasını kolaylaştıran ancak tam anlamıyla kontrol altına alınamayan organik bir süreçtir” denmektedir.⁵⁶

Son olarak, entelektüel sermaye ile ilgili yapılan mecazi bir yorumda da “Entelektüel sermaye, şirket ağacını besleyen, onu yetiştirdiği toprak olan sektör ortamına

⁵⁴ Lönnqvist, A, “Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures”, Tampere University of Technology, Publication 475 (Doktora Tezi), 2004, s. 12.

⁵⁵ Şerbetçi, D, “21. YY. İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 8, Haziran 2003, s. 5, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/8/155.pdf>, (21 Mayıs 2008).

⁵⁶ Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K, “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, Selçuk SBE Dergisi, Sayı 19, ISSN 1302-1796, 2008, s. 402.

sıkıca bağlayan, ama görünür olmaktan uzak olan köklerdir” şeklinde bir tanım yer almaktadır.⁵⁷

1.2 Entelektüel Sermayenin Önemi

Entelektüel sermaye günümüz bilgi çağının işletmeleri için son derece önemli bir konu haline gelmiştir. Asıl dikkat çekmesi gereken husus ise entelektüel sermayenin öneminin gün geçtikçe organizasyonlar için daha da fazla önem arz ettiğidir. Esasen işletmelerde teknik bilgi ve tecrübenin edindiği rol düşünüldüğünde bahse konu olan durum da son derece doğaldır.

Firmalar açısından entelektüel sermayenin bu denli ön plana çıkmasının ise çeşitli nedenleri mevcuttur. Öncelikle entelektüel sermaye, üzerinde önemle durulması gereken bir değer yaratma, piyasada var olma ve rekabetçi üstünlük sağlama unsurudur. Dolayısıyla entelektüel sermaye işletmelerin gelir elde etmesi, yüksek performans göstermesi ve başarılı olması için kritik bir faktördür.

Örnek vermek gerekirse, Avustralya merkezli Morgan & Banks sahip olduğu entelektüel sermayenin finansal başarılarındaki rolünü kamu ile paylaşmış, hissedarlarına şirket raporları vasıtasıyla ilgili bilgileri sunmuştur. Morgan & Banks, 1998 yılı değerlendirme raporunda da müşteri sermayesi, insan sermayesi ve yapısal sermayelerinin şirket başarısı konusundaki önemini belirtmiştir.⁵⁸

Ayrıca işletmelerin entelektüel sermayeleri özgün bir yapı teşkil eder. Diğer bir ifadeyle belirli bir organizasyonu diğerlerinden ayıran temel unsurların başında entelektüel sermaye gelir. Böylece entelektüel sermaye bakımından zengin ve entelektüel sermayelerini iyi yöneten işletmeler kolay taklit edilebilir olmaktan kurtulurlar.

⁵⁷ Demirkol, İ, “Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve IMKB’de Sektörel Uygulamalar”, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sunum, 17 Mayıs 2007, s. 8, http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/entellektuel_sermaye_tide_170507.pps, (22 Mayıs 2008).

⁵⁸ Zambon, S, “Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: An Overview of the Issues and Some Considerations”, EU Intangibles Proof of Concept Report, WP4, 2 Nisan 2002, s. 34, http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP4/4.14_Zambon_2002a.pdf (26 Ağustos 2008).

Örnek olarak Merck firmasının genel müdürü Vageleous'un konuyla ilgili bir sözüne bu noktada yer vermek anlamlı olacaktır: “Düşük değerli bir ürün, herkes tarafından her yerde yapılabilir. Başka hiç kimsenin ulaşamadığı bir bilgiye sahip olduğumuzda ise, işte bu dinamittir. Biz araştırmalarımızı finansal varlıklarımızdan bile daha titizlikle koruruz.”⁵⁹

Ayrıca, entelektüel sermaye bakımından zengin işletmelerin yeniliklere ve değişimlere de daha kolay ayak uydurabildikleri bilinen bir gerçektir. Diğer taraftan entelektüel sermaye açısından fakir işletmeler ise bahse konu olan dinamikten yoksun olduklarından yenilik ve değişimlere karşı bir direnç söz konusudur. Microsoft, IBM, Unix, General Electric, Motorola, Nokia, Coca-Cola, Intel, Sony, Canon, BP, Shell, Pierre Cardin ve General Motors gibi dünyaca ünlü global işletmelerin entelektüel insan sermayesi konusunda birbiriyle yarışmalarının nedenlerinden biri de budur.

İşletmeye daha fazla müşteri çekmek ve müşteri bağımlılığını sağlamak hususlarında da yine entelektüel sermaye, özellikle de insan sermayesi önem arz etmektedir.⁶⁰ Yeterli düzeyde entelektüel sermayeye sahip olmayan işletmeler ise hem müşteri temin etme hem de müşteri sadakatı konularında zorluk çekerler.

Firmaların büyüyüp gelişmesi ve hissedar değeri yaratmaları hususlarında entelektüel sermayenin stratejik bir unsur olduğunun hatırlanması da bu noktada önemlidir. Zira günümüzde işletmeler yalnızca finansal varlıkları, maddi duran varlıkları ve fiziksel sermayeleri kapsamında değerlendirilmemektedir. Entelektüel sermaye firma değerini yansıtan önemli noktalardan biri haline gelmiştir. İşletmenin sahip olduğu entelektüel varlıkların değeri, işletme tarafından ortaya konduğunda yada işletmeye ortak olacaklar tarafından araştırılıp algılandığında, işletmenin hisse senetlerine defter değerinin üzerinde

⁵⁹ İşevi ve Çelme, s. 7.

⁶⁰ Pennings, J, Kyungmook, L. ve Witteloostuijn, A, “Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution”, Academy of Management Journal, Cilt: 41, Sayı: 3, 1998, s. 425.

bir değer ödemeye hazır yatırımcılar ortaya çıkmaktadır. Böylece hisse senedinin defter değerinden farklı bir şekilde alım ve satıma konu olması ile piyasa fiyatı oluşmaktadır.⁶¹

Yapılan araştırmalar ayrıca entelektüel sermaye varlıkları açısından önemli bir faktör olan ve yeni ürün, hizmet ve fikirlerin geliştirildiği Araştırma-Geliştirme merkezlerinin dahi işletmelerin hisse senedi fiyatlarını etkilediğine işaret etmektedir. Elde edilen bulgular ışığında günümüz işletmelerinin Ar-Ge departmanlarına ayırdıkları kaynaklar ve Ar-Ge departmanları tarafından geliştirilen yeni buluş ve patentler hisse senedi fiyatları açısından önemli bir faktördür. Bu konuda en güzel örneklerden birisi ise 1999 yılında Zhen Deng, Baruch Lev ve Francis Narin tarafından yapılan çalışmadır. Bahse konu olan üç bilim adamı, yaptıkları çalışma ile patent sayısı, patent almak amacıyla yapılan başvuruların yoğunluğu, patent başvurularında kullanılan bilimsel referansların adedi ve teknoloji devir hızı gibi değişkenlerin işletmelerin hisse fiyatlarındaki değişkenliği açıklamada %80 oranında başarılı olduğunu göstermiştir. Aynı çalışma, işletmelerin sahip oldukları Ar-Ge departmanları sayısı ve bu departmanlara ayrılan bütçe ile işletmelerin hisse getirileri arasında pozitif bir korelasyon bulunduğunu da ortaya koymuştur.⁶² Doğal olarak işletmelerin hisse getirileri arttıkça değerleri de artmaktadır. Örneğin son yıllarda Samsung firması Ar-Ge ve tasarım departmanlarına yapmış olduğu yatırımlarla firma değerini arttırmıştır.⁶³

Entelektüel sermayenin bir diğer önemi ise işletmelerin kredi temini safhasında ortaya çıkar. Gerçekten de güçlü entelektüel sermayeye sahip işletmeler, bahse konu olan avantajlarını kredi alırken iyi bir şekilde sunduklarında rakiplerine göre daha kolay kredi elde etmektedirler. Dolayısıyla entelektüel sermaye bakımından zengin olan işletmelerin fon bulma olanakları daha fazladır ve bu işletmeler daha likittir.

⁶¹ Aşıkoğlu, R. ve Aşıkoğlu M, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: 14, Sayı: 1-2, 1998, s. 569.

⁶² Yıldız, B. ve Tenekecioğlu, B, “Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi ve İMKB 100 İşletmelerinde Görgül Bir Çalışma”, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 25-26 Kasım 2004, s. 582.

⁶³ Argüden, s. 11-12.

İşletme birleşmeleri ve satın alımları gibi kritik dönemlerde de entelektüel sermaye önemini açıkça gösterir. Zira ölçülmüş ve raporlanmış entelektüel sermaye satıcı işletme için pazarlık avantajı doğurur ve satış fiyatının daha yüksek belirlenmesi hususunda etkilidir. Örnek vermek gerekirse Lotus şirketi sahip olduğu entelektüel sermaye ile çok kullanışlı bir program olan Lotus-123 yazılımını geliştirmiştir. Ancak firmanın bahse konu olan program sayesinde astronomik gelirler elde etmesi ünlü Microsoft firmasının piyasaya rakip bir yazılım olarak Excel programını sürmesine neden olmuştur. Bu durum karşısında en belirgin kanılardan biri Lotus şirketinin ömrünün çok uzun olmadığı ve yakın bir gelecekte piyasadan silineceği idi. Ancak beklentilerin tam tersine Lotus şirketi yine dünyaca ünlü bir diğer firma olan IBM tarafından 1995 yılında 3,5 milyar dolara satın alınmıştır.⁶⁴ Bu satın alma sırasında Lotus şirketinin fiziki varlıklarının değerinin yalnızca 230 milyon dolar olmasına rağmen bu satın alma fiyatı ile arada büyük bir fark olduğunun kanıtıydı.

Entelektüel sermaye ayrıca işletmeler açısından personel istihdamı ve işe alınan personelin uzun vadeli firmada tutulması konularında da önem arz etmektedir.⁶⁵ Günümüzde işletmeler yüksek potansiyelli beyinleri transfer etme yarışı içerisinde dirler. Ancak geçmiş yıllarla karşılaştırıldığında çalışanların organizasyondan beklentileri de bir hayli artmış durumdadır. Artık yalnızca finansal açıdan cazip bir işletme değil, aynı zamanda iyi bir şirket reputasyonuna sahip olmak, yükselme ve kariyer olanakları sunmak, etkili bir şirket kültürü ve çalışma atmosferi ile anılmak ve zengin entelektüel sermaye vasıtasıyla ün yapmak da yüksek potansiyelli beyinleri çekmek için şart olmuştur.

⁶⁴ Lohr, S, "What Lotus Got: Cash and Freedom", The New York Times, 13 Haziran 1995, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=990CE3DF153CF930A25755C0A963958260> (31 Ekim 2008).

⁶⁵ Alman Ekonomi ve İstihdam Bakanlığı, "Intellectual Capital Statement - Made in Germany", Arbeitskreis Wissensbilanz Araştırma Grubu Websitesi, Ağustos 2004, s. 14, http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_english.pdf, (26 Mayıs 2008).

Örneğin Boeing firması bugün dünyada en zengin entelektüel sermayeye sahip şirketlerden biri olarak gösterilmektedir. Boeing, 2000 yılı raporunda sahip olduğu entelektüel sermayesinin fiziksel ve finansal varlıklarından çok daha değerli olduğunu açıklamıştır. Aynı raporda şirketin dünya çapında 6.300’den fazla patentinin zengin entelektüel varlıklar portföyüne dahil olduğu, personel odaklı işletme içi eğitim programlarına büyük yatırımlar yapıldığı ve yalnızca “Birlikte Öğrenme Programı”na (Boeing Learning Together Program) harcanan miktarın 2000 yılında 110 milyon dolar olduğu, St. Louis’de Boeing Liderlik Merkezi’nin ne denli önemli olduğu yer almaktadır.⁶⁶ Bahse konu olan tüm etkenler ve entelektüel sermayeye verilen önem, Boeing firmasını bugün çalışanlar açısından en çok tercih edilen işletmelerden biri haline getirmiştir.

Ayrıca, entelektüel sermaye işletmelerin kendilerini yenilemeleri gereken koşullar altında esneklikleri ve hızlı tepki vermeleri, toplam kalite yönetimi, kültürel trendlere adaptasyon, multi-kültürel ve farklı paydaşlarla ilişkiler, işbirliklerinin sağlanması ve yüksek standartta işletme etiği konularında da oldukça önemlidir.⁶⁷ Yapılan araştırmalar, entelektüel sermaye bakımından zengin işletmelerin bahse konu olan noktalarda entelektüel sermaye bakımından sınırlı işletmelere nazaran rekabetçi avantaj sağladıklarını tespit etmiştir.

Entelektüel Sermaye Yönetimi Topluluğu’na (Intellectual Capital Management Gathering) üye şirket yöneticileri ise bir toplantıda entelektüel sermayenin kendileri için özellikle pazar payı ve satışların arttırımı, maliyetlerin minimize edilmesi, işletme içinde standartların oturtulması, verimliliğin yükseltilmesi ve şirket imajının geliştirilmesi konularında büyük önem taşıdığını belirtmişlerdir.⁶⁸

⁶⁶ Boeing, “Unleashing Our Intellectual Capital”, 2000 Yıllık Raporu - Boeing Websitesi, 2000, <http://www.boeing.com/companyoffices/financial/finreports/annual/00annualreport/unleash01.html>, (30 Ekim 2008).

⁶⁷ Loverde, L, “Intellectual Capital Evaluation: An M&A Approach”, Journal of the KMCI, Cilt: 1, Sayı: 3, 15 Nisan 2001, s. 83.

⁶⁸ Entelektüel Sermaye Yönetimi Topluluğu 1995 yılında kurulan gayri resmi bir grup olup, Dow Chemicals, Hoffman LaRoche, DuPont, Skandia ve Hewlett-Packard gibi üye şirket yöneticileri entelektüel sermayenin yönetilmesi ve kara dönüştürülmesi hususlarını bahse konu olan platformda tartışılar.

Şüphesiz, entelektüel sermaye yeni fikir ve önerilerin elde edilmesi konusunda da oldukça önemlidir. Örneğin entelektüel sermayesi ile ün salmış IBM firması 2005 yılında “Yenilikler İçin Beyin Fırtınası Seanslarını”ı düzenlemiş ve bahse konu olan seansların organizasyonuna işletmenin genel müdürü Samuel J. Palmisano bizzat liderlik etmiştir. IBM, 2005 yılında gerçekleştirdiği seanslarda müşterilerini, danışmanlarını, çalışanlarını ve çalışanlarının aile üyelerini çevrimiçi ortamda bir araya getirerek fikirlerine başvurmuştur. Firma en esaslı fikirlere ise yaklaşık 100 milyon dolarlık bir fon ayırmıştır.⁶⁹ Böylece IBM müşterilerinin, danışmanlarının, çalışanlarının ve çalışanlarının ailelerinin oluşturduğu entelektüel sermaye sinerjisinden maksimum derecede yararlanma şansını elde etmiştir.

Aynı zamanda, entelektüel sermaye bakımından zengin işletmeler kısa vadeli finansal kazançlardan çok uzun vadeli plan ve stratejik hedeflere odaklanmışlardır. Özellikle bu noktada entelektüel sermayenin önemi belirginleşmektedir. Ancak, entelektüel sermayenin bahse konu olan mikro öneminden çok makro önemine de değinmek gerekir. Çünkü uzun vadeli plan ve stratejik hedeflere odaklanan entelektüel sermaye bakımından zengin işletmeler ait oldukları ülkelerin ekonomik gücüne, üretimine ve zenginliğine de katkıda bulunurlar. Örneğin modern üretim birçok açıdan bahse konu olan işletmelerdeki mühendislerin, muhasebecilerin, tasarımcıların, insan kaynakları uzmanlarının ve satış ile pazarlama eksperlerinin girdilerine bağımlı olan entelektüel aktivite olarak bilinir.

Entelektüel sermayenin yalnızca mikro bazda işletmeler açısından değil, aynı zamanda makro bazda da ülkeler açısından ne denli önemli olduğu artık iyice kavranmıştır. İsveç ve Danimarka özellikle bu konuda başı çekmektedir. OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), AB (Avrupa Birliği) ve Dünya Bankası da entelektüel sermayenin önemi üzerine yoğunlaşan uluslararası örgütlerdir. Örneğin AB, Avrupa'nın entelektüel ihtiyaçlarının gerektiğinde dünyanın farklı kesimlerinden beyin transferleriyle giderilmesi gerektiğini belirtmiştir. Dünya Bankası da

⁶⁹ Hempel, J, “Büyük Mavi Beyin Fırtınası”, BusinessWeek Türkiye, Sayı: 2006, 30 Temmuz - 05 Ağustos 2006, <http://www.businessweek.com.tr/general/sonsayi.asp?contID=285>, (31 Ekim 2008).

entelektüel sermayenin artan önemi nedeniyle Türkiye’de entelektüel sermayenin ölçümünü hedefleyen bir proje yürütmüştür.⁷⁰

Son olarak, özellikle günümüzün gelişmiş ülkeleri ve ekonomileri için hizmet sektörünün Gayri Safi Yurtiçi Hasıla’nın (GSYH) %75’ine katkıda bulunduğunu da belirtmek faydalı olacaktır. Bahse konu olan yüzde çok ciddi bir orandır ve gelişmiş ülke firmalarının artık imalat ve endüstriyel aktivitelerden hizmet ve bilgi yoğun aktivitelere ne derece kaydığını net bir şekilde ispat etmektedir. Hizmet sektöründeki ve pazarlarındaki fırsatlar ise birçok otoritenin belirttiği gibi ancak doğru kaynaklar vasıtasıyla karşılanabilmektedir.⁷¹ Entelektüel sermaye bu nedenle yine çok önemli bir konumda yer almaktadır.

1.3 Entelektüel Sermayenin Tarihsel Gelişimi

Entelektüel sermaye bilgi çağı ile kabul gören bir kavram olduğundan tarihi çok eskilere dayanmamaktadır. 1765’te James Watt’ın buhar makinesini icadı ve ardından 1789’da Fransız devrimiyle oluşan sanayi toplumu ile ekonominin genel karakteristiği olan somut varlıklara (toprak, hammadde, bina, makina, teçhizat, donanım, vb.) yönelik verilen önem, bilgi toplumu ve ekonomisine geçiş ile birlikte bilgi, beceri, tecrübe ve iletişim gibi beşeri özellikler ve potansiyel enerji ile kolektif beyin gücü gibi maddi olmayan varlıklara yönelmiştir. Bilgi, entelektüel bir birikim haline gelmiş, sermayenin önemli bir parçası olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Bilgi çağına geçiş ile artık entelektüel sermayeye sahip olma, entelektüel sermayeyi kullanma ve yönetme gibi hususlar hızlıca ön plana çıkmıştır. Entelektüel sermayenin tarihsel gelişimi incelendiğinde, kavramın sahneye çıkmasındaki gecikmenin nedeni konusunda ise farklı görüşler olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin, geçmiş yıllardaki çalışan-işyeri-müşteri ilişkilerinin günümüze oranla daha katı prensiplerle yürütülmesi ve bahse konu olan katılımın yeni düşünce ve buluşlara dayalı yeni iş

⁷⁰ Kayakutlu, G, “A Model for the Measurement and Improvement of Intellectual Capital in the Energy Sector: Sample Application in Electricity Distribution Company”, Journal of Dissertation, Cilt: 1, Sayı: 1, 2007, s. 18.

⁷¹ Marr, s. 28, 56.

sahalarının gelişmesini sınırlaması, entelektüel sermaye kavramının sahneye çıkışındaki en belirgin gecikme nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir.⁷²

Muhasebe teorisinde çalışanların entelektüel değerlere olan ilgisi 1960'lı yılların ortalarında Hermanson sayesinde başladığı ve finansal muhasebe odaklı olduğu belirtilmektedir.⁷³ Hermanson, çalışanların yalnızca kas gücü olarak algılanmasının yanlış olduğunu açıklamıştır. Zira Hermanson'a göre çalışanlar başlı başına bir değerdir ve onları yalnızca kas gücü olarak görmek işlevlerini çok basite indirgemek ile küçümsemekten başka bir anlam ifade etmemektedir. Böylece, 1964 yılında Hermanson çalışanlara ilişkin değerleri finansal tablolara yansıtmaya çalışmıştır ve çabaları günümüzde "İnsan Varlıkları Muhasebesi" (Human Assets Accounting) kavramıyla anılmaktadır.⁷⁴

Chicago Üniversitesi öğretim üyesi ve Nobel ödüllü iktisatçı Gary Becker de yine 1964 yılında "Human Capital" isimli eserini kaleme almıştır. Becker'in kitabı, entelektüel sermayenin insan sermayesi unsuruna dikkat çekmesi bakımından tarihsel açıdan önemli bir yere sahiptir.⁷⁵

Entelektüel sermaye konusundaki ilk çalışmalar ise John Kenneth Galbraith'e aittir. Galbraith ünlü bir iktisat uzmanıdır ve 1969 yılında Polonyalı iktisatçı Michael Kalecki'ye yazmış olduğu mektupla entelektüel sermaye kavramının köklerini atmıştır. Bahse konu olan mektupta John Kenneth Galbraith, entelektüel sermayenin varlığı ile önemine değinmiş ve sahip oldukları birçok şeyi entelektüel sermayeye borçlu olduklarını açıklamıştır. Bundan tam altı yıl sonra, yani 1975 yılında ise Michael Kalecki yazmış olduğu bir makalede "Acaba kaçımız son on yılda elde ettiğimiz entelektüel

⁷² Tekin, C, "Küresel Rekabete Ne Kadar Hazırız?", Strata Training and Consulting Websitesi, 2002, <http://www.strata.com.tr>, (3 Kasım 2008).

⁷³ Roslender, R, "Accounting for Intellectual Capital", Management Accounting, Cilt: 78, Sayı: 3, 2000, s. 34.

⁷⁴ Uzay, Ş. ve Savaş, O, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, s. 164.

⁷⁵ Cohen, J, "Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit", John Wiley & Sons, 2005, s. 24.

sermayenin farkındayız?” şeklinde bir sorgulamada bulunmuştur.⁷⁶ 1980’li yıllardan itibaren ise OECD entelektüel sermaye ile ilgili çalışmalara başlamıştır.

Japon bir bilimadamı olan Hiroyuki Itami de 1980 yılında sanal varlıkların Japon şirketleri üzerindeki etkisi ve bunların yönetimi ile ilgili bir araştırma yapmıştır.⁷⁷ Itami’nin Japonya’da görünmeyen varlıklara odaklanan kitabı önceleri gereken ilgi ve dikkati çekmemiş olsa da özellikle 1987’de “Mobilizing Invisible Assets” adıyla İngilizceye çevirisi sonucunda büyük takdir toplamış ve popülaritesini arttırmıştır. Bu yıldan sonra entelektüel sermayeyle ilgili yapılan çalışmalarda sıkça kullanılmaya ve referans olarak gösterilmeye başlanmıştır.

1985 yılında ise Flamholtz, yönetsel bilgi sunmak amacıyla “İnsan Kaynakları Muhasebesi” terimini kullanmıştır. Flamholtz’a göre insan kaynakları, muhasebe biliminden çok yönetim bilimini ilgilendirmekteydi.⁷⁸ Flamholtz’un “İnsan Kaynakları Muhasebesi” terimini kullanmasıyla maddi olmayan varlıklar konusundaki araştırmalar artarak, işletmenin rekabet avantajı sağlaması konusunda çalışanların bilgi ve kabiliyetlerinin büyük önemi üzerinde daha da fazla durulmaya başlanmıştır.

Karl Erik Sveiby ise 1989 yılında entelektüel sermayeyle ilgili yaptığı tüm çalışmaları “Görünmeyen Bilanço” (The Invisible Balance Sheet) ismini verdiği kitabında toplamıştır. Bahse konu olan kitap, entelektüel sermayenin tarihi açısından oldukça önemlidir. Zira, Karl Erik Sveiby kitabında insan sermayesinin değerlendirilmesi ve fiziksel olmayan varlıklara uygun muhasebe yöntemleri geliştirilmesi gerekliliğini savunmuştur. Daha da önemlisi, bilgi sermayesinin ölçülmesi için bir teori sunmuştur. Bahse konu olan teori, başta İsveç olmak üzere birçok ülkenin işletmeleri tarafından benimsenmiştir.

⁷⁶ Sveiby, K. E, “Intellectual Capital and Knowledge Management”, Karl Erik Sveiby’nin Websitesi, 2003, <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital>, (17 Ekim 2008).

⁷⁷ Yıldız ve Tenekecioğlu, s. 582.

⁷⁸ Ortiz, M. A. A, “Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering the Context”, Journal of Business & Economics Research, Cilt: 4, Sayı: 9, Eylül 2006, s. 1.

Modern anlamda entelektüel sermaye tanımına yer veren ve kavramı günümüzdeki şekliyle ilk ele alan ise Thomas Stewart'tır. 1991 yılında Thomas Stewart, yazdığı "Beyin Gücü" (Brain Power) isimli makalesi ile dikkatleri entelektüel sermaye kavramı üzerine çekmeyi başarmıştır.⁷⁹ Bahse konu olan makale, entelektüel sermaye konusunda bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Yine 1991 yılında, İskandinavya'nın en büyük sigorta ve finansal hizmetler şirketi olan Skandia firması, finans ve pazarlama gibi işletmenin aynı zamanda bir de entelektüel sermaye fonksiyonu olması gerektiğini düşünmüş ve kabul etmiştir. Bu nedenle Skandia'da "Entelektüel Sermaye Departmanı" kurularak, Leif Edvinsson yönetici olarak atanmıştır.⁸⁰

Takip eden yıllarda da entelektüel sermayenin tarihsel gelişimi anlamında şüphesiz önemli adımlar atılmıştır. 1993 yılında Dow Chemical şirketi, işletme içerisinde "Entelektüel Varlıklar Yönetim Direktörü" (Director of Intellectual Assets Management) adı altında yeni bir pozisyon yaratıp başkanlığına Gordon Petrash'ı atayarak, değerli fakat henüz hayata geçirilememiş patentlerinden gelir sağlamaya başlamıştır.⁸¹ 1993 yılında, Leif Edvinsson, Skandia şirketi için ilk entelektüel sermaye bilançosunu hazırlamıştır. Hemen ardından Skandia'nın entelektüel sermaye politikasını yazdığı bir makale ile paylaşmış, çağımızda oluşan dengeyi gösteren bir bilanço örneğini de sunmuştur.⁸² Aynı yıl, entelektüel sermaye Peter Drucker tarafından da post-kapitalist toplum bağlamında ele alınmıştır.⁸³

1994 yılında dünyaca ünlü Fortune dergisi, Amerika ve İskandinavya'da süregelen çalışma ve çabalardan etkilenerek entelektüel sermaye ve beyin gücü ile ilgili birçok makale yayınlamıştır. Bahse konu olan makaleler, Dünya'da entelektüel sermaye

⁷⁹ Öztürk, M. B. ve Ban, Ü, "Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi", Asomedy Dergisi, Nisan 2003, s. 54.

⁸⁰ Şanal, M, "Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 16.

⁸¹ Edvinsson ve Malone, s. 167.

⁸² Çetinkaya, Ş, "İnsan Sermayesi", Genbilim Türkiye Bilim Sitesi, 27 Ocak 2008, <http://www.genbilim.com/content/view/3878/89/>, (14 Kasım 2008).

⁸³ Bontis, N, "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", International Journal of Management Reviews, Cilt: 3, Sayı: 1, 2001, s. 42.

farkındalılığının arttırılması hususunda önemli bir rol oynamıştır. Aynı yılın Mayıs ayında Skandia firması da ilk entelektüel sermaye yıllık raporunu sunmuştur. Skandia firması, bahse konu olan entelektüel sermaye yıllık raporunu ise “Skandia Navigator” adını verdiği kendine has bir raporlama modeliyle sunmuştur. “Skandia Navigator” modeli zaman içerisinde farklı firmalarca da uyarlanmış ve her işletme kendine has raporlama modeli ile entelektüel sermaye yaklaşımını yerleştirme yoluna gitmiştir. Hughes Aircraft, The Canadian Imperial Bank of Commerce, Ernst & Young ve Arthur Andersen bu konuda isabetli örneklerdir.⁸⁴ Celemi şirketinin Tango simulasyon modeli de 1994 yılında piyasaya sürülmüştür. Tango simulasyon modeli, entelektüel sermayenin tarihsel gelişimi açısından maddi olmayan varlıkların önemi konusunda yöneticilerin eğitimine odaklanan ve o güne dek geliştirilen en iyi ürün olması nedeniyle kayda değerdir.⁸⁵ 1994 yılında aynı zamanda Nobel ödüllü iktisatçı James Tobin, entelektüel sermayenin ölçümü konusunda bir çığır açan “Tobin’in Q Rasyosu”nu bilim dünyası ile paylaşmıştır.⁸⁶

Bir yıl sonra da (1995) Ikujiro Nonaka ve Hirotaka Takeuchi, literatürde çok önemli bir yere sahip olan “The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation” isimli eserlerini yayınlamışlardır. Bahse konu olan eserin yalnızca bilgiye odaklandığı ve bu nedenle çok önemli olmadığı düşünülebilir. Ancak tam aksine, Nonaka ve Takeuchi’nin eseri bilgi ile entelektüel sermayenin ayrımını çok net bir şekilde ortaya koymasıyla entelektüel sermayenin tarihsel gelişimi açısından çok önemli bir yer edinmiştir. Aynı zamanda 1995 yılında Hubert Saint Onge, Canadian International Bank of Commerce’de uyguladığı projelerle entelektüel sermayenin müşteri sermayesi unsuru hususunda önemli katkılar sağlamıştır.

⁸⁴ Bryan, L, “Stocks Overvalued? Not in the New Economy”, The Wall Street Journal, 3 Kasım 1997, s. 24.

⁸⁵ Saponja, L. D, Sijan, G. ve Milutinovic, S, “Intellectual Capital: Part of a Modern Business Enterprise of the Future”, Booklet of 5th International Conference of the Faculty of Koper - Intellectual Capital and Knowledge Management, Portoroz, Slovenya, 18-20 Kasım 2004, s. 239.

⁸⁶ Bontis, N, “Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital”, Oxford University Press, 2002, s. 621.

1996 yılında ise SEC (U.S. Securities and Exchange Commission), entelektüel sermaye ile ilgili önemli bir sempozyuma imza atmıştır. Bahse konu olan sempozyumda SEC üyesi Steven M. H. Wallman, entelektüel sermayenin bir gün modern şirket yıllık raporlarının kalbi olacağını belirtmiştir.⁸⁷ Aynı yıl, entelektüel sermaye yönetimi konusunda ilk kez Ph.D. ünvanı doktora çalışmalarını tamamlayan Nick Bontis'e verilmiştir.⁸⁸ 1996 yılında Bankinter de, İspanya'da bir entelektüel sermaye yönetim sistemini uygulayan ilk şirketlerden biri olarak tarihe geçmiştir.⁸⁹

1997 yılında ise Thomas Stewart bu kez de entelektüel sermaye konusunda bir hayli önemli bir kitap olan "Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği" (Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations) isimli eserini kaleme almıştır. 1999 yılında III. Uluslararası Entelektüel Sermaye Yönetimi Konferansı Kanada'da (Hamilton) gerçekleştirilmiştir. Aynı yıl 9-11 Haziran tarihleri arasında OECD de Hollanda'nın Amsterdam kentinde entelektüel sermaye ile ilgili bir uluslararası konferansa destek sağlamıştır.⁹⁰ Ayrıca İsveç, Danimarka ve İsrail 1999 yılında entelektüel sermaye ulusal endekslerini hesaplamışlardır. Avustralya, Yeni Zelanda ve Avrupa Birliği de bahse konu olan ülkeleri ulusal entelektüel sermaye endekslerinin hesaplanması konusunda takip etmiştir. Yine 1999 yılında, Danimarka'nın Systematic şirketi entelektüel sermaye raporu hazırlamıştır.⁹¹ 2000 yılında da entelektüel sermaye konusunda özgün bir dergi olan "Journal of Intellectual Capital" yayın hayatına başlamıştır. 2004 yılında ise bu kez "International Journal of Learning and Intellectual Capital" bilim dünyasına adımını atmıştır.⁹²

⁸⁷ Edvinsson ve Malone, s. 5.

⁸⁸ Amidon, D, "The Innovation Superhighway", Butterworth-Heinemann, Amerika, 2003, s.12.

⁸⁹ Chaminade, C, "How Intellectual Capital Management Can Make Your Company More Innovative", Nordic Industrial Fund - The Frame Project, Nisan 2003, s. 32.

⁹⁰ Petty, R. ve Guthrie, J, "Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 1, Sayı: 2, 2000, s. 171.

⁹¹ Mouritsen, J, "Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 2, Sayı: 4, 2001, s. 368.

⁹² Marr, s. 222.

Entelektüel sermayenin tarihsel gelişimi açısından hiç kuşku yok ki 2006 yılı da önemlidir. Avrupalı finansal analistler, 2006 yılında Entelektüel Sermaye Komisyonu'nu bağlı buldukları EFFAS (European Federation of Financial Analysts Societies) organizasyonu şemsiyesi altında kurmuşlardır.⁹³

2007 yılında ise Avusturya'daki tüm üniversiteler için entelektüel sermaye raporlaması zorunlu hale getirilmiştir. Avusturya'daki üniversiteler, 2007 yılından itibaren aktivitelerini, sosyal amaçlarını, stratejilerini, insan, yapısal ve ilişki sermayelerini sundukları entelektüel sermaye raporu ile belirtmektedirler. Avusturya hükümeti böylece, yükseköğretim kurumları ve entelektüel sermayenin tarihsel gelişimi açısından önemli bir rol oynamıştır.

Son olarak Bernard Marr'ın "Perspectives on Intellectual Capital" isimli kitabında da entelektüel sermayenin tarihi gelişimine büyük önem verilmiş, süreç konusunda ayrıntılı bir tablo ile şu şekilde bilgi verilmiştir:⁹⁴

Tablo 1.3

Entelektüel Sermaye'nin Tarihsel Gelişimi

(Entelektüel Sermaye Konusunun Gelişimi'nde Dönüm Noktaları)

<i>Yıl</i>	<i>Entelektüel Sermaye'nin Tarihsel Gelişimi'ne Katkı</i>	<i>Bakış Açısı</i>
1836	Senior, İngiltere'nin entelektüel sermayesinin tüm maddi sermayesinden yalnızca önem olarak değil, aynı zamanda verimlilik olarak da oldukça önde olduğunu savunmuştur.	Kamu Politikası, İktisat

⁹³ Hofmann, J, "How Intellectual Capital Creates Value - Towards The Strategic Management of Intangibles", Deutsche Bank Research, 1 Ağustos 2008, s. 4.

⁹⁴ Marr, s. 214-219.

1890	Marshall, bilginin üretim için önemli bir kaynak ve kuvvetli bir itici güç olduğunu iddia etmiştir.	İktisat
1904	Veblen, bilginin iktisadi büyüme açısından önemli bir güç olduğunu açıklamıştır. Ayrıca Veblen, bilginin artışı ve yayılışının mekanik teknolojiye katkıda bulunduğunu, firmaların büyümesi hususunda da belirleyici rol üstlendiğini rapor etmiştir.	İktisat, Genel Yönetim
1959	Drucker, çağın işletmelerinin artık yüksek seviyede uzmanlaşmış profesyoneller tarafından yollarına devam ettiğini vurgulamıştır. Drucker ayrıca bilginin işletmeler için önemli bir kaynak olduğunu, dolayısıyla elde bulunan kaynakların, özellikle de insan kaynağının kabiliyet ve sınırlarının iyice anlaşılması gerektiğini söylemiştir.	Genel Yönetim
1959	Penrose, firmaların belirli bir idari çerçeve ile birbirine bağlanmış kaynaklar bütünü olduğunu savunmuştur. Penrose, firma kaynaklarının ise fiziksel kaynaklar ve beceriler ile know-how gibi bileşenleri içeren insan sermayesinden oluştuğuna değinmiştir.	İktisat

1962	Machlup, 1950 yılında innovasyon ve bilgi üzerinde iktisadi araştırmalarına başladı. Bahse konu olan araştırmalar ise Machlup'un birçok önemli eser yayınlamasını sağladı. Bunlardan 1958 yılında yayınlanan "The Economic Review of the Patent System" ve 1962 yılında yayınlanan "The Production and Distribution of Knowledge in the United States" büyük yankı uyandırdı. Machlup, bilginin iktisadi önemi konusundaki görüşleriyle tanınırlığını arttırdı.	İktisat
1964	Becker, alışanların eğitilmesi gibi insan sermayesine yapılan yatırımların, ekipman ve teçhizatlara yapılan yatırımlara benzer olduğunu ifade etti.	İnsan Kaynakları
1970	Accounting Principles Board (APB), teşhis edilebilen ve tanımlanabilen maddi olmayan varlıkların artık ayrı olarak ele alınabilmesi konusunda onay verdi.	Muhasebe
1980, 1987	Itami, teknoloji, müşteri güveni, marka imajı, işletme kültürü ve yönetim becerilerini içeren bilgi esaslı varlıklar gibi maddi olmayan varlıkların örgütsel uzun vadeli başarı için en önemli kaynak olduğunu iddia etti.	Genel Yönetim
1981	Teece, know-how'ın işletmeler için bir kaynak olduğunu ve teknoloji transferi konusunda önemli bir role sahip olduğunu belirtti.	İktisat, Strateji

1984, 1991	Wernerfelt, Rumelt ve Barney, işletmelerin piyasada rekabetçi avantaj sağlamaları için taklit edilmesi zor kaynaklara sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Taklit edilmesi zor kaynaklar ise bahse konu olan bilim adamlarına göre kesinlikle maddi olmayan varlıklar ve entelektüel sermayeyi içerir.	Strateji
1985	Flamholtz, insan kaynakları stratejilerinin etkilerini sayısal olarak ifade edebilmek ve insan kaynakları konularına yeni bir bakış açısı kazandırmak amacıyla insan kaynakları muhasebesi fikrini geliştirmiştir.	İnsan Kaynakları, Muhasebe
1986, 1987, 1992	Romer, firmaların yeni büyüme teorisini geliştirmiştir. Bahse konu olan teori ise işletmeler açısından iktisadi büyümenin bilgi temelli olduğunu göstermiştir. Romer'in teorisi ışığında bilgi, sermayenin kullanımını, teknolojik gelişimi ve çalışan kalitesini etkileyen üstün bir bileşen olarak ele alınmıştır.	İktisat
1987	Johnson ve Kaplan, geleneksel finansal odaklı maliyet muhasebesi yaklaşımlarının, maddi olmayan varlıklar gibi örgütsel performansın farklı boyutlarını görmezden geldikleri sürece geçerliliklerini yitireceklerini belirtmiştir.	Muhasebe
1987	Teece, firmaların rekabetçiliği üzerine Sidney Winter'ın da katkılarıyla bir kitap yazmıştır. Bahse konu olan eserde Winter, bilgi varlıklarının ve bilgi esaslı uzmanlıkların işletmelerin önemli stratejik değerleri arasında yer aldığını açıklamıştır.	İktisat, Strateji

1989, 1992, 1993	Hall, bir dizi makale ile entelektüel varlık ve maddi olmayan varlıkların, örgütler için kritik değer taşıyıcıları olduğunu belirtmiştir. Hall, maddi olmayan varlıkların sürdürülebilir rekabetçi avantaj sağlama konusunda çok önemli olduğunu da vurgulamıştır. Bu nedenle Hall'a göre örgütler maddi olmayan kaynaklarını ve öz yeteneklerini stratejik düşüncelerine entegre etmelidirler.	Strateji
1989	Aaker, stratejik yönetimin esasının anlamlı varlık ile becerilerin geliştirilmesi ve muhafazası, bahse konu olan varlık ile becerilerin kullanılabilmesi için stratejik ve rekabetçi platformların seçimi ve rakiplerin varlık ile becerilerinin etkisiz hale getirilmesi olduğunu söylemiştir.	Genel Yönetim
1990	Prehalad ve Hamel, işletmelerin uzun dönemde rekabet edebilme becerisinin, öngörülemeyen ürünler üretmesini sağlayan öz yeteneklerini geliştirme becerisinden türediğini belirtmiştir.	Genel Yönetim
1992, 1996	Kaplan ve Norton, Dengeli Sonuç Kartı'nı (The Balanced Scorecard), finansal performansı innovasyon ve öğrenme, iç süreçler ve müşteri perspektifi gibi finansal olmayan performans boyutlarıyla ilişkilendirmede kullanılan bir araç olarak sunmuştur.	Strateji

1993	Hudson, entelektüel sermayenin şahsi bir değer olduğunu ve başarı açısından kritik anlam ifade ettiğini vurgulamıştır. Hudson'a göre entelektüel sermaye, genetik kalıtım, eğitim, tecrübe ile tutumun bir kombinasyonudur ve iyi yönetilmesi gerekir.	İnsan Kaynakları
1995, 1996	Grant, Baden-Fuller ve Spender, kaynak esaslı görüşün fikirlerine dayanarak birçok bilim adamı ve yazarla birlikte bilgi esaslı görüşü benimsemiştir. Bahse konu olan görüş, bilgi esaslı varlıkların rekabetçi avantaj sağlamada en kritik unsur olduğunu savunmuştur.	Strateji
1995	Nonaka ve Takeuchi, daha önce 1990'larda gerçekleştirdikleri çalışmalara dayanarak, tek belirliliğin belirsizlik olduğu bir ekonomide daimi rekabetçi avantaj kaynaklarından birinin hiç şüphesiz bilgi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca Nonaka ve Takeuchi, çalışanların yüksek derecedeki subjektif bilgilerinin işletmeler açısından gerçek değerın kaynağı olduğunu da açıklamıştır.	Bilgi Yönetimi, Genel Yönetim
1996, 1997	Brooking, firmaların entelektüel sermaye denetimi ve kontrolü yapması gerektiğini savunmuştur. Diğer bir ifadeyle, Brooking işletmelerin maddi olmayan varlıklarını belgelemesini, yazılı olarak listelemesini, halihazırdaki durumları ve değerlerini bilmesini uygun görmüştür.	Genel Yönetim

1997	Sveiby, daha önce 1980’li yılların sonunda ortaya koymuş olduğu çalışmaları (“The New Annual Report” ve “The Invisible Balance Sheet”) geliştirerek Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi’ni (Intangible Assets Monitor) bilim dünyası ile paylaşmıştır.	Genel Yönetim Raporlama
1997	Edvinsson ve Malone, bir örgütün yapısal ve insan sermayesinin içerdiği değeri ölçmek için yeni bir muhasebe aracı olarak entelektüel sermaye raporlamasının taraftarı olduklarını belirtmiştir.	Raporlama
1997	Stewart, entelektüel sermayenin örgütlerin yeni zenginliği olduğu belirtmiştir.	Genel Yönetim
1997	Roos ve meslektaşları, entelektüel sermayeyi stratejik olarak ölçmek için entelektüel sermaye endeks yaklaşımını önermişlerdir. Roos ve arkadaşları ayrıca, daha ayrıntılı bir bakış açısı elde etmek için tüm entelektüel sermaye göstergelerinin tek bir endekse konsolide edilmesini savunmuştur.	Strateji
1998	Boisot, bilgi varlıklarının etkili yönetiminin rekabetçi avantajı sağlama ortamında anahtar rol üstlendiğini söylemiştir. Ancak, Boisot aynı zamanda bilgi varlıklarının tabiatının hala çok az anlaşıldığını da altını çizmiştir. Ayrıca Boisot, bilgi ve bilgi varlıklarını fiziksel varlıklardan ayıran bir kavramsal çerçeve sunmuştur.	Strateji

1998, 2000	Sullivan, ticari sırlar ve patentler gibi entelektüel mülkiyet ve maddi olmayan varlıkları yönetmek için bir dizi uygulamalı araç sunmuştur.	Entelektüel Mülkiyet
2000	Andriessen ve Tissen, maddi olmayan varlıkları yönetmek ve değerlemek için uygulamalı bir metodoloji olarak "Value Explorer"ı sunmuşlardır. Ayrıca iki bilim adamı, yöneticilerin bir dizi yeni soruyu cevaplandırarak bilgi ekonomisinde yollarına nasıl daha iyi devam edeceklerini anlayabileceklerini belirtmişlerdir.	Genel Yönetim
2000	Teece, yeni ekonomik düzene ait firmaların esasının bilgi varlıklarını yaratma, aktarma, toplama, entegre etme, koruma ve kullanma becerisinden ibaret olduğunu söylemiştir. Ayrıca Teece, entelektüel sermayenin yönetiminin örgütsel, stratejik ve politik boyutlarını da sunmuş ve tartışmıştır.	Strateji, Kamu Politikası
2001	Lev, maddi olmayan varlıkların inovasyon (keşif), eşsiz örgütsel tasarımlar yada insan kaynakları uygulamaları tarafından oluşturulan değer için önemli fiziksel olmayan kaynakları arasında yer aldığını aktarmıştır. Lev, ayrıca maddi olmayan varlıkların genellikle maddi ile fiziksel varlıklarla işletme değeri ve iktisadi büyüme yaratmak için karşılıklı ilişki içinde bulunduğunu iddia etmiştir.	İktisat, Muhasebe

2002	Edvinsson, Low ve Kalafut, entelektüel sermayenin önemi, geliştirilmesi ve yönetimi konularında uygulamalı düşüncelerini paylaşmış, vaka örnekleri sunmuştur.	Genel Yönetim
2002, 2003	Choo, Bontis, Hand ve Lev, düzenledikleri ve geliştirdikleri kitaplarıyla entelektüel sermayenin genel ve stratejik yönetimi ile muhasebesi konularında seçilmiş makaleleri okuyucularla tanıştırmış, daha çok sayıda akademik görüşe yer verme amacını gütmüşlerdir.	Strateji, Muhasebe, Genel Yönetim
2003	Chatzkel, firmaların bilgi sermayesinin yönetimi konusunda önde gelen düşünür ve uygulamacılarla yapılmış seçilmiş söyleşilere yer vermiştir.	Bilgi Yönetimi
2004	Andriessen, entelektüel sermayenin ölçümü ve değerlemesine yönelik yaklaşımlar ile araçları detaylı bir şekilde incelemiş ve kitabı ile paylaşmıştır. Bunun yanında Andriessen, birçok farklı modeli ayırmaya yarayan araçlar konusunda bir sınıflandırmaya da yer vermiş, maddi olmayan varlıkları değerlemek için yeni bir yöntemi de bilim dünyasına sunmuştur.	Genel Yönetim

2004	Kaplan ve Norton, işletmelerde maddi olmayan varlıkların ne derece hazır olduğunu ölçmeye yarayan strateji haritalarını kullanışlı araçlar olarak sunmuştur.	Strateji
------	--	----------

Kaynak: Marr, B, “Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement and Reporting”, Butterworth Heinemann - Elsevier Publishing, Amerika, 2005, s. 214-219.

1.4 Entelektüel Sermaye Literatür Taraması ve İlgili Çalışmalar

Entelektüel sermaye ile ilgili literatür incelendiğinde, yalnızca entelektüel sermaye kavramı değil, aynı zamanda maddi olmayan varlıklar (intangible assets), bilgi (knowledge) ve bilgi varlıkları (knowledge assets) kavramları da mercek altına alınmalıdır. Zira entelektüel sermaye kavramının tarihsel gelişimi sürecinde maddi olmayan varlıklar, bilgi, bilgi varlıkları ve entelektüel sermaye kelimelerinin zaman zaman birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir.

Günümüzde bilim adamlarından önemli bir kesim, bilgi varlıklarının işletme başarısı açısından geleneksel üretim faktörlerine göre daha fazla önem arz ettiğini belirtmektedirler. Karl Erik Sveiby, 1997 yılında bu konuda yapmış olduğu yorumla başı çekmektedir.⁹⁵ Edvinsson ve Malone'nun aynı yılda, Bontis ve Choo'nun 2000 yılında yapmış olduğu yorumlar da Karl Erik Sveiby'nin vurgulamasıyla paralellik göstermektedir. Bilim adamlarının bahse konu olan vurgulamasında özellikle entelektüel sermayenin çağımız rekabetçi ortamında işletmelerin ayakta kalabilmesi ve başarılı olabilmesi açısından üstelendiği rol önemli yer tutmaktadır. Ronald Harry Coase, 1937 yılında bahse konu olan hususla ilgili ilk açıklamayı yapan akademisyendir.⁹⁶ Entelektüel sermaye - rekabetçilik ilişkisinde Coase'nin görüşlerini 1959 yılında Penrose, 1991 yılında Barney,

⁹⁵ Sveiby, K. E, “The Intangible Asset Monitor”, Journal of Human Resource Costing and Accounting, Cilt: 2, Sayı: 1, 1997, s. 73-97.

⁹⁶ Coase, R. H, “The Nature of the Firm”, Economica, Sayı: 4, 1937, s. 386-405.

1996 yılında Grant, Spender ve Liebeskind, 1997 yılında ise Edvinsson ve Malone, Stewart ile Bell desteklemiştir. Ayrıca daimi inovasyon da rekabetçiliğin temel taşlarından biridir. Standfield, 2002 yılında inovasyonun rekabetçi avantaj sağlama konusunda bir gereklilik olduğunu belirtmiştir.⁹⁷ Andriessen de iki yıl sonrasında 2004 yılında Standfield'in görüşlerini desteklemiş ve aynı sonuca ulaşmıştır.⁹⁸ Hiç şüphe yok ki, işletmelerin daimi inovasyon koşulunu yerine getirmesinde entelektüel sermaye tekrar sahneye çıkmaktadır. Entelektüel sermayenin rekabetçi avantaj sağlaması oldukça önemlidir, zira GE'nin (General Electric) eski efsanevi genel müdürü (CEO - Chief Executive Officer) Jack Welch'in "Eğer herhangi bir rekabetçi avantajınız yoksa hiç rekabet etmeyin ve yarışmayın" sözü konunun hassasiyetini çok net bir şekilde ortaya koymaktadır.⁹⁹

Spesifik olarak entelektüel sermaye kavramı ise daha önce belirtildiği gibi özellikle son yıllarda teorik ve uygulamalı yayınlar sayesinde popülaritesini arttırmıştır. Özellikle Thomas Stewart'ın 1994 yılında Fortune dergisinde yayınlanan "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital" isimli makalesi bu noktada işletmelerin en değerli varlığının entelektüel sermaye oluşunu vurgulaması bakımından önemli olup, entelektüel sermaye kavramının popülaritesini arttırması konusunda öncü rol oynamıştır.¹⁰⁰ Entelektüel sermaye ile ilgili literatür derin bir şekilde incelendiğinde Edvinsson ve Malone'un 1997 yılında yayınladıkları "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brain Power", Stewart'ın 1997 yılında yayınladığı "Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations", Wigg'in 1997 yılında yayınladığı "Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management", Basin ve Van Buren'in 1999 yılında yayınladıkları "Valuing Investments in Intellectual Capital" ile Bontis ve Choo'nun 2001 yılında yayınladıkları "The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge" isimli eserlerin de entelektüel sermayenin popülaritesinin

⁹⁷ Standfield, K, "Intangible Management: Tools for Solving the Accounting and Management Crisis", Academic Press, Londra, 2002, s. 38-39.

⁹⁸ Andriessen, s. 4-6.

⁹⁹ Hall, B, "The New Human Capital Strategy: Improving the Value of Your Most Important Investment Year After Year", Amacom Publishing, New York, 2008, s. 17.

¹⁰⁰ Stewart, T, "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital", Fortune, Cilt: 130, Sayı: 7, 1994, s. 28.

artması konusunda epey etkili olduklarını kesin bir şekilde belirtilebilir. Zira 1997 yılında Göran Roos, Johan Roos ve Karl Erik Sveiby, 2001 yılında ise Baruch Lev, Bernard Marr ve Giovanni Schiuma entelektüel sermayenin gittikçe artan önemine dikkat çekmişlerdir.

Türkiye’de de entelektüel sermaye ile ilgili teorik çalışmalar ve yayınlar dünyaya paralel olarak son zamanlarda ciddi anlamda artmıştır. Arzum Erken Çelik ile Selçuk Perçin’in 2000 yılında yayınladıkları ve “Entelektüel Sermaye’nin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi” ismini taşıyan makale bu noktada güzel bir örnek teşkil etmektedir.¹⁰¹ İki yıl sonra 2002 yılında ise Serdar Öge’nin yazmış olduğu “Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer” adlı yayın entelektüel sermaye üzerine dikkatlerin daha fazla çekilebilmesi açısından faydalı olmuştur.¹⁰² Aynı yıl Murat Ertuğrul’un yayınladığı “Entelektüel Sermaye’nin Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkileri” isimli eser de literatürde önemli bir konuma sahiptir.¹⁰³

Bazı bilimadamları ve uzmanlar, entelektüel sermaye kavramını bir firmanın defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkı açıklamak için kullanmaktadırlar. Entelektüel sermaye kavramına bahse konu olan açıdan bakan ilk bilimadamları “Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Roots” adlı eserle 1997 yılında Leif Edvinsson ve Michael Malone’dur.¹⁰⁴ Takibinde 1998 yılında Rupert Booth “The Measurement of Intellectual Capital” isimli eseriyle aynı perspektif üzerine yoğunlaşmıştır.¹⁰⁵ 2000 yılında ise Romana Dzinkowski “The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction” adlı eserle her iki yazar gibi

¹⁰¹ Çelik, A. E. ve Perçin, S, “Entelektüel Sermaye’nin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi”, Muhasebe ve Denetim Bakış, TURMOB, Yıl: 1, Sayı: 2, Ankara, Ekim 2000, s. 111-118.

¹⁰² Öge, S, “Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 5-6, s. 175-200.

¹⁰³ Ertuğrul, M, “Entelektüel Sermaye’nin Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkileri”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri Kitabı, Hereke-İzmit, 2002, s. 707.

¹⁰⁴ Edvinsson, L. ve Malone, M, “Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Roots”, Harper Collins Publishers, New York, 1997,s. 5.

¹⁰⁵ Booth, R, “The Measurement of Intellectual Capital”, Management Accounting, Cilt: 76, Sayı: 10, 1998, s. 26.

entelektüel sermaye, defter değeri ve piyasa değeri ilişkisine odaklanmıştır.¹⁰⁶ Belirli bir işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farklılığın, o işletmenin entelektüel sermayesinden yada maddi olmayan varlıklarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Karl Erik Sveiby, Leif Edvinsson ve Michael Malone 1997 yılında, Baruch Lev ise 2001 yılında bu konudaki düşüncelerini ifade etmişlerdir.

Entelektüel sermaye alanında yapılan tarihi araştırmaların çoğu ise, entelektüel sermaye ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Göran Roos ve Johan Roos'un 1997 yılında yayınlanan "Managing Your Company's Intellectual Performance" isimli eseri bu noktada ilklerden biri olması bakımından önemlidir.¹⁰⁷ Aynı yıl, Rory Chase "Knowledge Management: Benchmarks" isimli eserleriyle entelektüel sermaye - firma performansı ilişkisine değinmiştir.¹⁰⁸ 1997'de Annie Brooking de "Management of Intellectual Capital" isimli eserleriyle entelektüel sermaye literatüründeki yerini almıştır.¹⁰⁹ Benzer şekilde Bontis 1998, 1999 ve 2000, Ashour 2000, Brennan ile Connell 2000, Guthrie ile Petty 2000, Harrison ile Sullivan 2000, Joia 2000, Bontis ile Fitzenz 2002, Hussi ile Ahonen 2002 ve Marques ile Garrigos de 2003 yıllarında aynı konu üzerinde çalışmalarda bulunmuşlardır.

Entelektüel sermaye günümüzde ilgili literatür ışığında, firmaların daimi performansı için önde gelen kritik unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bruce Kogut ve Udo Zander, 1992 yılında belirtmiş olduğumuz hususu vurgulayan ilk bilimadamları olarak tarihe geçmişlerdir. Kogut ve Zander'in görüşleri 1996 yılında Spender, Grant, Bierly ve Chakrabarti, 1996, 1998, 1999, 2001 ve 2003 yıllarında Bontis, 2000 yılında ise Brennan ve Connell tarafından desteklenmiştir.

¹⁰⁶ Dzinkowski, R, "The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction", International Management Accounting Study, Şubat 2000, Cilt: 78, Sayı: 2, s. 32-36.

¹⁰⁷ Roos ve Roos, s. 413-426.

¹⁰⁸ Chase, R, "Knowledge Management: Benchmarks", Journal of Knowledge Management, Cilt: 1, 1997, s. 83-92.

¹⁰⁹ Brooking, "The Management of Intellectual Capital", s.364-365.

Firmaların büyüme potansiyeli ile entelektüel sermaye arasındaki ilişki de literatürde önemli yer tutmaktadır. Zira entelektüel sermaye, firmaların büyüme potansiyeli lokomotiflerini temsil eden belli başlı uzmanlık alanı ve yeteneklerinin ortaya konulması ile alakalıdır. 1997 yılında Thomas Stewart, Annie Brooking, Leif Edvinsson, Michael Malone, Göran Roos, Karl Erik Sveiby ve Robin Roslender, 1998 yılında ise Ulf Johansson, entelektüel sermaye ve firmaların büyüme potansiyeli arasındaki ilişkiye değinmişlerdir. Entelektüel sermaye, firmaların uzun dönemli büyüme perspektifi açısından da kritik bir role sahiptir ve bir takım bilim adamları özellikle bu noktayı vurgulamaktadır. 1984 yılında Wernerfeld bahse konu olan bilimadamlarının ilki olurken, Hamel ve Prahalad 1994, Roberts ise 1998 yılında kendisini takip etmiştir.

Fakat daha da önemlisi, entelektüel sermaye ile değer yaratımı arasındaki ilişkidir. Entelektüel sermayenin günümüz işletmeleri için toplam değer ve örgütsel performans yaratması hususu literatürde ayrı bir konuma sahiptir. Japon bilimadamı Hiroyuki Itami, 1987 yılında bilim dünyası ile paylaştığı ve “Mobilizing Invisible Assets” adını taşıyan eserinde entelektüel sermayenin örgütsel performans ve değer yaratımı konusunda önemli olduğunu belirtmiştir. Janine Nahapiet ve Sumantra Ghoshal ise aynı konuyu 1998 yılında yazdıkları “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage” adlı eser vasıtasıyla ele almışlardır.¹¹⁰ 2000 yılında Teece, 2001 yılında Delios ve Beamish, 2002 yılında ise McGaughey entelektüel sermaye, örgütsel performans ve toplam değer arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Akademik, yönetim ve uygulama sahalarında bir organizasyonun finansal olmayan kaynaklarının değer yaratımına nasıl katkıda bulunduğu ilgi çekmekte, konunun çeşitli çalışmalarla daha iyi anlaşılması konusunda girişimler devam etmektedir. Fernandez ve Skoog 2003 yılında, Marr, Roslender ve Fincham 2004 yılında, Ashton ve Cuganesan ise 2005 yılında belirtilmiş olan konuda çeşitli eserler yayımlayarak girişimde bulunmuşlardır. Örgütsel seviyede hızlı teknolojik değişim, bilgi çalışanlarının yükselen oranı ve aşırı sofistike müşteriler ile inovasyon, entelektüel sermayenin fiziki ve finansal sermayeye nazaran önemini iyice

¹¹⁰ Nahapiet, J. ve Ghoshal, S, “Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage”, Academy of Management Review, Cilt: 23, Sayı: 2, 1998, s. 242-266.

arttırmıştır. Richard Petty ve James Guthrie, 2000 yılında “Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management” adlı bir eser ile entelektüel sermayenin fiziki ve finansal sermayeye göre daha kritik bir noktaya eriştiğine değinmişlerdir.¹¹¹ Ordonez de Pablos’un 2002 yılında yayınlanan makalesi de bahse konu olan iddianın doğruluğunu destekler niteliktedir.¹¹²

Değer yaratımıyla bağlantılı olarak, ilgili literatür gereğince entelektüel sermayenin işletmeler açısından zenginlik yaratımından da söz etmemiz gerekir. 1990’lı yılların ortalarından itibaren bazı akademisyen ve uzmanlar, entelektüel sermayenin organizasyonlar açısından daimi zenginlik yaratımının temel belirleyicilerinden biri olduğundan bahsetmeye başlamışlardır. İlk olarak Annie Brooking 1996 yılında “Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise” adlı eseriyle entelektüel sermaye - zenginlik yaratımı ilişkisine değinmiştir. 1997 yılında Leif Edvinsson ve Michael Malone aynı konu üzerine dikkatleri “Intellectual Capital” isimli eserleriyle çekmişlerdir. Stewart’ın aynı yıl yayınlanan ve bir klasik olarak kabul edilen “Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations” isimli kitabı da entelektüel sermaye ile zenginlik yaratımı arasındaki bağı altını çizmesi bakımından önemlidir. Son olarak Karl Erik Sveiby’nin “The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge Based Assets” adlı yapıtı da konuya olan katkıları bakımından kesinlikle unutulmamalıdır.

Ancak entelektüel sermaye işletmeler açısından zenginlik yaratmanın da ötesinde, ülkeler ve bölgelerin ekonomik ve endüstriyel gelişimi için aynı zamanda da önemli bir faktördür. Bahse konu olan husus, çeşitli akademisyen ve uzmanlar tarafından da vurgulanmıştır. Ingemar Dierickx ve Karel Cool 1989 yılında, Stephen Cool ise 2004 yılında entelektüel sermayenin ülkeler ve bölgelerin ekonomik ve endüstriyel gelişimi için dikkat edilmesi gereken bir unsur olduğunu açıklamıştır. Altını çizmiş olduklarımızla bağlantılı olarak, entelektüel mülkiyete de değinmek gerekir. Entelektüel mülkiyet bugün Dünya Ticaret Örgütü’ndeki (WTO - World Trade Organization) görüşme ve müzakerelerin

¹¹¹ Petty ve Guthrie, s. 155-176.

¹¹² Ordonez de Pablos, P, “Evidence of Intellectual Capital Measurement from Asia, Europe and the Middle East”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 3, Sayı: 3, 2002, s. 287-302.

merkezinde yer alan kritik konulardan biri olup, birçok bilimadamına göre ekonomik büyüme ve ulusal rekabetçilik açısından hayati bir konumda bulunmaktadır. Bahse konu olan hususa ilk olarak 1991 yılında Kathleen Reavis Conner ve Richard Rumelt değinmiştir.¹¹³ Irving Kravis ve Robert Lipsey de 1992 yılında kaleme aldıkları “Sources of Competitiveness of the United States and of its Multinational Firms” isimli eserlerinde entelektüel mülkiyetin ekonomik büyüme ve rekabetçilik perspektifinde sahip olduğu yere değinmişlerdir.¹¹⁴

Entelektüel sermaye bileşenlerinin ölçülmesi de, son yıllarda birçok akademisyen ve pratisyen tarafından en çok tartışılan konulardan birisi haline gelmiştir. Tartışmalar ilk olarak Kaplan ve Norton ile 1992 yılında başlayarak büyük yankı uyandırmış, ardından sırayla 1996 yılında Brooking, 1997 yılında Stewart, Edvinsson ve Malone, Sveiby, Roos, 1998 yılında Youndt, Davenport ve Prusak, Olve, Skyme, Stivers, 1999 yılında Bontis, Van Buren, 2000 yılında Dooley, Dzinkowski, 2001 yılında Rastas ve Einola-Pekkinen, Lev, Marr ve Schiuma, son olarak da 2003 yılında Bukh ve Johansson entelektüel sermaye bileşenlerinin ölçülmesi konusunda yapmış oldukları araştırmaları sunmuşlardır. Entelektüel sermayenin ölçümünün çok önemli olduğu hususunda entelektüel sermaye araştırmacıları, uzmanlar ve bilim adamları arasında hemfikirlik söz konusudur, çünkü entelektüel sermayenin gerçekten iyi bir şekilde yönetimi sağlıklı ölçümüne bağlıdır. Robert Kaplan ve David Norton’un 1996’da, Thomas Stewart’ın 1997’de ve Inge Kerssens’in 1999’da yaptığı gibi bir takım bilimadamı ve yazarların “Ölçemezseniz yönetemezsiniz” ifadesini kullanması da bahse konu olan durumdan ileri gelmektedir. Ayrıca entelektüel sermaye, organizasyonlar açısından yoğun stratejik öneme sahip olması nedeniyle de ölçülmelidir.¹¹⁵

Benzer şekilde, entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlanmasını birlikte ele alan çeşitli çalışmalar da Kanada, Hong Kong, İrlanda, İtalya, Güney Afrika, Sri Lanka,

¹¹³ Conner, K. R. ve Rumelt, R, “Software Piracy: An Analysis of Protection Strategies”, Management Science, Cilt: 37, Sayı: 2, 1991, s.125-139.

¹¹⁴ Kravis, I. ve Lipsey, R, “Sources of Competitiveness of the United States and of its Multinational Firms”, Review of Economics and Statistics, Mayıs 1992, s. 193-201.

¹¹⁵ Drucker, P, “Knowledge Work”, Executive Excellence, Nisan 2000, s. 11-12.

İsveç, İngiltere, Hollanda, Almanya, Fransa, İspanya ve Avustralya gibi birçok farklı ülkede yürütülmüştür. Guthrie 2000, Bontis 2001, Brennan 2001, Johansson 2001, Olsson 2001, Bukh 2002, April 2003, Mouritsen 2004, Ordonez de Pablos 2004, Roslender ve Fincham 2004, Abeysekera ve Guthrie 2005, Vergauwen ve Van Alem 2005, Sa'enz 2005 ve Bozzolan 2006 yılında bahse konu olan entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlamasına ilişkin çalışmaları çeşitli ülkelerde yürütmüş olan bilimadamlarının başlıcalarıdır. Doğal olarak, entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlanmasını birlikte ele alan çalışma ve araştırmaların kendilerine has güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Ülkelere ait spesifik kültürel farklılıkları göz ardı etmek, Vergauwen ve Van Alem'in 2005, Bozzolan'ın ise 2006 yılında sunduğu belli başlı birkaç çalışma hariç en çok karşılaşılan zayıf yönler arasındadır.

Entelektüel sermayenin raporlanması ile ilgili birçok çalışmanın bugüne dek yürütülmüş olmasında sağladığı avantajların gittikçe idrak edilmesinin rolü büyüktür. Annie Brooking'in 1996, Thomas Stewart'ın, Karl Erik Sveiby'nin ve Leif Edvinsson ile Michael Malone'un 1997 yılında yapmış olduğu çalışmalar, entelektüel sermayenin raporlanmasına ilişkin ilk akla gelen örneklerdir. Özellikle, entelektüel sermayenin işletme harici (dışsal) paydaşlara raporlanmasının çeşitli yararları mevcuttur. Günümüzde firmalar, Leif Edvinsson'un da belirttiği gibi artan oranlarda entelektüel sermayenin raporlanması girişimlerinde bulunmaktadır.¹¹⁶ Aynı husus, Jan Mouritsen tarafından da 2002 yılında belirtilmiştir.¹¹⁷ Bir yıl sonra Jan Mouritsen, bu kez Per Nikolaj Bukh ile birlikte entelektüel sermayenin raporlanması çabalarının artan oranlarda gözlemlendiğine değinmiştir.

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi ve raporlanması incelendiğinde, çeşitli kurumların (AICPA - The American Institute of Certified Public Accountants, AIMR - The Association for Investment Management and Research, CICA - The Canadian Institute of Chartered Accountants, ICAEW - The Institute of Chartered

¹¹⁶ Edvinsson, "Developing Intellectual Capital at Skandia", s. 366-373.

¹¹⁷ Mouritsen, J, "Developing and Managing Knowledge through Intellectual Capital Statements", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 3, Sayı: 1, 2002, s. 10-29.

Accountants in England and Wales, CIMA - The Chartered Institute of Management Accountants ve OECD - Organization for Economic Cooperation and Development) konuyla yakından ilgilendiği görülmektedir.¹¹⁸

Entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkların muhasebeleştirilmesine dair günümüze dek birçok çalışma çeşitli akademisyen ve uygulamacılar tarafından yürütülmüş olup, tartışma ve fikir alışverişleri devam etmektedir. 1990 yılında English ve Egginton, 1992’de De Frutos, 1993’de Hodgson ve 1994’de Dilley ve Young, entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkların muhasebeleştirilmesi çalışmaları ve tartışmalarında yer alan birçok bilimadamından yalnızca birkaçıdır.¹¹⁹ Bir takım bilimadamı ve araştırmacılar, geleneksel muhasebe verilerinin entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkları iyi bir şekilde ifade etme hususunda yeterli olduğunu savunmaktadır. Collins, Maydew ve Weiss’in 1997, Francis ve Schipper’in 1999, Core, Guay, Van Buskire ve AAA Finansal Muhasebe Standartları Komitesi’nin (AAA Financial Accounting Standards Committee) ise 2003 yılında bu doğrultuda açıklamış oldukları görüşleri bulunmaktadır. Diğer taraftan birçok bilimadamı ve araştırmacı ise daha fazla ilerleme ve çaba sarfedilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Ely, Waymire, Lev, Zarowin, Brown, Lo ve Lys 1999, Hoegh-Krohn ve Knivsfla 2000, Upton ise 2001 yılında geleneksel muhasebe verilerinin entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkları daha iyi ifade etmesi gerektiğini savunarak bu yönde görüş bildiren sayısız bilimadamı arasına katılmışlardır. Eleştiriler özellikle geleneksel muhasebenin, firmaların net defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farktan sorumlu olduğu üzerine yoğunlaşmaktadır. Bahse konu olan eleştiriler arasında Knight’ın 1999, Dzinkowski’nin 2000 ve Abdolmohammedi, Power ile Tollington’ın 2001 yılında yapmış olduğu eleştiriler yer almaktadır. Dolayısıyla birçok yazara göre, entelektüel sermayenin finansal raporlarda tam olarak gösterilebilmesi için çözülmesi gereken birçok teknik konu ve gerçekleşmesi gereken bir dizi muhasebe standardı değişikliği

¹¹⁸ Marr, s. 43-44.

¹¹⁹ Bounfour, A, “The Management of Intangibles: The Organization’s Most Valuable Assets”, Routledge Publishing, 2003, s. 29.

gerekmektedir. Benjamin, Cook, Fay ve Lipworth 1998, Brennan ise 2001 yılında bu yönde görüşlerini açıklamışlardır.¹²⁰

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi ile ilgili olarak, literatürde insan kaynakları muhasebesi de göz alıcı bir yere sahiptir. İnsan kaynakları muhasebesi, işletmeler açısından çalışanların ekonomik değerlerinin ölçülmesi amacıyla geliştirilmiştir. Flamholtz, Sackmann ve Bullen 1989 yılında bu konuda çalışmalar yapmışlardır.

Ayrıca, literatürde entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkların değerlendirilmesi konusunda da önemli çalışmalar mevcuttur. Smith ve Parr'ın 1994, Lee'nin 1996, Roos ve Roos'un 1997, Reilly ve Schweih's'in 1999, Lev'in 2001 ve Andriessen'in 2004'de sunduğu çalışmalar, entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkların değerlendirilmesi konusunda önemli örnekler teşkil etmektedir.¹²¹ Entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkların değerlendirilmesi belirli durumlarda kanunen zorunlu olmakla birlikte, kimi zaman da işletmelerin özel amaçları için gerçekleştirilmektedir.

Literatürde entelektüel sermayenin yönetilmesi hususu ele alındığında, firma performansı ile yakın bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Zira küreselleşme, yüksek derecede karmaşıklık (kompleksite), teknolojilerin hızlı değişimi ve gelişimi, müşteri talepleri ve siyasi yapılar vasıtasıyla şekillenen günümüz ekonomisinde entelektüel sermaye ve bilgi varlıkları, firma performansını yönetmek ve arttırmak için temel stratejik araçlar olarak takdir görmektedir. Bu önemli hususu ispatlar nitelikte, Amit ve Schoemaker 1993, Grant, Sanchez, Heene ve Thomas 1996, Teece, Pisano ve Shuen ise 1997 yılında entelektüel sermaye ile bilgi varlıklarının çağımızda firma performansı yönetimi ve arttırımı açısından temel stratejik araçlar şeklinde algılanması gerektiğini belirtmiştir.¹²²

¹²⁰ Abeysekera, I, "Intellectual Capital Accounting", Routledge Publishing, New York, 2008, s. 13.

¹²¹ Andriessen, D, "IC Valuation and Measurement - Why and How?", PMA IC Research Symposium, Cranfield School of Management, 1-3 Ekim 2003, s. 13.

¹²² Marr, s. 155.

Entelektüel sermayenin insan sermayesi bileşeni ile ilgilenen birçok araştırmacı da günümüz şirketlerinin finansal olmayan verilerini daha çok açıklama yoluna gitmelerini savunmaktadır. Norton 2000, Eccles, Herz, Keegan, Philips ve Lev ise 2001 yılında işletmeler tarafından finansal olmayan verilerin artan oranlarda paylaşılması gerektiğini savunmuştur.¹²³ Bahse konu olan araştırmacılara göre, geleneksel finansal ölçütler, işletme modellerindeki değişimler ve geçmişe çok odaklanmaları nedeniyle artık geçerliliklerini kaybetmiş, konuyla bağlarını epey azaltmıştır.

1.5 Entelektüel Sermaye Unsurları

Önceki bölümlerde entelektüel sermaye kavramının henüz çok yeni olduğu ve birçok bilim adamı tarafından değişik şekillerde tanımlanmasının bahse konu olan durumdan ileri geldiği açıklanmıştır. Aynı şekilde, entelektüel sermaye konusunun gün yüzüne yeni çıkması ve yeni yeni yeşeren bir terim olması, entelektüel sermaye unsurları üzerinde de etkisini göstermiştir.

Entelektüel sermaye unsurları bugün ilgili literatürde henüz belirli bir standarda oturtulamamıştır. Bilim adamları sahip oldukları değişik eğilim, yönelim ve motivasyonlar neticesinde farklı entelektüel sermaye unsurları ile karşımıza çıkmaktadırlar. 1999 yılında Kanada’da düzenlenen III. Uluslararası Entelektüel Sermaye Yönetimi Konferansı’nda da entelektüel sermaye alanında uzman 80 katılımcının tamamı, entelektüel sermaye içerisinde yer alan birçok unsurun da henüz açık ifadeler olarak tanımlanmadığını belirtmişlerdir.¹²⁴

İnsan Sermayesi, Müşteri Sermayesi, Yapısal Sermaye, Yenilik Sermayesi, Sosyal (Kültürel) Sermaye, Paydaş Sermayesi, Organizasyonel Sermaye, Süreç Sermayesi ve İlişki Sermayesi ileri sürülen unsurlardan yalnızca birkaçıdır. Fakat nasıl bir kategorizasyona tabi olursa olsun, herhangi bir organizasyonun toplam entelektüel

¹²³ Kasselmann, R, “A Human Capital Framework for inclusion in Company Annual Reports - A South African Perspective”, University of Pretoria ETD (Electronic Theses and Dissertations), 2006, s. 32.

¹²⁴ Seetharaman, A, Sooria H. B. Z. ve Saravan, S, “Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 3, Sayı: 2, 2002, s. 129.

sermayesi, unsurların sinerjisi şeklinde ortaya çıkmakta ve değer bu şekilde yaratılmaktadır. Dolayısıyla entelektüel sermaye unsurları birbirinden ayrı olarak değerlendirilemez.

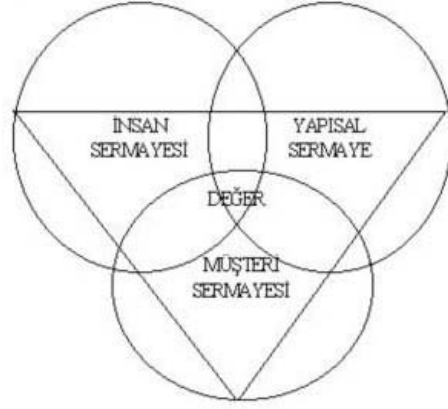
Entelektüel sermaye unsurları hakkında fikir sahibi olunması ve konunun bilinmesi ise son derece önemlidir. Çünkü ancak bu yolla entelektüel sermayeyi bulabilmek ve kullanabilmek mümkün olmaktadır. Ayrıca, entelektüel sermaye unsurları toplu halde bir işletmenin finansal sonuçlar yaratma becerisinin ve işletme değeri ile performansının belirlenmesinde de anahtar rol oynamaktadır.¹²⁵ Organizasyon liderleri ve şirket yöneticilerinin entelektüel sermaye unsurları üzerinde bu denli durması doğal olarak vurgulamış olduğumuz noktadan ileri gelmektedir.

1.5.1 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye - Müşteri Sermayesi Modeli

Entelektüel sermaye unsurları ile ilgili ileri sürülen çeşitli görüşlere yer verirken, öncelikli olarak İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye ve Müşteri Sermayesi şeklinde entelektüel sermaye unsurlarının üç bileşenden meydana geldiğini savunan görüşün literatürdeki en yaygın görüşlerden biri olduğunu belirtmemizde yarar vardır.¹²⁶

¹²⁵ Guthrie, J, Petty, R. ve Johanson, U, "Sunrise in the Knowledge Economy", Accounting, Auditing and Accountability Journal, Cilt: 14, Sayı: 4, 2001, s. 367.

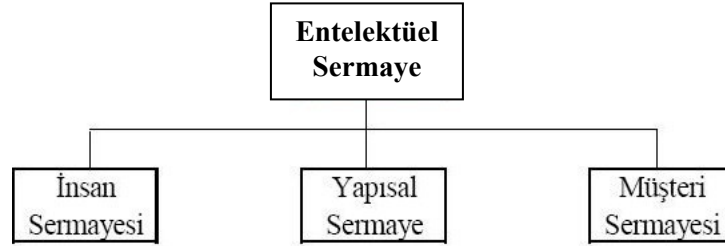
¹²⁶ Bilmedik, F, "Entelektüel Sermaye", Danismend.com, 2002, http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm, (13 Mart 2008).



Şekil 1.5.1.: Entelektüel Sermaye Unsurları – Filiz Bilmedik

Kaynak: Bilmedik, F, “Entelektüel Sermaye”, Danismend.com, 2002, http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm, (13 Mart 2008).

Entelektüel sermaye unsurlarının insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinden oluştuğunu iddia eden otoritelerin başında ise Thomas Stewart ve Barry Brinker gelir.¹²⁷



Şekil 1.5.2.: Entelektüel Sermaye Unsurları – Thomas Stewart

Kaynak: İşevi, S. ve Çelme, B, “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, 1.ÜNAK (Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği) Konferansı, E-LIS (E-Prints in Library and Information Science) Web Sitesi, 2002, Samsun, s.8, <http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf>, (11 Mart 2008).

¹²⁷ İşevi ve Çelme, s.8.

Burada insan sermayesi işletmenin işgörenlerine odaklanmaktadır ve insan sermayesinin buluşçuluk ile kavrayışın kaynağı olduğu iddia edilmektedir. Ayrıca bir organizasyonda istihdam edilenler zamanlarını ve becerilerini yenilik sağlayan faaliyetlere yönettiklerinde insan sermayesi yaratılır ve kullanılır.¹²⁸

Fakat insan sermayesinin yaratılması ve kullanılmasında organizasyonlara da büyük sorumluluklar düşmektedir. Örneğin çalışanların şirket yönetimde katılımcı rol oynamasının sağlanması ve çalışanların dinlenmesi, eğitilmesi gereklidir. Bu, insan sermayesinin verimli kullanılması için şarttır.

1995 yılında National Center on the Education Quality of the Workforce (EQW) tarafından yayımlanan raporda Amerika'daki 3.100 işletme incelenmiş ve çalışanların eğitim seviyeleri ile üretkenlikleri arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir. Elde edilen bulgular, ortalama olarak çalışanların eğitim seviyelerindeki %10'luk bir artışın toplam verimlilikte %8.6'lık bir artış sağladığını göstermiştir. Halbuki elde edilen bulgular, fiziksel ekipman ve araçların değerinde %10'luk bir artışın olması durumunda toplam üretkenliğin yalnızca %3.4 oranında arttığını belirlemiştir. Dolayısıyla kolayca anlaşılacağı gibi, çalışanlara yatırım yapmanın marjinal değeri, fiziksel ekipman ve araçlara yatırım yapmanın marjinal değerinin yaklaşık üç katı daha fazladır.¹²⁹ İstatistikler, çalışanların eğitilmesinin de işletmelere ne denli büyük bir katkı sağladığını açıkça göstermektedir.

Benzer şekilde, dünyaca ünlü General Electric (GE) şirketi de sürekli olarak önceden belirlenmiş aralıklarla gerçekleşen toplantılar düzenlemekte ve bahse konu olan toplantılarda çalışanlar işletme süreç ile operasyonlarının geliştirilmesi hususunda tüm fikirlerini özgürce ifade etmektedirler. Şirket yöneticilerinin çalışanların görüş ve fikirlerini

¹²⁸ Stewart, "Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği", s. 95.

¹²⁹ Brinker, B, "Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge", CPAvision.org, 1998, <http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm>, (22 Mayıs 2008).

değerlendirme zorunluluğunun bulunduğu bu toplantılar, GE için kişisel red, politika ve bürokrasiden uzak bir ortamda gerçekleşmesi bakımından son derece önemlidir.¹³⁰

Amerika'daki Taco şirketi yine bu noktada güzel bir örnek teşkil etmektedir. Firma 1991-1995 yılları arasında yaklaşık 450 çalışana sahip iken bünyesinde 70'e yakın eğitim programı bulundurmaktaydı. Bahse konu olan programlarda ISO 9000 denetimi, istatistiksel süreç kontrolü, toplam kalite yönetimi ve iş hukuku alanlarında verilen eğitimler işletme tarafından çalışanlarına sunulan eğitim programlarının yalnızca birkaçı idi. Taco şirketi her kararda çalışanların fikirleri ve görüşlerine başvurarak 1991-1995 yılları arasında satışlarını iki katına çıkarmış ve personel devir hızını %1'e indirmişti. Üstelik belirtilen gelişmeler sağlanırken çalışan başına maliyet ise 700 dolar civarında seyretmiş, personel bilgi seviyesi ile motivasyonu ciddi bir derecede arttırılmıştı.¹³¹ Taco şirketinin insan sermayesi konusunda ne kadar akıllıca davrandığı şüphe götürmez bir gerçektir.

Brezilya merkezli ve petrol tankerlerini boşaltmada kullanılan pompalar, sanayi bulaşık makineleri, klima soğutma üniteleri ile mikserler gibi çeşitli ürünler üreten Semco şirketi de hiyerarşik organizasyon yapısını modife ederek çalışanların üretim kotaları hususunda söz sahibi olmasını sağlamış, ürünlerin tasarlanması ve pazarlama planlarında personelini teşvik etmiştir. Hatta Semco şirketi tüm çalışanlarına işletme ile ilgili kararlarda oy hakkı da tanımış, başka şirketlerin satın alınmasında dahi bahse konu olan prensip benimsenerek önemli bir adım daha atılmıştır. Böylece ekonomik durgunluk ve kriz dönemlerinde dahi Semco'da üretkenlik yaklaşık yedi kat artmış, işletme altı kat büyümüş, karlar beş kat yükselmiş, iş gücü devir hızı epey düşmüş ve firma ulusal bazda en çok çalışılmak istenen şirketlerden biri haline gelmiştir.¹³² Görüldüğü gibi Semco şirketi insan sermayesinin kullanılması konusunda üzerine düşen sorumluluğu fazlasıyla yerine getirmiştir. İnsan sermayesinin verimli ve zeki bir biçimde kullanılması Semco'ya piyasada önemli rekabet avantajları sağlamıştır.

¹³⁰ Brinker, "Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge".

¹³¹ Arıkboğa, s. 83.

¹³² Arıkboğa, s. 84.

Ayrıca, Stewart'ın öncülük ettiği bahse konu olan görüşe tekrar detaylı olarak değinirsek, insan sermayesinin, müşteri sorunlarına çözüm üretmek için işletme çalışanlarının sahip olması gereken eğitim seviyeleri, tecrübeleri ve sosyal becerileri kapsadığı da savunulmaktadır.¹³³ İnsan sermayesi devamlı değişen rekabetçi bir ortamda öğrenen organizasyonların dinamiğini ve yaratıcılığını da içermektedir.¹³⁴ Entelektüel sermaye uzmanı Thomas Stewart, yaratıcılığın önemini şu sözlerle hatırlatmaktadır: “Para konuşur fakat düşünemez. Makineler genellikle insanoğlunun yapabildiğinden daha iyi iş yaparlar, fakat icatta bulunamazlar”.¹³⁵ Tüm bunlara rağmen, insan sermayesi aynı zamanda da ölçümü ve hesaplanması en zor olan sermayedir.¹³⁶ Üstelik organizasyonlar tarafından sahiplenilmesi de imkansız olup, yalnızca çalışanların istihdam edilmesi şeklinde kiralanması söz konusu olabilir.

Yapısal sermaye ise işletme içindeki dahili yapı ve biçimsel ilişkilere odaklanmaktadır. Bu nedenle organizasyonların iskeleti olarak da bilinir. Örneğin bilgi teknolojileri, veritabanları, kayıtlar, belgelemeler, işletme yönetimi, örgüt kültürü, finansal ilişkiler ve patentler gibi birçok unsurun karması yapısal sermayeyi oluşturur.¹³⁷ Fakat yapısal sermaye aslında işletmenin karlılık sağlamada bu unsurları kullanım becerisini ifade etmektedir. Bu nedenle, yapısal sermaye “Kişilerde oluşan bilgilerin kurumsallaştırılarak organizasyona aktarılması” şeklinde de tanımlanmaktadır.¹³⁸

Müşteri sermayesi de başta müşteriler olmak üzere işletmenin ilişkide bulunduğu insan ve harici yapılara odaklanmaktadır.¹³⁹ Ayrıca müşteri sermayesi,

¹³³ Erkuş, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”.

¹³⁴ Brinker, “Intellectual Capital: Tomorrow’s Asset, Today’s Challenge”.

¹³⁵ İşevi ve Çelme, s. 9.

¹³⁶ Lynn, B, “Intellectual Capital”, The Management Accounting Magazine, Cilt: 72, Sayı: 1, 1998, s. 119.

¹³⁷ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 22.

¹³⁸ Demirkol, s. 8.

¹³⁹ Akpınar, A. T, “Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermayeye İlişkisi”, CeterisParibus.net, 14 Ağustos 2003, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (29 Mart 2008).

işletmenin müşteri, tedarikçi ve toplumun geri kalan kesimiyle ilişkisinin değerini ortaya koyar¹⁴⁰ ve bahse konu olan kişilerin işletmeye bağımlılıklarıyla da ilgilidir.¹⁴¹

Stewart, müşteri sermayesi ile ilgili şöyle bir söylemde bulunmuştur: “Müşterileri olan her şirketin müşteri sermayesi vardır. Hubert Saint-Onge bu sermayeyi şirketin ünvan değeri, satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla süregiden ilişkileri olarak tanımlamaktadır. Entelektüel varlıkların üç genel kategorisi – insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi – içinde değeri en belirgin olan müşteridir. Faturaları ödeyen onlardır. Bu nedenle finansal raporlarda bıraktıkları izleri çalışanların, sistemlerin yada kapasitelerin vurduğu damgalara oranla daha kolay gözlenebilir. Müşteri sermayesini yansıtan piyasa payı, müşteri tutma ve kaçırma oranları, müşteri başına karlılık gibi göstergeleri takip etmek göreceli olarak daha kolaydır.”¹⁴²

Ayrıca, başka bir tanıma yer vermek gerekirse, “Müşteri sermayesi, organizasyonlar için katma değer yaratabilecek, dışarıya açılan penceredir. Müşterilerin iş yapma istekliliği ve devam etme olasılığı, sadakat, imaj, markalar, özel sözleşmeler ve dağıtım kanallarıdır”¹⁴³ şeklinde bir yorum da literatürde yer almaktadır.

¹⁴⁰ Chwalowski, M, “Intellectual Capital Matters”, The Electricity Journal, Cilt: 10, Sayı: 10, 1997, s. 89.

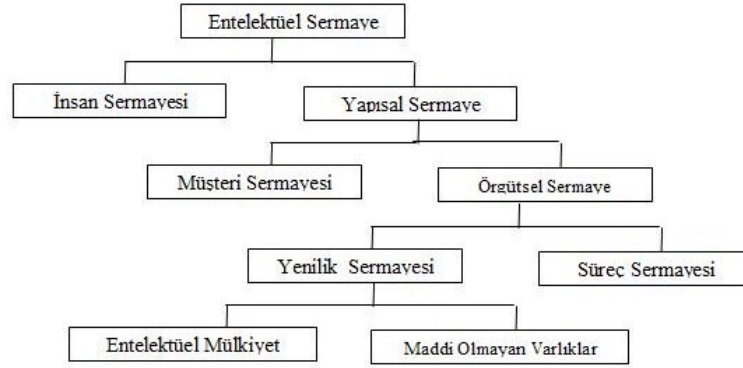
¹⁴¹ Aşıkoğlu ve Aşıkoğlu, s. 587.

¹⁴² Stewart, “Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği”, s. 158-159.

¹⁴³ Demirkol, s. 8.

1.5.2 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye Modeli

Bir başka görüşe göre ise entelektüel sermaye unsurları insan sermayesi ve yapısal sermaye olarak yalnızca iki bileşenden oluşmaktadır. Belirtilen görüş ışığında entelektüel sermaye unsurları ve alt kategorilerinin (unsurlarının) bir şekil yardımıyla açıklanması aşağıdaki gibidir.¹⁴⁴



Şekil 1.5.3.: Entelektüel Sermaye Unsurları – Edvinsson ve Malone

Kaynak: Edvinsson, L, “Developing Intellectual Capital at Skandia”, Long Range Planning, 30/3, Haziran 1997, s. 367.

Başta entelektüel sermaye uzmanlarından Leif Edvinsson, Michael Malone, Pulic, ilk entelektüel sermaye raporunun yayımlayan İsveç kökenli Skandia firması ve OECD’nin önderlik ettiği bu görüşü savunan otoritelere göre, insan sermayesi, organizasyon üyelerinin şahsi olarak kendilerine atanan sorumlulukları yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve neticesinde kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir arada toplanmış halidir. İnsan sermayesi organizasyonun sahip olduğu değerleri, organizasyon kültürünü ve felsefesini de içine alır. İnsan sermayesi, doğal yetenek, eğitim ve deneyim sonucu kişinin sahip olduğu yaratıcı güçtür.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Edvinsson, “Developing Intellectual Capital at Skandia”, s. 367.

¹⁴⁵ Şamiloğlu, s. 85.

Ayrıca Leif Edvinsson, meslektaşları ve Skandia firmasının anlayışına göre insan sermayesi bir organizasyonda çalışanların bilgi, beceri, yetenek, tecrübe, kavrayış ve sezgi gibi beşeri özelliklerinin de birleşimini kapsamaktadır. Anlaşılacağı gibi bahse konu olan beşeri özellikler bir organizasyon için hayati derecede önem arz etmektedir. Dolayısıyla günümüz organizasyonlarının temel amaçlarından biri insan sermayesinden maksimum düzeyde yararlanabilmek olmuştur. Fakat insan sermayesinden maksimum derecede istifade etmenin temel koşullarından birinin bu alanda gerekli yatırımların yapılması olduğu da ilgili işletmelerce doğal olarak kısa sürede idrak edilmiştir. Thomas Stewart'ın da konuyla ilgili önemli bir vurgulaması bulunmaktadır: “İnsan sermayesine yatırım yapmanın marjinal değeri, makinelere yatırım yapmanın marjinal değerinden yaklaşık üç kat daha büyüktür.”¹⁴⁶

Entelektüel sermaye unsurlarının insan sermayesi ile yapısal sermaye olarak ikiye ayrıldığı ve alt kategorilere (unsurlara) sahip olduğunu savunan belirttiğimiz görüş ışığında, insan sermayesinin bileşenleri şu şekilde listelenebilir.¹⁴⁷

- Teknik bilgi (Know-how)
- Eğitim
- Mesleki yeterlilik
- Bilgi üretimine yönelik çalışmalar
- Yetenek / beceri oluşturmaya yönelik çalışmalar
- Girişimcilik coşkusu, mucitlik, kabullenici ve reddedici yetenekler
- Değişimcilik

¹⁴⁶ Stewart, “Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği”, s. 133.

¹⁴⁷ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 21.

İnsan sermayesinin ardından yapısal sermayeye değindiğimizde ise, organizasyon üyelerinin verimliliği için önemli bir faktör niteliğinde olan donanım, yazılım, veritabanları, organizasyonel yapı, patentler, markalar ve diğer benzer unsurların karışımını ifade ettiği söylenebilir.¹⁴⁸ İnsan sermayesinden farklı olarak, yapısal sermaye işletme tarafından sahiplenebilir ve dolayısıyla da işletmenin ticari yapısı içerisinde kullanılabilir.¹⁴⁹ Yapısal sermayeyle ilgili yapılan bir başka tanıma göre ise, “Yapısal sermaye, insan sermayesi olarak ifade edilen bilgi ve yeteneklerin bütünleşik halinin kurumsallaştırılması ve kollektif bir örgüt hafızasının oluşturulması ile finansal kaldıraç sağlamaya yönelik çabaları içeren sistematik çalışmaların toplamı neticesindeki oluşumdur”.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Acar ve Dağlar, s. 6.

¹⁴⁹ Şamiloğlu, s. 89.

¹⁵⁰ Papatya, G, “Entelektüel Sermaye Asimetrisi: Yönetim İdeolojisine Dönüşebilecek Bazı Notlar”, Informag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Sayı: 15, Ocak 2002, s. 54.

Yapısal sermaye işletmeler arası bir takım farklılıklar arz edebilir. Ancak genel olarak yapısal sermaye bileşenleri aşağıdaki tablo yardımıyla şu şekilde gösterilebilir:¹⁵¹

Tablo 1.5

Yapısal Sermaye Bileşenleri

Patentler	Yönetim felsefesi
Telif hakları	Örgüt kültürü
Dizayn hakları	Yönetim süreçleri
Ticari sırlar	Bilgi sistemleri
Ticari amblemler	Ağ sistemleri
Hizmetle ilgili amblemler	Finansal ilişkiler

Kaynak: Çıkrıkçı, M. ve Daştan, A, “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, Bankacılar Dergisi, 2002, Sayı: 43, s. 19, <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi43/dastan.doc>, (26 Mart 2008).

Yapısal sermaye unsurunun bir alt unsuru (kategorisi) niteliğinde olan müşteri sermayesinden söz etmemiz gerekirse, öncelikle değerinin bir entelektüel varlık olarak oldukça net olduğunu söylememiz gerekir. Ayrıca günümüzde müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatı, müşteri odaklık, müşteri edinme ve müşteriye elde tutma gibi konular da oldukça önem kazanmış ve sayısız kitap ile makaleye konu olmuştur. Özellikle çağımızda iş dünyasında artan rekabet, organizasyonları müşteri sermayesi konusunda daha dikkatli davranmaya zorlamaktadır. Harvard Business Review’de birçok araştırması yayınlanan Dave Stauffer da müşteri sermayesine şu sözlerle dikkat çekmektedir: “Müşteriyi elde

¹⁵¹ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 22.

tutmaya harcanacak para, müşteri elde etmek için harcanacak paradan çok daha azdır. Müşteri edinmenin maliyeti müşteriye elde tutmaktan beş kat daha yüksektir. Sadık müşteri, yeni müşteri edinmede de ajan rolü oynar”.¹⁵² Benzer şekilde Ford Motors firması da müşteri sadakatını %1 oranında arttırması durumunda karlarda 100 milyon dolarlık bir artış sağlayacağını belirlemiştir.¹⁵³ Müşteri sermayesinin bileşenleri de şu şekilde listelenebilir:¹⁵⁴

- Markalar
- Müşteriler
- Müşteri sadakatı
- İşletme adı
- Dağıtım kanalları
- İşle ilgili işbirliği
- Lisans anlaşmaları
- İstenen nitelikteki sözleşmeler
- Franchising anlaşmaları

Yapısal sermayenin diğer bir alt unsuru (kategorisi) niteliğindeki örgütsel sermaye ise organizasyonun sahip olduğu kültürü ve kültür oluşturma yeteneğini ihtiva etmektedir. Organizasyon kültürü önemlidir, çünkü ayırt edici ve işletmeye has bir özellik taşımasının yanında işletmeye bağlılık hususunda da belirleyicidir. Organizasyon kültürü, innovasyon ve örgütsel zeka konularıyla da sıkı bir ilişki içerisinde. Tüm bu faktörler ise organizasyonun başarısı üzerinde kilit rol oynar. Örgütsel sermayenin belirtildiği gibi

¹⁵² Parlar, A, “Sadık Müşteriler Daha Fazla Ödüyor”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, 1 Eylül 2001, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2161, (21 Mayıs 2008).

¹⁵³ Stewart, “Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği”, s. 77.

¹⁵⁴ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 23.

organizasyon kültürü ve dolayısıyla yenilikçilik ile ilişkili olmasının yanında süreç odaklılık ile de özdeşleştirilmesi, bahse konu olan görüş ışığında örgütsel sermayenin neden yenilik sermayesi ve süreç sermayesi şeklinde alt unsurlara (kategorilere) ayrıldığına da açıklık getirmektedir.

Yenilik sermayesi ise, organizasyonun sürekli yenilenmeyi şirket felsefesi olarak kabullenmesi ve neticesinde ortaya çıkan değerdir. Günümüzde gerek sürekli yenilenme, gerekse Kaizen prensibinin dikkatleri çektiği sürekli gelişim gibi konular sıkça tartışılır olmuştur, zira organizasyon süreç ve sistemlerinin verimliliği ile etkinliğinin artırılması üzerinde belirtilen konular epey etkilidir.

Daha önce açıklandığı gibi yenilik sermayesi de entelektüel mülkiyet ve maddi olmayan varlıklar olmak üzere iki alt unsura (kategoriye) ayrılmaktadır. Entelektüel mülkiyet organizasyona has ürün, metod, eğitim, yaklaşım ve tekniklerle ilgiliyken maddi olmayan varlıklar, organizasyonun başarısı ve piyasa değerine etkiye bulunan, fiziksel özellik taşımayan üretim, kullanma ve yararlanma haklarına karşılık gelmektedir.

Süreç sermayesi ise, bir organizasyonda süreç oluşturma, süreçlere odaklanma ve süreçleri geliştirmeye yönelik çabalara ivme kazandırma ve geliştirme yönünde sahip olunan gücü ifade etmektedir.¹⁵⁵

1.5.3 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye - Müşteri Sermayesi - İlişki Sermayesi Etkileşim Modeli

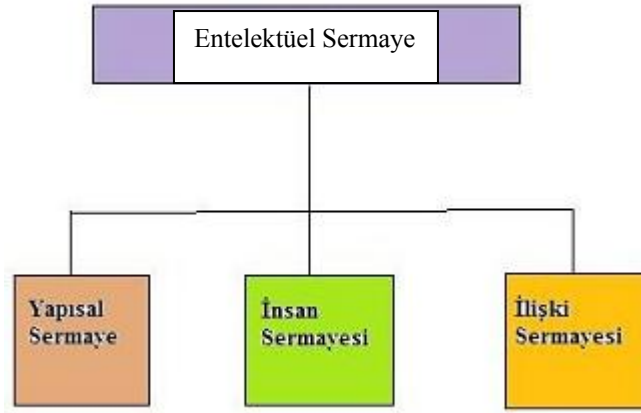
Entelektüel sermaye unsurlarını insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi şeklinde üçlü bir ayrıma tutan görüş ile insan sermayesi ve yapısal sermaye şeklinde ikili bir ayrıma tutan görüşün dışında farklı görüşler de literatürdeki yerini almıştır. Örneğin Göran Roos ve Johan Roos'un teorisi ışığında, entelektüel sermaye unsurları insan

¹⁵⁵ Papatya, s. 54.

sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve ilişki sermayesinin karşılıklı etkileşimi ile meydana gelmektedir.¹⁵⁶

1.5.4 Yapısal Sermaye - İnsan Sermayesi - İlişki Sermayesi Modeli

Avrupa Birliği'nin konsensus projesi olan Meritum projesi ilkeleri, Nick Bontis, Reilly, Viedma, Allee ve Schweih's'a göre ise entelektüel sermaye unsurları yalnızca üç bileşenden oluşur. Bunlar yapısal sermaye, insan sermayesi ve ilişki sermayesidir. Belirtilen görüş ışığında entelektüel sermaye unsurlarının bir şekil yardımıyla açıklanışı aşağıdaki gibidir:¹⁵⁷



Şekil 1.5.4.: Entelektüel Sermaye Unsurları - Meritum, Bontis, Reilly, Viedma, Schweih's.

Kaynak: Christianson, H. ve Rosengren, K. "Effort to Map the Intellectual Capital in Skane", Lund Üniversitesi İktisat ve İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2004, s. 25.

İnsan sermayesi çalışanların firmayı terk ettiklerinde beraberlerinde götürdükleri bilgi olup, ve aynı zamanda çalışanların yetenek, tecrübe ve bilgilerinden oluşmaktadır. Aynı zamanda insan sermayesi, firmadaki şahsi becerileri yansıtan

¹⁵⁶ Roos ve Roos, s. 416.

¹⁵⁷ Christianson, H. ve Rosengren, K, "Effort to Map the Intellectual Capital in Skane", Lund Üniversitesi İktisat ve İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2004, s. 25.

göstergelerin kombinasyonu ve firmanın insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yenilenmesine karşılık gelmektedir.¹⁵⁸ Nick Bontis insan sermayesinden bahsederken, firmaların çalışanlarının bilgilerinden en iyi sonuçları elde etmelerini sağlayan işletme kolektif kabiliyeti olduğunu belirtmiştir.

Yapısal sermaye ise Meritum projesi ilkeleri ışığında gün sonu firmada kalan bilgidir ve organizasyonel rutinler, prosedürler, sistemler, kültürler ve veritabanlarından oluşmaktadır. Örnek vermek gerekirse, dünyaca ünlü Xerox firması çalışanlarının bilgisini firma bilgisi haline getirebilmek, diğer bir deyişle yapısal sermayeye çevirebilmek için yılda ortalama 250.000 tamir talebini karşılayan teknik servis personelinin her bir tamir ile ilgili olarak hazırladıkları bilgiler ışığında bilgisayar ortamında oluşturulan ve Euroka olarak adlandırılan arıza onarım veri tabanı hazırlatmıştır. Böylece Xerox firması teknik servis maliyetlerinden 11 milyon doların tasarruf edileceğini tahmin etmiştir.¹⁵⁹

İlişki sermayesi ise firmanın dış bağlantılarına (ilişkilerine) bağlı tüm kaynakları ifade etmektedir. Firmanın paydaşlarıyla (yatırımcılar, müşteriler, tedarikçiler, rakipler, ortaklar, birlikler, devlet) ilişkileri ve paydaşların firma hakkındaki algılamalarıyla ilgili olan insan ve yapısal sermayenin kısımlarından ibarettir.¹⁶⁰

İlişki sermayesinin unsurları markalar, müşteriler, dağıtım kanalları, işletme adı ve işbirlikleri olarak sıralanmaktadır.¹⁶¹ Özellikle de ilişki sermayesinin en önemli unsuru olarak müşteriler ve müşteri ilişkileri başı çekmektedir.¹⁶² Zira günümüzde firmaların kar sağlamları için müşteri memnuniyetini sağlamları şarttır. Ayrıca

¹⁵⁸ Seleim, A, Ashour, A. ve Jennex, M, "Knowledge Management in Modern Organizations", IGI Publishing, 2007, s. 333.

¹⁵⁹ Stewart, T, "Water the Grass Don't Move and Wait for Lightning the Strike", Fortune, Cilt: 142, Sayı: 3, s. 376.

¹⁶⁰ Guimon, J, "Recent European Models for Intellectual Capital Management and Reporting: A Comparative Study of the MERITUM and the Danish Guidelines", Department of Organization and Accounting, Autonomous University of Madrid, 2003, s. 8, <http://www.iade.org/files/mcmaster2.doc>, (2 Mayıs 2008).

¹⁶¹ Şanal, M, s. 38.

¹⁶² Yelkikalan, N. ve Ener, M, "İşletmelerde TKY Uygulamasının Entelektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu", Kalite Yönetimi, 2003, <http://www.ceterisparibus.net/isletme/yonetim.htm>, (18 Haziran 2008).

müşterilerden gelen talep ve öneriler yenilikleri tetikler, yeniliklerin fırsatlara dönüştürülmesi ile de rekabetçi avantaj sağlar.

1.5.5 İçsel Yapı - Dışsal Yapı Modeli

Sveiby'nin görüşüne göre, entelektüel sermaye unsurları içsel yapı ve dışsal yapı bileşenlerinden meydana gelmektedir. Sveiby'nin bakış açısıyla, içsel yapı işletme seviyesindeki duyumsanamayan varlıklardır ve işletme kültürü, bilgi sistemleri ile çalışma şekliyle oluşur. Dışsal yapı ise çevreyle ilişkinin neticesinde meydana gelen sermayedir, çalışanların becerilerini de ifade eder.¹⁶³

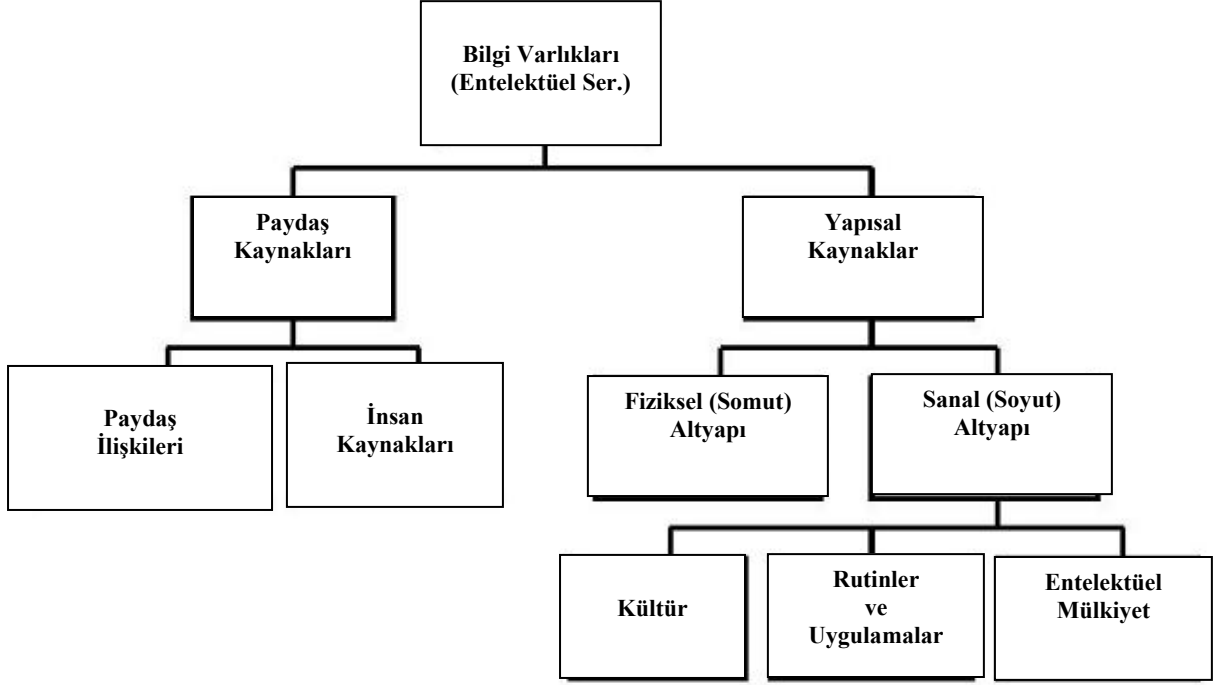
1.5.6 Paydaş Kaynakları - Yapısal Kaynaklar Modeli

Marr, Schiuma ve Neely ise 2002 yılında entelektüel sermaye unsurları hususunda yine ikili bir ayrıma gitmişlerdir. Bilgi Varlıkları Haritası (Knowledge Assets Map) ismini verdikleri yapıda entelektüel sermaye unsurları iki farklı örgütsel kaynaktan oluşmaktadır. Bunlar paydaş kaynakları ve yapısal kaynaklardır. Paydaş kaynakları unsuru da kendi içerisinde paydaş ilişkileri (firmanın dışsal etmenleri) ve insan kaynakları (firmanın içsel etmenleri) unsurları olmak üzere ikiye ayrılır. Yapısal kaynaklar unsuru da aynı şekilde iki alt unsura sahiptir. Bu unsurlar, fiziksel (somut) altyapı ve sanal (soyut) altyapıdır.¹⁶⁴ Sanal (soyut) altyapı unsuru da en nihayetinde üç bileşenden oluşur. Bunlar kültür, rutinler ile uygulamalar ve entelektüel mülkiyettir.¹⁶⁵

¹⁶³ Bukh, P. N, "Constructing Intellectual Capital Statements", Scandinavian Journal of Management, Cilt: 17, 2001, s. 91.

¹⁶⁴ Lönnqvist, A ve Mettanen, P, "Criteria of Sound Intellectual Capital Measures", Proceedings of the 2nd International Workshop on Performance Measurement, Hanover, Almanya, 2002, s. 3.

¹⁶⁵ Westhuizen, C. V. D, "Intellectual Capital Management in a Retail Company in South Africa", Johannesburg Üniversitesi Bilgi Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Ekim 2005, s. 15.



Şekil 1.5.5.: Entelektüel Sermayenin Unsurları - Marr, Schiuma ve Neely

Kaynak: Westhuizen, C.V.D, “Intellectual Capital Management in a Retail Company in South Africa”, Johannesburg Üniversitesi Bilgi Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Ekim 2005, s. 15.

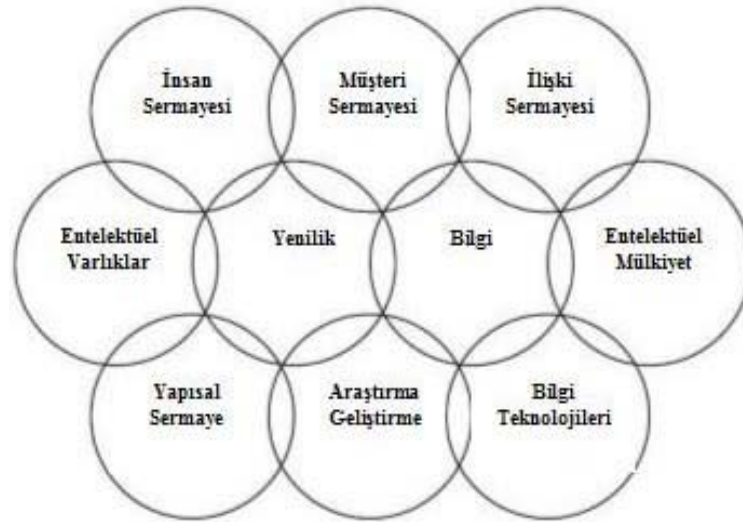
1.5.7 Potansiyel Entelektüel Sermaye - Gerçekleşen Entelektüel Sermaye

Stahle ve Grönroos’un 2000 yılında bilim dünyası ile paylaştıkları görüş doğrultusunda benzer şekilde entelektüel sermaye yine ikili bir ayrıma tabi tutulmuştur. Bunlar potansiyel entelektüel sermaye ve gerçekleşen entelektüel sermayedir. Ekonomik katma değere henüz dönüştürülmemiş entelektüel sermaye her zaman için potansiyel entelektüel sermaye olarak adlandırılır. Ekonomik katma değere dönüşüm sağlandığında ise gerçekleşen entelektüel sermaye ortaya çıkar. Stahle ve Grönroos’a göre gerçekleşen entelektüel sermaye, verimli müşteri tabanı, büyüyen pazar payı, sağlamlaştırılan marka ve yeniliklerin sayısı ile verimliliği vasıtasıyla gözlemlenebilir. Potansiyel entelektüel sermaye

ise işletme içi uygulamalar, çalışanların kişisel becerileri, işletme performansı, stratejik kabiliyet ve işletmenin değişime yönelik gücü gibi bileşenlerden oluşur.¹⁶⁶

1.5.8 İnsan Sermayesi - Müşteri Sermayesi - İlişki Sermayesi - Yapısal Sermaye - Entelektüel Varlıklar - Entelektüel Mülkiyet - Yenilik - Bilgi - Araştırma Geliştirme - Bilgi Teknolojileri Modeli

Sullivan tarafından 2002 yılında belirtilen görüş de entelektüel sermayenin, insan sermayesi, müşteri sermayesi, ilişki sermayesi, yapısal sermaye, entelektüel varlıklar, entelektüel mülkiyet, yenilik, bilgi, araştırma geliştirme ve bilgi teknolojileri gibi çeşitli unsurlardan oluştuğuna yer vermektedir.¹⁶⁷



Şekil 1.5.6.: Entelektüel Sermayenin Unsurları - Sullivan

Kaynak: Sullivan, P, “Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value”, John Wiley & Sons, New York, 2000, s. 5.

¹⁶⁶ Lönnqvist, A, “Measurement of Intellectual Assets - An Analysis of Key Concepts”, Conference Proceedings, Frontiers of E-Business Research, 2002, s. 285.

¹⁶⁷ Sullivan, P, “Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value”, John Wiley & Sons, New York, 2000, s. 5.

1.5.9 Çalışanlar - Firma - Müşteriler Modeli

Dzinkowski'nin literatürde yer edinmiş görüşüne göre, üç farklı entelektüel sermaye unsurundan söz edilebilir. Bahse konu olan entelektüel sermaye unsurları, çalışanlar, firma ve müşterilerden oluşur.¹⁶⁸ Aslında, Dzinkowski'nin entelektüel sermaye unsurlarından çalışanlar, entelektüel sermaye unsurlarıyla ilgili farklı görüş beyan edenlerin insan sermayesine karşılık gelmektedir. Aynı şekilde, Dzinkowski'nin firma unsurunun yapısal sermayeye, müşteriler unsurunun da müşteri sermayesine denk geldiğini söylemek doğru bir açıklama olacaktır.

1.5.10 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye - Yenilik Sermayesi - Müşteri Sermayesi - Sosyal Sermaye Modeli

Keenan ve Aggestam da 2001 yılında belirttikleri görüşlerinde entelektüel sermayenin beş farklı unsurdan oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar insan sermayesi, yapısal sermaye, yenilik sermayesi, müşteri sermayesi ve sosyal sermayedir.¹⁶⁹

Bahse konu olan görüş altında insan sermayesi temel bileşendir. Yapısal sermayeyle, insan sermayesini destekleyen tüm unsurlar, ancak özellikle de yapısal bilgiler kastedilmektedir. İşletmedeki yapısal bilgiler güvenli bir şekilde saklanmalı, tekrar kullanmak için gerekli olduğunda kolayca bulunabilmeli ve bu sayede de bilgilerin işletmeden ayrılan personele endeksli olarak değişmesine ve kaybolmasına izin verilmemelidir.¹⁷⁰ Yenilik sermayesinin kökeni ise organizasyonel değişimlerdir ve yaratıcılık ile de son derece ilişkilidir. Yenilik sermayesi esasen motivasyon, destek ve ödüllendirme sistemleri, rekabetçi verinin toplanması, entelektüel varlık yönetimi ile organizasyonel eğitim hususlarına odaklanmaktadır¹⁷¹ Müşteri sermayesinin ana unsurlarını

¹⁶⁸ Guthrie, J, "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 2, Sayı: 1, 2001, s. 30.

¹⁶⁹ Öztürk ve Demirgüneş, s. 402.

¹⁷⁰ Büyüközkan, G, s. 37.

¹⁷¹ Öztürk ve Demirgüneş, s. 402.

ise pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerine yönelik bilgiler oluşturmaktadır.¹⁷² Sosyal sermaye ise insan sermayesi, yapısal sermaye, yenilik sermayesi ve müşteri sermayesini kapsar. Ayrıca sosyal sermaye, bahse konu olan sermayeleri birbirine dönüştüren kapsamlı bir sermaye çeşidi olarak bilinir.

1.5.11 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye - Müşteri Sermayesi - İlişki Sermayesi - Sosyal Sermaye - Rekabetçi Sermaye - Diğer Unsurlar Modeli

Entelektüel sermaye unsurlarının insan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi, ilişki sermayesi, sosyal sermaye, rekabetçi sermaye ve diğer unsurlardan oluştuğunu belirten görüşler de vardır. Burada insan sermayesi firma çalışanlarının sahip olduğu, becerilerin ve deneyimlerin değeridir. Ayrıca genel anlamda entelektüel sermaye çeşitli ortamlarda aynı anda bulunabilme özelliğine sahip iken, insan sermayesi aynı anda iki ayrı ortamda bulunamaz. Bahse konu olan görüşte yapısal sermaye ise firma içerisinde insan sermayesini destekleyen tüm unsurları içine alan bir kümedir.¹⁷³

1.5.12 İnsan Sermayesi - Müşteri Sermayesi - İş Süreçleri Sermayesi Modeli

Entelektüel sermaye unsurlarının insan sermayesi, müşteri sermayesi ve iş süreçleri sermayesi olmak üzere üç bileşenden oluştuğu da iddia edilmektedir. Bahse konu olan görüş doğrultusunda, müşteri sermayesi unsuru da kendi içerisinde üç alt bileşene (unsura) ayrılmaktadır ve bunlar değer sermayesi, marka sermayesi ve ilişki sermayesidir. İş süreçleri sermayesi unsurunun alt bileşenleri ise genel yönetim, pazarlama, üretim, dağıtım, finans ve diğer hizmetler şeklinde sıralanmaktadır.¹⁷⁴

¹⁷² Ercan, M. K., Öztürk, M. B., ve Demirgüneş, K., “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s. 112.

¹⁷³ Ercan, M. K., “Değer ve Entelektüel Sermaye”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2 Aralık 2005, s. 47-49, <http://w3.gazi.edu.tr/~mkercan/Deger-03122005.ppt>, (15 Mart 2008).

¹⁷⁴ İGG (İş Geliştirme Grubu), “Finansal Yönetim İçin Tablolar”, İGG Web Sitesi, Sunum, 2006, s. 7-8, http://www.igg.com.tr/Goruslerimiz_PP_KP_Finansal_Yonetim_icin_Tablolar.ppt, (24 Mayıs 2008).

1.5.13 İnsan Sermayesi - Yapısal Sermaye - Dış Sermaye Modeli

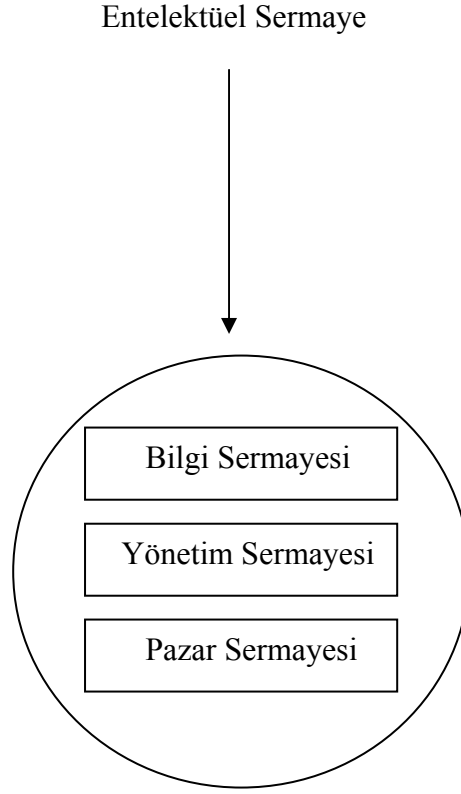
Benzer bir başka görüş entelektüel sermaye unsurlarını yine üçlü bir ayrıma tabi tutmaktadır. Ancak bu kez entelektüel sermaye unsurları şu şekilde kategorize edilmektedir: İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve dış sermaye.¹⁷⁵ İnsan sermayesi organizasyon tarafından sahiplenilemez ve kişisel bilgiyi temsil eder. Yapısal sermaye ise aynı zamanda organizasyonel sermaye olarak da adlandırılır ve bu nedenle bahse konu olan görüş ışığında organizasyon tarafından sahiplenilebilir. Yapısal sermaye burada organizasyonel bilgiyi temsil etmektedir. Dış sermaye ise bir dereceye kadar organizasyon tarafından sahiplenilmekte ve belirli bir oranda organizasyondan etkilenmektedir. Aslında belirtilen husus gayet doğaldır, çünkü dış sermaye organizasyonun işbirliği içerisinde olduğu kurumlar ile müşteriler, stratejik ortaklar, tedarikçiler, yatırımcılar ve toplumla olan ilişkilerini içermektedir. Bahse konu olan bu faktörler tamamen organizasyonun kontrolü altında değildir.

1.5.14 Bilgi Sermayesi - Yönetim Sermayesi - Pazar Sermayesi Modeli

Shuenn-Ren Cheng'e göre ise entelektüel sermaye bilgi sermayesi, yönetim sermayesi ve pazar sermayesi olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır.¹⁷⁶ Ayrıca bahse konu olan bileşenlerin alt bileşenleri de bulunmaktadır. Örneğin bilgi sermayesi, araştırma yatırımları, yaratıcı kültür, profesyonel teknik, takım çalışması ve entelektüel mülkiyet hakları olmak üzere beş alt bileşenden oluşmaktadır. Yönetim sermayesinin alt bileşenleri ise Shuenn-Ren Cheng tarafından bilgi yönetimi, ekipman ve araç bakımı ile organizasyonel esneklik şeklinde gösterilmektedir. Pazar sermayesi de pazar ölçeği, pazar payı ve pazar reputasyonu (imajı) olarak üç bileşenden meydana gelmektedir.

¹⁷⁵ Near, s. 24-31.

¹⁷⁶ Cheng, S-R, "Intellectual Capital Evaluation with Soft Computing Method", Journal of Electronic Commerce Studies, Cilt: 2, Sayı: 1, 2004, s. 99.



Şekil 1.5.7.: Entelektüel Sermayenin Unsurları - Shuenn-Ren Cheng

Kaynak: Cheng, S-R, “Intellectual Capital Evaluation with Soft Computing Method”, Journal of Electronic Commerce Studies, Cilt: 2, Sayı: 1, 2004, s. 99.

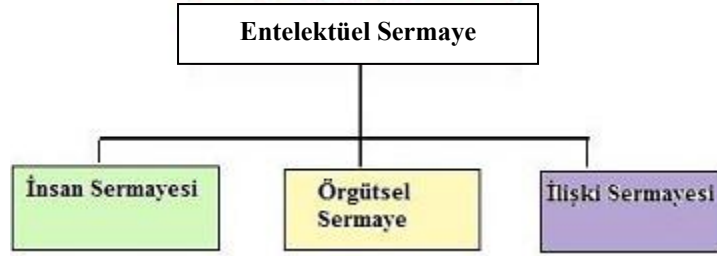
1.5.15 Müşteri Sermayesi - Örgütsel Sermaye - İnsan Sermayesi Modeli

Bob Glushko da entelektüel sermaye unsurlarını ele alırken üçlü bir ayrıma gitmiştir. Glushko'nun görüşü doğrultusunda müşteri sermayesi, örgütsel sermaye ve insan sermayesi bahse konu olan üç bileşendir. Aynı ayırım 2004 yılında yayınlanan IX. Rusya Federasyonu Beşeri Gelişim Raporu'nda da yer almaktadır. Müşteri sermayesi unsurunun altında ise üç alt bileşen bulunur. Bunlar müşteri tabanı, müşteri ilişkileri ve müşteri potansiyelidir. Örgütsel sermaye unsuruna değinirsek, Glushko'ya göre alt bileşenlerinin süreç sermayesi, kültür ve yenilik sermayesi olarak belirtildiğini söylememiz gerekir. Son

olarak insan sermayesinin alt bileşenleri ise Glushko'nun modelinde taban değer, ilişki değeri ve potansiyel değerdir.¹⁷⁷

1.5.16 İnsan Sermayesi - Örgütsel Sermaye - İlişki Sermayesi Modeli

M'Pherson ve Pike ise entelektüel sermaye unsurlarının insan sermayesi, örgütsel sermaye ve ilişki sermayesinden oluştuğunu belirtmiştir¹⁷⁸. Dolayısıyla M'Pherson'un modelinde de üçlü ayırım benimsenmiş ve yalın bir şekil yardımıyla belirtilmiştir:



Şekil 1.5.8.: Entelektüel Sermaye Unsurları – M'Pherson

Kaynak: Andriessen, D, "Making Sense of Intellectual Capital", Butterworth Heinemann - Elsevier Publishing, Amerika, 2004, s. 60.

1.5.17 İnsan Sermayesi - Sosyal Sermaye - Yapısal Sermaye Modeli

McElroy, 2002 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında Bos Glusho ve M'Pherson gibi entelektüel sermaye unsurlarını üçlü bir sınıflandırma altında incelemiştir. Bahse konu olan çalışma günümüzde McElroy'un Entelektüel Sermaye Modeli olarak bilinmektedir. McElroy'a göre entelektüel sermaye unsurları insan sermayesi, sosyal sermaye ve yapısal sermayeden oluşmaktadır.

¹⁷⁷ Glushko, B, "Challenges in Accounting and Finance for Services and Knowledge", Prof. Bob Glushko'nun 2006 Sonbahar Bilgi ve Hizmet Ekonomisi Notları, Kaliforniya Üniversitesi, Berkeley, 19 Ekim 2006, s. 31, <http://people.ischool.berkeley.edu/~glushko/ISE-Notes-Fall2006/210-20061019.pdf>, (13Mayis 2008).

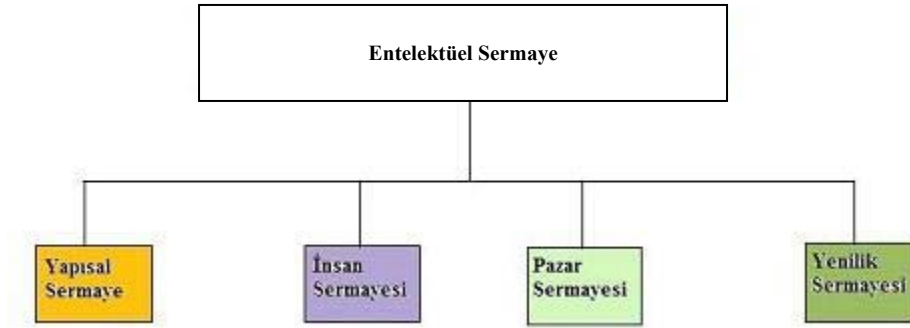
¹⁷⁸ Andriessen, "Making Sense of Intellectual Capital", s. 60.

Bilindiği gibi üçlü sınıflandırmayı savunan entelektüel sermaye otoritelerinden bazıları entelektüel sermaye unsurlarını insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olarak ele almaktadır. McElroy'un çalışmasında ise müşteri sermayesi, sosyal sermayenin bir alt unsurudur. Zira McElroy entelektüel sermayeyi önce insan sermayesi, sosyal sermaye ve yapısal sermaye olarak sınıfladıktan sonra detaylı bir şekilde her biri için alt unsurlara da yer vermiş, tüm bunları bir şema ile göstermiştir. Örneğin belirtilen şemada sosyal sermayenin birincil alt unsurları işletme içi sosyal sermaye, işletme dışı sosyal sermaye ve sosyal yenilik sermayesidir. Takibinde işletme içi sosyal sermaye kendi içerisinde ben merkezli sosyal sermaye ve toplum merkezli sosyal sermaye olarak ikiye ayrılır. İşletme dışı sosyal sermaye ise müşteri sermayesi ve insan sermayesinden oluşmaktadır. Diğer taraftan yapısal sermaye yenilik sermayesi ve süreç sermayesi olmak üzere ikiye ayrılır. Yenilik sermayesi de en nihayetinde entelektüel mülkiyetler ve diğer entelektüel varlıklardan oluşur.¹⁷⁹

¹⁷⁹ McElroy, M, "Social Innovation Capital", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 3, Sayı: 1, 2002, s. 36.

1.5.18 Yapısal Sermaye - İnsan Sermayesi - Pazar Sermayesi - Yenilik Sermayesi Modeli

Ahmed Bounfour'a göre ise entelektüel sermaye unsurları dörde ayrılmaktadır. Bunlar yapısal sermaye, insan sermayesi, pazar sermayesi ve yenilik sermayesidir. Bounfour 2004 yılında ileri sürdüğü bahse konu olan sınıflamanın özellikle bir şirketin entelektüel varlıklarını açıklamada ve bunları olabildiğince çok kişi için anlaşılır hale getirmede faydalı olduğunu savunmuştur. Bounfour'un entelektüel sermaye unsurları aşağıdaki şekil yardımıyla açıklanabilir.¹⁸⁰



Şekil 1.5.9.: Entelektüel Sermaye Unsurları – Ahmed Bonfour

Kaynak: Christianson, H. ve Rosengren, K. “Effort to Map the Intellectual Capital in Skane”, Lund Üniversitesi İktisat ve İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2004, s. 23.

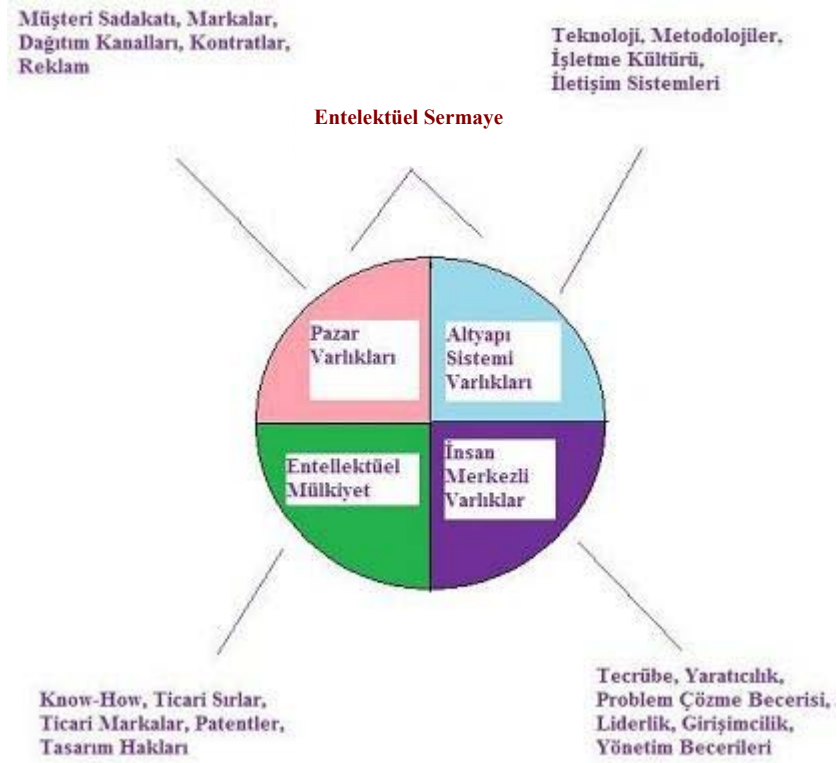
1.5.19 Pazar Varlıkları - İnsan Merkezli Varlıklar - Entelektüel Mülkiyet - Altyapı Sistemi Varlıkları Modeli

Annie Brooking de 1996 yılında sunduğu modelde entelektüel sermaye unsurlarının dörde ayrıldığını açıklamıştır. Bunlar pazar varlıkları, insan merkezli varlıklar, entelektüel mülkiyet ve altyapı sistemi varlıklarıdır.¹⁸¹ Annie Brooking'in modelinde pazar varlıkları işletmeye rekabetçi avantaj sağlar ve müşteri sadakatı, markalar, dağıtım kanalları, kontratlar ile reklamdandır oluşur. İnsan merkezli varlıklar ise, tecrübe, yaratıcılık,

¹⁸⁰ Christianson ve Rosengren, s. 23.

¹⁸¹ Ortiz, s. 3.

problem çözme becerisi, liderlik, girişimcilik ve psikometrik veri ile ağır stres altında çalışabilme gibi yönetim becerilerini ihtiva etmektedir. Altyapı sistemi varlıkları unsurunda ise teknoloji, metodolojiler, işletme kültürü ve iletişim sistemleri gibi elementler bulunmaktadır. Bahse konu olan modelde entelektüel mülkiyeti ise know-how, ticari sırlar, ticari markalar, patentler ve tasarım haklarından oluşmaktadır.



Şekil 1.5.10.: Entelektüel Sermayenin Unsurları – Annie Brooking

Kaynak: Ortiz, M.A.A, “Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering the Context”, Journal of Business & Economics Research, Cilt: 4, Sayı: 9, Eylül 2006, s. 3.

1.5.20 İnsan Sermayesi - Yenilik Sermayesi - Yapısal Sermaye - İlişki Sermayesi Modeli

Miller 1999 yılında paylaştığı grupta entelektüel sermaye unsurlarının dört bileşenden oluştuğunu vurgulamıştır. Bahse konu olan bileşenler insan sermayesi, yenilik sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesidir.

İnsan sermayesi bireysel sermaye ile yeni bilgiyi yansıtır. Diğer bir ifade ile Miller'in modelinde insan sermayesi bileşenin iki alt unsuru bulunur ve bunlar bireysel sermaye ile yeni bilgidir. Bireysel sermaye ile anlatılmak istenen işletmede çalışanların kişisel uzmanlıkları ve tecrübeleridir. Bunların diğer bir alt unsur olan yeni bilgiye dönüştürülmesi son derece önemlidir. Yeni bilgi alt unsuru ise işletme içerisinde yaratılır ve aktarılır. Yenilik sermayesi ise, entelektüel mülkiyetler ve pazarlanabilir yenilikleri yansıtır. Dolayısıyla iki alt unsura sahiptir. Miller, entelektüel mülkiyetler kavramına patentler ve lisansları dahil ederken, pazarlanabilir yeniliklere ise ürünler, hizmetler ve teknolojiyi dahil etmiştir. Yapısal sermaye bileşeninde ise, iş süreçleri ve dokümantasyon alt unsurları bulunmaktadır. Bunlar iş süreçleri ve dokümantasyon alt unsurlarıdır. Miller, iş süreçleri bileşenini açıklarken işletme prosedürleri, politikaları ve süreç teknolojileri biçimindeki kurumsallaştırılmış bilgiden söz etmektedir. Dokümantasyon bileşenine değinirken ise çeşitli biçimlerde gözlemlenebilen veritabanları, kayıtlar ve bilgi dokümanlarından bahsetmektedir. İlişki sermayesi unsuru ise ağlar ve müşteriler alt bileşenlerinden oluşur.¹⁸²

¹⁸² Philips, J. ve Philips, P. P, "In Action: Measuring Intellectual Capital", ASTD Press, 2003, s. 5.

2. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

2.1 Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

Entelektüel sermayenin ölçümü oldukça önemli bir konu olup, gittikçe daha fazla çalışma ve tartışmalara neden olmaktadır.¹⁸³ Entelektüel sermayenin ölçümünün bu denli önemli olmasının en belirgin nedenlerin biri, iyi bir şekilde yönetilebilmesi amacıyla tanımlanması ve ölçülmesinin şart oluşudur.¹⁸⁴ Entelektüel varlıkların ölçülebilmesi durumunda, daimi iyileştirme ve gelişme maksadıyla onların yönetilmesi mümkün hale gelmektedir.¹⁸⁵ Zira, yönetim bilimi üzerine uzmanlaşmış akademisyenler ve entelektüel sermaye teorisyenlerinin “Ölçemezseniz yönetemezsiniz” ifadesi de entelektüel sermayenin ölçümünün ne kadar önemli olduğunu bir kez daha ispatlamaktadır.¹⁸⁶

Ayrıca, firma bilançolarının da günümüzde işletmelerin gerçek değerini yansıtmaktan uzak olduğu bilinmektedir. Özellikle, firmaların defter değeri ve piyasa değeri arasında uçurumlar gözlenebilmektedir. Bu uçurumlar, bilgi yoğun firmalarda, geleneksel üretim firmalarına nazaran daha büyüktür.¹⁸⁷ Bu nedenden ötürü, günümüzde firmaların entelektüel sermaye üzerinde yoğunlaşmaları ve entelektüel sermayeyi ölçme konusunda girişimlerde bulunmaları gereklidir.¹⁸⁸

¹⁸³ Marr, B, “Management Consulting Practice on Intellectual Capital”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 6, Sayı: 4, 2005, s. 469-473.

¹⁸⁴ Önce, S, “Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999, s. 1.

¹⁸⁵ Petrash, G, “Managing Intellectual Capital for Profit”, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference”, Londra, 16-17 Haziran 1998, s. 6.

¹⁸⁶ Andriessen, D, “The Financial Value of Intangibles: Searching for the Holy Grail”, 5th World Congress on the Management of Intellectual Capital, 16-18 Ocak 2002, s. 2.

¹⁸⁷ Bradley, K, “Financial Reporting and Intellectual Capital”, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference, New York, 4-5 Kasım 1998, s. 1.

¹⁸⁸ Akgül, B. A, “Entelektüel Sermaye Kavramının Ölçülmesi, Yönetilmesi ve Raporlanması”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, Cilt: 5, Sayı: 2, Haziran 2003, s. 32.

İtalyan Luca Pacioli tarafından 1494 yılında sunulan çift yanlı muhasebe kayıt sisteminin de entelektüel sermayeyi ölçme ve yansıtma konusunda tatmin edici olmadığını belirtebiliriz.¹⁸⁹ Aslında, bu durum doğaldır, zira entelektüel sermaye henüz yeni bir kavramdır. Konuyla ilgili olarak Karl Erik Sveiby de “Eğer yeniyi eski araçlarla ölçersek, yeniyi anlayamayız” demiştir.¹⁹⁰ Halbuki günümüz değerlendirme ölçütleri geçmişe dönük olup yalnızca parasal terimlerle ifade edilmektedir, parasal olmayan bilgi kaynakları ile olan bağları epey kısıtlıdır.¹⁹¹

Ancak, entelektüel sermayenin ölçümü her ne kadar son derece önemli ve gerekli olsa da, aynı zamanda da zor ve sancılı bir süreçtir.¹⁹² İngiltere'nin önde gelen yönetim danışmanlık şirketlerinden biri olan David Skyrme Associates'e göre entelektüel sermayenin ölçümü faaliyetlerine girişecek olan işletmelerin takip etmeleri gereken altı adım bulunmaktadır. İlk önce, çalışanlar bilginin rolü ve entelektüel sermayenin niteliği konusunda bilgilendirilmeli, firma içerisinde entelektüel sermaye anlayışı yerleştirilmelidir. Daha sonra, entelektüel sermaye konusunda ortak bir dile geçilmelidir. Devamında, entelektüel sermayeye dair uygun ölçütler belirlenmelidir. Takibinde, bahse konu olan ölçütlerin mantıklı bir yapı arz etmesi amacıyla ölçüm modelleri geliştirilmelidir. Bundan sonraki safhada, yöneticilere rehberlik yapacak ve ödüller sunacak yönetim süreçlerini içeren ölçüm sistemleri geliştirilmelidir. Son olarak, ölçüm sürecinin kilit aşamalarının gerçekleştirilmesi amacıyla tarafsız danışman ve araştırmalardan istifade edilmelidir.¹⁹³

Bahse konu olan altı adımın dışında, entelektüel sermayenin ölçümü konusunda çeşitli problemlerle karşılaşılmaktadır. Bu durumun başlıca nedeni, entelektüel sermayenin ölçümü esnasında soyut varlıkların söz konusu olması ve entelektüel sermayenin ölçümünün firmalara göre değişiklik arz etmesidir. Maddi varlıkların ölçümü

¹⁸⁹ Çavuşgil, T, “Entelektüel Sermaye ve Entelektüel Örgüt”, Dünya Gazetesi, 19 Mart 1997, s. 6.

¹⁹⁰ Brennan, N. ve Connell, B, “Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications”, Journal of Intellectual Capital”, Cilt: 1, Sayı: 3, 2000, s. 234.

¹⁹¹ Walker, K, “Corporate Performance Reporting Revisited: The Balanced Scorecard and Dynamic Management Reporting”, Industrial Management and Data Systems, Cilt: 96, Sayı: 3, 1996, s. 24.

¹⁹² Şamiloğlu, s. 161.

¹⁹³ David Skyrme Associates, “Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods”, Insight Overview, Sayı: 24, 2002, s. 4.

kolay iken, entelektüel sermaye gibi soyut varlıkların ölçümü karmaşık ve zordur. Entelektüel sermayenin ölçümü konusunda karşılaşılan başlıca güçlük ve problemleri sıralarsak, öncelikle değişik endüstrilerde ve rekabet çevrelerinde faaliyette bulunan firmaların ihtiyaç duyduğu bilgilerin farklı olduğunu belirtebiliriz. Vurgulanan hususla bağlantılı olarak, defter değeri ve piyasa değeri arasındaki fark şeklinde telaffuz edilen entelektüel sermaye, işletmelere, endüstrilere ve aynı zamanda ülkelere göre de farklılıklar göstermektedir. Bu, entelektüel sermayenin ölçümü konusunda karşımıza çıkan bir başka güçlük ve problemdir. Geleneksel muhasebe sistemleri de entelektüel sermayeyi ölçecek bir biçimde dizayn edilmemiştir. Ayrıca, soyut kavramları ölçmek amacıyla somut ölçütlerin sunulması, ölçümün güvenilirliği hususunda şüphelere neden olmakta ve ölçümün geçerliliğini azaltabilmektedir. Bunun yanında, firmaların entelektüel sermayesi ile finansal performansları arasındaki bağ tam anlamıyla net değildir, entelektüel sermaye unsurları arasındaki ilişki net olarak bilinmemekte ve firmaların entelektüel sermayelerini yükseltmek amacıyla kullandığı yöntemler devamlı olarak farklılaşmaktadır.¹⁹⁴ Ölçümlerde bazen öznellik unsuru etkili olabilmektedir.¹⁹⁵ Bahse konu olan tüm bu faktörler, entelektüel sermayenin ölçümü konusunda karşılaşılan güçlük ve problemlerin başlıcalarıdır.

Diğer taraftan, entelektüel sermayenin ölçümü konusundaki çalışmalar ve entelektüel sermayenin ölçümüne duyulan ilgi de her geçen gün artmaktadır.

Örnek vermek gerekirse, entelektüel sermayenin ölçümü esnasında yararlanılan ölçütler, firmaya gelecekteki finansal problemleri tespit etmede kılavuzluk eder. Ayrıca, entelektüel sermayenin ölçülmesiyle firmaların stratejisi ile faaliyetleri ve halihazırdaki performansı ile gelecekteki performansı arasında etkili bir ilişki kurulmuş olur. Üstelik entelektüel sermayenin ölçümü, firmalar için örgütsel stratejik planlama perspektifinden de önemlidir.¹⁹⁶ Yatırımcılar ve sermaye piyasaları, firmaların entelektüel

¹⁹⁴ Booth, s. 28.

¹⁹⁵ Edwards, S, "The Brain Gain", CA Magazine, Cilt: 130, Sayı: 3, Nisan 1997, s. 20-25.

¹⁹⁶ Probst, G, Raub, S. ve Romhardt, K, "Managing Knowledge: Building Blocks for Success" John Wiley & Sons, 1999, s. 246.

varlıklarını kapsayan daha net bilgi elde etmiş olurlar. Firmaların entelektüel sermayesi ve bunun ileride sağlayacağı gelir potansiyeli tespit edildiğinde, işletmelerin hisse senedi fiyatları bundan pozitif bir şekilde etkilenir. Bunun yanında, entelektüel sermayenin ölçümü ile firma yöneticileri işletme içerisinde değer yaratan faktörleri daha kolay ve açık bir şekilde anlama imkanına sahip olur. Entelektüel sermayenin ölçümüyle, firmalardaki süreçlerin çıktılarla olan ilişkisi daha net bir şekilde gözlemlenebilir ve bunu etkinleştirebilmek amacıyla gerekli yönetim araçlarını geliştirme imkanı doğar.¹⁹⁷ Entelektüel sermayenin ölçümü firma yöneticilerinin işletme kaynak yapılarını da çok daha iyi bir şekilde kavramalarına yardımcı olur.¹⁹⁸ Entelektüel sermayenin ölçümüyle, finansal kaynak temin etme sürecinde firmaların ödeme güçlerinin tespit edilmesinde yararlanılabilen güvenilir bir ölçüt elde edilmiş olur.¹⁹⁹

2.2 Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemleri

Entelektüel sermayenin ölçümü ve beraberinde getirdiği avantajlara duyulan ilgi, entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesine ve bu yöntemlerin yıllar itibariyle artmasına neden olmuştur. Ancak, entelektüel sermayenin ölçümü konusu henüz çok yeni olduğundan, bu alanda evrensel olarak geçerli yalnızca bir yöntem bulunmamaktadır. Günümüzde, çeşitli firmalar farklı yöntemler uygulamakta ve kullanmaktadır. Bu noktada en doğru olanı, her işletmenin kendini ve operasyonlarını iyi bir şekilde analiz ettikten sonra bünyesine ve yapısına en uygun entelektüel sermaye ölçüm yöntemini seçmesidir.

¹⁹⁷ Burkowitz, W. ve Acosta, S, “Benchmarking Intellectual Capital Measurement Practices”, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference”, Londra, 16-17 Haziran 1998, s. 4.

¹⁹⁸ Barsky, N. ve Marchant, G, “The Most Valuable Resource: Measuring and Managing Intellectual Capital”, Strategic Finance, Şubat 2000, s. 60.

¹⁹⁹ Brooking, A, “Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise”, International Thomson Business Press, 1996, s. 177.

2.2.1 Piyasa Değeri ve Defter Değeri Arasındaki Farkın Hesaplanması Yöntemi

Belirli bir işletmenin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın hesaplanması, entelektüel sermaye ölçüm literatüründeki en basit ve yalın yöntem olarak bilinmektedir. Zira, daha önce de değinildiği gibi, bazı bilimadamları ve akademisyenler, entelektüel sermayeyi bir firmanın piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark olarak tanımlamaktadırlar. Bu fark, firmaların maddi olmayan varlıklarının işletmelere kattığı değerden kaynaklanmaktadır.²⁰⁰ Thomas Stewart da “Bir şeyin değeri, başkalarının onun için ödemeye hazır oldukları bedel kadardır” demiştir.²⁰¹ Bahse konu olan söz, piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın hesaplanmasının neden entelektüel sermaye ölçüm yöntemlerinden biri olarak kabul edildiğine farklı bir yanıt sunmaktadır.

Piyasa değeri ve defter değeri arasındaki farkın hesaplanması yönteminde, piyasa değeri bir işletmenin borsa değerini ifade etmektedir. Bu da aynı zamanda bir bütün olarak firmanın değeridir. İşletmenin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın tutar olarak hesaplanması aşağıdaki gibidir:

$$\text{Piyasa Değeri (Borsa Değeri)} = \text{Hisse Senedi Fiyatı} \times \text{Hisse Senedi Sayısı}$$

$$\text{Entelektüel Sermaye} = \text{Piyasa Değeri (Borsa Değeri)} - \text{Defter Değeri}$$

Piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın oran olarak hesaplanması da literatürde yer almaktadır ve şu şekilde formüle edilmektedir:²⁰²

$$\text{Entelektüel Sermaye} = \text{Piyasa Değeri} / \text{Defter Değeri}$$

Oranın yüksek olması durumunda, firmanın entelektüel sermaye seviyesinin yüksek olduğu anlaşılabilir.²⁰³

²⁰⁰ OECD, “Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects”, Intellectual Capital Measuring and Reporting Symposium, 9-11 Haziran 1999, s. 12.

²⁰¹ Stewart, “Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği”, s. 250.

²⁰² Çıkrıkçı ve Daştan, s. 24.

Bu yönteme göre, piyasa değerinden sabit varlıklar çıkartıldığında geriye yalnızca işletmelerin maddi olmayan varlıkları kalmaktadır. İşletmenin hazır değerler, alacaklar ve stoklar gibi dönen varlıkları gözardı edilmektedir. Ayrıca, entelektüel sermayenin yalnızca piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark olarak tanımlanmasından ötürü, belirtilen yöntem bir takım eksiklikler ve sorunlar içermektedir.²⁰⁴

Herşeyden önce, hisse senedi piyasaları değişkendir ve firma yönetiminin kontrolü dışında birçok faktör, hisse senedi piyasalarını etkileyebilir. Örnek vermek gerekirse, faiz oranlarının artması, beklenmeyen savaşlar, krizler ve hükümet bunalımları, hisse senedi fiyatlarını negatif yönde etkileyebilmektedir. Bahse konu olan koşullar gerçekleştiğinde, borsada gözlemlenen düşüşlerle beraber firmaların piyasa değerleri de farklılaşacaktır. Bu, piyasa değeri ve defter değeri arasındaki farkın hesaplanması yönteminin birinci belirgin zayıflığıdır.

Blok halinde satın alma (block sales) yada birleşme (mergers) işlemleri esnasında piyasa değerlerinin aniden yükseldiği gözlemlenebilir. Bu durumda, piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farklar da artar. 1981-1993 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleşen birleşme ve satın alma işlemleri bu noktada hatırlanmalıdır. Zira, bahse konu olan yıllarda firmaların defter değerlerinin 2 ile 9 kat misli fiyat arasında değerlendirildiği belirtilmektedir.²⁰⁵

Ayrıca, piyasa değeri ve defter değeri arasındaki farkın hesaplanması yöntemi, yalnızca hisse senetleri borsada işlem gören firmalar üzerinde uygulanabilmektedir. Diğer firmalar üzerinde bahse konu olan yöntemin uygulanabilmesi imkansızdır.

Bunun yanında, varlıkların defter değeri de firmaların benimsediği ve uyguladığı muhasebe değerlendirme yöntemlerinden etkilenmektedir. Örnek vermek gerekirse,

²⁰³ Sanchez, P, Chaminade, C. ve Olea, M, "Management of Intangibles, An Attempt to Build a Theory", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 1, Sayı: 4, 2000, s. 316.

²⁰⁴ Stewart, "Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği", s. 251-252.

²⁰⁵ Edvinsson, "Developing Intellectual Capital at Skandia", s. 367.

amortisman yöntemlerinin karlılığı pozitif yada negatif bir biçimde etkilediğini, bunun da defter değerine tesir ettiğini belirtebiliriz.²⁰⁶

Firmaların piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark yalnızca rakamsal anlamda ifade edildiğinde yetersiz kalmakta, tatmin edici olmaktan uzaklaşmaktadır. Herhangi bir işletme yönetici veya yatırımcının salt rakamsal bilgiden faydalanması ve çıkar sağlaması mümkün değildir.

Finansal tablolar enflasyon veya yenileme maliyetlerinin tesirleri kapsamında yeniden düzenlenmediği takdirde de yöntem sağlıklı sonuçlar sağlayamamaktadır.²⁰⁷

Şüphesiz, piyasa değeri ve defter değeri arasındaki farkın hesaplanması yönteminin zayıflıkları ve doğurduğu problemler bulunsada, güçlü yönler de sahiptir. Örneğin, piyasa değeri ile defter değeri arasındaki fark, bir firmayı benzer bir firmayla veya ait olduğu sektör ortalaması ile karşılaştırmada yararlar sağlayabilmektedir. Bu durum gerçekleştiğinde, daha anlamlı neticelere ulaşarak doğru yorumlarda bulunmak, fayda sağlamak ve gelişmek mümkün olmaktadır. Son olarak, piyasa değeri ve defter değeri arasındaki farkın hesaplanması yöntemi, hesaplamalar için şart bilgileri bulma ve karşılaştırmalar yapabilme bakımından diğer yöntemlere göre çok daha basit olması nedeniyle avantajlar sunmaktadır.²⁰⁸

2.2.2 Tobin'in Q Rasyosu (Tobin's Q Ratio)

Tobin'in Q Rasyosu da entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan yöntemlerden biridir ve Nobel ödüllü iktisatçı James Tobin tarafından geliştirilmiştir. Bir firmanın piyasa değerinin, işletme varlıklarının yenileme maliyetine oranlanmasına

²⁰⁶ Çelik ve Perçin, s. 115.

²⁰⁷ Rodov, I. ve Leliaert, P, "FIMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 3, Sayı: 3, 2002, s. 329.

²⁰⁸ Çelikkol, H. ve Yıldız, F, "Piyasa Değerinin Oluşumunda Entelektüel Sermaye'nin Sektörel Açısından Karşılaştırılması ve İMKB Uygulaması", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F., İzmit, 17-18 Mayıs 2003, s. 619.

Tobin'in Q Rasyosu adı verilmiştir.²⁰⁹ Bahse konu olan oran hesaplanırken işletmenin piyasa değeri, işletme varlıklarının yenileme maliyetine bölünür.²¹⁰

$$Q = \text{İşletmenin Piyasa Değeri} / \text{İşletme Varlıklarının Yenileme Maliyeti}$$

Aslında, Tobin'in Q Rasyosu ilk geliştirildiğinde firmaların büyüme fırsatlarından yararlanmasını sağlama hedefine hizmet etmekteydi. Ayrıca, uzun vadede işletme değeri yaratma ve yönetimin firma stratejilerini uygulayabilme becerilerini ortaya koyan bir oran olarak bilinmekteydi.²¹¹ Bu yöntemin yatırım kararlarını makro ekonomik faktöre bağlı olmadan değerlendirebilmek amacıyla geliştirildiği belirtilmekteydi.²¹² Fakat zaman içerisinde, entelektüel sermayenin ölçümü konusunda kullanılan yöntemlerden biri olarak da kabul görmeye başlamıştır.

Formüldeki piyasa değeri, belirli bir tarihte yatırımcıların işletmenin hisse senetlerine ödemeye hazır bulunduğu tutarı ifade eder. Bahse konu olan tutar hesaplanırken de, hisse senedinin birim fiyatı ile dolaşımdaki hisse senedi sayısı çarpılır. Böylece formülün payındaki rakam elde edilmiş olur. Formülün paydasındaki işletme varlıklarının yenileme maliyeti ise şu şekilde tanımlanmaktadır: “Bilançonun düzenlendiği tarihte sahip olunan varlığın yenileme maliyeti; aynı yaştaki, aynı verimdeki benzer varlıkların veya benzer üretim ve hizmet sunabilen yada benzer kar edebilme yeteneğine sahip olan varlıkların edinilmesi için katlanılacak maliyete eşit bir değerdir”.²¹³

Tobin'in Q rasyosu 1'den büyük ise, işletme entelektüel sermaye bakımından zengindir ve firma entelektüel sermayesinden yüksek gelirler elde etmektedir. Ayrıca, Q rasyosunun 1'den büyük olması firmanın azalan getiri yarasından da şiddetli bir

²⁰⁹ Brealey, R, “İşletme Finansının Temelleri”, Çev. Ünal Bozkurt, Literatür Yayınları, İstanbul, 2001, s. 479.

²¹⁰ Bradley, K, “Intellectual Capital and the New Wealth of Nations”, Royal Society of Arts, Stockholm, 21 Ekim 1996, s. 10.

²¹¹ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 131.

²¹² Stewart, “Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği”, s. 252.

²¹³ Ayıkoğlu, F, “Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Finansal Raporlama Konulu 2 Nolu Türkiye Muhasebe Standardının Getirdikleri”, Mevzuat Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 3, Mart 1998, s. 3.

biçimde etkilenmediğini gösterir.²¹⁴ Oran 1'den büyükse, piyasa firmanın bir birimlik varlığına bir birimden daha yüksek değer biçiyordur ve firma yatırım yapmak için elverişlidir.²¹⁵ Tam tersi durumda, diğer bir ifadeyle Q rasyosunun 1'den küçük olması halinde ise, işletme entelektüel sermaye bakımından fakirdir.²¹⁶ Genellikle yüksek Q rasyosuna sahip işletmeler, bilgi teknolojileri, yazılım ve bilgisayar endüstrisine ait firmalar olup, uzun dönemde değer yaratma becerisine sahiptirler.²¹⁷ İnsan sermayesine önem veren, entelektüel sermayenin önemini kavramış ve bu alanda yoğun yatırımlarda bulunan işletmeler de belirtilen gruba girer. 1'e yakın Q rasyosuna sahip işletmelerin ise daha çok sermaye yoğun endüstrilerde yer alan ve büyük fiziksel varlıklara sahip firmalar olduğu söylenebilir.²¹⁸ Yapılan araştırmalar ışığında, Q rasyosunun yazılım işletmelerinde 7 ile 10 civarında seyrettiği söylenebilir.

²¹⁴ Arıkboğa, s. 120.

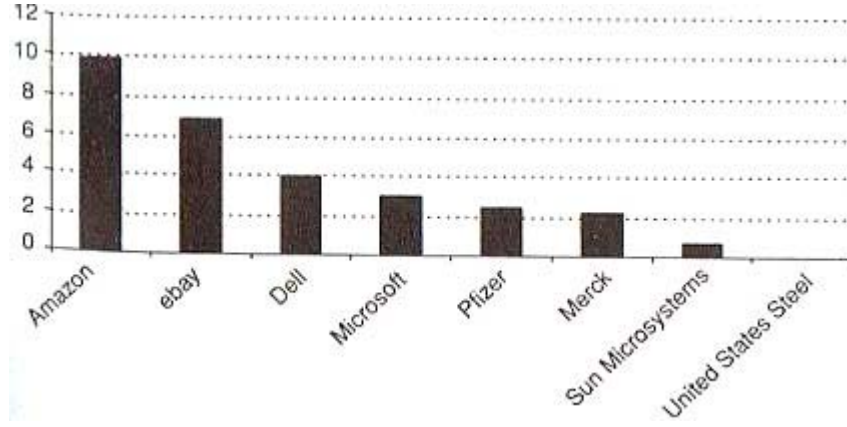
²¹⁵ Karagülle, H, "An Empirical Study on Tobin's Q Ratio", Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi", 1994, s. 4.

²¹⁶ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 25.

²¹⁷ Evans, J. ve Gentry, J, "Using Tobin's Q Ratio to Assess the Strategy of Repurchasing Shares", Finance India, 2003, s. 6-7.

²¹⁸ Bontis, N, "There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", Business Quarterly, 1996, s. 2.

Aşağıdaki şekilde, yazılım işletmeleri de dahil olmak üzere Dünya'nın önde gelen şirketlerinden bazılarının Q rasyonları ile ilgili örnekler yer almaktadır.²¹⁹



Şekil 2.1.: Q Rasyosu Örnekleri – Dünya'nın Önde Gelen Şirketleri

Kaynak: Cohen, J, "Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit", John Wiley & Sons, 2005, s. 37.

Eğer Tobin'in Q rasyosu yıllar itibariyle herhangi bir işletme açısından düşüş trendi arz ediyorsa, bahse konu olan işletme için tehlike çanları çalıyor demektir. Zira Q rasyosunun azalması, firmanın entelektüel sermayesi ve maddi olmayan varlıklarının fakirleştiğinin göstergesidir. Aynı zamanda, bu durumda maddi olmayan varlıklar ve entelektüel sermayenin iyi yönetilmediği konusunda da sinyaller verilmektedir.²²⁰

Yöntemin zayıf yönü, işletmenin piyasa değerine tesir eden unsurların küçümsenmesi ve yok sayılmasıdır.²²¹

Ancak Tobin'in Q rasyosu, firmaların en tehlikeli rakipleri arasında sektörel mukayeselere fırsat tanınması, performans karşılaştırması sunması ve firma stratejisinin geliştirilip iyileştirilmesine yardımcı olması bakımından da son derece faydalı ve avantajlıdır. Ayrıca, yöntemle birbirine benzeyen firmaların yıllık verileri de mukayese

²¹⁹ Cohen, s. 37.

²²⁰ Önce, s. 39.

²²¹ Çelik ve Perçin, s. 116.

edilebilir. Yatırım kararları verirken Tobin'in Q rasyosunu dikkate almak avantajlıdır.²²² Bunlar, bahse konu olan yöntemin güçlü yönlerini oluşturur.²²³

2.2.3 Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer (Calculated Intangible Value = CIV)

Hesaplanmış maddi olmayan değer, Northwestern Üniversitesi Kellogg İşletme Fakültesi bünyesinde bulunan NCI Research adlı proje ve araştırma ekibi tarafından geliştirilmiştir. Bahse konu olan ekibin, entelektüel sermayeyi ölçmede kullanılan hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemini sunmasında, firmaların piyasa değerlerinin maddi fiziksel varlıkların yanında maddi olmayan varlıklardan da etkilendiği düşüncesi önemli rol oynamıştır. Bilgi yoğun işletmeler bankalardan kredi talebinde bulduklarında varlıklarının yoğun olarak maddi olmayan türden olması nedeniyle bir takım problemler yaşamaktaydılar. Hesaplanmış maddi olmayan değer yönteminin geliştirilmesiyle birlikte bahse konu olan problemlerin de minimize edilebileceği düşünülmekteydi. Böylece, yöntem ile maddi olmayan varlıklar ve entelektüel sermayenin değeri hesaplanmaya ve ölçülmeye çalışılmıştır.

Yöntemin en önemli tespitlerinden biri, bir firmanın maddi olmayan varlıklarının değerinin, kendisine benzer maddi varlıklara sahip ortalama bir rakipten daha yüksek performans gösterme gücüne eşit olduğudur.²²⁴

Hesaplanmış maddi olmayan değer uygulamasında ise önce firmanın üç yıl için vergi öncesi ortalama kazancı hesaplanır. Daha sonra bilanço üzerinden üç yıl için ortalama maddi varlıklar tespit edilir. Bir sonraki aşamada, kazançlar varlıklara bölünür ve varlıklardan elde edilen getiri bulunur. Sonrasında, hesaplara temel teşkil eden üç yıl için endüstri ortalama getiri oranı hesaplanır. Devamında, endüstrinin ortalama getiri oranı ve işletmenin maddi varlıklarının çarpımı vasıtasıyla ek getiri bulunur. Bu aşamadan sonra vergi miktarı, üç yıllık ortalama gelir vergisi oranı ve ek getirinin çarpımı neticesinde bulunur. Vergi miktarının ek getiriden çıkartılmasıyla vergiden sonraki ek getiri elde edilir.

²²² Tobin, J, "Money, Credit and Capital", Irwin McGraw-Hill Publishing, 1998, s. 316.

²²³ OECD, s. 13.

²²⁴ Stewart, "Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği", s. 253-254.

Bu sayede, maddi olmayan varlıkların oluşturduğu prim öğrenilir. Son adımda, primin net bugünkü değeri hesaplanır ve maddi olmayan değer bulunur. Net bugünlü değeri tespit etmek amacıyla prim, firmanın sermaye maliyetine bölünür.²²⁵

Genel bir yorum yapmak gerekirse, hesaplanmış maddi olmayan değer, bir firmanın faaliyet gösterdiği endüstrideki diğer firmalardan daha fazla performans sergilemek adına maddi olmayan varlıklarından faydalanma kapasitesini temsil etmektedir.

Eğer hesaplanmış maddi olmayan değer düşük ise, firmanın fiziksel varlıklara fazla yatırım yapmış olduğu, Ar-Ge, marka geliştirme ve maddi olmayan varlıkları ikinci plana attığı anlaşılmalıdır. Değerin yüksek olması durumu ise avantajlıdır. Çünkü maddi olmayan varlıklara yatırımın iyi seviyede olduğuna, işletmenin ileride bu sayede gelir ve performansını arttıracığına işaret eder.

Yöntemin zayıf yönlerinden birisi, işletmenin spesifik bir maddi olmayan varlığının değerine net bir şekilde ulaşmanın ve bu değeri hesaplamanın imkansız oluşudur. Ayrıca, hesaplara temel teşkil eden üç yıl için endüstri ortalama getiri oranı hesaplandığında, ortalama oranların uç değerlerden de etkilendiği unutulmamalıdır.²²⁶ Hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemi, güvenilir bir muhasebe sistemi uygulamayan firmalarda sağlıklı sonuçlar verebilmektedir.²²⁷

Diğer taraftan, hesaplanmış maddi olmayan değer hesaplandığında, bir işletmeyi diğer işletmeler ve rakipleriyle karşılaştırma imkanı doğar. Firmanın hisse senetlerinin değerlendirilebilmesi ve yatırım kararlarının yönlendirilebilmesi imkan dahilindedir.²²⁸ Ayrıca, firmanın ileride gelir yaratma potansiyeline sahip olup olmadığını tespit etme hususunda da yöntemin sundukları inkar edilemez.²²⁹ Üstelik, yöntem sayesinde

²²⁵ Stewart, "Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği", s. 254-255.

²²⁶ Önce, s. 41.

²²⁷ İşeri, M. ve Kayakutlu, G, "A Performance Measurement Tool in the New Economy: Intellectual Capital Management", Proceedings of the 3rd National Production Symposium, İstanbul, 19-20 Nisan 2003, s. 680.

²²⁸ Stewart, a.g.e, s. 256.

²²⁹ Ferrier, F. ve McKenzie, P, "Intellectual Capital: Managing the New Performance Drivers", Monash University, ACER Centre for the Economics of Education and Training, 1999, s. 14.

firmaların halihazırdaki ve ilerideki potansiyel finansal durumlarıyla ilgili fikir sahibi olmak da mümkündür.²³⁰ Tüm bunlar, hesaplanmış maddi olmayan değer yönteminin güçlü yönleri ve avantajlarına güzel birer örnek teşkil etmektedir.

2.2.4 Ekonomik Katma Değer (Economic Value Added)

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde ekonomik katma değer yöntemi de literatürde yer edinmiştir.²³¹ Bahse konu olan yöntemde odak noktası, firmaların yarattığı değer in sağlıklı bir biçimde ölçülmesidir. Ayrıca ekonomik katma değer yöntemiyle işletmelerin performansı da ölçülmektedir. Aslında yöntem daha da kapsamlı olup, işletmelerin hedeflerinin tespit edilmesi, stratejik planlama, bütçeleme, insan kaynakları ve personel ücretlerinin saptanması gibi birçok hususu da ihtiva etmektedir.²³²

Ekonomik katma değer yöntemiyle işletmelerin performansının ölçülmesinde hiç kuşkusuz belirli bir firmanın hangi ünitelerinin değer yaratımına katkıda bulunduğu, hangilerinin ise değer yaratımından uzak olduğunun belirlenmesi çok önemli bir noktada yer almaktadır.²³³ Yöntem, belirtilen konularda bilgiler sunması bakımından da kabul görmektedir.

Boston Danışmanlık Grubu'ndan (Boston Consulting Group) George Stark tarafından ilk geliştirildiğinde özellikle finansal performansı ölçmede istifade edilen ekonomik katma değer yöntemi, daha sonra işletmelerin yapısal sermayesinin performansının ölçülebilmesine imkan vermesiyle dikkat çekmiştir.²³⁴

²³⁰ Erkal, Z, "Entelektüel Sermaye: Ölçülmesi ve Raporlanması", Derin Yayınları, 2006, s. 106.

²³¹ Fisher, A, "Creating Stockholder Wealth", Fortune, 11 Aralık 1995, s. 105-106.

²³² Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, "Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye", s. 69.

²³³ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, a.g.e, s. 70.

²³⁴ Emrem, E, "Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü", Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, Eylül 2002, s. 95.

Yöntem ileriki yıllarda Türkiye’de de adından söz ettirmiş, Kordsa A.Ş., Söktaş A.Ş., Oyak Renault A.Ş., Fiat Tofaş A.Ş. ve Arzum Mutfak Gereçleri A.Ş. gibi işletmelerce de 1995 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır.²³⁵

Ekonomik katma değerın hesaplanması iki farklı formülle gerçekleştirilebilmektedir.²³⁶

1. Formül:

$$\text{Ekonomik Katma Değer (EKD)} = (\text{FK} - \text{DV}) - (k_0 \times \text{YS})$$

2. Formül

$$\text{Ekonomik Katma Değer (EKD)} = (\text{YSG} - k_0) \times \text{YS}$$

Formüllerde FK faaliyet karını, DV düzenlenmiş vergileri, k_0 ağırlıklı ortalama sermaye maliyetini, YS yatırılan sermayeyi, YSG ise yatırılan sermaye getirisini temsil etmektedir.

Belirtmiş olduğumuz gibi k_0 ile ifade edilen ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti ise, firma faaliyetlerinin finanse edildiği kaynakların her birinin toplam içerisindeki oranıyla kendi maliyetlerinin çarpımı sonucunda elde edilir ve şu şekilde formülize edilir.²³⁷

$k_0 = \sum (\text{Bireysel kaynakların toplam içindeki yüzdesi}) \times (\text{Her kaynak için hesaplanan sermaye maliyeti})$

²³⁵ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 71.

²³⁶ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, a.g.e, s. 85, 88, 89.

²³⁷ Berk, N, “Finansal Yönetim”, Türkmen Kitabevi, 2000, s. 285-286.

YS ile ifade edilen yatırılan sermaye ve YSG ile belirtilen yatırılan sermayesinin getirisi için ise aşağıdaki formüller kullanılmaktadır:

$$YS = \text{Net İşletme Sermayesi} + \text{Duran Varlıklar}$$

$$YSG = (\text{Faaliyet Karı} - \text{Düzeltilmiş Vergiler}) / \text{Yatırılan Sermaye}$$

Katma değerın hesaplanması sonucunda parasal bir tutara ulaşılır. Eğer bahse konu olan tutar pozitif ise firma katma değer yaratmaktadır. Pozitif tutar firmanın kar elde etmek amacıyla yatırımda bulunduğu varlıkların maliyetini aşan miktarda vergi sonrası faaliyet karı elde ettiğini de gösterir. Parasal tutarın negatif olması ise iyi değildir. Çünkü bu durumda firma sermayesini ve geçmişte sağladığı katma değeri tüketmektedir.²³⁸

Yöntemin en çok eleştiriye hedef olan zayıf ve dezavantajlı yönü kısa vadeli sonuçlara odaklanmasıdır. İleriye yönelik bir perspektif taşımaması ve sunmaması, yöntemin hassas noktası olarak görülmektedir.²³⁹

Ekonomik katma değer yönteminin en belirgin avantaj ve güçlü yönlerinden birisi yalnızca geleneksel muhasebe kurallarına bağlı olmaması, bu kurallarla sınırlı bir görüntü arz etmemesidir.²⁴⁰

2.2.5 Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Scorecard)

Entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan dengeli sonuç kartının geçmişi 1992 yılına, Robert Kaplan ve David Norton'un çalışmalarına dayanır. Yöntemin popüler hale gelmesinde Skyrme ve Amidon'a göre, Harvard Business Review dergisinde 1992 yılında yayınlanan "Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Dengeli Sonuç Kartları'nı

²³⁸ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, "Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye", s. 85.

²³⁹ Knight, D, "Performance Measures for Increasing Intellectual Capital", Planning Review, Cilt: 27, Sayı: 2, Mart-Nisan 1999, s. 22-27.

²⁴⁰ Young, D, "Economic Value Added: A Primer for European Managers", European Management Journal, Cilt: 15, Sayı: 4, Ağustos 1997, s. 335-343.

Kullanmak” başlıklı makale bahse konu olan ölçüm yönteminin duyulmasında ve tanınmasında bir hayli etkili olmuştur.²⁴¹

Dengeli sonuç kartı yöntemine göre firmaların finansal açıdan ölçümü ile işletme yönetimi ve ticari performans arasında sıkı bir ilişki mevcuttur. Ayrıca, firmanın halihazırdaki müşterileri, firma içi metodlar, işletme personeli ve şirket performansı, uzun vadeli finansal başarı ile ilişkilendirilmektedir.²⁴²

Yöntemin hedeflerinden biri işletmenin stratejik amaçları, günlük operasyon ve kararları arasında bir dengenin sağlanmasıdır.²⁴³ Ancak dengeli sonuç kartı yöntemiyle firmanın stratejileri ve operasyonları sağlıklı işleyen bir çarkın parçaları olacaktır. İşletme için uyumlu bilişim sistemlerinin seçilmesi, eski performans ölçütlerinin ilerideki performanslar üzerinde etkili olabilecek faktörlerle entegre edilmesi de dengeli sonuç kartı yöntemiyle gerçekleştirilmektedir.²⁴⁴

Bunların yanında, dengeli sonuç kartı yöntemiyle hem işletme performansı, hem de personel performansının ölçülmesine odaklanılır. Bu sebeple, yöntem aynı zamanda yönetsel performansı ölçüp iyileştiren ve stratejiler sunan metodlar toplamı olarak kabul görmektedir.²⁴⁵

Dengeli sonuç kartı yöntemi, firmalarda gözlemlenen finansal ve entelektüel değerlerin yarattığı toplam değeri tespit etme amacı güden hem bir ölçüm, hem de bir yönetim tekniğidir. Performans değerlendirme ölçütleri, bahse konu olan yöntemle dört farklı

²⁴¹ Skyrme, D. ve Amidon, D, “New Measures of Success”, Journal of Business Strategy, Ocak-Şubat 1998, s. 21.

²⁴² Kaplan, R. ve Norton, D, “Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek”, Çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 27.

²⁴³ Sevim, A, “Küresel Rekabetin Yönetim Muhasebesine Etkileri ve Çağdaş Yönetim Muhasebesi Uygulamaları”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, Cilt: 4, Sayı: 3, Eylül 2002, s. 129.

²⁴⁴ Sağmanlı, M. ve Ersen, Ç, “Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum”, M.Ü.S.B.E. Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 16, Yıl: 7, Haziran 2001, s. 128.

²⁴⁵ Ergun, Ü, “Yönetsel Performansın İyileştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, Cilt: 4, Sayı: 1, Mart 2002, s. 9.

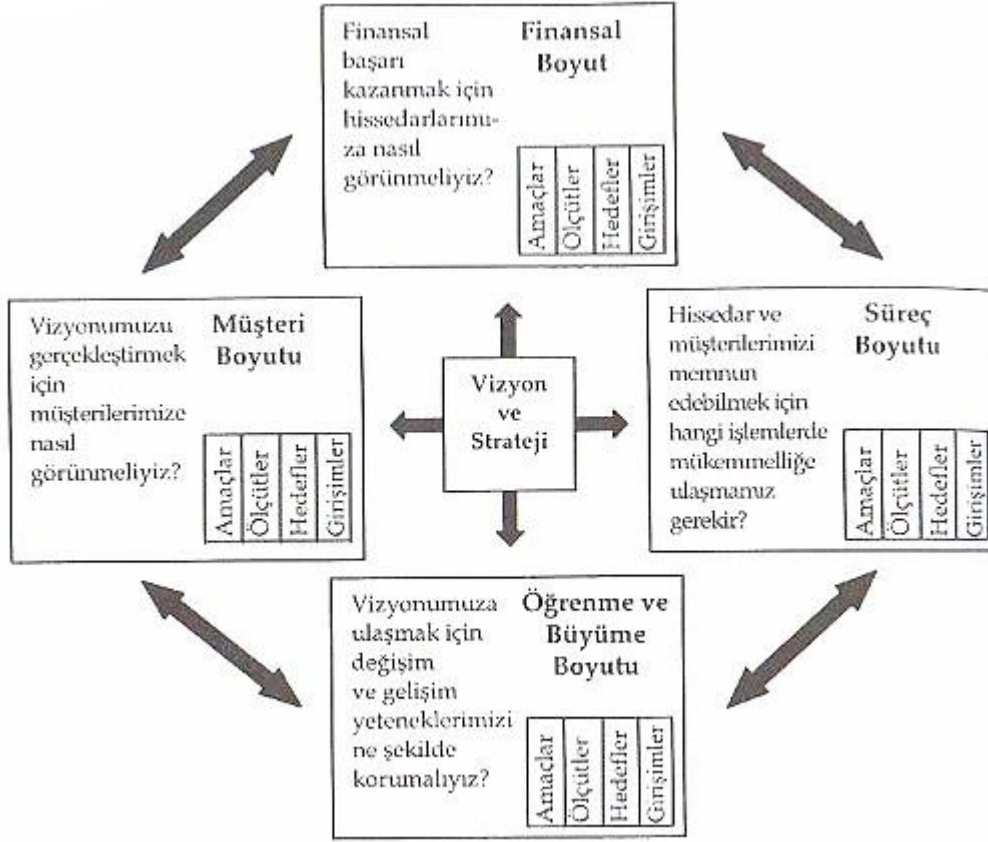
boyutta incelenmektedir.²⁴⁶ Belirtilen boyutlar, finansal boyut, müşteri boyutu, süreç boyutu ile öğrenme ve büyüme boyutudur.²⁴⁷ Finansal boyut, müşteri boyutu ve süreç boyutunun ortak noktası işletme yöneticilerine şu anda firmanın nerede bulunduğu ve ileride nerede olacağı konusunda rehberlik etmesidir. Öğrenme ve büyüme boyutu ise, ilerideki noktaya nasıl ulaşılabileceği hususunda yol göstermesi ile diğerlerinden ayrılır.²⁴⁸

²⁴⁶ Gürol, Y. D, “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 2005, s. 317.

²⁴⁷ Erden, S. A, “Yatırım Merkezi Başarı Değerlemede Kullanılan Ekonomik Katma Değer Ölçüsü ile Dengeli Değerleme Kartı Uygulaması”, Muhasebe Finansman Dergisi, Sayı: 20, Ekim 2003, s. 87.

²⁴⁸ Erkuş, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”.

Robert Kaplan ve David Norton, 1999 yılında dengeli sonuç kartını aşağıdaki şekil yardımıyla açıklamışlardır.²⁴⁹



Şekil 2.2.: Dengeli Sonuç Kartı

Kaynak: Kaplan, R. ve Norton, D, "Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek", Çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 10.

Her bir boyutun içerdiği ölçütleri ele alırsak, öncelikle finansal boyutta faaliyet karı, sermaye karlılık oranı, yatırım karlılık oranı, ekonomik katma değer ve nakit akımları gibi ölçütlerin bulunduğunu söyleyebiliriz. Finansal boyut ve içerdiği ölçütler

²⁴⁹ Kaplan ve Norton, s. 10.

önemlidir, zira gerçekleştirilen operasyonlar ve bahse konu olan operasyonların neticelerinin ölçülebilir ekonomik etkilerini tespit etme imkanı sunarlar.²⁵⁰

Müşteri boyutunda ise pazar payı, müşteri memnuniyeti, müşteri sadakatı, müşteri temini ve müşteri verimliliği ölçütleri yer almaktadır. Bahse konu olan ölçütler, firmanın pazarlama, lojistik ve ürün-hizmet geliştirme amaçlarını sembolize eden özelliklere sahiptir.²⁵¹

Süreç boyutunda da araştırma-geliştirme ve müşteri ihtiyaçlarının tesbitiyle ilişkili ölçütler, kalite ve maliyet ölçütleri, ürün tamamlanma zamanı ölçütleri, tamir-servis zamanı ölçütleri, faaliyet sürelerinin indirilmesiyle bağlantılı ölçütler ile fatura ve tahsilat işlemlerini kapsayan ölçütler yer alır.²⁵²

Öğrenme ve büyüme boyutunda ise personel memnuniyeti, personel sadakatı, iyileştirme önerilerinin adedi ve personelin devamlılığı gibi ölçütler yer alır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri de bu boyutta bulunmaktadır. Öğrenme ve büyüme boyutu önemlidir, zira stratejik hedeflere en uygun organizasyonel altyapı bu boyutta tespit edilmektedir.²⁵³

Dengeli sonuç kartı yönteminin en önemli ve dikkat çekici niteliklerinden biri ise firmanın dünü, bugüne ve yarını arasındaki ilişkiyi kurmasıdır.²⁵⁴ Bu noktada yöntem, kullanılacak ölçütlerle ilgili tam bir döküm sunmasa da genel bir şablon içermektedir. Bahse konu olan şablon ise işletmelere kılavuzluk eder, zira her işletmenin somut hedef ve ölçümlerine uygun ölçütleri tespit etmesi bu şablondan hareket ederek gerçekleşir.²⁵⁵

²⁵⁰ Ergun, s. 10.

²⁵¹ Ergun, s. 11.

²⁵² Emrem, s. 119.

²⁵³ Sağmanlı ve Ersen, s. 130.

²⁵⁴ Rodov ve Leliaert, s. 325.

²⁵⁵ Danish Agency for Trade and Industry, "Intellectual Capital Accounts: Reporting and Managing Intellectual Capital", Publications of Danish Agency for Trade and Industry, Mayıs 1997, s. 60, 62.

Yöntemin bir diğer önemli niteliği ise firma stratejisinin değinilen dört farklı boyut arasında sebep-sonuç ilişkisi kurularak açıklanmasıdır. Örnek vermek gerekirse, finansal boyutta karların yükseltilmesi bir sonuçtur. Bahse konu olan sonuca, müşteri boyutundaki müşteri sadakatı vasıtasıyla varılır. Ancak müşteri sadakatı da aynı zamanda bir sonuçtur ve bu sonuca süreç boyutundaki faaliyet sürelerinin indirilmesiyle varılır. Faaliyet sürelerinin indirilmesi de yine bir başka sonuçtur ve bu sonuca öğrenme ve büyüme boyutundaki personelin memnuniyeti vasıtasıyla varılır. Bu sayede, firmanın tüm stratejik akışı görülebilmekte ve anlaşılabilirliktedir. Diğer bir ifadeyle, işletmenin stratejik akışının röntgeni çekilmektedir. Zira dengeli sonuç kartı yönteminden, firmanın her kademedeki stratejisini tanımlama ve uygulama maksadıyla bir strateji haritası olarak da yararlanılmaktadır.²⁵⁶ Böylece, hedef ve ölçüm sistemlerinin daha iyi algılanması da mümkün olmaktadır.²⁵⁷

Dengeli sonuç kartı yönteminin takdir toplayan birçok özelliği olmasına karşın, eleştirilen yönlerinin de bulunduğunu belirtmemiz gerekir. Örnek vermek gerekirse, firma performansını etkileyen faktörlerin kategorize edilmesi bakımından yeterlilik arz etmemektedir. Ayrıca, yöntem tarafından işletme personelinin firma gelirleri üzerindeki etkisinin ise direkt değil, dolaylı olduğu iddia edilmektedir. Halbuki, entelektüel sermayenin kökeninde insan kaynağının becerileri ve teknolojiyi kullanma kapasitesi önemli bir yer tutmaktadır. Bunun yanında yöntem, katı ve firmalara özgü sınıflandırmalar içermekte, dışsal mukayeselere uygunluk arz etmemektedir.²⁵⁸ Dolayısıyla, bahse konu olan perspektiflerden zayıf olup, daha ziyade bir yönetim sistemi görüntüsü çizmektedir.²⁵⁹ Entelektüel sermaye teorisyenlerine göre bu yöntem, bilgiden bir zenginlik kaynağı olarak bahsetmemekte, firma personelinin bilgisiyle yaratıcılık potansiyelleri arasında bağı net

²⁵⁶ DeBusk, G, Brown, R. ve Killough, L, “Components and Relative Weights in Utilization of Dashboard Measurement Systems Like the Balanced Scorecard”, The British Accounting Review, Cilt: 35, 2003, s. 215-231.

²⁵⁷ Erkuş, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”.

²⁵⁸ Rodov ve Leliaert, s. 326.

²⁵⁹ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 138-139.

olarak kuramamakta ve dışsal faktörleri müşterilerle sınırlamaktadır.²⁶⁰ Dengeli sonuç kartında öngörülen ilişkilerin de nedensel olmaktan ziyade yalnız mantıksal olduğu iddia edilmektedir.²⁶¹ Ayrıca yöntemin sadece işletme hissedarlarının ve müşterilerinin ihtiyaçlarını tatmin ettiği, firmanın tüm paydaşlarını dikkate almadığı vurgulanmaktadır.²⁶² Belirtilen nedenlerden ötürü, dengeli sonuç kartı yönteminin revize edilmesi de önerilmektedir.²⁶³

2.2.6 Skandia Kılavuzu (Skandia Navigator)

Skandia Kılavuzu, ismini 1994 yılında İsveç kökenli bir firma olan Skandia şirketi ile duyurmuştur. Bu tarihte şirket, “Skandia’da Entelektüel Sermayenin Görünür Hale Getirilmesi” isimli bir rapor yayınlamış, bahse konu olan raporu yıllık faaliyet raporuna eklemiştir.²⁶⁴ Ancak gelişmelerin ilk adımı aslında 1991 yılına, Skandia’da “Entelektüel Sermaye Departmanı”nın kurulmasına ve başına yönetici olarak Leif Edvinsson’un atanmasına dayanmaktadır.²⁶⁵ Leif Edvinsson, Skandia firmasına ilk atandığında kendisinden beklenenler maddi olmayan varlıkların tanımlanması ve görülebilirliklerinin yükseltilmesi, bahse konu olan varlıklarla ilgili dosyalama işlemlerinin gerçekleştirilmesi, eğitim ve bilgi ağı vasıtasıyla maddi olmayan varlıkların geliştirilmesi ile çabuk bir şekilde bilgiye, neticesinde de parasal ve ticari değerlere dönüştürülmesi idi.²⁶⁶ Ayrıca, işletme personelinin kendilerini işe ve firmaya daha fazla adanmaları amaçlanmaktaydı.²⁶⁷

²⁶⁰ Snyder ve Pierce, s. 483-484.

²⁶¹ Norreklit, H, “The Balance on the Balanced Scorecard - A Critical Analysis of Some of Its Assumptions”, Management Accounting Research, Cilt: 11, Sayı: 1, 2000, s. 65-88.

²⁶² Adams, C, “The Performane Prism in Practice”, Measuring Business Excellence, Cilt: 5, Sayı: 2, 2001, s. 6-12.

²⁶³ Voelpel, S, Leibold, M. ve Eckhoff, R, “The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 7, Sayı: 1, 2006, s. 43-60.

²⁶⁴ Önce, s. 47.

²⁶⁵ Erkuş, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”.

²⁶⁶ Oliver, D, “Skandia Assurance and Financial Services: Measuring and Visualizing Intellectual Capital”, International Institute for Management Development (IMD), Lozan, 27 Nisan 1996, s. 4-5.

²⁶⁷ Barutçugil, İ, “Bilgi Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 2002, s. 93.

Yöntemin geliştirilmesinin temelinde ise geleneksel finansal tabloların yalnız geçmişe dair bilgi sağlaması, geleceğe ışık tutmaması yatmaktadır. Oysa ki, entelektüel sermaye bu açığı kapatabilir, firmaların halihazırdaki ve gelecekteki potansiyeli hakkında sağlam bilgiler sunabilir. Hiç şüphesiz bu, işletmelerin finansal tablolardan vazgeçeceği anlamına da gelmemektedir. Ancak, finansal tablolarla entelektüel sermaye ölçümleri entegre edilebilirse en sağlıklı sonuçlara ulaşılabilecektir. Dolayısıyla, Skandia Kılavuzu bahse konu olan iki vazgeçilmezi birleştiren bir yöntem olarak literatürdeki yerini almıştır.²⁶⁸

Bu arada, Skandia Kılavuzu'na geniş bir pencereden bakmak gerekir. Zira yöntem hem bir işletme aracı, hem de bir değerlendirme tekniğidir. Firmanın gücü belirlenir, zayıf yönleri açığa çıkartılır ve entelektüel sermaye gibi gizli değerleri keşfedilir. Tüm bunlara ek olarak, Skandia Kılavuzu ile bugün ve ilerisi için ölçüm yöntemleri sağlanır ve entelektüel sermaye unsurları birlikte şekillendirilerek firmanın piyasa değeri tespit edilir.²⁶⁹

Skandia Kılavuzu'nun geliştirilmesinde firmanın gizli değerleri için sistematik bir yaklaşımın oluşturulmasına ve aynı zamanda uygulanmasına konsantre olunmuştur. Bahse konu olan değerler ise işletmenin hayatta kalmasını sağlayan ve stratejik organizasyonel öğrenmeyi destekleyen değerlerdir.²⁷⁰ Aslında bu husus, daha önce değindiğimiz gibi entelektüel sermayenin işletmeler için rekabetçi avantaj sağlaması durumuyla da birebir örtüşmektedir. Ancak, şirketin entelektüel sermaye gibi kendisine rekabetçi avantaj sağlayan gizli değerlerinin olması, parasal ve maddi değerlere dönüşmediği sürece çok büyük bir anlam ifade etmez. Bir işletme entelektüel sermaye bakımından çok zengin olabilir, ancak bu güzel tablonun nakit akışına dönüşmesi de kesinlikle gereklidir. Skandia Kılavuzu, entelektüel sermayenin parasal ve maddi değerlere dönüştürülmesi konusuna da odaklanmaktadır.

²⁶⁸ Önce, s. 47.

²⁶⁹ Kahraman, F. Ö, "Accounting for Intellectual Capital and Valuation of Virtual Assets", Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi (İngilizce), İstanbul, 2000, s. 20, 27.

²⁷⁰ Bucklew, M. ve Edvinsson, L, "Intellectual Capital at Skandia", Foundation for Performance Measurement Websitesi, 1999, <http://www.fpm.com/cases/e13.html>, (28 Aralık 2008).

Bir diğer önemli nokta, Skandia Kılavuzu'nun firmayı beş ayrı odak halinde mercek altına almasıdır. Bahse konu olan odaklar finansal odak, müşteri odağı, süreç odağı, yenileme ve geliştirme odağı ile insan odağıdır. Bu beş odağın her biri, firma için ayrı değer yaratıcı sahaları meydana getirmektedir.

Leif Edvinsson, Skandia Kılavuzu'nu daha iyi anlatabilmek ve ilgililerin zihninde canlandırabilmek amacıyla çeşitli katları olan bir binaya benzetmiştir.

Binanın tepesinde finansal odak yer alır ve aynı zamanda binanın çatısıdır. Muhasebe kayıtları ve işletmenin geçmişi burada yer alır.

Bir alt katta ise müşteri odağı ile süreç odağı bulunur, bunlar da destek duvarlarına benzetilmektedir. Müşteri odağı, işletmenin ürettiği mal ve hizmetler ile müşteri tatminini kapsar. Müşterilerle kurulan ilişkiyi ifade eder.²⁷¹

Süreç odağı ise müşteri talepleriyle paralel olarak mal ve hizmet geliştirme safhalarını irdeler. İç süreçlerin etkinliğini belirtir.

Binanın zemin katında ise yenileme ve geliştirme odağı bulunur. Bahse konu olan katta, firmanın kendisini geleceğe ne kadar hazırladığı araştırılır. Bu hususta özellikle personelin eğitimi ve yeni ürün geliştirme gibi stratejik faaliyetler önemli rol oynar. İnsan sermayesi ve yapısal sermayenin geliştirilmesi maksadıyla yapılan yatırımlar da burada yer alır.

Son olarak, binanın merkezinde ise insan odağı yer alır. Bilinçli bir şekilde, diğer tüm katlara ve odaklara buradan ulaşılabilir. Çünkü insan odağı, firmanın kalbi, zekası ve ruhu olmakla birlikte aynı zamanda tek aktif güçtür. İnsan odağını yapılandıran başlıca etmenler ise personelin beceri ve kabiliyetleri, işletme karlılığı ve

²⁷¹ Arıkboğa, s. 127.

organizasyon harici uzmanlardan alınan eğitim ile danışmanlıktır.²⁷² Personelin bireysel özellikleri ve müşteri sorunlarına çözüm sunabilme kapasitesi de insan odağı kısmına aittir.

Skandia Kılavuzu yalnızca bir işletmenin gelirleri ve giderleri üzerine odaklanmamakta, aynı zamanda nitelik vurgulayan kavramlara da konsantre olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, Skandia Kılavuzu sadece firmanın finansal koşullarını ele almamaktadır. Zira, yöntemin Skandia Kılavuzu adını alması da aslında işletmeye yön ve pozisyonunu belirleme imkanı sunmasından kaynaklanır.²⁷³

Skandia Kılavuzu'nun beş farklı odağının ölçülebilmesi için birçok ölçüt kullanılmaktadır. Ölçütlerin ise işletmedeki başarı unsurlarını ölçme hususunda faydalı olabilecek faktörler olmasına dikkat edilmiştir.²⁷⁴ Leif Edvinsson ve Michael Malone belli başlı ölçütleri 1997 yılında özet halinde ve tablo biçimde sunmuştur.²⁷⁵

²⁷² Edvinsson ve Malone, "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots", s. 69.

²⁷³ Oliver, s. 9.

²⁷⁴ Arıkboğa, s. 128.

²⁷⁵ Edvinsson ve Malone, a.g.e, s. 147-150.

Tablo 2.2.1

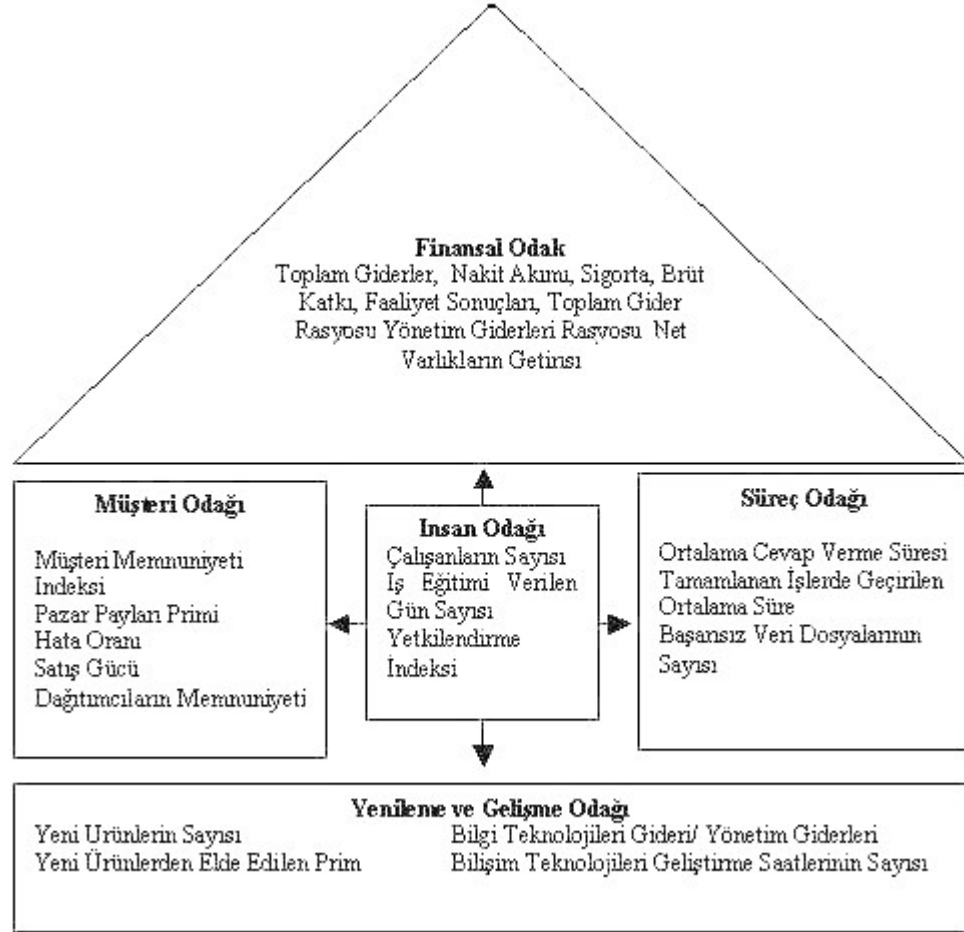
Skandia Kılavuzu Entelektüel Sermaye Temel Ölçütleri Tablosu

<i>ODAK</i>	<i>ÖLÇÜTLER</i>
Finansal Odak	Net faaliyet gelirleri, net varlıklar getirisi, bilgi teknolojisi yatırımları
Müşteri Odağı	Müşteri ziyaretleri harcamaları, brüt kira gelirleri / personel, müşteri memnuniyet endeksi
Süreç Odağı	Bilgisayarlar / personel, bilgi teknolojisi kapasitesi, bilgi teknolojisi giderleri / personel
Yenileme ve Geliştirme Odağı	Ar-Ge giderleri / yönetim giderleri, eğitim alan personele ilişkin giderler, eğitim giderleri / personel
İnsan Odağı	Personel devir hızı, personelin firmadaki hizmet süresi, personelin bilgi teknolojileri konusundaki bilgi ve becerileri

Kaynak: Edvinsson, L. ve Malone, M, “Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Roots”, Harper Collins Publishers, New York, 1997, s. 147-150.

Skandia Kılavuzu’nun finansal odağı, müşteri odağı, insan odağı, süreç odağı ve yenileme ile geliştirme odağı, Johan Roos ve Göran Roos tarafından da yine aynı

yıl bu kez bir şekil yardımıyla gösterilmiştir. Şekilde, bahse konu olan beş odağın ölçümünde kullanılan temel ölçütlere de yer verilmiştir.²⁷⁶



Şekil 2.3: Skandia Kılavuzu

Kaynak: Roos, J. ve Roos, G, “Intellectual Capital”, MacMillan Business Press, Londra, 1997, s. 72.

Fakat, Skandia Kılavuzu entelektüel sermaye ölçütleri her zaman sabit kalmamakta, yıllara göre değişkenlik arz edebilmektedir.²⁷⁷

²⁷⁶ Roos, J. ve Roos, G, “Intellectual Capital”, MacMillan Business Press, Londra, 1997, s. 72.

Leif Edvinsson ve Michael Malone, Skandia Kılavuzu'nu baz alarak organizasyonel sermayenin de değerini tespit etme girişiminde bulunmuşlardır. Bu hususta, pazar payı, müşteri memnuniyeti endeksi, liderlik endeksi, motivasyon endeksi, Ar-Ge kaynakları / toplam kaynaklar endeksi, eğitim saatleri endeksi, performans / kalite hedefi, iş gücünün sürekliliği ve idari etkinlik / gelirler olmak üzere dokuz ölçüt kullanmışlardır.²⁷⁸

Organizasyonel sermaye ise aşağıdaki formüller yardımıyla hesaplanır.²⁷⁹

$$\text{Organizasyonel Sermaye (OS)} = \dot{I} \times C$$

Burada \dot{I} , entelektüel sermayeyi kullanmadaki etkinlik katsayısını, C ise mutlak entelektüel sermayeyi ifade etmektedir.

Entelektüel sermayeyi kullanma etkinlik katsayısı (\dot{I}) ise şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$\dot{I} = n / x$$

Burada n, belirtilen dokuz ölçütün değerleri toplamına, x ise ölçüt sayısına karşılık gelir.

Skandia Kılavuzu yönteminin zayıf yönlerinden biri, ölçütlerin yıllara ve işletmelere göre farklılık arz edebilmesidir. Örneğin her işletmenin başarı faktörleri, kültürel yapısı ve uygulamaları farklıdır. Bu durum arzu edilmez, zira mukayeseler sınırlanır ve sağlıklılaşır. Üstelik, finansal neticelerle ölçütler arasında bağ kurulmasının da yolu tıkanmış olur. Ayrıca Skandia Kılavuzu, entelektüel sermayenin değerini parasal olarak ifade etmek yerine performans bazında ortaya koyduğundan yüzde yüz olarak da

²⁷⁷ Bingöl, D. ve Erkuş, A, "Entelektüel Sermayenin Raporlanması ve Raporlamaya İlişkin Modellerin Analizi", 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu, Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Bursa, Mayıs 2004, s. 136.

²⁷⁸ Edvinsson ve Malone, "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots", s. 186-187.

²⁷⁹ Edvinsson ve Malone, a.g.e, s. 187-188.

tatmin edici değildir.²⁸⁰ Son olarak, Skandia Kılavuzu yöntemini uygulayan ve bu sayede entelektüel sermayelerini ölçen firmaların ekonomik performanslarının yükseldiğine dair herhangi bir somut kanıt da bulunmamaktadır.

Yöntemin güçlü yönlerinden biri ise işletmeler açısından yalnızca günümüze değil, geleceğe de ayna tutmasıdır. Skandia Kılavuzu sayesinde hem geçmişe, hem bugüne, hem de yarına aynı anda bakılabilir.²⁸¹ Ayrıca Skandia Kılavuzu, farklı büyüklük ve nitelikteki firmalara uygulanabilir olması bakımından da avantajlıdır.

2.2.7 Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi (Intangible Assets Monitor)

Maddi olmayan varlıklar göstergesi, entelektüel sermaye gibi maddi olmayan varlıkları ölçmede kullanılan bir yöntem olmanın yanında aynı zamanda da bir raporlama şeklidir. Doğal olarak, bir ölçme yöntemi olduğundan entelektüel sermaye ile ilgili ölçütleri içermektedir. Fakat, ölçütlerin seçiminde her firmanın kendine has belirlediği stratejisi büyük rol oynar.

Karl Erik Sveiby tarafından geliştirilen maddi olmayan varlıklar göstergesi, işletme personelini tek gelir sağlayıcı faktör olarak ele almaktadır. Maddi varlıklar, maddi olmayan varlıklar ve yapı unsurlarının hepsi personel faaliyetleri neticesinde ortaya çıkmaktadır.²⁸² Karl Erik Sveiby, yöntemi ilk geliştirdiğinde hareket noktası geleneksel muhasebenin bilgi boyutunu da kapsayacak şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Bahse konu olan yeni tasarımda, maddi varlıkları ölçmek maksadıyla finansal ölçütlerin, maddi olmayan varlıkları ölçmek için ise finansal olmayan ölçütlerin kullanılması gerektiği savunulmuştur.²⁸³

Genel bir çerçeveden ele alındığında, maddi olmayan varlıklar göstergesinin bir yönetim bilgi sistemi yaratmak, kontrol süreci geliştirmek ve firmanın entelektüel

²⁸⁰ Bingöl ve Erkuş, s. 141.

²⁸¹ Mouritsen, J, Larsen, H. T. ve Bukh, P. N, “Valuing the Future: Intellectual Capital Supplements at Skandia”, Accounting, Auditing and Accountability Journal, Cilt: 14, Sayı: 4, 2001, s. 399-422.

²⁸² Ferrier ve McKenzie, s. 14.

²⁸³ Bingöl ve Erkuş, s. 137.

sermaye yapısının detaylı haritasını çıkarmak olmak üzere üç temel hedefi olduğu belirtilebilir.²⁸⁴

Yöntem, maddi olmayan varlıkları ise üç grup altında ele almakta, bunların raporlanması amacıyla üç değişik kriter uygulanmaktadır. Bahse konu olan üç grup ise dış yapı (müşteriler), iç yapı (organizasyon) ve yetenekler (çalışanlar) olarak bilinmektedir. Bunların yanında, büyüme/yenileme, etkinlik ve istikrar ise maddi olmayan varlıkların raporlanması için istifade edilen kriterlerdir.²⁸⁵ Bahse konu olan kriterler, maddi olmayan varlıkların ele alındığı üç grup ile ölçütler bir tablo yardımıyla aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.²⁸⁶

Tablo 2.2.2

Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi

<i>Dışsal Yapı Göstergeleri</i>	<i>İçsel Yapı Göstergeleri</i>	<i>Yetenek Göstergeleri</i>
<i>Büyüme ve Yenileme Göstergeleri</i>	<i>Büyüme ve Yenileme Göstergeleri</i>	<i>Büyüme ve Yenileme Göstergeleri</i>
Müşterilerin karlılığı	Bilgi teknolojilerine yatırım	Kıdem
Organik büyüme		Eğitim düzeyi
Firma imajını güçlendiren müşteriler	Firma yapısını güçlendiren müşteriler	Eğitim ve öğretim maliyeti
		Personel devir hızı
		Firma yeteneklerini güçlendiren müşteriler
<i>Verimlilik Göstergeleri</i>	<i>Verimlilik Göstergeleri</i>	<i>Verimlilik Göstergeleri</i>
Müşteri memnuniyet endeksi	Destek personelinin oranı	Profesyonellerin oranı
Müşteri başına satışlar	Değer / Tutum endeksi	Kaldıraç etkisi
Kâr / Zarar endeksi		Çalışan başına katma değer
		Profesyonel başına katma değer

²⁸⁴ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 153.

²⁸⁵ Lundqvist, J, “Intellectual Capital in Information Technology Companies”, Advanced Course Paper in Business Finance, Örebro Üniversitesi, İsveç, 15 Haziran 2000, s. 18.

²⁸⁶ Sveiby, K, E, “The Intangible Assets Monitor”, Karl Erik Sveiby’nin Kişisel Websitesi (Personal Website of Karl Erik Sveiby), 1997, <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/CompanyMonitor.html>, (29 Aralık 2008).

		Çalışan başına kar
		Profesyoneller başına kar
<i>Süreklilik Göstergeleri</i>	<i>Süreklilik Göstergeleri</i>	<i>Süreklilik Göstergeleri</i>
Büyük müşterilerin oranı	Organizasyonun yaşı	Profesyonellerin devir hızı
Yaşa göre dağılım	Destek personelin devir hızı	Kıdem
Sadık müşterilerin oranı	Personel devir hızı	
Tekrar eden siparişlerin sayısı	Kıdem	

Kaynak: Sveiby, K. E, “The Intangible Assets Monitor”, Karl Erik Sveiby’nin Kişisel Websitesi (Personal Website of Karl Erik Sveiby), 1997, <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/CompanyMonitor.html>, (29 Aralık 2008).

Maddi olmayan varlıklar göstergesinde dış yapı; müşteriler, ortaklar, tedarikçi ilişkileri, markalar, ticari ün ve imaj gibi bir takım faktörleri içerir. İç yapı ise; personelin katkıda bulunduğu ve firmaya ait olan patentleri ve bilgisayar sistemlerini içerir. Yetenekler ise, farklı koşul ve problemlerle karşılaşan personelin bunlara tepkisi, çözüm gücü ve davranış kapasitesini ifade etmektedir. Beceriler, eğitim, tecrübe, değerler ile sosyal özellikler, davranış kapasitesine karşılık gelmektedir.

Bu arada, maddi olmayan varlık göstergesi yönteminde işletme personeli ikiye ayrılarak incelenir. Bu iki grup uzmanlar ve destek personelidir. Uzmanlar, ürünler ve süreçlerin planlamasıyla ilgilidir. Ayrıca süreçlerin çalışmasını sağlarlar ve firma dışı faaliyetlerden de direkt olarak sorumludurlar. Diğer taraftan, destek personeli ise Ar-Ge çalışanları ve bilgi teknolojisi alanında istihdam edilenler gibi firma içi operasyonlarla ilgili bireylerden oluşur.²⁸⁷

Maddi olmayan varlıklar göstergesi yönteminin zayıf yönlerinden biri, kullanılan ölçütlerin doğru bir şekilde seçilmemesi neticesinde çok sağlıksız sonuçlara ulaşılabildiğidir. Her firmanın kendi yapısal karakteriyle örtüşen ölçütleri seçmesi yöntemin

²⁸⁷ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 152.

iyi bir şekilde işleme için şart iken, bir takım işletmelerin bu hususta yanlışlara düştüğü gözlemlenmektedir. Ayrıca, yöntem kapsam açısından ileri derecede teknik bilgiler gerektirmekte, bu da firmalar arası sektörel mukayeseleri zorlaştırmaktadır. Maddi olmayan varlıklar göstergesi yönteminin, finansal geri besleme sağlama konusunda ve entelektüel sermaye varlıklarına finansal değerler atfetme hususunda da zayıflıklar ve dezavantajlar içerdiği teorisyenler tarafından iddia edilmektedir.²⁸⁸

Yöntemin güçlü yönlerinden biri, özellikle bilgi teknolojileri ve yazılım gibi entelektüel sermaye ile maddi olmayan varlıklar açısından zengin olan işletmeler için ideal oluşudur. Maddi olmayan varlıklar göstergesi, firmaların hem içsel hem de dışsal boyutlarına konsantre olduğundan da avantajlıdır.²⁸⁹ Bu yöntem, birbiriyle bağlantılı performans değişkenlerini basit bir şekilde bir araya toplaması ve sunması nedeniyle de faydalıdır.²⁹⁰

2.2.8 Katma Değer Entelektüel Katsayısı (The Value Added Intellectual Coefficient - VAIC)

Katma değer entelektüel katsayısı yöntemi, Ante Pulic tarafından geliştirilmiştir.²⁹¹ Entelektüel ve fiziksel sermaye performansını yalnızca firma bazında değil, aynı zamanda ulusal ekonomi bazında da ölçmektedir.²⁹²

Yöntemin amaçları ise işletmenin idari kademelerinin, hissedarlarının, çıkar gruplarının ve dolayısıyla toplam kaynaklarının yarattığı katma değer ile bahse konu olan toplamın oluşturduğu bileşenlerin oluşturduğu katma değer in etkinliğiyle beraber

²⁸⁸ Snyder ve Pierce, s. 467.

²⁸⁹ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 153.

²⁹⁰ Sveiby, K. E, “The New Organizational Wealth”, Barrett-Kohler Publishers Inc., San Francisco, U.S.A., 1997, s. 197.

²⁹¹ Erkal, s. 86.

²⁹² Pulic, A, “The Physical and Intellectual Capital of Austrian Banks”, Mc Master Üniversitesi, MINT Araştırma Merkezi Websitesi, 1997, <http://irc.mcmaster.ca>, (29 Aralık 2008).

ölçülmesidir.²⁹³ Uygulanış açısından ise katma değer entelektüel katsayısı yöntemi, beş adımda hesaplanır.

İlk adımda firmanın yarattığı katma değer tutarı belirlenir. Belirtilen katma değer tutarı, mal ve hizmetlerin satışından sağlanan gelire işgücü harcamaları haricindeki bütün harcamaların farkıdır. İşgücü, katma değer yaratılmasına katkıda bulunduğu bir gider unsuru olarak ele alınmamaktadır.

$$\text{Katma Değer} = \text{Gelir} - \text{Gider}$$

Bir sonraki adımda ise katma değer etkinliği hesap edilir. Etkinliğin göstergesi ise sahip olunan fiziksel, finansal ve entelektüel sermaye vasıtasıyla imkan dahilinde olan azami katma değer yaratılmasıdır. Oluşan katma değer (KD), fiziksel sermaye ve finansal sermayeden oluşan maddi sermayeye (MS) bölünür.

$$\text{KD} / \text{MS} = \text{MSE (Maddi Sermaye Etkinliği)}$$

Elde edilen değer, bir birim sermayeyle yaratılan katma değeri gösterir ve görüldüğü gibi maddi sermaye etkinliğini ifade etmektedir.

Üçüncü adımda, insan sermayesi etkinliği bulunur. Bu, katma değer insan sermayesine oranlanmasıyla elde edilir.

$$\text{KD} / \text{İS} = \text{İSE (İnsan Sermayesi Etkinliği)}$$

İnsan sermayesi etkinliği aynı zamanda işletme personeline yapılan 1 birim yatırım ile ne miktarda katma değer yaratıldığını belirtmektedir.

Dördüncü adımda, önce yapısal sermaye hesaplanır. Yapısal sermaye, katma değer ile insan sermayesi arasındaki farktır.

$$\text{YS} = \text{KD} - \text{İS}$$

²⁹³ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 160.

Daha sonra ise yapısal sermaye, katma değere bölünür ve katma değer in yaratılmasında yapısal sermayenin payını ortaya koyan yapısal sermaye etkinliği (YSE) hesaplanır.

$$YS / KD = YSE \text{ (Yapısal Sermaye Etkinliği)}$$

Sonucunda, katma değer entelektüel katsayısı (KDEK) bulunur. Bu, daha önceki adımlarda hesaplanan MSE, İSE ve YSE'nin toplamına eşittir.

$$KDEK = MSE + İSE + YSE$$

Bir firmanın katma değer entelektüel katsayısı (KDEK) ne kadar büyükse, firmanın toplam kaynaklarının yarattığı katma değer de o seviyede büyüktür.²⁹⁴ Diğer bir ifadeyle, katma değer entelektüel katsayısının yüksek olması arzu edilir. Tam tersine, katma değer entelektüel katsayısının düşük olması ise işletme açısından olumsuz ve istenmeyen bir durumdur.

Katma değer entelektüel katsayısı yönteminin en önemli avantajlarından biri standartlaşmış, sabit ve tutarlı bir ölçüt karakterine sahip olmasıdır. Bu sayede birçok değişik sektör arasında mukayese ve analiz yapılabilir. Ayrıca, hesaplamalar için yararlanılan veriler de denetlenmiş finansal tablolardan temin edilmektedir. Bu da diğer birçok yöntemdeki ölçütlerin hesaplanması hususunda tecrübe edilen zorlukları yaşamamayı sağlamaktadır.²⁹⁵ Son olarak, katma değer entelektüel katsayısı yöntemi sayesinde entelektüel potansiyelin performansı objektif bir şekilde ölçülebilmekte, bu sağlanırken objektif verilerden istifade edilmektedir. Şüphesiz, bu önemli nokta da yöntemin arz ettiği güçlü yönlerden ve sunduğu avantajlardan biridir.

²⁹⁴ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 161.

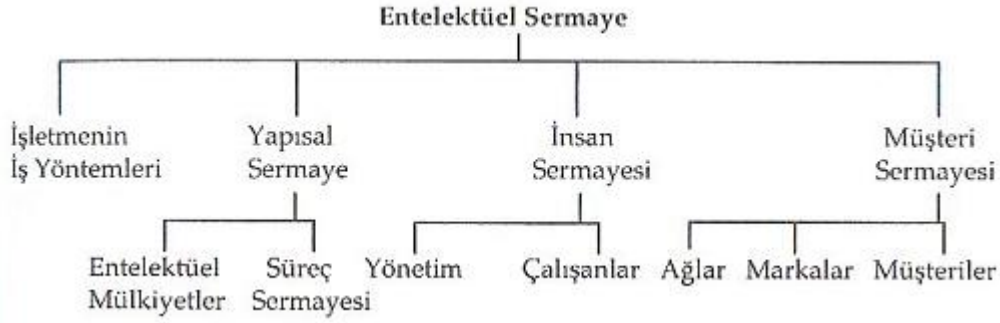
²⁹⁵ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, a.g.e, s. 164.

2.2.9 Entelektüel Sermaye Derecelendirmesi

Entelektüel sermaye derecelendirmesi yöntemi, Leif Edvinsson'un çalışmaları sonucu kurulan Intellectual Capital Sweden AB (ICAB) tarafından 2002 yılında geliştirilmiştir. ICAB, entelektüel sermaye değer şeması olarak anılan ve bilinen Edvinsson - Malone modelinden esinlenerek bir ölçüm yöntemi yaratmış, bunu entelektüel sermaye derecelendirmesi olarak tanımlamıştır.²⁹⁶

Bahse konu olan ölçüm yönteminde, ölçümlerin temelinde firmaların durumlarının tespit edilmesi ve uzun vadede finansal başarıları ile büyümelerinin önceden görülmesi yatmaktadır.²⁹⁷

Aşağıdaki şekilde, entelektüel sermaye derecelendirmesi yönteminin kavramsal çerçevesi gösterilmektedir.²⁹⁸



Şekil 2.4: Entelektüel Sermaye Derecelendirmesi Kavramsal Çerçevesi

Kaynak: Lundqvist, J, "Intellectual Capital in Information Technology Companies", Advanced Course Paper in Business Finance, Örebro University, İsveç, 15 Haziran 2000, s. 21.

²⁹⁶ Aberg, D. ve Edvinsson, L, "The Intellectual Capital Multiplier and the Importance of Structural Capital", Fourth Intangibles Conference on Advances in the Measurement of Intangible (Intellectual) Capital, New York University, Stern School of Business, 17-18 Mayıs 2001, s. 6.

²⁹⁷ Lundqvist, s. 5.

²⁹⁸ Lundqvist, s. 21.

Firmanın iş yöntemleri, ticari çevre koşulları, ticari fikir ve stratejilerin bileşimidir. Firmanın ticari çevrede kendini farklılaştırabilmesi ise, iş yöntemlerinin etkinliğini belirler.

İş yöntemleri haricinde, entelektüel sermaye derecelendirmesi yönteminin kavramsal çerçevesinde yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri sermayesi yer alır. Yapısal sermaye ise entelektüel mülkiyetlerle süreç sermayesinden meydana gelmektedir. Süreç sermayesinin kapsamında iş süreç metodları ve bilgi teknolojisi sistemleri yer alır. Aynı zamanda süreç sermayesi firma yönetiminde istifade edilen süreçlerin meydana getirilmesiyle de ilgilidir.²⁹⁹ Diğer tarafta, insan sermayesi işletme yönetimi ve personelden oluşur. Müşteri sermayesinin içeriğinde ise ağlar, markalar ve müşteriler yer alır. Burada ağlar ise işletmenin ticari ortakları ve diğer dış bağlantılarından oluşmaktadır. Satış ağları ile Ar-Ge ağları, diğer dış bağlantılara örnek teşkil edebilir.

Entelektüel sermaye derecelendirmesi yönteminin uygulanmasına değinirsek, temelinde işletme yönetimi, personeli, müşteriler ve tedarikçiler gibi firma paydaşlarıyla yapılan mülakatlar vasıtasıyla gerçekleştiğini belirtebiliriz. Bahse konu olan paydaşların, firma ve onun rekabet karakteriyle ilgili bilgileri, mülakat seçimleri için önemli bir kriterdir.³⁰⁰ Ayrıca, yöntem mülakatlar aracılığıyla yaklaşık 220-240 soru yöneltmekte olup, belirtilen sorular firmanın ticari unsurları (iş yöntemleri), yapısal sermayesi, insan sermayesi ve müşteri sermayesi safhalarıyla ilgilidir. Uygulama tarafından gerçekleştirilen derecelendirme periyodu, genellikle 6 ile 8 hafta arasındaki bir zaman dilimini kapsamaktadır.³⁰¹ Derecelendirme yapıldıktan sonra, iş yöntemleri, yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri sermayesi saflarının değerini meydana getiren faktörler tespit edilir. Bahse konu olan faktörler, piyasadaki en iyi rakibin değerleriyle

²⁹⁹ Önce, s. 21.

³⁰⁰ Erkal, s. 90.

³⁰¹ Lundqvist, s. 22-23.

mukayese edilir. Yöntemin uygulamasının son aşaması ise derecendirme ve karşılaştırma ile ilgili yorumların yapılmasıdır.³⁰²

Ayrıca, elde edilen sonuçlar entelektüel sermaye derecelendirmesi yönteminin kavramsal çerçevesinin dört safhası olan işletmenin iş yöntemleri, yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri sermayesi için üç aşamada sunulmaktadır. Bahse konu olan üç aşama ise etkinlik, yenileme/gelişme ve risktir. Diğer bir ifadeyle halihazırdaki değerlerin etkinliğinin tespit edilmesi, entelektüel sermayeye dair yenileme ve geliştirmeler ile halihazırdaki değer azalışından kaynaklanan risk ifade edilmektedir. Belirtilen aşamalar için derecelendirme ise AAA'dan D'ye kadar on kademeli bir derecelendirmedir ve bir tablo yardımıyla da gösterilmektedir.³⁰³

Tablo 2.2.3

Entelektüel Sermaye Derecelendirmesi

Etkinlik	Yenileme / Gelişme	Risk
AAA	AAA	
AA	AA	-
A	A	R
BBB	BBB	RR
BB	BB	
B	B	RRR
CCC	CCC	
CC	CC	
C	C	
D	D	

Kaynak: Aberg, D. ve Edvinsson, L, "The Intellectual Capital Multiplier and the Importance of Structural Capital", Fourth Intangibles Conference on Advances in the Measurement of Intangible (Intellectual) Capital, New York University, Stern School of Business, 17-18 Mayıs 2001, s. 7-8.

³⁰² Lundqvist, s. 22.

³⁰³ Aberg ve Edvinsson, s. 7-8.

Entelektüel sermaye derecelendirmesi yönteminde AAA, entelektüel sermayenin işletmelerde en yüksek seviyede olduğuna işaret eder. D ise firmaların entelektüel sermayeden yoksun olduğunun göstergesidir. RRR değeri ise, işletmelerin entelektüel sermaye açısından yoğun bir risk altında olduğu anlamına gelir. (-) Değeri ise entelektüel sermaye riskinin oldukça düşük olduğunun sinyalidir. Entelektüel sermaye derecelendirmesi yöntemini, Standard & Poor's ve Moody's Investor Services gibi çeşitli kuruluşlar da kredi analizlerinde kullanmaktadırlar.³⁰⁴

Yöntemin güçlü yönlerinden biri, firmaların gerçek değerlerinin tespit edilmesi amacıyla da kullanılmasından dolayı, organizasyonlar arası entelektüel sermaye performans karşılaştırmalarına imkan sağlamasıdır.³⁰⁵ Organizasyonların rekabet seviyesini yükseltmek için şart olan kritik faktörlerin tespit edilmesi de yöntem sayesinde mümkündür. Ayrıca yöntem, açık ve ölçülebilir hedeflerle modern bir firma kontrol sistemi oluşturmaktadır. Son olarak yöntemin, yönetim seviyesinde istifade edilebilecek faaliyetlerin geliştirilmesini ve iyileştirilmesini sağladığı söylenebilir.

2.2.10 Entelektüel Sermaye Endeksi (Intellectual Capital Index)

Entelektüel sermaye endeksi yöntemi, merkezi Londra'da bulunan ve bir danışmanlık şirketi olarak bilinen "Intellectual Capital Services" firmasında Göran Roos ve Johan Roos tarafından geliştirilmiştir.³⁰⁶ Yöntemin esin kaynağı ise Skandia Kılavuzu (Skandia Navigator) yöntemidir.

Genel bir çerçevede ele almak gerekirse, yöntem entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan tüm ölçütleri birleştirerek işletmeler için tek bir değer ifade eden endeks sayısına ulaşmaktadır.³⁰⁷

³⁰⁴ Aberg ve Edvinsson, s. 8.

³⁰⁵ Aberg ve Edvinsson, s. 6.

³⁰⁶ Erkal, s. 91.

³⁰⁷ Skandia, "Human Capital in Transformation", Intellectual Capital Prototype Report 1998, İsveç, 1998, s. 5.

Entelektüel sermaye endeksinde, strateji, finansal ölçütler, finansal olmayan ölçütler ve yönetim katma değeri gibi çeşitli faktörler yer almakta olup, sentezleri yapılmaktadır.³⁰⁸

Ayrıca, entelektüel sermaye endeksi yönteminde, entelektüel sermayenin ölçümü dört farklı boyutta gerçekleşmektedir. Bunlar insan sermayesi endeksi, müşteri sermayesi endeksi, yenilik sermayesi endeksi ve altyapı sermayesi endeksidir. İnsan sermayesi endeksinde, personel başına yaratılan değer (satışlar ve katma değer gibi), eğitim ve yetiştirme kalitesi ile personel morali ve motivasyonu ölçülür. Müşteri sermayesi endeksinde, müşterilerle ticari bağların sayısındaki yükseliş, güven seviyesi, müşteri bağlılığı ve dağıtım kanallarının kalitesi ölçülür. Yenilik sermayesi endeksinde, ürünlerin verimliliğini yükseltmeyi hedef alan değişim ve yeni fikir geliştirme becerisi ölçülür. Altyapı sermayesi endeksinde ise, firmanın iş yapmasına katkıda bulunan maddi ve maddi olmayan varlıklar ölçülür.

Entelektüel sermaye endeksi yönteminin zayıf ve dezavantajlı yönlerinden bir tanesi herşeyden önce oldukça spesifik olmasıdır. Dolayısıyla, tüm işletmelere bahse konu olan durum neticesinde uygulanamaz olması da yöntemin bir diğer handikapını oluşturmaktadır.³⁰⁹

Yöntemin güçlü ve avantajlı yönlerinden biri ise, firmaların entelektüel sermayelerinde ve piyasa değerlerinde meydana gelen değişimleri mukayese edebilme imkanı sunmasıdır.³¹⁰ Bu sayede, firmaların gelecekteki durumlarına dair fikir sahibi olmak da mümkün olmaktadır. Ayrıca, entelektüel sermaye endeksi yöntemi sayesinde firma yöneticileri ve sahipleri, firmalarının değer yaratma kapasitelerini öğrenebilme şansını da yakalarlar. Yöneticiler, bu yöntem sayesinde spesifik stratejilerin işletme entelektüel sermayesine ne derece tesir ettiğini de görebilirler. Bahse konu olan durumla bağlantılı olarak, yöneticilerin alternatif stratejiler üzerine düşünmesinin ve bu stratejileri

³⁰⁸ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 146.

³⁰⁹ Şamiloğlu, s. 190.

³¹⁰ Skandia, “Human Capital in Transformation”, Intellectual Capital Prototype Report 1998, İsveç, 1998, s. 5.

uygulamasının da önü açılmış olur.³¹¹ Ayrıca bu yöntem, entelektüel sermaye dinamiklerine entelektüel sermaye unsurlarından daha fazla konsantre olmaktadır. Bunun yanında, firmaların önceki dönem performans değerleri ele alınmakta ve firmaların piyasa ile olan ilişkileri gözardı edilmemektedir.³¹² Firma performansı genel bir bakış açısıyla incelenmekte, yöntemin piyasa ile olan bağı sayesinde kendini devamlı iyileştirebilmesi ve yenileyebilmesi mümkün olmaktadır.³¹³ Tüm bunlar, entelektüel sermaye endeksi yönteminin diğer güçlü yönleri ve avantajları olarak sınıflandırılabilir.

2.2.11 Teknoloji Brokeri (Technology Broker)

Teknoloji brokeri yöntemi, Annie Brooking tarafından 1996 yılında “Technology Broker” danışmanlık şirketi bünyesinde geliştirilmiştir.³¹⁴ Yöntem, işletmelerin entelektüel sermayesini üç adımda ölçmektedir.

İlk adımda, entelektüel sermayenin tanımlanabilmesi amacıyla entelektüel sermaye göstergesi geliştirilmektedir. Bu amaçla, firmalara yirmi adet soru yöneltilmekte ve elde edilen cevaplar doğrultusunda entelektüel sermayenin gücü tespit edilmektedir. Firmalar, kendilerine yöneltilen soruları cevaplamada ne kadar zorlanırlarsa, entelektüel sermayeleri de o derecede güçlendirilmeli ve iyileştirilmelidir.³¹⁵ Bahse konu olan sorular ise çeşitlilik arz etmektedir. Örnek vermek gerekirse:

- Firmadaki tüm personel, işleri ve görev tanımları ile bunların firma hedeflerine olan katkılarını biliyor mu?
- Firmada Ar-Ge araştırmaları için yapılan yatırımın getirisi değerlendiriliyor mu?
- Firmanın sahip olduğu markaların değeri bilinmekte mi?

³¹¹ Şamiloğlu, s. 190-191.

³¹² Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 147.

³¹³ Rodov ve Leliaert, s. 327.

³¹⁴ Erkal, s. 92.

³¹⁵ Şamiloğlu, s. 198-199.

- Firmada çalışan personelin fikir ve tavsiyelerini değerlendirebilecek bir mekanizma işletmenin herhangi bir kısmında mevcut mu?
- Firmada yenilik sürecine önem veriliyor mu ve personelin bu alandaki katkıları teşvik ediliyor mu?

İkinci adımda ise bir takım denetim soruları sorulmaktadır. Bahse konu olan sorularla ilgili şu örneklere yer verilebilir:³¹⁶

- Marka isminin korunmasının yıllık maliyeti nedir?
- Firmanın sahip olduğu telif haklarının değeri nedir?
- Firmada hizmet içi eğitim sunulmakta mıdır?
- Firmanın ileriye dönük teknolojik yatırım planları nelerdir?
- Firma kültürü ile hedefleri arasında bir bağ mevcut mudur?

Üçüncü adımda ise diğer adımlarda tanımlanan entelektüel sermayenin parasal değeri hesaplanır ve bu amaçla üç farklı yaklaşımdan istifa edilir.³¹⁷ Bahse konu olan yaklaşımlar maliyet yaklaşımı, piyasa yaklaşımı ve gelir yaklaşımıdır. Maliyet yaklaşımında varlıkların yenileme maliyetleri temel alınmaktadır. Piyasa yaklaşımında ise değerlendirme, piyasa göstergeleri ışığında yapılır. Diğer taraftan gelir yaklaşımında, entelektüel varlıkların değer yaratma potansiyeli (nakit akımlarının bugünkü değeri) ana noktayı teşkil etmektedir.³¹⁸

Yöntemin zayıf yönlerinden biri değinilmiş olan üç yöntemden kaynaklanır. Zira, maliyet yaklaşımında yalnızca bir varlığın yenileme maliyeti göz önüne alınmakta, rekabetsel anlamda sağladıkları ve rekabetçi avantaj yaratma gücü değerlendirilmemektedir. Piyasa yaklaşımı konusunda ise entelektüel varlıkların değerlendirilmesi amacıyla istifade

³¹⁶ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 148.

³¹⁷ Rodov ve Leliaert, s. 328.

³¹⁸ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, a.g.e, s. 149.

edilebilecek etkin piyasa temelli fiyatlar bulunmamaktadır. Gelir yaklaşımı hususunda da nakit akımı modellerindeki belirsizlikler sorun yaratmaktadır.³¹⁹ Teknoloji brokeri yönteminin bir diğer zayıf yönü ve dezavantajı ise denetim sorularıyla ilgilidir. Entelektüel unsurlara yöneltilen denetim soruları neticesinde elde edilen nitel sonuçlar, entelektüel varlıkların gerçek parasal değerlerinin nasıl hesaplandığını net olarak açıklayamamaktadır. Dolayısıyla yöntem, subjektif ölçümlere neden olabilmektedir.³²⁰

Teknoloji brokeri yönteminin güçlü ve avantajlı yönleri ise entelektüel sermayeyi parasal bazda hesaplaması, temel finansal yöntemlerden istifade etmesi ve entelektüel varlıkların envanterini oluşturmasıdır.³²¹

2.2.12 İnsan Kaynakları Maliyeti ve Muhasebesi (Human Resource Costing and Accounting = HRCA)

İnsan kaynakları maliyeti ve muhasebesi yönteminde temel amaç entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesinin ölçümüdür. Yöntem vasıtasıyla insan sermayesiyle ilgili finansal sonuçlar belirlenir. Diğer bir ifadeyle, insan kaynakları maliyeti ve muhasebesi yöntemi, finansal ve yönetsel kararlar için girdi sağlayarak firma personelinin değerini hesaplar ve ölçer.³²²

Ayrıca, yöntemin değer hesaplama ve ölçmede kullandığı temel üç metod mevcuttur. Bunlardan ilki, insan varlıklarının yerine koyma maliyetleri ile fırsat maliyetlerini belirleyen metod olarak bilinir. İkincisi, parasallık arz etmeyen davranışsal modeller ve parasal ekonomik değer modellerinin entegrasyonundan oluşan metottur. Üçüncüsü ise, insan kaynaklarının ilerideki ücret ile kazançlarının öngörüsünü baz alarak hesaplama ve ölçme yapan parasal metottur.

³¹⁹ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 150.

³²⁰ Şamiloğlu, s. 201-202.

³²¹ Erhan, D. U, “Entelektüel Sermaye: Ölçülmesi, Değerlendirilmesi, Muhasebeleştirilmesi - Bir Teknoloji Şirketi Uygulaması”, Anadolu Üniversitesi Doktora Tezi, Eskişehir, Haziran 2003, s. 63.

³²² Erkal, s. 95.

Yöntemin iskeletini dört temel modelin oluşturduğunu belirtmekte de yarar vardır. Bahse konu olan modeller, personelin beklenen finansal değeri, grupların finansal değeri, çalışan yenileme maliyeti ve insan kaynakları muhasebesidir.³²³

İnsan kaynakları maliyeti ve muhasebesi yönteminin en dikkat çekici zayıf yönü ve dezavantajı ise entelektüel sermaye unsurlarından yalnızca insan sermayesi üzerine odaklanması ve tüm hesaplama ve ölçümlerini bu alanda yapmasıdır.³²⁴ Oysa ki daha önce de değinildiği gibi entelektüel sermaye kavramının çerçevesi oldukça geniş olup, entelektüel sermaye unsurları yalnızca insan sermayesi ile sınırlı değildir. Yapısal sermaye, müşteri sermayesi, ilişkisel sermaye, örgütsel sermaye, yenilik sermayesi, sosyal sermaye, rekabetçi sermaye, pazar sermayesi, bilgi sermayesi ve yönetim sermayesi gibi birçok farklı unsur da entelektüel sermaye teriminin içerisinde yer alabilmektedir.

2.2.13 Maddi Olmayan Varlıkların Ölçümünün Finansal Yöntemi (FIMIAM)

Maddi olmayan varlıkların ölçümünün finansal yöntemi, Philippe Leliaert tarafından geliştirilmiş olup, metod entelektüel sermayeyi çeşitli kombinasyonlar vasıtasıyla ölçmektedir. Bunlardan biri, insan sermayesi ve müşteri sermayesinin yarattığı kombinasyondur. İşletme personeli ile müşterilerinin kurduğu ilişkileri ve bahse konu olan ilişkiler neticesinde beliren yaratıcılık unsurlarını içermektedir. Bir diğer kombinasyon, yapısal sermaye ve müşteri sermayesinin yarattığı kombinasyondur. Burada, firmanın sahip olduğu ticari markalar ve ticari sırlar gibi yapısal sermaye unsurları ile müşterileri vasıtasıyla kaldıraç etkisi oluşturma becerisi işlenmektedir. Üçüncü ve son kombinasyon ise insan sermayesi ve yapısal sermayenin oluşturduğu kombinasyon olup, bilgi süreçleri vurgulanmaktadır.³²⁵

Dolayısıyla, maddi olmayan varlıkların ölçümünün finansal yöntemi, birbiriyle bağlantılı entelektüel sermaye bileşenlerinin parasal değerlerini ölçmekte ve bu değerleri firma bilançolarına dahil etmektedir.

³²³ OECD, s. 10.

³²⁴ Erkal, s. 96.

³²⁵ Rodov ve Leliaert, s. 330.

Yöntem, entelektüel sermayeyi ölçme işlemini beş adımda gerçekleştirmektedir.³²⁶

1- Gerçek Entelektüel Sermaye Değerinin Tespit Edilmesi Adımı: İşletmenin piyasa değeri ve defter değeri arasındaki fark, yönteme göre gerçek entelektüel sermaye değeri olarak ele alınmaktadır. Ancak burada özellikle “gerçek” kelimesi ile kastedilen, firmanın entelektüel sermaye değerinin piyasada oluşan dalgalanmalar neticesinde piyasa değeri eksi defter değeri şeklinde hesaplanan değerden bazen daha fazla, bazen de daha az olabileceğidir. Dolayısıyla, firmanın piyasa değerinde oluşan dalgalanmalar, firmanın gerçek entelektüel sermaye kapasitesinin belirlenmesinde önem arz etmektedir.

Piyasada ve neticesinde firmanın entelektüel sermayesinde oluşan bu dalgalanmalar ise yatırımcıların belirlediği piyasa değeri (Investors’ Assigned Market Value - IAMW) ve ulaşılabilir piyasa değeri (Attainable Market Value - AMW) terimleri ile ifade edilmektedir. Burada ulaşılabilir piyasa değeri, en iyi senaryonun gerçekleşmesi durumunda işletmenin ulaşabileceği azami değerdir. Firmanın yatırımcılarının belirlediği piyasa değeriyle ulaşılabilir piyasa değeri arasındaki fark ise entelektüel sermaye erozyonu (Intellectual Capital Erosion - ICE) ile açıklanmaktadır. Yönteme göre, entelektüel sermaye erozyonu minimuma indirilmeli, firma yatırımcılarının belirlediği piyasa değeri, ulaşılabilir piyasa değerine yükseltilmelidir. Dolayısıyla, firmanın piyasa değeri (Market Value - MV), defter değeri (Book Value - BV) ve gerçek entelektüel sermaye değerinin (Realized Intellectual Capital Value - RICV) toplamından oluşacaktır.

$$MV = BV + RICV$$

$$ICE = AMV - MV$$

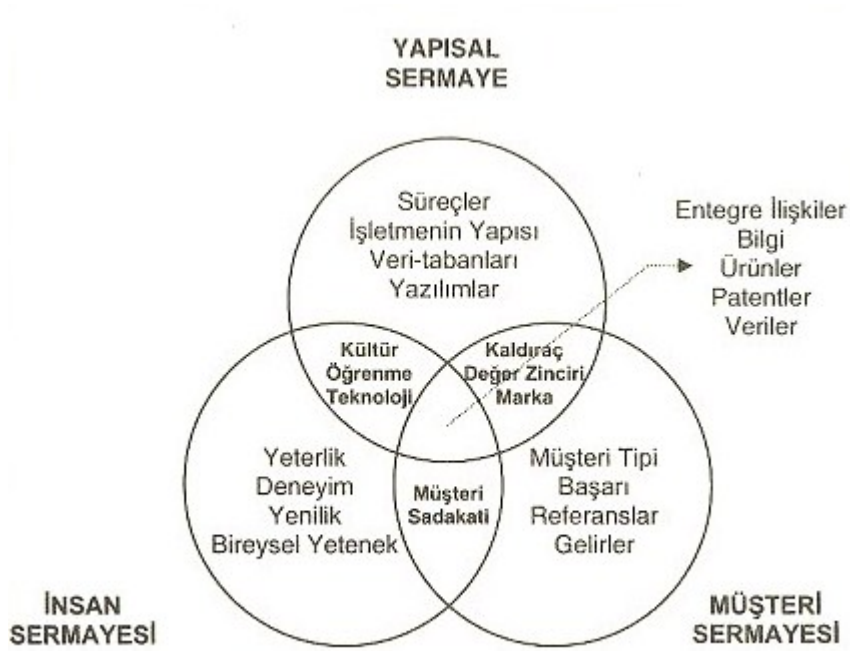
$$AMV = MV + ICE$$

$$AMV = (BV + RICV) + ICE$$

³²⁶ Rodov ve Leliaert, s. 330-335.

Ayrıca en son formülden anlaşılacağı üzere, ulaşılabilir piyasa değeri, defter değeri ile gerçek entelektüel sermaye değeri ve entelektüel sermaye erozyonunun değer toplamına eşittir.

2- Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Tanımlanması Adımı: Bahse konu olan adımda, firmanın geçmiş finansal ve finansal olmayan bilgileri incelenir, daha sonra ise entelektüel sermayesini oluşturan önemli bileşenler tespit edilir. Belirtilen bileşenlerin tespitinde de Entelektüel Sermaye Bileşenleri Şeması'ndan yararlanır.³²⁷



Şekil 2.5: Entelektüel Sermaye Bileşenleri Şeması

Kaynak: Rodov, I. ve Leliaert, P, “FIMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 3, Sayı: 3, 2002, s. 333.

3- Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Önem Derecelerinin Tespiti Adımı: Belirtilen adımda firma üst düzey yöneticileri, entelektüel sermaye bileşenlerinin

³²⁷ Rodov ve Leliaert, s. 333.

entelektüel sermaye yapısı içindeki yeri ve önemini incelerler. Ayrıca, her bileşene önem derecelerine uygun değerlendirme katsayıları atanır.³²⁸

4- Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Parasal Değerlerinin Belirlenmesi Adımı: Bu adımda, bileşenlerin değerlendirme katsayıları ve gerçek entelektüel sermaye değerleri çarpılarak her bileşen için ayrı entelektüel sermaye değerlerine ulaşılır. Örnek vermek gerekirse, 50 milyon TL gerçek entelektüel sermaye değerine sahip bir firmada, müşteri sadakatının değerlendirme katsayısı %5 olduğu takdirde entelektüel sermaye değeri, 50 milyon TL X 0,05 = 2,5 milyon TL olacaktır.

5- Firmanın Piyasa Değerinin Tespit Edilmesi Adımı: Son adımda, entelektüel sermaye bileşenlerinin entelektüel sermaye değerleri bir araya getirilir ve ulaşılan toplam entelektüel sermaye değeri, firmanın defter değerine ilave edilir. Böylece firmanın toplam piyasa değeri bulunur.³²⁹

Yöntemin güçlü ve avantajlı yönlerinden biri, detaylı ve nicel sonuçlar sunması, entelektüel sermaye ile piyasa değerlemesi arasındaki bağı kurmasıdır. Ayrıca maddi olmayan varlıkların ölçümünün finansal yöntemi sayesinde, firma yöneticileri işletmelerinin zaman içerisindeki performansı hakkında fikir sahibi olabilmekte, yönetme ve mukayese etme şansını yakalamaktadırlar. Yöntem, maddi ve maddi olmayan varlıkları içeren detaylı bir bilançoya sahip olmayı sağlar. Son olarak, firmanın müşterileri ile süreç, yenilik ve finansal sermayesini ilişkilendirme şansı sunmaktadır.

2.2.14 Sullivan’ın Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemi

Sullivan’ın entelektüel sermaye ölçüm yönteminin odak noktalarından biri işletmelerin sahip olduğu yapısal sermayedir. Yönteme göre firmaların yapısal sermayeleri iki ana gruba ayrılarak incelenmelidir. Biri, tüm işletmerce kolay bir şekilde sahip

³²⁸ Steenkamp, N, “Investigating the Possible Value Omitted in the Balance Sheet - A New Zealand Perspective”, Proceedings of the 4th Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Temmuz 2004, Singapur, s. 15.

³²⁹ Steenkamp, s. 15.

olunabilen ve farklılaştırma imkanı bulunmayan maddi varlıkların meydana getirdiği sıradan yapısal sermayeden (generic structural capital) meydana gelir. Bir diğeri ise piyasada kolaylıkla sahip olunamayan ve sektörlere has firmalar tarafından kullanılıp farklılaştırılabilen, maddi varlıkların meydana getirdiği tamamlayıcı firma varlıklarından (complementary business assets) oluşur.³³⁰ Ayrıca yönteme göre bilgi firmalarında değer, sahip olunan entelektüel sermaye ile tamamlayıcı firma varlıkları tarafından oluşturulan indirgenmiş nakit akımlarının toplamıdır. Bahse konu olan firmalarda, sıradan yapısal sermayenin ise değer yaratımında bir rolü bulunmamaktadır.³³¹

Metodun en önemli üç formülünden birini de şu şekilde ifade edebiliriz:

$$V_m = V_{TA} + V_{DCF}$$

Formüldeki V_m işletmenin piyasa değerine, V_{TA} işletmenin maddi duran varlıklarının değerine, V_{DCF} ise ileride gerçekleşmesi öngörülen nakit akımlarının bugünkü değerine karşılık gelmektedir.

Dolayısıyla işletmenin piyasa değeri, maddi duran varlıklarının değeri ile ileride gerçekleşmesi öngörülen nakit akımlarının bugünkü değeri toplamına eşittir.

Firmanın entelektüel sermaye değeri ise yapısal sermayesinin değeri ve entelektüel sermayesinden kaynaklanan indirgenmiş nakit akımlarının bileşiminden oluşur.

Belirtilmiş olan hususla bağlantılı olarak yöntemin ikinci önemli formülü şu şekilde ifade edilebilir:

$$V_m = V_{sc} + V_{DCFIC}$$

³³⁰ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, “Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye”, s. 158.

³³¹ Sullivan, s. 116-118.

Formüldeki V_m işletmenin piyasa değerine, V_{SC} yapısal sermaye değerine ve V_{DCFIC} ise işletmenin entelektüel sermayesinden kaynaklanan indirgenmiş nakit akımlarının değerine karşılık gelmektedir.³³²

Sullivan'ın entelektüel sermaye ölçüm yöntemi ışığında, belirli bir işletmenin toplam değeri, onun maddi varlıklarının değeri ile entelektüel sermayesinin değeri toplamına eşit değildir. En doğru yaklaşım toplam değer, maddi varlıkların değeri ile entelektüel sermayenin oluşturduğu indirgenmiş nakit akımlarının toplam değerinden meydana geldiğini kabul etmektir.

Açıklanan hususla bağlantılı olarak, yöntemin üçüncü ve son önemli formülü şu şekilde şekillenecektir:³³³

$$V_m = VTA + \text{İşletmenin entelektüel sermayesinden kaynaklanan indirgenmiş nakit akımları} + \text{İşletmenin tamamlayıcı varlıklarından kaynaklanan indirgenmiş nakit akımları} + \text{İşletmenin sıradan (generic) yapısal sermayesinden kaynaklanan indirgenmiş nakit akımları}$$

Yöntemin zayıf ve dezavantajlı yönü, değerinin büyük bir kısmı maddi duran varlıklardan oluşan firmalarda, işletme değerinin olduğundan fazla hesaplanabilmesidir.

Sullivan'ın entelektüel sermaye ölçüm yönteminin güçlü ve avantajlı yönü ise, özellikle bilgi işletmeleri için entelektüel sermayenin ölçümü hususunda faydalı olmasıdır.

2.2.15 DATI Projesi

DATI Projesi, entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlanması konusunda Danimarka Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (DATI - The Danish Agency for Trade and

³³² Sullivan, s. 120.

³³³ Sullivan, s. 122.

Industry) tarafından yürütülmüş bir çalışma ve geliştirilmiş bir yöntemdir. İlk ortaya çıkışı ve bilim dünyasındaki yerini alışı esnasında Danimarka'daki işletmeleri hedef kitlesi olarak seçmiş olsa da, bugün entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlanması konusunda en çok bilinen çalışma ve yöntemlerden bir tanesidir.

Çalışmayla, proje dahilindeki firmalara bir takım kilit sorular yöneltilmiştir. Örneğin, entelektüel sermayeyi ölçme motivasyonu ve neden ölçülmesinin arzulandığı, firma içerisinden hangi şahısların bahse konu olan projede görev alacağı, entelektüel sermaye ile ne tip bir çalışma yürütüleceği, entelektüel sermaye raporlamasının muhtemel etkilerinin neler olabileceği kilit sorular arasında yer almaktadır. DATI Projesi yöntemleri de belirtilen sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda netleşmiştir.³³⁴

Danimarka Ticaret ve Sanayi Bakanlığı'nın DATI Projesi ile belirlediği amaçlardan biri, firmaların bilgi çağına hazır olması ve yeni rekabet anlayışıyla örtüşen araç ve modeller yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, Danimarka Ticaret ve Sanayi Bakanlığı ile Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı'nın entelektüel sermayeyi ölçme, raporlama ve muhasebeleştirme çalışmaları sayesinde "entelektüel sermaye tablosu analiz modeli" (intellectual capital statements analyzing model) oluşturulmuştur.³³⁵ Bahse konu olan analiz modelinin hazırlanması için temel prensiplerin oturtulması ve daha ayrıntılı entelektüel sermaye ölçümlerinin yürütülmesi, projenin bir başka amacıdır.³³⁶

Değinilen entelektüel sermaye tablosu analiz modeli, firmaların bilgi kaynaklarını bilgi yönetimi çerçevesinde geliştirme girişimlerini gösterir. Ayrıca belirtilen model, dört farklı perspektiften ele alınarak okunur.³³⁷ Bunlar bilgi aktarımı, yönetim öncelikleri, girişimler ve ölçütlerdir. Ayrıca, entelektüel sermayenin ölçümüyle ilgili olan

³³⁴ Mouritsen, J, Larsen, H. T. ve Bukh, P. N, "Intellectual Capital and the Capable Firm: Narrating, Visualizing and Numbering for Managing Knowledge", Accounting Organizations and Society, Cilt: 26, Sayı: 7-8, Ekim-Kasım 2001, s. 742.

³³⁵ Bingöl ve Erkuş, s. 143.

³³⁶ Petty ve Guthrie, s. 164.

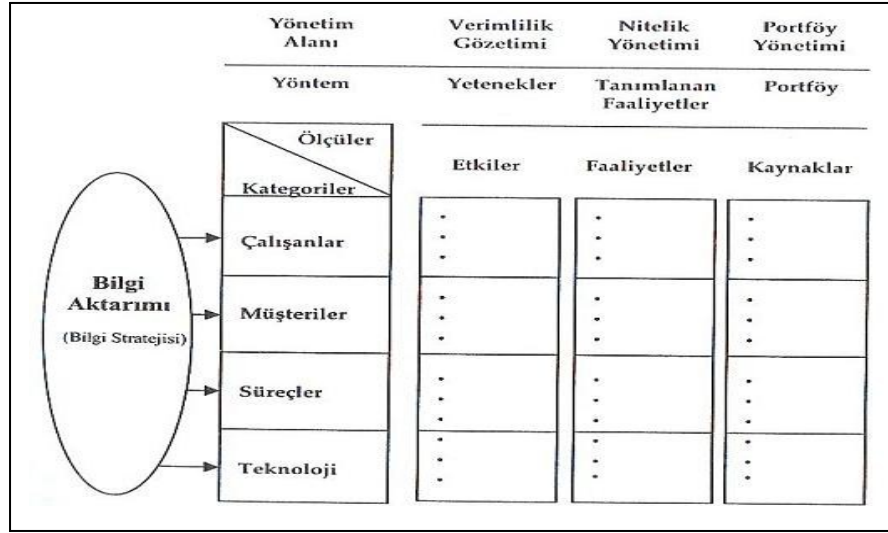
³³⁷ Fincham, R. ve Roslender, R, "Intellectual Capital Accounting as Management Fashion: A Review and Critique", European Accounting Review, Cilt: 12, Sayı: 4, 2003, s. 789.

dört temel ölçü (kategori) de entelektüel sermaye tablosu analiz modelinde bulunmaktadır. Bunlar çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknolojidir.³³⁸

Entelektüel sermaye tablosu analiz modeli aşağıda gösterilmektedir:³³⁹

Tablo 2.2.4

Entelektüel Sermaye Tablosu Analiz Modeli



Kaynak: Mouritsen, J, Larsen, H. ve Bukh, P. N, “Intellectual Capital and the Capable Firm: Narrating, Visualizing and Numbering for Managing Knowledge”, Accounting Organizations and Society, Cilt: 26, Sayı: 7-8, Elsevier Publishing, Ekim-Kasım 2001, s. 747.

Entelektüel sermaye tablosu analiz modelinde konumlandırılmış bilgi aktarımı ise firmaların bilgi kaynaklarını ifade etmektedir. Bu kaynaklar, özellikle firmaların müşterileri için mal ve hizmet üretme becerisiyle yakından ilgilidir.³⁴⁰

Entelektüel sermaye tablosu analiz modelinin ölçütler (kategoriler) kısmında yer alan çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknoloji ise yapısal sermayenin bir parçasıdır. Dördü birlikte yapısal sermayeyi simgelemektedir.³⁴¹

³³⁸ Brennan ve Connell, s. 226-227.

³³⁹ Mouritsen, Larsen ve Bukh, “Intellectual Capital and the Capable Firm: Narrating, Visualizing and Numbering for Managing Knowledge”, s. 747.

³⁴⁰ Mouritsen, Larsen ve Bukh, a.g.e, s. 745.

Görüldüğü gibi entelektüel sermaye tablosu analiz modelinde bir de faaliyetler ile kaynaklar sütunları bulunmaktadır. Faaliyet sütununda değişik bilgi kaynaklarının uygulanabilirliğinin sağlanması amacıyla, işler halde bulunan tanımlanmış faaliyetler açıklanır. Kaynaklar sütununda ise çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknolojinin meydana getirdiği portföyle bağlantılı kararlar bulunmaktadır.³⁴²

Son olarak, entelektüel sermaye tablosu analiz modelinde ölçütler (kategoriler) bölümü altında bulunan çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknolojiyi ölçmek için belirlenen ölçütlerden bahsetmek gerekir. Çalışanlarla ilgili temel ölçütler olarak kıdem, eğitim, personel başına eğitim maliyeti, personel memnuniyeti ve personel başına katma değer baz alınmıştır. Müşterilerle ilgili ölçütlere ise personel başına müşteri sayısı, müşteri memnuniyeti, pazarlama maliyetleri ve gelirlerin pazara, ürüne ve müşteriye göre yüzdesel dağılımı örnek olarak verilebilir. Süreçler için ölçütler ise ürün geliştirme süresi, kalite, müşteri tepki süresi ve firma reputasyonudur. Son olarak bilgi teknolojileri ölçütlerinin de toplam bilgi teknolojisi yatırımları, bilgi teknolojilerine hakim personel sayısı ve bilgi teknolojilerine firma içerisinde erişilebilecek noktaların adedi olduğu söylenebilir.³⁴³

2.2.16 MERITUM Projesi

Entelektüel sermayenin ölçümü ve raporlanması konusunda istifade edilen MERITUM (Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management) projesi, Avrupa Birliği tarafından desteklenen bir çalışmadır.³⁴⁴

Projenin ana amacı entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması hususunda rehber prensiplerin belirlenmesidir. Ana hedefin yanında MERITUM projesinin dört alt amacı daha bulunmaktadır. Bunlar entelektüel sermayenin kategorize edilmesi,

³⁴¹ Bingöl ve Erkuş, s. 141-148.

³⁴² Mouritsen, Larsen ve Bukh, "Intellectual Capital and the Capable Firm: Narrating, Visualizing and Numbering for Managing Knowledge", s. 748.

³⁴³ Brennan ve Connell, s. 227-228.

³⁴⁴ Brennan ve Connell, s. 213.

Avrupa'nın en iyi entelektüel sermaye ölçüm uygulamasını tespit etmek için firma yönetim ve kontrol sistemlerinin belgelenmesi, piyasa veri analizleri vasıtasıyla sermaye piyasalarının fonksiyonelliği - entelektüel sermaye ilişkisinin açıklığa kavuşturulması ve entelektüel sermayenin ölçümü ile raporlanmasıdır.³⁴⁵

MERITUM projesi üç adımdan oluşan bir yönetim sürecini de kapsamaktadır. İlk adımda, firmanın stratejik hedefleriyle bağlantılı önemli maddi olmayan varlıklar tespit edilir. İkinci adımda, bahse konu olan maddi olmayan varlıklar geliştirilen ölçütlerle ölçülür. Üçüncü ve son adımda ise maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımların etkisi takip edilir.³⁴⁶

Son olarak, değinilen yönetim süreci adımlarına dayanan bir entelektüel sermaye raporu da MERITUM projesinin kapsamındadır. Bahse konu olan rapor, entelektüel sermayenin ölçümüyle de yakından ilgili olması nedeniyle önem taşır. Zira raporda firmaların misyon, vizyon, hedef ve kritik maddi olmayan varlıklarının yanı sıra hedeflerine ulaşma başarısına ışık tutan entelektüel sermaye ölçütleri de yer almaktadır.³⁴⁷

2.2.17 OECD Projesi

OECD Projesi, entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması için yirmi ayrı ülkedeki 1800 şirketi kapsayan bir çalışma olup, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (Organization for Economic Cooperation and Development) tarafından geliştirilmiştir.³⁴⁸

Çalışmanın temel amacı ise entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlanması ile ilgili uluslararası rehber prensiplerin ve standartların tespit edilmesidir. Böylece evrensel bir takım ilkelere ulaşılması düşünülmüştür.

³⁴⁵ Petty ve Guthrie, s. 163.

³⁴⁶ Erkal, s. 99.

³⁴⁷ Ferrier ve McKenzie, s. 16.

³⁴⁸ OECD, s. 2.

Yirmi farklı ülkeyi içeren çalışma vasıtasıyla gerçekleştirilen araştırmalar neticesinde de entelektüel sermayenin ölçülmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi hususunda Avrupa'nın dünya geneline göre önde olduğu belirlenmiştir. Avrupa dışındaki firmalar, belirtilen konularda Avrupa'daki firmaların gerisinde kalmışlardır.³⁴⁹

Şüphesiz, OECD projesi ile yapılan araştırmalar sonucunda başka sonuçlara da ulaşılmıştır. Örnek vermek gerekirse, firmaları entelektüel sermayeyi ölçmeye sevk eden motivasyonların çok çeşitli olduğu saptanmıştır. Firmalar arası rekabetle ilişkili olarak kıyaslamalarda bulunmak, entelektüel sermayenin önemli olduğuna dair firmalarda etkin bir görüşün yaygınlaştırılması ve işgücü ile sermaye piyasalarında firmaların daha iyi algılanmasını sağlamak belli başlı motivasyonların başında gelir.³⁵⁰

Ulaşılan bir diğer sonuç ise, entelektüel sermaye ölçüm sistemleri geliştirme işinin ve en ideal ölçüm yönteminde karar kılmanın kıdemli yöneticiler ve finansal kontrolörlere bırakılması gerektiğidir.

Ayrıca, entelektüel sermayenin raporlanması, personelin moralini yükseltmekte, personel devir hızını azaltmakta ve entelektüel sermaye yatırımlarını arttırmaktadır.

2.2.18 İnsan Sermayesi Ölçüm Yöntemleri

Entelektüel sermayenin ölçümünde istifade edilen metodlardan biri de insan sermayesi ölçüm yöntemleridir. İnsan sermayesinin rekabetçi avantaj sağlama ve müşteri ihtiyaçlarını karşılama hususlarındaki önemi, insan sermayesi ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesini sağlamıştır.

İnsan sermayesinin ölçümünde dikkate alınan kriterlerden biri hiç kuşkusuz yönetim ve personel yaratıcılığıdır. Bu anlamda, işletmenin piyasaya sürdüğü ürünlerin sayısı ölçüm için yaratıcılıkla ilgili dikkate alınan göstergelerin arasında yer almaktadır.

³⁴⁹ Erkal, s. 100.

³⁵⁰ Guthrie, "The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital", s. 4.

Ayrıca, yeni ürün ve hizmetlerin satış yüzdesi de hesaplanmaktadır. İşletmenin sahip olduğu patent sayısının hesaplanması da yaratıcılıkla ilgili olup, insan sermayesi ölçümlerinde kullanılmaktadır. Bu bağlamda yapılan patent başvuruları da dikkate alınmaktadır.³⁵¹ Ek olarak, yeni ürünlerden sağlanan gayri safi kar ile eski ürünlerden sağlanan gayri safi kar karşılaştırmalarından ölçümlerde yararlanılmaktadır.³⁵²

Personel çalışma süresi, devir hızı ve deneyim ile öğrenme kriterlerinden de insan sermayesi ölçümlerinde faydalanılır. Bu çerçevede, işletmede gerekli bilgi ve tecrübeye sahip personel sayısı, personelin işletmede çalıştığı yıl sayısı ve personel değişim oranları hesaplanır.

İsveç'in 1986 yılında kurulan ve pazarlama ile yönetim danışmanlığı konularında faaliyet gösteren Celemi şirketi de entelektüel sermayenin insan sermayesi unsurunu ölçerken bir takım kriterleri dikkate almaktadır. Örneğin, işletmedeki yönetici personel sayısı, personelin eğitim seviyesi ve tüm çalışanların ilkokuldan itibaren eğitim gördükleri yıl sayısı hesaplanır. Ayrıca işletmede çalışan uzman sayısı bulunur. Uzmanlar, projelerde direkt olarak müşterilerle muhatap olan çalışanlardır. İşletmenin en büyük beş müşterisinden elde ettiği kazançlar ve işletme profesyonellerinin firmada çalıştıkları yıl sayısı da tespit edilir. Yönetici sayısının yıl sonundaki toplam personel sayısına bölünmesiyle hesaplanan yönetim personeli oranı önemlidir. Yenilenen siparişlerin yanında işletmedeki yeni personelin (2 yıldan az çalışanların yüzdesi) oranı da belirlenir. Ayrıca yönetici başına satışlar, toplam satışların yönetici sayısına oranlanmasıyla ve müşteri başına satışlar, toplam satışların müşteri sayısına oranlanmasıyla bulunur. Çalışanların işletmede buldukları yıl sayısı da hesaplanır. Personel devir hızı ise firmadan ayrılanların dönem başındaki çalışan sayısına oranlanmasıyla bulunur.³⁵³

Thomas Steward da entelektüel sermayenin insan sermayesi unsurunu ölçmek için firmaların bir takım göstergelerden yararlandığını açıklamıştır. Örnek vermek

³⁵¹ Grilliches, Z, "Market Value, R&D and Patents", Economics Letters, Cilt: 7, 1981, s. 183-187.

³⁵² Stewart, "Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği", s. 257.

³⁵³ Celemi International, "Annual Report", Celemi Annual Report'95, 1995, s.23.

gerekirse, pozisyonunu devredeceği personeli eğitime ve geliştirme planları yapan yönetici oranı belirli firmalarca hesaplanmaktadır. Ayrıca bazı işletmeler, personelin müşterilerin az değer verdiği işlerde harcadığı sürenin oranını bulmaktadır. Benzer şekilde, uzmanların bahse konu olan işlerde harcadıkları zamanın oranı da hesap edilebilmektedir.³⁵⁴

2.2.19 Yapısal Sermaye Ölçüm Yöntemleri

Entelektüel sermayenin yapısal sermaye unsurunu ölçmek için de çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Bunlardan ilki, Weston Anson tarafından bilim dünyasına sunulmuş ve bilgi stoklarına değer biçme yöntemi olarak adlandırılmıştır.³⁵⁵

Bahse konu olan yöntem, entelektüel sermaye gibi maddi olmayan varlıkları üç ana kategoride inceler. Bunlar teknik unsurlar, pazarlama unsurları ve bilgi ile becerilerdir. Ticari sırlar, formüller ve tescilli test sonuçları teknik unsurlara dahildir. Pazarlama unsurları ise firma adı, logosu, telif hakları, garanti ve yetki belgeleri ile ticari marka tescil belgelerinden oluşmaktadır. Veri tabanları, işletme el kitapları, kalite kontrol standartları, ticari lisanslar ve tescilli yönetim bilgi akış sistemleri ise bilgi ile beceriler altında yer almaktadır.

Yapısal sermayenin ölçümü için önce bahse konu olan varlıklar işletme içerisinde belirlenir ve tanımlanır. Bir sonraki aşamada ise belirtilen varlıkların piyasa değerlerinin olup olmadığı tespit edilir. Son adımda ise tüm bu varlıkların değerleri belirli yöntemlerle hesaplanır. Maddi varlıklarda olduğu gibi maliyetlerin incelenmesi, maddi olmayan varlıklarda da mümkün olmakla beraber çok fazla tercih edilmemektedir. Ancak, maliyetlere odaklanmaya ek olarak maddi olmayan varlıklarla ilgili karşılaştırmalar yapmak ve benzerlerinin değerlerini dikkate almak kesinlikle daha akıllıca bulunmaktadır.

Bilgi stoklarına değer biçme yönteminin yanında, net çalışma sermayesi devir hızı oranı da yapısal sermayenin ölçümü için kullanılmaktadır. Bu noktada, önce işletmenin kısa vadede nakde çevirebileceği dönen varlıkları ise kısa vadede ödemekle

³⁵⁴ Stewart, “Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği”, s. 260.

³⁵⁵ Stewart, a.g.e, s. 264-266.

yükümlü olduğu borçları arasındaki fark hesaplanır. Bu net çalışma sermayesini vermektedir. Daha sonra ise net çalışma sermayesi, net satışlara bölünür ve böylece net çalışma sermayesi devir hızına ulaşılmış olur.³⁵⁶

Yapısal sermayeyi ölçmek için üçüncü bir yöntem olarak ise bir takım işletmelerin bürokratik direnci hesapladıkları bilinir. Bahse konu olan hesaplama, firma çalışma sistemlerinin personel ile müşteri arasında bir engel oluşturup oluşturmadığının bulunmasıyla yapılır.³⁵⁷

2.2.20 Müşteri Sermayesi Ölçüm Yöntemleri

Entelektüel sermayenin müşteri sermayesi unsurunu ölçmek için geliştirilen yöntemlerin başında müşteri tatmini hesaplamaları gelmektedir. Bahse konu olan hesaplamaları yapmak için en sık başvuruların yollardan biri ise firma müşterilerine mal ve hizmetler hakkında sorular yönelmek, bunu derecelendirmesini talep etmektir. Müşterilerden sağlanan cevaplara paralel olarak yorumlar yapılabilmekte, faydalı sonuçlara ulaşma imkanı doğmaktadır. Bu noktada, müşterilerden sağlanan bilgilerin firmanın operasyonlarına ilişkin neticelerle ilişkilendirilebilecek nitelikte sahip olması ve analize imkan tanınması özellikle önemlidir.³⁵⁸

Müşteri tatminini ölçme hususunda en önde gelen şirketlerden biri ise hiç kuşkusuz Xerox firmasıdır. Xerox, 1990 yılında kalite departmanı direktörü Norman E. Rickard Jr.'in liderliğinde müşterilerinin ürün, hizmet ve yönetsel prosedürler anlamında tatmin derecesini ölçmüştür. Bu vesileyle, her ay 45.000 araştırma formunun %50'si kullanıcılara, %25'i satın almacılara ve yine %25'i yöneticilere dağıtılmıştır. Burada amaç, araştırmanın mümkün olduğunca çok ve değişik müşteri kitlelerinin temsiliyetini sağlamak olmuştur. Xerox, yapılan araştırma ve çalışma sayesinde müşteri memnuniyetini ölçmekle

³⁵⁶ Arıkboğa, s. 134.

³⁵⁷ Arıkboğa, s. 135.

³⁵⁸ Arıkboğa, s. 136.

kalmamış, aynı zamanda en sık karşılaşılan sorunları en yakın Xerox bölge bayiielerine de ileterek sorunları çözmüş, müşteri memnuniyetini arttırmıştır.³⁵⁹

Xerox firmasının sergilediği güzel örneğe rağmen, müşteri tatmininin ölçülmesi aslına bakılırsa kolay bir faaliyet değildir. Zira bu konuda yetersiz veri toplanması ve süreci tam olarak temsil etmekten yoksun verilerin kullanılması, veri toplama ve değerlendirme maksadıyla istifade edilen araçların yanlış seçimi, istatistiki yöntemlere tam olarak hakim olunmaması ve elde edilen sonuçların kimi zaman yanlış yorumlanması gibi çeşitli hatalara rastlanmaktadır.³⁶⁰

Son olarak, müşteri sermayesi ölçümlerinde sıkça uygulanan bir diğer yöntem de işletmenin sadık müşterilerinin değerinin tespit edilmesidir. Sadık müşterilerin değerinin hesap edilmesi son derece önemlidir. Zira günümüzde işletmelerin halihazırdaki müşterilerini elde tutma maliyeti, yeni müşteri edinme maliyetine göre son derece düşüktür. Üstelik sadık müşterilerin ve beraberinde işletmeye sağladıkları değer yitirilmesi, firma reputasyonunu da negatif yönde etkilemektedir.

Aşağıda ise insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi ölçüm göstergelerini içeren bir tablo yer almaktadır.³⁶¹

Tablo 2.2.5

İnsan Sermayesi, Yapısal Sermaye ve Müşteri Sermayesi Ölçüm Göstergeleri

<i>İnsan Sermayesi</i>	<i>Yapısal Sermaye</i>	<i>Müşteri Sermayesi</i>
Ortalama Hizmet Süresi	İdari Giderler/Ücretler	Pazar Payı
Ortalama Eğitim Süresi	İntranet Sitelerine Ziyaret Adedi	Müşteri Sadakatı
Yüksek Eğitimli Personel Yüzdesi	Tekrarlanan En İyi Uygulamalar	Müşteri İlişkilerinin Ortalama Süresi
İşe Alış Maliyeti	Hatalar	Müşteri Memnuniyeti

³⁵⁹ Rickard, N. Jr, “The Quest for Quality: A Race without a Finish Line”, Industrial Engineering, Ocak 1991, s. 27.

³⁶⁰ Parsons, R, “A Manager’s Guide to Statistical Methods”, Industrial Engineering, Ocak 1992, s. 33-34.

³⁶¹ İşevi ve Çelme, s. 15.

Personel Başına Eğitim Süresi	Başarılı Süreçlerin Tekrarı	Satış İlişkilerinin Tamamlanan Satışlara Oranı
Personel Memnuniyeti	Yeni Araç ve Fikir Kaynaklı Üretkenlik Kazanımları	Brüt Karlar
Personel Önerileri Programlarının Başarısı	Süreç Süreleri	Alacakların Yaşı
Personel Devri (Ayrılmalar)	Atıfta Bulunulan Patent ve Yayınlar	Müşterilerle Elektronik Veri İletişiminin Artması
Personel Başına Katma Değer		Müşterilere Yönelik Otomatik Stok Yenileme Uygulamalarının Artması
Yeni Ürünlerin Sağladığı Satışlar		Müşterilerle İşbirliği Faaliyetlerinin Yükselmesi
Yeni Ürünlerin Brüt Karı		Müşteri Kazanma Maliyeti
Ar-Ge Faaliyetlerinin Yoğunluğu		Müşteriyi Elde Tutma Maliyeti
Ar-Ge Verimliliği		

Kaynak: İşevi, S. ve Çelme, B, “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, 1.ÜNAK (Üniversite ve Araştırma Kütüphanecileri Derneği) Konferansı, E-LIS (E-Prints in Library and Information Science) Web Sitesi, 2002, Samsun, s.15, <http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf>, (11 Mart 2008).

İnsan sermayesi, yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve değinilmiş olan tüm entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri haricinde birçok farklı yöntem daha bulunmaktadır. Bu kapsamda Sandvik’in 2004 yılında geliştirdiği Topplinjen İşletme IQ’su (Topplinjen Business IQ), Lev’in 2002 yılında paylaştığı Değer Zinciri Puan Tablosu (Value Chain Scoreboard), Marr ve Schiuma’nın 2001 yılında sunduğu Bilgi Denetimi Döngüsü (Knowledge Audit Cycle), Andriessen ve Tissen’in 2000 yılında ortaya attığı Değer Kaşifi (The Value Explorer), Anderson ve McLean’in 2000 yılında yarattığı Toplam Değer Yaratımı (Total Value Creation), Lev’in 1999 yılında açıkladığı Bilgi Sermayesi Kazançları (Knowledge Capital Earnings), McPherson’un 1998 yılında geliştirdiği Kapsamlı Değerleme Metodolojisi (Inclusive Valuation Methodology), Nash’in aynı yıl oluşturduğu Gelecek Muhasebesi (Accounting for the Future), yine 1998’de Standfield’in gün yüzüne

çıkardığı Yatırımcıların Belirlediği Piyasa Değeri (Investor Assigned Market Value), aynı yıl Ahonen'in sunduğu İnsan Kaynakları Tablosu (Human Resource Statement), Bontis'in 1996'da tanıştırdığı Atıf Ağırlıklı Patentler (Citation-Weighted Patents) ve son olarak Sveiby'nin 1989 yılında sahneye çıkardığı Görünmeyen Bilanço (The Invisible Balance Sheet) yöntemlerinin de literatürde yer aldığını belirtmemiz gerekir.³⁶²

Son olarak, entelektüel sermaye ölçüm literatüründe yöntemlerin kategorizasyonu da yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri dört ana kategori altında incelenmektedir.³⁶³

³⁶² Erkal, s. 109-110.

³⁶³ Erkal, s. 111.

Tablo 2.2.6

Entelektüel Sermaye Ölçüm Yöntemlerinin Kategorizasyonu

<i>Kategori</i>	<i>Yöntem</i>
Direkt Yöntemler	Değer Kaşifi, Entelektüel Varlık Değerlemesi, Toplam Değer Yaratımı, Kapsamlı Değerleme Metodolojisi, Gelecek Muhasebesi, İnsan Kaynakları Tablosu, Teknoloji Brokeri, Atıf Ağırlıklı Patentler, İnsan Kaynakları Maliyeti ve Muhasebesi.
Sermaye Değeri Yöntemleri	Yatırımcının Belirlediği Piyasa Değeri, Piyasa Değeri ve Defter Değeri Arasındaki Farkın Hesaplanması, Görünmeyen Bilanço, Tobin'in Q Rasyosu
Varlık Getirisi Yöntemleri	Bilgi Sermayesi Kazançları, Ekonomik Katma Değer, Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer, Katma Değer Entelektüel Katsayısı.
Sonuç Kartı Yöntemleri	Topplinjen İşletme IQ'su, DATI Projesi, Entelektüel Sermaye Derecelendirmesi, Değer Zinciri Puan Tablosu, MERITUM Projesi, Bilgi Denetimi Döngüsü, Entelektüel Sermaye Endeksi, Skandia Kılavuzu, Maddi Olmayan Varlıklar Göstergesi , Dengeli Sonuç Kartı.

Kaynak: Erkal, Z, "Entelektüel Sermaye: Ölçülmesi ve Raporlanması", Derin Yayınları, 2006, s. 111.

2.3 Entelektüel Sermayenin Değerlendirilmesi

Entelektüel sermayenin değerlendirilmesi, son zamanlarda büyük ilgi çekmekle birlikte karmaşık bir konudur.³⁶⁴ Dolayısıyla, entelektüel sermayenin değerlendirilmesi husunda belirli bir standart bulunmamaktadır. Anthony Wall, Robert Kirk

³⁶⁴ Cheng, s. 96.

ve Gary Martin, entelektüel sermayenin değerlendirilmesi konusunda işletmelerinin çoğunun resmi bir sistem veya uygulamaya sahip olmadığını belirtmiştir.³⁶⁵

Entelektüel sermayenin değerlendirilmesi, özellikle entelektüel sermayenin ölçülmesi konusu ile yakından ilgili olup, muhasebe standartları kapsamında ele alınması gerekmektedir.

Örneğin, Financial Accounting Standards Board (FASB) ve International Accounting Standards Committee (IASC), herhangi bir yatırım yada harcamanın varlık olarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceğine ilişkin bazı kriterler sunmaktadır.

Bu çerçevede, öncelikle varlık tanımına yer vermek doğru olacaktır. FASB tarafından yapılan tanıma göre, varlıklar geçmişteki işlemler ve olayların neticesine göre, firmaların sahip olduğu, ileride yarar sağlayabileceği yada kontrol edebileceği ekonomik değerlerdir.

Varlıklarla ilgili bir başka tanımı da IASC yapmıştır ve belirtilen tanım FASB'inki ile paralellik arz etmektedir. IASC'ye göre varlıklar, geçmiş olayların neticesinde doğan ve firma tarafından kontrol edilen kaynaklar ile bunlardan ileride sağlanacak olan ekonomik yararların bütünüdür.

Dolayısıyla, bahse konu olan tanımlar ışığında bir yatırım ve harcamanın varlık olarak değerlendirilmesi, aşağıdaki şartlara sahip olmasıyla mümkündür:³⁶⁶

- Gelecekte yarar sağlaması
- Kontrol edilebilme
- Gelecekte elde edilecek yararın, geçmişteki bir işlem yada olaydan kaynaklanması

³⁶⁵ Wall, A, Kirk R. ve Martin, G, "Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable?", CIMA Publishing, İngiltere, 2004, s.78.

³⁶⁶ Erkuş, "Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması".

Belirtilen şartlara sahip bir varlığın finansal tablolarda gösterilebilmesi için ise aşağıda yer alan koşulları sağlaması, bu kriterleri karşılığında finansal tablolarda yer alması gerekmektedir. Bahse konu olan kriterler şunlardır:³⁶⁷

- Tanıma uygunluk: Varlık, finansal tabloların unsurlarından birinin tanımına uymalıdır
- Ölçülebilirlik: Varlık, yeterli seviyede bir güvenilirlikte ölçülebilmelidir.
- İlgililik: Varlık konusundaki bilgi, bilgi kullanıcılarının kararlarında farklılıklar yaratabilmelidir
- Güvenilirlik: Bilgi güvenilir, doğrulanabilir ve tarafsız bir karaktere sahip olmalıdır

Tüm değinilen noktalar neticesinde, entelektüel sermaye bileşenlerinin finansal raporlarda yer alıp alamayacakları üzerinde durulduğunda, maddi olmayan varlıklarla ilgili muhasebe standartlarını incelemek gerekecektir. Bahse konu olan standartlar analiz edildiğinde, halihazırdaki muhasebe uygulamaları ışığında hangi yatırım ve harcamaların varlık olarak değerlendirilip raporlanabileceklerine dair çerçevenin sınırlandırılarak tespit edildiği gözlemlenecektir.

Maddi olmayan varlıkları ele alan Uluslararası Muhasebe Standartları 38 (International Accounting Standards - IAS) ışığında, herhangi bir varlık yada harcamanın maddi olmayan varlık olarak değerlendirilebilmesi iki şarta bağlanmıştır. Öncelikle, varlıklarla bağlantılı ilerideki ekonomik faydalardan firma yararlanmalıdır. Ayrıca, varlıkların maliyeti güvenilir bir biçimde ölçülebilmelidir.³⁶⁸

³⁶⁷ Erkuş, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”.

³⁶⁸ Gücenme, Ü, “International Accounting Standards - IAS 38”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ocak 2000, Sayı: 5, s. 99.

Vurgulanan hususla bağlantılı olarak, Uluslararası Muhasebe Standartları 38'in kuruluş giderlerini, eğitim harcamalarını ve reklam ile promosyon giderlerini varlık olarak kabul etmediği belirtilmelidir. Uluslararası Muhasebe Standartları 38 firma içerisinde üretilen şerefiyelerin de varlık kapsamında kaydedilmesine izin vermemektedir. Şerefiyeler yalnızca firma birleşmeleri esnasında ortaya çıktığında varlık olarak kaydedilebilmektedir.

Ayrıca, Uluslararası Muhasebe Standartları 38, Ar-Ge faaliyetleri için araştırma aşamasında yapılan harcamaları varlık olarak ele almamakta, yalnızca geliştirme aşamasında gözlemlenen ve belirli şartlara sahip harcamaların aktifleştirilmesine onay vermektedir.

Ancak FASB, Ar-Ge harcamalarının aktifleştirilmesi hususunda Uluslararası Muhasebe Standartları 38'den farklı bir görüş sunmaktadır. Zira FASB, Ar-Ge harcamalarının aktifleştirilmesine 2 nolu standardı vasıtasıyla onay vermezken, Uluslararası Muhasebe Standartları 38 kısmi bir şekilde onay vermemektedir. FASB'ın Ar-Ge harcamalarının aktifleştirilmesine onay vermemesinin nedenleri ise şunlardır:³⁶⁹

- Gelecekteki yararların belirsizliği
- Neden-sonuç ilişkisinin yokluğu
- Gelecekteki yararların ölçülmesi hususunda eksiklikler

FASB, Ar-Ge harcamalarının aktifleştirilmesine bahse konu olan sebeplerden ötürü onay vermese de, 1985 yılında FASB'ın yayınladığı 86 nolu standart yazılım maliyetlerinin geliştirme safhasında ortaya çıkan kısımlarının aktifleştirilmesine onay vermektedir.

³⁶⁹ Erkuş, "Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması".

Türkiye’deki tabloya göz attığımızda ise Türkiye Muhasebe Standardı - 15’i (TMS - 15) incelememiz gerekecektir. TMS - 15, Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Maliyetlerinin Muhasebeleştirilme Esasları ve Uygulamaları olarak da bilinmektedir. TMS - 15’e göre Ar-Ge harcamalarının yalnızca geliştirme safhasında ortaya çıkan kısmı aktifleştirilmektedir.

Belirtilen standartlar perspektifinde entelektüel sermayenin bileşenleri ile ilgili bir değerlendirme yaparsak, insan sermayesinin geliştirilmesine yönelik eğitim harcamalarının ve profesyonel çalışanlara ödenen maaşların, yapısal sermayeyle bağlantılı kuruluş giderleri ile yeniden yapılandırma giderlerinin, müşteri sermayesi ile bağlantılı reklam ile promosyon giderlerinin ve en nihayetinde firma içerisinde üretilen şerefiyelerin varlık olarak değerlendirilmediklerini belirtebiliriz.³⁷⁰

Entelektüel sermayenin değerlendirilmesi kapsamında, maddi olmayan varlıkların mali tablolara ilk alınmadan sonraki dönemde değerlendirilmesi yöntemlerini de vurgulamak isabetli olacaktır. Belirtilen yöntemler, temel yöntem (maliyet yöntemi) ve alternatif yöntem (yeniden değerlendirme) olmak üzere ikiye ayrılır. Temel yöntemde, maddi olmayan bir varlık, mali tablolarda maliyetinden birikmiş itfa payları ile birikmiş değer düşüklüğü zararları indirildikten sonraki değeri üzerinden gösterilir. Arzu eden firmalar ise maddi olmayan duran varlıkları, temel yöntem yerine alternatif yöntemle göre değerlendirmeye tabi tutabilirler. Burada ilk maddi tablolara alınma sonrasında, maddi olmayan bir varlık, mali tablolarda yeniden değerlendirilmiş tutarı (yeniden değerlendirme tarihindeki makul değeri) üzerinden gösterilmektedir.³⁷¹

Aynı zamanda maddi olmayan bir varlık yeniden değerlendirildiği takdirde, aktif bir piyasası olmayanlar hariç, aynı sınıftaki bütün diğer varlıklar da yeniden değerlendirilidir. Yeniden değerlendirilen maddi olmayan varlıklar sınıfında olan fakat aktif bir piyasası olmamasından ötürü yeniden değerlendirilmeye tabi tutulmayan bir maddi

³⁷⁰ Erkuş, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”.

³⁷¹ Gökçen, G, Akgül, B. A. ve Çakıcı, C, “Türkiye Muhasebe Standartları Uygulamaları”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2006, s. 135.

olmayan varlık, maliyet değerinden birikmiş itfa payları ile değer düşüklüğü zararlarının indirilmesi suretiyle bulunan değeri üzerinden mali tablolara aktarılır. Bir maddi olmayan duran varlığın defter değeri yeniden değerlendirme işlemi neticesinde artarsa, belirtilen artış doğrudan yeniden değerlendirme fazlası adı altında özkaynağa alacak kaydedilir. Fakat, belirtilen yeniden değerlendirme artışının, varsa daha önce aynı varlık için kar veya zararda muhasebeleştirilen yeniden değerlendirme azalışını ortadan kaldıran kısmı, kar yada zararda muhasebeleştirilir. Bir maddi olmayan duran varlığın defter değeri yeniden değerlendirme işlemi neticesinde azalırsa, belirtilen azalan tutar, kar yada zararda muhasebeleştirilir. Fakat, varlık için yeniden değerlendirme fazlasında mevcut bakiye ölçüsünde bir azalış olduğu sürece, belirtilen azalış yeniden değerlendirme fazlası adı altında doğrudan özkaynağa borç kaydedilir.³⁷²

³⁷² Gökçen, Akgül ve Çakıcı, s. 346.

3. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN MUHASEBELEŞTİRİLMESİ, RAPORLANMASI VE YÖNETİLMESİ

3.1 Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi, henüz yeni ve büyük ölçüde gelişmemiş bir konudur. Entelektüel sermayenin kapsamına giren maddi olmayan değerleri rakamsal olarak ifade etme güçlüğü, belirtilen değerlerin gözle görülür ve elle tutulabilir olmamaları, satış esnasında belirli bir satın alma maliyetlerinin bulunmaması ve amortisman değerlerinin hesaplanamaması bu yeni disiplinin gelişmesini engelleyen en önemli faktörlerdir.³⁷³ Henüz emekleyen bir konu olmasına rağmen, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi literatürde önemli bir yere sahiptir ve muhasebeciler, firmaların entelektüel sermayelerini her zaman sayısal değerlerle ifade etme amacını taşımışlardır.³⁷⁴ Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi, entelektüel sermayenin ölçülmesi, değerlendirilmesi, raporlanması ve yönetilmesi konularıyla yakından ilgilidir.

Ölçüm yaklaşımları, diğer bir ifadeyle entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri, birçok veriyi muhasebe biliminden temin etmektedir. Örneğin, piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın hesaplanması yönteminde ve Tobin'in Q Rasyosu yönteminde muhasebe bilimince sunulan değerlerin katkısı yadsınamaz. Entelektüel sermayenin muhasebe sistemi içerisine katılması ve mali tablolarda yer alabilmesi için ise rakamsallaştırılması şarttır. Bu noktada da entelektüel sermayenin ölçülmesi ve rakamsal olarak muhasebe bilimine sunulması gereklidir.³⁷⁵ Ayrıca, entelektüel sermayenin

³⁷³ Bontis, N, "Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations", Journal of Human Resource Costing and Accounting, 14 Nisan 2002, s. 3.

³⁷⁴ Feng, G. ve Lev, B, "Intangible Assets: Measurement, Drivers, Usefulness", Boston University and New York University Working Paper, 2001, s. 32.

³⁷⁵ Acar ve Dağlar, s. 20.

yönetilmesi konusunda da muhasebe biliminden yararlanır. Zira, muhasebe bilimi bir kayıt tekniği olmanın yanında ileriye dönük bilgiler de sunmakta, bir ileri besleme sistemi olarak işletme yöneticilerine yorum yapabilme ve karar verme şansını tanımaktadır.³⁷⁶ Görüldüğü gibi, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi ile ölçülmesi ve yönetilmesi gibi diğer hususlar arasında karşılıklı bir etkileşim ve bağ bulunmaktadır.

3.1.1 Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi Sorunu

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi ve mali tablolarda sunulması hususunda ise ortak bir görüş hakim değildir. İşletmeci ve muhasebeciler belirli bir standart oluşturma konusunda yoğun bir çaba gösterse de, henüz net bir başarı elde edilememiştir.

Üstelik, halihazırdaki muhasebe sistemi ile firmaların sahip oldukları maddi olmayan varlıkların bir bölümü aktifleştirilmekte, bir bölümü direkt gider olarak kaydedilmekte, bir bölümü ise ölçülemeyip finansal tablolara yansıtılmamaktadır.

Ayrıca geleneksel muhasebe, işletmelerce içsel olarak üretilen Ar-Ge, markalar ve insan sermayesi gibi maddi olmayan varlıkları ele alma bakımından da zayıf bir performans göstermektedir.³⁷⁷ Belirtilen maddi olmayan varlıkların modern ekonomik büyümenin lokomotifleri oldukları düşünüldüğünde, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinin daha da önemli olduğu görülmektedir.³⁷⁸

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinin firmaların tercihlerine bırakılması veya zorunlu hale getirilmesi konusunda fikir paylaşımları sürmektedir. Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi hususunda denetim işlemlerinin nasıl ve kimler tarafından gerçekleştirileceği henüz bilinmemektedir. Firmaların, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi ile ilgili yasal olumsuz sonuçlardan nasıl kaçınabilecekleri netlik kazanmamıştır. Şüphesiz, finansal sermaye tabanlı geleneksel muhasebenin

³⁷⁶ Karakaya, M, “Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilgi Teknolojisi”, Gazi Kitabevi, Ankara, 1994, s. 59.

³⁷⁷ Lev, B, “The Old Rules No Longer Apply”, Forbes ASAP, Nisan 1997, s. 35.

³⁷⁸ Gröjer, J. E. ve Johanson, U, “Voluntary Guidelines on the Disclosure of Intangibles: A Bridge over Troubled Water?”, Workshop to Manage and Account for Intangibles, Brüksel, 15-16 Şubat 1999, s. 42.

entelektüel sermayeyle ilgili tüm belirtilen zorluklara çözüm üretip üretemeyeceği ve tüm bu zorlukları ortadan kaldıracak “Entelektüel Sermaye Tabanlı Muhasebe” ismiyle yeni bir muhasebe türünün geliştirilmesi de tartışılmaktadır.³⁷⁹

Benzer şekilde, fiziksel varlıkların yanında entelektüel varlıklara da (bilgiye) odaklanan yeni bir modern yönetim muhasebe anlayışının şart olduğu sıkça tartışılmaktadır.³⁸⁰

Belirtilen hususlarla bağlantılı olarak, geleneksel muhasebe aynı zamanda varlıkların muhasebeleştirilmesinde tarihi maliyetleri kullanmakta, bu da enflasyon, değer yitirme ve de özellikle geleceğe yönelik öngörü sağlayan entelektüel sermayenin gözardı edilmesine yol açmaktadır.³⁸¹ Bu haliyle firmaların defter değerleri, gerçek değerlerini de yansıtmamaktadır.³⁸² Böylece, entelektüel sermaye ve maddi olmayan varlıkların sisteme dahil edilmemesiyle muhasebe ve finansal raporlama, firmaların gerçek değerleri ve faaliyetlerini tam olarak sunmaktan uzak kalmaktadır.³⁸³ Aynı zamanda geleneksel muhasebe, firmaların hisse senedi fiyatlarını açıklama konusunda da gittikçe yetersiz bir yapı arz etmektedir.³⁸⁴

Ayrıca, geleneksel muhasebe sisteminde firma varlıkları için dönemsel olarak yıpranma payı ayrılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu varlıklar amortismanına tabidir. Oysa ki, entelektüel sermaye varlıklarından biri olan bilginin kullanılması söz konusu olduğunda, bilginin değerinin düşmediği bilinmektedir. Hatta tam tersine, bilgi yeni

³⁷⁹ Zambon, s. 10.

³⁸⁰ Elliot, R, “The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting”, Accounting Horizons, Cilt: 6, Sayı: 2, 1992, s. 68-69.

³⁸¹ Cornell, B, “Corporate Valuation: Tools for Effective Appraisal and Decision Making”, McGraw-Hill Publishing, Chicago, 1993, s.16.

³⁸² Ledereich, L. ve Siegl, J. G, “What’s a Business Worth? Valuation Methods for Accountants”, The National Public Accountant, Cilt: 35, Şubat 1990, s. 19.

³⁸³ Low, J, Seisfeld, T. ve Larcker, D, “Capital Thinking”, Forbes, Ağustos 1999, s. 141.

³⁸⁴ Brown, S, Lo, K. ve Lys, T, “Use of R2 in Accounting Research: Measuring Changes in Value Relevance over the Last Four Decades”, Journal of Accounting and Economics, Cilt: 28, Sayı: 2, 1999, s. 83.

bilgileri beraberinde getirmekte ve geliştirmektedir.³⁸⁵ Entelektüel sermayenin kapsamına giren bilgi, sınırsız olarak kullanılabilir.³⁸⁶

Entelektüel sermaye firmayı bir bütün olarak ele alır ve değerlendirir. Geleneksel muhasebe sisteminde ise firma varlık ve borçları ayrı değerlendirilmektedir.³⁸⁷

3.1.2 Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesinin Önemi

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinin önemi birçok bilimadami ve araştırmacı tarafından vurgulanmaktadır. Firma değerinin bir bütün olarak görülebilmesi için entelektüel değerlerin bilançolara aktarılması şarttır.³⁸⁸ Ayrıca, entelektüel değerler bilançolarda gösterilebilirse, maddi olmayan varlıklardan sağlanan karlar da gelir tablosuna yansıtılabilir. Böylece hem işletme yöneticileri, hem de yatırımcılar firma hakkında daha kapsamlı bilgi edinmiş olacaklardır. Fakat, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi ve mali tablolarda yer alması konusunda daha önce belirtildiği gibi bazı problemler mevcuttur. Örneğin Tollington, şerefiye ve marka değeri anlamında işletme bilançolarındaki çarpıklıkların artık kabul edilemez düzeylere ulaştığını ve profesyonel güvenilirliğin muhafaza edilmesi için belirtilen sorunun çözülmesi gerektiğini savunmaktadır.³⁸⁹ Diğer bir ifadeyle, Tollington firma şerefiye ve marka değerlerinin işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayeden oldukça etkilendiğini, fakat bilançoların bu konuda yetersiz olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi hususuna önemle eğilmek gerekir.

Wines ve Ferguson da entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinin önemini vurgulamıştır. Avustralya’da yaptıkları ve 150 işletmeyi kapsayan çalışmada, entelektüel sermaye gibi maddi olmayan varlıkların ele alınmasında çeşitli muhasebe uygulamalarının varlığına işaret etmişlerdir. Yürütmüş oldukları araştırma, maddi olmayan

³⁸⁵ Brian, A, “Increasing Returns and New World of Business”, Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1996, s. 100.

³⁸⁶ Chatzkel, J, “Intellectual Capital”, Capstone Publishing, Oxford, İngiltere, 2002, s. 8.

³⁸⁷ Önce, s. 38.

³⁸⁸ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 27.

³⁸⁹ Tollington, T, “The Steamy Heap”, Management Accounting, Cilt: 72, Sayı: 4, 1994, s. 43-44.

varlıklarını teşhis eden ve entelektüel sermayelerinin farkında olan işletmelerin sayısında artma olduğu da göstermiştir.³⁹⁰ Böylece, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesine dikkat çekilmiştir.

3.1.2.1 İnsan Varlıkları Muhasebesi ve İnsan Kaynakları Muhasebesi

1964 yılında Hermanson, “İnsan Varlıkları Muhasebesi” terimini kullanarak entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinin önemini vurgulamıştır. Hermanson’un amacı firma çalışanlarının değerlerini belirlemek ve bunları finansal tablolara aktarmaktır. “İnsan Varlıkları Muhasebesi” sayesinde entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi konusunda uygun bir modele sahip olunacaktır.³⁹¹

1985 yılında Flamholtz da “İnsan Kaynakları Muhasebesi” kavramını bilim dünyası ile tanıştırmak için entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesine dikkat çekmiştir.³⁹² İnsan kaynakları muhasebesi ile işletmenin insan sermayesi üzerine odaklanılır ve firma personelinin değeri hesaplanır ve ölçülür.³⁹³ Ayrıca, insan kaynakları muhasebesi sayesinde firma çalışanlarının yönetiminde etkinlik sağlanır, insan kaynakları maliyet ile yatırımları şeffaf hale getirilir ve bunların sonuçları finansal tablolara yansıtılır.³⁹⁴ Bunun yanında, insan kaynakları muhasebesi işletme yönetimine yarar sağlar ve finansal tabloları kullanan işletme dışı paydaşlar açısından da faydalıdır.³⁹⁵

İnsan kaynakları muhasebesinin en yaygın olduğu ülkelerden biri de İsveç’tir. Bu ülkenin araba üreticisi Volvo’nun bir departmanı ile ilgili gerçekleştirdiği

³⁹⁰ Wines, G. ve Ferguson, C, “An Emprical Investigation of Accounting Methods for Goodwill and Identifiable Intangible Assets: 1985 to 1989”, Abacus, Cilt: 29, Sayı: 1, 1993, s. 90-105.

³⁹¹ Hermanson, R. H, “Accounting for Human Assets”, Division of Research - Graduate School of Business Administration, Michigan State University, Occasional Paper, Sayı: 14, 1964, s. 4-5.

³⁹² Marr, “Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement and Reporting”, s. 215.

³⁹³ Erkal, s. 95.

³⁹⁴ Zambon, s. 27.

³⁹⁵ Shimerda, T. ve Pufahl, D, “The Effects of Human Resource Accounting Data on Decision Making”, Journal of Cost and Management, Mayıs-Haziran 1983, s. 41.

insan kaynakları muhasebesi uygulaması, konunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır.³⁹⁶

Tablo 3.1.1

İnsan Kaynakları Muhasebesi Uygulaması (Volvo)

GELİR		504
- Tedarikçi Maliyetleri	- 96	
<i>Brüt Katma Değer</i>		408
- Amortisman	- 110	
<i>Net Katma Değer</i>		298
Personel Ücretleri	- 198	
Personel Devri Maliyetleri	- 47	
İşe Devamsızlık Maliyetleri	- 47	
Personel Sosyal Maliyetleri	- 17	
Eğitim Maliyetleri	- 7	
- Toplam Personel Maliyeti	- 316	
<i>Kar</i>		- 18

Kaynak: Johanson, U, Eklöv, G, Holmgren, M, Martensson, M, “Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience with the Concepts (A Report to the OECD)”, Stockholm Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1998, s. 17.

İsveç’in bir başka firması Stockholm Country Council Public Dental Care Service de, Volvo şirketi gibi insan kaynakları muhasebesini uygulamaktadır. Ancak Stockholm Country Council Public Dental Care Service, insan kaynakları muhasebesi

³⁹⁶ Johanson, U, Eklöv, G, Holmgren, M, Martensson, M, “Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience with the Concepts (A Report to the OECD)”, Stockholm Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1998, s. 17.

uygulamasında farklı personel maliyetlerini, toplam personel maliyetlerinin yüzdesi olarak hesaplamaktadır.³⁹⁷

Tablo 3.1.2

İnsan Kaynakları Muhasebesi Uygulaması
(Stockholm Country Council Public Dental Care Service)

	1994	1996
	%	%
Değişen Personel	3,0	2,3
Personel Fazlalıkları	1,0	3,3
Eğitim	6,0	4,5
İşe Devamsızlık	2,0	1,1
Sosyal Sigorta Primi	1,0	1,0
Yıllık İzin	9,0	8,5
Üretim Ücretleri	75,0	77,4

Kaynak: Johanson, U, Eklöv, G, Holmgren, M, Martensson, M, “Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience with the Concepts (A Report to the OECD)”, Stockholm Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1998, s. 19.

İnsan kaynakları muhasebesi, işletmeler tarafından görüldüğü gibi bazı farklılıklarla uygulanmaktadır. Ancak her şekilde, yatırımcıların karar verme ve firma hakkında algıladıkları değeri etkilemesi bakımından önemlidir.³⁹⁸

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi konusunda adından söz ettiren insan kaynakları muhasebesi, taşıdığı önem ve faydaların yanında yalnızca insan sermayesine odaklanması bakımından ise eleştirilere hedef olmaktadır. Bu nedenden ötürü, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi gibi entelektüel sermayenin diğer

³⁹⁷ Johanson, U, Eklöv, G, Holmgren, M, Martensson, M, s. 19.

³⁹⁸ Ackland, D, “The Effects of Behavioral Indicators on Investors’ Decisions: An Exploratory Study”, Accounting, Organization and Society, Cilt: 1, 1976, s. 133-142.

bileşenlerinin de muhasebeleştirilmesi gerekmektedir. Patentler, know-how, markalar, şerefiye ve lisans anlaşmaları da entelektüel sermayenin kapsamına girmektedir.³⁹⁹

3.1.2.2 Entelektüel Sermaye Bilançosu

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinin önemi Nigel Dawes tarafından da vurgulanmıştır. Nigel Dawes, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi amacıyla “Entelektüel Sermaye Bilançosu”nun (Intellectual Capital Balance Sheet) kullanılmasını önermektedir. Aşağıda, Nigel Dawes’in sunduğu ve uyguladığını uygun bulduğu “Entelektüel Sermaye Bilançosu” yer almaktadır.⁴⁰⁰

AktifABC A.Ş.’nin 31.12.... Tarihli Entelektüel Sermaye Bilançosu Pasif

Entelektüel Sermaye (ES) Varlıkları		Entelektüel Sermaye (ES) Borçları ve Özsermayesi	
<i>Yapısal Sermaye:</i>		<i>ES Borçları:</i>	
Teknolojik Sermaye	0.00	Görünmeyen Dahili ES Varlıkları	0.00
Örgütsel Sermaye	0.00	Görünmeyen Harici ES Varlıkları	0.00
<i>Toplam Yapısal Sermaye Varlıkları</i>	<u>0.00</u>	Toplam ES Borçları	<u>0.00</u>
<i>İnsan Sermayesi:</i>		<i>ES Özsermayesi:</i>	
<i>Toplam İnsan Sermayesi Varlıkları</i>	<u>0.00</u>	Görünür (Açık) Dahili ES Varlıkları	0.00
Toplam Dahili ES Varlıkları	0.00	Görünür (Açık) Harici ES Varlıkları	0.00
<i>İlişki Sermayesi:</i>		Toplam ES Özsermayesi	<u>0.00</u>
İşletme Sermayesi	0.00		
Sosyal Sermaye	0.00		
Toplam Harici ES Varlıkları	<u>0.00</u>		
TOPLAM ES VARLIKLARI	<u>0.00</u>	TOPLAM ES BORÇLARI VE ÖZSERMAYESİ	<u>0.00</u>

³⁹⁹ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 27.

⁴⁰⁰ Dawes, N, “IC Accounting: Outlining the Principles of IC Accounting in order to Identify the Areas for Innovation and Sustainable Growth”, Thailand Institute of Scientific and Technological Research (TISTR), Kasım 2007, s. 13, http://www.tistr.or.th/tistr2006/source/techno/siminarKM/Eng/E_IC_Accounting_by_Nigel.pdf, (20 Şubat 2009).

3.1.2.3 Konsolide Finansal ve Entelektüel Sermaye Bilançosu

Nigel Dawes, entelektüel sermaye bilançosu ile finansal bilançoğu birleştiren “Konsolide Finansal ve Entelektüel Sermaye Bilançosu”nu da bilim dünyası ile paylaşmıştır. Aşağıda, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinin önemini vurgulayan Nigel Dawes’in ortaya koyduğu “Konsolide Finansal ve Entelektüel Sermaye Bilançosu” gösterilmektedir.⁴⁰¹

AktifABC A.Ş.’nin 31.12.... Tarihli Pasif

Konsolide Finansal ve Entelektüel Sermaye Bilançosu

Finansal ve Entelektüel Sermaye (ES) Varlıkları		Finansal ve Entelektüel Sermaye (ES) Borçları ve Özsermayesi	
Dönen Varlıklar:		Finansal Borçlar	
<i>Toplam Dönen Varlıklar</i>	0.00	Toplam Finansal Borçlar	0.00
		Toplam Finansal ve ES Borçları	
Duran Varlıklar:		ES Borçları	
<i>Toplam Duran Varlıklar</i>	0.00	Toplam ES Borçları	0.00
Toplam Dönen ve Duran Varlıklar	0.00		
Diğer Varlıklar:		ES Özsermayesi:	
<i>Dahili ES Varlıkları</i>	0.00	Toplam ES Özsermayesi	0.00
<i>Harici ES Varlıkları</i>	0.00		
Toplam ES Varlıkları	0.00	Finansal Özsermaye:	
		Toplam (Finansal) Özsermaye	0.00
		Toplam Finansal ve ES Özsermayesi	0.00
TOPLAM VARLIKLAR	0.00	TOPLAM BORÇLAR VE ÖZSERMAYE	0.00

“Konsolide Finansal ve Entelektüel Sermaye Bilançosu” finansal ve entelektüel sermaye unsurlarını birleştirmekte, işletmenin toplam değerini göstermektedir. Bu yönüyle gerçekten de oldukça faydalıdır. Ayrıca, belirtilen bilançonun varlıklar tarafı, firmanın tüm varlıklarının göreceli değeriyle ilgili açık bir görüş sunmaktadır. Bu, firma

⁴⁰¹ Dawes, s. 15.

yöneticileri için oldukça avantajlıdır. Bilançonun borçlar tarafı ise varlıkların nasıl finanse edildiğini ve varlıklara kimlerin sahip olduğunu göstermesi bakımından yararlıdır.

3.1.3 Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi

Türkiye’de entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi konusunun iyi bir şekilde kavranabilmesi için Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği, Tekdüzen Hesap Planı, Maddi Olmayan Duran Varlıklar Standardı (TMS 38) ve 25 nolu Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Tebliği 34. madde hükmünün incelenmesi gerekir.

3.1.3.1 Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile Tekdüzen Hesap Planı

1994 yılında Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği ile Tekdüzen Hesap Planı yürürlüğe girmiştir.⁴⁰² Burada maddi olmayan varlıklar, 26 numaralı Maddi Olmayan Duran Varlıklar hesap grubunda 260 Haklar Hesabı, 261 Şerefiye Hesabı, 262 Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri Hesabı, 263 Araştırma ve Geliştirme Hesabı, 264 Özel Maliyetler Hesabı bulunmaktadır. Ancak belirtilen hesaplar, bir işletmenin tüm entelektüel sermayesinin takip edilmesine ve muhasebeleştirilmesine imkan vermemektedir.

Aynı zamanda, bir firmanın şerefiyesini entelektüel sermayesi ile eş anlamlı olarak yorumlamak da yanlıştır. Zira entelektüel sermaye, şerefiyeden daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği’nde de şerefiyenin, bir firma devralınırken katlanılan maliyet ile bu firmanın rayiç bedelle hesaplanan net varlıklarının (öz varlık) değeri arasındaki olumlu farkın takip edilmesinde kullanıldığından bahsedilmektedir. Ayrıca tebliğde şerefiye hesaplanırken rayiç bedel belirlenemezse, net defter değerinin esas alınacağı vurgulanmıştır. Bunun yanında, şerefiyenin oluşumunda devralınan firmanın sahip olduğu yüksek pazar payı ve buna dayalı sektör ortalamasının üzerindeki kar beklentisi gibi faktörler etkilidir.⁴⁰³ Maddi olmayan duran varlıklar

⁴⁰² Çakıcı, C, “Tekdüzen Hesap Planı’na Göre Muhasebe Sistemleri, Maliyet Sistemleri ve Maliyet Yöntemleri”, Doç. Dr. Cemal Çakıcı’nın Web Sitesi, 2000, http://mimoza.marmara.edu.tr/~cemal/new_page_2.htm, (3 Mart 2009).

⁴⁰³ Akışık, O, “Bir Maddi Olmayan Duran Varlık Kalemi: Şerefiye; Amerikan Uluslararası ve Türk Muhasebe Standartları İçindeki Yeri”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Mayıs 2003, s. 87.

tanımlanırken de herhangi bir fiziksel varlığı bulunmayan ve firmanın belirli bir şekilde faydalandığı veya faydalanmayı beklediği aktifleştirilen giderler ve bazı koşullar altında hukuken himaye gören haklar ile şerefiye benzeri kalemlerden oluştuğu belirtilir.⁴⁰⁴ Dolayısıyla şerefiye değeri, firma tarafından üretilen bilgiyi, yönetici başarısını ve diğer katma değerleri yansıtmaktan uzak olup, entelektüel sermayeye denk bir terim değildir.⁴⁰⁵

Ülkemizde, entelektüel sermayenin takip edilmesi ve muhasebeleştirilmesi konusunda bazı görüşler ve uygulama önerileri, tek düzen hesap planı ve maddi olmayan varlıklar hesap sınıfı dikkate alınarak son yıllarda sunulmaya başlanmıştır. Bunlardan biri, günümüz bilançolarının firmaların gerçek değeri ve entelektüel sermayelerini yansıtmada yetersiz olduğu açıklamakta, belirtilen problemin tek düzen hesap planında boş bırakılan hesapların kullanımı yoluyla çözülebileceğini belirtmektedir. Bununla bağlantılı olarak, aşağıdaki şekilde bir muhasebe kaydı önerilmektedir:⁴⁰⁶

_____ 31. 12.... _____	
265 Entelektüel Varlıklar Hesabı	X
504 Entelektüel Sermaye Hesabı	X
_____ / _____	

⁴⁰⁴ Akdoğan, N. ve Tenker, N, “Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri”, Genişletilmiş 7. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2001, s. 102-104.

⁴⁰⁵ Sönmez, F, “Maddi Olmayan Duran Varlıklar - MODV (TMS - 8, UMS - 38, 1. Taslak MODV ve SPK Tebliğleriyle Karşılaştırmalı Olarak”, Diyalog Dergisi, Mart 2004, Yıl: 19, Sayı: 191, 2004, s. 128.

⁴⁰⁶ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 28.

Belirtilen muhasebe kaydının bilançoya aktarımı ise aşağıdaki şekilde gerçekleşecektir:⁴⁰⁷

Aktif A.Ş.'nin 31.12.... Tarihli Bilançosu	Pasif
I. Dönen Varlıklar		III. Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
II. Duran Varlıklar		IV. Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar
E – Maddi Olmayan Duran Varlıklar		V. Özkaynaklar
.....		A –Ödenmiş Sermaye
6 – <i>Entelektüel Varlıklar</i>		1 – Sermaye
		2 – Ödenmemiş Sermaye (-)
		3 – <i>Entelektüel Sermaye</i>

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesine yönelik belirtilmiş olan uygulama önerisi, firmaların önce piyasa değerlerinden defter değerini çıkartmalarını tavsiye etmektedir. Daha sonra ise, ortaya çıkan farkın ne kadarlık kısmının bilançoda yer alması gereken maddi olmayan varlık kapsamına girdiği tespit edilmelidir. Entelektüel sermaye tespit edildikten sonra ise hesap planında boş bırakılan 265 ve 266 numaralı hesapları kullanılarak firmaların entelektüel sermayelerini muhasebeleştirilmesi mümkün olacaktır. Aynı zamanda, firmaların sahip oldukları entelektüel varlıklar bileşen bazında ölçülebiliyorsa, entelektüel sermayenin her bileşeninin ayrı bir şekilde muhasebeleştirilmesi de imkan dahilindedir. Diğer yandan, firma entelektüel sermayesinin bileşen bazında ölçümü mümkün değilse, firmanın tümünü kapsayan bir muhasebeleştirmeye gidip tek bir hesap adı altında entelektüel varlıklar şeklinde kayıt yapılması uygun olacaktır.

Ayrıca, belirtilen entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi önerisi, bilançonun vurgulanan şekilde düzenlenmesinin devamında sahip olunan entelektüel

⁴⁰⁷ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 28.

varlıkların bilançonun altında unsurlar şeklinde dipnotlarda açıklanabileceğini savunmaktadır.

Hatta, entelektüel varlık hesaplamalarının bilanço tarihinde ve ihtiyaç duyulduğu zaman yapılması, kayıtlara alınması ve bilançoda gösterilmesi imkanı da bulunmaktadır. Belirtilen formattaki bir takip, dönemsel bazda entelektüel varlık değerlerindeki değişikliklerin de gözlemlenmesine fırsat tanıyacaktır. Entelektüel varlık değerlerindeki artışlar 265 Entelektüel Varlıklar Hesabı borçlu, 504 Entelektüel Sermaye Hesabı alacaklı şeklinde muhasebeleştirilmelidir. Entelektüel varlık değerindeki azalışlar ise 504 Entelektüel Sermaye Hesabı borçlu, 265 Entelektüel Varlıklar Hesabı alacaklı biçiminde muhasebeleştirilmelidir.⁴⁰⁸

3.1.3.2 Maddi Olmayan Duran Varlıklar Standardı (TMS 38)

Ülke genelinde tek düzeni sağlamak ve standartlar konusunda çok başlı düzenlemelerin neden olduğu karmaşıklığı ortadan kaldırmak amacıyla Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu (TMSK) kurulmuştur. TMSK finansal tabloların ihtiyaca uygun, gerçek, güvenilir, dengeli, karşılaştırılabilir olmaları amacıyla ulusal muhasebe ilkelerinin geliştirilmesi ve benimsendirilmesi ile kamu yararı için uygulanacak muhasebe standartlarının saptanması ve yayınlanması konularında da önemli bir role sahiptir.⁴⁰⁹ TMSK'nın hazırladığı 29 adet TMS (Türkiye Muhasebe Standardı) ve 6 adet TFRS (Türkiye Finansal Raporlama Standardı) ise Resmi Gazete'de yayınlanmıştır. Vurgulanan TMS'lerden biri TMS 38'dir ve TMSK, standartları IASB ile yapılan telif anlaşmasına paralel olarak aynen yayınlamayı kabul etmiştir.⁴¹⁰

Maddi Olmayan Duran Varlıklar Standardı'na da (TMS 38) entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi konusunu incelerken yer vermek gerekir. TMS 38, IAS - 38 ile aynıdır. Zira, TMS 38 hazırlanırken IAS - 38'in birebir çevirisi yapılmıştır. Standardın amacı, özellikle diğer uluslararası muhasebe standartlarında değinilmeyen

⁴⁰⁸ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 29.

⁴⁰⁹ Gökçen, Akgül ve Çakıcı, s. 9.

⁴¹⁰ Gökçen, Akgül ve Çakıcı, s. IV.

maddi olmayan duran varlıklarla ilgili muhasebe uygulamalarını düzenlemektir. Ayrıca belirtilen standart, maddi olmayan duran varlıklara ilişkin gerekli açıklamalar ve maddi olmayan duran varlıkların net defter değerinin nasıl ölçülebileceğini belirlemektedir.⁴¹¹

TMS 38'e göre, bilgisayar yazılımı, patentler, telif hakları, sinema filmleri, müşteri listeleri, ipotek hizmet hakları, avlanma lisansları, ithalat kotaları, isim hakkı, müşteri ve tedarikçiyle ilişkiler, müşteri sadakatı, pazar payı ve pazarlama hakları maddi olmayan duran varlıklara örnektir.⁴¹²

Standart, bir firmanın maddi olmayan duran varlığının ancak belirli kriterleri sağlaması durumunda kayda alınması gerektiğini belirtir. Belirtilen kriterler varlığa bağlanabilen gelecek ekonomik faydaların firmaya akışının ihtimaller dahilinde olması ve varlığının maliyetinin güvenilir bir biçimde ölçülebilmesidir.⁴¹³

TMS 38, işletme içi yaratılan şerefiyenin güvenilir bir şekilde ölçülememesi ve işletme tarafından kontrol edilip tanımlanabilir bir kaynak olarak sınıflandırılmaması nedeniyle muhasebeleştirilemeyeceğini belirtir. Bunun yanında, araştırma safhasında herhangi bir maddi olmayan varlığın aktifleştirilmesi ve finansal tablolara alınması ise mümkün değildir. İşletme içinde oluşturulan markalar, müşteri listeleri ve bu özelliklere sahip bezner kalemler de aktifleştirilemez ve maddi olmayan duran varlık olarak finansal tablolarda yer alamaz. Eğitim faaliyetleriyle ilgili harcamalar, reklam ve promosyon faaliyetleriyle ilgili harcamalar, bir firmanın kısmen yada tamamen organizasyonu ve yeniden yerleşimine ilişkin harcamalar ise gerçekleştiği anda gider olarak kaydedilir.⁴¹⁴

Ayrıca, standardın amortisman itfa ve tükenme payları bölümünde amortisman ayırmak için öncelikle varlığın firmaya hizmet süresinin belirlenmesi gerektiği

⁴¹¹ Gökçen, Akgül ve Çakıcı, s. 339.

⁴¹² Gökçen, Akgül ve Çakıcı, s. 341.

⁴¹³ Gökçen, Akgül ve Çakıcı, s. 342.

⁴¹⁴ Gökçen, Akgül ve Çakıcı, s. 343-344.

vurgulanmaktadır (23. ve 24. madde). Hizmet süresini etkileyen etmenlerin dikkate alınması da tavsiye edilmektedir.⁴¹⁵

3.1.3.3 25 nolu Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Tebliği 34. Madde Hükümü

Sermaye Piyasası Kanunu'nun 22. maddesi, SPK'ya kamunun aydınlatılması amacıyla, genel ve özel nitelikli kararlar almak, bilanço, kar zarar tablosu, yıllık raporlar, denetim raporları ve diğer tablolar hakkında standartlar belirlemek ile bunları tebliğlerle duyurmak gibi bir takım görev ve yetkiler vermiştir. SPK, bu amaç doğrultusunda çeşitli tebliğ ve yönetmelikler yayınlamıştır.⁴¹⁶

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi hususunda 25 nolu Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Tebliği'nin 34. madde hükmünü incelemek de faydalı olacaktır. Belirtilen maddede birçok varlığın fiziki bir biçime sahip olduğu, ancak bir varlığın finansal tablolarda yer alabilmesi için fiziki biçimde varlığının mutlaka şart olmadığı açıklanmaktadır. Burada, örnek olarak ise patent ve telif hakları sunulmuştur. Bunlardan sağlanacak ekonomik faydaların firma tarafından elde edileceği bekleniyorsa ve ayrıca bunlar firma tarafından kontrol edilebiliyorsa, varlık kapsamında ele alınmaları gereklidir.⁴¹⁷

3.1.4 Dünya'da Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi

Dünya'da entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi konusunun iyi bir şekilde anlaşılabilmesi için SEC'in önerdiği Entelektüel Sermaye Tablosu, Danimarka Ticaret ve Sanayi Bakanlığı ile Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı tarafından tavsiye edilen Entelektüel Sermaye Tablosu Analiz Modeli'nin yanında FASB'ın 142 nolu Şerefiye ve Diğer Maddi Olmayan Varlıklar maddesi incelenmelidir.

⁴¹⁵ Sönmez, s. 142.

⁴¹⁶ Arıkan, Y, "Uluslararası Muhasebe Standartları ve Türkiye Uygulaması", İSMMMO, Mali Çözüm, Sayı: 36, Mayıs-Haziran 1996, s. 64.

⁴¹⁷ Sönmez, s. 138.

3.1.4.1 SEC'in önerdiği Entelektüel Sermaye Tablosu

Amerika Birleşik Devletleri'nde kongre, muhasebe yükümlülüklerini tespit etme yetksini SEC'e devretmiştir.⁴¹⁸ Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesine uluslararası bir perspektiften baktığımızda, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki SEC'in tavsiye ettiği "Entelektüel Sermaye Tablosu"nu da incelememiz gerekir. SEC, firmaların gelecekte yapmayı planladığı yenileme ve geliştirme çalışmalarını görebilmek amacıyla, finansal raporlara ve muhasebe kayıtlarına ekler halinde bazı açıklamaların yapılması gerektiğini belirtmiştir. Dolayısıyla SEC, firmaların yıllık faaliyet raporlarına "Entelektüel Sermaye Tablosu"nun ek olarak konulmasını önermektedir. Bu konuda henüz resmi bir hüküm bulunmasa da, SEC'in entelektüel sermaye tablosunu bazı hükümler ile gelecekte zorunlu hale getireceği belirtilmektedir. Burada SEC, finansal raporların ve muhasebe kayıtlarının mevcut yapısını bozmadan eklerde bilgi sunmayı hedeflemektedir.⁴¹⁹

SEC'in önerisi zamanla Avrupa Komisyonu ve merkezi Washington'da bulunan Brooking Estitüsü'nün de dikkatini çekmiştir. Belirtilen örgütler de "Entelektüel Sermaye Tablosu" üzerinde düşünmekte ve beyin fırtınası gerçekleştirmektedir. "Entelektüel Sermaye Tablosu"nun geleneksel muhasebe ile sınırlandırılmaması, fakat geleneksel muhasebe disiplini ile denetimine konu olması planlanmaktadır.

"Entelektüel Sermaye Tablosu" sayesinde firmalar hangi maddi olmayan varlıklara sahip olduklarını açık bir şekilde görecektir. Ayrıca, firmalar bu varlıkları tablolarda yayınladıkları tarihlerdeki değerleriyle gösterme şansını da yakalayacaktır.

Markalar, patentler, müşteri veri tabanları, formül ile tarifler, yazılım ile bilgi sistemleri ve dağıtım ağları gibi birçok maddi olmayan varlık, "Entelektüel Sermaye Tablosu"nda her yıl yer alacaktır. Üstelik, firmalar "Entelektüel Sermaye Tablosu"

⁴¹⁸ Bostancı, S, "Küreselleşen Muhasebede Standartlaşma ve Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu", İSMMM, Mali Çözüm, Sayı: 59, Nisan-Mayıs-Haziran 2002, s. 74.

⁴¹⁹ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 19.

sayesinde maddi olmayan varlıkları sunarken onları maddi varlıklarmış gibi taklit etmeyecek, ayrı ve açık bir şekilde sunacaklardır.⁴²⁰

SEC'in belirtilen önerisi henüz hukuki bir zorunluluk taşımasa da, bazı firmalar "Entelektüel Sermaye Tablosu"nu halihazırda kullanmaktadır. Belirtilen firmalardan biri İsveç'in sigorta ve finansal hizmetler alanlarında faaliyet gösteren Skandia şirkettir.⁴²¹

⁴²⁰ Çıkrıkçı ve Daştan, s. 19.

⁴²¹ Erkuş, "Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması".

Tablo 3.1.3
Entelektüel Sermaye Tablosu Uygulaması
(Skandia)

<i>Göstergeler</i>	<i>Tutar</i>
1. Finansal odak	
- Sermayenin getirisi (%)	
- Faaliyet sonuçları	
- Çalışan başına katma değer	
2. Müşteri odağı	
- Yapılan anlaşma sayısı	
- İptal edilen sigorta (%)	
- Satış noktalarının sayısı	
3. İnsan odağı	
- Tam zamanlı çalışan personel sayısı	
- Yönetici sayısı	
- Kadın yönetici sayısı	
- Çalışan başına düşen eğitim masrafları	
4. Süreç odağı	
- Yapılan kontratlar/ Çalışan sayısı	
- Yönetim giderleri / Brüt primler (%)	
- Bilgi teknolojileri giderleri / Yönetim giderleri (%)	
5. Yenileme ve gelişme odağı	
- Yeni başlatılan işlemlerden elde edilen brüt primlerin oranı (%)	
- Net primlerdeki artışlar (%)	
- Gelişme giderleri / Yönetimsel giderler (%)	
- 40 yaş altındaki personel sayısı (%)	

Kaynak: Erkuş, H, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”, Bilgi Yönetimi, 2 Ekim 2005, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=607, (2 Mart 2009).

Skandia'nın entelektüel sermaye tablosu örnek uygulaması, entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesinde kullanılan göstergelerin standart olmadığını, işletme ve sektörlere göre değişebildiğini göstermektedir. Hatta, Skandia firması da entelektüel sermaye tablosunda yer alan ölçütleri yıllar itibariyle değiştirmektedir. Entelektüel

sermayenin muhasebeştirilmesi konusunda bu durum istenmeyen sonuçlara neden olmaktadır. İşletmeler arası uygulamalar birbirleriyle örtüşmemekte, dışsal kullanıcıların karşılaştırma yapma imkanı ortadan kalkmaktadır.⁴²²

Atom enerjisi alanında faaliyet gösteren ve danışmanlık hizmeti sunan Seibersdorf Avusturya Araştırma Merkezi de (Seibersdorf Austrian Research Center) entelektüel sermaye tablosunu kullanmaktadır. İşletme, entelektüel sermaye tablosu için insan sermayesi ve ilişki sermayesini kapsayan bazı göstergeler belirlemiştir. Bu göstergeler şirketin entelektüel sermaye tablosunda yer almakta ve yıllar itibariyle izlenmektedir. Ayrıca, vurgulanan göstergelerle ilgili bir değerlendirme, bir de hedef sütunu da entelektüel sermaye tablosunda yer almaktadır.⁴²³

⁴²² Örnek, A. Ş, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, 2000, s. 266.

⁴²³ Alman Ekonomi ve İstihdam Bakanlığı, s. 29.

Tablo 3.1.4

**Entelektüel Sermaye Tablosu Uygulaması
(Seibersdorf Avusturya Araştırma Merkezi)**

<i>İnsan Sermayesi</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>Değerlendirme</i>	<i>Hedef</i>
Akademisyenler		21	Normal	
Uzmanlar		8		
Vasıfsız Personel		4		
Deneyimsiz Personel (Yeni Mezunlar)		3		
Stajyerler		0		
Deneyimsiz Personel (Yeni Mezunlar) ve Stajyerlerin Kabul Oranı		%33		
Personel Başına İleri Eğitim Tutarı		1.014 €	Negatif	İyileştirilmeli
Personel Başına İleri Eğitim Periyodu (Gün)	2,6	3,3	Negatif	İyileştirilmeli
Ortalama Personel Tecrübesi (Yıl)		4,7	Normal	İyileştirilmeli
Deneyimsiz Personel (Yeni Mezunlar) Harici Ortalama Personel Tecrübesi (Yıl)		6,2		

İşe Devamsızlık (Gün)	5,6	5,7	Negatif	
<i>İlişki Sermayesi</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>Değerlendirme</i>	<i>Hedef</i>
Müşteri Sayısı		27	Normal	İyileştirilmeli
Yeni Müşteri Sayısı		8	Pozitif	İyileştirilmeli
Müşteri Memnuniyeti		% 82,8	Normal	İyileştirilmeli
Müşteri Başına Ziyaret Sayısı		6,9	Normal	
İşbirliği Yapılan Firma Sayısı		3	Negatif	İyileştirilmeli
Tedarikçi Sayısı		140 (Yaklaşık)		

Kaynak: Alman Ekonomi ve İstihdam Bakanlığı, “Intellectual Capital Statement - Made in Germany”, Arbeitskreis Wissensbilanz Araştırma Grubu Websitesi, Ağustos 2004, s. 29, http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_english.pdf, (19 Şubat 2009).

Seibersdorf Avusturya Araştırma Merkezi'nin entelektüel sermaye tablosunda da görüldüğü gibi, göstergelerle ilgili değerlendirmelere yer verilmesi son derece faydalıdır. Zira, bu sayede işletme yönetimi, yatırımcılar ve diğer paydaşlar işletmenin rekabet etme gücü ile ilgili olan entelektüel sermayesi hakkında isabetli bir görüş elde edebilmektedir.⁴²⁴ Ayrıca işletme yönetimi, firmanın gelişmesi ve ilerlemesi için öncelikler belirlemekte, önlemler almaktadır.

Entelektüel sermaye tabloları, firmaların entelektüel sermayesi hakkında bir dizi fikir sunmakta, yorum yapabilme şansı tanımaktadır. Örneğin Seibersdorf Avusturya Araştırma Merkezi'nin entelektüel sermaye tablosu incelendiğine, firmanın insan sermayesi

⁴²⁴ Alman Ekonomi ve İstihdam Bakanlığı, s. 29.

kapsamında 21 akademisyenin işletmede çalıştığı görülmektedir. Şirketin bu konudaki değerlendirmesi ise normaldir. Diğer bir ifadeyle, işletmeye göre halihazırdaki tablo iç açıcı olmamakla birlikte karamsar da değildir. Bir başka firma bünyesinde doktora derecesine sahip 21 akademisyenin çalışmasını pozitif anlamda yorumlayabilir, fakat Seibersdorf bir araştırma merkezi olması ve çoğu firmaya göre farklı bir yapı arz etmesi nedeniyle bu husustaki değerlendirmesini normal olarak sunmuştur.

İşletmenin personel başına ileri eğitim tutarı ise 1.014 €'dur. İşletmenin belirtilen tutarla ilgili değerlendirmesi negatiftir ve Seibersdorf Avusturya Araştırma Merkezi, personel başına ileri eğitim tutarlarının yükseltilmesini hedeflemektedir. Böylece işletme personelinin daha fazla ve iyi eğitilmesi mümkün olacaktır.

Gün bazında personel başına ileri eğitim periyodu ise 2002 yılında ortalama 2,6 günken 2003 yılında 3,3 gün olmuştur. Şirketin bu durumla ilgili değerlendirmesi negatiftir. Gün bazında personel başına ortalama ileri eğitim periyodu yıllar itibariyle artmaktadır, fakat bu işletmeye göre henüz yeterli seviyeye ulaşmamıştır. Bu nedenle değerlendirme negatif olup, gelecek yıllarda mevcut durumun iyileştirilmesi hedeflenmektedir.

Firmanın yıl bazında ortalama personel tecrübesi hakkındaki değerlendirmesi de normaldir. Seibersdorf Avusturya Araştırma Merkezi'nde personel ortalama olarak 4,7 yıl çalışmaktadır ve bu durum firmaya göre ne iyi, ne de kötüdür.⁴²⁵

İşletme personelinin işe devamsızlığı ise artmaktadır. 2002 yılında personelin işe devamsızlığı ortalama 5,6 günken 2003 yılında 5,7 gün olmuştur. Dolayısıyla firmanın bu konudaki değerlendirmesi negatiftir.⁴²⁶

Ayrıca firmanın müşteri sayısı 2003 yılı itibariyle 27'dir. İşletmenin bu konudaki değerlendirmesi normaldir, ancak müşteri sayısının arttırılması ve durumun iyileştirilmesi hedeflenmektedir.

⁴²⁵ Alman Ekonomi ve İstihdam Bakanlığı, s. 29.

⁴²⁶ Alman Ekonomi ve İstihdam Bakanlığı, s. 29.

Şirket, 2003 yılında 8 yeni müşteri kazanmıştır ve firmanın bu husustaki değerlendirmesi pozitifdir. Yine de gelecek yıllarda bu sayısının daha da artırılması amaçlanmaktadır.

İşletmenin müşteri memnuniyeti 2003 yılında % 82,8 olarak tespit edilmiştir. Belirtilen yüzde konusunda firmanın değerlendirmesi normal olup, sonraki yıllarda müşteri memnuniyetinin artırılması hedefler arasındadır.

2003 yılında müşteriler, firma yetkilileri tarafından ortalama 6,9 kez ziyaret edilmiştir. İşletmenin bu konudaki değerlendirmesi de normaldir. Müşteri ziyaretleri işletmeye göre ne sık, ne de seyrekdir.

Seibersdorf Avusturya Araştırma Merkezi'nin işbirliği yaptığı firmaların sayısı ise 3'tür. Firmanın bu durumla ilgili değerlendirmesi negatif olup, işbirliklerinin artırılması öncelikler ve hedefler arasındadır.

Entelektüel sermaye tablosu firmaların entelektüel sermayeleriyle ilgili faydalı bilgiler sunmakta, değerlendirme ve yorum yapabilme, geleceğe yönelik hedefler saptama imkanını sunmaktadır.

3.1.4.2 Danimarka Ticaret ve Sanayi Bakanlığı ile Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı tarafından önerilen Entelektüel Sermaye Tablosu Analiz Modeli

Danimarka Ticaret ve Sanayi Bakanlığı ile Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı da entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesine ciddi anlamda eğilmektedir. Belirtilen örgütler, “Entelektüel Sermaye Tablosu Analiz Modeli”nin kullanılmasını tavsiye etmektedir. “Entelektüel Sermaye Tablosu Analiz Modeli”, entelektüel sermaye göstergelerini iki boyutla konumlandıran bir muhasebe sistemidir. Birinci boyutta dört farklı bilgi kaynağı yer almakta, ikinci boyutta ise üç farklı değerlendirme kriteri bulunmaktadır. Belirtilen bilgi kaynakları çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknolojidir. Vurgulanan değerlendirme kriterleri ise etkiler, faaliyetler ve kaynaklardır. Bu yapıyla model dörde üçlük bir matristir. Aşağıda, Danimarka'nın

mühendislik, çevre bilimi, finans ile ekonomi alanlarında danışmanlık sunan COWI A/S firmasına ait ve 1997-2000 yıllarını kapsayan bir entelektüel sermaye tablosu analiz modeli uygulaması yer almaktadır.⁴²⁷

⁴²⁷ Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, “Analyzing Intellectual Capital Statements”, Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı Websitesi, Mart 2003, s. 20, <http://en.vtu.dk/publications/2003/analysing-intellectual-capital-statements/analysing-intellectual-capital-statements.pdf>, (21 Şubat 2009).

Tablo 3.1.5
Entelektüel Sermaye Tablosu Analiz Modeli Uygulaması
(Etkiler ve Faaliyetler)
(COWI A/S)

	Etkiler				Faaliyetler				
	97	98	99	00	97	98	99	00	
Çalışanlar	Personel Devamsızlığı (Gün)	2,1	2,5	2,2	2,6	Profesyonel Ağların (Newtork) Sayısı	29	33	32
	Kaybedilen Personel (%)		13	13	11	İleri Eğitim İçin Harcanan Çalışma Saatlerinin Oranı (%)	0,6	0,5	1,1
	COWI Hisselerine Sahip Personel Oranı (%)			79	70				
	İşletmenin Mühendislik Öğrencileri Gözündeki İmajı			2	2				
Müşteriler	İşletmenin Medyada Yer Alış Sayısı			238	131	Personel Başına Sunum Sayısı (%)	7,5	3,5	19
	Yeni Müşterilerin Yüzdesi				24	Personel Başına Yayın Sayısı (%)	8,8	6,2	17
	Kaybedilen Müşterilerin Yüzdesi				8				
Süreçler	Kalite Denetimi Başına Sunulan Görüş Sayısı			5,1	5,7	Toplam Zaman İçinde Gelişime Harcanan Süre (%)	7,2	5,7	5,9
						• Firma İçinden Finanse Edilen	5,2	5,8	4,1
						• Firma Dışından Finanse Edilen		1,4	1,6
						Yürütülmüş Olan Kalite Denetimlerinin Sayısı			49
Teknoloji									

Kaynak: Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, “Analyzing Intellectual Capital Statements”, Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı Websitesi, Mart 2003, s. 20, <http://en.vtu.dk/publications/2003/analysing-intellectual-capital-statements/analysing-intellectual-capital-statements.pdf>, (21 Şubat 2009).

Tablo 3.1.6
Entelektüel Sermaye Tablosu Analiz Modeli Uygulaması
(Kaynaklar)
(COWI A/S)

Kaynaklar	97	98	99	00	
Personel Sayısı	1.563	1.544	1.571	1.667	Çalışanlar
Personelin Ortalama Yaşı	42	42	42	42,1	
En Üst Seviye Eğitime (Doktora) Sahip Personelin Yüzdesi			4,4	4,7	
Personelin İşletmede Ortalama İstihdam Süresi (Yıl)			10,2	9,8	
Proje Yönetimi Tecrübesine Sahip Personel Sayısı		56	58	57	
Yurtdışına Uzun Dönemli Hizmete Gönderilen Personel Yüzdesi		1,8	3,8	2,8	
İşletme İçi Disiplinler Arası İşbirliği (Toplam Çalışma Saati % Olarak)	29	30	30	30	
Özel Sektör Müşterilerinin Yüzdesi		33	26	24	Müşteriler
Kişisel Müşterilerin Sayısı			1.274	1.484	
Devam Eden Projelerin Sayısı			5.152	5.102	
Uluslararası Müşteriler			15	17	
Personel Başına Proje Sayısı			17	18	Süreçler
COWI Grubu İçerisinde Personelin Değişim Yüzdesi			1,1	1,1	
					Teknoloji

Kaynak: Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, “Analyzing Intellectual Capital Statements”, Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı Websitesi, Mart 2003, s. 21, <http://en.vtu.dk/publications/2003/analysing-intellectual-capital-statements/analysing-intellectual-capital-statements.pdf>, (21 Şubat 2009).

COWI'ye ait entelektüel sermaye tablosu analiz modeli örnek uygulaması, gerçekten de oldukça faydalıdır. Belirtilen muhasebe sistemi, hem işletme yönetimine hem de diğer firma paydaşlarına önemli bilgiler sunmaktadır. Örneğin, COWI'nin personel kaynağının yaş ve eğitim bakımından oldukça istikrarlı olduğu görülmektedir. Kaybedilen çalışanların sayısı yüksektir ve bu konuda da negatif bir istikrar söz konusudur. Ayrıca işletmenin müşterilerinin çok keskin bir şekilde olmasa da arttığı anlaşılmaktadır. Bunun yanında, firmanın özel sektör müşterinin yüzdesinin çok da yüksek olmadığı kavranmaktadır.⁴²⁸ Dolayısıyla COWI'nin müşteri kitlesi kamu sektörü ağırlıklıdır ve bu bir risk teşkil etmektedir. Şirketin mühendislik öğrencileri gözündeki pozitif imajı ve 2. sırada yer alması ise oldukça avantajlıdır, zira COWI bu sayede yeni mezun genç beyinleri işletmeye çekebilme şansına sahiptir. Aynı zamanda firmada kalite denetimleri artmaktadır, bu işletmenin kalite denetimine daha fazla önem verdiği işaret etmektedir. Tüm belirtilen noktalar, entelektüel sermaye tablosu analiz modelinin ne kadar yararlı olduğunu göstermektedir.

3.1.4.3 FASB'ın 142 nolu “Şerefiye ve Diğer Maddi Olmayan Varlıklar” Maddesi

Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi konusunda uluslararası bir bakış açısı sunmak amacıyla FASB'ı da incelememiz gerekir. FASB'ın 142 nolu “Şerefiye ve Diğer Maddi Olmayan Varlıklar” maddesi, süresiz kullanım ömrüne sahip şerefiye ve diğer maddi olmayan varlıkların amortismanına tabi olmadığını belirtmektedir. Ancak, vurgulanan varlıkların değer düşüklüğüne karşı her yıl kontrol edilmesi gerektiği de açıklanmıştır.⁴²⁹ Burada FASB, kayıtlı değerlerin gerçek değerlerle karşılaştırılmasını amaçlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, defter değerinin piyasa değeriyle uyuşması hedeflenmektedir. Zira, entelektüel sermayenin doğru bir şekilde muhasebeleştirilmesinin en önemli avantajlarından biri de bu olacaktır.

⁴²⁸ Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, s. 22.

⁴²⁹ Andriessen, “IC Valuation and Measurement - Why and How?”, s. 14.

3.2 Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Entelektüel sermayenin günümüzde öneminin artması ve stratejik değere sahip olması nedeniyle entelektüel sermayenin raporlanması da önemli bir duruma gelmiştir. Ayrıca, firmaların faaliyette buldukları çevre şartlarının farklılaşması, sermaye piyasalarının entegrasyonu, parasal ve fiziksel kaynakların yükselen hareketliliği, teknolojik gelişmeler ile bilgi teknoloji gibi kavramların ön plana çıkmasıyla entelektüel sermayenin raporlanması anahtar bir rol üstlenmiştir.⁴³⁰ İşletmelerin rekabetsel güçlerinin ve firma değerlerinin günümüzde yetenekli personelden, patentlerden, teknolojik bilgiden ve diğer maddi olmayan varlıklardan oldukça etkilenmesi de entelektüel sermayenin raporlanmasına dikkat çekmektedir.⁴³¹

Son yıllarda, entelektüel sermaye işletmelerin faaliyet raporlarına girmeye başlamıştır. Entelektüel sermayeyi görünür kılmaya ve finansal ile yıllık raporlarda değerini gösterme konusunda yoğun bir çaba gözlemlenmektedir.⁴³² Akademisyenler, muhasebeciler ve uygulamacılar, entelektüel sermayenin raporlanması ihtiyacını dile getirmekte ve bu konuda çalışmalarda bulunmaktadır.⁴³³ Geçmiş yıllarla karşılaştırıldığında, entelektüel sermaye raporları daha iyi ve geniş bilgi de içermektedir.⁴³⁴ Entelektüel sermayenin öneminin gittikçe kavranmasına rağmen, konunun henüz çok yeni olmasından ötürü,

⁴³⁰ Bukh, P. N, "IPO Prospectuses as Intellectual Capital Reports: A Compensation of Danish and Spanish Reporting Practices", European Accounting Association Annual Conference '02", Kopenhag, Danimarka, Şubat 2002, s. 2.

⁴³¹ Bukh, P. N, Larsen, H. T, Gormsen, P, Mouritsen, J, "Disclosure of Intellectual Capital Indicators in Danish IPO Prospectuses", The Aarhus School of Business, Aarhus, Danimarka, Haziran 2002, s. 2.

⁴³² Salzer Mörling, M. ve Yakhlef, A, "The Intellectual Capital: Managing by Measure", 1999 Critical Perspective on Accounting Conference, City University of New York, 22-24 Nisan 1999, s. 23.

⁴³³ Cranfield Üniversitesi İşletme Fakültesi, "A Report on the Costs and the Benefits of Measuring Intellectual Capital Assets", Cranfield Üniversitesi İşletme Fakültesi Websitesi, 2004, s. 3, http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/2004_DG_practitioner_report.pdf, (19 Mart 2009).

⁴³⁴ Caddy, I, "Issues Concerning Intellectual Capital Metrics and Measurement of Intellectual Capital", Singapore Management Review, Aralık 2002, s. 9.

entelektüel sermaye hala çoğu işletmenin yıllık faaliyet raporlarında ise yer almamaktadır.⁴³⁵

3.2.1 Entelektüel Sermayenin Raporlanması Sorunu

Entelektüel sermayenin raporlanmasının önemi her geçen gün daha iyi algılansa da, evrensel ve her firma için tüm şartlar altında geçerli olabilecek bir standart yada genel kabul görmüş bir teorik model oluşturulamamıştır.⁴³⁶ Entelektüel sermayeyle ilgili nelerin nasıl raporlanacağı konusunda ortak bir görüş birliği sağlanabilmiş değildir.⁴³⁷ Entelektüel sermayenin raporlanmasıyla ilgili genel kabul görmüş bir teorik modelin, standardın yada ortak görüşün bulunmaması, farklı firmaların raporlarının karşılaştırılmasını da oldukça zorlaştırmaktadır.⁴³⁸

İşletmelerin ihtiyaç duydukları stratejik, operasyonel ve finansal bilgiyi zamanında elde edip kullanamamaları, yeni ekonomik anlayışta büyük bir riski ifade etmekte, firmalar açısından tehdit olarak değerlendirilmektedir. Halihazırdaki raporlama sistemleri işletmelerin sahip oldukları maddi olmayan varlıkların değerini açık olarak ortaya koyamamakta, tatmin edici bir özellik taşımamaktadır.⁴³⁹

Ayrıca, geleneksel muhasebe temel olarak maddi ve ölçülebilir varlıkların raporlanmasını hedeflemektedir. Fakat, son yıllarda özellikle firmalar tarafından maddi olmayan varlıklara yapılan yatırımlar ciddi anlamda artmıştır. Bu nedenle, geleneksel muhasebe sistemi içerisinde raporlanan bilgilerin yararlılık ve ilgililiği geçmişe göre

⁴³⁵ Smartage Yönetim Teknolojileri ve Danışmanlık Limited Şirketi, "Entelektüel Sermaye Yönetimi", Smartage Yönetim Teknolojileri ve Danışmanlık Limited Şirketi Websitesi, 2007, http://www.smartage.com.tr/danismanlik_sermaye.php, (9 Mart 2009).

⁴³⁶ Larsen, H. T., Bukh, P. N., Mouritsen, J., "Intellectual Capital Statements and Knowledge Management: Measuring, Reporting and Acting", Australian Accounting Review Special Issue, Cilt: 19, Sayı: 9, 1999, s. 15-26.

⁴³⁷ Petty, R. ve Guthrie, J., "The Case for Reporting on Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends", Spellbound Publications, Hindistan, 2000, s. 214.

⁴³⁸ Bukh, P. N., "The Relevance of Intellectual Capital Disclosure: A Paradox?", European Accounting Association 25th Annual Congress, Kopenhag, Danimarka, 25-27 Nisan 2002, s. 9.

⁴³⁹ Şimşek, Ş. ve Kınır, S., "Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler", Nobel Yayınları, Ankara, 2006, s. 83.

azalmıştır.⁴⁴⁰ Geleneksel muhasebe tarafından sunulan halihazırdaki raporlama sistemi, yatırımcıların işletmenin gerçek değeri hakkında doğru bir fikir elde etmesini engellemektedir.⁴⁴¹ Bunun başlıca nedenlerin biri, teknoloji ve personel bilgi ile becerisi gibi kilit işletme değerlerinin raporlanmamasıdır.⁴⁴² İngiltere'nin tanınmış yönetim danışmanlık şirketlerinden biri olan David Skyrme Associates'e göre, işletmelerin değeri ve büyüme potansiyelini belirleyen maddi olmayan varlıklar, maddi varlıklara göre 5-10 kat daha az raporlanmaktadır.⁴⁴³ Bu da yatırımcıları yanıltan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok yatırımcı, entelektüel sermayenin raporlanmasının entelektüel sermaye bakımından zengin hizmet işletmelerinin hisse senedi fiyatlarını arttıracaklarını düşünmektedir. Aynı zamanda, entelektüel sermaye bakımından zengin hizmet işletmelerinin çoğu da firmalarının yatırımcılar tarafından düşük değerlendirildiğine inanmaktadır.⁴⁴⁴

Entelektüel sermayenin maddi olmayan unsurlardan oluşması nedeniyle parasal anlamda raporlanması güçtür.⁴⁴⁵ Maddi varlıklara göre entelektüel sermayenin daha az raporlanmasının bir nedeni de budur.

Yatırımcıların yanında işletmelerin diğer paydaşlarının talep ve beklentileri de geçmiş yıllara göre artmıştır. Özellikle halka açık ve borsada işlem göre firmaların yıllık raporlarında paydaşlara güncel, gerçekçi ve düzenli bilgiler sunmaları şart olmuştur. İşletmelerin yıllık raporlarını paydaşların talep ve beklentilerini karşılayacak şekilde nasıl tasarlamaları gerektiği günümüzde sıkça tartışılmaktadır.⁴⁴⁶

⁴⁴⁰ Leadbeater, C, "Time to Let the Bean-Counters Go", New Statesman Magazine, Cilt: 127, Sayı: 4381, Nisan 1998, s. 30.

⁴⁴¹ Brinker, "Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge".

⁴⁴² Low, Seisfeld, Larcker, s. 141.

⁴⁴³ David Skyrme Associates, s. 1.

⁴⁴⁴ Dawson, R, "Transparency, Financial Markets and Intellectual Capital", InfoToday Websitesi, 2003, s. 5, <http://www.infotoday.com/it2003/presentations/Dawson-Transparency.pdf>, (12 Mart 2009).

⁴⁴⁵ Yereli, A. N. ve Gerşil, G, "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 2, Manisa, 2005, s. 25.

⁴⁴⁶ Rudendal, S. ve Wallin, C, "Intellectual Capital in Handelsbanken and SEB - An Explorative Study with Emphases on Handelsbanken", Lund Üniversitesi İşletme ve İktisat Fakültesi Stratejik Yönetim Yüksek Lisans Tezi, İsveç, 2006, s. 5.

Geleneksel muhasebe sistemi çerçevesinde, bilançoyu oluşturan unsurların çoğunun raporlanmasında tarihi maliyet kavramı temel alındığı için bilanço çoğu unsurun cari değerini de göstermemektedir.⁴⁴⁷ Geleneksel finansal raporlar ise maddi olmayan varlıklarla ilgili tüm bilgileri içermemekte, işletme performansını yalnızca finansal ölçütlerle değerlendirmektedir.⁴⁴⁸ Entelektüel sermayenin raporlanmasında belirtilen faktörler mevcut sorunlara işaret etmektedir. Özellikle, geleneksel finansal raporlardan kaynaklanan sorunları ölçmek için birçok ulusal ve uluslararası kuruluş çalışma yürütmüştür. Yapılan çalışmaların ışığında, yeni bir muhasebe sisteminin oluşturulması yada yeni ölçütlerin belirlenmesi ve maddi olmayan varlıkların muhasebeleştirilmesi vasıtasıyla mevcut muhasebe anlayışında değişikliğe gidilmesi gündeme gelmiştir. Ulusal ve uluslararası kuruluşların finansal raporlardaki sorunları çözmek için yaptığı çalışmalar ile sunduğu öneriler, aşağıdaki tabloda yer almaktadır.⁴⁴⁹

Tablo 3.2.1

Finansal Raporlardaki Sorunları Çözmek İçin

Yapılan Çalışmalar ve Sunulan Öneriler

<i>Araştırmayı Yürüten Kuruluş</i>	<i>Yeni Muhasebe Sistemi</i>	<i>Yeni Ölçütler</i>	<i>Maddi Olmayan Varlıklar</i>
AICPA: Finansal Raporlama Özel Komitesi Raporu		X	
FASB: İşletme Raporlaması Araştırma Projesi		X	

⁴⁴⁷ Kaval, H, "Bankalarda Risk Yönetimi", Yaklaşım Yayınları, Ankara, 2000, s. 62.

⁴⁴⁸ Erkal, s. 122.

⁴⁴⁹ Gürdal, K, "Yeni Ekonomi Kavramı ve Yeni Muhasebe Anlayışı", XXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 21-25 Mayıs 2003, s. 52.

CICA: Kanada Performans Raporlama Girişimi	X	X	
Brooking Enstitüsü: Değerin ve Maddi Olmayan Kaynakların Anlaşılması Projesi		X	X
Danimarka Ticaret ve Sanayi Bakanlığı: Entelektüel Sermaye Hesapları Projesi		X	
Hollanda Ekonomik İlişkiler Bakanlığı: Maddi Olmayan Varlıklar - Bilgi ile ilgili Hesapların İzlenmesi Projesi		X	X
OECD		X	
ICAEW: Yeni Ekonomi için Yeni Ölçütler Projesi		X	X

Kaynak: Gürdal, K, “Yeni Ekonomi Kavramı ve Yeni Muhasebe Anlayışı”, XXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 21-25 Mayıs 2003, s. 52.

Bunun yanında, entelektüel sermayenin raporlanması ve maddi olmayan varlıklardan oluşan raporlanan bilgilerin yorumlanması konusunda da uzman kişilerin yokluğu hissedilmektedir. Ayrıca, entelektüel sermaye bazı işletmeler için yüksek önem

derecesine sahipken, bazı işletmeler entelektüel sermayeye gereken önemi vermemekte, bu da raporlama konusunda bir motivasyon eksikliğine neden olmaktadır.⁴⁵⁰

Ayrıca, bazı işletme yöneticileri entelektüel sermayenin raporlanmasına sıcak bakmamaktadır. Bu yöneticiler, firmanın önemli, hassas ve gizli bilgilerinin rakip işletmelerin eline geçmesinden endişelenmektedirler. Şirketlere gelecekte fayda sağlayacak rekabetsel avantaj ve stratejiler, dikkat çekilen önemli, hassas ve gizli bilgilere örnektir. Şirketin müşterileri ve içsel ile dışsal imajı hakkında firma dışı çevrelerin fikir sahibi olması, çeşitli işletme yöneticiler tarafından arzu edilmemektedir.⁴⁵¹ Banka yöneticileri için de vurgulanan endişelenme durumu söz konusudur. Entelektüel sermayenin raporlanmasının hiçbir olumlu sonucu garanti etmediğini düşünen ve para israfı olarak gören işletme yöneticileri de vardır. Entelektüel sermayenin raporlanmasının yaygınlaşmasında bu durum, engel teşkil eden bir başka faktördür.⁴⁵²

Bazı uzmanlara göre ise entelektüel sermayenin raporlanması hem maliyetleri arttırmakta, hem de işletme yönetiminin özgürlüğünü kısıtlamaktadır. Entelektüel sermayenin raporlanması neticesinde, gerçekleştirilmesi zor beklentilerle karşı karşıya kalınmaktadır.⁴⁵³

Firmaların bir kısmı da, entelektüel sermaye raporlarının gelecekle ilgili kanıtlanmamış bilgilere sahip olması bakımından kullanıcılar için risk oluşturduğunu düşünmektedir. Bunun yanında, firmanın karşı karşıya kalacağı yeni kurallar ve bürokrasi, şirketin personelinin değerinin tespit edilmesiyle rakip işletmelerden gelebilecek iş teklifleri de bazı işletmelerin entelektüel sermayeyi raporlamasına engel teşkil etmektedir.⁴⁵⁴

⁴⁵⁰ Argüden, s. 34.

⁴⁵¹ Sveiby, "The New Organizational Wealth", s. 196.

⁴⁵² Bengtsson, K, Paulin, K, Svensson, M, "Intellectual Capital in the Evaluation Process: A Study Made in the Bank Sector", Lund Üniversitesi İşletme ve İktisat Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, Şubat 2003, s. 23.

⁴⁵³ Meet-Kooistra, J. V. D, Zijlstra, S, "Reporting on Intellectual Capital: SOM-theme E-Financial Markets and Institutions", Groningen Üniversitesi Kütüphanesi Websitesi, 2001, s. 17, <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeE/2001/01E50/01E50.pdf>, (4 Nisan 2009).

⁴⁵⁴ Sveiby, K. E, "The Swedish Community of Practice", Karl Erik Sveiby'nin Websitesi, Nisan 2001, <http://www.sveiby.com.au/articles/SwedishCop.htm>, (23 Mart 2009).

Bazen işletme personelinin bakış açısı da entelektüel sermayenin raporlanmasını zorlaştırmaktadır. Firma çalışanları, entelektüel sermayenin raporlanması sürecine katılmalı ve destekleri sağlanmalıdır. Özellikle, bazı şirketlerde personelin entelektüel sermayenin raporlanmasının önemini kavrayamadığı durumlarda sorunlar gözlemlenmekte, uygulama süreci zorlaşmaktadır.⁴⁵⁵

Entelektüel sermayenin raporlanması esnasında bilgilerin temin edilmesi ve tüm paydaşlara sunulması konusunda da belirli durumlarda firma içi manipulasyon ve taraflı yorumlama söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla, entelektüel sermayenin raporlanması husunda manipulasyon ve taraflı yorumların minimize edilmesi gerekmektedir.⁴⁵⁶

3.2.2 Entelektüel Sermayenin Raporlanmasının Faydaları

Entelektüel sermayenin raporlanması işletmelere çeşitli faydalar sunacaktır. Öncelikle, firma personelinin başlayarak tüm şirketin performansı yükselecektir. Yönetimsel kontrol sistemi güvenilir bir yapıya kavuşacaktır. Bu sayede işletmeler güçlü ve zayıf yönlerini keşfedecek, diğer firmalardan daha başarılı yada başarısız oldukları alanları tespit edeceklerdir. Entelektüel sermayenin raporlanmasıyla işletme içi yönetim birimleri çok daha başarılı olacak, görevlerini daha kolay yerine getirecektir.⁴⁵⁷ Entelektüel sermayenin raporlanmasıyla işletmeler uzun vadeli stratejik hedeflerini de belirlemiş olacaklardır. Ayrıca, entelektüel sermaye raporlarından firma içi ve firma dışı bütün bilgi kullanıcıları faydalanacaktır.⁴⁵⁸

İşletmeler, entelektüel sermayelerini raporladıklarında daha fazla fon temin etme şansına da kavuşurlar. Kredi kurumlarına karşı entelektüel sermayelerini teminat

⁴⁵⁵ Nordic Industrial Fund, "Intellectual Capital Managing and Reporting", Nordika Project Report, Ekim 2001, s. 22.

⁴⁵⁶ Choo, C. W. ve Bontis, N, "The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge", Oxford University Press, 2002, s. 668.

⁴⁵⁷ Boda, G. ve Szlavik, P, "Alternative Accounting to Manage Intellectual Capital", The Electronic Journal of Knowledge Management, Cilt: 5, Sayı: 1, 2007, s. 8.

⁴⁵⁸ Yereli ve Gerşil, s. 22.

olarak gösterebilirler.⁴⁵⁹ Ayrıca finansal analizcilerin görüşleri doğrultusunda, entelektüel sermayenin raporlanması nihai kredi derecelendirmesinin %70'ini etkilemekle birlikte, oran sektörlere ve işletmelere göre değişebilmektedir.⁴⁶⁰

Firmaların entelektüel sermayelerinin sistematik yönetimi ile yeni müşteri, personel ve diğer kaynakların temini de entelektüel sermayenin raporlanmasıyla ideal düzeye erişir.⁴⁶¹ Üstelik, entelektüel sermayenin raporlandığı firmalarda personelin motivasyonun ve çalıştığı işletmeye güveninin de arttığı belirtilmektedir. Personel motivasyonu ile güveninin yükselmesi ise müşteri tatminini arttırmaktadır.⁴⁶²

Entelektüel sermayenin raporlanması, uygulayıcı işletmenin ve üst yönetimin şeffaflığının, sorumluluğunun ve dürüstlüğünün de bir göstergesidir.⁴⁶³ İşletmenin sosyal sorumluluk seviyesinin belirlenmesi konusunda da entelektüel sermayenin raporlanması ön plana çıkar.⁴⁶⁴ Entelektüel sermayelerini raporlamayan firmalar ise bu alanlarda birer soru işaretidir. Özellikle Enron, Tyco ve WorldCom skandallarından sonra, tüm dünyada şeffaf raporlama odak noktası haline gelmiştir.⁴⁶⁵

Ayrıca, entelektüel sermayenin raporlanması uygulayıcı firmaların reputasyonunu da arttırmaktadır. İşletme reputasyonunun artması ise borsa değerinin yükselmesi ve sermaye artırım imkanlarının doğması bakımından avantajlıdır.⁴⁶⁶ İskandinavya'nın en büyük sigorta ve finansal hizmetler şirketi olarak anılan Skandia firması, daha önce % 40 oranında artan hisse senedi fiyatının % 25'lik kısmının entelektüel

⁴⁵⁹ Ertuğrul, M, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması", Bilgi Yönetimi Websitesi, 2002, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=183, (11 Mart 2009).

⁴⁶⁰ Zambon, S. ve Marzo, G, "Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy", Ashgate Publishing, 2007, s. 188.

⁴⁶¹ Bengtsson, Paulin, Svensson, s. 46.

⁴⁶² Ticha, I, "Intellectual Capital Reporting", Agricultural Economics, Sayı: 54, Çek Cumhuriyeti, 2008, s. 58.

⁴⁶³ Bengtsson, Paulin, Svensson, s. 55.

⁴⁶⁴ Woodward, D, Edwards, P, Birkin, F, "Some Evidence on Executives' Views of Corporate Social Responsibility", British Accounting Review, Cilt: 33, Sayı: 3, Eylül 2001, s. 359.

⁴⁶⁵ Starovic, D. ve Marr, B, "Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital", Chartered Institute of Management Accounts, Londra, 2003, s. 7.

⁴⁶⁶ Shaikh, J, "Measuring and Reporting of Intellectual Capital Performance Analysis", Journal of American Academy of Business, Cilt: 4, Sayı: 1/2, 2004, s. 442.

sermayenin raporlanması sonucu sağlandığını belirtmiştir. Dolayısıyla, entelektüel sermayenin raporlanması Skandia firmasının borsa değerini arttırmasında önemli bir rol oynamıştır.⁴⁶⁷

Bunun yanında, entelektüel sermayenin raporlanmasıyla Ar-Ge, eğitim ve yazılım yatırımları artar, yatırımcı ve yöneticiler için karar verme süreci iyileşir, firma değer ve hedeflerinin dış paydaşlarla paylaşılması konusunda güçlü bir iletişim de sağlanmış olur.⁴⁶⁸ Belirtilenlerle bağlantılı olarak, entelektüel sermayenin raporlanmasının işletmelerin Ar-Ge çabalarını canlandırdığı ve daha gözlemlenebilir hale getirdiği vurgulanmaktadır. Entelektüel sermaye, günümüzün bilgi odaklı ekonomisinin gizli lokomotifidir. Bu nedenle, entelektüel sermaye raporları ile firmaların entelektüel sermaye bilgilerin paylaşımı son derece önemlidir.⁴⁶⁹

Aynı zamanda, entelektüel sermayenin raporlanması işletmelerin faaliyet ve karlılığını çok daha net bir şekilde ortaya koyacağından, yatırım ile getiriler arasındaki ilişkiler de çok daha iyi bir şekilde kavranacaktır. Günümüzün geleneksel muhasebe tarafından sunulan raporlama anlayışında, entelektüel sermayenin yatırım ve getirilerinin raporlanması konusunda çeşitli problemler mevcuttur.⁴⁷⁰

Entelektüel sermayenin raporlanmasıyla işletmenin değer yaratma potansiyelindeki değişimler de izlebilir. Bu sayede daha erken müdahalede bulunmak ve fırsat maliyetlerini azaltmak da mümkün olur. Firma içerisinde daha iyi bir kaynak dağılımı da sağlanır.⁴⁷¹

⁴⁶⁷ Sullivan, P, "Profiting from Intellectual Capital", Journal of Knowledge Management, 1999, s. 132.

⁴⁶⁸ Koch, G, "Intellectual Capital Reporting: Implementation and Experiences at the Australian Research Centers", Knowledge Management Academy Session on Intellectual Capital Reporting, Viyana, Şubat 2003, s. 2.

⁴⁶⁹ Sanchez, M. P, Castrillo, R, Elena, S, "Intellectual Capital Management and Reporting in Universities", International Conference on Science, Technology and Innovation Indicators, Lugano, 15-17 Kasım 2006, s. 5-6.

⁴⁷⁰ Hunter, L, "Intellectual Capital: Accumulation and Appropriation", Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research Working Paper, Sayı: 22/02, Avustralya, Kasım 2002, s. 51.

⁴⁷¹ Roos, G, "An Intellectual Capital Primer", Proceedings of the PRISM Conference on Intangibles, Mayıs 2003, s. 8.

Entelektüel kaynakların gerçek değerini öğrenebilmek ve diğer işletme varlıklarıyla karşılıklı bağımlılıklarını keşfedebilmek için de entelektüel sermayenin raporlanması ciddi faydalar sağlar.⁴⁷²

İşletmelerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki farkın giderilmesi ve daha doğru bilgi sunulması da ancak entelektüel sermayenin raporlanması ile mümkün olacaktır.⁴⁷³ Bir kısım büyük yatırımcılar firmayla ilgili bilgilere özel toplantılar sayesinde daha kolay ulaşabilmekte, daha doğru bilgiler temin edebilmektedir. Diğer hisse senedi sahipleri ise belirtilen bilgilere ulaşamadığından ve firmanın gerçek değerini öğrenemediğinden, hisse senetlerini olması gerekenden daha düşük fiyatlara satmaktadırlar.⁴⁷⁴ Fakat, paydaş teorsisi ışığında bir firmanın birçok paydaşı bulunmaktadır ve hisse senedi sahipleri de dahil olmak üzere tüm paydaşların işletme tarafından eşit muamele görmesi gerekmektedir.⁴⁷⁵ Entelektüel sermayenin raporlanması, bu soruna da çözüm üretmektedir.

Firmaların insan kaynağına verdikleri önemi gösterebilmeleri ve yenilikçi özelliklerini paydaşlara vurgulayabilmeleri için de entelektüel sermayenin raporlanması büyük faydalar sağlar.⁴⁷⁶ Bu açıdan bakıldığında, globalleşme süreci çerçevesinde başarıya ulaşmak için entelektüel sermayenin raporlanması önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁷⁷

Entelektüel sermayenin raporlanmasıyla, paydaşlar işletmenin kültürü, örgütsel yapısı ve çalışma koşulları hakkında da fikir sahibi olur. Ayrıca, işletme yönetimi

⁴⁷² King, A. W. ve Zeithaml, C. P., "Competencies and Firm Performance: Examining the Casual Ambiguity Paradox", Strategic Management Journal, Cilt: 22, Sayı: 1, Ocak 2001, s. 75.

⁴⁷³ Aura, O., "Worksite Fitness Policy in an Intellectual Capital Framework", Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, Sayı: 164, 2006, s. 26.

⁴⁷⁴ Lev, B., "Intangibles: Management, Measurement and Reporting", Brookings Institute Press, Washington, 2001, s. 19.

⁴⁷⁵ Deegan, C., "Financial Accounting Theory", Irwin McGraw-Hill Publishing, Sydney, Avustralya, 2000, s. 268.

⁴⁷⁶ Aura, s. 27.

⁴⁷⁷ Mertins, K, Alwert, K, Will, M, "Measuring Intellectual Capital in European SME", Proceedings of I-KNOW '06, Avusturya, 6-8 Eylül 2006, s. 1.

geliştirilmesi gereken personel özelliklerini kavrar. Firma içi bilgi paylaşımı ve yaratımı da entelektüel sermayenin raporlanmasıyla desteklenir.⁴⁷⁸

Ayrıca, işletme içi planlama, entelektüel sermayenin getirilerinin etkin kullanımı, finansal sonuçların entelektüel sermayeyle ilişkisinin belirlenmesi ve yeni ticari anlaşmalar için cazip hale gelmek de entelektüel sermayenin raporlanmasıyla mümkün olur. Üstelik, firmalar entelektüel sermayenin raporlanmasını bir pazarlama aracı olarak da kullanabilirler.⁴⁷⁹

3.2.3 Entelektüel Sermayenin Raporlanması Uygulamaları

Entelektüel sermayenin raporlanması ile ilgili uygulamalara, başta İskandinav ülkeleri olmak üzere çeşitli ülkelerde rastlanmaktadır. Uygulamalar standartlık arz etmemekte, firma ve sektörler göre değişiklik göstermektedir. Entelektüel sermayeyi raporlayan işletmeler incelendiğinde, birçok farklı sektörde faaliyet gösterdikleri gözlemlenmektedir.

3.2.3.1 Infineon Technologies Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Infineon Technologies, Avusturya'nın bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren firmalarından biridir. Şirket için personel becerileri ve yenilik ön plandadır ve bu iki faktöre oldukça önem verilmektedir. Infineon Technologies yöneticileri, firma içerisinde bilgi paylaşımı ve yaratıcılığı desteklemek için teşvik edici bir tutum izlemektedirler. Böylece, şirkette takım çalışması ve yardımlaşma da mümkün olmakta, entelektüel sermayeden mümkün olan en yüksek seviyede yararlanılmaktadır. Entelektüel sermaye raporunun yayınlanmasıyla Infineon Technologies, paydaşlara işletme stratejisi hakkında bilgi sunmayı amaçlamıştır. İşletme tarafından 2005 yılında yayınlanan entelektüel sermaye

⁴⁷⁸ Abeysekera, s. 4.

⁴⁷⁹ Ferrier ve McKenzie, s. 32.

raporunun yanında, yenilikçi firma kültürü, tecrübeli ve yetenekli personelin istihdamı, Infineon'un entelektüel sermayeye ne derece önem verdiğini göstermektedir.⁴⁸⁰

İşletmenin en önemli avantajlarından bir tanesi de Avusturya'da ve küresel anlamda sahip olduğu ilişkiler, kurduğu bağlardır. Infineon Technologies, Avusturya'da birçok uzmanla çalışmakta, bilgilerinden yararlanmaktadır. Avusturya dışında ise çeşitli araştırma ve eğitim kurumları ile işbirliği halindedir. Firmanın uluslararası müşteri portföyü de dikkat çekici yönlerinden biridir.⁴⁸¹

Aşağıda, Infineon Technologies firmasının entelektüel sermaye raporu gösterilmektedir.⁴⁸²

Tablo 3.2.2

Infineon Technologies Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması

<i>İnsan Sermayesi</i>	
Toplam Personel Sayısı	2.697
Uluslararası (Yabancı) Personel Oranı (%)	13,9
Doktora Öğrencileri Sayısı	7
Geçici Personel Sayısı	237
Deneyimsiz Personel Sayısı	40
Bayan Personel Oranı (%)	11,0
Yönetim Kademelerindeki Bayan Personel Oranı (%)	3,3
İşten Ayrılma Oranı (%)	1,6
Personel Devir Oranı (%)	4,1
Hizmet Eğitimi Verilen Personel Oranı (%)	2,0
Firma Tarafından Organize Edilen Eğitim Sayısı	1.818
Dış Kaynaklarca Organize Edilen Eğitim Sayısı	392
Yarı Zamanlı Çalışan Personel Sayısı	110

⁴⁸⁰ Infineon, "Infineon Intellectual Capital Report 2005", Handout for OECD Conference, 2005, s. 4, 11.

⁴⁸¹ Infineon, s. 10.

⁴⁸² Infineon, s. 24.

<i>Yapısal Sermaye</i>	
Firma Gelişimi için Sunulan Öneri Sayısı	23.160
İmalat için İmkan Dahilinde Olan Değişim Modelleri	988
Personelce Üstlenilen Gönüllü Ek Görevler	216
<i>İlişki Sermayesi</i>	
Tedarikçi Firma Sayısı	1.957
Tedarikçi Firmalar İçerisinde KOBİ (Küçük, Orta ve Büyük Ölçekli İşletmeler) Oranı (%)	80,7
Ar-Ge Projelerinde İşbirliği Yapılan Firmaların Sayısı	77
Araştırma Ağ ve Topluluklarına Katılım/Üyelik Sayısı	10
Eğitim ve Öğretim Alanlarında Yapılan İşbirliklerinin Sayısı	15
Firmada Yapılan Stajların Sayısı	613

Kaynak: Infineon, “Infineon Intellectual Capital Report 2005”, Handout for OECD Conference, 2005, s. 24.

3.2.3.2 Systematic Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Entelektüel sermayenin raporlanması uygulamalarına örnek teşkil eden şirketlerden bir tanesi, 1985 yılında Danimarka’da kurulmuş olan ve yazılım mühendisliği alanında faaliyet gösteren Systematic şirkettir. Firma, Danimarka Savunma Bakanlığı da dahil olmak üzere ulaştırma ve hizmet sektöründeki birçok kuruluşa teknik sistem çözüm ve destek hizmeti geliştirmektedir.⁴⁸³ Systematic’in ana odak noktası bilgi ve iletişim sistemlerini kapsayan bilgi teknolojisi çözümleri olup, şirketin uluslararası alanda ve askeri, taşımacılık, imalat, finans ve sağlık sektörlerinde de müşterileri bulunmaktadır.⁴⁸⁴

Systematic firması, ilk entelektüel sermaye raporunu 1999 yılında oluşturmuştur. Raporun oluşturulması ve paydaşlarla paylaşımındaki ana hedef ise firmanın

⁴⁸³ Mouritsen, J, “Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies”, s. 368.

⁴⁸⁴ Systematic, “Theme: Knowledge Management”, Intellectual Capital Report, 2000, s. 6.

bilgi kaynaklarının kapsamını tespit etmek ve belirtilen kapsamın geliştirilmesinde yönetimin istek ve çabalarını vurgulamaktır. Bunun yanında, Systematic'in yarattığı entelektüel sermaye raporu ile yazılım, müşteri sadakatı, entelektüel mülkiyet hakları ve personelin teknik bilgileri gibi maddi olmayan varlıkların tanımlanması ve değerlerinin tespiti de hedeflenmiştir. Systematic'in arka planda saklı amaçlarından bir diğeri ise yüksek derecede sistematik bir yapıya kavuşmuş süreçler ile kalifiye personeli, kaliteli ürünler oluşturmak amacıyla biraraya getiren bilgiye açık bir firma karakteri yaratmaktır.⁴⁸⁵

1999 yılında, Systematic'in entelektüel sermaye raporunu yayınlamasından sonra bazı gelişmeler gözlemlenmiştir. Belirtilen gelişmeler firma içi ve firma dışı gelişmeler olmak üzere iki ana kategori altında incelenmiştir. Personelin yeteneklerinin tespit edilmesi ve geliştirilmesi, firma içi gelişmelere örnek olarak gösterilmiştir. Systematic'in tanınır bir firma kimliğine bürünmesi ve bilgi teknolojileri çalışanlarının işletmeye olan artan ilgisi ise firma dışı gelişmelerden biri olarak listelenmiştir.⁴⁸⁶

Systematic'in 1999 yılında yayınladığı entelektüel sermaye raporunun birinci kısmında şirketle ilgili bazı genel bilgiler yer almıştır. Bunlar firmanın faaliyet sahası, kuruluş yılı, müşterileri ve ait oldukları sektörler, projeleri, ortakları, ürünleri, misyon, vizyon ve değerleri gibi bilgilerdir. Entelektüel sermaye raporunun ikinci kısmında ise entelektüel sermayeyle ilgili ölçütlerden oluşan tablolar sunulmaktadır. Ölçütler, çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknoloji olarak kategorize edilmiş, bu şekilde değerleriyle tabloluşturulmuştur. Entelektüel sermaye raporunun son kısmında ise yıllık finansal raporlar özet halinde sunulmuştur. Burada grafiksel olarak satışlar, vergi sonrası kar ve personel sayısı beş yıllık değerleriyle, bilanço ile kar-zarar hesabı ise son iki yıllık değerleriyle karşılaştırmalı bir biçimde yer almıştır.⁴⁸⁷

⁴⁸⁵ Şamiloğlu, s. 238.

⁴⁸⁶ Mouritsen, J, "Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies", s. 368.

⁴⁸⁷ Erkal, s. 133.

Aşağıda, Systematic'in çalışanlarıyla ilgili ölçütlerin raporlanması gösterilmektedir.⁴⁸⁸

Tablo 3.2.3

Systematic Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması

ÇALIŞAN PROFİLİ	96/97	97/98
Personel sayısı (30 Eylül itibariyle, Danimarka'daki ofiste)	98	124
Tam zamanlı çalışan personelin ortalama sayısı	76	102
İşe alınan yazılım mühendisleri	22	34
İşten çıkarılan yazılım mühendisleri	8	11
Profesyonel yazılım deneyimi (yıl olarak, tüm personelin)	362	485
Profesyonel yazılım deneyimi (yazılım mühendisi başına ortalama yıl)	4,8	5,0
Eğitim günleri (çalışan/yıl)	3,6	5,2
Eğitim yatırımları (çalışan/yıl, Danimarka Kronu)	10.500	10.400
Hastalık nedeniyle işe gelmeme (gün/çalışan)	3,4	4,0
Toplam çalışan memnuniyeti (1-5 arasındaki ölçeğe göre)	3,37	3,54
Systematic'i tatmin edici- çok tatmin edici bir iş ortamı olarak görenlerin yüzdesi	%88	%93

Kaynak: Systematic, "Intellectual Capital Report 1999", Kopenhag, Danimarka, 1999, s. 9.

Systematic'in çalışanlarıyla ilgili entelektüel sermaye raporu sunulduktan sonra, raporda bulunan iki dönem karşılaştırılarak yorumlanmaktadır.⁴⁸⁹ Systematic'in entelektüel sermaye raporlamasını anlamlı kılan unsurlardan biri, firmanın yıllar ve dönemler itibariyle karşılaştırma ve yorumlamalarda bulunmasıdır.

⁴⁸⁸ Systematic, "Intellectual Capital Report 1999", Kopenhag, Danimarka, 1999, s. 9.

⁴⁸⁹ Erkal, s. 136.

3.2.3.3 CMM Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması

CMM (Center for Molecular Medicine), bir İsveç firması olup, moleküler ilaç ve biyoloji alanlarında faaliyet göstermektedir. Operasyonel bir Ar-Ge merkezi yapısında olan CMM, kronik hastalıkların tedavisi için yoğun araştırmalar ve çalışmalar gerçekleştirmektedir. Ayrıca, CMM personeli yapılan çalışmalarla ilgili makaleler de yayınlamaktadır. Bünyesinde birçok profesör, doçent, yardımcı doçent ve doktora öğrencisi barındıran CMM, Nobel ödülüne sahip altı çalışanıyla da dikkat çekmektedir.⁴⁹⁰

Entelektüel sermayeye oldukça önem veren CMM’de ilişki sermayesi dikkat çekmektedir. Firma, İsveç’ten ve dünyadan birçok bilimadamı ve akademisyen ile beraber çeşitli çalışma ve araştırmalar yürütmektedir. Ayrıca, Karolinska Enstitüsü (Karolinska Institutet) ve Karolinska Üniversite Hastanesi (Karolinska University Hospital) ile CMM işletmesi arasında güçlü bir işbirliği bulunmaktadır. Yapısal sermaye bazında da CMM, bio-bankardan temin etmiş olduğu çeşitli klinik ve biyolojik materyallerle güçlü bir konumda bulunmaktadır. CMM’in bilgi teknolojisi altyapısı da oldukça gelişmiştir. Bunların yanında CMM, sahip olduğu zengin entelektüel sermayesinden daha fazla faydalanabilmek amacıyla merkezlerinin zemin katına bir lokanta yerleştirmiştir. Yapısal sermayenin bir parçası olan bu lokantada gayriresmi toplantılar gerçekleştirilmekte, çeşitli konularla ilgili beyin fırtınası yapılmaktadır.⁴⁹¹

⁴⁹⁰ CMM (Center for Molecular Medicine), “Intellectual Capital Report 2005”, CMM Websitesi, 2005, s. 3-5, http://www.cmm.ki.se/omCMM/documents/ICR_2005_english.pdf, (7 Nisan 2009).

⁴⁹¹ CMM, s. 13.

Aşağıda, CMM firmasının entelektüel sermaye raporu yer almaktadır.⁴⁹²

Tablo 3.2.4

CMM Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması

<i>İnsan Sermayesi</i>	
Toplam Personel Sayısı	363
Toplam Profesör Sayısı	23
Toplam Doçent ve Yardımcı Doçent Sayısı	55
Toplam Post-Doktora Personeli Sayısı	83
Doktora Öğrencisi Sayısı	153
Erkek Doktora Öğrencilerinin Oranı (%)	26,0
Bayan Doktora Öğrencilerinin Oranı (%)	74,0
Erkek Öğretim Üyelerinin Oranı (%)	49,0
Bayan Öğretim Üyelerinin Oranı (%)	51,0
<i>Yapısal Sermaye</i>	
Kullanılan Bio-Bankaların Sayısı	63
Teknik Yapı için Harcanan Fonların Toplam Miktarı	12,6
<i>İlişki Sermayesi</i>	
Klinik Altyapıya Sahip Doktora Öğrencilerinin Sayısı	54
Firma Dahilindeki İşbirliği Sayısı	93
Karolinska Üniversite Hastanesi ile Yapılan İşbirlikleri	128
Karolinska Enstitüsü ile Yapılan İşbirlikleri	99
Karolinska Üniversite Hastanesi ve Karolinska Enstitüsü Dışında İsveç'te Yapılan İşbirlikleri	112
Yurtdışı Bağlantılı İşbirlikleri	192
Daha Önce Firmada Çalışan Doktora Öğrencilerinden Yurtdışı Araştırma Gruplarında Görevli Olanlar	72
İsveç Dışındaki Ülkelerden Gelen Doktora Öğrencileri	62

⁴⁹² CMM, s. 18.

Lisans Eğitimi İsviçre Dışında Başka Bir Ülkede Gerçekleştirmiş Öğretim Üyelerinin Sayısı	46
---	----

Kaynak: CMM (Center for Molecular Medicine), “Intellectual Capital Report 2005”, CMM Websitesi, 2005, s. 18, http://www.cmm.ki.se/omCMM/documents/ICR_2005_english.pdf, (7 Nisan 2009).

3.2.3.4 Carl Bro Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Entelektüel sermayenin raporlanması ile ilgili uygulamalara Carl Bro şirketinde de rastlanır. Carl Bro Danimarka’ya ait bir işletme olup, uluslararası mühendislik danışmanlığı yapmaktadır. Ayrıca inşaat, taşımacılık, enerji, tarım, sanayi, denizcilik ve telekomünikasyon sahalarında faaliyette bulunmaktadır. 1996 yılında Carl Bro’nun misyon, vizyon ve değerler tablosunu yayınlamasıyla şirketin gelişimi için ilk adımlar atılmış, entelektüel sermayenin raporlanması sürecine giriş yapılmıştır.⁴⁹³

Firmanın entelektüel sermayeyi raporlamasının temel nedeni ise finansal tablolardan beklenilene elde edememesidir. Carl Bro işletmesine göre, geleneksel finansal tablolar firma ve onun gelecek potansiyeli hakkında doğru bilgi yansıtmaktan uzaktır.⁴⁹⁴

Carl Bro’ya göre entelektüel sermaye, altı sermaye unsurundan meydana gelmektedir. Bunlar insan sermayesi, müşteri sermayesi, imaj sermayesi, yenilik sermayesi, süreç sermayesi ve bilgi teknolojileri sermayesidir. Belirtilen son beş entelektüel sermaye unsuru, yapısal sermayenin kapsamına girmektedir.⁴⁹⁵

Firmanın entelektüel sermaye raporu ise iki temel nokta üzerine yoğunlaşmıştır. Öncelikle, Carl Bro’nun çalışma ilkelerine ne derece sadık olduğu önemlidir. Bilgi yönetimi, bilgi öncelikleri ve işletme faaliyetleri konularına kapsayan

⁴⁹³ The Danish Agency for Trade and Industry, “A Guideline for Intellectual Capital Statements: A Key to Knowledge Management”, Publications of the Danish Agency for Trade and Industry, Ekim 2002, s. 41.

⁴⁹⁴ The Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, “Intellectual Capital Statements in Practice: Inspiration and Good Advice”, Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Websitesi, Kasım 2000, <http://www.vtu.dk/iaccounts>, (3 Nisan 2009).

⁴⁹⁵ The Danish Agency for Trade and Industry, s.41.

belgeler burada önemlidir. İkinci temel nokta ise, entelektüel sermayenin firma kaynağı olarak mevcut olup olmadığını gösteren ölçütlerdir.

Belirtilen ölçütleri kapsayan Carl Bro'nun entelektüel sermaye raporu aşağıda yer almaktadır.⁴⁹⁶

Tablo 3.2.5

Carl Bro Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması

Ölçüler Kategori	Etkiler	Faaliyetler	Kaynaklar
Çalışanlar	* Müşteri memnuniyetinin değeri (%)	* Eğitim yatırımları (çalışan/yıl) * Kişisel gelişim planında çalışanların oranı	* Personel sayısı * Bayan ve erkek personelin sayısı * Personelin yaşa göre dağılımı * Eğitim profili * Yurt dışında çalışan personelin toplam personel içindeki oranı
Müşteriler	* Müşteri memnuniyeti * Diğer şirket yöneticileri açısından Carl Bro'nun imajı * Carl Bro'yu potansiyel işveren olarak gören öğrenciler açısından şirket imajı (%)		* Satışların, özel ve kamu kesimi müşterilerine göre dağılımı * Şirketteki uzmanlık alanlarına göre satışların dağılımı * En büyük beş müşterinin satışlardaki payı * En büyük on müşterinin satışlardaki payı
Süreçler	* Yönetim sisteminden memnun olan çalışanların oranı * Yeni ürünlerin ilk satışındaki toplam sayı * Yeni ürünlerin ilk satışında çalışan başına düşen sayı	* Yenilik (buluş) projelerinin toplam sayısı * Çalışan başına yenilik (buluş) projelerinin sayısı	* Farklı sektörleri kapsayan şirket projelerinin sayısı * Tüm projeler içinde, eğitim-sel projelerin oranı * Şirket bünyesinde oluşturulan veya satın alınan farklı işletme birimlerini kapsayan projelerin oranı * Farklı işletme birimlerini kapsayan projelerden elde edilen gelirlerin oranı
Teknoloji		* Çalışan başına yapılan bilgi teknolojisi yatırımı	* İşle ilgili faaliyetlerini telefon üzerinden yapan çalışanların yüzdesi * Paylaşılan bilgi veri tabanının büyüklüğü (gigabyte cinsinden) * Intranet üzerinden paylaşılan bilgi belgelerinin sayısı

Kaynak: Mouritsen, J, Larsen, H. ve Bukh, P. N, "Intellectual Capital and the Capable Firm: Narrating, Visualizing and Numbering for Managing Knowledge", Accounting Organizations and Society, Cilt: 26, Sayı: 7-8, Elsevier Publishing, Ekim-Kasım 2001, s. 754.

⁴⁹⁶ Mouritsen, Larsen ve Bukh, "Intellectual Capital and the Capable Firm: Narrating, Visualizing and Numbering for Managing Knowledge", s. 754.

3.2.3.5 Oracle Denmark Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Oracle, bilgi teknolojileri ve yazılım alanlarında faaliyet gösteren küresel bir işletmedir. Kökeni Amerika Birleşik Devletlerine dayanmakla birlikte bugün dünyada Türkiye de dahil olmak üzere birçok ülkeye yayılmış bir şirkettir. Firmanın sloganı “Oracle bir bilgi işletmesidir” olup, bu işletmenin misyon ve vizyonuyla oldukça örtüşmektedir. Oracle, işletme veri yönetimi, işletme operasyonları, veri depolama, içerik ve doküman yönetimi, pazarlama ve satış yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve arz zinciri yönetimi konularında çeşitli yazılımlar geliştirerek müşterilerine hizmet sunmaktadır. Son yıllarda Oracle, işletme satın alımları yöntemiyle büyümüş ve üretimini yükseltmiştir. PeopleSoft, Siebel Systems ve Hyperion Solutions firmalarının yanında 2008 yılında da BEA Systems işletmesini 8,5 milyar dolara satın almıştır.⁴⁹⁷

En güçlü rakipleri Microsoft, IBM ve SAP olan Oracle’da entelektüel sermaye önemli bir yere sahiptir. Bunun da nedeni yazılım ve programlara şirketlerinin piyasadaki başarısının teknik uzmanlıktan oldukça etkilenmesidir.⁴⁹⁸ Oracle’ın sahip olduğu ve insan sermayesinin kapsamına giren program ve yazılım uzmanları haricinde, müşteri sermayesi de etkindir. Firmanın müşteri portföyü incelendiğinde, endüstri, finans, eğitim, kamu, telekomünikasyon ve savunma sektöründen çeşitli müşterilerinin olduğu gözlemlenmektedir.⁴⁹⁹ Oracle’ın Danimarka şubesi olarak kabul edilen Oracle Denmark, entelektüel sermaye ve bilgi paylaşımına son derece önem vermesinden ötürü, 2005 yılında bir entelektüel sermaye raporu yayınlamış, bununla bağlantılı olarak 2006 yılına özgü hedefler de belirlemiştir.

⁴⁹⁷ Hoovers, “Oracle Company Description”, Hoovers Websitesi, 2009, http://www.hoovers.com/oracle/--ID_14337--/free-co-profile.xhtml, (8 Nisan 2009).

⁴⁹⁸ Hoovers, “Oracle Competition”, Hoovers Websitesi, 2009, http://www.hoovers.com/oracle/--ID_14337,FRIC__88--/free-co-competition.xhtml, (8 Nisan 2009).

⁴⁹⁹ Oracle Turkey, “Oracle İş Olanakları”, Oracle Turkey Websitesi, 2009, <http://www.oracle.com/global/tr/corporate/employment/index.html>, (8 Nisan 2009).

Aşağıda, Oracle Denmark işletmesinin 2005 yılı entelektüel sermaye raporu yer almaktadır.⁵⁰⁰

Tablo 3.2.6

Oracle Denmark Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması

<i>İnsan Sermayesi</i>	
Toplam Personel Sayısı	240
İşten Ayrılma Oranı (%)	8,4
Ortalama İşe Devamsızlık (Gün)	3,6
Minimum Personel Yaşı (En Genç Personelin Yaşı)	21
Maksimum Personel Yaşı (En Yaşlı Personelin Yaşı)	61
Yönetim Kademesindeki Erkek Personel Oranı (%)	78,0
Yönetim Kademesindeki Bayan Personel Oranı (%)	22,0
Yılın İlk Çeyreğinde Gelişim Planı Geliştirilen Personel Oranı (%)	48,0
İşletme Yüksek lisansını (M.B.A. - Master of Business Administration) Tamamlayan Personel Sayısı	2,0
Firma İçerisinde Düzenlenen Yenilik Yarışmaları	1,0
Faaliyet Sonrası Gerçekleştirilen Değerlendirmelerin Sayısı	5,0
Danışmanlık Sektöründe İstihdam Edilen Personelin En Azından Bir Profesyonel Topluluğa Üye Olma Oranı (%)	98,0

Kaynak: Nordic Innovation Center, “Intellectual Capital Report Oracle Denmark 2005”, Nordic Innovation Center Websitesi, 2005, s. 14, http://nhki.si.is/media/nhki/Oracle_IC.pdf, (8 Nisan 2009).

⁵⁰⁰ Nordic Innovation Center, “Intellectual Capital Report Oracle Denmark 2005”, Nordic Innovation Center Websitesi, 2005, s. 14, http://nhki.si.is/media/nhki/Oracle_IC.pdf, (8 Nisan 2009).

3.2.3.6 Dator Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Dator, Danimarka'nın bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren firmalarından biridir. Dator'un müşterilerine sunduğu teknik çözümler, her bir proje için özel olarak oluşturulan proje grupları ile gerçekleştirilir.⁵⁰¹

Firmada personelin sahip olduğu bilgi, uzmanlık bilgisi ve uygulama bilgisi olmak üzere ikiye ayrılır. Uzmanlık bilgisi, bilgisayar yazılımları ve donanımlarıyla ilgili bilgileri ifade etmektedir. Uygulama bilgisi ise müşteri ihtiyaçları ile ilgili süreçleri içermektedir.⁵⁰²

Dator'un kendine özgü bir yönetim modeli bulunmaktadır ve bu modelde personel, proje lideri kimliğine sahip olmaktadır. Proje grupları halinde çalışan ve proje lideri karakterine bürünen tüm personelin böylece mesleki yetenekleri, kişisel özellikleri ve sosyal becerileri entegre edilmektedir.⁵⁰³

Dator işletmesinin entelektüel sermaye raporunda yer alan ölçütler ise yalnız personel bazlıdır. Diğer bir ifadeyle, personeli esas alarak meydana getirilmiştir. Ayrıca Dator'da personel, şirket hisselerinin belirli bir oranına sahip olduğundan stratejik ortak olarak kabul etmektedir. Böylece, Dator'daki tüm çalışanların firmayı benimsemesi amaçlanmaktadır.

Stratejik bir ortak olarak kabul edilen personelin geliştirilmesi, firma kaynakları ve çalışan becerileri Dator için çok önemli faktörlerdir. Tüm bunlar, Dator'un entelektüel sermayeye son derece önem verdiğini ispatlamaktadır.⁵⁰⁴

⁵⁰¹ Mouritsen, Larsen ve Bukh, "Intellectual Capital and the Capable Firm: Narrating, Visualizing and Numbering for Managing Knowledge", s. 750.

⁵⁰² Mouritsen, Larsen ve Bukh, a.g.e, s. 750.

⁵⁰³ Bukh, "Constructing Intellectual Capital Statements", s. 99-100.

⁵⁰⁴ Mouritsen, Larsen ve Bukh, a.g.e, s. 751.

Aşağıda, Dator firmasının personeli için belirlediği ölçütler ışığında oluşturduğu entelektüel sermaye raporu yer almaktadır:⁵⁰⁵

Tablo 3.2.7

Dator Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması

Ölçüler Kategori	Etkiler	Faaliyetler	Kaynaklar
		<ul style="list-style-type: none">* Ortalama eğitim yatırımları (çalışan /yıl)* Toplam maaşların yüzdesi olarak eğitim yatırımları* İş başında eğitimin ortalama saati* Faaliyetler için gereken ortalama saatler	<ul style="list-style-type: none">* Personel sayısı* Bayan ve erkek personelin sayısı* Bir önceki yılda, işe yeni giren personelin sayısı* Bir önceki yılda, istifa edenlerin sayısı* Personel dağılımı (yaşa ve faaliyetlere göre)* Personelin şirkette toplam çalışma süresinin, toplam personel sayısına oranı* Personelin ortalama yaşı* Personelin eğitim profili* Personelin farklı branşlardaki eğitimlerinin listesi
Müşteriler			
Süreçler			
Teknoloji			

Kaynak: Bukh, P. N, "Constructing Intellectual Capital Statements", Scandinavian Journal of Management, Cilt: 17, 2001, s. 100.

3.2.3.7 ANZA Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması

ANZA, bir İzlanda firması olup, 1 Mart 1997'de kurulmuştur. Bilgisayar sistemleri, bilgi yönetim sistemleri ve ağ (network) hizmetleri alanlarında faaliyet gösteren

⁵⁰⁵ Bukh, "Constructing Intellectual Capital Statements", s. 100.

ANZA, ayrıca İzlanda'daki birçok büyük ölçekli şirkete de yazılım ve donanım satmaktadır.⁵⁰⁶

Entelektüel sermayeye yüksek derecede odaklanan ANZA'nın entelektüel sermaye raporları üç kısımdan oluşmaktadır. Bunlar insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi kısımlarıdır. Ayrıca, ANZA için insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi arasındaki etkileşim de oldukça önemlidir. ANZA'ya göre firma içerisindeki bilgi alışverişinin nasıl gerçekleştiğini anlamanın yolu, belirtilen ilişkinin kavranması ile mümkün olmaktadır.⁵⁰⁷

ANZA firmasının entelektüel sermaye raporu yayınlamasının nedenleri ise finansal varlıklarının haricinde maddi olmayan varlıkları hakkında da bilgi sunmak, rapordan elde edilen sonuçlarla işletmenin faaliyetlerini iyileştirmek ve başarılı bir bilgi yönetim stratejisi oluşturmak ile maddi olmayan varlıkları yıllar itibariyle karşılaştırmak şeklinde listelenebilir.⁵⁰⁸

Aşağıda, ANZA firmasının 2004 yılı entellektüel sermaye raporuna yer verilmektedir.⁵⁰⁹

Tablo 3.2.8

ANZA Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması

<i>İnsan Sermayesi</i>	
Toplam Personel Sayısı	70,0
Personel Devir Oranı (%)	15,0
Personelin Ortalama Yaşı	35,0
Personelin Firmada Çalıştığı Ortalama Yıl Sayısı	4,78
Bayan Personel Oranı (%)	21,0

⁵⁰⁶ Nordic Innovation Center, "ANZA Intellectual Capital Report 2004", Nordic Innovation Center Websitesi, 2004, s. 3, <http://nhki.si.is/media/nhki/ANZAIC.pdf>, (9 Nisan 2009).

⁵⁰⁷ Nordic Innovation Center, a.g.e, s. 3.

⁵⁰⁸ Nordic Innovation Center, a.g.e, s. 4.

⁵⁰⁹ Nordic Innovation Center, a.g.e, s. 6-9.

Erkek Personel Oranı (%)	79,0
Yönetim ve Amirlik Pozisyonlarında Görevli Personelin Oranı (%)	30,0
Bayan Yönetici Oranı (%)	25,0
Erkek Yönetici Oranı (%)	75,0
Yükseklisans ve Lisans Derecesine Sahip Personel Oranı (%)	32,0
Önlisans Derecesine Sahip Personel Oranı (%)	28,0
Çeşitli Sertifikalara (Microsoft, Oracle, IBM, CCA, CCSA) Sahip Personel Oranı (%)	31,0
<i>Yapısal Sermaye</i>	
Prosedür Değerlendirme Sayısı (Yıllık)	2,0
İşletmenin Güvenlik Politikasına Verilen Puan (5 Üzerinden)	4,39
İşletmenin Yenilikçi Kimliğine Verilen Puan (5 Üzerinden)	3,76
Mülakat ve Görüşmeye Tabi Tutulan Personel Oranı (%)	85,0
<i>İlişki Sermayesi</i>	
Toplam Gelirler İçerisinde Sabit İş Sözleşmelerinden Sağlanan Gelirlerin Oranı (%)	76,0
Yüksek Tutarlı İş Sözleşmelerinin Oranı (%)	85,0
Düşük Tutarlı İş Sözleşmelerinin Oranı (%)	15,0
Yabancı Firmalardan Sağlanan İş Sözleşmesi Gelirlerinin Oranı (%)	2,0
Müşteri Devir Oranı (%)	3,0
Toplam Maliyetler İçerisinde Pazarlama Maliyetlerinin Oranı (%)	1,5
Yürütülen Ürün Geliştirme ve Yenilik Projelerinin Sayısı	4,0

Kaynak: Nordic Innovation Center, “ANZA Intellectual Capital Report 2004”, Nordic Innovation Center Websitesi, 2004, s. 6-9, <http://nhki.si.is/media/nhki/ANZAIC.pdf>, (9 Nisan 2009).

3.2.3.8 Navision Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Navision, Danimarka'nın finansal ve ticari yazılımlar alanında faaliyet gösteren firmalarından biridir. İşletme 1984 yılında kurulmuş olup, bilgi tabanlı bir firma yapısına sahiptir. Yazılım mühendisleri, araştırmacıları ve diğer personeliyle piyasada rekabetçi avantaj yakalamış olan Navision, bu nedenle entelektüel sermayeye oldukça önem vermektedir.

Aşağıda, Navision’ın entelektüel sermaye raporu yer almaktadır:⁵¹⁰

Tablo 3.2.9

Navision Firmasında Entelektüel Sermaye’nin Raporlanması

Ölçüler Kategori	Etkiler	Faaliyetler	Kaynaklar
Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> * Çalışan devir hızı (son üç yıllık) * Çalışanların sayısındaki mutlak artış ve bölümlerdeki analizi * Tam zamanlı çalışanların sayısındaki artış (ulusal ve uluslararası çalışanlar açısından) 	<ul style="list-style-type: none"> * Personel maliyetlerindeki artış 	<ul style="list-style-type: none"> * Çalışanların ortalama sayısı (son beş yıllık) * Tam zamanlı çalışanların sayısı * Bölümlerdeki personelin analizi * Çalışanların ortalama yaşı * Çalışanların yaşa göre analizi * Çalışanların milliyetlerine göre analizi * Çalışanların eğitim özelliklerine göre analizi * Danimarka dışındaki çalışanların yüzdesi * Toplam faaliyet maliyetinin yüzdesi olarak personel maliyeti
Müşteriler	<ul style="list-style-type: none"> * Dünya çapındaki Navision yazılımlarının sayısı 		<ul style="list-style-type: none"> * Navision sistemlerini kullanan ülkelerin sayısı * Ülkelere özel, sistem versiyonlarının sayısı * Hedef grup * Navision’un finansal yazılımlarındaki entegre çözümlerin sayısı * Yurt dışındaki satışların toplam satışlar içindeki payı * Navision finansal yazılım lisanslarının ortalama fiyatı * Navision finansal yazılımlarının sayısı
Süreçler	<ul style="list-style-type: none"> * Süreçlerin ortalama uygulama süresi * Ortak şirket ağındaki büyüme 	<ul style="list-style-type: none"> * Ar-Ge giderleri (son beş yıllık) * Ar-Ge giderlerindeki yıllık yüzde artış * Son beş yıl satışlarının yüzdesi olarak Ar-Ge giderleri 	<ul style="list-style-type: none"> * Navision yazılım çözümü merkezlerinin sayısı * Ortakların bulunduğu ülke sayısı * Süreçlerin uygulanma süresinin ölçümü * Bağlı şirket, şube ve diğerlerinin sayısı * Ürün geliştirme sürecinde bulunan çalışanların sayısı
Teknoloji		<ul style="list-style-type: none"> * Bilgisayar alımlarını içeren ofis harcamaları 	<ul style="list-style-type: none"> * Kiralanmış ofis alanı (m²) * Windows NT sunucusundaki Navision yazılım sisteminin yüzdesi

Kaynak: Bukh, P. N, “IPO Prospectuses as Intellectual Capital Reports: A Compensation of Danish and Spanish Reporting Practices”, European Accounting Association Annual Conference ‘02”, Kopenhag, Danimarka, Şubat 2002, s. 12-13.

⁵¹⁰ Bukh, “IPO Prospectuses as Intellectual Capital Reports: A Compensation of Danish and Spanish Reporting Practices”, s. 12-13.

3.2.3.9 Sentensia Q AB Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Sentensia Q AB, İsveç'in bilgi teknolojileri altyapısıyla ilgili danışmanlık hizmetleri sunan firmalarından biridir. İşletme 2000 yılının sonbaharında kurulmuş olup, yıllar itibariyle finansal olarak güçlenmiştir. Müşterileri arasında kamu kesimi kuruluşları, sağlık sektörü ve Stockholm merkezli firmalar yer almaktadır.⁵¹¹

Entelektüel sermaye unsurlarından insan sermayesi, Sentensia Q AB'de çok az sayıda personel istihdam edilmesine rağmen önemli bir yere sahiptir. Personel içerisinde teknik uzmanlığa sahip çalışanların yanı sıra işletme odaklı becerilere sahip eleman ve yöneticiler de bulunmaktadır. Ayrıca, Sentensia Q AB'nin personeli çok çeşitli alanlarda farklı müşterilere hizmet etmesinden ötürü de derin bir tecrübeye sahiptir. Tüm belirtilenlerle bağlantılı olarak, işletme içerisinde bilgi paylaşımına, personel tatminine ve daimi gelişime de odaklanılmaktadır.⁵¹²

İşletme, entelektüel sermaye raporu yayınlayarak yapısı hakkında bütünsel bir görüş sunmayı, stratejik vizyonuna katkıda bulunmayı ve değişim ile gelişimleri takip ederek firma yönetimine yardımcı olmayı amaçlamıştır. Küçük ölçekli bir firma olan ve entelektüel sermayesini raporlayarak çeşitli faydalar sağlayan Sentensia Q AB'nin, ileride daha büyük bir şirket olması durumunda ek yararlar elde edeceği de düşünülmektedir.⁵¹³

⁵¹¹ Sentensia Q AB, "Intellectual Capital Report 2004/2005 - Sentensia Q AB", Sentensia Q AB'nin Websitesi, 2005, s. 2, http://www.sentensia.se/pdf/SentensiaQ_IC-report_2004-2005.pdf, (11 Nisan 2009).

⁵¹² Sentensia Q AB, s. 3.

⁵¹³ Sentensia Q AB, s. 7.

Aşağıda, Sentensia Q AB firmasının 2005 yılı entelektüel sermaye raporu gösterilmektedir.⁵¹⁴

Tablo 3.2.10

Sentensia Q AB Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması

<i>İnsan Sermayesi</i>	
Toplam Personel Sayısı	9,0
Personelin Ortalama Yaşı	50,0
Lisans Derecesine Sahip Personel Oranı (%)	22,0
Yüksek Lisans ve Doktora Derecesine Sahip Personel Oranı (%)	55,0
Bayan Personelin Erkek Personelere Oranı	1/8
Aylık Toplam Çalışma Saatleri İçerisinde Eğitim Saatlerinin Oranı (%)	6,3
Personel Tatmin Endeksi (5 Üzerinden)	4,2
Yeniliklere Açıklık ve Teşvik Edicilik (5 Üzerinden)	3,6
Yeni Fikirlerle Açıklık (5 Üzerinden)	3,6
Personel Yetkilerinin Arttırımı (5 Üzerinden)	3,6
İşletme İçerisinde Tutum, Destek ve Motivasyon (5 Üzerinden)	3,3
İşletme Ortamı (5 Üzerinden)	4,1
<i>Yapısal Sermaye</i>	
Doküman Yönetimi (5 Üzerinden)	2,0
Müşteri İlişkileri Yönetimi (5 Üzerinden)	3,0
Bilgi Yönetimi (5 Üzerinden)	2,0
Kalite Sistemlerinin Yıllık Değerlendirilme Sayısı	3,0
Alınan Projelerin Beklenti ve Gerekliliklerinin Karşlanması (5 Üzerinden)	4,8

⁵¹⁴ Sentensia Q AB, s. 9.

İşletme Strateji ve Hedeflerinin Yıllık Değerlendirilme Sayısı	1,0
--	-----

Kaynak: Sentensia Q AB, “Intellectual Capital Report 2004/2005 - Sentensia Q AB”, Sentensia Q AB’nin Websitesi, 2005, s. 2, http://www.sentensia.se/pdf/SentensiaQ_IC-report_2004-2005.pdf, (11 Nisan 2009).

3.2.3.10 Indra Firmasında Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Indra İspanyol kökenli bir firma olup, bilgi teknolojileri alanında faaliyet göstermektedir. Bilgi ve kontrol sistemlerinin tasarımı, geliştirilmesi, uygulanması ve problemlerin çözümü gibi hizmetler sunmaktadır. Simülasyon sistemleri ile elektronik savunma aletleri de Indra tarafından geliştirilmekte, İspanya dışına ihraç edilmektedir.⁵¹⁵

Entelektüel sermaye, Indra firması için başarının en önemli anahtarlarından biridir. Bu nedenle, rekabetsel avantaj sağlayan işletme personeli ile müşteri portföyüne büyük önem verilir. Özellikle eski müşteriler ile olan ilişkiler, müşteri portföyü açısından kilit bir noktada yer almaktadır. Dolayısıyla, Indra firmasının yapısı incelendiğinde ilişki sermayesinin oldukça kritik bir özellik olduğu gözlemlenebilir.⁵¹⁶

Belirtilenler haricinde, Indra’nın entelektüel sermayeye yüksek derecede önem verdiğini gösteren birçok farklı faktör söz konusudur. Örneğin, Indra’ya göre firmaya nitelikli yeni personelin çekilmesi ve halihazırdaki nitelikli personelin de kaybedilmemesi şarttır. Bu nedenle, personele gerekli yatırımın yapılması ve personelle ilgili yeni politikaların geliştirilmesi Indra’nın prensipleri arasında yer almaktadır.⁵¹⁷

⁵¹⁵ Bukh, “IPO Prospectuses as Intellectual Capital Reports: A Compensation of Danish and Spanish Reporting Practices”, s. 16.

⁵¹⁶ Bukh, a.g.e, s. 17.

⁵¹⁷ Bukh, a.g.e, s. 18-19.

Aşağıda, Indra'nın entelektüel sermaye raporu sunulmaktadır:⁵¹⁸

Tablo 3.2.11

Indra Firmasında Entelektüel Sermaye'nin Raporlanması

Ölçüler	Etkiler	Faaliyetler	Kaynaklar
Kategori			
Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> * Şirketten ayrılmış nitelikli olmayan çalışanların sayısı * Şirketten ayrılmış nitelikli olmayan ve yeniden yerleştirilmeyi isteyen çalışanlar 	<ul style="list-style-type: none"> * Personel giderleri (son üç yıllık) * Çalışan başına ortalama personel giderleri (son üç yıllık) 	<ul style="list-style-type: none"> * Çalışanların ortalama sayısı (son üç yıllık) * Nitelikli ve mezun olmuş personelin sayısı (son üç yıllık) * Çalışanların sayısındaki yüzdeleşim (son üç yıllık) * Personel giderlerindeki değişim (son üç yıllık) * Venezuela seçim projesinde görevli çalışanların sayısı * Venezuela'daki iki seçim için eğitilmiş insanların sayısı
Müşteriler	<ul style="list-style-type: none"> * Siparişlerdeki son üç yıllık artış * İspanya dışındaki satışların artışı * Şirket için önemli pazarlardaki toplam net gelirlerin yüzde olarak artışı * Son üç yıllık net gelirlerdeki artış * Son üç yıllık gelirlerdeki artışın faaliyet alanlarına göre analizi 		<ul style="list-style-type: none"> * Yurtiçi ve yurtdışı satışların toplam olarak ve savunmayla ilgili satışlar olarak analizi * Şirket için önemli pazarlardaki satışların analizi (%) * En büyük on müşteriden elde edilen gelirler (%) * En büyük iki müşteriden elde edilen gelirler (%) * Toplam ihracat içinde, ihracat yapılan pazarların analizi (%) * Bilgi ve kontrol sistemi gelirlerinin, önemli pazar ve ürünlere göre analizi * Gelirlerin, her bir önemli pazardaki türlerine göre analizi * Gelirlerin, faaliyet alanlarına göre analizi * Şirketin ihracat yaptığı ülkelerin sayısı * Venezuela seçim projesinden elde edilen gelirler * Çin'deki projeden elde edilen gelirler
Süreçler	<ul style="list-style-type: none"> * Son üç yıl içinde gerçekleştirilen Ar-Ge projeleri için alınan başarılar 	<ul style="list-style-type: none"> * Son üç yıl içinde gerçekleştirilen araştırma, geliştirme ve yenilik çalışmalarına ilişkin giderler 	<ul style="list-style-type: none"> * Venezuela'daki iki seçim için sağlanan elektronik oy verme makinalarının sayısı * Stratejik ortaklara şirket içindeki ilginin yüzdesi (%) * Ortak girişimlere ilgi (%)
Teknoloji			<ul style="list-style-type: none"> * Dahili bilgi teknolojilerinin ve bilgi teknolojileri üretim sistemlerinin yüzdesi (Y2K-Habın yılı kaosu-uyumlu olanlar)

Kaynak: Bukh, P. N, "IPO Prospectuses as Intellectual Capital Reports: A Compensation of Danish and Spanish Reporting Practices", European Accounting Association Annual Conference '02", Kopenhag, Danimarka, Şubat 2002, s. 17-18.

⁵¹⁸ Bukh, a.g.e, s. 17-18.

3.3 Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi

Entelektüel sermayenin yönetilmesi, entelektüel sermayenin ölçülmesi, değerlendirilmesi, muhasebeleştirilmesi ve raporlanması konularıyla karşılıklı ilişki içerisinde bulunduğu için vurgulanmalıdır.

Örnek vermek gerekirse, “Ölçemezseniz yönetemezsiniz” anlayışı entelektüel sermayenin yönetilmesinin neden mercek altına alınması gerektiğini bu noktada net bir şekilde açıklamaktadır.⁵¹⁹ Aynı şekilde, “Ancak ölçebildiğinizi yönetebilirsiniz ve “Yönetmek istediğinizi ölçmelisiniz” sözleri de entelektüel sermayenin yönetilmesinin üzerinde durmaktadır.⁵²⁰ Gerçekten de hem etkin işletme yönetimi, hem de verimli entelektüel sermaye yönetimi için entelektüel sermayenin ölçülmesi şarttır. Yönetimsel herhangi bir problemin çözümü, doğru bir şekilde ölçmeye ve analiz etmeye bağlıdır. Ölçüm ve analizler olmadan gerçekleştirilen yönetimsel faaliyetler ve iyileştirmeler problemlerin temel nedenini ortaya çıkarmaktan uzaktır.⁵²¹

Benzer şekilde, firmalar entelektüel sermayelerini iyi yönetebilmek için aynı zamanda entelektüel sermayelerini somut bir şekilde ortaya koymalıdır. Entelektüel varlıkların kaydedilmesi ve değerlendirilmesi, özellikle entelektüel sermayenin stratejik açıdan yönetilmesi için gereklidir. Entelektüel sermayenin raporlanması da firmaların en önemli maddi olmayan varlıklarını şeffaf bir biçimde, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir bir şekilde sunmakta, böylece entelektüel sermayenin etkin yönetimini sağlamaktadır.⁵²² Burada entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve değerlendirilmesinin ne kadar kritik faktörler olduğu ortaya çıkmakta, entelektüel sermayenin yönetilmesiyle olan sıkı bağları kavranmaktadır. Entelektüel sermaye finansal tablolara yansıtılmadığında, doğru bir şekilde raporlanmadığında ve değerlendirilmediğinde, firma sahip olduğu

⁵¹⁹ Kaplan, R. ve Norton, D, “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, Amerika, 1996, s. 21.

⁵²⁰ Roos, Roos, Dragonetti, Edvinsson, s. 7.

⁵²¹ Polat, A, “Tasarım Sürecinde Altı Sigma: Altı Sigma Metodu’nun Toplam Kalite Yönetimi ve Tasarım Süreçlerindeki Yeri”, KalDer Forum Dergisi Websitesi, 2006, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=752&tempID=1®ID=2, (14 Nisan 2009).

⁵²² Hofmann, s. 3.

varlıkları isabetli bir şekilde algılayamayacak ve yönetsel anlamda birçok aksaklık tecrübe edilecektir.⁵²³ Ayrıca, muhasebe bilimi entelektüel sermayenin ölçümü için gerekli ve kullanılabilir bilgileri sunmakta, böylece entelektüel sermayenin yönetilmesi de mümkün olmaktadır.⁵²⁴ Bu, disiplinler arasındaki ilişkilerin derinliğini ve nicel anlamda zenginliğini göstermektedir.

Entelektüel sermaye yönetimi, bazı akademisyen, uzman ve araştırmacılar tarafından bilgi yönetimiyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Zira, entelektüel sermayenin yönetilmesinin temeli, bilginin işletme için değer yaratan herhangi birşeye dönüştürülmesine dayanır.⁵²⁵ Dolayısıyla bir zenginlik kaynağı olan entelektüel sermaye ve bilginin yönetimi, fiziksel varlıkların yönetimi gibi mümkündür.⁵²⁶

Entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi için ise firmaların dikkat etmeleri gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır. İşletmelerde kültürün tanımlanması, değerlendirilmesi ve şekillendirilmesi, örgütsel yapının tasarlanması ve personel rollerinin belirlenmesi, işe alma ve geliştirme stratejilerinin tespit edilmesi, performans yönetim stratejilerinin geliştirilmesi ve ödül stratejilerinin sunulması, entelektüel sermayenin etkin olarak yönetilmesi açısından gereklidir.⁵²⁷

Ayrıca, entelektüel sermaye yönetimi firmalarda teknoloji ile de desteklenmelidir. Teknoloji, işletmelerde entelektüel sermayenin paylaşımı konusunda önem taşımaktadır. Xerox şirketi, bu konuda iyi bir örnek teşkil etmektedir.⁵²⁸ Özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri, paylaşılan bilgiyle hem etkili, hem de sürekli bir iletişimin

⁵²³ Acar ve Dağlar, s. 22.

⁵²⁴ Romney, M. B, Steinbart, P. J, Cushing, B. E, "Accounting Information Systems", Addison-Wesley Publishing, 1997, s. 11-12.

⁵²⁵ Belyolava, M, "Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Finansman Bilim Dalı, Ankara, 2003, s. 38.

⁵²⁶ Chaharbaghi, K. ve Cripps, S, "Intellectual Capital: Direction, not Blind Faith", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 7, Sayı: 1, 2006, s. 42.

⁵²⁷ HumanResourcesFocus, "Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek", HumanResourcesFocus Websitesi, 2006, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale014.asp>, (15 Nisan 2009).

⁵²⁸ Dore, L, "Winning Through Knowledge: How to Succeed in the Knowledge Economy", Financial World - The Chartered Institute of Bankers Magazine, Mart 2001, s. 20.

gerçekleştirilmesini mümkün kılar.⁵²⁹ Teknik ilerleme ve fikirler de, bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde daha hızlı yayılır.⁵³⁰

İşletmelerde kültürün tanımlanması, değerlendirilmesi ve şekillendirilmesi kapsamında bilgi paylaşımının ve işbirliğinin hakim olduğu bir kültürün oluşturulmasına özen gösterilmelidir. Belirtilen kültür firmanın tüm kademelerinde hakim olmalıdır. Böylece, entelektüel sermayenin yönetimi kolaylaşacak ve daha etkin bir şekilde gerçekleştirilecektir.⁵³¹ İşletmelerde paylaşımcı ve işbirlikçi bir kültürün oluşturulması için entelektüel sermaye yönetimi çerçevesinde gereken teşvikler de sunulmalıdır. Bilgi paylaşımında bulunan personel ve uzmanların belirli fayda ve kazanımlar elde etmesi sağlanmalıdır.⁵³² Unutulmamalıdır ki, bir şahıs için kişilik ne ise firmalar, gruplar ve toplum için kültür de aynı şeyi ifade etmektedir.⁵³³ Zira kültür paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir.⁵³⁴ Örnek vermek gerekirse, Toyota firmasının sahip olduğu bilgi ve entelektüel sermaye hususunda, işletme kültürünün ve firma içerisinde uzun yıllardır devam eden paylaşımcı iş ilişkilerinin önemli bir rolü vardır.⁵³⁵

Bunların yanında, entelektüel sermaye yönetimi konusunda işletme içerisinde liderlik rolünü üstelenecek bireylerin varlığı her zaman için bir artıdır. Liderler, şirkette entelektüel sermaye konusunda motivasyon ve ilgi yaratmalıdır. Üst yönetim de aynı şekilde entelektüel sermayenin önemini kavrayarak tam destek sağlamalı, gerekli adımları atmalıdır.⁵³⁶ Liderler, özellikle değişimle başa çıkma konusunda anahtar bir rol

⁵²⁹ Tekin, M, Zerenler, M, Yıldız, M, “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel Yapıdaki Değişime Etkileri”, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, 17-18 Mayıs 2003, s. 641.

⁵³⁰ Odyakmaz, N, “Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma”, Dış Ticaret Dergisi, Sayı: 18, Temmuz 2000, s. 1.

⁵³¹ Ash, J, “Building a Knowledge Sharing Culture”, Knowledgepoint Websitesi, Mart 2000, http://www.knowledgepoint.com.au/intellectual_capital/Articles/IC_JA001.html, (18 Nisan 2009).

⁵³² Bukowitz, W. ve Williams, R, “The Knowledge Management Fieldbook”, Prentice Hall Publishing, 2000, s. 167.

⁵³³ Kreitner, R. ve Kinicki, A, “Organizational Behavior”, Irwin McGraw-Hill Publishing, 1992, s. 693.

⁵³⁴ Okay, A, “Kurum Kimliği”, Media Cat Yayınları, 2002, s. 212.

⁵³⁵ Badaracco, J, “The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, Amerika, 1991, s. 100.

⁵³⁶ Skyrme, D, “Knowledge Management: Making Sense of Oxymoron”, David Skyrme Associates Websitesi, 1997, <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>, (18 Nisan 2009).

üstlenirler.⁵³⁷ Bu nedenle günümüzün iş dünyasında önemleri artmış, entelektüel sermaye yönetimi konusunda da dikkat çekmektedirler.

İşletmelerin en değerli varlığı olan entelektüel sermayenin yönetilmesi şarttır.⁵³⁸ Entelektüel sermayenin yönetimi günümüzde önemini arttırmış olmasına ve firmaların entelektüel sermaye yönetimiyle sağladıkları avantajlara karşın, süreç bazı firmalar için kolay olmamaktadır. Bunun önde gelen nedeni ise entelektüel sermayenin otomatik olarak karlı örgütsel sonuçlar sağlamaması, belirli bir zaman, emek ve çaba gerektirmesidir. Dolayısıyla, entelektüel sermayenin yönetimi ile sağlanacak değişim ve faydaların belirginleşmesi, zaman içerisinde uygulamaların sayısının artması ile gerçekleşecektir.⁵³⁹

Gelecekte entelektüel sermayenin yönetimi ile ilgili uygulamaların ise artması beklenmektedir, zira entelektüel sermaye yönetimine olan ilgi artmaktadır. Örnek vermek gerekirse, günümüzde birçok büyük firmada “Bilgi Yöneticisi” (Chief Knowledge Officer - CKO) kavramı kabul edilmiş ve buna bağlı olarak yönetsel pozisyonlar oluşturulmuştur. Böylece, entelektüel sermaye yönetimi koordine edilmektedir.⁵⁴⁰ İşletme personelinin anlayabileceği ve kullanabileceği şekilde firmayla ilgili stratejik mesajların iletilmesi de mümkün olmaktadır.⁵⁴¹ Firmanın tüm personelinin, işletmenin stratejik önceliklerini bilmeleri ve bu yönde faaliyette bulunmaları, rekabetçi gücün ortaya çıkarılması açısından çok önemlidir.⁵⁴²

⁵³⁷ Kotler, P, “Liderlerlik”, Çev. Meral Tüzel, Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s. 45.

⁵³⁸ Standfield, K, “Time Capital and Intangible Accounting: New Approaches to Intellectual Capital”, Idea Group Publishing, Hershey, Pennsylvania, Amerika, 2001, s. 316.

⁵³⁹ Alvesson, D. ve Deetz, S, “Doing Critical Management Research”, SAGE Publication Series in Management Research, Londra, İngiltere, 2000, s. 20.

⁵⁴⁰ Earl, M. ve Scott, I, “What is Chief Knowledge Officer”, MIT (Massachusetts Institute of Technology) Sloan Management Review Websitesi, Ocak 1999, <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/1999/winter/4022/what-is-a-chief-knowledge-officer/>, (15 Nisan 2009).

⁵⁴¹ Language, K, “IT Leadership - Struggling with Transformation”, Computerweek Strategist, Eylül 2001, s. 16.

⁵⁴² Tak, B, “Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (MÜSBE) Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 19, İstanbul, Ocak 2003, s. 56.

Bilgi yöneticileri liderlik, takım çalışması, etkileme becerisi ve insan ilişkilerinde güçlü olmanın yanında, entelektüel sermayenin yönetimi açısından farklı özelliklere de sahip olmalıdır. Kavramsal olarak düşünmeli, olayları bir bütün olarak değerlendirerek büyük resmi görebilme yeteneğini sergilemelidirler. Ayrıca, işletmenin stratejisini ve derin bilgi içeriğini kavrayabilmelidirler. Proje yönetimi ve personeli motive etme konusunda üstün özellikler taşımalıdır. Bunların yanında bilgi yöneticilerin iyi birer dinleyici olmaları, işletme fırsat ve engellerini sezebilmeleri şarttır.⁵⁴³

Sonuçta, her firmanın entelektüel sermaye yönetimi konusundaki anlayış ve uzmanlığı sağlaması gerekmektedir. Böylece, entelektüel sermaye yönetimi konusundaki araştırma ve ilerlemeler daha da hız kazanacaktır.⁵⁴⁴

3.3.1 Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi İlkeleri

Entelektüel sermayenin yönetilmesiyle ilgili on ana ilke bulunmaktadır. Belirtilen ilkeler şu şekilde listelenebilir:⁵⁴⁵

- Firmalar insan ve ilişki sermayesinin asıl sahibi değildir. Zira, bu varlıkların sahipliği insan sermayesinde personelle, ilişki sermayesinde ise tedarikçilerle paylaşılır. Belirtilen varlıkları yönetmek ve kar sağlamak için müşterek mülkiyet kabul edilmelidir.

- Bir firmanın kullanacağı insan sermayesini yaratabilmesi için ekip çalışması ve öğrenme desteklenip geliştirilmelidir. Firmalar ancak disiplinler arası yetenekler sayesinde yetenekleri saptar, formülize eder ve sermayeye dahil ederler. Disiplinler, bağımsız ve bencil kar merkezleri olarak hareket etmemelidir. Birbirleriyle rekabet etmek yerine, işletmenin ortak amaçları için işbirliği yapmalıdırlar.⁵⁴⁶ İşletme

⁵⁴³ Barutcuğil, s. 147-148.

⁵⁴⁴ Luthy, D. H, "Intellectual Capital and Its Measurement", Osaka Üniversitesi Websitesi, 1998, s. 11, <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf>, (15 Nisan 2009).

⁵⁴⁵ Stewart, "Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği", s. 132.

⁵⁴⁶ Deming, E, "The New Economics of Industry, Government, Education", MIT (Massachusetts Institute of Technology) Press, Cambridge, Massachusetts, Amerika, 1993, s. 51.

içerisinde bilginin paylaşımına önem verilmelidir. Böylece, firma şahıslara bağımlı olmaktan kurtulacaktır.

- Bütün zeki ve yetenekli personel entelektüel varlık olarak sınıflandırılmamalıdır. Entelektüel varlık olarak kabul edilmesi gereken ve kurumsal zenginlik yaratan kişiler, stratejik becerilere sahip bireylerdir. Belirtilen şahıslar, çalıştıkları firmada yaptıkları işlerin başka firmalardan daha iyi yapılmasını sağlarlar. Müşteriler tarafından bu değer bedeli de ödenmekte, firma gelir elde etmektedir. Bu nedenle, stratejik becerilere sahip kişilere yatırım yapılmalıdır.

- Yapısal sermaye, firma tarafından tamamen sahip olunup kolayca kontrol edilmektedir. Dolayısıyla, yapısal sermaye firma personelinin müşteriyle kolay işbirliği yapmasını sağlayacak biçimde yönetilmelidir.

- Yapısal sermaye sayesinde firmada bilgi stokları oluşturulmakta ve enformasyonun işletmede akışı hızlandırılmaktadır. Yapısal sermaye kapsamında ihtiyaç duyulan şeyler kullanıma hazır, ihtiyaç duyulabilecek şeyler ise kolay ulaşılabilir olmalıdır.

- Enformasyon ve bilgi, pahalı finansal ve fiziksel varlıkların yerini almalıdır.

- Bilgi, müşteriye göre özelleştirilmelidir. Günümüzde seri üretim çözümleri yüksek karlar sağlamamaktadır.

- Firmalar, buldukları sektörün değer zincirini hammaddeden son kullanıcıya kadar bütünüyle incelemelidir.

- İşletme yöneticileri mal akışı yerine bilgi akışına odaklanmalıdır. Zira, günümüzün iş dünyası enformasyon temellidir.

- Personele, müşterilere ve sistemlere ayrı ayrı yatırım yapmak doğru değildir. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermaye karşılıklı ilişki ve etkileşim

içerisindedir.⁵⁴⁷ Dolayısıyla insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayenin karşılıklı etkileşiminin yönü ve büyüklüğü doğru tespit edilmelidir.

3.3.2 Entelektüel Sermayenin Yönetilmesinin Önemi

Entelektüel sermayenin yönetilmesini önemli hale getiren birçok faktör ve sebep bulunmaktadır. Herşeyden önce, çağımızda ana zenginlik kaynakları bilginin ürünüdür. Bilgi, üretimin en önemli faktörü konumuna geldiğinden, entelektüel sermayeyi yönetmek işletmelerin en önemli görevlerinden biri haline gelmiştir. Bunun yanında, bilgi günümüzde işletmelerin piyasa değerini belirlemektedir ve rekabetçi avantaj elde etmek için de bilgi üretmek, bilgiye erişmek, erişilen bilgiyi tasnif ederek saklamak ve bilgiyi analiz etmek şart olmuştur. Entelektüel sermayenin yönetilmesi, belirtilen hususlar açısından önem taşımaktadır.⁵⁴⁸

Aynı zamanda, işletme personeli, toplum ve firmaya yatırım yapmış olan hisse senedi sahipleri, insan kaynaklarının da dahil olduğu entelektüel sermaye hakkında bilgiye ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin entelektüel sermayesi aynı zamanda birer ulusal kaynak olduğundan, nasıl yönetildikleri belirtilen paydaşlar açısından önem arz etmektedir.⁵⁴⁹

Entelektüel sermayenin nakit akımı yaratma gücünü arttırmak ve ekonomik karlılığa dönüştürülebilmesi de ancak entelektüel sermayenin yönetilmesi ile mümkündür. Bu açıdan, entelektüel sermayenin iyi yönetilmesi oldukça önemlidir.⁵⁵⁰

Günümüzün iş dünyasında gözlemlenen değişimler de entelektüel sermayenin yönetilmesine dikkatleri çekmektedir. Özellikle, entelektüel sermayenin

⁵⁴⁷ Edvinsson ve Malone, "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots", s. 59.

⁵⁴⁸ Demir, Y, "Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Yönetimi ve Değerlendirilmesi", CeterisParibus Websitesi, 2008, s. 2, http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir5.rtf, (15 Nisan 2009).

⁵⁴⁹ Subbarao, A. ve Zeghal, D, "Human Resource Information Disclosure in Annual Reports: An International Comparison", Journal of Human Resource Costing and Accounting, Cilt: 2, Sayı: 2, 1997, s. 71.

⁵⁵⁰ Sullivan, "Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value", s. 5-7.

kapsamına giren insan sermayesinin yönetilmesi çok önemli bir konuma gelmiştir. Belirtilen iş dünyasındaki değişimler ise işgücü piyasasının dinamik yapısı, yükselen personel devir hızı, işgücü piyasasındaki arz problemleri, işgücü piyasasındaki rekabet, nitelikli personel bulunmasında tecrübe edilen zorluklar, insan kaynakları eğitim ile geliştirme aktivitelerinin maliyetleri, insan kaynakları temin ve seçim işlemlerinin yoğun zaman, emek ve maliyet gerektirmesi, insan faktörünün stratejik nitelik taşıması, yeni iş sahalarının ortaya çıkması ve işletmelerde kariyer fırsatlarına önem verilmesi olarak listelenebilir. Bu değişimler, entelektüel sermayenin yönetilmesini daha da kritik kılmıştır.⁵⁵¹

Ayrıca, işletmelerle çalışanları arasındaki ilişkinin yaşam ömrünün uzatılabilmesi ve firmaların çalışanlarından daha uzun bir süre yararlanabilmeleri için entelektüel sermayenin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Günümüzde şirketin çalışanları arasında yalnızca tam zamanlı personel değil, aynı zamanda yarı zamanlı, geçici ve sözleşmeli personel de yer almaktadır. Bu nedenle etkin bir entelektüel sermaye yönetimi, işletmenin tüm çalışanlarıyla olan ilişkisini üst düzeyde gerçekleştirmesini sağlayacaktır.⁵⁵²

Çağımızın iş dünyasında çalışanların işletmelerden beklentileri de geçmiş yıllara göre artmış, istediklerini firmada bulamayan personel kısa bir sürede örgütten ayrılır hale gelmiştir.⁵⁵³ Firmalar ise nitelikli, bilgili ve kaliteli yeni personeli işletme bünyesine katmalı, halihazırdaki çalışanlarını elde tutmak için bütün önlemleri almalıdır.⁵⁵⁴ Özellikle işgücü piyasasına henüz girmemiş bireyler için firma çekici hale getirilmeli, gerektiği gibi tanıtılmalıdır. Diğer bir ifadeyle, işletme kendini iyi bir şekilde ifade ederek, gelecekteki potansiyel personeli firmaya katılmaya ikna etmelidir.⁵⁵⁵

⁵⁵¹ Şimşek ve Kingır, s. 89.

⁵⁵² Williams, D, "Why Human Capital Management?", Human Capital Solutions, 2002, s. 22.

⁵⁵³ Gibson, R, "Geleceği Yeniden Düşünmek", Çev. Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1997, s. 27.

⁵⁵⁴ Drucker, P, "21. Y.Y. için Yönetim Tartışmaları", Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 165.

⁵⁵⁵ Buluç, B, "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri", Yeni Türkiye Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 19, 1998, s. 786.

Bunun yanında, etkili bir entelektüel sermaye yönetimi için firma personeline işletme içi ve işletme dışı eğitim imkanları sunulmalıdır. Firma kendi bünyesindeki uzmanlarla personelini eğitirken, aynı zamanda firma dışı uzmanlar ve eğiticiler de çalışanların farklı bir görüş açısı kazanmasını sağlayacaktır.⁵⁵⁶

Entelektüel sermayenin etkin yönetilmesiyle ilgili olarak, işletmelerin kısa vadede çok uzun vadeye odaklanmaları gerekmektedir. Küçülmeler ve çalışanların yalnızca masrafların asgariye indirilmesi için işten çıkarılmaları uzun dönemde iyi sonuçlar doğurmamaktadır. Aksine işletme maliyetleri, tecrübeli ve nitelikli personelin firmadan ayrılmasından ötürü gelecekte daha da artmaktadır. Dolayısıyla, şirketi tanıyan ve işlerin nasıl yapıldığını çok iyi bilen kaliteli personeli yalnızca bir maliyet kalemi olarak değerlendirmek, doğru bir entelektüel sermaye yönetimi yaklaşımı değildir.⁵⁵⁷ Entelektüel sermaye yönetiminin temelinde, çalışanların firma için gelecekteki bir fayda unsuru olduğu anlayışı yatmaktadır.⁵⁵⁸

Sonuç olarak tüm belirtilen faktörler, entelektüel sermayenin yönetiminin stratejik düzeyde firma üst yönetimi tarafından desteklenmesi ve sahiplenilmesini gerektiğini göstermektedir.⁵⁵⁹ General Electric firmasının ünlü genel müdürlerinden (Chief Executive Officer - CEO) biri olarak tanınan Jack Welch de, entelektüel sermaye yönetimi kapsamında insan sermayesinin yönetimine değinmiş ve şunları söylemiştir: “Daha fazla verim elde etmek için tek yolun işletme çalışanlarını sürece dahil etmekten ve işleriyle ilgili heyecanlandırmaktan geçtiği düşünüyorum. Genel müdürlük görevini yürüten tüm üst yöneticiler bilmelidir ki, çalışanlar herşeyin anahatarıdır.”⁵⁶⁰

⁵⁵⁶ Kluge, J, Stein, W, Licht, T, “Knowledge Unplugged”, Palgrave Publishing, 2001, s. 131.

⁵⁵⁷ Maitland, A, “If Downsizing, Protect the Corporate Memory”, Financial Times, Ekim 2001, s. 9.

⁵⁵⁸ Beyazıtılı, E, “Entelektüel Sermaye: Gelecek Binyılın Katma Değer Başarısında Anahtar”, Muhasebe ve Denetim Bakış, TÜRMOB, Sayı: 2, Ankara, Ekim 2000, s. 122.

⁵⁵⁹ Çalkıvık, G, “Yeni Ekonomi ve Bilgi Yönetimi”, Active Dergisi, Ekim-Kasım 2000, s. 4.

⁵⁶⁰ Tichy, N, “Jack Welch’s Lessons for Success”, Fortune Magazine, Ocak 1993, s. 87-88.

3.3.3 Entelektüel Sermayenin Yönetilmesinin Faydaları

Entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesi günümüz işletmelerine birçok yarar sağlamaktadır. Öncelikle, entelektüel sermaye iyi bir şekilde yönetildiğinde, firmaların gerçek değeri daha doğru bir şekilde tüm paydaşlara yansıtılarak ifade edilir. Ayrıca, şirketlerin entelektüel sermayelerini korumaları ve zenginleştirmeleri mümkün olur. Hisse senedi sahiplerinin çıkarları, entelektüel sermayenin gerektiği gibi yönetilmesiyle korunur. Halihazırdaki ve potansiyel yatırımcılara daha faydalı ve doğru bilgi sunulması da entelektüel sermayenin iyi bir şekilde yönetilmesiyle gerçekleştirilmektedir.⁵⁶¹ Entelektüel sermaye iyi bir şekilde yönetilmediğinde ve sorunlu firmalar iflas ettiklerinde, hisse senedi sahipleri ile yatırımcılar büyük zarara uğramaktadırlar.⁵⁶²

Ayrıca, entelektüel sermayenin yönetilmesinin bir diğer avantajı ise insan ile müşteri sermayesinin sürekliliğini sağlayan yapısal sermayenin yaratılması, kullanılması, yenilenmesi ve geliştirilmesidir.⁵⁶³ Yapısal sermaye, firma içerisinde uzun süreli kullanılıp geliştirilmektedir.⁵⁶⁴ Diğer bir ifadeyle yapısal sermaye, insan sermayesi ve müşteri sermayesine göre daha kalıcıdır.⁵⁶⁵

Entelektüel sermayenin iyi bir şekilde yönetilmesi, işletmelerin rakiplerine göre daha hızlı büyümesi ve değer yaratması konusunda da faydalar sağlar. Entelektüel sermaye bakımından zengin olan ve entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde yöneten Google, bu konuda iyi bir örnek teşkil etmektedir. Google, kendisinden daha fazla sabit yatırım ve varlıklara sahip olan rakiplerinden etkin entelektüel sermaye yönetimi ile daha değerli bir konumda bulunmaktadır.⁵⁶⁶ Entelektüel sermayeyi iyi bir şekilde yöneterek hızlı büyüyen ve değer yaratan firmalar, rekabetçi avantaj da sağlamaktadır. Firmaların rekabetçi

⁵⁶¹ David Skyrme Associates, s. 1.

⁵⁶² Edvinsson ve Malone, "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots", s. 8.

⁵⁶³ Yereli ve Gerşil, s. 20.

⁵⁶⁴ Yelkikalan ve Ener, "İşletmelerde TKY Uygulamasının Entelektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu".

⁵⁶⁵ Çakı, S. ve Savaşçı, İ., "Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirilmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış", II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmit, 17-18 Mayıs 2003, s. 592.

⁵⁶⁶ Argüden, s. 7.

avantaj sağlaması ise, sinerji yaratarak ait oldukları ülkenin genel rekabetçiliğini etkilemektedir.⁵⁶⁷ Bu durum, özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin gerçekleştiği günümüzde daha da belirginleşmiştir.⁵⁶⁸

İşletmelerin daha hızlı büyümesi ve değer yaratmalarının yanında, girişimcilik faaliyetleri kapsamında yeni iş alanlarına yönelmeleri yada piyasada buldukları konumu korumaları konusunda da entelektüel sermaye yönetimi önemli faydalar sağlamaktadır. Geçmiş yıllardaki iş ortamının katılığı, yeni fikirlerin ve iş alanlarının ortaya çıkışını sınırlamıştır. Ancak günümüzün iş ortamı çok daha esnek olup, yeni fikirlerin ve iş alanlarının ortaya çıkışını hızlandırmıştır.⁵⁶⁹ Zengin bir entelektüel sermaye, iyi yöneticiler tarafından doğru olan zamanda kullanıldığında, girişimcilik açısından piyasadaki fırsatlardan yararlanmak mümkün olmaktadır. Entelektüel sermayenin etkin yönetimi, sektörde rakiplerin gerisinde kalmayı da önlemektedir.⁵⁷⁰

Dolayısıyla, firmaların sahip oldukları teknolojiyle sundukları ürünlerin, müşteri gereksinimlerini tam ihtiyaç duyulan zamanda karşılaması gerekir.⁵⁷¹ Entelektüel sermaye yönetiminin oldukça önem kazandığı çağımızda, piyasada var olmak ve ilerlemek için gerekli bilgileri bünyesine dahil edemeyen işletmeler risk altına girmektedir.⁵⁷² İşletme kaynaklarının değerli olmasının birçok nedeni vardır. Belirtilen sebeplerden biri, firma kaynaklarının şirket faaliyetlerinin sürmesini sağlamasıdır.⁵⁷³ Günümüzde hakim olan ortak görüş, firma içindeki bilginin korunması, değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sayesinde

⁵⁶⁷ Sanchez, Castrillo ve Elena, s. 5.

⁵⁶⁸ Erkan, G, “Bilgi Toplumunda Entelektüel Sermaye Yönetimi”, Infomag, Sayı: 24, İstanbul, Ekim 2002, s. 87.

⁵⁶⁹ Akpınar, S, “Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Bir Boya İşletmesi Üzerine Etkileri”, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, Mayıs 2002, s. 728.

⁵⁷⁰ Davis, M, “The Value of Knowledge Management”, Knowledgepoint Websitesi, 2003, http://www.knowledgepoint.com.au/intellectual_capital/Articles/IC_MD001f.html, (18 Nisan 2009).

⁵⁷¹ Clark, K. ve Fujimoto, T, “Product Development Performance, Strategy, Organization and Management in HT World Car Industry”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, Amerika, 1991, s. 4.

⁵⁷² Milton, N, “The Knowledge You Don’t Know You Know”, Knowledge Management, Mayıs 2000, s. 17.

⁵⁷³ Porter, M. E, “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, Amerika, 1994, s. 446.

şirketin var olabileceğidir.⁵⁷⁴ Bu noktada, öğrenen organizasyonlar kavramı da sahneye çıkmaktadır. Zira, öğrenen organizasyonlar yalnızca ayakta kalan değil, aynı zamanda ayakta kalmayı öğrenen organizasyonlardır. Etkin entelektüel sermaye yönetimi, firmanın değişen çevre şartlarına adapte olmasını sağlayarak varlığını sürdürmesini mümkün kılar.⁵⁷⁵

Entelektüel sermayenin yönetilmesi konusunda gerçekleştirilen atılımlar, firma performansının da yükselmesini sağlamaktadır. Performansı yüksek olan firmaların ise piyasada sürekli ve kalıcı üstünlük elde etmeleri mümkün olmaktadır.⁵⁷⁶ Diğer taraftan, entelektüel sermaye yönetimine önem vermeyen ve entelektüel sermayeyi iyi yönetemeyen firmaların performansları düşük düzeylerde seyretmektedir.⁵⁷⁷

Firmalarda maliyet kontrolünün etkinliğinin sağlanması konusunda da entelektüel sermaye yönetiminin önemli bir payı vardır. Entelektüel varlıkların oranı işletmelerde geçmiş yıllara göre dikkat çekici derecelerde artmış olduğundan, entelektüel sermayenin iyi yönetilmemesi maliyet kontrolünde günümüz şirketleri için ciddi zayıflıklara neden olacaktır. Bunun nedeni, işletme yönetiminin firma varlıklarının özelliklerini tam olarak bilmeden gereken maliyet kontrolünü gerçekleştiremeyecek olmasıdır. Örnek vermek gerekirse, faaliyet giderleri ve kar elde etme kapasitesi konusunda işletme yönetiminin bilgi sahibi olması gereklidir.⁵⁷⁸

Entelektüel sermayenin yönetilmesi kapsamında, doğru bir şekilde motive edilen, eğitilen ve yönetilen insan sermayesinin işletmeye gelecekte yüksek getiriler sağladığı da belirtilmektedir. Şirket, personeline insiyatif kullanma şansını tanımalı, ilgi

⁵⁷⁴ Bedestenci, Ç, Çelik, A, Kar, M, “Küçük ve Ortaboy İşletmeler Açısından Entelektüel Sermayenin Önemi”, I. Ulusal Bilgi, Ekomomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kocaeli, 10-11 Mayıs 2002, s. 1044.

⁵⁷⁵ Senge, P. M, “Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüşü ve Uygulaması”, Çev. Ayşegül İldeniz - Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, Ekim 2000, s. 23.

⁵⁷⁶ Öztemel, E. ve Arslankaya, S, “Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri”, Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yöneylem Araştırması, 29. Ulusal Mühendislik Kongresi, Adana, 2004, s. 1.

⁵⁷⁷ Dumay, J. ve Tull, J, “Intellectual Capital Disclosure and Price-Sensitive Australian Stock Exchange Announcements”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, s. 237.

⁵⁷⁸ Boda ve Szlavik, s. 12.

alanlarını, motive olduğu noktaları, güçlü ve zayıf yönlerini bilmelidir.⁵⁷⁹ Firmalar özellikle insan sermayesini ne kadar iyi yönetir ve insan sermayesine ne kadar çok yatırım yaparlarsa, elde edecekleri getiri de sergiledikleri yönetimle paralel olarak artacaktır.⁵⁸⁰ Dolayısıyla entelektüel sermaye yatırımları, finansal sermaye yatırımları gibi planlama ve bütçeleme sürecine dahil edilmelidir.⁵⁸¹

Ayrıca, entelektüel sermayenin etkin yönetimi sayesinde firma içerisinde tecrübe ve know-how paylaşılırken, yaratıcılık ve yenilik de desteklenmiş olur. Günümüzde, işletmeler tarafından sunulan ürünlerin yaşam ömrü büyük ölçüde azalmıştır. Bu nedenle, yenilik ve yaratacılığa önem veren firmalar her zaman bir adım öndedir.⁵⁸² Çağımızın global şirketlerinin rekabetçi avantaj elde etmesi anlamında da daimi olarak yenilikçi faaliyetlerde bulunmaları ve bu potansiyele sahip olmaları büyük önem arz etmektedir.⁵⁸³ Bu noktada Nokia firması örnek olarak gösterilmektedir.⁵⁸⁴ İşletmenin tüm üyelerinin yenilik sürecine dahil edilmesi önerilmektedir. Bu, firmanın üstün fırsatlar yakalama şansını arttıracaktır.⁵⁸⁵ Diğer bir ifadeyle, günümüzde işletme personelinin tümünün birer bilgi işçisi ve girişimci olması gereklidir.⁵⁸⁶

Örnek vermek gerekirse, farklı departmanlardan ve disiplinlerden çalışanların oluşturduğu proje takımları bu aşamada oldukça yararlı olacaktır. İşletme yöneticileri, bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla mühendislik, imalat ve pazarlama gibi

⁵⁷⁹ Itami, H, "Mobilizing Invisible Assets", Harvard University Press, Boston, Massachusetts, Amerika, 1987, s. 135.

⁵⁸⁰ Maree, K, "Valuation of Intellectual Capital in South African Companies: A Comparative Study of Three Valuation Methods", Rhodes Üniversitesi Muhasebe Bölümü Ticaret Lisansüstü Programı Yüksek Lisans Tezi, Aralık 2001, s. 38.

⁵⁸¹ Silverstone, S, "What's Key to Implementing Knowledge Management?", Paul Strassmann'ın Websitesi, Nisan 1999, <http://www.strassmann.com/pubs/kmmag-0499.html>, (18 Nisan 2009).

⁵⁸² Kouloupoulos, T. ve Frappaolo, C, "Why Do a Knowledge Audit?", Butterworth-Heinemann Publishing, Boston, Amerika, 2000, s. 419.

⁵⁸³ Nonaka, I, Toyama, R, Konno, N, "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", Long Range Planning, Sayı: 33, 2000, s. 5.

⁵⁸⁴ Kulkki, S. ve Kosonen, M, "How Tacit Knowledge Explains Organizational Renewal and Growth: The Case of Nokia - Managing Industrial Knowledge", SAGE Publications, Londra, İngiltere, 2001, s. 259.

⁵⁸⁵ Nonaka, I. ve Takeuchi, H, "The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", Oxford University Press, Oxford, İngiltere, 1995, s. 75.

⁵⁸⁶ Nonaka, I, "Bilgi Yaratan Şirket", Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, Nisan 1999, s. 30, 33.

farklı departmanlardan çeşitli çalışanları proje takımları şeklinde biraraya getirmektedir.⁵⁸⁷ Belirtilen proje takımları, günlük, tekdüze ve tekrarlanan işlerin haricinde kalan proje tipi işlerde görev alırlar.⁵⁸⁸ Proje takımlarında deneyimler paylaşılır ve yeni bilgiler ortaya çıkar. Ortak çalışmalar sonucu yaratılan sinerji ile entelektüel sermayenin etkisi artar.⁵⁸⁹ Zira, çağımızda buluşçuluk da ayrıntılı ve kapsamlı bir takım çalışmasını zorunlu kılmaktadır.⁵⁹⁰ Honda firmasının City adlı sedan otomobil modeli bu anlayış ile üretilmiştir. Takım çalışması sayesinde, personelin firmayla bütünleşmesi ve şirkete olan bağlılığının artırılması da mümkün olmaktadır.⁵⁹¹ Dolayısıyla entelektüel sermayenin yönetimi bazında, işletmelerce sunulan yeniliklere tüm personelin katkısı oldukça önemli faydalar sağlamaktadır.⁵⁹² Belirtilen katılımcı anlayışla bağlantılı olarak, kolektif bilginin stratejik açıdan en önemli örgütsel bilgi olduğu belirtilmektedir.⁵⁹³

Son olarak etkin entelektüel sermaye yönetiminin firmaların yenilikçi kimliğini desteklemesi, aynı zamanda bu işletmeleri taklit edilemez kılar. Örnek vermek gerekirse, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Southwest Havayolları (Southwest Airlines) şirketinin başarısında, yenilikçi kimliği ve taklit edilmesi zor özelliğinin payı olduğu belirtilmektedir.⁵⁹⁴

⁵⁸⁷ Brown, S. ve Eisenhardt, K., "Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions", *Academy of Management Review*, Cilt: 20, Sayı: 2, 1995, s. 367.

⁵⁸⁸ Drucker, P., "Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı", Çev. Gündüz Bulut, MESS Yayınları, İstanbul, Nisan 1999, s. 15-16.

⁵⁸⁹ Yazıcı, S., "Öğrenen Organizasyonlar", Alfa Yayınevi, İstanbul, 2001, s. 85.

⁵⁹⁰ Goffee, R. ve Jones, G., "İnsanları Yönetmek", Çev. Gündüz Bulut, Mess Yayınları, İstanbul, 1999, s. 34.

⁵⁹¹ Weiss, D., "Başarılı Ekip Oluşturma", Çev. Erhan Tuskan, Rota Yayınları, İstanbul, 1993, s. 18.

⁵⁹² Bounfour, s. 109.

⁵⁹³ Spender, J. C., "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", *Strategic Management Journal*, Cilt: 17, Sayı: S2, 1996, s. 52.

⁵⁹⁴ Pfeffer, J., "Competitive Advantage Through People, Unleashing the Power of the Workforce", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, Amerika, 1994, s. 5.

4. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE

4.1 Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermaye Kavramı

Entelektüel sermaye, bankacılık sektörü ele alındığında çok büyük bir önem arz etmektedir. Bu noktada, bankaların bilgi yoğun işletmeler olarak öne çıkması da oldukça etkilidir.⁵⁹⁵ “Bankacılık sektörü genel olarak entelektüel sermaye ile ilgili araştırmalar için ideal bir alandır, zira bankacılık sektörünün doğası yoğun anlamda entelektüeldir” sözü de belirtilenleri net bir şekilde ispatlamaktadır.⁵⁹⁶ Ayrıca bankacılık sektörü genel çerçevede bir hizmet sektörüdür ve bankaların sunduğu finansal hizmetler, insan ve yapısal sermayeleriyle elde ettikleri bilgiye dayalıdır.⁵⁹⁷

Fiziksel sermaye bankaların faaliyet göstermesi için gerekli olmakla beraber, bankaların müşterilerine sunduğu hizmetin kalitesini belirlemede entelektüel sermaye etkili olmaktadır.⁵⁹⁸ Son yıllarda, bankacılık sektörü dinamik ve rekabetçi bir çevre ile karşı karşıyadır. Bu nedenle, entelektüel sermaye bankalar açısından değer yaratma sürecinin en önemli ve kritik kaynağını teşkil etmektedir.⁵⁹⁹

Bankaların en önemli misyonları, fon sağlamak ve şahısların fonlarını en iyi yatırımlara yönlendirmektir. Bankalar genel itibariyle halktan para toplayan ve bu paraları yatırımcılara aktaran kuruluşlardır. Daha detaylı bir tanım sunarsak, bankalar likidite ve sermaye ihtiyacını göz önüne alarak mevduat kabul eden, fon satın alan ve elde ettiği bu kaynakları tüzel kişilere veya işletmelere ticari kredi olarak, gerçek kişilere ticari ve tüketici

⁵⁹⁵ Rudendal ve Wallin, s. 5.

⁵⁹⁶ Mavridis, D, “Intellectual Capital Performance of the Japanese Banking Sector”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 5, Sayı: 1, 2004, s. 93.

⁵⁹⁷ Rudendal ve Wallin, s. 7.

⁵⁹⁸ Goh, P. C, “Intellectual Capital Performance of Commercial Banks in Malaysia”, Journal of Intellectual Capital, Cilt: 6, Sayı: 3, 2005, s. 386.

⁵⁹⁹ Saengchan, S, “The Role of Intellectual Capital in Creating Value in the Banking Industry”, Thammasat Üniversitesi Ticaret ve Muhasebe Fakültesi Websitesi, s. 1, 3 Kasım 2008, http://www.bus.tu.ac.th/uploadPR/ADV3_11_2008/9.%20%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%98.pdf, (11 Mayıs 2009).

kredisi olarak aktaran ve kısa ve uzun vadeli devlet tahviliyle özel sektör tahvillerine yatırımlar yaparak değerlendiren kuruluşlardır.⁶⁰⁰ Bankalar, tüm bu işlemleri ancak bilgili ve tecrübeli insan sermayesi sayesinde başarabilirler. Bankacılık sektöründe, yetenekli çalışanlardan ve yüksek vasıflı profesyonellerden oluşan geniş bir havuza sahip olmak için entelektüel kaynakların sürekli olarak güçlendirilmesi şarttır.⁶⁰¹ Aynı zamanda, insan sermayesini destekleyen yapısal sermaye de bankalarda bu noktada büyük bir önem arz etmektedir.⁶⁰²

Bankalarda entelektüel sermaye konusuna daha geniş bir açıdan bakarsak, Dünya Bankası'nın, "Gayri Safi Milli Bilgi" (GSMB) adında yeni bir kriter geliştirerek kullandığını, ülkelerin gelişmişlik düzeylerini incelerken belirtilen faktörü de göz önüne aldığını söyleyebiliriz. Geçmiş yıllarda ülkelerin gelişmişlik düzeyleri belirlenirken ise, tarım ve sanayi endüstrilerinin ekonomideki ağırlıkları değerlendirilmekteydi.⁶⁰³ Dolayısıyla, eskiden olduğu gibi yalnızca Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH) ve Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYH) gibi makroekonomik değişkenlere bakmak yeterli değildir.⁶⁰⁴ Son zamanlarda kaleme alınan çeşitli makale ve yayınlarda emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci olmak üzere dört üretim faktörünün yanında artık bilgiye de yer verildiği düşüldüğünde, bu durum çok da şaşırtıcı değildir. Bazı akademisyen ve araştırmacılara göre bilgi, çağımızda beşinci üretim faktörüdür.⁶⁰⁵ Peter Drucker da "Bilgi, coğrafi sınır tanımayan merkezi ve anahtar konumdaki bir kaynak haline almıştır" demiştir.⁶⁰⁶ Dolayısıyla, Dünya Bankası'nın GSMB'yi ön plana çıkarmasında tüm bu faktörler de oldukça etkilidir. Türkiye ise, "Gayri

⁶⁰⁰ Eken, M. H, "Türk Bankacılık Sektörü Yapılanma Sürecinde Bankalarda Finansal Risk Yönetimi - I", Analiz Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 15, Nisan 2006, s. 73-74.

⁶⁰¹ Maheeran, N, Isa, F. M, Rozhan, N, "Intellectual Capital Efficiency Level of Malaysian Financial Sector: Panel Data Analysis (2002-2006)", Knowledge Management International Conference, Langkawi, Malezya, 10-12 Haziran 2008, s. 2.

⁶⁰² Rudendal ve Wallin, s. 8.

⁶⁰³ Demirkol, s. 5.

⁶⁰⁴ Çelik, K, Akyazı, H, Kalça, A, Kalaycı, C, "Türkiye'nin Bilgi Toplumu Stratejileri: E-Ticaret", Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Websitesi, 2004, s. 2, [http://iibf.ktu.edu.tr/kisisel/ademkalca/PDF%20yay%20C4%B1nlar%20C4%B1m\(2\)/T%C3%BCrkiye'nin%20Bilgi%20Toplumu%20StratejileriE-Ticaret-knowledge%20economy%20and%20turkey.pdf](http://iibf.ktu.edu.tr/kisisel/ademkalca/PDF%20yay%20C4%B1nlar%20C4%B1m(2)/T%C3%BCrkiye'nin%20Bilgi%20Toplumu%20StratejileriE-Ticaret-knowledge%20economy%20and%20turkey.pdf), (30 Nisan 2009).

⁶⁰⁵ Demirkol, İ, "Entelektüel Sermaye'nin Türkiye Ekonomisi'ne Etkileri", BİYMED Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Websitesi, 2005, <http://www.biyemed.com/pages/makaleler/makale92.htm> (30 Nisan 2009).

⁶⁰⁶ Drucker, P, "Management Challenges for the 21st Century", Harper Collins Publishers, New York, Amerika, 1999, s. 142.

Safi Milli Bilgi” sıralamasında 48. sırada yer alırken, bilgi üretimi hususunda henüz arzu edilen düzeyde bulunmamaktadır.⁶⁰⁷

Dünya Bankası’nın (The World Bank) GSMB’yi bir kriter olarak dikkate almasının yanında, entelektüel sermaye konusunda yapmış olduğu şu açıklamalar da dikkat çekmektedir: “Bilgi varlıkları ve entelektüel sermaye bakımından zengin olan ülkelerin, yüksek düzeyde büyüme ve gelişme hususunda daha başarılı olduğu anlaşılmıştır. Bilgi varlıkları ekonomik büyüme, beşeri gelişim ve yaşam kalitesi açısından gerekli olarak kabul edilen ülke kapasitesi, yetkinlik ve becerilerinin kaynağını oluşturmaktadır.⁶⁰⁸ Dolayısıyla, entelektüel sermaye Dünya Bankası’nın araştırma gündeminde yer almaktadır.⁶⁰⁹

Bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin ifade ettiği anlamı kavramak için insan sermayesini geliştirmeye yönelik yapılan çalışma ve çabalara da göz atmak faydalı olacaktır. Belirtilen hususla ilgili olarak Avrupa kıtasında önemli adımlar atılmıştır. Örnek vermek gerekirse, Avrupa Bankaları Eğitim Ağı (The European Banks Training Network - EBTN) ile finans ve bankacılık sektöründe eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi ve koordine edilmesi amaçlanmaktadır. Avrupa Bankaları Eğitim Ağı, otuzdört Avrupa bankacılık enstitüsünün katılımıyla oluşturulmuş, kar amacı taşımayan bir örgüttür.⁶¹⁰

Aynı zamanda, bir İsveç bankası olup Norveç’te de faaliyet gösteren Skandiabanken, insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin geliştirilmesi anlamında önemli çabalarda bulunmaktadır.⁶¹¹ İskandinavya’nın en büyük ölçekli internet tabanlı bankası olarak da bilinen Skandiabanken, çabaları sonucunda % 82’lik bir müşteri memnuniyetiyle 2006’da Norveç’te birinci sırada yer almıştır. Müşteri memnuniyeti

⁶⁰⁷ Yaman, E, “Türkiye’nin Ekonomik Sistemi Hakkında Genel Bir Değerlendirme”, T.C. Mersin Valiliği Websitesi, 2007, http://www.mersin.gov.tr/portal/article_read.asp?id=406 (30 Nisan 2009).

⁶⁰⁸ Grange, L, “The Relevance of Knowledge Management in the Public Sector: The Measure of Knowledge Management in Government”, Stellenbosch Üniversitesi Bilgi ve Bilgi Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Güney Afrika, Nisan 2006, s. 33.

⁶⁰⁹ Kayakutlu, s. 18.

⁶¹⁰ Spatafora, M, “The Value of Human Capital and Intangible Assets”, Knowledge Economy Conference, Sofya, Bulgaristan, Sunum, 19-20 Mayıs 2004, s. 2.

⁶¹¹ Entrepreneur, “Skandiabanken Selects Infinite Bank Server for Banking”, Entrepreneur Websitesi, Ekim 2000, <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/65300714.html>, (4 Mayıs 2009).

hususunda Norveç'te Toyota, BMW, Suzuki, Audi, Volvo, Mercedes, Kodak, Peugeot, Opel, Bodyshop, Ford, Shell, Burger King ve McDonalds gibi ünlü firmaları geride bırakmıştır.⁶¹² Skandiabanken bu başarıyı personeline yatırım yaparak, çalışan tatminini yükselterek ve müşteri ilişkilerine ağırlık vererek yakalmıştır. Bu gibi kilit noktalara odaklanarak, Skandiabanken'in performansı önemli ölçüde artmıştır.⁶¹³ Zira yapılan araştırmalar da insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesinin karşılıklı etkileşim içerisinde olduğunu, bu etkileşimin de banka performansını etkilediğini göstermektedir.⁶¹⁴

İsveç'in 1871 yılında kurulmuş olan bankası Handelsbanken'in başarısında da entelektüel sermayenin önemli bir rolü vardır.⁶¹⁵ Banka insan sermayesine önem vermekte, yıllar itibariyle yükselen karlılığını personeliyle paylaşmaktadır. Böylece, banka çalışanlarının motivasyonu arttırılmaktadır.⁶¹⁶ Bunun yanında, Handelsbanken'de personel alımları kadar personelin bankada tutulmasına ve bankayı kısa sürede terk etmemesine de önem verilmektedir. Dolayısıyla, firma içi eğitimlere odaklanılmakta, herhangi bir pozisyon için personel alımı yada terfi yapılacaksa, öncelikle bankanın kendi insan sermayesinden yararlanılmaktadır. Ancak bankanın kendi personeli belirtilen pozisyon için gerekli kriterleri karşılamıyorsa, bu kez firma dışı kaynaklara yönelilmektedir. Bu Handelsbanken çalışanlarını oldukça teşvik eden bir husus olup, personel devir hızı 2005 yılında % 3'e kadar düşmüştür.⁶¹⁷

Rusya'nın Sberbank ve Menatep Bank isimli bankaları, insan sermayesi bileşenine verdikleri önemle anılmaktadır. Sberbank, çalışanlarını eğitmek için alt departmanlar kurmuştur. Menatep Bank'da ise başarılı departman yöneticileri, teknik ve yöntemlerini banka personeline öğretmektedir. Hangi çalışanların eğitim aldığı takip

⁶¹² Norsk Kundebarometer, "Customer Satisfaction - 2006 Results (Resultater 2006 - Tilfredshet)", Norsk Kundebarometer Websitesi, 2006,

<http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2006&criteria=tilfredshet>, (4 Mayıs 2009).

⁶¹³ Zambon, s. 31.

⁶¹⁴ Cabrita, M. ve Vaz, J, "Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry", The Electronic Journal of Knowledge Management, Cilt:4, Sayı: 1, 2006, s. 17.

⁶¹⁵ Rudendal ve Wallin, s. 2.

⁶¹⁶ Rudendal ve Wallin, s. 19.

⁶¹⁷ Rudendal ve Wallin, s. 45-47.

edilmekte, uzman konumundaki personel, iki yılda en az bir kez eğitim almakla yükümlü tutulmaktadır. Belirtilen yükümlülüğe uymayan personel terfi ettirilmemekte, maaşına zam yapılmamaktadır. Bunların yanında Menatep Bank her türlü eğitim ve öğrenme şeklini desteklemekte, personelinin eğitimini devam ettirmesi için parasal destek de sağlamaktadır.⁶¹⁸

SEB ise bir başka İsveç bankası olarak entelektüel sermayenin yapısal sermaye unsuruyla dikkat çekmektedir. Bankada, çalışanların araştırma yapmakta kullanabileceği bir intranet mevcuttur. Piyasa bilgilerinin, güncel haberlerin ve istatistiklerin de yer aldığı intranet, banka personeline çeşitli fonksiyonlarıyla faydalı olmaktadır.⁶¹⁹

Avustralya'nın The Commonwealth Bank of Australia (CBA) isimli bankası da, entelektüel sermayenin insan sermayesi ve ilişki sermayesi unsurlarına ağırlık vererek önemli faydalar sağlamıştır. Bankada öncelikli hedef memnun müşterilere, çalışanlara ve hissedarlara sahip olmaktır. Banka, bünyesindeki personele adil, güvenli ve ödüllendirme sistemine dayalı bir çalışma ortamı sunmaktadır. Bunların yanında çalışanlar daima eğitilmekte, teşvik edilmekte ve geliştirilmektedir. Hissedarlara ise bankaya yaptıkları yatırımdan dolayı kar payı dağıtılmaktadır. Banka, entelektüel sermayeye verdiği önem sayesinde 7, 5 milyondan fazla müşteriye sahip olmuş ve adını geniş bir çevreye duyurmayı başarmıştır.⁶²⁰

Kanada'nın 1864 yılında kurulan bankası The Royal Bank ise, işletmelerin kredi başvurularını değerlendirirken entelektüel sermayeyi göz önüne alan işletmelerden biridir. The Royal Bank, firmalara özgü problemlerin tespit edilmesi ve çözülebilmesi amacıyla yeterli tecrübe ve bilgiye sahip uzmanlardan oluşan departmanlar kurmuştur.

⁶¹⁸ United Nations Development Programme (UNDP), "Human Development Report for the Russian Federation - Intellectual Capital", United Nations Development Programme (UNDP) Websitesi, 2004, [http://www.undp.ru/download.phtml?\\$334](http://www.undp.ru/download.phtml?$334), (6 Mayıs 2009).

⁶¹⁹ Rudendal ve Wallin, s. 54.

⁶²⁰ Guthrie, J, Petty, R, Ferrier, F, Wells, R, "There is no Accounting for Intellectual Capital in Australia: A Review of Annual Reporting Practices and the Internal Measurement of Intangibles", OECD Symposium on Measuring and Reporting of Intellectual Capital, Amsterdam, Hollanda, Augustos 1999, s. 25-26, 37.

Belirtilen departmanlar sayesinde, “soft data” şeklinde tanımlanan ve firmanın fiziksel varlıkları haricindeki yönetim değerlemelerine odaklanılarak kredi risk analizi için bir model yaratılmıştır. Dolayısıyla The Royal Bank, firmaların kredi risklerini değerlendirmeye tutarken entelektüel sermayelerini de incelenmesi gereken kriterlerden biri olarak tespit etmiştir.⁶²¹ Belirtilenlerin haricinde, The Royal Bank kredi riskini değerlemek için ölçme modelleri de geliştirmektedir.⁶²²

Benzer şekilde, bir Danimarka bankası olan Danske Bank da firmaların kredi başvurularını incelerken finansal bilgilerinin yanında entelektüel sermayelerini dikkate almaktadır. Kredi başvurusunda bulunan firmaların Ar-Ge, yönetim yapısı, personel bigi ve becerileri değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Ayrıca, firmaların geliştirdiği ürün sayısı, rakipleri ve rakiplerinin geliştirdiği ürünler araştırılmaktadır. Bunun yanında, işletmelerin geliştirdiği yeni ürünlere piyasanın nasıl tepki verebileceği de düşünülmekte, kredi başvuruları kapsamında ele alınmaktadır.⁶²³

Bankacılık sektöründe insan sermayesini geliştirmeye yönelik çabaları daha detaylı incelersek, insan kaynakları yönetimine de değinmemiz gerekir. Fortune Dergisi tarafından 1997 yılında yapılan bir çalışmada, dünyanın en başarılı ve takdir edilen işletmelerinin insan kaynaklarına rakiplerinden daha fazla önem verdiği belirtilmiştir. Aynı çalışmada, bankacılık sektöründen Citibank’ın insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarında dünyadaki öncü firmalardan biri olduğu da vurgulanmıştır.⁶²⁴

İnsan kaynakları yönetiminde bankacılık sektörü, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) analizine başvurmaktadır. SWOT analizi, bankada insan kaynakları yönetim sisteminin temel bir planını sunma konusunda da faydalıdır.⁶²⁵

⁶²¹ Lynn, B, “Performance Evaluation in the New Economy: Bringing the Measurement and Evaluation of Intellectual Capital into the Management Planning and Control System”, International Journal of Technology Management, Cilt: 16, Sayı: 3, 1998, s. 168.

⁶²² Arıkboğa, s. 65.

⁶²³ Bengtsson, Paulin, Svensson, s. 52.

⁶²⁴ Kasselmann, s. 79.

⁶²⁵ Spatafora, s. 16.

Aşağıda, bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimiyle ilgili gerçekleştirilen SWOT analizi yer almaktadır.⁶²⁶

Firma

Güçlü Yönler

Zayıf Yönler

-Yüksek Eğitim Seviyesi -Uzmanlık ve Yetkinlik Odaklı Yönetim -Çalışma Esnekliği	-Küçülmeler -Yüksek Ortalama Yaş -Önemli ve Anahtar Konumdaki Personelin Yeterince Takdir Edilmemesi
-Dış Kaynak Kullanımı -Faaliyetlerde Bilgisayarlaşma ve Dijitalleşme -Kalifiye Personel Piyasası	-Kabiliyetli Personelin İstidamı Konusunda Bankaların Verdiği Mücadele -Yüksek Rekabet -Basel II Kapsamında Operasyonel Risk

Fırsatlar

Tehditler

Piyasa

Şekil 4.1.: Bankacılık Sektöründe İnsan Kaynakları Yönetimiyle İlgili Gerçekleştirilen SWOT Analizi

Kaynak: Spatafora, M, “The Value of Human Capital and Intangible Assets”, Knowledge Economy Conference, Sofya, Bulgaristan, Sunum, 19-20 Mayıs 2004, s. 16.

⁶²⁶ Spatafora, s. 16.

Bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimiyle ilgili gerçekleştirilen SWOT analizi, belirtilen endüstride insan sermayesinin yanında yapısal sermayeyle ilgili bilgiler de sunmaktadır. Örnek vermek gerekirse, SWOT analizinde bankaların güçlü yönlerinden birinin çalışanların yüksek eğitim seviyesi olduğu görülmektedir. Hatta bazı uzmanlar, uluslararası bankaların bayan ve azınlık sınıfı personelinin de yüksek eğitim seviyesine sahip olduğunu belirtmektedir. Bu durum, bankaların insan sermayesi bakımından zengin olduğuna işaret eder.⁶²⁷

Uzmanlık ve yetkinlik odaklı yönetim, SWOT analizi ışığında bankaların bir diğer güçlü yönüdür. Diğer bir ifadeyle, spesifik olarak bankaların özelliğine göre yönetimin şekillendirilmesi mümkündür. Bankaların çeşitli üstün olduğu alanlar bulunduğundan, yönetim biçimlerinin de bu doğrultuda farklılaşması normaldir. SWOT analizinde, bankaların güçlü yönlerinden birinin de çalışma esnekliği olduğu görülmektedir. Gerçekten de son yıllarda bu konuyla ilgili bankalar dikkat çekici hamlelerde bulunmuşlardır. Örneğin, bir İngiliz bankası olan Barclays Bank'a çalışma esnekliği hususunda değinilebilir. Barclays Bank, personelinin iş ile aile yaşamını dengelemesine büyük önem vermekte ve bu konuda çalışanlarını teşvik etmektedir. Zira, bu sayede personelin performansının ve motivasyonunun arttığı belirtilmektedir. Hatta, belirtilen uygulama sayesinde bankanın büyüme trendine geçtiği de vurgulanmaktadır. Ayrıca, Barclays Bank'a göre çalışma saatlerinde esneklik, potansiyel personeli bankaya çeken önemli etkenlerden biridir.⁶²⁸ Yunanistan'da da bazı bankacılık sektörü işverenlerinin, banka personeli için esnek çalışma saatlerini uygun bulduğu gözlemlenmektedir.⁶²⁹

⁶²⁷ Recycling Today Magazine, "ISRI Convention: Banking on Good Terms", Recycling Today Magazine Websitesi, 22 Nisan 2003,

<http://www.recyclingtoday.com/news/news.asp?ID=3963&SubCatID=21&CatID=9>, (2 Mayıs 2009).

⁶²⁸ Jones, S, "Flexibility at Work: Barclays UK Banking Centre", The Journal of Quality and Participation, Ekim 2004, s. 1.

⁶²⁹ Labor Institute of Hellenic Federation of Banks Employees Union, "Banking Sector Executives' Working: Executives Working Time, International Experiences", Labor Institute of Hellenic Federation of Banks Employees Union Websitesi, 2001, s. 80, <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/banking%20sector/chapter%205.pdf>, (2 Mayıs 2009).

Aslında, bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler ve bankaların bilgisayar teknolojisinden gittikçe daha fazla yararlanmaları da esnek çalışma saatleri kapsamında vurgulanmalıdır. Çeşitli becerilerle donatılmış ve esnek çalışma saatlerine sahip personeli istihdam etmek, günümüz bankalarının başvurduğu stratejilerden biridir.⁶³⁰ Bu faktör de, bankaların güçlü yönlerinden birinin neden çalışma esnekliği olduğunu net bir şekilde açıklamaktadır.

Belirtilen SWOT analizi çerçevesinde, bankaların zayıf yönlerinden biri ise ölçek bazında küçülmelerdir. Özellikle şu anda hüküm süren ekonomik atmosfer ve iş dünyasındaki personel ihraçları düşünüldüğünde, bankaların küçülme nedeni daha iyi anlaşılacaktır.⁶³¹

Yüksek ortama yaş, SWOT analizi merceğe altına alındığında bankaların bir başka zayıf yönü olarak dikkat çekmektedir. Boston Danışmanlık Grubu'nun (Boston Consulting Group - BCG) 2008 yılında yayınladığı bir raporda özellikle kamu kesimi bankaları için yüksek ortalama yaş unsurunun endişe verici olduğunu açıklaması, belirtilen SWOT analiziyle paralellik arz etmektedir.⁶³²

Önemli ve anahtar konumdaki personelin yeterince takdir edilmemesi de, bankaların tespit edilen zayıf yönlerinden biri olarak belirtilen SWOT analizinde listelenmiştir. 2001 yılında 188.000 personele sahip olup, çalışan devir hızının % 48'leri bulduğu Bank of America hatırlandığında, önemli personelin takdir edilmemesinin ne derece olumsuz sonuçlara yol açabileceği anlaşılacaktır. Anahtar konumdaki personel takdir ve motive edilmediği takdirde, arzu edilmeyen bir şekilde personel devir hızı

⁶³⁰ Gothoskar, S, "Computerization and Women's Employment in India's Banking Sector", Birleşmiş Milletler Üniversitesi (United Nations University) Websitesi, 2005, <http://www.unu.edu/unupress/unupbooks/uu37we/uu37we0i.htm>, (1 Mayıs 2009).

⁶³¹ Clapp, B, "Rightsizing Retention", ABA Bank Marketing Articles, Aralık 2008, s. 1.

⁶³² Bharati, N, "Wanted: 3.5Lakh Workers for Public Sector Banks", The Economic Times Websitesi, 16 Ağustos 2008, http://economictimes.indiatimes.com/News/News_By_Industry/Banking_Finance_/Banking/Wanted_35_lakh_workers_for_public_sector_banks/rssarticleshow/3370265.cms, (2 Mayıs 2009).

yükselmektedir. Bunun sonucunda ise bankanın entelektüel sermayesi kan kaybetmektedir.⁶³³

SWOT analizinde, bankacılık sektöründeki fırsatlardan biri olarak ise dış kaynak kullanımına yer verilmiştir. Günümüzün rekabetçi iş dünyasında bankalar bazı alanlarda uzmanlığa sahip olamamakta, bu nedenle de dış kaynak kullanımına yönelmektedir. Böylece, zamandan ve maliyetlerden tasarruf da sağlanmaktadır. Dış kaynak kullanımının bir fırsat olarak değerlendirilmesi de bundandır.⁶³⁴

Görüldüğü gibi, SWOT analizi çerçevesinde bankacılık sektörü için altı çizilen fırsatlardan bir diğeri de faaliyetlerde bilgisayarlaşma ve dijitalleşmedir. Bankacılık sektörünün, yoğun anlamda bilgisayarlaşan ve dijitalleşen ilk hizmet sektörü olduğu söylenmektedir. Bu sayede, müşterilere yeni hizmetlerin sunulması imkanı doğmuştur. Ayrıca, daha çok otomasyon süreçlerinden sorumlu düşük eğitilmiş ve az kalifiyeli personel oranı bankacılık sektöründe düşerken, yüksek eğitilmiş ve kalifiyeli çalışan sayısı belirtilen endüstride yükselmiştir.⁶³⁵ Dolayısıyla, bankacılık sektöründeki faaliyetlerin bilgisayarlaşması ve dijitalleşmesi, belirtilen endüstride insan sermayesi ve yapısal sermayeyi olumlu yönde etkilemiştir.

Kalifiye personel piyasası da SWOT analizinde vurgulanan bankacılık sektörü fırsatlarına dahildir. Örnek vermek gerekirse, son yıllarda yabancı yatırımcıları Türk bankacılık sektörüne çeken nedenlerden biri olarak da dinamik ve kalifiye personel yapısının etkili olduğu belirtilmektedir.⁶³⁶ 2002 yılında Demirbank A. Ş. ve HSBC, Koçbank A. Ş. ve UniCredit, 2004 yılında Türkiye Ekonomi Bankası A. Ş. (TEB) ve BNP

⁶³³ Nelson, B, "Bank of America: Improving Turnover", Meetings Net Websitesi, 1 Mart 2007, http://meetingsnet.com/incentives/motivation/meetings_bank_america_improving, (2 Mayıs 2009).

⁶³⁴ Özeke, H. B, "Turkey: Outsourcing of Banking Activities", Mondaq Websitesi, 5 Aralık 2007, <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=54948>, (2 Mayıs 2009).

⁶³⁵ International Labour Organization (ILO), "Financial Services and Professional Services Background", ILO Websitesi, 5 Temmuz 2002, <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/service/background.htm>, (2 Mayıs 2009).

⁶³⁶ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), "Turkish Economy and Banking System in 2007", Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, 2007, s. 8, <http://www.tbb.org.tr/english/book2007/Turkish%20Banking%20System-2007.pdf>, (2 Mayıs 2009).

Paribas, 2005 yılında Dışbank A. Ş. ve Fortis Bank A. Ş., Garanti Bankası A. Ş. ve General Electric, Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. ve UniCredit, 2006 yılında Akbank T. A. Ş. ve Citigroup, Finans Bank A. Ş. ve NB of Greece, Denizbank A. Ş. ve Dexia arasında imzalanan anlaşmalara bu noktada yer verilmesi gerekir.⁶³⁷ Türkiye'nin büyüme potansiyeli, modern ve açık ekonomi anlayışı ve mali ile yapısal reformlarının yanında, barındırdığı kalifiye personel piyasası da belirtilen anlaşmaların imzalanmasında etkili olmuştur.⁶³⁸ Dolayısıyla, bankacılık sektörü insan sermayesi ile dikkat çekmektedir.

Kabiliyetli personelin istihdamı konusunda bankaların verdiği mücadele ise, SWOT analizi kapsamında bankacılık sektöründeki tehditlerden biri olarak gösterilmiştir. Günümüzde özellikle özel ve küresel bankalar, müşteri ilişkileri ve danışmanlık hizmetlerinin ayırıcı unsur olduğunu belirtmektedirler. Vurgulanan faktörler, bankaların potansiyel büyümesi açısından da önem arz etmektedir. Bu nedenle, kabiliyetli personelin istihdamı konusunda gerçek bir mücadele söz konusudur. Örneğin yüksek değerli müşterilerin portföylerini yöneten müşteri danışmanlarının istihdamında, bankacılık sektörüyle diğer uluslararası finans sektörleri arasında hatırı sayılır bir mücadele hüküm sürmektedir.⁶³⁹

Benzer şekilde, bankacılık sektörünün kendi içerisinde yüksek bir rekabet devam etmekle birlikte, bankalar diğer çeşitli finansal kuruluşlarla da bazı hizmetlerin sunulması konusunda karşı karşıya gelmektedir. Dolayısıyla, yüksek rekabet de bankacılık sektöründe gözlemlenen tehditlerden biri olarak listelenmiştir. Avrupa Birliği'nin liberalizasyon olgusu sonucunda, bankacılık sektöründeki rekabet daha da kızışmıştır.⁶⁴⁰ Bankalar geçmiş yıllarla karşılaştırıldığında, yeni ürün ve hizmetler sunmaya daha fazla özen göstermektedirler. Müşteri hizmeti kalitesi de bankacılık sektöründe yükselmiş, şube

⁶³⁷ Beyazıt, T, "Türkiye Yabancı Bankalar İçin Neden Birden Cazip Oldu?", Boğaziçi Üniversitesi Websitesi, 19 Kasım 2007, s. 13, <http://www.econfin.boun.edu.tr/yeni/19Kasim2007.ppt>, (4 Mayıs 2009).

⁶³⁸ Beyazıt, s. 3.

⁶³⁹ IBM, "IBM Swiss Banking Survey 2008: Despite the Financial Crisis, Swiss Banks are Expecting Growth", IBM Websitesi, 2008, <http://www.ibm.com/news/ch/fr/2008/07/07/y181919j96598h56.html>, (2 Mayıs 2009).

⁶⁴⁰ Nikolov, D. N, "Possibilities of Agriculture Credit Cooperatives for Creating Tenable Small Farming in Bulgarian Rural Areas", IAMO Forum 2006, Halle, Almanya, 29-30 Haziran 2006, s. 1.

çalışma saatleri uzamıştır.⁶⁴¹ Tüm bu faktörler, belirtilen yüksek rekabeti iyi bir şekilde açıklamaktadır.

Son olarak, bankacılık sektöründeki bir başka tehdit unsuru olarak, Basel II kapsamında operasyonel riskten bahsedilmiştir. Operasyonel risk, bankaların kendi içsel yetersiz süreçleri, çalışanları, sistemleri ve dış çevre faktörleri sonucunda tecrübe edebileceği risktir. Örneğin banka personeli tarafından gerçekleştirilebilecek hırsızlıklar ve hileler, doğal afetler, teknoloji açıkları ve sistem hataları operasyonel risk kapsamına girer. Basel II tarafından tespit edilen risk yönetimi standartları uyarınca, bankalar karşılaştıkları operasyonel riskleri sistematik ve daimi bir şekilde ele almalıdırlar. Ayrıca, operasyonel risklerle ilgili sermaye ayrılacağı belirtilmiştir. Operasyonel risk yönetimi gelir arttırıcı bir etkiye sahip olmamakla birlikte, risklerin ve tehditlerin asgariye indirilmesiyle, maliyetleri azaltıcı bir tesir göstermektedir.⁶⁴² Bankaların için piyasa ve kredi riskiyle başa çıkmanın, operasyonel riskle başa çıkmaktan daha kolay olduğu belirtilmektedir. Bunun nedeni olarak da, piyasa ve kredi riski konusunda bankaların daha bilgili ve tecrübeli olduğu vurgulanmaktadır. Bunun yanında, operasyonel riskin birçok nedenle ortaya çıktığı açıklanmaktadır.⁶⁴³

4.2 Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

Bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin ölçülmesi hususunda başvurulan yöntemlerden bir tanesi, Katma Değer Entelektüel Katsayısı (The Value Added Intellectual Coefficient) yöntemidir. Katma Değer Entelektüel Katsayısı'nın yüksek olması, bankanın etkinlik seviyesinin yüksek olduğunu gösterir. Diğer tarafta, Katma Değer Entelektüel Katsayısı düşük ise, bankanın etkinlik seviyesi de düşüktür.⁶⁴⁴

⁶⁴¹ KPMG International, "Major Banks: Half Year 2006/07", KPMG International Websitesi, 11 Mayıs 2007, s. 3, <http://www.kpmg.com.au/Portals/0/FIPS-07MajorsHYCommentary0705-SAN.pdf>, (2 Mayıs 2009).

⁶⁴² PricewaterhouseCoopers (PWC) Türkiye, "Operasyonel Risk Yönetimi", PricewaterhouseCoopers (PWC) Türkiye Websitesi, 2009, <http://www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/be11a0586a125c4280257150003c4fae>, (2 Mayıs 2009).

⁶⁴³ Dore, s. 34.

⁶⁴⁴ Goh, s. 390.

Istanbul Menkul Kıymetler Borsası'na (İMKB) kayıtlı Türk bankalarının 1995-2004 yılları arasındaki entelektüel sermaye performanslarının ölçülmesi amacıyla, Katma Değer Entelektüel Katsayısı yöntemine başvurularak bir araştırma yapılmıştır. Belirtilen araştırma 2007 yılında yayınlanmış ve önemli sonuçlar sunmuştur. Örnek vermek gerekirse, bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin yatırımcılar için önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sayesinde 1995'te Demirbank A. Ş., Dışbank A. Ş. ve Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin, 1996'da Türkiye İş Bankası A. Ş.'nin, 1997'de Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Türkiye İş Bankası A. Ş.'nin, 1998'de Türkiye İş Bankası A. Ş. ve Tekstil Bankası A. Ş.'nin, 1999'da Alternatif Bank A. Ş., Türkiye İş Bankası A. Ş. ve Tekstil Bankası A. Ş.'nin, 2000'de Alternatif Bank A. Ş., Dışbank A. Ş., Türkiye İş Bankası A. Ş., TEB ve Tekstil Bankası A. Ş.'nin, 2002'de Tekstil Bankası A. Ş. ile Yapı ve Kredi Bankası A. Ş.'nin, 2003'te Dışbank A. Ş. ile Yapı ve Kredi Bankası A. Ş.'nin ve son olarak 2004'te Dışbank A. Ş., Şekerbank T. A. Ş., Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş. ile Yapı ve Kredi Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermaye açısından etkin olduğu belirlenmiştir. Diğer bir ifadeyle, belirtilen bankalar entelektüel sermayelerini karlılığa dönüştürmeyi başarmışlardır. Bunların yanında, entelektüel sermayeyi karlılığa dönüştürme hususunda en istikrarlı olan bankaların Dışbank A. Ş. ve Türkiye İş Bankası A. Ş. olduğu açıklanmıştır. Son olarak, bankalar için entelektüel sermayenin fiziksel sermayeden daha önemli bir faktör olduğu ve entelektüel sermayenin aların değerini arttırdığı, verimliliğini yükselttiği vurgulanmıştır.⁶⁴⁵

Diğer taraftan, 2003 yılında yayınlanmış bir başka araştırma da Katma Değer Entelektüel Katsayısı yöntemini kullanarak Türkiye'deki bankaların entelektüel sermayesini ölçmüştür. Araştırmaya, İMKB'ye kayıtlı olan Akbank T. A. Ş., Alternatif Bank A. Ş., Dışbank A. Ş., Finans Bank A. Ş., Türkiye Garanti Bankası A. Ş., Türkiye İş Bankası A. Ş., Şekerbank T. A. Ş., TEB, Türkiye Kalkınma Bankası A. Ş. ile Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. dahil edilmiştir. Ancak bu kez araştırma sonuçları, bankaların fiziksel sermayeye entelektüel sermayeden daha fazla önem verdiğini göstermiştir. Bir başka

⁶⁴⁵ Yalama, A. ve Coskun, M, "Intellectual Capital Performance of Quoted Banks on the Istanbul Stock Exchange Market", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 8, Sayı: 2, 2007, s. 256, 265, 269.

ifadeyle, araştırma Türk bankalarının maddi varlıklara entelektüel sermayeden daha çok değer verdiğini göstermiştir. Son olarak, elde edilen bulgular ışığında Türk bankaları entelektüel sermaye varlıklarına önem verme hususunda çaba gösterebilirler de, henüz arzu edilen seviyede bulunmamaktadırlar.⁶⁴⁶

2006 yılında gerçekleştirilen bir araştırma ise, Bangladeş'te bulunan 17 ticari bankanın 2002 ile 2004 yılları arasındaki entelektüel sermaye performansını Katma Değer Entelektüel Katsayısı yöntemiyle ölçmüştür. Belirtilen metod ile bankaların fiziksel ile finansal sermayeleri, insan sermayeleri ve yapısal sermayeleri incelenmiştir. Bu amaçla bankaların yıllık raporlarından yararlanılmış, gerekli bilgiler bu şekilde temin edilmiştir. Araştırma sonucunda ise, bankaların insan sermayesi etkinliklerinin diğer sermaye etkinliklerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.⁶⁴⁷

Benzer şekilde, Hindistan'daki 98 bankanın 2000 ile 2004 yılları arasındaki entelektüel sermayelerinin ölçümü için de Katma Değer Entelektüel Katsayısı yöntemi kullanılmış ve değişik tipteki bankaların performanslarında farklılıklar tespit edilmiştir. Gerçekleştirilmiş olan çalışmada veriler, bankaların yıllık raporları ve bilançolarından temin edilmiştir. Belirtilen araştırma, Hindistan'da en iyi performans gösteren bankaların, entelektüel ve finansal sermayelerini optimum bir şekilde kullanan büyük ölçekli yabancı bankalar olduğunu göstermiştir. Ayrıca yabancı bankaların, insan sermayesi etkinliği ve değer yaratımı etkinliğinde de önde olduğu belirtilmiştir. Diğer taraftan Hindistan'daki kamu kesimi bankalarının, çok yüksek oranlarda ve etkinlikten uzak işgücü istihdam etmelerinden ötürü genel anlamda değer yaratımı konusunda geride kaldığı görülmüştür.⁶⁴⁸

Katma Değer Entelektüel Katsayısı yönteminden, Malezya'daki bankaların entelektüel sermayelerini ölçmek için de yararlanılmıştır. Yapılan araştırma neticesinde,

⁶⁴⁶ Ercan, Öztürk ve Demirgüneş, "Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye", s. 192.

⁶⁴⁷ Mohiuddin, M, Najibullah, S, Shahid, A. I, "An Exploratory Study on Intellectual Capital Performance of the Commercial Banks in Bangladesh", The Cost and Management Journal, Cilt: 34, Sayı: 6, Kasım-Aralık 2006, s. 40, 44, 45.

⁶⁴⁸ Kamath, B, "The Intellectual Capital Performance of the Indian Banking Sector", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 8, Sayı: 1, 2007, s. 96, 119.

insan sermayesine yapılan yatırımların fiziksel varlıklara ve yapısal sermayeye yapılan yatırımlardan daha yüksek getiri sağladığı belirlenmiştir. Ayrıca, yabancı bankaların yerli bankalardan daha etkin olduğu ortaya konulmuştur.⁶⁴⁹

Malezya'daki bankacılık sektörü üzerinde Katma Değer Entelektüel Katsayısı yöntemini kullanarak entelektüel sermayeyi ölçen bir başka araştırma ise, Malezya'nın ticari bankalarının yüksek derecede entelektüel sermaye etkinliğine sahip olduğunu göstermiştir. Belirtilen çalışmada ticari bankaların entelektüel sermaye etkinliğinin, sigorta şirketlerinin entelektüel sermaye etkinliğinden fazla olduğu da belirtilmiştir.⁶⁵⁰

Taylant bankalarının entelektüel sermayelerinin ölçülmesi amacıyla da, Katma Değer Entelektüel Katsayısı yöntemi kullanılarak 2008 yılında bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Belirtilen araştırma sonuçlarına göre, entelektüel sermaye etkinliği ile bankaların finansal performansları arasında güçlü bir bağ olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bankaların entelektüel sermaye kapasiteleri arttıkça, maliyetlerin daha etkin bir şekilde yönetildiği bulunmuştur. Bunun yanında, bankalarda insan kaynakları yönetiminin de maliyet etkinliği hususunda önemli bir faktör olduğu ortaya konulmuştur.⁶⁵¹

Japon bankalarının entelektüel sermayelerinin ölçülmesi amacıyla gerçekleştirilen bir diğer araştırma da Katma Değer Entelektüel Katsayısı yöntemini kullanmış ve 2004 yılında yayınlanmıştır. Belirtilen çalışmada, Japon Bankalar Birliği'ne bağlı 141 Japon bankasının 1 Nisan 2000 ile 31 Mart 2001 tarihleri arasındaki verileri analiz edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, Japon bankalarının insan ve yapısal sermayeleri analiz edilerek, değer odaklı performans üzerindeki etkileri mercek altına alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre en iyi performans endeksine sahip bankalar, aynı zamanda entelektüel

⁶⁴⁹ Goh, s. 394.

⁶⁵⁰ Maheran, N, Isa, F. M, Rozhan, N, s. 5.

⁶⁵¹ Saengchan, s. 11-12.

sermayenin kullanımı bakımından iyi göstergelere sahip bankalardır. Belirtilen bankalarda fiziksel sermayenin kullanımı ise daha düşük seviyelerde bulunmaktadır.⁶⁵²

Entelektüel sermayenin ölçülmesi konusuna bankacılık sektörü açısından göz attığımızda, literatürde Amerikan Merkez Bankası'nın (Federal Reserve - FED) eski başkanlarından Alan Greenspan'ın görüşlerinin de yer aldığını belirtmemiz gerekir. Alan Greenspan'a göre Tobin'in Q rasyosu ve piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın hesaplanması yöntemleri, bankacılık sektöründe de entelektüel sermayenin ölçümü için uygun metotlardır. Zira, yüksek Q ve Piyasa Değeri - Defter Değeri (PD – DD) oranları, bankacılık sektörü için de teknolojiye ve insan sermayesine olan yatırımlara işaret etmektedir. Spesifik olarak Tobin'in Q rasyosu ise, iktisatçıların tekel rantları şeklinde bahsettikleri unsurun bir ölçümüdür. Tekel rantları, bir firmanın başka hiçbir firmanın sahip olmadığı bir şeye sahip olması neticesinde olağanüstü yüksek gelirler elde etme kapasitesini tanımlamaktadır. Bu ifade, entelektüel sermaye faktörünün önemini çok iyi bir şekilde açıklamaktadır. Belirli bir sektörde şirketlerin sabit varlıklarının denk olması sıkça rastlanan bir durumdur. Ancak sektördeki firmalardan birinin daha fazla gelir elde etmesine imkan sağlayan, kendine özgü ve benzersiz birşeye sahip olması ciddi farklar yaratacaktır. Dolayısıyla, Alan Greenspan'ın bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin ölçümü için Tobin'in Q rasyosu ve PD-DD oranını uygun bulması bu nedenlerden ileri gelmektedir.⁶⁵³

Bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin ölçümü için insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesiyle ilgili ölçüm göstergeleri de belirlenmektedir. Bu uygulama, daha önceki bölümlerde değinildiği gibi bankalar haricindeki işletmelerde de gerçekleştirilmektedir. Bankalar insan sermayesiyle ilgili olarak personel becerileri ile yetkinliği, yenilik geliştirme kapasitesi ve çalışan motivasyonu gibi göstergeleri dikkate alırken, yapısal sermayeyle ilgili olarak teknoloji ve süreç kalitesi ile ürün teknolojisi gibi kriterleri değerlendirmeye tutmaktadırlar. İlişki sermayesi kapsamında dikkate alınan göstergelere ise müşteri sadakatı ve müşterilerle gerçekleştirilen ilişkinin yoğunluğu örnek

⁶⁵² Mavridis, s. 92, 95, 110.

⁶⁵³ Stewart, "Intellectual Capital", s. 230-231.

olarak verilebilir.⁶⁵⁴ Bankalar ile diğer işletmeler, müşteri sadakatı ve ilişkilerinde daha başarılı sonuçlar elde etmek için son yıllarda müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerini uygulamaktadırlar.⁶⁵⁵

Ayrıca, bankaların insan sermayesini ölçmek için göz önüne aldığı kriterlere daha detaylı bir şekilde yer verirse, uzaktan eğitim faaliyetlerine katılan personel yüzdesi, genel olarak eğitim aktivitelerine iştirak eden çalışan oranı, personel başına eğitim süresi, çalışanların ortalama yaşı, bankada çalışan erkek ve bayan personel oranları, üniversite mezunu çalışan yüzdesi, kıdemli personelin ortalama olarak bankada çalıştığı yıl sayısı, esnek ücretlendirmeye tabi çalışan yüzdesi ve terfi eden personel oranı gibi göstergelere yer verildiğini belirtmek isabetli olacaktır.⁶⁵⁶

Bankalarda yapısal sermayeyi ölçmek için belirlenmiş göstergeleri daha detaylı bir şekilde incelediğimizde ise, personel başına düşen bilgisayar sayısı, banka tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin adedi, yeni ürünlerin sayısı, aylık olarak bankanın websitesine yapılan ziyaret adedi, aylık olarak bankanın intranet sayfalarına yapılan ziyaret sayısı, internet portallarının adedi ve intranet forumlarının sayısı gibi kriterleri vurgulamak gereklidir.⁶⁵⁷

Son olarak ilişki sermayesini ölçmek için ise bankalar, müşteriler tarafından iletilen şikayet sayısı, telefon bankacılığında memnun kalan müşteri yüzdesi, telefon aracılığıyla gerçekleştirilen bankacılık işlemlerinin sayısı, internet bankacılığı müşterilerinin adedi ve müşterilerle yürütülen ilişkinin yıl bazında ortalama süresi gibi göstergeleri kullanmaktadırlar.⁶⁵⁸

⁶⁵⁴ Spatafora, s. 20-22.

⁶⁵⁵ Emrem, E, "Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi", İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 2004, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=186&cilt=6&sayi=1&yil=2004>, (9 Mayıs 2009).

⁶⁵⁶ Spatafora, s. 23-25.

⁶⁵⁷ Spatafora, s. 26-28.

⁶⁵⁸ Spatafora, s. 29-30.

4.3 Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermayenin Muhasebeleştirilmesi

Bankalarda entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi hususunda bilinmesi gereken en önemli hususlardan biri, banka bilançolarının olağan işletme bilançolarından farklı oluşudur. Örneğin banka bilançoları, genellikle diğer firma bilançolarından daha az maddi varlık içermektedir.⁶⁵⁹

Bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi amacıyla öncelikle entelektüel sermaye göstergeleri belirlendikten sonra, bunların entelektüel sermaye tablosuna aktarımı gerçekleştirilir. Klasik işletme bilançosu, geleceğe yönelik öngörü sağlama konusunda yetersiz kaldığından ve yoğun olarak maddi varlıkları içerdiğinden bankalar, girişimciler ve yatırımcılar açısından yeteri kadar faydalı olmamaktadır. Yapılması gereken yatırımlar ve karar alma sürecinde entelektüel sermaye tablosu ise, bankalar ve diğer gruplar açısından oldukça yararlıdır. Dolayısıyla, entelektüel sermaye tablosu maddi olmayan varlıkları içerdiğinden, günümüzde bankalar açısından klasik işletme bilançosunu tamamlayıcı bir görev üstlenmektedir.⁶⁶⁰ Bunun yanında, günümüzde Basel II kriterleri oldukça önem arz etmektedir ve entelektüel sermaye tablosunu kullanan şirketler daha iyi bir retine sahip olma şansını yakalamaktadır. Böylece entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi ve ölçümünde bir adım öne geçmektedirler.⁶⁶¹

Alman bankası VR Bank'ın bir yöneticisi, entelektüel sermaye tablosunun yararlarını şu şekilde açıklamaktadır: “Entelektüel sermaye tablosunun sonuçları, bankamızın şu an içinde bulunduğu durumu siyah ve beyaz arasındaki fark kadar net bir şekilde sunmaktadır. Bu da karar verme aşamasında bizim için güçlü bir temel oluşturmaktadır. Entelektüel sermaye tablosu sayesinde, artık durumumuz konusundaki

⁶⁵⁹ Rudendal ve Wallin, s. 7.

⁶⁶⁰ Alman Ekonomi ve İstihdam Bakanlığı, s. 8-9.

⁶⁶¹ Kaya, H, “Bilginin Ölçülmesi”, Ali İhsan Bayır Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri Websitesi, 2006, http://www.alihsanbayir.com/DiscView.asp?mid=96&forum_id=6&s_text=&, (9 Mayıs 2009).

tartışmalarımızı tamamlayabiliyor, hedeflediğimiz gelişmeler için gerekli önemleri alabiliyoruz”.⁶⁶²

Ayrıca, Danimarka’daki Danske Bank Group’a bağlı olarak faaliyet gösteren Danske Yatırım’da (Danske Invest) yönetici olarak çalışan Carsten Koch’a göre, entelektüel sermaye tablosu gelecekteki finansal skandalları önlemede faydalıdır. Bunun sebebi, entelektüel sermaye tabloları tarafından sunulan bilgilerin muhasebe hilelerinin gerçekleşmesini zorlaştırmasıdır. Koch’a göre yazılarla rakamların bir karmasından oluşan entelektüel sermaye tablosu, çözülmesi gereken problemleri de ortaya koymaktadır. Hatta, entelektüel sermaye tabloları bankalar ve dışsal paydaşları arasında bir haberleşme aracı vazifesini görmektedir.⁶⁶³

Bunun yanında, entelektüel sermaye tablosu sayesinde banka ve diğer işletmelerin gelecekte yapmayı planladığı yenileme ve geliştirme çalışmaları hakkında fikir sahibi olma şansı doğmaktadır. Hangi maddi olmayan varlıklara sahip olunduğu ve bunların nasıl yönetildiği de entelektüel sermaye tablosu aracılığıyla görülmektedir.⁶⁶⁴

Bankalarda entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi kapsamında, entelektüel sermaye tablolarının zayıflığı ise henüz belli bir standarta sahip olmayışlarıdır. Bu durum, sunduğu birçok avantaja rağmen entelektüel sermaye tablolarının işlevselliğini azaltmaktadır. Ayrıca, entelektüel sermaye tablolarının standart bir yapıya sahip olmaması nedeniyle, karşılaştırmalarda bulunmak zorlaşmaktadır.⁶⁶⁵

İsmi açıklanmamış olan bir İspanyol bankasının, entelektüel sermaye göstergelerini belirledikten sonra entelektüel sermaye tablosu aracılığıyla entelektüel sermayeyi muhasebeleştirilmesi ise aşağıda gösterilmektedir.⁶⁶⁶

⁶⁶² Alman Ekonomi ve İstihdam Bakanlığı, s. 42.

⁶⁶³ Bengtsson, Paulin, Svensson, s. 50.

⁶⁶⁴ Güçlü, H, “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, Hakan Güçlü’nün Websitesi, 2006, http://www.hakanguclu.com/calismalar/Entelektuel_sermaye.pdf, (9 Mayıs 2009).

⁶⁶⁵ Bengtsson, Paulin, Svensson, s. 61.

⁶⁶⁶ Spatafora, s. 23-30.

Tablo 4.3

İspanyol Bankası - Entelektüel Sermaye Tablosu

<i>İnsan Sermayesi</i>	
Personelin Ortalama Yaşı	38,75
Erkek Personel Oranı	% 59,27
Bayan Personel Oranı	% 40,73
Üniversite Mezunu Personel Oranı	% 39,91
Kıdemli Personelin Ortalama Olarak Bankada Çalıştığı Yıl Sayısı	13,18
Esnek Ücretlendirmeye Tabi Personel Oranı	% 73,88
Terfi Eden Personel Oranı	% 12,51
Uzaktan Eğitim Faaliyetlerine Katılan Personel Oranı	% 47,68
Genel Olarak Eğitim Aktivitelerine İştirak Eden Personel Oranı	% 87,14
Personel Başına Eğitim Süresi (Saat)	39, 11

<i>Yapısal Sermaye</i>	
Personel Başına Düşen Bilgisayar Sayısı	1,07
Sunulan Ürün ve Hizmetlerin Sayısı	4.199
Sunulan Yeni Ürünlerin Sayısı	325
Bankanın Websitesine Yapılan Ziyaret Sayısı (Aylık)	56.880.675
Bankanın Intranet Sayfalarına Yapılan Ziyaret Sayısı (Aylık)	21.798.777
İnternet Portallarının Sayısı	108
Intranet Forumlarının Sayısı	47
<i>İlişki Sermayesi</i>	
Müşteriler Tarafından İletilen Şikayet Sayısı	18.064
Telefon Bankacılığında Memnun Kalan Müşteri Oranı	% 62,11
Telefon Aracılığıyla Gerçekleştirilen Bankacılık İşlemlerinin Sayısı	42.279.098
İnternet Bankacılığı Müşterilerinin Sayısı	2.174.102

Müşterilerle Yürütülen İlişkinin Ortalama Süresi (Yıl)	5,79
--	------

Kaynak: Spatafora, M, “The Value of Human Capital and Intangible Assets”, Knowledge Economy Conference, Sofya, Bulgaristan, Sunum, 19-20 Mayıs 2004, s. 23-30 dikkate alınarak tarafımızdan düzenlenmiştir.

4.4 Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Günümüzde daha da fazla yoğunlaşmış olan entelektüel sermayenin raporlanması fikri, Dünya Bankası uzmanları ile Avrupa Birliği tarafından masaya yatırılmış olup, araştırılmakta ve incelenmektedir.⁶⁶⁷

Entelektüel sermayenin raporlanması hususuna bankacılık sektörü perspektifinden baktığımızda, İsveç’in Sparbanken Sverige adlı bankasına değinmek isabetli olacaktır. Sparbanken Sverige, maddi olmayan varlıklarını firma dışı paydaşlara raporlayan işletmelerden biri olarak literatürdeki yerini almıştır.⁶⁶⁸ Aynı şekilde, Kanada’nın The Bank of Montreal isimli bankası da entelektüel sermayenin raporlanması uygulamalarında bulunmaktadır.⁶⁶⁹ Ayrıca, İspanya’dan Bank Inter ve Avusturya’dan Oesterreichische Nationalbank da (OENB - Avusturya Merkez Bankası) entelektüel sermayeyi raporlayan bankalardandır.⁶⁷⁰

Oesterreichische Nationalbank, geleneksel bilançonun bir bankanın know-how ve ilişkisel ağları gibi entelektüel sermayesine dahil faktörleri göstermekten uzak olduğu için entelektüel sermayeyi raporladıklarını belirtmektedir. Ayrıca, entelektüel

⁶⁶⁷ Kayakutlu, s. 6.

⁶⁶⁸ Johanson, U, Eklöv, G, Holmgren, M, Martensson, M, s. 39.

⁶⁶⁹ Johanson, U, Eklöv, G, Holmgren, M, Martensson, M, s. 40.

⁶⁷⁰ Hofmann, s. 4.

sermaye raporuyla paydaşlara bilgi sunma amaçlanmaktadır. Entelektüel sermaye raporu, bankanın yıllık raporunu tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir.⁶⁷¹

Aşağıda, Oesterreichische Nationalbank'ın 2003 yılı entelektüel sermaye raporu yer almaktadır.⁶⁷²

Tablo 4.4.1

Oesterreichische Nationalbank'ın 2003 Yılı Entelektüel Sermaye Raporu

<i>İnsan Sermayesi</i>	<i>2003</i>	<i>Hedef</i>
Personel Sayısı	951	Azaltılmalı
Bayan Personel Oranı	% 39,5	Arttırılmalı
Uzman Pozisyonundaki Bayan Personel Oranı	% 27,0	Arttırılmalı
Yönetici Pozisyonundaki Bayan Personel Oranı	% 14,8	Arttırılmalı
Yarı Zamanlı Personel Oranı	% 5,6	Arttırılmalı
Personel Başına Toplam Eğitim Günlerinin Sayısı (Yıllık Ortalama)	5	Devam Ettirilmeli
Eğitim Faaliyetlerine Katılan Personel Oranı	% 70,0	Devam Ettirilmeli

⁶⁷¹ Oesterreichische Nationalbank (OENB), "Intellectual Capital Report 2003", Oesterreichische Nationalbank (OENB) Websitesi, 2004, s. 5, 7, http://oenb.at/en/img/intellectual_capital_report_2003_tcm16-23250.pdf, (12 Mayıs 2009).

⁶⁷² Oesterreichische Nationalbank, s. 12-21.

Personel Başına Eğitim Maliyeti (Euro - €)	2.246 €	Devam Ettirilmeli
Banka Dahilindeki İş Rotasyonlarının Sayısı	29	Arttırılmalı
Ulusal ve Uluslararası Organizasyonlara Yapılan Ziyaretler	12	Arttırılmalı
Üniversite Mezunlarının Oranı	% 32,6	Arttırılmalı
<i>Yapısal Sermaye</i>	<i>2003</i>	<i>Hedef</i>
Yönetici Başına Düşen Personel Sayısı	8	Devam Ettirilmeli
Ürün Yöneticilerinin Sayısı	68	Devam Ettirilmeli
Personel Başına Bilgi Teknolojileri Maliyeti (Euro - €)	2.111 €	Devam Ettirilmeli
Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının Sayısı	150	-
Hatasız Ödeme İşlemlerinin Oranı	% 99,99	Devam Ettirilmeli
Kalite Denetçilerinin Sayısı	19	Devam Ettirilmeli

<i>İlişki Sermayesi</i>	<i>2003</i>	<i>Hedef</i>
Bankanın Ev Sahipliği Yaptığı Uluslararası Toplantıların Sayısı	43	Arttırılmalı
Banka Temsilcilerinin Yer Aldığı Ulusal Kurullar	81	-
Banka Temsilcilerinin Yer Aldığı Uluslararası Kurullar	172	-
Teknik Destek Projlerinin Sayısı	23	-
Banka Personeli Tarafından Yapılan Sunumlar	744	Devam Ettirilmeli
Banka Yayınlarının Sayısı	58	Arttırılmalı
Banka Personeli Tarafından Yazılan ve Sektörel Dergilerde Yayınlanan Makalelerin Sayısı	115	Arttırılmalı
Banka Personeli Tarafından Yazılan ve Bilimsel Dergilerde Yayınlanan Makalelerin Sayısı	25	Arttırılmalı
Basın Bültenlerinin Sayısı	162	Arttırılmalı
Basın Konferanslarının Sayısı	26	Arttırılmalı
Bankanın Websitesinden Erişilebilir Dosyaların Sayısı (Günlük Ortalama)	167.100	Arttırılmalı

<i>Yenilik Sermayesi</i>	<i>2003</i>	<i>Hedef</i>
Yenilikçi Projeler İçin Kullanılan Personel Kaynağının Oranı	% 10,9	Devam Ettirilmeli
Banka İçi Ar-Ge Maliyetleri (1,000 €)	3.347 €	Devam Ettirilmeli
Banka Dışı Paydaşlarla Ortak Yürütülen Araştırma Projelerinin Sayısı	44	Arttırılmalı
Bilimsel Kuruluşlara Yapılan Araştırma Ziyaretlerinin Sayısı	3	Arttırılmalı
Kullanılan Elektronik Ticaret Uygulamalarının Sayısı (Günlük Ortalama)	545	Arttırılmalı

Kaynak: Oesterreichische Nationalbank (OENB), "Intellectual Capital Report 2003", Oesterreichische Nationalbank (OENB) Websitesi, 2004, s. 12-21, http://oenb.at/en/img/intellectual_capital_report_2003_tcm16-23250.pdf, (13 Mayıs 2009).

Oesterreichische Nationalbank'ın 2005, 2006 ve 2007 yıllarını kapsayan entelektüel sermaye raporu ise şu şekilde yayınlanmıştır:⁶⁷³

Tablo 4.4.2

Oesterreichische Nationalbank'ın 2005-2007 Yılları Entelektüel Sermaye Raporu

<i>İnsan Sermayesi</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2010 Yılına Kadar Hedef</i>
Personel Sayısı	948	932	918	Arttırılmalı
Personel Devir Hızı	% 0,9	% 0,6	% 1,2	Devam Ettirilmeli
Üniversite Mezunlarının Oranı	% 32,4	% 34,3	% 35,6	Arttırılmalı
Bayan Personel Oranı	% 39,2	% 38,5	% 39,0	-
Uzman Pozisyonundaki Bayan Personel Oranı	% 19,6	% 22,9	% 24,2	-
Yönetici Pozisyonundaki Bayan Personel Oranı	% 17,9	% 20,4	% 16,5	-
Yarı Zamanlı Personel Oranı	% 7,3	% 7,1	% 7,8	-
Ücretsiz İzinli Personel Sayısı	9	4	5	Devam Ettirilmeli

⁶⁷³ Oesterreichische Nationalbank (OENB), "Intellectual Capital Report 2007 - Knowledge for Stability", Oesterreichische Nationalbank (OENB) Websitesi, 2008, s. 10, 14, 18, http://www.oenb.at/en/img/wissensbilanz_07_e_screen_tcm16-85369.pdf, (14 Mayıs 2009).

Stajyerlerin Sayısı	-	28	26	-
Personel Başına Toplam Eğitim Günlerinin Sayısı (Yıllık Ortalama)	3,9	4,2	4,1	Devam Ettirilmeli
Eğitim Faaliyetlerine Katılan Personel Oranı	% 58,3	% 57,2	% 61,3	Devam Ettirilmeli
Personel Başına Eğitim Maliyeti (Euro - €)	2.157 €	2.298 €	2.330 €	Devam Ettirilmeli
Banka Dahilindeki İş Rotasyonlarının Sayısı	38	41	44	Arttırılmalı
Üniversitelerde ve Diğer Kurumlarda Ders Veren Akademisyen Sıfatlı Banka Personeli Sayısı	22	18	33	Arttırılmalı
Öğretim Üyesi Olan Banka Personelinin Danışmanlığını Yaptığı Yüksek Lisans ve Doktora Tez Sayısı	-	17	20	Devam Ettirilmeli
<i>Yapısal Sermaye</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2010 Yılına Kadar Hedef</i>
Yönetici Başına Düşen Personel Sayısı	7,5	7,5	7,0	Devam Ettirilmeli

Ürün Yöneticilerinin Sayısı	75	79	81	Azaltılmalı
Süreç Yöneticilerinin Sayısı	-	43	42	Azaltılmalı
Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının Sayısı	202	205	208	-
Hatasız Ödeme İşlemlerinin Oranı	% 99,99	% 99,99	% 99,87	Devam Ettirilmeli
Kalite Denetçilerinin Sayısı	18	16	13	Devam Ettirilmeli
Bankanın Terminoloji Veritabanına Yapılan Girişler	17.911	18.472	19.359	Arttırılmalı
<i>İlişki Sermayesi</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2010 Yılına Kadar Hedef</i>
Bankanın Ev Sahipliği Yaptığı Organizasyonların Gerçekleştiği Gün Sayısı	279	264	218	Devam Ettirilmeli
Bankanın Ev Sahipliği Yaptığı Uluslararası Organizasyonların Gerçekleştiği Gün Sayısı	111	106	85	Devam Ettirilmeli

Bankaya Bilgi Temini ve Tecrübe Paylaşım Amaçlı Yapılan Ziyaretler	126	150	131	Devam Ettirilmeli
Bankanın Para Müzesine Yapılan Ziyaretler	11.200	12.358	12.522	Devam Ettirilmeli
Banka Temsilcilerinin Yer Aldığı Ulusal Kurullar	96	99	103	-
Banka Temsilcilerinin Yer Aldığı Uluslararası Kurullar	203	218	227	-
Teknik Destek Faaliyetleri	553	561	603	Devam Ettirilmeli
Banka Personeli Tarafından Yapılan Sunumlar	608	711	643	Devam Ettirilmeli
Banka Yayınlarının Sayısı	67	64	63	Devam Ettirilmeli
Banka Personeli Tarafından Yazılan ve Sektörel Dergilerde Yayınlanan Makalelerin Sayısı	137	112	94	Devam Ettirilmeli

Banka Personeli Tarafından Yazılan ve Bilimsel Hakemli Dergilerde Yayınlanan Makalelerin Sayısı	49	87	69	Devam Ettirilmeli
Basın Bültenlerinin Sayısı	162	157	147	-
Basın Konferanslarının Sayısı	27	25	23	-
Bankanın Websitesine Yapılan Ziyaret Sayısı (Günlük Ortalama)	5.949	8.288	11.133	Arttırılmalı
Güven Endeksi	% 76	% 79	% 70	Arttırılmalı
İmaj Endeksi (5,50 ile 10,00 Arasındaki Değerler Başarıya İşarettir)	7,23	7,23	6,98	Arttırılmalı
<i>Yenilik Sermayesi</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2010 Yılına Kadar Hedef</i>
Yenilikçi Projeler İçin Kullanılan Personel Kaynağının Oranı	% 8,2	% 6,2	% 7,5	-
Banka İçi Ar-Ge Maliyetleri (1,000 €)	3.967 €	3.693 €	3.682 €	Devam Ettirilmeli

Bilimsel Kuruluşlara Yapılan Araştırma Ziyaretlerinin Sayısı	1	1	2	Arttırılmalı
Gelişim İçin Banka Personeli Tarafından Sunulan Önerilerin Sayısı	123	48	182	-
Banka Dışı Paydaşlarla Ortak Yürütülen Araştırma Projelerinin Sayısı	42	44	44	Devam Ettirilmeli

Kaynak: Oesterreichische Nationalbank, “Intellectual Capital Report 2007 – Knowledge for Stability”, Oesterreichische Nationalbank Websitesi, 2008, s. 10, 14, 18, http://www.oenb.at/en/img/wissensbilanz_07_e_screen_tcm16-85369.pdf, (14 Mayıs 2009).

Son olarak, bankaların kendi entelektüel sermayelerini raporlamalarının haricinde, işletmelerin entelektüel sermayeyi raporlaması da bankalar için faydalıdır. Zira, firmalar entelektüel sermayelerini raporladıklarında, maddi olmayan varlıkların şeffaflığını arttıırırlar. Bu da bankaların da daha iyi bir risk ölçümü gerçekleştirmesini sağlar.⁶⁷⁴

4.5 Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi

Bankalar yoğun anlamda kurumsallaşmış işletmelerdir ve bu nedenden ötürü, bankalarda rutinler ve süreçler önemli bir yere sahiptir. Bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin yönetilmesi anlamında en güzel örneklerden biri, Kanada'nın 1867'de Toronto'da kurulan Canadian Imperial Bank of Commerce (CIBC) isimli bankasıdır. CIBC, entelektüel sermayeyi tespit etmek ve geliştirmek için bir liderlik merkezi kurmuş, belirtilen liderlik merkeziyle bilgi paylaşımı ve organizasyonel öğrenme

⁶⁷⁴ Mertins, Alwert, Will, s. 4.

hususlarında programlar oluşturmuştur. Böylece CIBC, entelektüel sermayesini geliştirmeyi başarmıştır. Entelektüel sermayenin yönetilmesi konusunda özellikle CIBC'in tasarladığı model önemli bir role sahiptir. Belirtilen modelde entelektüel sermaye, müşteri tatminini sağlayan personelin bireysel becerileri, pazar talebini karşılayan örgütsel yetenekler ve piyasa gücü olmak üzere üç faktörün entegrasyonundan meydana gelmektedir. CIBC'in entelektüel sermayeyi etkin bir şekilde yönetmesi, fiziksel varlığa sahip olmayan bilgi tabanlı firmalara, entelektüel sermayelerini değerlendirmeye tutarak kredi vermesini de sağlamıştır. Dolayısıyla, CIBC'de entelektüel sermayenin iyi bir şekilde yönetilmesiyle, kredi verme süreci de geliştirilmiştir.⁶⁷⁵

İlgilere'nin Abbey National Bank isimli bankası da entelektüel sermayenin yönetilmesi anlamında önemli adımlar atmıştır. Bankada doküman yönetimi ve işbirliğine dayalı çalışmayı desteklemek amacıyla teknolojiye ağırlık verilmiştir. Dolayısıyla, bilgi paylaşımını etkin bir şekilde gerçekleştirmek için yapısal sermayeden istifade edilmiştir. Bankada entelektüel sermaye yönetimi sayesinde büyüme gerçekleştirilmiş, yenilikçi kapasite artırılmış ve karar verme süreci hızlandırılmıştır.⁶⁷⁶

Ticari bankacılık ve yatırım bankacılığı alanlarında faaliyet gösteren, Avrupa'nın en önemli holdinglerinden biri olan Hollanda bankası ABN AMRO da entelektüel sermaye yönetimi kapsamında, intranet ve extranet teknolojilerine önem vermektedir. Bankanın websitesinden, veritabanlarından ve forumlardan yararlanma teşvik edilmektedir. Ayrıca bankada bilgi paylaşımına ve takım çalışmasına odaklanılmaktadır. Belirtilen hususlarda, ABN AMRO'ya göre personel motivasyonu dikkat edilmesi gereken kriterlerden biridir.⁶⁷⁷ Bankanın bilgi paylaşımına ve takım çalışmasına ağırlık vermesi ise normaldir. Zira günümüzde, bilginin paylaşılmama ve haberleşmenin etkin bir şekilde gerçekleştirilmeme maliyeti oldukça yüksektir. Dolayısıyla, çağımızda birçok banka

⁶⁷⁵ Lynn, "Performance Evaluation in the New Economy: Bringing the Measurement and Evaluation of Intellectual Capital into the Management Planning and Control System", s. 168.

⁶⁷⁶ Dore, s. 32.

⁶⁷⁷ Dore, s. 45-46.

bilginin paylaşımı ve takım çalışmasının desteklenmesi için beyin fırtınası seansları ve çeşitli toplantılar düzenlemektedir.⁶⁷⁸

Entelektüel sermayenin yönetilmesi anlamında, merkezi İngiltere’de bulunan Cooperative Bank’a da değinilebilir. Cooperative Bank öncelikle ilişki sermayesine odaklanmış, sosyal sorumluluk programları ve iş etiği standartlarının oluşturulması konusunda öncülük etmiştir. Bunun yanında insan sermayesinin geliştirilmesi bazında, her zaman personeliyle bir işbirliği ve dayanışma içerisindedir. Bankanın personel geliştirme stratejisine paralel olarak, öğrenen organizasyona dönüşüm çabaları dikkat çekmiştir. Cooperative Bank’ın personel ilişkileri, entelektüel sermaye yönetimi yaklaşımının önemli bir parçasını oluşturmaktadır.⁶⁷⁹

Merkezi İsveç’in Stokholm şehrinde bulunan Föreningsparbanken de entelektüel sermayenin yönetilmesine önem veren ve bu konuda güzel örnekler teşkil eden bankalardan biridir. Föreningsparbanken, özellikle insan sermayesi ve müşteri sermayesinin yönetilmesiyle dikkat çekmektedir. Örnek vermek gerekirse, her üç ayda bir bankanın merkez şubesinde ve bölgesel şubelerde anketler dağıtılarak bankanın personel ve müşterilerinin gözünde nasıl algılandığı araştırılır. Bankada iş tatmini ve müşteri hizmetlerinin kalitesine de odaklanılmış, tüm belirtilen çabalar sonucunda karlılık arttırılmıştır.⁶⁸⁰ Aslına bakılırsa yapılan araştırmalar da, banka karlılığı ve personel tatmini arasında karşılıklı etkileşim olduğunu göstermektedir. İyi bir finansal performansa ve karlılığa sahip olan bankada, yöneticiler personeli daha başarılı olmak için teşvik etmekte, bu da finansal getirileri tekrar yükseltmektedir.⁶⁸¹

1996 yılında ise bir İspanyol bankası olan Bankinter, entelektüel sermaye yönetimi uygulamalarıyla dikkat çekmiştir. Bankinter, insan sermayesi ve müşteri

⁶⁷⁸ Sahrawat, K, “Intellectual Capital, Acquisition and Maintenance: The Case of New Zealand Banks”, *Journal of Internet Banking and Commerce*, Cilt: 13, Sayı: 1, Nisan 2008, s. 20.

⁶⁷⁹ Davis, P, “Human Resource Management in Cooperatives”, *International Labour Office Publications*, Cenevre, İsviçre, 2004, s. 141, 144.

⁶⁸⁰ Chaminade, s. 9.

⁶⁸¹ El-Bannany, M, “A Study of Determinants of Intellectual Capital Performance in Banks: The UK Case”, *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 9, Sayı: 3, 2008, s. 496.

sermayesine konsantre olarak başarıyı yakalamıştır. Çalışanların yüksek eğitilmiş, dinamik, değişime ayak uydurabilen ve teknolojiye hakim bireyler olmalarına özen gösterilmiştir.⁶⁸² Banka personelinin memnuniyeti, firmaya bağlılığı ve motivasyonunu sağlamak için birçok faaliyet gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, yeni fikirlerin sunulması ve fikir paylaşımının sağlanması adına gerekli koşullar sağlanmıştır. Bununla bağlantılı olarak banka, rakiplerinden çok daha hızlı bir şekilde yeni hizmetleri müşterilerine aktarmıştır. Tüm belirtilen çalışmaların sonucunda, etkin entelektüel sermaye yönetimiyle Bankinter İspanya'daki en yenilikçi banka imajına sahip olmuştur. Böylece Bankinter, yeni müşterileri, çalışanları ve yatırımcıları firmaya çekmeyi başarmıştır. Bu noktada, finansal analistlerin Bankinter'i güvenilir bir yatırım olarak tanıması ve bankanın entelektüel sermayeye olan bağlılığından da bahsetmeleri etkili bir rol oynamıştır. Entelektüel sermayenin iyi bir şekilde yönetilmesiyle, Bankinter geleneksel bir banka kimliğinden sıyrılarak, esneklik ve yenilikçiliğe sahip bilgi odaklı bir işletme karakterine bürünmüştür.⁶⁸³

Hindistan'ın State Bank of India (SBI) isimli bankası da entelektüel sermayenin yönetilmesi anlamında 1990'lı yıllarda teknoloji yatırımları ile dikkat çekmiş, şube altyapı ve olanaklarını yenilemiştir. Ayrıca, bankada bilgisayarlaşma ve dijitalleşme konusunda çeşitli uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Örnek vermek gerekirse, SBI Hindistan'da sahip olduğu 5.600'ün üzerinde ATM makinesi ile ülke genelindeki en geniş ağa sahip olmuştur. İnternet bankacılığı için ise, bir milyondan fazla müşteriyi bünyesine toplamayı başarmıştır. Dolayısıyla SBI, entelektüel sermayenin yapısal sermaye, müşteri sermayesi ve ilişki sermayesi unsurlarını etkin bir şekilde yönetmiştir.⁶⁸⁴

Entelektüel sermayenin yönetilmesi dahilinde, Avusturya'dan Oesterreichische Nationalbank (OENB) da insan sermayesi, ilişki sermayesi ve yapısal

⁶⁸² Bankinter, "History of Bankinter: Bankinter, A Success Story", Bankinter Websitesi, 2009, https://www.bankinter.com/www/en-es/cgi/ebk+wim+historia?secc=WIM_INVH&subs=HIS, (11 Mayıs 2009).

⁶⁸³ Chaminade, s. 32.

⁶⁸⁴ Deol, H. S, "Strategic Environment and Intellectual Capital of Indian Banks", Journal of Intellectual Capital, Cilt: 10, Sayı: 1, 2009, s. 113-114.

sermayeye verdiği önemle güzel örnekler sergilemektedir. Bankada öncelikle istihdam edilen personel konusunda seçici davranılmaktadır. Çalışanların öğrenmeye hevesli ve değişime ayak uyduran bireyler olmalarına dikkat edilmektedir. Banka da insan sermayesini, sunduğu eğitim olanaklarıyla desteklemektedir. İlişki sermayesi bazında banka, ulusal ve uluslararası alanda birçok banka, finansal kuruluş ve bilimsel kurum ile de işbirliği yapmaktadır. Yapısal sermaye hususunda ise banka, süreçlerini ve hizmetlerini geliştirmek için yenilikçi metotlar ve teknikler kullanmaktadır. Bunun yanında, Oesterreichische Nationalbank'ın altyapısı ise oldukça güvenlidir.⁶⁸⁵

Portekiz'in bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin yönetilmesi ile ilgili yapılan bir araştırmada ise, bankaların çoğunun yeni fikirlerin uygulanışına sıcak baktığı tespit edilmiştir. Ayrıca, bankalarda bilgi paylaşımının gerçekleştirilmesi için destek sağlandığı da bulunmuştur. Entelektüel sermaye yönetimi olgusunun ise Portekiz'de hala gelişme safhasında olduğu belirtilmiştir.⁶⁸⁶ Dolayısıyla, bankalarda entelektüel sermayenin yönetilmesi kapsamında yenilikçilik ve bilgi paylaşımı önemli bir role sahiptir.

Bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin yönetimi konusunda, iyi örneklerin yanında kötü örnekler de bulunmaktadır. Perakende bankacılık, yatırım bankacılığı, tüketici finansı ve sigortacılık alanlarında faaliyet gösteren A.B.D.'nin Wells Fargo şirketi, 1996 yılında First Interstate Bank'ı (FIB) satın almıştır. Ancak, Wells Fargo gerçekleşen satın alma işleminden kısa bir süre sonra FIB'in 6.000 çalışanın % 85'ini işten çıkaracağını belirtmiştir. Bu durum, bankanın müşteri hizmetlerini olumsuz etkileyerek hem Wells Fargo'nun, hem de FIB'in performansında düşüşlere neden olmuştur.⁶⁸⁷

Son olarak, entelektüel sermayenin yönetilmesi konusunda bankacılık sektörünün karşılaştığı en büyük engellerden bir tanesi ise, bilginin bugün çok çeşitli formatlara sahip oluşudur. Xerox firması tarafından gerçekleştirilen bir anket çalışmasında,

⁶⁸⁵ Oesterreichische Nationalbank (OENB), "Intellectual Capital Report 2003", s. 11.

⁶⁸⁶ Curado, C, "Perceptions of Knowledge Management and Intellectual Capital in the Banking Industry", Journal of Knowledge Management, Cilt: 12, :Sayı: 3, 2008, s. 146, 149.

⁶⁸⁷ Fitz-enz, s. 219.

bankacılık sektöründe çalışanların % 40'ı bu problemi vurgulamıştır. Belirtilen husus, bilgi paylaşımını zorlaştırdığından bankaları oldukça düşündürmektedir.⁶⁸⁸

⁶⁸⁸ Dore, s. 27.

5. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN RAPORLANMASI, ÖLÇÜLMESİ VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Çalışmanın yürütülmesi süresince çeşitli kısıt ve zorluklar yaşanmıştır. Öncelikle ilk zorluk, uygulamanın gerçekleştirilmesi için başvurulacak kaynakların kıt olması nedeniyle yaşanmıştır. Entelektüel sermaye ile ilgili sayısız kaynak mevcuttur, fakat bankalarda entelektüel sermaye konusu oldukça spesifik ve henüz araştırılmamış bir alandır. Bu nedenle, bankalarda entelektüel sermaye üzerine bir çalışma yapmak için yürütülen literatür taraması yoğun bir süre ve emek gerektirmiştir.

Bir diğer kısıt ve zorluk, uygulamanın gerçekleştirileceği bankanın belirlenmesi hususunda yaşanmıştır. Ancak, entelektüel sermayenin raporlanacak olması ve piyasa değeri - defter değeri yöntemi ile katma değer entelektüel katsayısı yöntemi aracılığıyla şirketin entelektüel sermayesinin ölçülecek olması düşünüldüğünde, halka açık ve büyük ölçekli bir banka üzerinde karar kılınmıştır.

Ayrıca, diğer uygulamalardan faydalanma ve karşılaştırma yapma kısıtıyla karşılaşmıştır. Çalışma yöntemleri arasında farklılıklar bulunması, sonuçların mukayese edilmesini de zorlaştırmıştır.

Son olarak, özellikle katma değer entelektüel katsayısı yöntemi ve korelasyon analizi uygulanırken çok çeşitli verilere ihtiyaç duyulmuştur. Belirtilen veriler, yöntemlerin gerektiği gibi yürütülmesinde birçok hesaplamanın yapılması için şarttır. Fakat, banka yıllık raporlarının özellikle beş yıl öncesini aşan sürede yeterince ayrıntılı olmaması ve diğer kaynakların da bilgi sunamaması neticesinde, çalışma beş yıllık bir zaman periyodu ile sınırlı kalmıştır.

Bankacılık sektörü açısından entelektüel sermaye, günümüzde rekabetçi avantaj elde etmek için önde gelen faktörlerden biridir. Bankalar, sahip oldukları ve kendilerine özgü bir nitelik taşıyan entelektüel sermaye ile müşterileri için değer yaratırlar. Ayrıca personel becerilerinden yararlanmak, firma performansının artırılması ve iyi bir işletme kültürünün oluşturulması konularında da entelektüel sermaye bankalar için önem arz etmektedir.⁶⁸⁹ Dolayısıyla, bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin incelenmesi ve ilgili araştırma ile uygulamaların gerçekleştirilmesi yalnızca bankalar için değil, paydaşları için de oldukça faydalı olacaktır.

Ayrıca, günümüzde birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de bankacılık sektörü ulusal ekonomi için önemli faaliyet ve katkılarda bulunmaktadır.⁶⁹⁰ Diğer bir ifadeyle, ülke ekonomileri açısından bankacılık sektörü oldukça belirleyici bir karaktere sahiptir.⁶⁹¹ Bankacılık sektöründeki gelişmeler, Türk ekonomisi için her zaman önemli olmuştur.⁶⁹² Anlaşılacağı üzere bankaların etki alanı oldukça büyük olup, ekonomik çerçevede paydaşları geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Bu yüzden, bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin incelenmesinin ve ilgili araştırma ile uygulamaların sunulmasının da etkisi pozitif anlamda oldukça büyük olacaktır.

Dünya Bankası ve Avrupa Birliği son dönemlerde entelektüel sermayenin raporlanması hususuna oldukça yoğunlaşmıştır. Zira banka bilançoları know-how ve ilişkisel ağlar benzeri entelektüel sermaye unsurlarını sunmada yetersiz kalmaktadır, maddi olmayan varlıkların şeffaflığı ise arzu edilen düzeyde değildir ve entelektüel sermayenin raporlanmasının daha verimli risk ölçümleri sağladığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın uygulama kısmında yer verilecek konulardan biri bankacılık sektöründe

⁶⁸⁹ Imoukhuede, A, “Knowledge (Intellectual) Capital is a Firm’s Source of Competitive Advantage”, MCS World Group Websitesi, 2005, http://www.mesworldgrp.com/knowledgecapital/knowledgecompanies/knowledge_capital...firms_source.html, (6 Haziran 2009).

⁶⁹⁰ NTVMSNBC, “Bankacılık Sektörü Hızlı Büyüyor”, NTVMSNBC Websitesi, Temmuz 2005, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/333535.asp>, (6 Haziran 2009).

⁶⁹¹ Ünsal, A. ve Duman, S, “Türk Bankacılık Sektörünün Lojistik Regresyon ve Diskriminant Analizi ile İncelenmesi”, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, İstanbul, 26-27 Mayıs 2005, s. 1.

⁶⁹² Ege, İ, “Türk Bankalarının Kaydi Para Yaratma Potansiyelinin Bazı Gelişmekte Olan Ülkelerle Karşılaştırılması”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Adana, 1999, s. 1.

entelektüel sermayenin raporlanması olacaktır. Bunun yanında, günümüzde bankalarda entelektüel sermayenin ölçümü amacıyla çeşitli yöntemler uygulanmaktadır. Böylece bankaların entelektüel sermayeleriyle karlılıkları, verimlilikleri ve performansları gibi birçok etken arasındaki ilişki netlik kazanmaktadır. Üstelik, yatırımcılar açısından da bankacılık sektöründe entelektüel sermayenin ölçümü avantajlıdır. Bunun nedeni günümüzde hem dünyada, hem de Türkiye’de çeşitli bankaların hisse senetlerinin menkul kıymetler borsalarında işlem görmesidir. Diğer bir ifadeyle, halka açık işletmeler olarak sınıflandırılacak bankaların entelektüel sermayelerinin ölçümü, yatırımcıların daha iyi bilgilerle donatılmasını sağlayacaktır. Örnek vermek gerekirse, ülkemizde İMKB’ye (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) kayıtlı olup, farklı özelliklere sahip ticari bankalar ile kalkınma ve yatırım bankaları bulunmaktadır.⁶⁹³ Belirtilen bankaların sayısının yıllar itibarıyla arttığı göz önünde alınırsa bankalar, yatırımcılar ve diğer paydaşlar açısından entelektüel sermayenin ölçümünün önemi daha iyi anlaşılacaktır. Vurgulanan sebepten ötürü, araştırmanın uygulama kısmında entelektüel sermayenin ölçümüne de yer verilecektir. Son olarak, araştırmanın uygulama kısmında entelektüel sermaye bilançoları oluşturularak entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi ele alınacaktır.

Spesifik anlamda ise, araştırmanın uygulama bölümü Türkiye Garanti Bankası A. Ş. üzerinde gerçekleştirilecektir. Halka açık bir işletme niteliği taşıması, ölçeği ve ülke genelinde sahip olduğu ağı dikkate alındığında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. geniş bir paydaş kitlesine hitap etmektedir.⁶⁹⁴

Dolayısıyla, araştırmanın vurgulanan banka üzerinde gerçekleştirilmesinin banka ve birçok paydaşına önemli katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Ayrıca açıklanan faktörler, bankayla ilgi bilgi teminini de bazı diğer bankalara göre kolay kılmaktadır. Bunların yanında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin geniş ağına sahip büyük ölçekli bir banka olması nedeniyle, entelektüel sermayenin raporlanması ve ölçülmesi konularında

⁶⁹³ İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), “İMKB Üyeleri”, İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) Websitesi, 2009, <http://www.imkb.gov.tr/uyeler/tbanka1.htm>, (6 Haziran 2009).

⁶⁹⁴ Cihangir, M, “Türkiye’de Banka Birleşmeleri ve Birleşen Bankaların Verimlilik ve Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Karşılaştırmalı - Uygulamalı Bir İnceleme”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara, 2004, s. 100, 194, 196.

yapılan bir araştırmaya daha çok ilgi göstereceği, daha duyarlı olacağı düşünülmüştür. Çalışmanın uygulama kısmı için Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin seçilmesinin bir diğer nedeni ise, borsa şirketi kapsamına girmesi ve dolayısıyla bağımsız denetime tabi olmasıdır.⁶⁹⁵ Bu sayede, araştırmada kullanılacak verilerin güvenilirlik taşıması ve çalışmanın geçerlilik arz etmesi hedeflenmiştir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin mali tabloları kamuya açık olduğundan uygulamada ele alınan bir işletme olarak isminin gizli tutulmasına da gerek kalmamış, bu bağlamda etik standartlara uyulmuştur.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin entelektüel sermayesinin raporlanması amacıyla, TBB’nin (Türkiye Bankalar Birliği) veri tabanı ve istatistiki raporlarının haricinde bankanın resmi websitesinde yer alan mali tablolardan ve yıllık raporlardan faydalanılacaktır. Ayrıca, entelektüel sermayenin raporlanması insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi unsurları göz önüne alınarak yapılacaktır. Zira, entelektüel sermaye ile ilgili literatürde son yıllarda üç temel unsur olarak insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi ön plana çıkmaktadır.⁶⁹⁶ Diğer taraftan, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin entelektüel sermayesinin ölçümü için bankanın resmi websitesinin, İMKB’nin ve TBB’nin sunduğu yıllık raporlar, mali tablolar, veriler ve veri tabanlarından istifade edilecektir. Ölçümlerde, piyasa değeri ve defter değeri arasındaki farkın hesaplanması yöntemiyle katma değer entelektüel katsayısı (the value added intellectual coefficient - VAIC) yöntemi esas alınacaktır. Ayrıca, katma değer entelektüel katsayısını meydana getiren maddi sermaye etkinliği (MSE), insan sermayesi etkinliği (İSE) ve yapısal sermaye etkinliği (YSE) ile katma değer (KD), varlıkların kazanma gücü (ROA - Return on Assets), aktif devir hızı (ATO - Assets Turnover), faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı (CTA - Cost to Assets) ve piyasa değeri defter değeri oranı (MB - Market to Book Value) arasındaki ilişki korelasyon analizi yoluyla incelenecektir. Korelasyon analizi için MSE, İSE ve YSE bağımsız değişken, KD, ROA, ATO, CTA ve MB ise bağımlı değişken olarak

⁶⁹⁵ SPK (Sermaye Piyasası Kurulu), “Borsa Şirketlerinin Yükümlülükleri”, SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) Websitesi, 2009, <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=12&pid=0&subid=5>, (6 Haziran 2009).

⁶⁹⁶ Bontis, N. ve Fitz-enz, J, “Intellectual Capital ROI: A Casual Map of Human Capital Antecedents and Consequents”, *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 3, Sayı: 3, 2002, s. 243.

belirlenecektir. Yapılan hesaplamalar neticesinde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin entelektüel sermaye bilançoları da hazırlanacaktır.

5.1. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin Tanıtımı ve Bilgileri

Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 1946 yılında Ankara’da kurulmuştur ve Türkiye’nin en büyük ikinci özel bankası olarak hizmet vermektedir. Kurumsal bankacılık, özel bankacılık, ticari bankacılık, KOBİ bankacılığı, bireysel bankacılık ve yatırım bankacılığı konularında faaliyette bulunmaktadır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., Türkiye’de sahip olduğu şubelerin yanında Lüksemburg, Malta ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde (KKTC) de şubelere sahiptir. Ayrıca Şangay, Londra, Moskova ve Düsseldorf’ta temsilcilikleri ve finansal hizmet iştirakleri bulunmaktadır. Belirtilenler dahilinde Türkiye Garanti Bankası A. Ş., entegre bir finansal hizmetler grubu yapısındadır.⁶⁹⁷

1946 yılında Ankara’da kuruluşunun ardından, banka için önemli atılımlardan biri 1983’te finans, sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyette bulunan Doğu Grubu’na katılması olmuştur. 1990 yılında ise Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ilk halka arzını (initial public offering - IPO) gerçekleştirmiş, böylece firmanın hisseleri İMKB’de işlem görmeye başlamıştır. Bankanın hisse senetleri, İMKB’de “Garan” sembolüyle işleme tabidir.⁶⁹⁸ 2001 yılına gelindiğinde ise banka bir başka önemli adım atmış, Doğu Grubu’nun diğer bankacılık iştiraki olan Osmanlı Bankası ile birleşmiştir. 2006’da da General Electric (GE) firması Doğu Grubu ile yaptığı anlaşma sonrasında Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’ye eşit stratejik ortak olmuştur.⁶⁹⁹

⁶⁹⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Garanti’yi Tanıyın: Sorumluluk ve Başarılarıyla Topluma Örnek Bir Banka”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005,

http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/garanti_bankasi_tanitim.html, (6 Haziran 2009).

⁶⁹⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Kotasyon Bilgileri”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/yatirimci_iliskileri/kotasyon_bilgileri.html, (7 Haziran 2009).

⁶⁹⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Garanti Bankası 2008 Yıllık Rapor”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Mart 2009, s. 4, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2008.pdf>, (7 Haziran 2009).

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin ortaklık yapısını belirtmek gerekirse Doğu Grubu’nun toplamda % 30,52, GE’nin % 20,85 ve diğer ortakların da % 48,63’lük hisse oranına sahip olduğu söylenebilir. Aşağıdaki tabloda Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin ortaklık yapısı hisse oranları, hisse adetleri ve nominal tutarlarla detaylı bir şekilde gösterilmektedir:⁷⁰⁰

Tablo 5.1

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin Ortaklık Yapısı

GARANTİ’NİN ORTAKLIK YAPISI			
T. Garanti Bankası AŞ Ortaklık Yapısı (31 Aralık 2008)			
	Hisse Adedi	Nominal (YTL)	Hisse Oranı (%)
Doğu Holding AŞ	111.980.071.064	1.119.800.710,64	26,6619
Doğu Araştırma Geliştirme ve Müşavirlik Hizmetleri AŞ	15.955.423.702	159.554.237,02	3,7989
Doğu Nakliyat ve Tic. AŞ	230.999.754	2.309.997,54	0,0550
Doğu Grubu Toplam	128.166.494.520	1.281.664.945,20	30,5158
GE Araştırma ve Müşavirlik Limited Şirketi	87.571.249.898	875.712.498,98	20,8503
Diğer Ortaklar	204.262.255.582	2.042.622.555,82	48,6339
Genel Toplam	420.000.000.000	4.200.000.000,00	100,0000

Kaynak: Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Garanti Bankası 2008 Yıllık Rapor”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Mart 2009, s. 5, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2008.pdf>, (7 Haziran 2009).

Ülkemizin önemli şirketlerinden biri olan Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin misyonu; etkinliği, çevikliği ve örgütsel verimliliğiyle müşterilerine, hissedarlarına, çalışanlarına, topluma ve çevreye kattığı değeri sürekli ve belirgin bir şekilde arttırmaktır. Bankanın misyonu esnek örgütsel yapıya önem verdiğine, paydaşlarını gözetdiğine ve daimi gelişim felsefesini benimsediğine işaret eder. Bankanın vizyonu ise Avrupa’da en iyi banka olmaktadır. Dolayısıyla Türkiye Garanti Bankası A. Ş., gelecekte Avrupa’nın bankacılık sektörüne yön veren temel firmalardan biri olmayı hedeflemekte, kendisine bu şekilde bir

⁷⁰⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., a.g.e, s. 5.

rota çizmektedir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin özellikle üzerinde durduğu değerler de işletme misyonu ve vizyonu gibi resmi websitesinde yayınlanmaktadır ve şu şekilde listelenebilir: Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini beklediklerinden daha kaliteli hizmet ile karşılamak, kanunlara ve yasal düzenlemelere titizlikle uymak ve taviz vermemek, etik değerlere önem vermek, topluma, doğal çevreye ve insanlığa faydalı olmak amacıyla azami çaba göstermek, en büyük önemi insan beynine vermek ve sürekli insana yatırım yapmak, etkin ekip çalışmasına inanmak, her düzeyde ve her boyutta açık iletişime inanmak, çalışmaların yaratıcı ve üretken olmasını sağlayan istek enerjisine inanmak ve bunu sağlamak, bankada çalışan bütün bireylerin kendi işinin lideri olduğuna inanmak ve bankanın ortaya koyduğu mükemmel örneğin Türkiye ekonomisi genelinde örnek alınacağına ve büyük katkılar sağlayacağına inanmak. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin değerlerinden anlaşılacağı üzere, işletme entelektüel sermayeye oldukça önem vermektedir. Özellikle insan sermayesi ve ilişki sermayesi unsurları, bankanın belirtilen değerlerinde ön plana çıkmaktadır.⁷⁰¹

Etkin stratejik yönetim, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin misyonu, vizyonu, değerleri ve entelektüel sermayesi gibi bugüne kadar başarısında önemli rol oynamıştır ve bu nedenle vurgulanması gerekmektedir. Bankanın stratejisi genel anlamda sürekli değer yaratarak uzun vadeli sürdürülebilir büyüme kaydetmektir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin genel stratejisini meydana getiren temel yapıtaşları ise müşteriye odaklılık, teknolojik yeniliğin sürekliliğine odaklılık, yetkin insan kaynağına odaklılık, disiplinli büyümeye odaklılık, sürdürülebilir gelir kaynaklarına ve karlılığa odaklılık, operasyonel etkinliğe odaklılık, güçlü dağıtım kanallarına odaklılık, risk yönetimi ve denetimine odaklılık ve kurumsal yönetim ile sosyal sorumluluğa odaklılık şeklinde özetlenebilir.⁷⁰²

⁷⁰¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Vizyonumuz ve Misyonumuz”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/vizyonumuz_misyonumuz.html, (7 Haziran 2009).

⁷⁰² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Strateji: Stratejinin Temel Yapıtaşları”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/yatirimci_iliskileri/strateji.html, (7 Haziran 2009).

Banka, Türkiye’de bankacılık sektöründe ilk kez uygulanan birçok ürün ve hizmetin müşterilere sunulmasında öncülük etmiştir. Örnek vermek gerekirse, 1995 yılında öğlen açık banka uygulamasını başlatmıştır. Aynı yıl, ülkemizin ilk nakit yönetimi hesabı E.L.M.A.’yı sunmuştur. 1996 yılında Cumartesi açık banka uygulamasını başlatmıştır. 1997’de Türkiye’nin gerçek zamanlı online hizmet sunan ilk çok şubeli özel bankası ünvanını almıştır. Aynı yıl, internet ve telefon bankacılığını aynı anda sunan ilk Türk bankası olmuştur.⁷⁰³ 1999 yılında, Türkiye’nin ilk e-ticaret sitesini (eticaret.garanti.com.tr) kurmuştur. Türkiye’nin ilk çipli kredi kartı Bonus, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. tarafından 2000 yılında geliştirilmiştir. 2001 yılında, ülkemizde yaşayan yabancı uyruklu müşterilerinin bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilmeleri için bütün dağıtım kanallarından İngilizce bankacılık hizmeti sunmaya başlamıştır. 2003 yılında kredi kartları için 3D secure güvenlik altyapısını kendi bünyesinde geliştirmiştir. 2005 yılında cep telefonuyla müşterilerinin havale işlemi gerçekleştirebilmesini sağlamıştır. 2006 yılında ise, müşterilerin kendilerine özgü bir biçimde tasarlayabilecekleri Flexi kredi kartı banka tarafından sunulmuştur. Bir yıl sonra da Türkiye Garanti Bankası A. Ş. anahtarlık, etiket ve kol saati şeklindeki kredi kartlarının yapımını tamamlamıştır.⁷⁰⁴

Banka, esnek yapısıyla hızlı bir şekilde sunduğu birçok ürün ve hizmet sayesinde bugüne kadar çeşitli ödüllere de layık görülmüştür. Örnek vermek gerekirse, dünyanın tanınmış ekonomi dergilerinden World Finance, 2009 yılında Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’yi en iyi banka grubu seçmiştir. Bankacılık ve sermaye piyasaları hususunda önemli bir otorite olan Euromoney ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’yi 2009’da en iyi yerel özel banka olarak seçmiştir. Banka, Financial Times’n yayınladığı ve bankacılık sektörü açısından dikkat çeken dergilerden biri olan The Banker’dan da 2008’de yılın bankası (The Bank of the Year 2008) ödülünü almıştır. Aynı yıl, prestijli finans dergisi Global Finance, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’ye dünyanın en iyi bankaları kategorisinde

⁷⁰³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Garanti Bankası 2008 Yıllık Rapor”, s. 4.

⁷⁰⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “İlklerimiz: Garanti’nin İlklerinden Bazıları”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/odullerimiz/odullerimiz_ilklerimiz.html, (7 Haziran 2009).

iki ödül vermiştir. Ayrıca 2008 yılında bankanın resmi websitesi olan garanti.com.tr, Türkiye'nin en saygın web ödülllerinden biri olarak gösterilen Altın Örümcek Web Ödülleri'nde 3.000 siteyi geçerek en iyi web sitesi seçilmiştir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'ye bağlı Garanti Emeklilik de, Capital Dergisi tarafından 2006 yılının en beğenilen bireysel emeklilik şirketi olarak gösterilmiştir. Aynı yıl bankanın şikayet yönetim sistemlerinden haklı müşteri hattı, British Standards Institution (BSI)'dan ISO 10002 belgesi almıştır. Ayrıca 2006'da Deutsche Bank, JP Morgan Chase Bank ve Citibank, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'ye kalite ödülü (Quality Recognition Award) vermiştir.⁷⁰⁵

Verilen örnekler, bankanın yenilikçi ve müşteri odaklı bir işletme olduğunu göstermektedir. Müşteri hizmetleri ve ilişkileri konularına odaklanan Türkiye Garanti Bankası A. Ş., bu yönüyle de ilişki sermayesine oldukça önem vermektedir. Örneğin, Türk Havayolları (THY) firması ile yürütülen ortak çalışma ve işbirliği neticesinde 2000 yılında Shop and Miles kredi kartının banka tarafından piyasa sürülmesi de ilişki sermayesinin gücüne işaret etmektedir. İlişki sermayesi konusunda 2002 yılından itibaren Türkiye'deki KOBİ yöneticileri ile uzmanlarını bir araya getiren Garanti Anadolu Sohbetleri isimli toplantıların düzenlenmesi, 2005 yılından itibaren KOBİ'lere yönelik Baset II sermaye uzlaşısı danışmanlıklarının verilmesi ve organizasyonlarının düzenlenmesi, 2006 yılında American Express ile gerçekleştirilen anlaşma çerçevesinde American Express Centurion Line ve Business kartlarının verilme yetkisinin elde edilmesi, sosyal sorumluluk projeleri kapsamında Platform Garanti Güncel Sanat Merkezi, Garanti Galerisi (GG) ve Osmanlı Bankası Müzesi gibi oluşumlarla kültür, sanat ve eğitime destek verilmesi de örnek olarak verilebilir.⁷⁰⁶

Sponsorluk anlaşmaları, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin tanıtım ve reklam araçları olarak hizmet ederken, ilişki sermayesinin de önemli bileşenleri olarak dikkat çekmektedirler. Örnek vermek gerekirse, İstanbul Modern Müzesinin eğitim

⁷⁰⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Başarılar ve Ödüller", Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/garantiden_haberler/basarilar_ve_oduller/guncel.html, (7 Haziran 2009).

⁷⁰⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Garanti'yi Tanıyın: Sorumluluk ve Başarılarıyla Topluma Örnek Bir Banka".

sponsorluğunu banka üstlenmiş durumdadır.⁷⁰⁷ Benzer şekilde, Türkiye A Milli Futbol Takımı ve Türkiye A Milli Basketbol Takımı'nın sponsorlarından biri de Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'dir.⁷⁰⁸ Belirtilenler haricinde bankanın birçok sponsorluk anlaşması daha vardır ve ilişki sermayesinin güçlendirilmesinde etkili rol oynamaktadırlar.

Bankanın ilişki sermayesinin yanında yapısal sermaye üzerinde durduğu da gözlemlenmektedir. Zira, Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 6,5 milyon kredi kartına hizmet sunan güçlü bir ödeme sistemleri altyapısına da sahiptir ve bu noktada birçok bankaya örnek teşkil etmektedir. Ayrıca, banka Türkiye'nin en büyük çağrı merkezlerinden biri olan Alo Garanti'yi kurmanın yanında internet bankacılığı hususunda da sektör liderleri arasında yer almaktadır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., internet şubesini 1997 yılında hizmete açmıştır ve günümüzde bankanın müşterileri birçok işlemi internet şubesi üzerinden gerçekleştirebilmektedir. İnternet şubesinin kurulmasından on yıl sonra, diğer bir ifadeyle 2007 yılında ise bankanın cep şubesi hizmete girmiştir. Böylece artık WAP ve internet erişimine sahip cep telefonlarıyla Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin müşterilerinin bankacılık işlemlerini gerçekleştirmeleri mümkün olmuştur.⁷⁰⁹ Ayrıca banka, internette mağaza açma ihtiyacı içinde olan firmalar için de garantialisveris.com sitesi vasıtasıyla e-ticaret platformu sunmaktadır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin ATM'leri ise teknolojik açıdan üstün olup, geniş bir ağa sahiptir.⁷¹⁰

⁷⁰⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Kültür ve Sanata Destek Projeleri", Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005,

http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/toplumsal_sorumluluk_projeleri/kultur_sanata_destek_projeleri/, (7 Haziran 2009).

⁷⁰⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Spora Destek Projeleri", Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/toplumsal_sorumluluk_projeleri/spora_destek_projeleri.html, (7 Haziran 2009).

⁷⁰⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Garanti'yi Tanıyın: Sorumluluk ve Başarılarıyla Topluma Örnek Bir Banka".

⁷¹⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Garanti'yi Tanıyın II: Garanti, Müşterilerine Sürekli Olarak Yeni ve Yaratıcı Ürünler Sunuyor", Garanti Bankası Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/garanti_bankasi_tanitim2.html#1, (7 Haziran 2009).

5.2. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de Entelektüel Sermayenin Raporlanması

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin raporlanması, son yıllarda ilgili literatürde ön plana çıkan insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi ayrımı dikkate alınarak gerçekleştirilecektir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin resmi websitesinde yer alan mali tablolar ve yıllık raporlar ile TBB'nin veri tabanı ve istatistiki raporlarında bankanın entelektüel sermayesiyle ilgili çeşitli bilgiler mevcuttur. Ancak belirtilen bilgiler, hiçbir zaman entelektüel sermayenin incelenmesi ve yıllar itibariyle karşılaştırılması amacıyla birleştirilmemiştir. Dolayısıyla, uygulamanın Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin raporlanmasını kapsayan kısmı bütünleştirici bir yaklaşım taşımaktadır. Ayrıca, ham veriye (raw data) işlevsellik katma amacı güdülmektedir.

Bankanın entelektüel sermayesinin raporlanması amacıyla ilk adımda şirketle ilgili mali tablolardan, yıllık raporlardan, verilerden ve istatistiki raporlardan faydalanılacaktır. Bir sonraki adımda ise, bunların entegrasyonu neticesinde entelektüel sermaye raporu oluşturulacaktır. Böylece, bankanın bilanço ve gelir tablosuna ek olarak değerlendirmeye alınacak yeni bir kaynak yaratılacaktır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin vurgulanan entelektüel sermaye raporu sayesinde daha etkin bir entelektüel sermaye yönetimi gerçekleştirmesi mümkün olacaktır. Yatırımcıların ise karar verme süreci iyileştirilecek ve daha isabetli neticeler elde edilmesi sağlanacaktır. Sonuçta, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermaye raporu sayesinde çok çeşitli paydaşlar ve çevreler avantajlı konuma geçecektir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin raporlanması amacıyla, uygulamada ilk etapta bankanın şube ve personel sayıları beş yıllık bir periyot dahilinde mercek altına alınacaktır. Diğer bir ifadeyle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin şube ve personel göstergeleri 2004 ile 2008 yılları arasında incelenecektir. Böylece, yıllar itibariyle entelektüel sermayenin karşılaştırılması mümkün olacaktır. Bankanın entelektüel

sermaye çerçevesinde sahip olduğu trend net bir şekilde görülecek, çok daha anlamlı yorumlar yapma imkanı doğacaktır.

İlgili literatür çerçevesinde, banka personel sayısı entelektüel sermayenin insan sermayesi kapsamına, şube sayısı ise yapısal sermaye kapsamına girmektedir. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermaye raporu oluşturulduğunda, personel sayısı insan sermayesi bileşeninin altında, şube sayısı ise yapısal sermaye bileşeninin altında değerlendirilecektir.

Aşağıda, 31 Aralık 2008 itibariyle Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin de dahil olduğu özel sermayeli bankaların şube ve personel sayıları gösterilmektedir:⁷¹¹

Tablo 5.2.1

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların

31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle Şube ve Personel Sayıları

	Banka Sayısı	Şube Sayısı	Personel Sayısı
Özel Sermayeli Bankalar	11	4.290	82.158
Adabank A.Ş.		1	47
Akbank T.A.Ş.		868	15.127
Alternatif Bank A.Ş.		46	1.006
Anadolubank A.Ş.		77	1.718
Şekerbank T.A.Ş.		250	4.089
Tekstil Bankası A.Ş.		60	1.410
Turkish Bank A.Ş.		26	292
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.		336	6.400
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		726	16.350
Türkiye İş Bankası A.Ş.		1.039	20.924
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		861	14.795

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2008.zip>, (8 Haziran 2009).

Aralık 2008 tarihleri veriler ışığında Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 11 özel sermayeli banka içerisinde 726 şubesi ile sahip olunan şubeler bakımından 4. sırada yer almaktadır. Personel sayısı ele alındığında bankanın 16.350 çalışan istihdam ettiği ve özel sermayeli bankalar içerisinde 2. sırada yer aldığı gözlemlenmektedir.

⁷¹¹ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2008.zip>, (8 Haziran 2009).

Şube ve personel sayıları, bankaların ölçekleri ve sahip oldukları ağ hakkında da ipucu vermektedir. Türkiye İş Bankası A. Ş., Akbank T. A. Ş. ile Yapı ve Kredi Bankası A. Ş., şube sayılarının yüksekliği ile dikkat çekmektedir. Adabank A. Ş., Alternatif Bank A. Ş., Anadolubank A. Ş., Tekstil Bankası A. Ş. ve Turkish Bank A. Ş. gibi bankaların ise bu konuda daha gerilerde yer aldığı, yaygın bir şube ağına sahip olmadıkları görülmektedir. Bunun başlıca nedeni, belirtilen bankaların küçük ölçekli şirketler oluşudur.

Türkiye İş Bankası A. Ş., Aralık 2008 tarihli verilere göre sahip olduğu 20.924 personelle bu kategoride de başı çekmektedir. İstihdam edilen personel rakamları karşılaştırıldığında, Türkiye İş Bankası A. Ş.'nin ardından gelen Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ise, Akbank T. A. Ş. ve Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. tarafından takip edilmektedir. Adabank A. Ş., Alternatif Bank A. Ş., Anadolubank A. Ş., Tekstil Bankası A. Ş. ve Turkish Bank A. Ş., şube sayısı ile paralel olarak personel sayısı bazında da daha alt sıralarda yer almaktadırlar.

Genel bir bakış açısıyla Türkiye Garanti Bankası A. Ş., özel sermayeli bankalar içerisinde şube ve personel sayısı anlamında güçlü bir konumda bulunmakta, yüksek değerleriyle dikkat çekmektedir.

Özel sermayeli bankalardan biri olan Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 31 Aralık 2007 tarihi itibariyle sahip olduğu şube ve personel sayısı ise aşağıda belirtilmektedir.⁷¹²

Tablo 5.2.2

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların

31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle Şube ve Personel Sayıları

	Banka Sayısı	Şube Sayısı	Personel Sayısı
Özel Sermayeli Bankalar	11	3.625	75.124
Adabank A.Ş.		1	55
Akbank T.A.Ş.		716	13.513
Alternatif Bank A.Ş.		40	868
Anadolubank A.Ş.		76	1.724
Şekerbank T.A.Ş.		235	3.824
Tekstil Bankası A.Ş.		59	1.547
Turkish Bank A.Ş.		22	272
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.		273	5.141
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		588	14.517
Türkiye İş Bankası A.Ş.		939	19.414
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		676	14.249

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2007, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2007.zip>, (8 Haziran 2009).

⁷¹² Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2007, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2007.zip>, (8 Haziran 2009).

Görüldüğü gibi Türkiye Garanti Bankası A. Ş., Aralık 2007 tarihinde 588 şubeye sahip olmuştur. Türkiye İş Bankası A. Ş., 939 şubesiyle ilk sırada yer alırken, Akbank T. A. Ş. 716 ve Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. 676 şubeyle Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin önünde yer almışlardır. Dolayısıyla banka, Aralık 2007 döneminde 11 özel sermayeli banka içerisinde şube sayısı bakımından 4. sırada yer almıştır.

Personel sayısı açısından ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Aralık 2007 dönemi itibariyle 14.517 çalışana sahip olarak gözükmektedir. Personel sayısı bazında bankanın önünde olan tek şirket, 19.414 çalışanıyla Türkiye İş Bankası A. Ş.'dir. Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. 14.249 ve Akbank T.A.Ş. ise 13.513 personeliyle Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin gerisinde yer almaktadır. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Aralık 2007 döneminde personel sayısı ölçütünde 2. sırada yer almaktadır.

Özetle, bankanın şube ve personel sayısı açısından özel sermayeli bankalı içerisindeki sırası ülkemizde değişme göstermemiştir. 2008 Aralık ve 2007 Aralık dönemlerinin her ikisinde de Türkiye Garanti Bankası A. Ş. şube sayısı bazında 4., personel sayısı bazında ise 2. sırada yer almıştır.

Fakat, bankanın şube ve personel sayısının Aralık 2008 tarihinde Aralık 2007 tarihine göre daha yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Aynı durum, genel itibariyle tüm Türk bankacılık sektörü için de geçerli olmuştur.

Bir sonraki adım olan ve Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin entelektüel sermaye raporunda kullanılacak Aralık 2006 dönemi özel sermayeli bankalar şube ve personel sayıları aşağıda yer almaktadır:⁷¹³

Tablo 5.2.3

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların

31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle Şube ve Personel Sayıları

	Banka Sayısı	Şube Sayısı	Personel Sayısı
Özel Sermayeli Bankalar	14	3.582	73.220
Adabank A.Ş.		1	62
Akbank T.A.Ş.		683	12.333
Alternatif Bank A.Ş.		29	680
Anadolubank A.Ş.		63	1.331
MNG Bank A.Ş.		10	266
Oyak Bank A.Ş.		349	5.403
Şekerbank T.A.Ş.		209	3.368
Tekfenbank A.Ş.		31	567
Tekstil Bankası A.Ş.		48	1.313
Turkish Bank A.Ş.		17	218
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.		170	3.565
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		483	11.907
Türkiye İş Bankası A.Ş.		891	18.729
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		598	13.478

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2006.zip>, (9 Haziran 2009).

⁷¹³ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2006.zip>, (9 Haziran 2009).

Türkiye Garanti Bankası A. Ş., Aralık 2006 tarihli veriler ışığında belirtilen tarihte 483 şubeye sahip olmuştur. Banka sırasıyla 891 şubeli Türkiye İş Bankası A. Ş., 683 şubeli Akbank T. A. Ş. ve 598 şubeli Yapı ve Kredi Bankası A. Ş.'nin gerisinde kalmıştır. Ancak, 349 şubeli Oyak Bank A. Ş., 209 şubeli Şekerbank T. A. Ş., 170 şubeli Türk Ekonomi Bankası A. Ş. gibi bankalar da şubesi sayısı kategorisinde Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin gerisinde kalmıştır.

Aralık 2006 tarihi itibarıyla özel sermayeli bankaların personel sayısı ele alındığında ise Türkiye İş Bankası A. Ş.'nin 18.729 çalışanıyla yine zirvede olduğu görülmektedir. Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. 13.478 personeliyle 2. sırada, Akbank T. A. Ş. 12.333 çalışanı ile 3. sırada, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ise 11.907 personeliyle 4. sırada yer almaktadır.

Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Aralık 2008 ve Aralık 2007 dönemlerinde şube sayısı bazında 4. olduğu gibi Aralık 2006 döneminde de aynı sırayı korumuştur. Fakat, Aralık 2008 ve Aralık 2007 dönemlerinin aksine, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2006 döneminde personel sayısı bazında daha geride olduğu dikkat çekmektedir. Diğer bir ifadeyle, banka Aralık 2006 döneminde personel sayısı bakımından 4. sırada yer alırken, Aralık 2007 ve Aralık 2008 dönemlerinde 2. sırada yer almıştır. Dolayısıyla, belirtilen üç yıllık süre zarfında Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin personel sayısı artışı, sektördeki rakiplerinin ortalamasının üzerinde gerçekleşmiştir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin de üyesi olduğu özel sermayeli bankaların 31 Aralık 2005 tarihli şube ve sermaye sayıları ise aşağıda listelenmektedir.⁷¹⁴

Tablo 5.2.4

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların

31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle Şube ve Personel Sayıları

	Banka Sayısı	Şube Sayısı	Personel Sayısı
Özel Sermayeli Bankalar	17	3.799	78.806
Adabank A.Ş.		1	66
Akbank T.A.Ş.		660	11.186
Alternatif Bank A.Ş.		26	602
Anadolubank A.Ş.		65	1.199
Denizbank A.Ş.		236	5.059
Finans Bank A.Ş.		208	6.499
Koçbank A.Ş.		174	3.590
MNG Bank A.Ş.		10	272
Oyak Bank A.Ş.		307	4.585
Şekerbank T.A.Ş.		203	3.405
Tekfenbank A.Ş.		30	575
Tekstil Bankası A.Ş.		41	1.112
Turkish Bank A.Ş.		13	192
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.		113	2.619
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		432	10.523
Türkiye İş Bankası A.Ş.		875	17.111
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		405	10.211

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2005”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2005, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2005.zip>, (9 Haziran 2009).

⁷¹⁴ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2005”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2005, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2005.zip>, (9 Haziran 2009).

Türkiye Bankalar Birliği'nin (TBB) istatistiki raporları, Aralık 2005 döneminde Türkiye'de 17 özel sermayeli bankanın olduğunu göstermektedir. Şube sayısı bakımından Türkiye İş Bankası A. Ş. 875 şubeyle ilk sırada yer alırken, Akbank T. A. Ş. 660 şubeyle 2., Türkiye Garanti Bankası A. Ş. 432 şubeyle 3., Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. 405 şubeyle 4., Oyak Bank A. Ş. 307 şubeyle 5., Denizbank A. Ş. 236 şubeyle 6., Finans Bank A. Ş. 208 şubeyle 7., Şekerbank T. A. Ş. 203 şubeyle 8., Koçbank A. Ş. 174 şubeyle 9. ve Türk Ekonomi Bankası A. Ş. 113 şubeyle 10. sırada yer almaktadır. Dolayısıyla, 17 özel sermayeli banka içerisinde Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin şube sayısı bakımından 3. sırada yer alması, Aralık 2005 döneminde yapısal sermayesine olumlu etkide bulunan bir faktör olmuştur.

Aralık 2005 dönemi personel sayılarına bakıldığında, Türkiye İş Bankası A. Ş.'nin 17.111 çalışanıyla özel sermayeli bankalar içerisinde lider olduğu anlaşılmaktadır. Akbank T. A. Ş. ise 11.186 personeliyle 2. sırada bulunmaktadır. Ardından, 10.523 personeliyle Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve 10.211 çalışanıyla Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, personel sayısı anlamında Türkiye Garanti Bankası A. Ş. şube sayısı bazında olduğu gibi özel sermayeli bankalar içerisinde 3.lüğe sahiptir. Bu, bankanın belirtilen dönemde insan sermayesi bakımından da kendi rakipleri içerisinde iyi bir konumda olduğunu göstermektedir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve diğer özel sermayeli bankaların şube ve personel sayılarının, yapısal sermaye ile insan sermayesi kapsamında incelenmesi amacıyla Aralık 2004 dönemi verileri aşağıda belirtilmektedir:⁷¹⁵

⁷¹⁵ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), "Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2004", Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2004, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2004.zip>, (9 Haziran 2009).

Tablo 5.2.5

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların

31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle Şube ve Personel Sayıları

	Banka Sayısı	Şube Sayısı	Personel Sayısı
Özel Sermayeli Bankalar	18	3.729	76.880
Adabank A.Ş.		40	308
Akbank T.A.Ş.		641	10.413
Alternatif Bank A.Ş.		23	547
Anadolubank A.Ş.		50	1.036
Denizbank A.Ş.		199	4.344
Finans Bank A.Ş.		170	5.464
Koçbank A.Ş.		159	3.611
MNG Bank A.Ş.		8	226
Oyak Bank A.Ş.		293	4.199
Şekerbank T.A.Ş.		197	3.334
Tekfenbank A.Ş.		31	578
Tekstil Bankası A.Ş.		38	938
Turkish Bank A.Ş.		13	188
Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.		171	3.843
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.		88	2.131
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.		349	9.128
Türkiye İş Bankası A.Ş.		852	16.055
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.		407	10.537

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2004”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2004, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2004.zip>, (9 Haziran 2009).

TBB'nin websitesinde yer alan verilere bağlı olarak, Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'nin Aralık 2004 döneminde 349 Şubeye sahip olduğu görülmektedir. Türkiye İŞ Bankası A. Ő. 852, Akbank T. A. Ő. 641 ve Yapı ve Kredi Bankası A. Ő. ise 407 Şubeyle Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'nin üzerinde yer alan bankalardır. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ő. Özel sermayeli diğer 14 bankanın Şube bazında önünde bulunmaktadır. Belirtilen tablo, bankaların yapısal sermayesinin bir parçasını oluşturan Şube sayısı bazında Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'nin iyi bir seviyede olduğuna işarettir.

Aralık 2004 dönemi itibariyle özel sermayeli bankaların personel sayısından bahsetmek gerekirse, Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'nin 9.128 çalışanla faaliyetlerini srdrdğu görülmektedir. Diğer taraftan Türkiye İŞ Bankası A. Ő. 16.055, Yapı ve Kredi Bankası A. Ő. 10.537 ve Akbank T. A. Ő. 10.413 personelle faaliyetlerine devam etmektedir. Belirtilen rakamlar, Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'nin 18 özel sermayeli banka içerisinde personel sayısıyla da Aralık 2004 dönemi itibariyle 4. sırada yer aldığını açıklamaktadır. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'nin insan sermayesini meydana getiren personel sayısı perspektifinden de avantajlı bir noktada bulunduğu söylenmelidir.

Aralık 2008 ve Aralık 2004 aralığını kapsayan toplu bir değerlendirmede bulunursak, Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'nin özel sermayeli bankalar içerisinde üç dikkat çekici rakibinin olduğunu belirtmemiz gerekir. Türkiye İŞ Bankası A. Ő., Akbank T. A. Ő. ile Yapı ve Kredi Bankası A. Ő., entelektüel sermayenin yapısal sermaye ve insan sermayesi unsurlarına katkı bulunan Şube sayısı ve personel sayısı anlamında Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'nin önde gelen rakiplerindedir.

Bankanın entelektüel sermayesinin raporlanması amacıyla, insan sermayesiyle ilgili olarak Şube başına personel sayıları da (güvenlik görevlisi hariç) dikkate alınmalıdır. Belirtilen husus, Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'de entelektüel sermayenin daha doğru ve kapsamlı bir Şekilde raporlanmasını sağlayacaktır.

Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin Aralık 2008 - Aralık 2004 dönemleri arasında şube başına personel sayıları (güvenlik görevlisi hariç) gösterilmektedir:⁷¹⁶

Tablo 5.2.6

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin Şube Başına Personel Sayıları

(Güvenlik Görevlisi Hariç)

	Aralık 2008	Aralık 2007	Aralık 2006	Aralık 2005	Aralık 2004
Şube Başına Personel Sayısı (Güvenlik Görevlisi Hariç)	21,11	23,02	22,91	22,54	22,16

Kaynak: Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2008, s. 27, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2008.pdf> (29 Haziran 2009).

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin entelektüel sermayesinin iyi bir şekilde raporlanması amacıyla, yapısal sermayesi daha detaylı bir şekilde incelenmelidir. Bu nedenle, bankanın Aralık 2008 ve Aralık 2004 tarihleri arasındaki yurtdışı temsilcilik ve yurtdışı şubeleriyle ilgili bilgiler de uygulamaya dahil edilecektir.

⁷¹⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Garanti Bankası 2008 Yıllık Rapor”, s. 27.

Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2008 dönemini kapsayan yurtdışı temsilcilik ve yurtdışı şube sayılarıyla bunlara ilişkin personel adetleri gösterilmektedir:⁷¹⁷

Tablo 5.2.7

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle

Yurtdışı Temsilcilik ve Yurtdışı Şube Sayılarıyla Personel Adetleri

	Sayı	Çalışan Sayısı	Bulunduğu Ülke
Yurtdışı temsilcilikler	1	1	1- Almanya
	1	1	2- Rusya
	1	1	3- İngiltere
	1	1	4- Çin
Yurtdışı şubeler	1	20	1- Lüksemburg
	1	14	2- Malta
	3	40	3- K.K.T.C.

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitalblolar/200812/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).

Görüldüğü gibi, Aralık 2008 itibariyle bankanın 4 yurtdışı temsilciliği bulunmakta ve belirtilen temsilciliklerde 4 kişi çalışmaktadır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yurtdışı şube sayısı ise toplamda 5 olup, bunlarda 74 kişi çalışmaktadır. Banka en çok personeli K. K. T. C. şubelerinde istihdam etmektedir. Vurgulanan şubelerde 40 kişi çalışmaktadır. Daha sonra 20 personelle Lüksemburg ve 14 personelle Malta gelmektedir.

⁷¹⁷ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitalblolar/200812/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).

Bankanın, Aralık 2007 dönemi itibariyle yurtdışı temsilcilik ve yurtdışı şube sayılarıyla bunlara bağlı personel adetleri ise şu şekildedir.⁷¹⁸

Tablo 5.2.8

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle
Yurtdışı Temsilcilik ve Yurtdışı Şube Sayılarıyla Personel Adetleri**

	Sayı	Çalışan Sayısı	Bulunduğu Ülke
Yurtdışı temsilcilikler	1	1	1- Almanya
	1	1	2- Rusya
	1	1	3- İngiltere
	1	1	4- Çin
Yurtdışı şubeler	1	18	1- Lüksemburg
	1	12	2- Malta
	3	40	3- K.K.T.C.

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2007, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200712/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).

Tablodan anlaşılacağı üzere, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin Aralık 2007 döneminde de 4 yurtdışı temsilciliği bulunmakta, bunlarda 4 kişi çalışmaktadır. Bankanın yurtdışı şube sayısı da Aralık 2008 döneminde olduğu gibi 5’tir. Ancak, Aralık 2007’de yurtdışı şubelerde çalışan personel sayısı bu kez 70 kişi olarak gözükmektedir. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin yurtdışı şubelerinde, Aralık 2008 itibariyle Aralık 2007’ye göre az bir farkla da olsa daha çok personel çalışmaktadır.

⁷¹⁸ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2007, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200712/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2006 dönemine ait yurtdışı temsilcilik ve yurtdışı şube sayıları, personel adetleriyle birlikte aşağıda yer almaktadır.⁷¹⁹

Tablo 5.2.9

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle
Yurtdışı Temsilcilik ve Yurtdışı Şube Sayılarıyla Personel Adetleri**

	Sayı	Çalışan Sayısı	Bulunduğu Ülke
Yurtdışı temsilcilikler	1	1	1- Almanya
	1	1	2- Rusya
	1	1	3- İngiltere
	1	1	4- Çin
Yurtdışı şubeler	1	17	1- Lüksemburg
	1	12	2- Malta
	3	30	3- K.K.T.C.

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200612/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).

Bankanın, Aralık 2006 tarihinde de yurtdışı temsilcilik ve yurtdışı şube sayıları aynıdır. Ayrıca, yurtdışı temsilciliklerde çalışanların adedi de sabittir. Yurtdışı şubelerde ise genel toplamda 59 personelin istihdam edildiği dikkat çekmektedir. K. K. T. C. şubelerinde bu sayı 30 iken, Lüksemburg şubesinde 17 ve Malta şubesinde 12’dir. Dolayısıyla, Aralık 2008 ve Aralık 2007 verileriyle karşılaştırıldığında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin yurtdışı şubelerinde Aralık 2006 döneminde daha az personelin çalıştığı görülmektedir.

⁷¹⁹ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200612/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin Aralık 2005 dönemi itibariyle sahip olduğu yurtdışı temsilcilik ve yurtdışı şube sayıları, ilgili personel adetleriyle beraber aşağıda listelenmektedir.⁷²⁰

Tablo 5.2.10

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle
Yurtdışı Temsilcilik ve Yurtdışı Şube Sayılarıyla Personel Adetleri**

	Sayı	Çalışan Sayısı	Bulunduğu Ülke
Yurtdışı temsilcilikler	1	1	1-İsviçre
	1	1	2-Almanya
	1	1	3-Rusya
	1	1	4-İngiltere
	1	1	5-Çin
Yurtdışı şubeler	1	17	1- Lüksemburg
	1	12	2- Malta
	1	28	3- K.K.T.C.

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2005”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2005, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200512/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).

Aralık 2005 dönemi itibariyle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 5 yurtdışı temsilciliğinin olduğu anlaşılmaktadır. Bunlar İsviçre, Almanya, Rusya, İngiltere ve Çin’de yer almaktadır. Yurtdışı temsilciliklerde toplam 5 personel çalışmaktadır. Bankanın yurtdışı şubelerinin adedi ise 3’tür. Genel toplamda belirtilen şubelerde 57 personelin bulunduğu görülmektedir. En çok çalışan 28 personelle K. K. T. C. şubesinde yer alırken, Lüksemburg

⁷²⁰ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2005”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2005, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200512/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).

şubesi 17 ve Malta Şubesi 12 personelle K. K. T. C. şubesini takip etmektedir. Aralık 2006’da, bankanın yurtdışı şubelerinde çalışanların sayısı diğer dönemlere göre daha azdır.

Aralık 2004 itibariyle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin yapısal sermayesine dahil olan yurtdışı temsilcilik ve yurtdışı şube sayılarıyla, insan sermayesine dahil olan bu temsilcilik ve şubelerde çalışanların adedi, aşağıda sunulmaktadır.⁷²¹

Tablo 5.2.11

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle

Yurtdışı Temsilcilik ve Yurtdışı Şube Sayılarıyla Personel Adetleri

	Sayı	Çalışan Sayısı	Bulunduğu Ülke
Yurtdışı temsilcilikler	1	1	1-İsviçre
	1	1	2-Almanya
	1	1	3-Rusya
	1	1	4-İngiltere
	1	1	5-Çin
Yurtdışı şubeler	1	15	1- Lüksemburg
	1	10	2- Malta
	1	18	3- K.K.T.C.

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2004”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2004, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200412/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).

Bankanın, Aralık 2004 itibariyle 5 yurtdışı temsilciliğe ve 3 yurtdışı şubeye sahip olduğu görülmektedir. Yurtdışı temsilcilikler İsviçre, Almanya, Rusya, İngiltere ve Çin’de yer almaktadır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin yurtdışı şubelerinde ise toplam 43

⁷²¹ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2004”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2004, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200412/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).

personel çalışmaktadır. Belirtilen personelin 18'i K. K. T. C.'de , 15'i Lüksemburg'da ve 10'u da Malta'da çalışmaktadır. Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, bankanın yurtdışı şubelerinde çalışan personel sayısının yıllar itibariyle daima arttığı söylenebilir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermayesiyle ilgili olarak, Aralık 2008 ile Aralık 2004 tarihleri arasında sahip olduğu ATM sayısına da bakmak gereklidir. Şirketin entelektüel sermayesinin raporlanması kapsamında ATM ağının dikkate alınması oldukça faydalı olacaktır. Bankanın resmi websitesindeki yıllık raporlar incelendiğinde, 2008 yılında 2.600 ATM'ye sahip olduğu görülmektedir.⁷²² 2007 yılında ise bankanın ATM sayısı 1.973'tür.⁷²³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2006 yılında sahip olduğu ATM'lerin adedi 1.500'tür.⁷²⁴ Bir önceki yıl olan 2005'te de ATM ağı 1.250'tir.⁷²⁵ Son olarak, 2004 yılında bankanın 1.020 ATM ile faaliyette bulunduğu anlaşılmaktadır.⁷²⁶

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin raporlanması için, takip eden adımda banka personelinin Aralık 2008 ile Aralık 2004 tarihleri arasında sahip olduğu eğitim düzeyi incelenecektir. Çalışanların eğitim seviyesi, entelektüel sermaye literatüründe insan sermayesi kapsamına girdiğinden uygulamada yer bulmuştur. Bu sayede, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin insan sermayesinin isabetli ve ayrıntılı bir şekilde raporlanması mümkün olacaktır.

Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin ve diğer on özel sermayeli bankanın Aralık 2008 itibariyle sahip olduğu personelden ilk öğretim kurumlarını ve orta öğretim kurumlarını bitirmiş olanların sayısı gösterilmektedir.⁷²⁷

⁷²² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., Garanti Bankası 2008 Yıllık Rapor, s. 4.

⁷²³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2007, s. 71, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2007.pdf> (28 Haziran 2009).

⁷²⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2006, s. 35, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2006.pdf> (28 Haziran 2009).

⁷²⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2005, s. 75, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2005.pdf> (28 Haziran 2009).

⁷²⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu", Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2004, s. 69, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2004.pdf> (28 Haziran 2009).

⁷²⁷ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), "Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2008".

Tablo 5.2.12

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (İlk Öğretim ve Orta Öğretim Mezunları)

Banka	İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (İlkokul ve Ortaokul)			Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (Lise ve dengi okullar)		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	727	36	763	10.082	6.718	16.800
Adabank A.Ş.	2	0	2	12	10	22
Akbank T.A.Ş.	105	0	105	1.719	517	2.236
Alternatif Bank A.Ş.	35	3	38	152	53	205
Anadolubank A.Ş.	5	1	6	253	142	395
Şekerbank T.A.Ş.	110	7	117	722	364	1.086
Tekstil Bankası A.Ş.	52	4	56	212	118	330
Turkish Bank A.Ş.	25	8	33	40	31	71
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	39	0	39	759	327	1.086
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	92	7	99	1.787	963	2.750
Türkiye İş Bankası A.Ş.	235	2	237	2.954	2.450	5.404
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	27	4	31	1.472	1.743	3.215

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2008.zip>, (10 Haziran 2009).

Aralık 2008 tarihi itibariyle Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve diğer özel sermayeli bankaların toplam personel sayısı, yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş çalışanları ile yüksek lisans ve doktora yapmış personellerinin adedi de şu şekilde belirtilebilir:⁷²⁸

Tablo 5.2.13

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların

31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi

(Yüksek Öğretim, Yüksek Lisans ve Doktora Mezunları)

Banka	Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olanlar			Toplam		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	25.266	36.398	61.664	1.396	1.535	2.931	37.471	44.687	82.158
Adabank A.Ş.	9	13	22	1	0	1	24	23	47
Akbank T.A.Ş.	5.229	6.939	12.168	315	303	618	7.368	7.759	15.127
Alternatif Bank A.Ş.	305	366	671	57	35	92	549	457	1.006
Anadolubank A.Ş.	545	705	1.250	32	35	67	835	883	1.718
Şekerbank T.A.Ş.	1.231	1.565	2.796	44	46	90	2.107	1.982	4.089
Tekstil Bankası A.Ş.	376	589	965	29	30	59	669	741	1.410
Turkish Bank A.Ş.	84	89	173	9	6	15	158	134	292
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	2.201	2.732	4.933	171	171	342	3.170	3.230	6.400
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	4.783	8.202	12.985	222	294	516	6.884	9.466	16.350
Türkiye İş Bankası A.Ş.	6.630	8.084	14.714	269	300	569	10.088	10.836	20.924
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	3.873	7.114	10.987	247	315	562	5.619	9.176	14.795

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2008.zip>, (10 Haziran 2009).

⁷²⁸ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2008”.

Her iki tablo birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş personelindeki yoğunluk rahatlıkla gözlemlenmektedir. Bankanın orta öğretim kurumlarını bitirmiş personeli de, yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş personel kadar sayıca fazla olmamakla birlikte dikkat çekmektedir. Bunları nicel anlamda yüksek lisans ve doktora mezunu personel takip etmektedir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de ilk öğretim mezunu personelin sayısı ise oldukça düşüktür.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. gibi Akbank T. A. Ş., Türkiye İş Bankası A. Ş. ve Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. gibi bankalarda da yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş çalışanlarda yığılma olduğu, orta öğretim, yüksek lisans ve doktora ile ilk öğretim mezunlarının ise sayısal anlamda daha gerilerde olduğu fark edilmektedir.

Aynı zamanda, bankada ilköğretim ve ortaöğretim mezunları arasında erkek personelin sayıca üstünlüğü göze çarpmaktadır. Diğer taraftan, yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş ve yüksek lisans ile doktora derecelerine sahip personel içerisinde ise bayan personelin sayıca üstünlüğü bulunmaktadır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş., Aralık 2008 döneminde özel sermayeli bankalar içerisinde sahip olduğu toplam ilk öğretim mezunu personel bakımından 4., toplam orta öğretim mezunu personel açısından 3., toplam yüksek öğretim mezunu çalışan perspektifinden 2., yüksek lisans ve doktora mezunu personel bazında ise 4. sırada yer almaktadır. Banka, sahip olduğu yüksek öğretim mezunu personel sayısı ile yalnızca bir rakibinin (Türkiye İş Bankası A. Ş.) gerisinde kalmıştır. Doğal olarak, özel sermayeli bankaların istihdam ettiği personelin eğitim düzeylerine göre sayısı, ölçekleri ile de paralellik göstermektedir.

Uygulama beş yıllık bir zaman zarfını kapsadığından, Aralık 2008 döneminden sonra Aralık 2007 dönemine ait personel eğitim bilgilerinin sunulması gerekmektedir.

Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve diğer özel sermayeli bankaların Aralık 2007 dönemi itibariyle ilk öğretim ve orta öğretim kurumlarından mezun personel sayıları gösterilmektedir.⁷²⁹

Tablo 5.2.14

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (İlk Öğretim ve Orta Öğretim Mezunları)

Banka	İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (İlkokul ve Ortaokul)			Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (Lise ve dengi okullar)		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	733	31	764	9.865	6.663	16.528
Adabank A.Ş.	1	0	1	15	12	27
Akbank T.A.Ş.	142	0	142	1.762	589	2.351
Alternatif Bank A.Ş.	35	2	37	130	64	194
Anadolubank A.Ş.	2	1	3	239	131	370
Şekerbank T.A.Ş.	39	4	43	741	358	1.099
Tekstil Bankası A.Ş.	61	4	65	218	147	365
Turkish Bank A.Ş.	16	6	22	46	39	85
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	45	0	45	653	267	920
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	34	5	39	1.662	901	2.563
Türkiye İş Bankası A.Ş.	287	2	289	2.908	2.360	5.268
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	71	7	78	1.491	1.795	3.286

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2007, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2007.zip>, (11 Haziran 2009).

⁷²⁹ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2007”.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve arta kalan özel sermayeli bankaların Aralık 2007 dönemi itibariyle yüksek öğretim, yüksek lisans ve doktora mezunu personel miktarı ile toplam çalışan sayısı ise şu şekildedir:⁷³⁰

Tablo 5.2.15

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların

31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi

(Yüksek Öğretim, Yüksek Lisans ve Doktora Mezunları)

Banka	Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olanlar			Toplam		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	22.656	32.674	55.330	1.211	1.291	2.502	34.465	40.659	75.124
Adabank A.Ş.	12	14	26	1	0	1	29	26	55
Akbank T.A.Ş.	4.590	5.952	10.542	255	223	478	6.749	6.764	13.513
Alternatif Bank A.Ş.	270	305	575	35	27	62	470	398	868
Anadolubank A.Ş.	547	731	1.278	40	33	73	828	896	1.724
Şekerbank T.A.Ş.	1.119	1.496	2.615	30	37	67	1.929	1.895	3.824
Tekstil Bankası A.Ş.	427	619	1.046	33	38	71	739	808	1.547
Turkish Bank A.Ş.	66	87	153	7	5	12	135	137	272
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	1.692	2.205	3.897	140	139	279	2.530	2.611	5.141
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	4.249	7.207	11.456	201	258	459	6.146	8.371	14.517
Türkiye İş Bankası A.Ş.	6.082	7.300	13.382	231	244	475	9.508	9.906	19.414
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	3.602	6.758	10.360	238	287	525	5.402	8.847	14.249

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2007, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2007.zip>, (11 Haziran 2009).

⁷³⁰ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2007”.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş., Aralık 2007 döneminde Aralık 2008 dönemine benzer bir tablo çizmiştir. Bankanın yüksek öğretim kurumlarından mezun personelinin sayısı, diğer eğitim düzeylerine sahip personel sayısından oldukça fazladır. Aralık 2007 itibariyle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş çalışanlarının sayısının 11.456 olduğu gözükmektedir. Belirtilen personelin 4.249'u erkek, 7.207'si ise bayandır.

Banka personelinin yüksek sayılarıyla dikkat çeken bir başka eğitim düzeyine sahip grubunu ise orta öğretim mezunları oluşturmaktadır. Aralık 2007 dönemi itibariyle Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2.563 orta öğretim mezunu çalışana sahip olduğu görülmektedir. Ancak, orta öğretim mezunu personel arasında erkek çalışanların sayısı 1.662 iken bayan çalışanların sayısı 901'dir. Diğer bir ifadeyle, Aralık 2008 döneminde olduğu gibi Aralık 2007 döneminde de orta öğretim mezunları arasında erkek personelin, yüksek öğretim mezunları arasında ise bayan personelin üstünlüğü bulunmaktadır.

Aralık 2007 döneminde Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin personelinin eğitim düzeyi ile ilgili dikkat çeken bir başka nokta ise, yüksek öğretim kurumlarından mezun personel sayısının orta öğretim kurumlarından mezun personel sayısından net bir şekilde fazla oluşudur. Diğer bir ifadeyle, sayısal anlamda bankanın orta öğretim kurumlarından mezun personel sayısı yüksek öğretim kurumlarından mezun personel sayısını takip etse de, aradaki fark oldukça büyüktür.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yüksek lisans ve doktora yapmış çalışanlarının sayısı ise dört eğitim kategorisi içerisinde miktar olarak üçüncü sırada yer almaktadır. Aralık 2007 itibariyle, bankanın yüksek lisans ve doktora derecesine sahip 459 personeli olduğu anlaşılmaktadır. Bunların 258'i bayan, 201'i ise erkektir. Yüksek lisans ve doktora mezunu banka personelinin sayısı ele alındığında, erkek ve bayan personel rakamlarının birbirine oldukça yakın olduğu fark edilmektedir. Son olarak, ilk öğretim mezunu personel sayısı ise 39 olup, tüm kategoriler içerisinde son sırada yer almaktadır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ile diğer özel sermayeli bankaların Aralık 2006 döneminde sahip olduğu ilk öğretim ve orta öğretim mezunu personel sayısı ise aşağıda yer almaktadır:⁷³¹

Tablo 5.2.16

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (İlk Öğretim ve Orta Öğretim Mezunları)

Banka	İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (İlkokul ve Ortaokul)			Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (Lise ve dengi okullar)		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	596	33	629	11.481	7.392	18.873
Adabank A.Ş.	1	0	1	17	15	32
Akbank T.A.Ş.	174	0	174	1.783	644	2.427
Alternatif Bank A.Ş.	33	2	35	104	61	165
Anadolubank A.Ş.	2	1	3	208	129	337
MNG Bank A.Ş.	4	0	4	47	36	83
Oyak Bank A.Ş.	28	0	28	818	353	1.171
Şekerbank T.A.Ş.	42	5	47	694	364	1.058
Tekfenbank A.Ş.	12	0	12	111	77	188
Tekstil Bankası A.Ş.	57	2	59	198	142	340
Turkish Bank A.Ş.	15	5	20	38	35	73
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	18	0	18	504	246	750
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	35	8	43	1.495	895	2.390
Türkiye İş Bankası A.Ş.	32	0	32	3.324	2.435	5.759
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	143	10	153	2.140	1.960	4.100

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2006.zip>, (12 Haziran 2009).

⁷³¹ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2006”.

Aynı dönemde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve diğer özel sermayeli bankaların yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş, yüksek lisans ve doktora yapmış personelinin sayısı ile toplam çalışan miktarı ise şu şekildedir:⁷³²

Tablo 5.2.17

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların

31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi

(Yüksek Öğretim, Yüksek Lisans ve Doktora Mezunları)

Banka	Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Yüksek Lisans ve Doktora Yapmış Olanlar			Toplam		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	21.188	30.208	51.396	1.149	1.173	2.322	34.414	38.806	73.220
Adabank A.Ş.	14	14	28	1	0	1	33	29	62
Akbank T.A.Ş.	4.218	5.148	9.366	198	168	366	6.373	5.960	12.333
Alternatif Bank A.Ş.	205	232	437	27	16	43	369	311	680
Anadolubank A.Ş.	394	534	928	31	32	63	635	696	1.331
MNG Bank A.Ş.	75	90	165	5	9	14	131	135	266
Oyak Bank A.Ş.	1.609	2.402	4.011	82	111	193	2.537	2.866	5.403
Şekerbank T.A.Ş.	919	1.266	2.185	39	39	78	1.694	1.674	3.368
Tekfenbank A.Ş.	130	214	344	10	13	23	263	304	567
Tekstil Bankası A.Ş.	347	498	845	40	29	69	642	671	1.313
Turkish Bank A.Ş.	54	55	109	11	5	16	118	100	218
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	1.106	1.501	2.607	97	93	190	1.725	1.840	3.565
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	3.455	5.634	9.089	178	207	385	5.163	6.744	11.907
Türkiye İş Bankası A.Ş.	5.640	6.895	12.535	201	202	403	9.197	9.532	18.729
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	3.022	5.725	8.747	229	249	478	5.534	7.944	13.478

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2006.zip>, (12 Haziran 2009).

⁷³² Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2006”.

Aralık 2006 verilerine göre, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin toplam 9.089 yüksek öğretim mezunu personeli bulunmaktadır. Bunların 5.634'ü bayan ve 3.455'i erkektir. Türkiye İş Bankası A. Ş., yüksek öğretim mezunu personel kategorisinde sahip olduğu 12.535 çalışan ile zirvede yer almaktadır. Akbank T. A. Ş. ise 9.366 personeli ile ikinci sırada bulunmaktadır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin de Akbank T. A. Ş.'nin hemen arkasından geldiği görülmektedir. Dolayısıyla Türkiye Garanti Bankası A. Ş., Aralık 2006 dönemi itibariyle 14 özel sermayeli banka içerisinde yüksek öğretim mezunu personel bazında ilk üçtedir. Belirtilen husus, bankanın insan sermayesi ile ilgili olarak olumlu bir tablo çizmektedir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2006 döneminde sahip olduğu orta öğretim mezunu personel ele alındığında ise 1.495 erkek ve 895 bayan olmak üzere toplam 2.390 çalışana sahip olduğu anlaşılmaktadır. Orta öğretim mezunu personel açısından da Türkiye İş Bankası A. Ş.'nin yine 5.759 çalışanıyla ilk sırada bulunduğu görülmektedir. Türkiye İş Bankası A. Ş.'nin ölçeği bu noktada önemli bir rol oynamaktadır. Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. 4.100 personeliyle ikinci sırada yer alırken, Akbank T. A. Ş. 2.427 çalışanıyla üçüncüdür. Dolayısıyla Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2.390 personeli, şirketi ülke genelinde dördüncü sıraya taşımıştır.

Yükseklisans ve doktora mezunu personeli belirtmemiz gerekirse, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin bu kategoride toplam 385 çalışanın bulunduğu ve ülke genelinde üçüncü sırada yer aldığı söylenmelidir. Yapı ve Kredi Bankası A. Ş., Aralık 2006 verileri ışığında bu kategoride ulusal bazda liderdir. Yapı ve Kredi Bankası A. Ş., Aralık 2006 döneminde sahip olduğu 478 personelle, 403 personelli Türkiye İş Bankası A. Ş.'yi geride bırakmıştır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2006 itibariyle sahip olduğu yüksek lisans ve doktora mezunu çalışanlarıyla Türkiye'de üçüncü sırada yer alması ise, insan sermayesi açısından pozitif bir şekilde değerlendirilmelidir.

Bankanın Aralık 2006 döneminde ilk öğretim kurumlarını bitirmiş personelinin sayısı ise 43 olup, belirtilen çalışanların 35'i erkek ve 8'i bayandır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve diğer özel sermayeli bankaların, Aralık 2005'te bünyesinde bulunan ilk öğretim ve orta öğretim mezunu personel sayısı şöyledir:⁷³³

Tablo 5.2.18

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (İlk Öğretim ve Orta Öğretim Mezunları)

Banka	İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (İlkokul ve Ortaokul)			Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (Lise ve dengi okullar)		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	767	152	919	13.645	9.537	23.182
Adabank A.Ş.	6	0	6	11	17	28
Akbank T.A.Ş.	252	0	252	1.821	719	2.540
Alternatif Bank A.Ş.	33	2	35	96	63	159
Anadolubank A.Ş.	3	0	3	211	147	358
Denizbank A.Ş.	105	124	229	1.102	1.253	2.355
Finans Bank A.Ş.	30	0	30	1.002	675	1.677
Koçbank A.Ş.	28	4	32	293	384	677
MNG Bank A.Ş.	4	0	4	47	36	83
Oyak Bank A.Ş.	29	0	29	770	373	1.143
Şekerbank T.A.Ş.	53	5	58	718	400	1.118
Tekfenbank A.Ş.	12	0	12	119	87	206
Tekstil Bankası A.Ş.	19	0	19	207	141	348
Turkish Bank A.Ş.	12	4	16	40	33	73
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	21	0	21	405	244	649
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	32	5	37	1.433	864	2.297
Türkiye İş Bankası A.Ş.	54	0	54	3.284	2.512	5.796
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	74	8	82	2.086	1.589	3.675

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2005”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2005, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2005.zip>, (12 Haziran 2009).

⁷³³ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2005”.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve diğer özel sermayeli bankaların Aralık 2005 periyodu itibariyle sahip oldukları yüksek öğretim, yüksekisans ve doktora mezunu personel sayısı ile toplam çalışan miktarı ise şu şekilde listelenebilir:⁷³⁴

Tablo 5.2.19

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (Yükseklisans ve Doktora Mezunları)

Banka	Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Yükseklisans ve Doktora Yapmış Olanlar			Toplam		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	21.490	30.775	52.265	1.240	1.200	2.440	37.142	41.664	78.806
Adabank A.Ş.	16	15	31	1	0	1	34	32	66
Akbank T.A.Ş.	3.675	4.411	8.086	175	133	308	5.923	5.263	11.186
Alternatif Bank A.Ş.	164	204	368	24	16	40	317	285	602
Anadolubank A.Ş.	343	457	800	18	20	38	575	624	1.199
Denizbank A.Ş.	1.034	1.315	2.349	54	72	126	2.295	2.764	5.059
Finans Bank A.Ş.	1.803	2.730	4.533	137	122	259	2.972	3.527	6.499
Koçbank A.Ş.	913	1.769	2.682	98	101	199	1.332	2.258	3.590
MNG Bank A.Ş.	75	92	167	7	11	18	133	139	272
Oyak Bank A.Ş.	1.326	1.912	3.238	79	96	175	2.204	2.381	4.585
Şekerbank T.A.Ş.	894	1.244	2.138	43	48	91	1.708	1.697	3.405
Tekfenbank A.Ş.	118	213	331	10	16	26	259	316	575
Tekstil Bankası A.Ş.	293	404	697	27	21	48	546	566	1.112
Turkish Bank A.Ş.	52	42	94	6	3	9	110	82	192
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	733	1.086	1.819	74	56	130	1.233	1.386	2.619
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	3.056	4.802	7.858	151	180	331	4.672	5.851	10.523
Türkiye İş Bankası A.Ş.	4.796	6.122	10.918	179	164	343	8.313	8.798	17.111
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	2.199	3.957	6.156	157	141	298	4.516	5.695	10.211

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2005”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2005, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2005.zip>, (12 Haziran 2009).

⁷³⁴ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2005”.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2005 itibariyle yüksek öğretim kurumlarından mezun toplam 7.858 personeli olduğu gözükmektedir. Bunların 3.056'sı erkek, 4.802'si ise bayandır. Banka, yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş personel sayısı ile Türkiye'de üçüncü durumdadır. Ülke genelinde Türkiye İş Bankası A. Ş. Aralık 2005 verileri ışığında sahip olduğu toplam 10.918 çalışanla başı çekerken, Akbank T. A. Ş. 8.086 personiyle ikinci konumdadır. Aralık 2005 döneminde de, özel sermayeli bankalarda yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş personel sayısında yığılma olduğu görülmektedir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve rakiplerinin insan sermayesinin büyük bir kısmını, yüksek öğretimden kurumlarından mezun çalışanlar oluşturmaktadır.

Aralık 2005 döneminde Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin orta öğretim kurumlarından mezun personel sayısının ise toplamda 2.297 olduğu anlaşılmaktadır. Belirtilen çalışanların 1.433'ü erkek ve 864'ü bayandır. Banka, orta öğretim kurumlarını bitirmiş personel bazında Türkiye genelinde beşinci sırada yer almaktadır.

Aynı dönem için Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve diğer özel sermayeli bankaların yüksek lisans ve doktora mezunu personeli incelendiğinde, Türkiye İş Bankası A. Ş.'nin belirtilen kategoride 343 çalışanla en önde olduğu algılanmaktadır. 17 özel sermayeli banka içerisinde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 331 yüksek lisans ve doktora mezunu personelle ikinci sırada gelmesi ise işletme açısından olumlu yorumlanmalıdır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., yüksek lisans ve doktora derecesine sahip personel bazında Akbank T. A. Ş., Yapı ve Kredi Bankası A. Ş., Finans Bank A. Ş. ve Türk Ekonomi Bankası A. Ş. gibi şirketleri geride bırakmıştır.

Bankada, en düşük sayıda personelin ait olduğu eğitim düzeyi kategorisi ise ilk öğretim mezunlarıdır. Örnek vermek gerekirse, Aralık 2005 dönemi itibariyle Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de toplam 37 personelin ilk öğretim kurumlarını bitirmiş olduğu, bunların 32'sinin erkek ve 5'inin bayan olduğu görülmektedir.

Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve özel sermayeli bankaların Aralık 2004 itibariyle sahip oldukları ilk öğretim ve orta öğretim mezunu personel sayısı yer almaktadır.⁷³⁵

Tablo 5.2.20

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (İlk Öğretim ve Orta Öğretim Mezunları)

Banka	İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (İlkokul ve Ortaokul)			Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar (Lise ve dengi okullar)		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	1.220	144	1.364	14.477	10.139	24.616
Adabank A.Ş.	0	0	0	123	74	197
Akbank T.A.Ş.	58	0	58	2.342	818	3.160
Alternatif Bank A.Ş.	28	2	30	104	76	180
Anadolubank A.Ş.	3	0	3	181	142	323
Denizbank A.Ş.	96	108	204	912	1.002	1.914
Finans Bank A.Ş.	32	1	33	982	772	1.754
Koçbank A.Ş.	31	4	35	527	396	923
MNG Bank A.Ş.	4	0	4	42	26	68
Oyak Bank A.Ş.	30	0	30	797	393	1.190
Şekerbank T.A.Ş.	61	6	67	749	429	1.178
Tekfenbank A.Ş.	12	0	12	130	79	209
Tekstil Bankası A.Ş.	21	0	21	200	135	335
Turkish Bank A.Ş.	9	3	12	43	40	83
Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.	0	0	0	512	371	883
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	20	0	20	366	225	591
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	31	6	37	1.454	897	2.351
Türkiye İş Bankası A.Ş.	711	6	717	2.809	2.549	5.358
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	73	8	81	2.204	1.715	3.919

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2004”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2004, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2004.zip>, (13 Haziran 2009).

⁷³⁵ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2004”.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve diğer özel sermayeli bankaların Aralık 2004 dönemi itibariyle istihdam ettiği yüksek öğretim, yüksekisans ve doktora mezunu personel sayısının yanında toplam çalışan mevcudu ise şu şekildedir:⁷³⁶

Tablo 5.2.21

Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ve Diğer Özel Sermayeli Bankaların 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle Personel Eğitim Düzeyi (Yükseklisans ve Doktora Mezunları)

Banka	Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Olanlar			Yükseklisans ve Doktora Yapmış Olanlar			Toplam		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Özel Sermayeli Bankalar	20.100	28.661	48.761	1.096	1.043	2.139	36.893	39.987	76.880
Adabank A.Ş.	45	65	110	1	0	1	169	139	308
Akbank T.A.Ş.	3.245	3.735	6.980	116	99	215	5.761	4.652	10.413
Alternatif Bank A.Ş.	150	152	302	23	12	35	305	242	547
Anadolubank A.Ş.	293	387	680	16	14	30	493	543	1.036
Denizbank A.Ş.	952	1.188	2.140	38	48	86	1.998	2.346	4.344
Finans Bank A.Ş.	1.453	2.098	3.551	71	55	126	2.538	2.926	5.464
Koçbank A.Ş.	879	1.599	2.478	89	86	175	1.526	2.085	3.611
MNG Bank A.Ş.	64	72	136	4	14	18	114	112	226
Oyak Bank A.Ş.	1.156	1.656	2.812	80	87	167	2.063	2.136	4.199
Şekerbank T.A.Ş.	834	1.176	2.010	33	46	79	1.677	1.657	3.334
Tekfenbank A.Ş.	115	219	334	11	12	23	268	310	578
Tekstil Bankası A.Ş.	238	310	548	19	15	34	478	460	938
Turkish Bank A.Ş.	49	37	86	4	3	7	105	83	188
Türk Dış Ticaret Bankası A.Ş.	1.100	1.729	2.829	69	62	131	1.681	2.162	3.843
Türk Ekonomi Bankası A.Ş.	554	868	1.422	52	46	98	992	1.139	2.131
Türkiye Garanti Bankası A.Ş.	2.504	3.915	6.419	156	165	321	4.145	4.983	9.128
Türkiye İş Bankası A.Ş.	4.231	5.447	9.678	158	144	302	7.909	8.146	16.055
Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.	2.238	4.008	6.246	156	135	291	4.671	5.866	10.537

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2004”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2004, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2004.zip>, (13 Haziran 2009).

⁷³⁶ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2004”.

Aralık 2004 verileri, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin toplam 6.419 yüksek öğretim mezunu personele sahip olduğunu ifade etmektedir. Bunların 2.504'ü erkek ve 3.915'i bayandır. Banka, bünyesindeki 6.419 yüksek öğretim mezunu personelle ülke genelinde üçüncü sırada yer almaktadır. Diğer özel sermayeli bankalara göz attığımızda ise, Türkiye İş Bankası A. Ş.'nin toplam 9.678 yüksek öğretim mezunu personele sahip olduğu dikkat çekmektedir. Türkiye İş Bankası A. Ş., sahip olduğu 9.678 yüksek öğretim mezunu çalışanla Türkiye genelinde birinci sıradadır. Ardından, toplam 6.980 yüksek öğretim mezunu personeliyle Akbank T. A. Ş. gelmektedir. Yapı ve Kredi Bankası A. Ş.nin ise toplam 6.246 yüksek öğretim mezunu personeli barındırdığı anlaşılmaktadır. Aralık 2004 döneminde ülkemizde toplam 18 özel sermayeli banka olduğu düşünüldüğünde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yüksek öğretim mezunu personel bazında sahip olduğu üçüncülük olumlu bir şekilde yorumlanmalıdır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2004 döneminde sahip olduğu toplam orta öğretim mezunu personel sayısı ise 2.351'dir. Bunların 1.454'ü erkek, 897'si bayandır. Diğer taraftan, Türkiye İş Bankası A. Ş.'nin orta öğretim kurumlarını bitirmiş çalışan sayısının toplamda 5.358 olduğu görülmektedir. Yapı ve Kredi Bankası A. Ş.'de bu sayı 3.919, Akbank T. A. Ş.'de 3.160'dır. Belirtilen bankalar, orta öğretim kurumlarından mezun personel bazında Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin önünde bulunmaktadırlar.

Özel sermayeli bankaların Aralık 2004 döneminde sahip oldukları yüksek lisans ve doktora dereceli personeli mercek altına aldığımızda ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin toplam 321 personelle ülke genelinde birinci sırada yer aldığını görürüz. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., incelenen dönemde toplam 302 yüksek lisans ve doktora derecesine sahip personeli barındıran Türkiye İş Bankası A. Ş.'yi dahi geride bırakmıştır. Aynı zamanda, Yapı ve Kredi Bankası A. Ş. toplam 291 yüksek lisans ve doktora dereceli personelle, Akbank T. A. Ş. ise toplam 215 yüksek lisans ve doktora dereceli personelle Aralık 2004 döneminde dikkat çeken diğer bankalardır. En üst eğitim seviyesine karşılık gelen yüksek lisans ve doktora mezunu personel kategorisinde Aralık 2004 dönemi itibarıyla

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin ülkede ilk sırada yer alması ise, insan sermayesi bakımından kritik bir önem arz etmektedir.

Son olarak, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Aralık 2004 dönemi itibariyle 37 ilköğretim mezunu personel ile faaliyetlerini sürdürmüştür ve bunların 31'i erkek, 6'sı ise bayandır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2008 ile Aralık 2004 dönemleri arasında personel eğitim düzeylerinin insan sermayesi kapsamında incelenmesinden sonra, bir sonraki adım olarak şirket tepe yönetiminin eğitim seviyesi ve tecrübesi değerlendirilecektir. Banka tepe yönetimine yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, denetim komitesi üyeleri, genel müdür (GM) ve genel müdür yardımcıları (GMY) dahil olup, belirtilen kişilerin eğitim seviyeleri ile tecrübeleri de insan sermayesinin bir parçasını oluşturmaktadır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin tepe yönetiminin öğrenim durumu ve bankacılık ile işletmecilik dallarında iş tecrübesi mercek altına alındığında, şirketin insan sermayesinin daha detaylı bir şekilde raporlanması mümkün olacaktır. Dolayısıyla, uygulamanın Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin raporlanmasını konu alan kısmı, şirket personelini yalnızca genel anlamda değil, üst yönetim bazında da ele almakta ve insan sermayesine dahil etmektedir.

Banka genel müdürü, aynı zamanda şirketin yönetim kurulu üyesidir. Ancak, uygulamada bir üst düzey yöneticinin değerlendirmeye iki kez tabi tutulmaması amacıyla Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin genel müdürü, yalnızca genel müdür ve yardımcılarını sınıfında ele alınacaktır.

Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin Aralık 2008 döneminde yönetim kurulu başkanı ve üyeleri ile denetim komitesi üyelerinin öğrenim durumlarıyla iş tecrübeleri yer almaktadır.⁷³⁷

Tablo 5.2.22

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle
Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi
(Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri ile Denetim Komitesi Üyeleri)**

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Atanma Tarihi	Öğrenim Durumu	Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında İş Tecrübesi
Ferit Faik Şahenk	Yönetim Kurulu Başkanı	18.04.2001	Lisans	18 yıl
Süleyman Sözen	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	08.07.2003	Lisans	26 yıl
Dr. Muammer Cüneyt Sezgin	Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Üyesi	30.06.2004	Doktora	20 yıl
Dr. Ahmet Kamil Esirtgen	Yönetim Kurulu Üyesi	19.03.1992	Doktora	34 yıl
Denis Arthur Hall	Yönetim Kurulu Üyesi	08.10.2008	Lise	24 yıl
Des O'Shea	Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Üyesi	02.11.2006	Lisans	31 yıl
Dmitri Lysander Stockton	Yönetim Kurulu Üyesi	22.12.2005	Lisans	17 yıl

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitalblolar/200812/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip> (16 Haziran 2009).

⁷³⁷ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2008”.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2008 döneminde genel müdür ve genel müdür yardımcılarının öğrenim durumlarıyla iş tecrübeleri ise şu şekildedir:⁷³⁸

Tablo 5.2.23

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2008 Tarihi İtibariyle
Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (GM ve GMY)**

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Atanma Tarihi	Öğrenim Durumu	Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında İş Tecrübesi
Sait Ergun Özen	Genel Müdür (GM)	01.04.2000	Lisans	21 yıl
Adnan Memiş	GMY-Destek Hizmetleri	03.06.1991	Yüksek lisans	30 yıl
Afzal Mohammed Modak	GMY-Finans ve Muhasebe	20.07.2007	Yüksek lisans	23 yıl
Dr. Ali Fuat Erbil	GMY-Bireysel Bankacılık	30.04.1999	Doktora	16 yıl
Ali Temel	GMY-Krediler	21.10.1999	Lisans	18 yıl
Gökhan Erun	GMY-İnsan Kaynakları ve Yatırım Bankacılığı	18.08.2005	Yüksek lisans	14 yıl
Faruk Nafiz Karadere	GMY-KOBİ Bankacılığı	01.05.1999	Lisans	26 yıl
Halil Hüsnü Erel	GMY-Operasyon Hizmetleri	16.06.1997	Lisans	23 yıl
Uruz Ersözoğlu	GMY-Hazine	03.04.2006	Lisans	17 yıl
Tolga Egemen	GMY-Finansal Kurumlar ve Kurumsal Bankacılık	21.09.2000	Lisans	16 yıl
Turgay Gönensin	GMY-Ticari Bankacılık	15.12.2001	Lisans	23 yıl
Aydın Şenel	GMY-Genel Muhasebe ve Finansal Raporlama	02.03.2006	Lisans	27 yıl
Zekeriya Öztürk	GMY-Uluslararası İş Geliştirme	02.03.2006	Yüksek lisans	13 yıl
Avni Aydın Düren	GMY-Hukuk Hizmetleri	15.01.2009	Yüksek lisans	14 yıl

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200812/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip> (16 Haziran 2009).

⁷³⁸ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2008”.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2007 dönemi itibariyle, yönetim kurulu başkanı ve üyeleri ile denetim komitesi üyelerinin öğrenim durumları ve iş tecrübeleri ise aşağıda belirtilmektedir:⁷³⁹

Tablo 5.2.24

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle
Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi
(Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri ile Denetim Komitesi Üyeleri)**

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Atanma Tarihi	Öğrenim Durumu	Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında İş Tecrübesi
Ferit Faik Şahenk	Yönetim Kurulu Başkanı	18.04.2001	Lisans	17 yıl
Süleyman Sözen	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	08.07.2003	Lisans	25 yıl
Dr. Muammer Cüneyt Sezgin	Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Üyesi	30.06.2004	Doktora	22 yıl
Dr. Ahmet Kamil Esirtgen	Yönetim Kurulu Üyesi	19.03.1992	Doktora	33 yıl
Charles Edward Alexander	Yönetim Kurulu Üyesi	22.12.2005	Lisans	27 yıl
Des O'Shea	Yönetim Kurulu Üyesi ve Denetim Komitesi Üyesi	02.11.2006	Yüksek lisans	30 yıl
Oliver B.R.V.Piani	Yönetim Kurulu Üyesi	21.02.2007	Yüksek lisans	26 yıl
Dmitri Lysander Stockton	Yönetim Kurulu Üyesi	22.12.2005	Lisans	16 yıl

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2007, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitalblolar/200712/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip> (16 Haziran 2009).

⁷³⁹ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2007”.

Aralık 2007 dönemi itibariyle, bankanın genel müdür ve genel müdür yardımcılarının öğrenim durumları ile iş tecrübeleri ise şu şekilde listelenebilir:⁷⁴⁰

Tablo 5.2.25

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 31 Aralık 2007 Tarihi İtibariyle
Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (GM ve GMY)**

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Atanma Tarihi	Öğrenim Durumu	Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında İş Tecrübesi
Sait Ergun Özen	Genel Müdür (GM)	01.04.2000	Lisans	20 yıl
Adnan Memiş	GMY-Destek Hizmetleri	03.06.1991	Lisans	29 yıl
Afzal Mohammed Modak	GMY-Finans ve Muhasebe	20.07.2007	Yükseklisans	22 yıl
Dr. Ali Fuat Erbil	GMY-Bireysel Bankacılık	30.04.1999	Doktora	15 yıl
Ali Temel	GMY-Krediler	21.10.1999	Lisans	17 yıl
Gökhan Erun	GMY-İnsan Kaynakları ve Yatırım Bankacılığı	18.08.2005	Yükseklisans	13 yıl
Faruk Nafiz Karadere	GMY-KOBİ Bankacılığı	01.05.1999	Lisans	25 yıl
Halil Hüsnü Erel	GMY-Operasyon Hizmetleri	16.06.1997	Lisans	22 yıl
Uruz Ersözöğlü	GMY-Hazine	03.04.2006	Lisans	16 yıl
Tolga Egemen	GMY-Finansal Kurumlar ve Kurumsal Bankacılık	21.09.2000	Lisans	15 yıl
Turgay Gönensin	GMY-Ticari Bankacılık	15.12.2001	Lisans	22 yıl
Aydın Şenel	GMY-Genel Muhasebe ve Finansal Raporlama	02.03.2006	Lisans	26 yıl
Zekeriya Öztürk	GMY-Uluslararası İş Geliştirme	02.03.2006	Yükseklisans	12 yıl

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2007, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitalblolar/200712/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip> (16 Haziran 2009).

⁷⁴⁰ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2007”.

Bankanın Aralık 2006 döneminde, yönetim kurulu başkanı ve üyeleri ile denetim komitesi üyelerinin öğrenim durumlarıyla iş tecrübeleri de aşağıda belirtilmektedir.⁷⁴¹

Tablo 5.2.26

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle
Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi
(Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri ile Denetim Komitesi Üyeleri)**

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Atanma Tarihi	Öğrenim Durumu	Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında İş Tecrübesi
Ferit Faik Şahenk	Yönetim Kurulu Başkanı	18.04.2001	Lisans	16 yıl
Süleyman Sözen	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	08.07.2003	Lisans	24 yıl
Dr. Muammer Cüneyt Sezgin	Yönetim Kurulu Üyesi - Denetim Komitesi Üyesi	30.06.2004	Doktora	21 yıl
Dr. Ahmet Kamil Esirtgen	Yönetim Kurulu Üyesi	19.03.1992	Doktora	32 yıl
Richard Alan Laxer	Yönetim Kurulu Üyesi	22.12.2005	Lisans	23 yıl
Des O'Shea	Yönetim Kurulu Üyesi - Denetim Komitesi Üyesi	02.11.2006	Yüksek lisans	29 yıl
Charles Edward Alexander	Yönetim Kurulu Üyesi	22.12.2005	Lisans	26 yıl
Dmitri Lysander Stockton	Yönetim Kurulu Üyesi	22.12.2005	Lisans	15 yıl

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitalblolar/200612/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip> (16 Haziran 2009).

⁷⁴¹ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2006”.

Aynı dönemde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin genel müdür ve genel müdür yardımcılarının eğitim seviyeleriyle iş tecrübeleri ise şu şekilde sunulabilir.⁷⁴²

Tablo 5.2.27

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2006 Tarihi İtibariyle
Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (GM ve GMY)**

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Atanma Tarihi	Öğrenim Durumu	Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında İş Tecrübesi
Sait Ergun Özen	Genel Müdür (GM)	01.04.2000	Lisans	19 yıl
Adnan Memiş	GMY-Destek Hizmetleri	03.06.1991	Lisans	28 yıl
Dr. Ali Fuat Erbil	GMY-Bireysel Bankacılık	30.04.1999	Doktora	14 yıl
Ali Temel	GMY-Krediler	21.10.1999	Lisans	16 yıl
Gökhan Erun	GMY-İnsan Kaynakları ve Yatırım Bankacılığı	18.08.2005	Yüksek lisans	12 yıl
Faruk Nafiz Karadere	GMY-KOBİ Bankacılığı	01.05.1999	Lisans	24 yıl
Halil Hüsnü Erel	GMY-Operasyon Hizmetleri	16.06.1997	Lisans	21 yıl
Uruz Ersözoğlu	GMY-Hazine	03.04.2006	Lisans	15 yıl
Tolga Egemen	GMY-Finansal Kurumlar ve Kurumsal Bankacılık	21.09.2000	Lisans	14 yıl
Turgay Gönensin	GMY-Ticari Bankacılık	15.12.2001	Lisans	21 yıl
Aydın Şenel	GMY-Genel Muhasebe ve Finansal Raporlama	02.03.2006	Lisans	25 yıl
Zekeriya Öztürk	GMY-Uluslararası İş Geliştirme	02.03.2006	Yüksek lisans	11 yıl

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitalblolar/200612/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip> (16 Haziran 2009).

⁷⁴² Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2006”.

Aralık 2005 periyotunda ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin yönetim kurulu başkanı ve üyelerinin öğrenim durumlarının yanında iş tecrübeleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:⁷⁴³

Tablo 5.2.28

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle
Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi
(Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri)**

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Atanma Tarihi	Öğrenim Durumu	Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında İş Tecrübesi
Ferit Faik Şahenk	Yönetim Kurulu Başkanı	18.04.2001	Lisans	15 yıl
Süleyman Sözen	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	08.07.2003	Lisans	23 yıl
Dr. Muammer Cüneyt Sezgin	Yönetim Kurulu Üyesi	30.06.2004	Doktora	20 yıl
Dr. Ahmet Kamil Esirtgen	Yönetim Kurulu Üyesi	19.03.1992	Doktora	31 yıl
Richard Alan Laxer	Yönetim Kurulu Üyesi	22.12.2005	Lisans	22 yıl
Daniel Noel O'Connor	Yönetim Kurulu Üyesi	22.12.2005	Yüksek Lisans	8 yıl
Charles Edward Alexander	Yönetim Kurulu Üyesi	22.12.2005	Lisans	25 yıl
Dimitri Lysander Stockton	Yönetim Kurulu Üyesi	22.12.2005	Lisans	14 yıl

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2005”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2005, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitalblolar/200512/T%FCrkiyeGarantiBankas%FD A.%DE..zip> (16 Haziran 2009).

⁷⁴³ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2005”.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin genel müdür ve genel müdür yardımcılarının öğrenim durumları ve iş tecrübeleriyle ilgili Aralık 2005 dönemine ait bilgiler ise şu şekildedir:⁷⁴⁴

Tablo 5.2.29

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 31 Aralık 2005 Tarihi İtibariyle
Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (GM ve GMY)**

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Atanma Tarihi	Öğrenim Durumu	Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında İş Tecrübesi
Sait Ergun Özen	Genel Müdür (GM)	01.04.2000	Lisans	18 yıl
Adnan Memiş	GMY-Destek Hizmetleri	03.06.1991	Lisans	27 yıl
Dr. Ali Fuat Erbil	GMY-Bireysel Bankacılık	30.04.1999	Doktora	13 yıl
Ali Temel	GMY-Krediler	21.10.1999	Lisans	15 yıl
Gökhan Erun	GMY-İnsan Kaynakları	18.08.2005	Yükseklisans	11 yıl
Faruk Nafiz Karadere	GMY-KOBİ Bankacılığı	01.05.1999	Lisans	23 yıl
Halil Hüsnü Erel	GMY-Operasyon Hizmetleri	16.06.1997	Lisans	20 yıl
Kubilay Cinemre	GMY-Hazine ve Yatırım Bankacılığı	06.06.2000	Lisans	18 yıl
Tolga Egemen	GMY-Finansal Kurumlar ve Kurumsal Bankacılık	21.09.2000	Lisans	13 yıl
Turgay Gönensin	GMY-Ticari Bankacılık	15.12.2001	Lisans	20 yıl

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2005”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2005, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200512/T%FCrkiyeGarantiBankas%FD A.%DE..zip> (16 Haziran 2009).

⁷⁴⁴ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2005”.

Uygulamanın son dönemini temsil eden Aralık 2004’te, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile denetim komitesi üyelerinin öğrenim durumları ve iş tecrübeleri de aşağıda yer almaktadır.⁷⁴⁵

Tablo 5.2.30

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle
Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi
(Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri)**

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Atanma Tarihi	Öğrenim Durumu	Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında İş Tecrübesi
Ferit Faik Şahenk	Yönetim Kurulu Başkanı	18.04.2001	Lisans	14 yıl
Süleyman Sözen	Yönetim Kurulu Başkan Vekili	08.07.2003	Lisans	22 yıl
Dr. Muammer Cüneyt Sezgin	Yönetim Kurulu Üyesi	30.06.2004	Doktora	21 yıl
Dr. Ahmet Kamil Esirtgen	Yönetim Kurulu Üyesi	19.03.1992	Doktora	30 yıl
Sincar Toker	Yönetim Kurulu Üyesi	18.04.2001	Lisans	38 yıl
Ali Can Verdi	Yönetim Kurulu Üyesi	24.12.2001	Yüksek Lisans	15 yıl

Kaynak: Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2004, s. 23, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2004.pdf> (16 Haziran 2009).

⁷⁴⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu”, s. 23.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin aynı dönemde genel müdür ve genel müdür yardımcılarının öğrenim durumlarıyla iş tecrübeleri ise aşağıda gösterilmektedir.⁷⁴⁶

Tablo 5.2.31

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 31 Aralık 2004 Tarihi İtibariyle
Üst Yönetim Kadrosu Öğrenim Durumu ve İş Tecrübesi (GM ve GMY)**

Adı Soyadı	Görevi	Göreve Atanma Tarihi	Öğrenim Durumu	Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında İş Tecrübesi
Sait Ergun Özen	Genel Müdür (GM)	01.04.2000	Lisans	17 yıl
Adnan Memiş	GMY-Destek Hizmetleri	03.06.1991	Lisans	27 yıl
Dr. Ali Fuat Erbil	GMY-Bireysel Bankacılık	30.04.1999	Doktora	12 yıl
Ali Temel	GMY-Krediler	21.10.1999	Lisans	14 yıl
Faruk Nafiz Karadere	GMY-KOBİ Bankacılığı	01.05.1999	Lisans	22 yıl
Halil Hüsnü Erel	GMY-Operasyon Hizmetleri	16.06.1997	Lisans	19 yıl
Kubilay Cinemre	GMY-Hazine ve Yatırım Bankacılığı	06.06.2000	Lisans	17 yıl
Tolga Egemen	GMY-Finansal Kurumlar ve Kurumsal Bankacılık	21.09.2000	Lisans	12 yıl
Turgay Gönensin	GMY-Ticari Bankacılık	15.12.2001	Lisans	19 yıl
Murat Mergin	GMY - Stratejik Planlama Başkanı	04.04.2002	Lisans	19 yıl
Sema Yurdum	GMY - Yönetim Hizmetleri	03.01.1992	Lisans	25 yıl

Kaynak: Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2004, s. 29, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2004.pdf> (16 Haziran 2009).

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin Aralık 2008 - Aralık 2004 döneminde üst yönetim kadrosuna ait eğitim ve iş tecrübesi bilgileri toplu bir şekilde değerlendirildiğinde, insan sermayesi kapsamında faydalı bir takım yorumlar yapmak mümkün olmaktadır.

⁷⁴⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu”, s. 29.

Örnek vermek gerekirse, bankanın Aralık 2008 döneminde yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle denetim komitesi üyelerinin iş tecrübelerinin 17 ile 34 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca, belirtilen kadro içerisinde iki doktora mezunu, dört lisans mezunu ve bir de lise mezunu bulunmaktadır.

Aralık 2007 döneminde ise yönetim kurulu başkan ve üyeleriyle denetim komitesi üyelerinin arasında en az iş tecrübesinin 16, en fazla iş tecrübesinin ise 33 yıl olduğu anlaşılmaktadır. Belirtilen üst yöneticilerin arasında iki doktora mezunu, iki yüksek lisans mezunu ve dört lisans mezunu yer almaktadır.

Aralık 2006 dönemi incelendiğinde, yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile denetim komitesi üyeleri içerisinde iş tecrübesinin minimum 15, maksimum 32 yıl olduğu gözlemlenmektedir. Öğrenim durumu bazında ise iki doktora, bir yüksek lisans ve beş lisans mezununun varlığı göze çarpmaktadır.

Aralık 2005'te ise, yönetim kurulu başkan ve üyeleri ile denetim komitesi üyelerinin iş tecrübelerinin 8 ile 31 yıl arasında dalgalandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, iş tecrübesi anlamında Aralık 2008, Aralık 2007 ve Aralık 2006 dönemleriyle karşılaştırıldığında daha büyük bir farkın olduğu vurgulanmalıdır. Aralık 2005 dönemi öğrenim durumu açısından ise iki doktora, bir yüksek lisans ve beş lisans mezununun kadroda yer alışı fark edilmektedir.

Aralık 2004'te de, bankanın bir yönetim kurulu başkanı ve beş yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Bunların ikisi doktora, biri yüksek lisans ve biri de lisans mezunudur. İş tecrübeleri 14 ile 38 yıl arasında değişmektedir. Aralık 2005 döneminde olduğu gibi, Aralık 2004 döneminde de iş tecrübesi bazındaki fark diğer yıllara göre daha büyüktür.

Son olarak, Aralık 2008 dönemi haricinde bankanın tüm yönetim kurulu başkanı ve üyeleri ile denetim komitesi üyelerinin en az lisans eğitim düzeyine sahip

olduğu görülmektedir. Yalnızca, Aralık 2008’te bir yönetim kurulu üyesinin lise mezunu olduğu anlaşılmaktadır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ő.’nin genel müdür ve genel müdür yardımcılarının öğrenim durumları ile iş tecrübelerini ele alırsak, Aralık 2008 döneminde bir doktora, beş yükseklisans ve sekiz lisans mezununun bulunduğunu belirtmemiz gerekir. Bunların iş tecrübeleri ise 13 ile 30 yıl arasında değişmektedir.

Bir nceki periyot olan Aralık 2007 incelendiğinde ise, genel müdür ve genel müdür yardımcıları arasında bir doktora, üç yükseklisans ve dokuz lisans mezununun mevcudiyeti dikkat çekmektedir. Belirtilen yönetici kadrosunun bankacılık ve işletmecilik dallarında iş tecrübesi de 12 ile 29 yıl arasında seyretmektedir.

Aralık 2006 verileri ise Türkiye Garanti Bankası A. Ő. bünyesindeki genel müdür ve genel müdür yardımcıları arasında bir doktora, iki yükseklisans ve dokuz lisans derecesine sahip üst yöneticinin bulunduğuna işaret etmektedir. Belirtilen st yöneticilerin iş tecrübesi ise asgari 11, azami ise 28 yıl olarak gözükmektedir.

Aralık 2005’te de bankada genel müdür ve genel müdür yardımcıları içerisinde bir doktora, bir yükseklisans ve sekiz lisans mezununun yer aldığı algılanmaktadır. Belirtilen st yönetim kadrosunun bankacılık ve işletmecilik dalları üzerine tecrübesi, 11 ile 27 yıl arasında dalgalanmaktadır.

Bankanın Aralık 2004 döneminde üst yönetim kadrosunda bulunan genel müdür ve genel müdür yardımcılarında ise birinin doktora, onunun lisans eğitimini tamamladığı kavranmaktadır. Bu tepe yöneticilerin bankacılık ve işletme dallarındaki iş tecrübelerinin 12 ile 27 yıl aralığında konumlandığı öğrenilmektedir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ő.’de entelektüel sermayenin raporlanması amacıyla, insan sermayesiyle ilgili incelemelere personel devir oranı da dahil edilecektir. Entelektüel sermaye literatüründe personel devir oranı insan sermayesi unsuru altında incelendiğinden, uygulamada da aynı anlayış benimsenecektir.

TBB'nin websitesinde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yıllar itibariyle yaklaşık personel devir oranı değerleri yer almaktadır. Dolayısıyla, uygulamada belirtilen değerlerden yararlanılacaktır. Aralık 2004 dönemine ilişkin personel devir oranı tahmini değeri mevcut olmadığından, uygulamada bu sayı yer almayacaktır.

Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yaklaşık personel devir oranları Aralık 2008 ve Aralık 2007 dönemleri itibariyle gösterilmektedir:⁷⁴⁷

Tablo 5.2.32

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Yaklaşık Personel Devir Oranları

(Aralık 2008 - Aralık 2007)

	Aralık 2008	Aralık 2007
Personel Devir Oranı	% 6,55	% 5,81

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitalblolar/200812/T%Fcrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip> (16 Haziran 2009).

Görüldüğü gibi, bankanın personel devir oranı Aralık 2008 döneminde Aralık 2007 dönemine göre daha yüksektir. 31 Aralık 2008'te Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de personel devir oranı % 6,55 olmasının karşın, 31 Aralık 2007'de bu oran % 5,81 olmuştur. Personel devir oranının yükselmesi pozitif olarak yorumlanmamaktadır. Zira yükselen personel devir oranı, şirket içerisinde verimliliği olumsuz yönde etkiler.⁷⁴⁸ Bunun

⁷⁴⁷ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2008”.

⁷⁴⁸ Üngüren, E. ve Yıldız, S, “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED), Yıl: 1, Sayı: 1, Nisan 2009, s. 46.

en önemli nedenlerinden biri, artan personel devir oranlarının maliyetleri de beraberinde arttırmasıdır.⁷⁴⁹

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin, Aralık 2004 dönemine ait yaklaşık personel devir oranı daha önce belirtildiği gibi mevcut değildir. Şirketin, Aralık 2006 ve Aralık 2005 dönemlerini kapsayan yaklaşık personel devir oranları ise şu şekildedir:⁷⁵⁰

Tablo 5.2.33

**Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Yaklaşık Personel Devir Oranları
(Aralık 2006 - Aralık 2005)**

	Aralık 2006	Aralık 2005	Aralık 2004
Personel Devir Oranı	% 5,25	% 5,00	-

Kaynak: Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitalblolar/200612/T%Fcrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip> (16 Haziran 2009).

Bankanın Aralık 2006 ve Aralık 2005 verileri ışığında, personel devir oranının artış trendi gösterdiği anlaşılmaktadır. Aralık 2005'te % 5,00 olan personel devir oranı, Aralık 2006'da % 5,25'e tırmanmıştır. Genel bir bakış açısıyla ise, Aralık 2006'daki değer Aralık 2007'de daha da artarak % 5,81'e ilerlemiş, Aralık 2008'de aynı oran % 6,55 olmuştur. Dolayısıyla insan sermayesi kapsamında değerlendirilen personel devir oranı, dört yıllık periyotta daima artış göstermiştir. Belirtilen durum, arzu edilmeyen bir tablo çizmektedir.

⁷⁴⁹ Organ, A, “Teşebbüs Kaynak Planlama Sistemi ve SAP R/3 Kullanan İmalat İşletmeleri Yöneticilerinin Performansa İlişkin Algıları”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara, 2004, s.262.

⁷⁵⁰ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2006”.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin mümkün olduğunca doğru ve ayrıntılı bir şekilde raporlanması amacıyla, şirket tarafından sunulan kariyer fırsatları programları ve toplam yükselmeler de incelenmelidir. Böylece, bankanın insan sermayesi hakkında daha net bir fikre sahip olmak mümkün olacaktır. Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2008 ve Aralık 2004 dönemlerini kapsayan kariyer fırsatları programları ve toplam yükselmelerin sayısı gösterilmektedir:⁷⁵¹

Tablo 5.2.34

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de

Kariyer Fırsatları Programları ve Toplam Yükselmeler

	Aralık 2008	Aralık 2007	Aralık 2006	Aralık 2005	Aralık 2004
Kariyer Fırsatları Programları	87	167	97	48	36
Toplam Yükselmeler	3.130	1.050	813	520	244

Kaynak: Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2008, s. 27, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2008.pdf> (28 Haziran 2009).

Görüldüğü gibi, bankada toplam yükselmeler yıllar itibariyle artmıştır. Kariyer fırsatları programları ise Aralık 2004'ten Aralık 2007'ye kadar yükselme trendi göstermiştir. Fakat, Aralık 2008 döneminde kariyer fırsatları programlarının keskin bir şekilde inişe geçtiği gözlemlenmektedir. Bu husus, olumlu bir tablo çizmemektedir.

⁷⁵¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu”, s. 27.

Bankanın yıllık raporlarında insan sermayesiyle bağlantılı olarak, bilgi işlem departmanı olarak kabul edilen Garanti Teknoloji’de (GT) çalışan personel sayısı da sunulmuştur. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’de entelektüel sermayenin raporlanması için bu bilgiden de yararlanılacaktır. Şirketin 2008 Aralık dönemine ait yıllık raporunda, GT’de çalışan personel sayısı 720 olarak bildirilmiştir.⁷⁵² Aralık 2007’de ise GT bünyesinde 631 kişinin bulunduğu anlaşılmaktadır.⁷⁵³ 2006 yıllık raporunda da GT’de çalışan kişi sayısının 550 olduğu gözlemlenmektedir.⁷⁵⁴ 2005 Aralık periyodunda bu rakam, bankanın resmi verileri ışığında 520’dir.⁷⁵⁵ 2004 Aralık döneminde ise GT’nin 506 personelle faaliyette bulunduğu anlaşılmaktadır.⁷⁵⁶

Ayrıca, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin merkezi operasyon ünitesi olan ve şirketin milyonlarca müşterisinin operasyonel işlemini gerçekleştiren ABACUS departmanının personel sayıları da insan sermayesi kapsamına girmektedir. Bu nedenle, bankanın entelektüel sermayenin raporlanması amacıyla belirtilen verilerden de yararlanılacaktır. Aralık 2008 döneminde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ABACUS ekibi 1.020 kişiden oluşmuştur.⁷⁵⁷ Aralık 2007 periyodunda ise, ABACUS departmanının bünyesinde 878 personel vardır.⁷⁵⁸ Aralık 2006 dönemi incelendiğinde, ABACUS departmanı toplam personel sayısının 757 olduğu görülmektedir.⁷⁵⁹ Buna karşın, Aralık 2005’de ABACUS departmanının 753 personelle faaliyette bulunduğu anlaşılmaktadır.⁷⁶⁰ Aralık 2004 periyodu mercek altına alındığında da, 745 toplam çalışanın ABACUS çatısı altında toplandığı fark edilmektedir.⁷⁶¹

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’de entelektüel sermayenin raporlanması hedefi doğrultusunda, insan sermayesiyle ilgili olarak personel giderlerinin de incelenmesi

⁷⁵² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu”, s. 36.

⁷⁵³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu”, s. 68.

⁷⁵⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu”, s. 65.

⁷⁵⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu”, s. 72.

⁷⁵⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu”, s. 69.

⁷⁵⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2008, s. 25.

⁷⁵⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2007, s. 55.

⁷⁵⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2006, s. 49.

⁷⁶⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2005, s. 57.

⁷⁶¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2004, s. 35.

şarttır. Bankanın yıllık raporlarına bakıldığında, Aralık 2008 dönemi itibariyle personel giderlerinin 962.916 bin yeni türk lirası (YTL) olduğu görülmektedir.⁷⁶² Aralık 2007’de ise personel giderleri 699.515 bin YTL’dir.⁷⁶³ Aralık 2006’ya gelindiğinde, bu kez personel giderlerinin 531.928 bin YTL seviyesinde bulunduğu anlaşılmaktadır.⁷⁶⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş. 2005 yıllık raporunda da cari dönem personel giderleri 452.796 bin YTL, önceki dönem (Aralık 2004) personel giderleri ise 368.545 bin YTL’dir.⁷⁶⁵

Personel giderleriyle bağlantılı olarak, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’de işe yeni giren personel sayısının da insan sermayesi altında değerlendirmeye tabi tutulması gereklidir. Böylece, bankayla ilgili daha iyi ve ayrıntılı bir entelektüel sermaye raporunun oluşturulması sağlanacaktır. Aralık 2008 dönemi itibariyle, şirkette 16.350 personelin çalıştığı görülmektedir.⁷⁶⁶ Aralık 2007 döneminde ise 14.517 kişi bankada çalışmaktadır.⁷⁶⁷ Dolayısıyla, 2008 yılında 1.833 kişilik bir personel artışı gerçekleşmiştir. Aralık 2006 dönemine bakıldığında, 11.907 kişinin bankada çalıştığı anlaşılmaktadır.⁷⁶⁸ Bu durumda, 2007 yılında da işe 2.610 yeni personel girmiştir. Aralık 2005’te bankanın kayıtlı çalışan sayısı 10.523’tür.⁷⁶⁹ Belirtilen rakam, 2006 yılında personel artışının 1.384 olduğuna işaret etmektedir. Aralık 2004 itibariyle de, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin personel sayısı 9.128’dir.⁷⁷⁰ Bu sayede, 2005 yılında 1.395 personelin işe alındığı netleşmektedir. Son olarak, Aralık 2003 dönemi itibariyle bankanın personel sayısı 8.145’tir.⁷⁷¹ Vurgulanan bilgi ışığında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 2004 yılında 983 yeni personel istihdam ettiği kavranmaktadır.

⁷⁶² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu”, s. 121.

⁷⁶³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu”, s. 162.

⁷⁶⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., a.g.e, s. 144.

⁷⁶⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., a.g.e, s. 142.

⁷⁶⁶ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), 2008, s. 1.

⁷⁶⁷ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2007”.

⁷⁶⁸ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2006”.

⁷⁶⁹ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), 2005.

⁷⁷⁰ Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2004”.

⁷⁷¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2003 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2003, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2003.pdf> (29 Haziran 2009), s. 1.

Bankanın yıllık raporları, yatırımcı ilişkileri sayfaları ve Reuters'ın finans sayfalarında yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, denetim komitesi üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları olmak üzere şirketin üst yönetim kadrosunun özgeçmişleri ve bilgileri de yer almaktadır. Belirtilen özgeçmişler ve bilgilerde üst yönetim kadrosunu üyelerinin yaşları, mezun oldukları üniversite ve branşlar, tamamladıkları eğitim programları, daha önce çalıştıkları firmalar ve Türkiye Garanti Bankası A. Ş. ile Doğu Grubu bünyesinde üstlendikleri geçmiş görevler yer almaktadır. Dolayısıyla, belirtilen özgeçmiş ve bilgilerden faydalanarak üst yönetim kadrosunun ortalama yaşı, yönetici programı mezunu üst yönetim kadrosu oranı ve işletme yüksek lisansına (M. B. A. - Master of Business Administration) sahip üst yönetim kadrosu yüzdesi entelektüel sermaye raporuna insan sermayesi başlığı altında eklenecektir.

Aralık 2008 döneminde Türkiye Garanti Bankası A. Ş. üst yönetim kadrosunun ortalama yaşı, Reuters'ın finans sayfalarından elde edilen veriler ışığında 47'dir.⁷⁷² Yönetici programı mezunu üst yönetici adedi ise, bankanın 2008 yıllık raporu doğrultusunda 2'dir. İşletme yüksek lisansına (M. B. A.) sahip üst yönetici sayısında da 5 olduğu görülmektedir.⁷⁷³ Aralık 2007 dönemi itibariyle, bankanın üst yönetim kadrosunun ortalama yaşı 44'tür.⁷⁷⁴ Yönetici programı mezunu üst yönetici rakamı 2'dir. 5 üst yönetici de M. B. A. derecesine sahiptir.⁷⁷⁵ Aralık 2006 dönemi incelendiğinde, üst yönetim kadrosunun ortalama yaşının 46 olduğu anlaşılmaktadır.⁷⁷⁶ ⁷⁷⁷ Bankanın yönetici programlarını tamamlamış üst yönetici sayısı 2, M. B. A. diplomasına sahip üst yönetici

⁷⁷² Reuters, "Officers and Directors for Türkiye Garanti Bankası A. Ş.", Reuters Websitesi, Temmuz 2009, <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyOfficers?symbol=GARAN.IS&viewId=bio>, (5 Temmuz 2009).

⁷⁷³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 39-41.

⁷⁷⁴ Reuters, "Officers and Directors for Türkiye Garanti Bankası A. Ş."

⁷⁷⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 76-79.

⁷⁷⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - Yönetim Kurulu", Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2009, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/yatirimci_iliskileri/yonetim_kurulu.html, (5 Temmuz 2009).

⁷⁷⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - Üst Yönetim", Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2009, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/yatirimci_iliskileri/ust_yonetim.html, (5 Temmuz 2009).

adedi ise 6'dır.⁷⁷⁸ Aralık 2005 dönemi ele alındığında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin üst yönetim kadrosunun ortalama yaşının 45 olduğu gözlemlenmektedir. Bunun yanında, bankada yönetici programlarını tamamlamış 2 üst yönetici bulunurken, M. B. A. mezunu 6 üst yönetici bulunmaktadır.⁷⁷⁹ Son olarak, Aralık 2004 dönemi itibariyle Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin üst yönetim kadrosunun ortalama yaşı 46'dır. Bankada, yönetici programları aracılığı ile eğitim görmüş üst yönetici sayısı 4, M. B. A. derecesine sahip üst yönetici adedi de yine 4'tür.^{780 781}

Entelektüel sermayenin Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de raporlanması amacıyla, ilişki sermayesi bileşeninin de kesinlikle incelemeye dahil edilmesi gerekmektedir. Şirketin ilişki sermayesi kapsamında müşteri portföyü önemli bir yere sahiptir. Bankanın yıllık raporları mercek altına alındığında, bireysel müşteri sayıları hakkında bilginin mevcut olduğu görülmektedir. Aralık 2008 dönemi itibariyle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin bireysel müşteri sayısı 6,8 milyondur.⁷⁸² Buna karşın, Aralık 2007 periyodunda 5,8 milyon bireysel müşterinin bankanın hizmetlerinden yararlandığı anlaşılmaktadır.⁷⁸³ Aralık 2006 dönemine baktığımızda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 5,2 milyon bireysel müşteriye sahip olduğu resmi yıllık raporlarından öğrenilmektedir.⁷⁸⁴ Aralık 2005 döneminde ise, bankanın kayıtlı bireysel müşteri sayısı 4,6 milyondur.⁷⁸⁵ Son olarak, Aralık 2004 döneminde de Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2,2 milyon müşteriyle faaliyette bulunduğu görülmektedir.⁷⁸⁶

Bireysel müşteri sayılarının yanında, bankanın E.L.M.A. hesabı ve otomatik fatura ödeme hizmetlerinden yararlanan müşterilerinin adedi de ilişki sermayesi başlığı altında incelenmeli ve entelektüel sermaye raporuna dahil edilmelidir. Aralık 2008

⁷⁷⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 72-74.

⁷⁷⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 80-81.

⁷⁸⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu", s. 23, 29.

⁷⁸¹ Reuters, "Officers and Directors for Türkiye Garanti Bankası A. Ş."

⁷⁸² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 14.

⁷⁸³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 30.

⁷⁸⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2006, s. 35.

⁷⁸⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2005, s. 36.

⁷⁸⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2004, s. 38.

döneminde 1,9 milyon müşteri E.L.M.A. hesabı hizmetinden ve 1,7 milyon müşteri de otomatik fatura ödemesi hizmetinden yararlanmıştır.⁷⁸⁷ Aralık 2007 döneminde ise 1,5 milyon müşteri E.L.M.A. hesabı hizmetinden ve 1,4 milyon müşteri de otomatik fatura ödemesi hizmetinden faydalanmıştır.⁷⁸⁸ Aralık 2006'da da 1,2 milyon müşteri E.L.M.A. hesabı hizmetinden ve 948.000 müşteri otomatik fatura ödemesi hizmetinden istifade etmiştir.⁷⁸⁹ Bir önceki periyot olan Aralık 2005'e gelindiğinde, 746.000 müşterinin E.L.M.A. hesabı hizmetini ve 593.000 müşterinin de otomatik fatura ödemesi hizmetini tercih ettiği anlaşılmaktadır.⁷⁹⁰ Uygulamaya dahil olan son dönem Aralık 2004'de ise 483.000 müşteri E.L.M.A. hesabı hizmetini ve 423,000 müşteri de otomatik fatura ödemesi hizmetini kullanmıştır.⁷⁹¹

Bunun yanında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin internet bankacılığı (şubesiz bankacılık) aktif müşteri sayısı da şirketin ilişki sermayesine dahildir. 2008 yılı sonunda, bankanın şubesiz bankacılığı kullanan aktif müşteri sayısı 1,2 milyondur.⁷⁹² Aralık 2007 döneminde ise 1 milyon müşteri, şubesiz bankacılıktan aktif bir şekilde yararlanmıştır.⁷⁹³ Aralık 2006 döneminde de şubesiz bankacılıktan faydalanan aktif müşteri sayısı 800.000 olmuştur.⁷⁹⁴ Aralık 2005'e bakıldığında ise, şubesiz bankacılığı kullanan aktif müşteri sayısının 600.000 olduğu görülmektedir.⁷⁹⁵ Uygulamaya dahil olan son dönem Aralık 2004'de de, internet şubesini kullanan toplam aktif müşteri kitlesinin 430.163 seviyesinde bulunduğu dikkat çekmektedir.⁷⁹⁶

Bankanın beş yıllık süre zarfındaki KOBİ müşteri sayısının ilişki sermayesi çerçevesinde değerlendirmeye alınması da Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin raporlanması için avantajlı olacaktır. Aralık 2008 dönemi itibariyle şirketin

⁷⁸⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 14.

⁷⁸⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 31.

⁷⁸⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 36.

⁷⁹⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 37.

⁷⁹¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu", s. 39.

⁷⁹² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2008, s. 17.

⁷⁹³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2007, s. 36.

⁷⁹⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2006, s. 42.

⁷⁹⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2005, s. 47.

⁷⁹⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2004, s. 48.

KOBİ müşteri sayısı 1.104.000'dir.⁷⁹⁷ Aralık 2007 döneminde ise bankanın 892.000 KOBİ müşterisine sahip olduğu görülmektedir.⁷⁹⁸ Yıllık raporlar referans olarak alındığında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2006 dönemine ait KOBİ müşteri adedi de 770.000'dir.⁷⁹⁹ Aralık 2005 periyodu ele alındığında, bu kez KOBİ müşteri sayısının 633.086 olduğu göze çarpmaktadır.⁸⁰⁰ Son olarak, Aralık 2004 döneminde ise 425.000 KOBİ'ye hizmet verilmiştir.⁸⁰¹

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin raporlanması amacıyla ilişki sermayesi kapsamında, şirketin KOBİ'ler ile yerel yönetim temsilcilerini bir araya getirdiği ve Garanti Anadolu Sohbetleri adıyla anılan toplantıları da dikkate almamız gerekmektedir. Bankanın belirtilen toplantılarına iştirak eden KOBİ'lerin sayısı, Aralık 2008 döneminde 18.500'ü bulmuştur.⁸⁰² Aralık 2007 döneminde ise 16.000 KOBİ, vurgulanan toplantılara katılmıştır.⁸⁰³ Aralık 2006 periyodunda da 13.000 KOBİ temsilcisi ile bir araya gelinmiştir.⁸⁰⁴ Bir önceki dönem olan Aralık 2005'te, 10.000 KOBİ temsilcisi fikir alışverişlerine katılmıştır.⁸⁰⁵ Aralık 2004'te de 7.000 KOBİ, Garanti Anadolu Sohbetleri toplantılarına katılmıştır.⁸⁰⁶

Son olarak banka, Türkiye Basketbol Federasyonu ile işbirliği dahilinde Türkiye'de basketbolu yaygınlaştırıp sevdirmek ve öğrencilere basketbol öğretmek amacıyla 12 Dev Adam Basketbol Okulları (12 DABO) Projesi için de sponsorluk yapmaktadır. Belirtilen sponsorluk, bankanın ilişki sermayesi altında incelenmelidir. Aralık 2008 döneminde, 12 DABO projesi sayesinde 25.000 öğrenci eğitim görmüştür.⁸⁰⁷ Aralık

⁷⁹⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 20.

⁷⁹⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 44.

⁷⁹⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 28.

⁸⁰⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 34.

⁸⁰¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu", s. 35.

⁸⁰² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2008, s. 29.

⁸⁰³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2007, s. 4.

⁸⁰⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2006, s. 34.

⁸⁰⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2005, s. 37.

⁸⁰⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2004, s. 36.

⁸⁰⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2008, s. 28.

2007 döneminde ise bu sayı 21.000'dir.⁸⁰⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin sponsorluğunu üstlendiği 12 DABO projesiyle Aralık 2006 periyodunda da 20.000 öğrenci eğitim almıştır.⁸⁰⁹ Bir önceki dönem olan Aralık 2005 döneminde ise 19.000 öğrencinin vurgulanan projeden istifade ettiği ve basketbol alanında eğitim gördüğü anlaşılmaktadır.⁸¹⁰ Bankanın yıllık raporlarında, Aralık 2004 dönemine ilişkin konuyla ilgili bir veri ise bulunmamaktadır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin resmi websitesinde yer alan yıllık raporlar ile TBB'nin veri tabanı ve istatistiki raporlarından çok çeşitli bilgiler toplandıktan sonra, şimdiki adımda entelektüel sermayenin raporlanması gerçekleştirilecektir. Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2008 - Aralık 2004 dönemlerini kapsayan entelektüel sermaye raporu yer almaktadır:

Tablo 5.2.35

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2004-2008 Yılları Entelektüel Sermaye Raporu

<i>İnsan Sermayesi</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Personel Sayısı	9.128	10.523	11.907	14.517	16.350
İşe Yeni Giren Personel Sayısı	983	1.395	1.384	2.610	1.833
Erkek Personel Sayısı	4.145	4.672	5.163	6.146	6.884
Bayan Personel Sayısı	4.983	5.851	6.744	8.371	9.466
Yurtdışı Temsilcilik Personel Sayısı	5	5	4	4	4

⁸⁰⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 59.

⁸⁰⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 53.

⁸¹⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 60.

Yurtdışı Şube Personel Sayısı	43	57	59	70	74
Şube Başına Personel Sayısı (Güvenlik Görevlisi Hariç)	22,16	22,54	22,91	23,02	21,11
Yükseklisans ve Doktora Yapmış Erkek Personel Sayısı	156	151	178	201	222
Yükseklisans ve Doktora Yapmış Bayan Personel Sayısı	165	180	207	258	294
Yükseklisans ve Doktora Yapmış Personel Sayısı	321	331	385	459	516
Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Erkek Personel Sayısı	2.504	3.056	3.455	4.249	4.783
Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Bayan Personel Sayısı	3.915	4.802	5.634	7.207	8.202
Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Personel Sayısı	6.419	7.858	9.089	11.456	12.985

Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Erkek Personel Sayısı	1.454	1.433	1.495	1.662	1.787
Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Bayan Personel Sayısı	897	864	895	901	963
Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Personel Sayısı	2.351	2.297	2.390	2.563	2.750
İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Erkek Personel Sayısı	31	32	35	34	92
İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Bayan Personel Sayısı	6	5	8	5	7
İlk Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Personel Sayısı	37	37	43	39	99
Yükseklisans ve Doktora Yapmış Üst Yönetici Sayısı	4	5	6	8	8
İşletme Yüksek lisansı (M. B. A. – Master of Business Administration) Yapmış Üst Yönetici Oranı	% 23,52	% 33,33	% 30,00	% 23,80	% 23,80

Yüksek Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Üst Yönetici Sayısı	13	13	14	13	12
Orta Öğretim Kurumlarını Bitirmiş Üst Yönetici Sayısı	0	0	0	0	1
Yönetici Programı Mezunu Üst Yönetim Kadrosu Oranı	% 23,52	% 11,11	% 10,00	% 9,52	% 9,52
Üst Yönetim Kadrosunun Ortalama Yaşı	46 yaş	45 yaş	46 yaş	44 yaş	47 yaş
Üst Yönetim Kadrosunun Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında Ortalama İş Tecrübesi	20 yıl	19 yıl	20 yıl	21 yıl	21 yıl
Üst Yönetim Kadrosunun Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında Azami İş Tecrübesi	38 yıl	31 yıl	32 yıl	33 yıl	34 yıl
Üst Yönetim Kadrosunun Bankacılık ve İşletmecilik Dallarında Asgari İş Tecrübesi	12 yıl	8 yıl	11 yıl	12 yıl	13 yıl

Uluslararası (Yabancı) Üst Yönetim Kadrosu Oranı	% 0	% 22,22	% 20,00	% 23,80	% 19,04
Bayan Üst Yönetim Kadrosu Oranı	% 5,88	% 0	% 0	% 0	% 0
Garanti Teknoloji (GT) Personel Sayısı	506	520	550	631	720
ABACUS Departmanı Personel Sayısı	745	753	757	878	1.020
Personel Devir Oranı (Yaklaşık)	-	% 5,00	% 5,25	% 5,81	% 6,55
Personel Giderleri	368.545 Bin YTL	452.796 Bin YTL	531.928 Bin YTL	699.515 Bin YTL	962.916 Bin YTL
Toplam Yükselmeler	244	520	813	1.050	3.130
Kariyer Fırsatları Programları	36	48	97	167	87
<i>Yapısal Sermaye</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Şube Sayısı	349	432	483	588	726
Yurtdışı Şube Sayısı	3	3	5	5	5
Yurtdışı Temsilcilik Sayısı	5	5	4	4	4
ATM Sayısı	1.020	1.250	1.500	1.973	2.600

<i>İlişki Sermayesi</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Birseysel Müşteri Sayısı	2,2 milyon	4,6 milyon	5,2 milyon	5,8 milyon	6,8 milyon
İnternet Bankacılığı (Şubesiz Bankacılık) Aktif Müşteri Sayısı	430.163	600.000	800.000	1 milyon	1,2 milyon
E.L.M.A. Hesabından Faydalanan Müşteri Sayısı	483.000	746.000	1,2 milyon	1,5 milyon	1,9 milyon
Otomatik Fatura Ödeme Hizmetinden Faydalanan Müşteri Sayısı	423.000	593.000	948.000	1,4 milyon	1,7 milyon
KOBİ Müşteri Sayısı	425.000	633.086	770.000	892.000	1.104.000
Garanti Anadolu Sohbetleri KOBİ Katılım Sayısı	7.000	10.000	13.000	16.000	18.500
12 Dev Adam Basketbol Okulları (12 DABO) Kapsamında Eğitim Gören Öğrenci Sayısı	-	19.000	20.000	21.000	25.000

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermaye raporunu oluşturduktan sonra, göstergelerle ilgili yorumlamalarda bulunmak şirket için faydalı olacaktır. Entelektüel sermaye raporuyla ilgili yorumlar, özellikle etkin entelektüel sermaye yönetimi ve paydaşların aydınlatılması açısından yararlıdır. Entelektüel sermaye raporunun yorumlanması, bankanın insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi unsurlarının sırayla analiz edilmesi ile gerçekleşecektir.

İnsan sermayesi unsurunun altında ilk listelenen gösterge, personel sayısıdır. Entelektüel sermaye raporundan anlaşılacağı üzere, bankanın personel sayısı yıllar itibariyle daima artış göstermiştir. Bu durum, bankanın personel bakımından zenginleştiğine işaret eder ve olumlu bir şekilde yorumlanmalıdır. Bankanın müşteri portföyüne yüksek kalitede hizmet sunabilmesi ve müşteri ihtiyaçlarını tatmin edebilmesi için gerekli sayıda personelin istihdam edilmesi şarttır. Dolayısıyla banka, entelektüel sermaye raporunda yer alan yükselen personel sayısı grafiğinin gelecek yıllarda da devam etmesini sağlamalıdır.

İşe yeni giren personel sayılarına bakıldığında da, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2005 yılında 2004 yılına göre daha çok yeni çalışan istihdam ettiği anlaşılmaktadır. Ancak, 2006 yılında yeni çalışan sayısı az da olsa düşmüştür. 2007 yılına gelindiğinde ise, yeni personel sayısında keskin bir yükselmenin olduğu gözle çarpılmaktadır. 2007 yılında işe yeni giren personel bazında maksimum değere ulaşılmıştır. 2004 ve 2008 yılları arasında banka en çok 2007 yılında yeni personel istihdam etmiştir. Fakat, 2008 yılında Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de yeni işe başlayan personelde tekrar azalma tecrübe edilmiştir.

Bankanın erkek personel sayılarına göz atıldığında, 2004 ve 2008 yılları arasında her zaman bir artış kaydedildiği görülmektedir. Aslında, belirtilen husus oldukça doğaldır. Zira, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin personel sayılarının yıllar itibariyle artması, erkek personel sayısındaki yükselmeye de yansımıştır. Bankanın erkek personel sayısının artması da, personel sayısındaki artış gibi olumludur. Bu sayede, şirket müşterilerine daha iyi hizmet verme ve onların ihtiyaçlarını karşılama imkanına kavuşmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yükselen erkek personel sayısındaki tutarlılığı sürdürmesi gerekmektedir.

Benzer şekilde, bankanın bayan personel sayısı da şirket toplam personel adedine paralel olarak artış trendi göstermektedir. Fakat, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de bayan personel sayısının erkek personel sayısından 2004 ve 2008 yılları arasında daima fazla olduğu dikkat çekmektedir. Şirketin artan bayan personel sayısı insan sermayesine

olumlu bir şekilde yansıdığından, mevcut yükseliş trendinin devam ettirilmesi bankanın hedefleri arasında yer almalıdır.

Yurtdışı temsilcilik personel sayılarını yorumlamak gerekirse, 2004 senesinde yurtdışı temsilcilik personel sayısının 5 olduğu görülmektedir. 2005 yılında bu sayı sabit kalmıştır. 2006, 2007 ve 2008 yıllarında ise, bankanın yurtdışı temsilcilik personel sayılarının azaldığı belirtilmelidir. Gelecek yıllar için şirketin yurtdışı temsilciliklerinin personel sayılarıyla beraber artması hem yapısal sermayeye, hem de insan sermayesine olumlu etkide bulunacaktır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yurtdışı şube personel sayıları ise Aralık 2004 - Aralık 2008 döneminde daima yükselmiştir. Vurgulanan gösterge, banka için olumludur. Zira, şirketin yurtdışı pazarlarda gelişme kaydetmesi ve yaygınlaşmasını simgelemektedir.

Şube başına personel sayılarına (güvenlik görevlisi hariç) yıllar itibariyle bakıldığında ise, 2004 ve 2007 yılları arasında sürekli olarak bir artış gözlemlenmektedir. Buna karşın, 2008 yılında şube başına personel sayısı (güvenlik görevlisi hariç) azalma kaydetmiştir. 2008 yılında gerçekleşen bu durum, banka için olumsuz bir tablo çizmektedir. Zira, şube başına personel sayısının azalması, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin şubelerinde personelin iş yükünün ağırlaşması demektir. Bu durumda, müşterilere sunulan hizmetin süre ve kalitesinde istenmeyen durumlar ortaya çıkacaktır. Ayrıca, çalışanların iş yükünün artması personel motivasyonunu da olumsuz etkileyecektir. Dolayısıyla mevcut durumun iyileştirilmesi, 2004 ve 2007 yılları arasındaki koşulların tekrar sağlanması gerekmektedir.

Bankanın insan sermayesi kapsamına, yüksek lisans ve doktora yapmış erkek personel sayısı da girmektedir. 2004 yılında, bankada yüksek lisans ve doktora yapmış erkek personel sayısı 156'dır. 2005 yılında ise bu sayısı 151'e düşmüştür. Bu, banka için arzu edilen bir durum değildir. 2006, 2007 ve 2008 yıllarında ise yüksek lisans ve doktora yapmış erkek çalışan sayılarında daimi bir tırmanış gözlemlenmektedir. Belirtilen husus,

banka için oldukça avantajlıdır. Özellikle, yüksek lisans ve doktora yapmış erkek personel sayısının son yıllarda yükselme göstermesi, banka için geleceğe daha güvenli bakılmasını sağlamaktadır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yüksek lisans ve doktora yapmış erkek personel sayısı konusunda 2005 yılında yaşanan olumsuzluğu tekrarlamaması, son yıllarda tecrübe edilen yükselişi istikrarlı bir şekilde sürdürmesi gerekmektedir.

Yüksek lisans ve doktora yapmış bayan personel sayısı ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de hep artış göstermiştir. Dolayısıyla, yüksek lisans ve doktora yapmış bayan personel sayısındaki yükselme, yüksek lisans ve doktora yapmış erkek personel sayısındaki yükselmeye göre daha istikrarlıdır. Banka için vurgulanan durum oldukça avantajlıdır. Şirketin, yüksek lisans ve doktora yapmış bayan personel konusunda yakalamış olduğu performansı sürdürmesi oldukça faydalı olacaktır.

Ayrıca, bankanın yüksek lisans ve doktora yapmış personel sayıları da daima yükselmiştir. Dolayısıyla, banka personelinin eğitim düzeyi artış göstermektedir ve bu durum pozitif bir şekilde yorumlanmalıdır. Şirketin personeli ne derece yüksek eğitilmiş olursa, müşterilere sunulan hizmet de o derece kaliteli gerçekleşecektir. Bunun yanında, üstün eğitim vasıflarına sahip personel hızlı ve etkin problem çözümü konusunda da çeşitli avantajları beraberinde getirecektir. Ayrıca, çalışanların güçlü bir eğitim altyapısına sahip olması, banka tarafından gelecekte sunulacak eğitim programlarından yüksek verim elde edilmesini sağlayacaktır. Üstelik, yeni fikir ve görüşlerin sunulması açısından da personelin güçlü bir eğitim temeline sahip olması akıllıcadır. Bu doğrultuda, bankanın yüksek lisans ve doktora yapmış personel sayısındaki artış gelecek yıllarda da sürdürülmelidir.

Şirketin insan sermayesi çerçevesinde, yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş erkek personel sayısı da 2004 ve 2008 yılları arasında yükselmiştir. Bankanın insan sermayesinin kalifiye personel içermesi bakımından, belirtilen durum oldukça avantajlıdır. İyi bir eğitimle donatılmış personel, bankanın sektörde aşama kaydetmesi ve rekabetçi avantaj sağlaması bakımından faydalıdır. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin

yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş erkek personel sayısının gelecek yıllarda da artması şirketin hedefleri arasında yer almalıdır.

Yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş bayan personel sayısından söz etmek gerekirse, bu noktada da belirgin bir artışın olduğu görülmektedir. Bankanın insan sermayesinin eğitim seviyesi yükselmektedir. Bu durum, müşteri memnuniyetini arttıracığından, daha kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulmasını sağlayacağından ve rekabetçi avantaj elde edilmesine yol açacağından oldukça avantajlıdır. Banka, yüksek öğretim mezunu bayan personel sayısındaki artışın gelecek yıllarda da gerçekleşmesini sağlamalıdır. Hatta, artışın her yıl yükselen oranlarda gerçekleşmesi daha iyi olacaktır.

Bunun yanında, bankanın insan sermayesi kapsamında yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş personel sayısı da yükselme grafiği çizmektedir. Yüksek öğretim kurumlarından mezun erkek ve bayan personel sayılarındaki yükselme, doğal olarak bu noktada etkili olmuştur. Yüksek öğretim kurumlarından mezun personel sayısının artışı, bankanın entelektüel sermayesinin zenginleştiğinin sinyalidir. Dolayısıyla, olumlu bir şekilde yorumlanmalıdır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., yüksek öğretim mezunu personel konusunda iyi bir çizgi yakalamıştır. Mevcut durum, belirtilen çizgiden sapılmadan devam ettirilmelidir.

Orta öğretim kurumlarını bitirmiş erkek personel sayısı ise, Aralık 2004 itibariyle 1.454'dür. Ancak, orta öğretim kurumlarından mezun erkek personel adedinde Aralık 2005'te düşme yaşanmıştır. 2006, 2007 ve 2008 yıllarında ise, orta öğretim kurumlarından mezun erkek personel sayısı tekrar artmıştır. Dolayısıyla, beş yıllık süre zarfında orta öğretim kurumlarını bitirmiş erkek personel sayısında tam bir istikrar mevcut değildir.

Aynı koşullar, orta öğretim kurumlarından mezun bayan personel için de geçerlidir. 2004 yılının sonunda bankada 897 orta öğretim kurumlarını bitirmiş bayan personel bulunurken, 2005 yılının sonunda bu sayı 864'e düşmüştür. Fakat, 2006, 2007 ve 2008 yıllarında orta öğretim kurumlarından mezun bayan personel sayısı artmıştır.

Orta öğretim kurumlarını bitirmiş personel sayısı ise, orta öğretim kurumlarını bitirmiş erkek personel sayısı ve orta öğretim kurumlarını bitirmiş bayan personel sayısının toplamından oluşmaktadır. Doğal olarak, 2005 yılında yaşanan azalış açık bir şekilde burada da gözlemlenmektedir. Orta öğretim kurumlarını bitirmiş personel sayısı 2004 yılında 2.351, 2005 yılında ise 2.297 olmuştur. Diğer taraftan, 2006, 2007 ve 2008 yıllarında yükselme tecrübe edilmiştir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin orta öğretim kurumlarından mezun personel sayısı konusunda net bir istikrardan söz etmek doğru olmayacaktır.

Bankanın ilk öğretim kurumlarını bitirmiş erkek personel sayısı ise, 2004 yılında 31'dir. 2005 ve 2006 yıllarında, ilk öğretim kurumlarını bitirmiş erkek personel adetlerinde artış görülmektedir. 2007 yılında ise düşüş gerçekleştiği fark edilmektedir. Ancak, 2008 yılında ilk öğretim kurumlarını bitirmiş erkek personel sayısı tekrar yükselişe geçmiştir. Dolayısıyla, bankanın ilk öğretim kurumlarından mezun erkek personel adetleri inişli çıkışlı bir seyir izlemiştir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin ilk öğretim kurumlarından mezun bayan personel sayısı için de aynı yorumlar sunulmalıdır. 2004 yılında ilk öğretim kurumlarını bitirmiş bayan personel adedi 6'dır. Ancak, 2005 yılında düşüş gerçekleşmiştir. Daha sonra, 2006 yılında tekrar bir yükselme olmuştur. Aralık 2007'de ise, ilk öğretim kurumlarından mezun bayan personel oranı yine düşmüştür. Son olarak, 2008 yılında bu kez yükselmiştir. Belirtildiği gibi, ilk öğretim mezunu erkek personel sayısı gibi, ilk öğretim mezunu bayan personel sayısında da istikrar yoktur.

İlk öğretim kurumlarını bitirmiş personel sayısı ele alındığında, 2004 yılında 27 kişinin ilk öğretim diplomasına sahip olduğu anlaşılmaktadır. 2005 yılında, bu sayı sabit kalmıştır. 2006 yılında artış, 2007 yılında azalış gerçekleşmiştir. Aralık 2008'de ise, ilk öğretim kurumlarından mezun personel sayısı yükselmiştir. Dolayısıyla, ilk öğretim kurumlarını bitirmiş personel adetleri çeşitli değişimlere sahne olmuştur. Bankacılık sektörü

bilgi yoğun bir endüstridir, bu nedenle de ilk öğretim diplomasına sahip çalışanların sayılarının düşüklüğü makul karşılanmalıdır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin insan sermayesi çerçevesinde yüksek lisans ve doktora yapmış üst yönetici sayıları ele alındığında, 2004 yılında 4 üst yöneticinin belirtilen sınıfta yer aldığı görülmektedir. 2005, 2006 ve 2007 yıllarında, yüksek lisans ve doktora yapmış üst yönetici sayılarında artış yaşanmıştır. 2008 yılında ise, yüksek lisans ve doktora yapmış üst yönetim kadrosu mensup sayısı sabit kalmıştır. Ancak, asla azalma kaydedilmemiştir. Dolayısıyla, bankanın bu noktada iyimser bir tablo çizdiği vurgulanmalıdır. Yüksek lisans ve doktora yapmış üst yönetici sayısındaki artışlar, tepe yönetim bazında da eğitim seviyesinin yükseldiğini ispatlamaktadır. Bu da, bankanın gelecekte daha iyi bir şekilde yönetilme ihtimalini kuvvetlendirmektedir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., yüksek lisans ve doktora yapmış üst yönetici sayısını yıllar itibarıyla arttırmaya çalışmalıdır.

İşletme yüksek lisansı (M. B. A. - Master of Business Administration) yapmış üst yönetici oranı ise, 2004 yılında % 23,52'dir. Belirtilen oranın 2005 yılında %33,33'e yükselmesi sevindiricidir. Fakat, 2006 yılında oran az da olsa azalmış, % 30'a inmiştir. Aralık 2007'de tekrar azalma yaşanmış, işletme yüksek lisansı yapmış üst yönetici yüzdesi % 23,80'de kalmıştır. Banka bu oranı 2008 yılı sonunda da yükseltmeyi başaramamış, % 23, 80'lik seviye devam etmiştir. İşletme yüksek lisansına sahip üst yönetim kadrosunun son yıllarda düşme göstermesi ve belirli bir noktada sabitlenmesi, banka açısından olumlu değildir. Yönetim konusunda dünyada oldukça geçerli ve tanınmış bir konumda olan işletme yüksek lisans (M. B. A. - Master of Business Administration) diplomasına sahip üst yönetici sayısı arttırılmalıdır.

Yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş üst yönetici sayısı da 2004 yılında 13'tür. 2005'te bu rakam değişmemiş, 13 olarak kalmıştır. Aralık 2006'da artış kaydedilirken, 2007 ve 2008 yıllarında azalış yaşanmıştır. İlk bakışta bankanın olumsuz bir performans sergilediği düşünülebilir. Ancak, yüksek öğretim kurumlarından mezun üst

yönetici sayısındaki azalış, yüksek lisans ve doktora yapmış üst yönetici sayısındaki artışla bağlantılıdır. Diğer bir ifadeyle, yüksek öğretim mezunu üst yöneticilerin sayısındaki inmenin nedeni, yüksek lisans ve doktora mezunu üst yönetici adedinin artmasıdır. Bu koşullar altında, bankanın yüksek öğretim mezunu üst yönetici sayısındaki azalmayla ilgili negatif bir yorum yapmak doğru olmayacaktır. Zira, yüksek lisans ve doktora mezunu tepe yöneticilerin artması banka açısından çok daha faydalı sonuçlar doğuracaktır.

Orta öğretim kurumlarından mezun üst yönetici sayısı ise 2008 yılı haricinde daima sıfırdır. Diğer bir ifadeyle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. tepe yönetiminde yalnızca Aralık 2008’de orta öğretim mezunu bir üst yönetici bulunmaktadır. 2004, 2005, 2006 ve 2007 yıllarında ise şirket tepe yönetiminde hiçbir zaman orta öğretim mezunu bir üst yönetici yer almamıştır. Banka tepe yöneticilerinin teorik ve pratik anlamda mümkün olduğunca yüksek vasıflı olması faydalıdır. Zira, üst düzey yöneticiler karar verme aşamasında en kritik konumda bulunan bireylerdir ve verdikleri kararlar bankanın geleceğine yön verir. Dolayısıyla, bankanın tepe yönetiminde 2004, 2005, 2006 ve 2007 yıllarında olduğu gibi orta öğretim mezunu bir şahsın bulunmaması daha avantajlı olacaktır.

Bankanın insan sermayesi unsurunun bir parçası da, yönetici programı mezunu üst yönetici kadrosu oranıdır. 2004 yılında, tepe yönetimin % 23,52’sinin bir yönetici programını tamamladığı görülmektedir. 2005 yılında ise bu yüzde, % 11, 11’e düşmüştür. Aralık 2006’da da yönetici programı mezunu tepe yönetim kadrosu oranı inmeye devam etmiş, %10 seviyesinde seyretmiştir. 2007 yılında düşme eğilimi devam etmiş, herhangi bir yönetici programını tamamlamış tepe yönetim kadrosu oranı % 9,52 düzeyinde kalmıştır. Son olarak, Aralık 2008’de belirtilen oran sabitlenmiştir. Azalış gerçekleşmediği gibi, artış da sağlanamamıştır. Bankanın, yönetici programı mezunu tepe yönetim kadrosu oranının yıllar itibarıyla düşmesi olumlu değildir. Zira, yönetici programlarını tamamlayan üst yönetici sayısı arttıkça yönetim kalitesi de artacaktır. Banka tepe yönetiminin eğitim seviyesinin yükselmesi hem uzun vadede, hem de kısa vadede birçok avantaj sağlayacaktır. Dolayısıyla, yönetici programı mezunu üst yönetici sayısının artırılması, bankanın hedefleri arasında yer almalıdır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin insan sermayesine dahil olan üst yönetim kadrosunun ortalama yaşı ise 2004 yılında 46'dır. Aralık 2005'de bu rakam 45'e düşmüştür. Ancak, tepe yönetimin ortalama yaşı 2006 yılında tekrar 46'ya yükselmiştir. Aralık 2007'ye bakıldığında ise tekrar bir düşüş yaşanmış, üst yönetim kadrosunun ortalama yaşı 44'e inmiştir. Son olarak, Aralık 2008 itibariyle üst yönetim kadrosunun ortalama yaşının 47'ye yükseldiği görülmektedir. Görüldüğü gibi, bankanın tepe yönetim kadrosunun ortalama yaşında yıllar itibariyle daima değişim gerçekleşmiştir. Bunun başlıca nedeni, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin üst yönetim kadrosunun her yıl sabit kalmamasıdır. Yıllar itibariyle yeni üyeler tepe yönetim kadrosuna katılmakta, eski üyelere bazıları tepe yönetim pozisyonlarını terk etmektedir. Dolayısıyla, şirketin üst yönetim kadrosunun ortalama yaşı yıllar geçtikçe artmamış, dönemsel olarak artış ve azalışlar tecrübe edilmiştir.

Bankanın üst yönetim kadrosunun bankacılık ve işletmecilik dallarında ortalama iş tecrübesi ise, 2004 yılı itibariyle 20 yıldır. Aralık 2005'de şirketin tepe yöneticilerinin bankacılık ve işletmecilik branşlarında ortama iş tecrübesi 19 yıla düşmüş, ertesi yıl tekrar 20'ye yükselmiştir. 2007 ve 2008 yıllarında ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin üst yöneticilerinin bankacılık ve işletmecilik alanlarındaki iş tecrübesi 21 yıl olarak gözükmemektedir. Şirketin tepe yöneticilerinin yıl bazında tecrübe seviyesinin daimi olarak düzenli bir şekilde artmaması, yönetim kadrosundaki değişikliklerden kaynaklanmaktadır. Yıllar itibariyle bankanın üst yönetim kadrosunda bazı değişimler olmuş, yeni tepe yöneticilerin ataması yapılırken eski yöneticilerden bir kısmı görevlerinden ayrılmıştır. Ancak sonuç itibariyle, banka tepe yönetim kadrosunun tecrübesi 2007 ve 2008'te 21 yıllı zirve noktasına ulaşmıştır. Dolayısıyla, son yıllarda Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de daha tecrübeli bir üst yönetim kadrosu görev yapmaktadır. Belirtilen husus, bankanın avantajlı yönlerinden biridir. Zira, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. gibi büyük ölçekli ve önemli bir şirkette üst düzey yönetici pozisyonunda görev almak yüksek tecrübe gerektirmektedir.

İnsan sermayesiyle ilgili olarak üst yönetim kadrosunun bankacılık ve işletmecilik dallarında azami iş tecrübesi incelendiğinde, 2004 yılında şirketin en tecrübeli

üst yöneticisinin 38 yıllık bir tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, 2005 yılında en tecrübeli tepe yöneticinin 31 yıllık bir tecrübeye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, 2005 yılında düşüş tecrübe edilmiştir. 2006, 2007 ve 2008 yıllarında ise, üst yönetim kadrosunun bankacılık ve işletmecilik dallarında azami iş tecrübesinin sırayla 32, 33 ve 34 yıl olduğu dikkat çekmektedir. Tepe yönetimin bankacılık ve işletmecilik alanlarında azami iş tecrübesi yıllar geçtikçe paralel olarak yükselmemiştir, zira bankanın üst yönetim kadrosunda değişiklikler olmaktadır. 2005 yılındaki azalışa karşın, takip eden yıllarda banka üst yönetim kadrosunun azami iş tecrübesinin yükselişe geçmesi ise olumlu bir şekilde yorumlanmalıdır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin üst yönetim kadrosunun bankacılık ve işletmecilik dallarında asgari iş tecrübesi ise 2004'te 12 yıldır. Farklı bir şekilde ifade edersek, şirketin tepe yönetiminde bulunan bireylerden en düşük tecrübeye sahip olanının 12 yıldır bankacılık ve işletmecilik alanlarında çalıştığı anlaşılmaktadır. Buna karşın, 2005'te üst yönetimin bankacılık ve işletmecilik dallarında minimum iş tecrübesi 8 yıla düşmüştür. Bu durum, banka açısından iyi bir şekilde yorumlanamaz. Fakat 2006, 2007 ve 2008 yıllarında üst yönetim kadrosunun bankacılık ve işletmecilik sahalarındaki minimum tecrübesi artma eğilimine girmiştir. 2006'da banka tepe yönetiminin asgari tecrübesi 11 yıl, 2007'de 12 yıl ve 2008'de de 13 yıl olmuştur. Banka için son yıllar geçmiş yıllardan daha büyük önem taşıdığından, nihai olarak pozitif yorumların iletilmesi gereklidir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de bankacılık ve işletmecilik dallarında asgari iş tecrübesinin yükselmesi, şirketin geleceğine umutla bakılmasını sağlamaktadır.

İnsan sermayesi dahilinde uluslararası (yabancı) üst yönetim kadrosu mercek altına alınırsa, 2004 yılında bankada Türkiye Cumhuriyeti (T. C.) vatandaşı olmayan tepe yöneticisi oranının yüzde sıfır olduğu görülmektedir. Ancak 2005 yılında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de yabancı uyruklu üst yöneticiler yer almış, oran % 22,22'ye yükselmiştir. 2006'ta ise bir miktar düşme gerçekleşmiş, T. C. haricindeki ülkelerin vatandaşlıklarına sahip tepe yöneticisi oranı % 20'ye inmiştir. Diğer taraftan, oran 2007 yılında % 23,80 ile tavan yapmıştır. Aralık 2008 itibariyle de bankada uluslararası (yabancı) üst yönetim

kadrosu oranı % 19,04'e inmiştir. Dolayısıyla, yabancı uyruklu üst yönetici kadrosunda yıllar itibariyle bir dalgalanma dikkatlerden kaçmamaktadır. Oranın yalnızca 2004'de sıfır oluşu ise, büyük ölçüde Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin belirtilen dönemde henüz General Electric (GE) ile stratejik ortaklık anlaşması imzalamamış olmasından ileri gelmektedir. Üst yönetim kadrosunun belirli oranda uluslararası bir karakter arz etmesi de farklı fikirlerin sunulabilmesi, değişik deneyimlerin paylaşılabilmesi ve sinerjinin sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Son yıllarda, dünya genelinde çok uluslu firmaların (multi national corporations - MNCs) üst yönetimleri de gittikçe uluslararası bir görünüm kazanmaktadır. Dolayısıyla, bankanın üst yönetiminin son yıllarda uluslararası nitelik taşıması belirtilen noktalarda avantaj sağlayacağından olumlu bir şekilde yorumlanmalıdır.

Bayan üst yönetim kadrosu oranına odaklandığımızda, 2004 yılında 5,88'lik bir yüzdeyle karşılaşırız. Diğer taraftan 2005, 2006, 2007 ve 2008 yıllarında oran yüzde sıfırdır. Bu, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin üst yönetim kadrosunda 2005, 2006, 2007 ve 2008 yıllarında hiçbir kadın tepe yöneticinin bulunmadığını göstermektedir. Belirtilen husus, banka açısından negatif bir şekilde yorumlanmalıdır. Gerekli eğitim, tecrübe ve diğer kilit nitelikleri taşımaları halinde, bayan üst yöneticilerin de bankada görev almasına çalışılmalıdır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., ayrımcılık ve benzeri negatif yorumlarla karşılaşmamak adına, gelecek yıllarda bayan tepe yöneticilerin de kadroda yer almasına gayret göstermelidir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin insan sermayesinin bir parçası olan Garanti Teknoloji (GT) personel sayısı ise, 2004 yılında 506'dır. Bu sayı 2005 yılında 520'ye, 2006 yılında 550'ye, 2007 yılında 631'e ve 2008 yılında da 720'ye yükselmiştir. Dolayısıyla, bankanın GT personel adetleri istikrarlı bir biçimde artmaktadır. GT, şirketin insan sermayesinin zenginleşmesine katkıda bulunmaktadır ve banka bu nedenle doğru bir yönde ilerlemektedir. Bankanın faaliyetlerini gerektiği gibi sürdürebilmesi ve teknik sorunları minimize edebilmesi amacıyla, GT personel adetlerinin gelecek yıllarda da arttırılması yararlı olacaktır.

Bankanın merkezi operasyon ünitesi olarak kabul edilen ABACUS departmanının personel sayıları entelektüel sermaye raporu aracılığıyla takip edildiğinde, 2004 yılında belirtilen departmanda 745 kişinin çalıştığı görülmektedir. 2005, 2006, 2007 ve 2008 yıllarında ABACUS departmanı personel sayıları daima yükselmiştir. Dolayısıyla, ABACUS departmanı da bankanın insan sermayesinin zenginleşmesinde etkili olmuştur. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin ABACUS departmanı çalışan adedinin yıllar itibariyle istikrarlı bir şekilde artması bu nedenle avantajlıdır. Banka, ABACUS departmanı personel sayıları konusunda yürüttüğü politikayı gelecek yıllarda da devam ettirmelidir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin personel devir oranlarına entelektüel sermaye raporundan göz atarsak, öncelikle değerlendirmenin dört senelik bir süre zarfını kapsamaması gerektiğini vurgulamamız gerekir. Zira, bankanın 2004 yılına ait personel devir oranı yıllık raporlarında mevcut değildir. 2005 yılında ise şirketin personel devir hızının % 5 olduğu görülmektedir. 2006'da belirtilen oran % 5,25'e, 2007'de % 5,81'e ve 2008'de de % 6,55'e yükselmiştir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin personel devir oranlarının yıllar itibariyle yükselmesi, şirket açısından karamsar bir tablo çizmektedir. Zira, personelin bankaya giriş ve çıkışlarının devamlı olarak yükselmesi, şirketin çalışanları tatmin edemediğinin bir göstergesidir. Personel memnuniyetsizliği, yükselen personel devir oranlarına yansımıştır. Ayrıca artan personel devir hızı, maliyetleri de beraberinde getirir. Bir şirketin personel devir oranı ne denli yüksek olursa, o derecede artan maliyetlere katlanmak zorunda kalacaktır. Bu açıdan da, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de tırmanışa geçen personel devir hızıyla ilgili pozitif bir yorumda bulunmak imkansızdır. Şirketin önümüzdeki yıllarda personel devir oranı ve beraberinde doğan maliyetleri mutlaka düşürmesi gerekmektedir. Yükselen personel oranı, bankanın itibarı açısından bir tehlikedir. Çalışan memnuniyetsizliği nedeniyle artan personel devir oranı, yükselen ilgili maliyetler ve azalan itibar, genç ve yetenekli yeni personelin bankaya gelecek yıllarda kazandırılmasını zorlaştıracaktır.

Şirketin personel giderlerine bakıldığında ise, 2004 yılında 368.545 bin YTL'lik bir tutarla karşılanmaktadır. Belirtilen tutarın yıllar itibariyle sürekli artış

gösterdiği belirgin olarak göze çarpmaktadır. İlk bakışta bu durumun bankanın yıllık toplam maliyetlerine negatif tesir etmekte olduğu, bu nedenle de olumsuz bir tablo çizdiği düşünülebilir. Ancak aynı zamanda, yükselen personel giderleri bankanın insan sermayesine artan oranlarda yatırım yaptığının da bir göstergesidir. Belirtilen perspektiften bakıldığında, artan personel giderleriyle ilgili olarak pozitif bir yorum yapmak daha mantıklıdır. Aynı zamanda, tırmanış trendine geçmiş olan personel gideleri bankanın yıllar itibariyle yükselen personel adetleriyle de ilgilidir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş. personel sayısı her yıl artış göstermiş olduğundan, bu durum yükselen personel giderlerine doğal olarak yansımıştır. Artan personel giderleri, aynı zamanda bankanın büyüme eğiliminde olduğunun da bir kanıtıdır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermaye raporunda insan sermayesi unsuruna dahil olan göstergelerden bir diğeri ise toplam yükselmelerdir. Entelektüel sermaye raporunda yer alan toplam yükselmeler, banka bünyesinde yeni görevlere terfi ettirilen çalışan sayısını ifade etmektedir. Şirkette toplam yükselmelerin yıllar itibariyle daimi olarak arttığı net bir şekilde anlaşılmaktadır. 2004 yılında banka içerisinde 244 personel yeni pozisyonlara atanmıştır. 2005'de bu sayı 520'ye, 2006'da 813'e, 2007'de 1.050'ye ve 2008'de de 3.130'a yükselmiştir. Toplam yükselmelerin artması banka açısından olumlu bir şekilde yorumlanmalıdır. Zira, banka kendi kaynaklarından yararlanma yoluna gitmekte, iyi performans gösteren çalışanlarını terfi ettirerek ödüllendirmektedir. Böylece kurum kültürü sağlanmaktadır, personelin motivasyonu yükseltilmektedir. Bunun yanında, bankada belirli bir süre çalışmış ve şirketi yakından tanıyan personelin terfi ettirilmesi maliyetleri azaltıcı ve süreçleri etkinleştirici bir vazife de görmektedir. Bu nedenle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin toplam personel terfileri konusunda uyguladığı stratejiyi gelecek yıllarda da sürdürmesi şirket açısından faydalı olacaktır.

Bankanın entelektüel sermaye raporunun insan sermayesi kapsamında yer alan son gösterge ise kariyer fırsatları programlarıdır. 2004 yılında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de 36 adet kariyer fırsatları programının sunulduğu görülmektedir. 2005,

2006 ve 2007 yıllarında şirketin çalışanlarına sunduğu kariyer fırsatları programları sayıca daima yükselmiştir. Fakat, 2008 yılı itibariyle keskin bir düşüşün yaşandığı görülmektedir. Aralık 2008’de sunulan kariyer fırsatları program sayısı ancak 87’de kalmış, 2006’daki seviyenin de altına düşmüştür. Kariyer fırsatları programları aracılığıyla, banka personeli kendilerini bir üst pozisyona aday gösterebilmektedir. Ayrıca, kariyer fırsatları programının bir diğer avantajı da personelin kendi kariyerlerine yön verme imkanını elde etmesidir. Dolayısıyla, bankada kariyer fırsatları programlarının sayıca fazla olması beraberinde olumlu yorumları da getirecektir. Bankanın 2005, 2006 ve 2007 yıllarında kariyer fırsatları programları bazında sürekli olarak aşama kaydetmesi oldukça iyidir. Fakat, 2008 yılında çok büyük bir düşüşün yaşanması düşündürücüdür. Özellikle de, uygulamaya dahil olan son periyotta (Aralık 2008) belirtilen büyük azalmanın tecrübe edilmesi pozitif bir şekilde yorumlanamaz. İleriye dönük pembe bir tablo çizilmesi bu noktada mümkün gözükmemektedir. Bankanın kariyer fırsatları programları konusunda 2008 yılında yaşadığı başarısızlığı, gelecek yıllardan itibaren telafi etmesi gerekmektedir. Şirketin 2005, 2006 ve 2007 yıllarında olduğu gibi kariyer fırsatları programlarının sayısını yükseltmesi avantajlı olacaktır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin yapısal sermayesi oluşturulan entelektüel sermaye raporu aracılığıyla incelenirse, öncelikle 2004 yılında bankanın şube sayısının 349 olduğu görülecektir. Bir sonraki yıl sayı 432’ye, 2006’da 483’e, 2007’de 588’e ve 2008’de de 726’ya çıkmıştır. Net bir şekilde görülebildiği üzere, bankanın şube sayısı yıllar itibariyle daimi bir artış içerisindedir. Bu durum banka açısından olumludur, zira şirketin yapısal sermayesi kuvvetlenmektedir. Şube sayısının artmasıyla farklı il ve bölgelerde daha çok müşteriye ulaşmak ve ülke genelinde daha çok yaygınlaşmak mümkün olmaktadır. Bunun yanında, personel sayısındaki artışla beraber şube adetlerinde yükselişin gerçekleşmesi de kesinlikle doğaldır. Diğer bir ifadeyle şube sayılarındaki artış, personel sayılarındaki artışla paralel gerçekleşmekte, bankanın Türkiye genelinde sahip olduğu ağ genişlemektedir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş. entelektüel sermaye raporunun kapsadığı beş yılda olduğu gibi, gelecek yıllarda da şube sayısını arttırmayı kendine hedef olarak belirlemelidir.

Şirketin yapısal sermayesine dahil bir başka gösterge, yurtdışı şube sayısıdır. Entelektüel sermaye raporuna bakıldığında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2004 yılında 3 adet yurtdışı şubeye sahip olduğu anlaşılmaktadır. 2005 yılında yurtdışı şube sayısı sabit kalmıştır. 2006'da ise banka açısından sevindirici bir gelişme kaydedilmiş, yurtdışı şube sayısı 5'e yükselmiştir. 2007 ve 2008 yıllarında da bankanın yurtdışında sahip olduğu şube sayılarında bir değişme gerçekleşmemiştir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yurtdışı şube sayısının son yıllarda yükselişe geçmesi şirket için olumludur. Zira, bankanın yurtiçinde olduğu gibi uluslararası anlamda da yaygınlaştığı anlaşılmaktadır. Bir başka deyişle, banka Türkiye haricinde de ağırlarını genişletmektedir. Ayrıca, bankanın yurtdışı şube sayısının son yıllarda azalmaması faaliyette bulunan yabancı ülkelerde başarıya ulaşıldığının bir kanıtıdır. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. gelecek yıllarda yurtdışı şube sayısını arttırmak için çaba göstermeli, bunu uluslararası arenada yaygınlaşmak için bir araç olarak kabul etmelidir.

Bankanın yapısal sermayesinin bir parçasını da yurtdışı temsilcilik sayısı oluşturmaktadır. Aralık 2004 itibariyle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 5 adet yurtdışı temsilciliğe sahip olduğu görülmektedir. Yurtdışı temsilcilik sayısı, 2005 yılında sabit kalmıştır. 2006, 2007 ve 2008 yıllarında ise rakam 4'e düşmüştür. Azalış trendi, bankanın yapısal sermayesini zayıflattığından olumlu bir şekilde yorumlanamaz. Şirketin yurtdışı temsilcilik sayısını önümüzdeki yıllardan itibaren arttırması doğru bir yaklaşım olacaktır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermayesiyle ilgili olarak entelektüel sermaye raporunda yer alan bir diğer gösterge ise ATM sayılarıdır. Bankanın 2004 yılında 1.020 ATM'ye sahip olduğu görülmektedir. 2005'de bu sayı 1.250'ye, 2006'da 1.500'e, 2007'de 1.973'e ve 2008'de de 2.600'e yükselmiştir. Dolayısıyla, şirketin ATM sayıları istikrarlı bir şekilde devamlı artmaktadır. Belirtilen husus, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. açısından pozitif olarak yorumlanmalıdır. Zira, banka artan ATM sayılarıyla müşterine daha geniş bir alanda hizmet verme şansını yakalamaktadır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin ATM sayılarının artması, müşteri memnuniyetini de beraberinde getirmektedir. Şirketin müşterilerine ulaşım imkanları artmaktadır. Tüm bu nedenlerden

ötürü, bankanın ATM sayısının artması ileriye yönelik olarak umut tazelemektedir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., ATM sayısını bundan sonraki yıllarda da arttırmalı, ülke genelinde yaygınlaşma hedefinden şaşmamalıdır.

Oluşturulan entelektüel sermaye raporunda, ilişki sermayesi kapsamında yer alan göstergeler içerisinde ilk sırada bireysel müşteri sayıları gelmektedir. Aralık 2004 itibariyle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin bireysel müşteri sayısının 2,2 milyon olduğu görülmektedir. 2005 yılında bireysel müşteri sayısı 4,6 milyona, 2006 yılında 5,2 milyona, 2007 yılında 5,8 milyona ve 2008 yılında da 6,8 milyona çıkmıştır. Şirketin bireysel müşteri sayısının her yıl istikrarlı bir biçimde yükselmesi oldukça olumludur. Zira, bankanın gittikçe daha fazla tercih edildiği netlik kazanmaktadır. Ayrıca, bankanın müşteri sayısındaki artış gelirlere de yansımakta olduğundan, şirket için olumlu açıklamalarda bulunmak doğru olacaktır. Banka, bireysel müşteri sayısını gelecek yıllarda da arttırmak için yoğun girişimlerde bulunmalıdır. Halihazırda şirketin bireysel müşteri sayısı konusunda bir başarı elde ettiği görülmektedir ve banka bu başarısını ileride de artan oranlarda sürdürmelidir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermaye raporunda ilişki sermayesi altında yer alan göstergelerden bir diğeri de, internet bankacılığı (şubesiz bankacılık) aktif müşteri sayısıdır. Aralık 2004 itibariyle, şirketin internet bankacılığı aktif müşteri sayısının 430.163 seviyesinde bulunduğu anlaşılmaktadır. 2005, 2006, 2007 ve 2008 yıllarında internet bankacılığı aktif müşteri adedi devamlı olarak artmıştır. 2005 yılında Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 600.000 şubesiz bankacılık aktif müşterisi bulunurken, 2006'da bu sayı 800.000'e yükselmiştir. 2007'de 1 milyon olan şubesiz bankacılık aktif müşteri sayısı, 2008'de de artarak 1,2 milyonu bulmuştur. Şirketin internet bankacılığı aktif müşteri sayısının artması olumludur. Zira bu durum, bankanın internet şubesi ve websitesinin işlevselliğinin artmakta olduğunu göstermektedir. Üstelik, şubesiz bankacılık aktif müşteri adedin artması şirket gelirlerini de yükseltici bir faktördür. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., internet bankacılığı aktif müşteri sayısının artırılması konusunda her

yıl gelişim göstermektedir. Şirketin hedefi bulunduğu noktayı korumak ve gelecek yıllarda daha da ileriye götürmek olmalıdır.

İlişki sermayesi çerçevesinde, bankanın E.L.M.A. hesabından faydalanan müşteri sayılarının da dikkate alınması gerekmektedir. Entelektüel sermaye raporu doğrultusunda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin Aralık 2004 itibariyle E.L.M.A. hesabından yararlanan müşteri adedinin 483.000 olduğu anlaşılmaktadır. 2005'de bu sayı 746.000'e, 2006'da 1,2 milyona, 2007'de 1,5 milyona ve 2008'de de 1,9 milyona yükselmiştir. Görüldüğü gibi, bankanın E.L.M.A. hesabını kullanan müşteri sayısı daimi bir yükseliş trendi izlemiştir. Bu durum şirket için avantajlıdır ve olumlu bir şekilde yorumlanmalıdır. Zira, bankanın sunduğu hizmetlerin kullanım oranı artmakta ve şirket ilişki sermayesini güçlendirmektedir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., E.L.M.A. hesabını kullanan müşteri sayısını uygulamaya dahil olan beş yılda olduğu gibi bundan sonraki periyotlarda da arttırmalı, izlediği yolda devam etmelidir.

Bankanın otomatik fatura ödeme hizmetinden faydalanan müşteri sayılarına bakıldığında, 2004 yılında 423.000 kişinin Türkiye Garanti Bankası A. Ş. aracılığıyla otomatik fatura ödeme işlemlerini gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır. Aralık 2005 itibariyle bu sayı 593.000'e yükselmiştir. 2006 yılında 948.000, 2007 yılında 1,4 milyon ve 2008 yılında 1,7 milyon kayıtlı müşteri, bankanın otomatik fatura ödeme hizmetlerini kullanmıştır. Artış grafiği, banka açısından olumlu bir şekilde değerlendirilmelidir. Zira, şirket ilişki sermayesini otomatik fatura ödeme hizmetinden faydalanan müşteri bazında da güçlendirmektedir. Aynı zamanda bankanın bireysel müşteri sayısındaki artış düşünüldüğünde, otomatik fatura ödeme hizmetinden yararlanan müşteri adedinin yükselişinin anormal olmadığı anlaşılacaktır. Şirketin otomatik fatura ödeme hizmetinden yararlanan müşteri sayısı konusundaki hedefi, mevcut performansın devam ettirilmesi ve daha ileri noktalara taşınması olmalıdır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin ilişki sermayesine dahil bir başka gösterge, oluşturulan entelektüel sermaye raporunda KOBİ müşteri sayısı olarak yer

almaktadır. Aralık 2004 itibariyle, bankanın 425.000 KOBİ'ye hizmet verdiği fark edilmektedir. Aralık 2005'de Türkiye Garanti Bankası A. Ş., KOBİ müşteri sayısı bakımından atılım gerçekleştirmiş ve adet 633.086'ya yükselmiştir. Vurgulanan atılım takip eden yıllarda da süregelmiş, bankanın KOBİ müşteri sayısı 2006'da 770.000, 2007'de 892.000 ve 2008'de de 1.104.000 olmuştur. Bu tablo şirket için başarıyı temsil etmektedir. Zira, KOBİ'ler bankaların en önemli müşteri kitleleri içerisinde yer almaktadır. Ayrıca, ulusal ekonomide önemli bir yere sahip KOBİ'lere bankanın destek olması doğru bir hamledir. KOBİ müşteri sayısının istikrarlı bir şekilde her yıl artması, bankanın ilişki sermayesinin kuvvetlendirilmesine olumlu katkıda bulunmaktadır. Şirket, KOBİ müşteri sayısını gelecek yıllarda da asla düşürmemeli, daima KOBİ'lere önem vererek miktarları yukarıya çekmelidir.

Garanti Anadolu Sohbetleri, banka tarafından organize edilmekte ve belirtilen toplantılara katılan KOBİ sayısı entelektüel sermaye raporunun ilişki sermayesi kapsamına girmektedir. Aralık 2004 itibariyle, 7.000 KOBİ'nin Garanti Anadolu Sohbetleri'ne iştirak ettiği anlaşılmaktadır. Bu sayı, 2005 yılında 10.000'e yükselmiştir. Ardından 2006 yılında tekrar bir artış gerçekleşmiş, Garanti Anadolu Sohbetleri adı verilen toplantılara katılan KOBİ sayısı 13.000'e yükselmiştir. 2007 yılında 16.000, 2008 yılında ise 18.500 KOBİ katılımı ile artışlar sürmüştür. Dolayısıyla, bankanın düzenlediği Garanti Anadolu Sohbetleri isimli toplantılara katılan KOBİ sayısı yıllar itibariyle devamlı tırmanışa geçmiştir. Belirtilen durum bankanın oldukça lehinedir. Zira, şirketin KOBİ müşteri sayısının yanında Garanti Anadolu Sohbetleri'ne katılan KOBİ miktarının da artması, bankanın KOBİ pazarının önemini kavradığını göstermektedir. Ayrıca, Garanti Anadolu Sohbetleri'ne iştirak eden KOBİ sayısının yükselmesiyle, bankanın KOBİ'lerle olan bağlantısı da güçlenmektedir. Bunun yanında, şirketin KOBİ'lere destek olması paydaşlar arasında olumlu bir izlenimin doğmasını sağlamaktadır. Tüm bunlar, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin ilişki sermayesine olumlu katkıda bulunmaktadır. Şirket, Garanti Anadolu Sohbetleri isimli toplantıların sayısını belirtilen beş yılda olduğu gibi gelecekte de arttırmak için özen göstermeli, bu hedefin dışına çıkmamalıdır.

Son olarak, bankanın ilişki sermayesine dahil olan 12 Dev Adam Basketbol Okulları'nda (12 DABO) eğitim gören öğrenci sayısı, entelektüel sermaye raporu aracılığıyla değerlendirilecektir. 2004 yılında 12 DABO'da eğitim almış olan öğrenci adedi hakkında herhangi bir bilgi mevcut değildir. Ancak 2005 yılında, 19.000 öğrencinin 12 DABO sayesinde spor eğitimi aldığı anlaşılmaktadır. Belirtilen rakam, 2006 yılında aşama kaydetmiş ve 20.000'e yükselmiştir. Artışın 2007'de de devam etmesi neticesinde 21.000 sayısına ulaşılmıştır. Aralık 2008 itibariyle ise, 25.000 öğrencinin 12 DABO sayesinde basketbol eğitimi aldığı tespit edilmiştir. 2004 yılıyla ilgili herhangi bir veri bulunmamasına karşın, takip eden diğer yıllarda 12 DABO kapsamında eğitim gören öğrenci sayısı daima yükselmiştir. Bu durum, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. açısından bir başarı olarak değerlendirilmelidir. Zira, bankanın sponsorluğu sayesinde basketbol eğitimi alan öğrenci sayısının artması, belirtilen sosyal sorumluluk projesinde amaca ulaşıldığının bir göstergesidir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş. isabetli bir sosyal sorumluluk projesine destek olmuş, değinilen proje toplum tarafından ilgi görmüştür. Ayrıca, bankanın paydaşlar gözündeki imajı ve popülaritesi de belirtilen sosyal sorumluluk projesine katkı sayesinde olumlu etkilenmektedir. Altı çizilen tüm nedenlerden ötürü şirketin ilişki sermayesi güçlenmekte, bu da pozitif yorumları beraberinde getirmektedir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 12 DABO projesi çerçevesinde eğitim gören öğrenci sayısının artırılmasında yakalamış olduğu tempoyu sürdürmeli, öğrenci miktarlarının gelecek yıllarda aynı şekilde yükseltilmesini amaç edinmelidir.

5.3. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin ölçülmesi amacıyla gerçekleştirilecek ilk işlem, piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın hesaplanması yöntemine başvurmaktır. Diğer bir ifadeyle, ilk önce bankanın 2008 ile 2004 yıllarını kapsayan piyasa değerleri ve defter değerleri bulunacak, daha sonra bunlar arasındaki farklar tutar bazında hesaplanacaktır. 2003 yılı sonu itibariyle ülkemizde mali tabloların enflasyona göre düzeltilmiş olması, 2004-2008 dönemini kapsayan uygulamanın geçerliliğini arttırmaktadır.

İMKB'nin resmi websitesinde "Veriler" sayfası altında yer alan "Sermaye Artırımları ve Dipnotları" başlığı incelendiğinde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yıllar itibariyle piyasa değerlerine ulaşılabacaktır. Örnek vermek gerekirse, şirketin Aralık 2008 itibariyle piyasa değeri 10.920.000 bin YTL'dir.⁸¹¹ Aralık 2007 tarihinde kayıtlara geçen piyasa değerine bakıldığında ise, 22.050.000 bin YTL'lik bir tutarla karşılaşılmaktadır.⁸¹² Bir önceki dönem olan Aralık 2006'da da, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin piyasa değeri 9.828.000 bin YTL olarak sunulmaktadır.⁸¹³ Aralık 2005 mercek altına alındığında, bankanın piyasa değerinin bu kez 10.290.000 bin YTL olduğu dikkat çekmektedir.⁸¹⁴ Son olarak, Aralık 2004 döneminde ise şirketin piyasa değeri 5.112.000 bin YTL'dir.⁸¹⁵

Bankanın uygulamaya dahil olan beş yıla ait piyasa değerleri belirtildikten sonra, 2004-2008 periyodunu içeren defter değerleri tespit edilmelidir. Bu amaçla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin resmi websitesinde "Garanti'yi Tanıyın" sayfası altında yer alan "Yatırımcı İlişkileri" başlığı mercek altına alındığında, şirket yıllık raporlarında defter değerlerine ulaşılabacaktır. Defter değerleri tespit edilirken, bankanın bilançosundaki özkaynak değerleri dikkate alınmalıdır. Örneğin, Aralık 2008 yıllık raporunda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin defter değerinin 10.047.717 bin YTL olduğu anlaşılmaktadır.⁸¹⁶ Aralık 2007 itibariyle ise, şirketin defter değeri 7.230.960 bin YTL olarak gözükmektedir.⁸¹⁷ Önceki döneme bakıldığında, 2006 yıllık raporu ışığında bankanın defter

⁸¹¹ İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), "Veriler - Sermaye Artırımları ve Dipnotları - 31. 12. 2008", İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler) Websitesi, 2008, <http://www.imkb.gov.tr/veri/sermayeart2008.zip> (13 Temmuz 2009).

⁸¹² İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), "Veriler - Sermaye Artırımları ve Dipnotları - 31. 12. 2007", İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler) Websitesi, 2007, <http://www.imkb.gov.tr/veri/sermayeart2007.zip> (13 Temmuz 2009).

⁸¹³ İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), "Veriler - Sermaye Artırımları ve Dipnotları - 31. 12. 2006", İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler) Websitesi, 2006, <http://www.imkb.gov.tr/veri/sermayeart2006.zip> (13 Temmuz 2009).

⁸¹⁴ İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), "Veriler - Sermaye Artırımları ve Dipnotları - 31. 12. 2005", İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler) Websitesi, 2005, <http://www.imkb.gov.tr/veri/sermayeart2005.zip> (13 Temmuz 2009).

⁸¹⁵ İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), "Veriler - Sermaye Artırımları ve Dipnotları - 31. 12. 2004", İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler) Websitesi, 2004, <http://www.imkb.gov.tr/veri/sermayeart2004.zip> (13 Temmuz 2009).

⁸¹⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 76.

⁸¹⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 124.

değerinin 4.472.559 bin YTL olduğu vurgulanmalıdır.⁸¹⁸ Takibinde, 2005 yılı sonunda Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin defter değeri ise yıllık raporunda 3.899.624 bin YTL tutarıyla yer almıştır.⁸¹⁹ Son olarak, Aralık 2004 dönemi itibariyle şirketin yıllık raporlarında listelenen defter değeri de 3.169.324 bin YTL'dir.⁸²⁰

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin piyasa değerleri ve defter değerleri yıllar itibariyle açıklandıktan sonra, belirtilen tutarlar arasındaki farkların hesaplanması yapılacaktır. 2008 yılında, bankanın piyasa değeri ve defter değeri arasındaki fark 872.283 bin YTL'dir. 2007'de ise, piyasa değeri - defter değeri tutarı 14.819.040 bin YTL olarak hesaplanmaktadır. 2006'ya gelindiğinde de, şirketin piyasa değeriyle defter değeri arasında 5.355.441 bin YTL'lik bir fark olduğu göze çarpmaktadır. Bunun yanında, 2005 yılında piyasa değeri - defter değeri tutarı 6.390.376 bin YTL'dir. Sonunda, 2004 yılında Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın ise 1.942.676 bin YTL olduğu görülmektedir.

Piyasa değerleri, defter değerleri ve farkları bulunduğundan sonra, vurgulanan tutarların bir tabloya aktarılması şirketin entelektüel sermayesinin ölçümü açısından faydalı olacaktır. Böylece, bulguların bir bütün halinde ve özet olarak takip edilmesi mümkün hale gelecektir. Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2008 ile 2004 yıllarını kapsayan piyasa değerleri, defter değerleri ve farkları tutar bazında yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle, bankanın entelektüel sermayesinin piyasa değeri - defter değeri yöntemine göre ölçümü aşağıdaki tabloda gösterilmektedir:

⁸¹⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 116.

⁸¹⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 151.

⁸²⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., a.g.e, s. 84.

Tablo 5.3.1

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2004-2008 Yılları Entelektüel Sermayesi'nin

Piyasa Değeri - Defter Değeri Yöntemi ile Ölçülmesi

(Piyasa Değerleri, Defter Değerleri ve Farkları)

	2004	2005	2006	2007	2008
Piyasa Değeri	5.112.000 Bin YTL	10.290.000 Bin YTL	9.828.000 Bin YTL	22.050.000 Bin YTL	10.920.000 Bin YTL
Defter Değeri	3.169.324 Bin YTL	3.899.624 Bin YTL	4.472.559 Bin YTL	7.230.960 Bin YTL	10.047.717 Bin YTL
Piyasa Değeri - Defter Değeri	1.942.676 Bin YTL	6.390.376 Bin YTL	5.355.441 Bin YTL	14.819.040 Bin YTL	872.283 Bin YTL

Oluşturulan tablodan da gözlemlendiği gibi, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin defter değeri 2004, 2005, 2006, 2007 ve 2008 yıllarında daima artmıştır. Şirketin defter değerlerinde net bir istikrar söz konusudur. Diğer taraftan, bankanın piyasa değerinde belirli bir istikrardan söz etmek mümkün değildir. Bu durum, şirketin piyasa değeri - defter değeri tutarlarına da yansımıştır.

Aynı zamanda, oluşturulan tabloda da görüldüğü gibi bankanın piyasa değeri yıllar itibariyle defter değerinden daima yüksek bir seyir izlemiştir.

Bankanın entelektüel sermaye raporu oluşturulurken birçok veri toplanmış ve insan sermayesi, yapısal sermaye ile ilişki sermayesi başlıkları altında çeşitli göstergeler listelenmiştir. Entelektüel sermaye raporunun oluşturulması amacıyla yürütülen yoğun ve kapsamlı çalışmanın aksine, piyasa değeri - defter değeri yöntemi ise oldukça yalındır.

Bunun nedeni, piyasa değeri - defter değeri yönteminin literatürde yer alan en basit entelektüel sermaye ölçüm metodu olmasıdır. Bu nedenle uygulamada yalnızca piyasa değeri - defter değeri yöntemi ile yetinilmemiş, ilave olarak katma değer entelektüel katsayısı (the value added intellectual coefficient - VAIC) yöntemine de yer verilmiştir. Ayrıca, entelektüel sermayenin raporlanmasında ana hedef entelektüel sermayenin etkin yönetilmesi ve paydaşların fikir sahibi olması amacıyla ayrıntılı bilgi sunulmasıdır. Entelektüel sermayenin ölçülmesinde ise daha çok rakamsal değerlerin ortaya konulması önceliklidir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermayesi, piyasa değeri - defter değeri yöntemiyle ölçülmüştür. O halde, belirtildiği gibi bir sonraki adım olan bankanın entelektüel sermayesinin katma değer entelektüel katsayısı yöntemiyle ölçümüne geçilebilir.

Katma değer entelektüel katsayısı yöntemini kullanabilmek için yapılması gereken ilk işlem, katma değer tutarının hesaplanmasıdır. Katma değer tutarının belirlenmesi, mal ve hizmetlerin satışından sağlanan gelirle işgücü harcamaları dışındaki tüm harcamaların farkının alınmasıyla sağlanacaktır. Zira, işgücü harcamaları katma değer yaratılmasını sağlayan bir faktör olarak kabul görmekte, bir gider etmeni olarak düşünülmemektedir. Dolayısıyla, katma değer entelektüel katsayısı yöntemine işlerlik kazandırmak için ilk olarak aşağıdaki formül kullanılacaktır:

$$\text{Katma Değer} = \text{Gelir} - \text{Gider}$$

Yukarıda yer alan formülün gelir kısmı için faaliyet gelirleri esas alınmalıdır. Bu amaçla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2008 yıllık raporunda gelir tablosu incelenmelidir. Belirtilen gelir tablosu ışığında, bankanın faaliyet gelirlerinin 31 Aralık 2008 itibariyle 5.270.824 bin YTL olduğu anlaşılmaktadır.⁸²¹

⁸²¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 62.

Formülün gider kısmı için de, şirketin toplam giderlerinden personel giderlerinin çıkartılması gerekmektedir. Zira, toplam giderler bankanın tüm harcamalarına karşılık gelmektedir. İşgücü harcamaları ise personel giderlerine tekabül etmektedir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2008 yıllık raporunda toplam giderlerinin 2.775.746 bin YTL olduğu görülmektedir. Buna karşılık, bankanın personel giderleri de 1.088.687 bin YTL'dir.⁸²² İşgücü harcamaları dışındaki tüm harcamaların tutarı bu durumda 2.775.746 bin YTL - 1.088.687 bin YTL = 1.687.059 bin YTL'dir. Faaliyet gelirleri olan 5.270.824 bin YTL'den 1.687.059 bin YTL'nin çıkartılmasıyla ise, 3.583.765 bin YTL tutarı elde edilir. Dolayısıyla, katma değer tutarı 2008 yılı için 3.583.765 bin YTL'dir.

$$\begin{aligned}\text{Katma Değer} &= 5.270.824 \text{ bin YTL} - 1.687.059 \text{ bin YTL} \\ &= 3.583.765 \text{ bin YTL}\end{aligned}$$

Yöntemin uygulamaya geçirilmesi için atılması gereken ikinci adım ise maddi sermaye etkinliğinin (MSE) hesaplanmasıdır. Bunun için katma değer (KD), fiziksel ve finansal sermayeden oluşan maddi sermayeye (MS) bölünecektir. Diğer bir ifadeyle, MSE için aşağıdaki formül kullanılmalıdır:

$$\text{MSE} = \text{KD} / \text{MS}$$

Katma değer bir önceki adımda 3.583.765 bin YTL olarak hesaplanmıştı. Maddi sermayenin fiziksel sermaye kısmını bulmak için ise Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2008 yıllık raporundan bilançosuna göz atmak gerekir. 31 Aralık 2008 tarihli bilançoya göre, şirketin maddi duran varlıklar (net tutarı) 1.084.696 bin YTL'dir. Belirtilen tutar bankanın fiziksel sermayesidir. Bunun yanında, şirketin finansal sermayesini hesaplamak için yine bilançosunda yer alan (I) nakit değerler ve merkez bankası, (II) gerçeğe uygun değer farkı kar / zarara yansıtılan FV (net), (III) bankalar, (IV) para piyasalarından alacaklar ve (V) satılmaya hazır finansal varlıklar (net) toplanmalıdır. Aralık 2008 tarihli bilançoda, şirketin (I) nakit değerler ve merkez bankası tutarının 5.531.574 bin

⁸²² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., a.g.e, s. 202.

YTL olduğu görölmektedir. (II) gerçeğe uygun değer farkı kar / zarara yansıtılan FV (net) tutarı ise 666.097 bin YTL'dir. Ayrıca, (III) bankalar tutarının 4.801.035 bin YTL, (IV) para piyasalarından alacaklar tutarının da 40.552 bin YTL olduğu dikkat çekmektedir. (V) satılmaya hazır finansal varlıklar (net) ise 17.345.781 bin YTL'dir.⁸²³ Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin bilançosunda yer alan I, II, III, IV ve V no.lu kalemlerle maddi duran varlıklar (net tutarı) toplanmalıdır. Belirtilen işlem yapıldığında, 29.469.735 bin YTL tutarına ulaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, şirketin maddi sermayesi (MS) 29.460.735 bin YTL'dir. Bu durumda, MSE'yi bulmak için 3.583.765 bin YTL tutarındaki KD, 29.460.735 bin YTL tutarındaki MS'ye bölünecektir. Hesaplama neticesinde, MSE'nin Aralık 2008 itibariyle 0,12 olduğu anlaşılmaktadır.

$$\begin{aligned} \text{MSE} &= 3.583.765 \text{ bin YTL} / 29.460.735 \text{ bin YTL} \\ &= 0,12 \end{aligned}$$

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermayesinin katma değer entelektüel katsayısı yöntemi ile ölçülmesi amacıyla, üçüncü adımda insan sermayesi etkinliği (İSE) hesaplanmalıdır. İSE, katma değerin insan sermayesine (İS) oranlanmasıyla bulunur. Vurguladığımız noktayı bir formül yardımıyla şu şekilde gösterebiliriz:

$$\text{İSE} = \text{KD} / \text{İS}$$

Katma değer tutarı daha önce ele alınan adımlarda hesaplanmış ve 3.583.765 bin YTL olarak bulunmuştu. İnsan sermayesi (İS) ise kümülatif işgücü harcamalarını ifade etmektedir. Bunun için, bankanın 2008 yıllık raporunda personel giderlerine bakılmalıdır. 31 Aralık 2008 itibariyle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin personel giderleri 962.916 bin YTL'dir.⁸²⁴ İSE, personele yapılan bir birim yatırımla ne miktarda katma değer yaratıldığını göstermektedir. 3.583.765 bin YTL, 962.916 bin YTL'ye bölündüğünde şirketin insan sermayesi etkinliği 2008 yılı itibariyle 3,72 olarak gözükmemektedir.

⁸²³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 58.

⁸²⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 121.

$$\begin{aligned} \text{İSE} &= 3.583.765 \text{ bin YTL} / 962.916 \text{ bin YTL} \\ &= 3,72 \end{aligned}$$

Hesaplamalarımıza paralel olarak, bankanın personeline 1 birimlik yatırım yapması halinde, 3,72 birimlik bir katma değer elde ettiği belirtilmelidir.

Dördüncü adımda ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermaye tutarı bulunmalıdır. Katma değer entelektüel katsayısı yöntemine göre, şirketin yapısal sermaye (YS) tutarını elde etmek için, katma değer tutarından insan sermayesi tutarı çıkartılmalıdır. Belirtilen husus, şu şekilde formülize edilebilir:

$$\text{YS} = \text{KD} - \text{İS}$$

Daha önce gerçekleştirilen adımlarda, bankanın katma değer tutarının 3.583.765 bin YTL, insan sermayesi tutarının ise 962.916 bin YTL olduğu belirtilmiştir. Bu durumda, şirketin yapısal sermaye tutarı da 2008 yılı itibariyle 2.620.849 bin YTL'dir.

$$\begin{aligned} \text{YS} &= 3.583.765 \text{ bin YTL} - 962.916 \text{ bin YTL} \\ &= 2.620.849 \text{ bin YTL} \end{aligned}$$

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermaye tutarı bulunduktan sonra, takibinde yapısal sermaye etkinliği hesaplanmalıdır. Bu amaçla, şirketin yapısal sermayesi katma değere bölünmelidir. Böylece, katma değer yaratılmasında yapısal sermayenin payı sunulmuş olacaktır. YSE, şu şekilde formülize edilebilir:

$$\text{YSE} = \text{YS} / \text{KD}$$

Bankanın yapısal sermaye tutarı bir önceki adımda 2.620.849 bin YTL olarak hesaplanmıştı. Katma değer tutarı ise 3.583.765 bin YTL olarak ortaya konulmuştu. Dolayısıyla, şirketin yapısal sermaye etkinliği 2008 yılı için 0,73 olmalıdır.

$$\begin{aligned} \text{YSE} &= 2.620.849 \text{ bin YTL} / 3.583.765 \text{ bin YTL} \\ &= 0,73 \end{aligned}$$

Katma değer entelektüel katsayısı yönteminin beşinci ve son adımında ise maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliğinin toplanmasıyla katma değer entelektüel katsayısı (KDEK) hesaplanmalıdır. Katma değer entelektüel katsayısının aşağıdaki şekilde formülize edilmesi mümkündür:

$$\text{KDEK} = \text{MSE} + \text{İSE} + \text{YSE}$$

Şirketin MSE, İSE ve YSE'si daha önce ortaya konulduğundan, KDEK'in hesaplanması zor olmayacaktır. Belirtilen tutarların toplanması sonucunda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de KDEK'in 2008 yılı itibariyle 4,57 olduğu anlaşılmaktadır.

$$\text{KDEK} = 0,12 + 3,72 + 0,73 = 4,57$$

Böylece, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2008 yılına ait katma değer, maddi sermaye, maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi, insan sermayesi etkinliği, yapısal sermaye, yapısal sermaye etkinliği ve katma değer entelektüel katsayısı hesaplandıktan sonra, takip eden aşamada 2007 yılına ait değerler hesaplanmalıdır.

Aralık 2007 itibariyle, bankanın faaliyet gelirleri 3.970.036 bin YTL'dir.⁸²⁵ Diğer taraftan, şirketin toplam giderlerinin 1.823.411 bin YTL olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin personel giderleri ise 2007 yılında 699.515 bin YTL'dir.⁸²⁶ Bu durumda, işgücü harcamaları dışında kalan tüm harcamaların tutarı 1.123.896 bin YTL'dir. Katma değer tutarı (KD) ise 2007 yılı için aşağıdaki şekilde hesaplanacaktır:

⁸²⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 120.

⁸²⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., a.g.e, s. 162.

$$\begin{aligned}\text{Katma Değer} &= \text{Gelir} - \text{Gider} \\ &= 3.970.036 \text{ bin YTL} - 1.123.896 \text{ bin YTL} \\ &= 2.846.140 \text{ bin YTL}\end{aligned}$$

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de 2007 yılına ait maddi sermaye etkniliği de, katma değer tutarının maddi sermayeye bölünmesi suretiyle bulunacaktır. Katma değer tutarı bir önceki adımda 2.846.140 bin YTL olarak bulunmuştu. Maddi sermayenin ise fiziksel sermaye ve finansal sermaye toplamından meydana geldiği bilinmektedir.

Bankanın fiziksel sermaye tutarının tespit edilebilmesi için 31 Aralık 2007 tarihli bilançosunda maddi duran varlıklar (net) değeri incelenmelidir. Şirketin 2007 yıllık raporuna paralel olarak, maddi duran varlıklar (net) değerinin 939.830 bin YTL olduğu belirtilmelidir.⁸²⁷

Ayrıca, şirketin finansal sermayesini hesaplamak için tekrar bilançosuna bakılmalıdır. Burada yer alan nakit değerler ve merkez bankası, gerçeğe uygun değer farkı kar / zarara yansıtılan FV (net), bankalar, para piyasalarından alacaklar ve satılmaya hazır finansal varlıklar (net) toplanmalıdır. 31 Aralık 2007 tarihli bilançoda, bankanın nakit değerler ve merkez bankası tutarının 7.227.867 bin YTL olduğu fark edilmektedir. Gerçeğe uygun değer farkı kar / zarara yansıtılan FV (net) tutarı ise 145.640 bin YTL'dir. Bankalar hesabı mercek altına alındığında da 3.132.983 bin YTL'lik bir tutarla karşılaşılır. Ancak, bankanın para piyasasından alacağı Aralık 2007 itibarıyla bulunmamaktadır. Bu nedenle, para piyasalarından alacaklar tutarı bilançoda yer almamaktadır. Satılmaya hazır finansal varlıklar (net) ise 13.102.474 bin YTL'dir.⁸²⁸

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin bilançosunda bulunan nakit değerler ve merkez bankası, gerçeğe uygun değer farkı kara / zarara yansıtılan FV (net) , bankalar, para piyasasından alacaklar ve satılmaya hazır finansal varlıklar (net) kalemleriyle maddi duran

⁸²⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 170.

⁸²⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., a.g.e, s. 171.

varlıklar (net) değeri toplandığında, 24.548.794 bin YTL'lik bir tutara ulaşılır. Dolayısıyla, şirketin maddi sermayesi (MS) 24.548.794 bin YTL'dir.

Belirtilen koşulda, MSE'yi bulmak amacıyla 2.846.140 bin YTL tutarındaki KD, 24.548.794 bin YTL tutarındaki MS'ye bölünecektir. Yapılan hesaplama sonucunda, MSE'nin 0,11 olduğu tespit edilir.

$$\begin{aligned} \text{MSE} &= 2.846.140 \text{ bin YTL} / 24.548.794 \text{ bin YTL} \\ &= 0,11 \end{aligned}$$

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin ölçülmesi hedefiyle katma değer entelektüel katsayısı yöntemi kullanıldığında, üçüncü adımda insan sermayesi etkinliğinin bulunması şarttır. İnsan sermayesi etkinliği hesap edilirken, katma değer insan sermayesine oranlanır. 2007 yılına ait katma değeri tutarının, halihazırda 2.846.140 bin YTL olduğu bilinmektedir. İnsan sermayesi hesaplanırken ise, kümülatif işgücü harcamaları baz alınmaktadır. Belirtilen doğrultuda, bankanın 2007 yıllık raporunda personel giderlerine göz atılmalıdır. 31 Aralık 2007 itibarıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin personel giderleri 699.515 bin YTL olarak gözükmektedir.⁸²⁹ İSE, personele yapılan bir birimlik yatırım vasıtasıyla ne miktarda katma değer oluşturulduğuna işaret etmektedir. Katma değer tutarı olan 2.846.140 bin YTL, insan sermayesi tutarı olan 699.515 bin YTL'ye bölüldüğünde de 4,06 değerine ulaşılır. Bu değer, bankanın 2007 yılı için insan sermayesi etkinliğini ifade etmektedir.

$$\begin{aligned} \text{İSE} &= 2.846.140 \text{ bin YTL} / 699.515 \text{ bin YTL} \\ &= 4,06 \end{aligned}$$

Bulduğumuz sayı, bankanın çalışanlarına 1 birimlik yatırım yapması durumunda, 4,06 birimlik bir katma değer sağladığını göstermektedir.

⁸²⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 162.

Dördüncü adıma geçildiğinde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermaye tutarı tespit edilmelidir. Katma değer entelektüel katsayısı yöntemi, şirketin yapısal sermaye tutarını bulmak için, katma değer tutarından insan sermayesi tutarının çıkartılması gerektiğini belirtmektedir. Daha önce gerçekleştirdiğimiz hesaplamalarda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin katma değer tutarının 2.846.140 bin YTL olduğu sunulmuştu. Bunun yanında, bankanın insan sermayesi tutarı ise 699.515 bin YTL olarak açıklanmıştı. O halde, şirketin yapısal sermaye tutarının da 2007 yılı için 2.146.625 bin YTL olması gerekir.

$$\begin{aligned} YS &= 2.846.140 \text{ bin YTL} - 699.515 \text{ bin YTL} \\ &= 2.146.625 \text{ bin YTL} \end{aligned}$$

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermaye tutarı da 2007 yılı için hesaplanmıştır. Bir sonraki adımda bu kez yapısal sermaye etkinliğinin bulunması zorunludur. Bunu başarmak için, bankanın yapısal sermayesi katma değere oranlanmalıdır. Bu sayede, katma değer yaratılmasında yapısal sermayenin etkisi daha iyi algılanmış olacaktır. Şirketin yapısal sermaye tutarı 2.146.625 bin YTL olarak hesap edilmişti. Katma değer tutarı da 2.846.140 bin YTL idi. Eldeki verilerle hesaplama yapıldığında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermaye etkinliğinin 2007 yılı için 0,75 olduğu belirtilmelidir.

$$\begin{aligned} YSE &= 2.146.625 \text{ bin YTL} / 2.846.140 \text{ bin YTL} \\ &= 0,75 \end{aligned}$$

Yöntemin son adımına gelindiğinde, maddi sermaye etkinliğinin, insan sermayesi etkinliğinin ve yapısal sermaye etkinliğinin birleşiminden oluşan katma değer entelektüel katsayısının ortaya konulması gereklidir.

Bankanın MSE, İSE ve YSE değerleri daha önce tespit edilmişti. O nedenle, Türkiye Garanti Bankası için 2007 yılına ait KDEK değerinin belirlenmesi basit bir toplama

işleminden ibaret olacaktır. Altı çizilen tutarların toplanması neticesinde, şirkette KDEK'in 2007 yılı itibariyle 4,92 olduğu hesaplanmaktadır.

$$\text{KDEK} = 0,11 + 4,06 + 0,75 = 4,92$$

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermayesinin katma değer entelektüel katsayısı yöntemine göre ölçülmesi amacıyla gerekli işlemler 2008 ve 2007 yılları için yapılmıştır. O halde, uygulamaya dahil olan 2006 yılına ait hesaplamalara geçilebilir.

2008 ve 2007 periyotları için yapıldığı gibi, 2006 yılı için de ilk önce katma değer tutarının belirlenmesinden başlanacaktır. Hatırlanacağı üzere, katma değer tutarı mal ve hizmetlerin satışından sağlanan gelirden işgücü harcamaları haricindeki tüm harcamaların çıkartılması neticesinde bulunmaktadır. Zira, işgücü harcamaları aslen bir gider faktörü olarak görülmemektedir.

Dolayısıyla, katma değer tutarının bulunması amacıyla ilk önce Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2006 yıllık raporunda faaliyet gelirlerinin tespit edilmesi şarttır. Şirketin faaliyet gelirleri, 2006 yıllık raporunda 3.119.676 bin YTL olarak gösterilmektedir.⁸³⁰ Bu tutar, katma değer denkleminin gelir kısmını oluşturmaktadır. Diğer yandan, denklemin gider kısmı için toplam giderlerin ve personel giderlerin bulunması gerekmektedir. Yıllık raporda toplam giderler, 1.465.052 bin YTL olarak yer almaktadır. Personel giderleri ise 531.928 bin YTL tutarındadır.⁸³¹ Bu durumda, şirketin işgücü harcamaları dışında kalan tüm harcamalarının tutarı 933.124 bin YTL olmalıdır. Belirtilen tutara, 1.465.952 bin YTL'den 531.928 bin YTL'nin çıkartılması sonucuna ulaşılmaktadır.

⁸³⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 153.

⁸³¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., a.g.e, s. 144.

$$\begin{aligned}\text{Katma Değer} &= \text{Gelir} - \text{Gider} \\ &= 3.119.676 \text{ bin YTL} - 933.124 \text{ bin YTL} \\ &= 2.186.552 \text{ bin YTL}\end{aligned}$$

Yukarıdaki denklemde de görüldüğü gibi, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de katma değer entelektüel katsayısı yöntemiyle hesaplanan katma değer tutarı 2006 yılı için 2.186.552 bin YTL'dir.

2006 yılı için katma değer tutarı bulunduktan sonra, sıra maddi sermaye etkinliğinin (MSE) hesaplanmasına gelmiştir. Maddi sermaye etkinliği, daha önce de belirtildiği gibi katma değer tutarının maddi sermaye tutarına bölünmesi ile tespit edilir. Böylece, bir birim maddi sermayeden oluşturulan katma değer hakkında fikir sahibi olunacaktır.

Denklemin bir ayağını meydana getiren katma değer tutarı halihazırda elimizde mevcuttur ve 2006 yılı için 2.186.552 bin YTL olduğu bilinmektedir. Oysa ki, maddi sermaye tutarı henüz tarafımızca bilinmemektedir. Ancak, yönteme göre maddi sermayenin fiziksel sermaye ve finansal sermayenin toplamından meydana geldiği bilinmektedir. Bu durumda, maddi sermayenin hesaplanması kolay olacaktır.

Maddi sermayenin fiziksel sermaye kısmını oluşturan tutar için, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2006 yıllık raporunda maddi duran varlıklar (net) değerine bakılması gereklidir. Belirtilen değer, yıllık raporda 885.446 bin YTL olarak gösterilmiştir.⁸³²

Maddi sermayenin finansal sermaye kısmını oluşturan tutar için ise, bankanın 2006 yıllık raporunda yer alan nakit değerler ve merkez bankası, gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan FV (net), bankalar ve diğer mali kuruluşlar, para piyasalarından alacaklar ve satılmaya hazır finansal varlıklar (net) tutarları toplanmalıdır.

⁸³² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 151.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2006 yıllık raporunda nakit değerler ve merkez bankası tutarı 5.276.872 bin YTL'dir. Gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan FV (net) tutarı ise 148.459 bin YTL'dir. Bunların yanında, bankalar ve diğer mali kuruluşlar hesabı için 896.442 bin YTL'lik bir değer söz konusudur. 2006 yılı için para piyasasından alacaklar tutarı sıfırdır. Diğer bir ifadeyle, bankanın Aralık 2006 itibariyle para piyasasından alacağı bulunmamaktadır. Satılmaya hazır finansal varlıklar (net) tutarı da 9.627.930 bin YTL'dir.⁸³³ Bu durumda, nakit değerler ve merkez bankası, gerçeğe uygun değer farkı kar/zarara yansıtılan FV (net), bankalar ve diğer mali kuruluşlar, para piyasasından alacaklar ve satılmaya hazır finansal varlıklar (net) tutarları toplandığında bankanın finansal sermayesi 15.949.703 bin YTL olarak hesaplanmaktadır. Belirtilen tutara, fiziksel sermayeyi ifade eden 885.446 bin YTL eklendiğinde ise 16.835.149 bin YTL elde edilmektedir. Bu rakam, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2006 yılı maddi sermayesini ifade etmektedir.

Maddi sermaye etkinliğinin bulunabilmesi için katma değer, maddi sermayeye bölünecekti. O halde, 2.186.552 bin YTL'yi 16.835.149 bin YTL'ye ilave etmemiz şarttır. Bu bize, bankanın maddi sermaye etkinliğinin 2006 yılı için 0,13 olduğunu göstermektedir.

$$\begin{aligned} \text{MSE} &= \text{KD} / \text{MS} \\ &= 2.186.552 \text{ bin YTL} / 16.835.149 \text{ bin YTL} \\ &= 0,13 \end{aligned}$$

Sırada, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2006 yılı için insan sermayesi etkinliğinin hesaplanması vardır. İnsan sermayesi etkinliği, katma değer'in insan sermayesine bölünmesi suretiyle bulunmaktaydı. İnsan sermayesi için ise kümülatif işgücü harcamaları baz alınmaktaydı. Katma değer tutarına sahibiz. Ancak, insan sermayesi tutarının bulunabilmesi için bankanın 2006 yıllık raporundan personel giderlerine göz

⁸³³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 152.

atmamız gereklidir. Şirketin 2006 yılı için personel giderleri, 531.928 bin YTL'dir.⁸³⁴ Bu durumda, 2.186.552 bin YTL olan katma değer tutarının 531.928 bin YTL olan insan sermayesi tutarına bölünmesiyle insan sermayesi etkinliğinin 4,11 olduğu tespit edilir.

$$\begin{aligned}\text{İSE} &= \text{KD} / \text{İS} \\ &= 2.186.552 \text{ bin YTL} / 531.928 \text{ bin YTL} \\ &= 4,11\end{aligned}$$

İSE'yi ifade eden bu değer, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de personele yapılan 1 birimlik yatırımla 4,11 birimlik katma değer yaratıldığını göstermektedir.

Bir sonraki adımda, bankanın yapısal sermayesi ve yapısal sermaye etkinliği hesaplanmalıdır. Katma değer entelektüel katsayısı yöntemine göre yapısal sermaye, katma değer ile insan sermayesinin farkıdır. Daha önce gerçekleştirdiğimiz işlemlerde katma değer ve insan sermayesi tutarları belirlenmişti. Bu açıdan, yapısal sermaye tutarı rahat bir şekilde belirlenebilir. 2.186.552 bin YTL'den 531.928 bin YTL çıkartıldığında elde edilen sonuç olan 1.654.624 bin YTL, yapısal sermayeyi ifade etmektedir.

$$\begin{aligned}\text{YS} &= \text{KD} - \text{İS} \\ &= 2.186.552 \text{ bin YTL} - 531.928 \text{ bin YTL} \\ &= 1.654.624 \text{ bin YTL}\end{aligned}$$

Artık yapısal sermaye tutarı da bulunduğu göre, yapısal sermaye etkinliğinin hesaplanmasında herhangi bir engel kalmamıştır. Yapısal sermaye tutarının, katma değer tutarına bölünmesi yeterli olacaktır. Bu durumda 1.654.624 bin YTL, 2.186.552 bin YTL'ye oranlandığında yapısal sermaye etkinliği 0,76 olarak hesaplanır.

⁸³⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 144.

$$YSE = YS / KD$$

$$= 1.654.624 \text{ bin YTL} / 2.186.552 \text{ bin YTL}$$

$$= 0,76$$

2006 yılı için gerçekleştirilecek son hesaplama, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de katma değer entelektüel katsayısının bulunmasıyla ilgilidir. Katma değer entelektüel katsayısının tespit edilebilmesi için, maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliği toplanmalıdır. Dolayısıyla, 0,13'ün 4,11 ve 0,76'ya eklenmesi gereklidir. Toplamda ortaya çıkan 5,0 rakamı, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2006 yılı katma değer entelektüel katsayısını ifade etmektedir.

$$KDEK = MSE + İSE + YSE$$

$$= 0,13 + 4,11 + 0,76$$

$$= 5,00$$

Böylece, katma değer entelektüel katsayısı yönteminin tüm işlemleri 2008, 2007 ve 2006 yıllarını kapsayacak şekilde Türkiye Garanti Bankası A. Ş. üzerinde gerçekleştirilmiştir. Şimdi de 2005 yılına ait hesaplamalar yapılacaktır.

Bu bağlamda, her zaman olduğu gibi ilk önce katma değer tutarı hesaplanacaktır. Tekrar hatırlatmak gerekirse, yöntemine göre katma değer tutarının bulunabilmesi için, mal ve hizmet satışından elde edilen gelirden işgücü harcamaları dışındaki tüm harcamaların çıkartılması gerekmektedir. Belirtilen çerçevede, birincil hamle olarak Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2005 yıllık raporundan faaliyet gelirlerine göz atmak akıllıca olacaktır. Şirketin 31 Aralık 2005 tarihli gelir tablosunda, bankanın faaliyet gelirleri 2.731.451 bin YTL olarak belirtilmektedir.⁸³⁵ Diğer yandan, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin toplam giderleri aynı yıl 1.352.401 bin YTL'dir. Personel giderleri ise

⁸³⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 152.

452.796 bin YTL seviyesindedir.⁸³⁶ İlgili veriler ışığında, 1.352.401 bin YTL'den 452.796 bin YTL çıkartıldığında, işgücü harcamaları haricindeki tüm harcamalar rakamına ulaşılacaktır. Çıkartma işlemi sonucunda, 899.605 bin YTL tutarına ulaşılır. Katma değer de, 2.731.451 bin tutarındaki faaliyet gelirleri ile 899.605 bin YTL'nin farkı olacaktır. Yapılan işlem neticesinde, katma değer tutarının 1.831.846 bin YTL olduğu saptanmaktadır.

Katma Değer = Gelir - Gider

= 2.731.451 bin YTL - 899.605 bin YTL

= 1.831.846 bin YTL

2005 yılıyla ilgili yapılacak hesaplamalar dahilinde, bir sonraki adımda Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin maddi sermaye etkinliği bulunmalıdır. Maddi sermaye etkinliği, katma değer maddi sermayeye oranlanması vasıtasıyla belirlenmektedir. Böylece, bir birim maddi sermayeden yaratılan katma değerle ilgili bir göstergeye sahip olunacaktır.

Katma değer tutarı, daha önce belirlendiği üzere 1.831.846 bin YTL'dir. Fakat maddi sermaye, fiziksel sermaye ve finansal sermaye olmak üzere iki farklı bacağa sahiptir ve bu nedenle onun da hesaplanması zorunludur. Fiziksel sermayenin denkleme yerleştirilebilmesi amacıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2005 yıllık raporundan maddi duran varlıklar tutarının ayıklanması gereklidir. 31 Aralık 2005 itibarıyla belirtilen tutar, 1.408.286 bin YTL'dir.⁸³⁷

Finansal sermayenin denkleme yerleştirilebilmesi için ise, bankanın 2005 yıllık raporunda yer alan nakit değerler ve merkez bankası, alım satım amaçlı menkul değerler (net), bankalar ve diğer mali kuruluşlar, para piyasaları ve satılmaya hazır menkul değerler (net) tutarlarının toplanması gerekmektedir. Bahse konu olan yıllık raporda nakit

⁸³⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 142.

⁸³⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., a.g.e, s. 150.

değerler ve merkez bankası hesabı 1.970.688 bin YTL, alım satım amaçlı menkul değerler (net) 213.490 bin YTL, bankalar ve diğer mali kuruluşlar 1.023.606 bin YTL ve satılmaya hazır menkul değerler (net) 8.339.359 bin YTL tutara sahiptir. Para piyasaları hesabının tutarı ise sıfırdır. Diğer bir ifadeyle, bankanın para piyasalarından alacağı bulunmamaktadır.⁸³⁸

Finansal sermayenin bulunabilmesi amacıyla nakit değerler ve merkez bankası, alım satım amaçlı menkul değerler (net), bankalar ve diğer mali kuruluşlar, satılmaya hazır menkul değerler (net) ve para piyasaları hesap tutarları toplandığında 11.547.143 bin YTL tutarına ulaşılır. Fiziksel sermaye ise 1.408.286 bin YTL idi. Bu durumda, fiziksel sermaye ve finansal sermayenin toplamından oluşan maddi sermaye de 12.955.429 bin YTL olacaktır. Daha önce hesaplanan ve 1.831.846 bin YTL tutarına sahip katma değer 12.955.429 bin YTL'ye oranlanması ise, bize maddi sermaye etkinliğini (MSE) verir. Bu doğrultuda, maddi sermaye etkinliği 0,14'dür.

$$\begin{aligned} \text{MSE} &= \text{KD} / \text{MS} \\ &= 1.831.846 \text{ bin YTL} / 12.955.429 \text{ bin YTL} \\ &= 0,14 \end{aligned}$$

Katma değer entelektüel katsayısı yönteminin üçüncü adımında insan sermayesi etkinliği hesaplanmaktadır. İSE, katma değer 12.955.429 bin YTL'ye oranlanması neticesinde elde edilir. Katma değer tutarının 1.831.846 bin YTL olduğu bilinmektedir. Kümülatif işgücü harcamalarını temsil eden insan sermayesi tutarı ise 452.796 bin YTL'dir. Bu durumda, 1.831.846 bin YTL'nin 452.796 bin YTL'ye bölünmesiyle insan sermayesi etkinliğinin 4,05 olduğu anlaşılır.

⁸³⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 150.

$$\begin{aligned}\text{İSE} &= \text{KD} / \text{İS} \\ &= 1.831.846 \text{ bin YTL} / 452.796 \text{ bin YTL} \\ &= 4,05\end{aligned}$$

Demek ki, 2005 yılında Türkiye Garanti Bankası A. Ş. personeline 1 birim yatırım yaptığında 4,05 birimlik katma değer elde etmiştir. İnsan sermayesi etkinliği değeri bunu ifade etmektedir.

Takip eden adımda, bankanın yapısal sermayesi ve yapısal sermaye etkinliği ortaya konulmalıdır. Katma değer entelektüel katsayısı yöntemine göre yapısal sermaye, katma değer ile insan sermayesinin farkıdır. Hem katma değer, hem de insan sermayesi tutarı halihazırda hesaplanmış durumdadır. 1.831.846 bin YTL tutarına sahip katma değerden 452.796 bin YTL tutarlı insan sermayesi çıkartıldığında, 1.379.050 bin YTL tutarına ulaşılır. Vurgulanan tutar, şirketin yapısal sermayesine eşittir.

$$\begin{aligned}\text{YS} &= \text{KD} - \text{İS} \\ &= 1.831.846 \text{ bin YTL} - 452.796 \text{ bin YTL} \\ &= 1.379.050 \text{ bin YTL}\end{aligned}$$

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermaye tutarı da belirlendiğine göre, artık yapısal sermaye etkinliğinin bulunmasında bir engel yoktur. Yapısal sermaye etkinliği bulunurken, yapısal sermaye katma değere oranlanıyordu. 1.379.050 bin YTL'nin 1.831.846 bin YTL'ye oranlanması durumunda 0,75 rakamı elde edilir ve bu bankanın yapısal sermaye etkinliğidir.

$$\begin{aligned}\text{YSE} &= \text{YS} / \text{KD} \\ &= 1.379.050 \text{ bin YTL} / 1.831.846 \text{ bin YTL} \\ &= 0,75\end{aligned}$$

Yukarıda yer alan ve 0,75 oranına sahip yapısal sermaye etkinliği, katma değerlerin yaratılmasında yapısal sermayenin payını göstermektedir.

Katma değer entelektüel katsayısı yönteminin beşinci adımında ise maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliği değerleri toplanarak katma değer entelektüel katsayısı hesaplanıyordu. Belirtilen denklemde, değerler yerine konulduğunda 4,94 rakamı elde edilir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 2005 yılı katma değer entelektüel katsayısı 4,94’dur.

$$\begin{aligned} \text{KDEK} &= \text{MSE} + \text{İSE} + \text{YSE} \\ &= 0,14 + 4,05 + 0,75 \\ &= 4,94 \end{aligned}$$

Böylece, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin entelektüel sermayesi 2008, 2007, 2006 ve 2005 yılları için katma değer entelektüel katsayısı yöntemine göre ölçülmüştür. Şimdi, 2004 yılı hesaplamaları yapılacaktır. Bu amaçla, diğer yıllar için gerçekleştirildiği gibi ilk önce katma değer tutarının hesaplanmasından başlanacaktır.

Katma değer, mal ve hizmetlerin satışından elde edilen gelirle işgücü harcamaları haricindeki tüm harcamaların farkı olarak tanımlanmaktaydı. Bu durumda, herşeyden önce bankanın 2004 yıllık raporundan faaliyet gelirleri tespit edilmelidir. Şirketin belirtilen yıllık raporu, 2004 faaliyet gelirlerinin 2.149.260 bin YTL olduğunu göstermektedir.⁸³⁹ Bunun yanında, katma değer formülünün gider kısmını hesaplamak için bankanın toplam giderleri ve personel giderlerine bakılmalıdır. Ancak, şirketin resmi websitesinde yer alan 2004 yıllık raporu yeterince detaylı olmadığından bu bilgilerin 2005 yıllık raporundaki önceki dönem (2004 yılı) sütunundan temini şarttır. Gerekli inceleme yapıldığında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 2004 yılı toplam giderlerinin 1.084.484 bin YTL, personel giderlerinin ise 368.545 bin YTL olduğu anlaşılmaktadır.⁸⁴⁰ O halde, işgücü

⁸³⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu”, s. 88.

⁸⁴⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu”, s. 142.

harcamaları dışındaki tüm harcamaların tutarı 715.939 bin YTL'dir. Mal ve hizmetlerin satışından elde edilen gelirin 2.149.260 bin YTL olduğu dikkate alındığında, bu durumda katma değer tutarı da 1.433.321 bin YTL olacaktır.

$$\begin{aligned}\text{Katma Değer} &= \text{Gelir} - \text{Gider} \\ &= 2.149.260 \text{ bin YTL} - 715.939 \text{ bin YTL} \\ &= 1.433.321 \text{ bin YTL}\end{aligned}$$

2004 yılı için katma değer tutarı hesaplandıktan sonra, ikinci adım olan maddi sermaye etkinliğinin tespiti şarttır. Maddi sermaye etkinliği, daha önce de vurgulandığı gibi katma değer maddi sermayeye bölünmesi suretiyle bulunur.

Katma değer tutarı yöntemin birinci adımında 1.433.321 bin YTL olarak hesaplanmıştır. Maddi sermaye ise fiziksel sermaye ve finansal sermayenin toplamıdır. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin fiziksel sermayesinin tespiti için, 2004 yıllık raporundan maddi duran varlıklar (net) tutarına bakılmalıdır. Belirtilen raporda maddi duran varlıklar (net) tutarı 1.264.336 bin YTL'dir.⁸⁴¹

Diğer yandan, şirketin finansal sermayesinin hesaplanması amacıyla 2004 yıllık raporunda yer alan nakit değerler ve merkez bankası, alım satım amaçlı menkul değerler (net), bankalar ve diğer mali kuruluşlar ve satılmaya hazır menkul değerler (net) tutarlarının toplanması gereklidir. Yıllık raporda nakit değerler ve merkez bankası 1.290.931 bin YTL, alım satım amaçlı menkul değerler (net) 275.822 bin YTL, bankalar ve diğer mali kuruluşlar 243.594 bin YTL ve satılmaya hazır menkul değerler (net) 5.381.060 bin YTL tutarlarıyla gösterilmektedir.⁸⁴² Bu tutarlar toplandığında ise 7.191.407 bin YTL, finansal sermaye tutarı olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁸⁴¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu", s. 82.

⁸⁴² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., a.g.e, s. 82.

1.264.336 bin YTL tutarlı fiziksel sermayenin 7.191.407 bin YTL tutarlı finansal sermayeye eklenmesi durumunda da, maddi sermaye 8.455.743 bin YTL olarak hesaplanmaktadır. Artık, hem maddi sermaye hem de katma değer tutarı mevcut olduğundan, maddi sermaye etkinliğinin belirlenebilmesi güç olmayacaktır. Katma değer tutarı olan 1.433.321 bin YTL, maddi sermaye tutarı olan 8.455.743 bin YTL'ye bölüldüğünde, maddi sermaye etkinliği 0,16 olarak bulunmaktadır.

$$\begin{aligned} \text{MSE} &= \text{KD} / \text{MS} \\ &= 1.433.321 \text{ bin YTL} / 8.455.743 \text{ bin YTL} \\ &= 0,16 \end{aligned}$$

Maddi sermaye etkinliği, bir birim maddi sermayeden oluşturulan katma değere işaret eder. Dolayısıyla, 2004 yılı için Türkiye Garanti Bankası A. Ş. 1 birim yapısal sermayeden 0,16 birim katma değer sağlamaktadır.

Yöntemin üçüncü adımına geçildiğinde, insan sermayesi etkinliğinin hesaplanması şarttır. İnsan sermayesi etkinliği, katma değer in insan sermayesine, diğer bir ifadeyle külülatif işgücü harcamalarına oranlanmasıyla elde edilir. 2004 yılı için katma değer tutarı 1.433.321 bin YTL idi. İnsan sermayesi tutarı ise 368.545 bin YTL'dir.⁸⁴³ Bu durumda 1.433.321 bin YTL'nin 368.545 bin YTL'ye bölünmesiyle insan sermayesi etkinliği 3,89 olarak hesaplanmaktadır.

$$\begin{aligned} \text{İSE} &= \text{KD} / \text{İS} \\ &= 1.433.321 \text{ bin YTL} / 368.545 \text{ bin YTL} \\ &= 3,89 \end{aligned}$$

⁸⁴³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 142.

Bulunan sonuç ışığında, 2004 yılı için Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de personele yapılan 1 birimlik yatırım neticesinde 3,89 birimlik katma değer oluşturulduğu söylenmelidir. Zira, insan sermayesi etkinliği de bunu ifade etmektedir.

Takip eden adımda, katma değer entelektüel katsayısı yöntemine göre yapısal sermaye ve yapısal sermaye etkinliği hesaplanır. Daha önce de açıklandığı gibi yapısal sermaye, katma değer ile insan sermayesinin farkıdır. Bir önceki adımda hem katma değer tutarı, hem de insan sermayesi tutarı ortaya konulmuştu. Bu durumda yapısal sermayenin bulunması oldukça kolaydır. 1.433.321 bin YTL'den 368.545 bin YTL çıkartıldığında, 1.064.776 bin YTL yapısal sermaye tutarı olarak tespit edilmektedir.

$$\begin{aligned} \text{YS} &= \text{KD} - \text{İS} \\ &= 1.433.321 \text{ bin YTL} - 368.545 \text{ bin YTL} \\ &= 1.064.776 \text{ bin YTL} \end{aligned}$$

Yapısal sermaye tutarının katma değer tutarına bölünmesiyle de yapısal sermaye etkinliğine ulaşılır. Yapısal sermayenin 1.064.776 bin YTL ve katma değer 1.433.321 bin YTL olduğu hesaba katıldığında, yapısal sermaye etkinliğinin 0,74 seviyesinde bulunduğu anlaşılmaktadır.

$$\begin{aligned} \text{YSE} &= \text{YS} / \text{KD} \\ &= 1.064.776 \text{ bin YTL} / 1.433.321 \text{ bin YTL} \\ &= 0,74 \end{aligned}$$

Yukarıdaki değer, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de 2004 yılı itibariyle katma değer oluşturulmasında yapısal sermayenin ne derece etkili olduğunu göstermektedir.

Sonunda, yapısal sermaye etkinliği de hesaplandıktan sonra, Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'nin 2004 yılı için katma değer entelektüel katsayısı bulunacaktır. Maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermayesi etkinliğinin toplamı, katma değer entelektüel katsayısını oluşturmaktadır. Maddi sermaye etkinliği 0,16 idi. İnsan sermayesi etkinliği 3,89 seviyesindeydi. Yapısal sermaye etkinliği ise 0,74 olarak belirlenmişti. Bu durumda, katma değer entelektüel katsayısı 4,79'dur.

$$KDEK = MSE + İSE + YSE$$

$$= 0,16 + 3,89 + 0,74$$

$$= 4,79$$

Böylece, Türkiye Garanti Bankası A. Ő.'nin entelektüel sermayesi 2004, 2005, 2006, 2007 ve 2008 yılları için katma değer entelektüel katsayısı yöntemiyle ölçülmüştür. Aynı zamanda, belirtilen yıllarda bankanın katma değer, fiziksel sermaye, finansal sermaye, maddi sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermaye tutarları ile, maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği, yapısal sermaye etkinliği ve katma değer entelektüel katsayısı rakamları da belirlenmiştir.

Yukarıda yapılan hesaplamalar aşağıdaki tabloda listelenmiştir:

Tablo 5.3.2

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 2004-2008 Yılları Entelektüel Sermayesi’nin

Katma Değer Entelektüel Katsayısı Yöntemi ile Ölçülmesi

	2004	2005	2006	2007	2008
Katma Değer (KD)	1.433.321 Bin YTL	1.831.846 Bin YTL	2.186.552 Bin YTL	2.846.140 Bin YTL	3.583.765 Bin YTL
Fiziksel Sermaye	1.264.336 Bin YTL	1.408.286 Bin YTL	885.446 Bin YTL	939.830 Bin YTL	1.084.696 Bin YTL
Finansal Sermaye	7.191.407 Bin YTL	11.547.143 Bin YTL	15.949.703 Bin YTL	23.608.964 Bin YTL	28.385.039 Bin YTL
Maddi Sermaye (MS)	8.455.743 Bin YTL	12.955.429 Bin YTL	16.835.149 Bin YTL	24.548.794 Bin YTL	29.460.735 Bin YTL
İnsan Sermayesi (İS)	368.545 Bin YTL	452.796 Bin YTL	531.928 Bin YTL	699.515 Bin YTL	962.916 Bin YTL
Yapısal Sermaye (YS)	1.064.776 Bin YTL	1.379.050 Bin YTL	1.654.624 Bin YTL	2.146.625 Bin YTL	2.620.849 Bin YTL
Maddi Sermaye Etkinliği (MSE)	0,16	0,14	0,13	0,11	0,12
İnsan Sermayesi Etkinliği (İSE)	3,89	4,05	4,11	4,06	3,72
Yapısal Sermaye Etkinliği (YSE)	0,74	0,75	0,76	0,75	0,73
Katma Değer Entelektüel Katsayısı (KDEK)	4,79	4,94	5,00	4,92	4,57

Tablodan görüldüğü üzere, katma değer tutarı yıllar itibariyle düzenli ve istikrarlı bir artış göstermektedir. 2004 yılında 1.433.321 bin YTL olan Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin katma değer tutarı, 2005 yılında 1.831.846 bin YTL'ye yükselmiştir. 2006 yılında artış devam etmiş, bankanın katma değer tutarı 2.186.552 bin YTL olmuştur. 2007 yılında 2.846.140 bin YTL ve 2008 yılında 3.583.765 bin YTL seviyesinde gözlemlenen katma değer tutarları, düzenli tırmanışı ispatlayan diğer verilerdir. Şirketin katma değer tutarının istikrarlı bir şekilde yıllar itibariyle artması avantajlıdır. Zira, bankanın mal ve hizmet satışından elde ettiği gelirlerle işgücü harcamaları haricindeki tüm harcamalarının farkı daima artmaktadır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin fiziksel sermaye tutarı ise 2004 yılında 1.264.336 bin YTL'dir. 2005'de bu hususta bir artış gerçekleşmiş, fiziksel sermaye tutarı 1.408.286 bin YTL'ye ulaşmıştır. Fakat, 2006 yılında fiziksel sermaye tutarı 885.446 bin YTL'ye gerilemiştir. Diğer yandan, 2007 senesinde bankanın fiziksel sermayesi yine artma eğilimi göstermiş ve 939.830 bin YTL tutarına sahip olmuştur. Uygulamaya dahil olan son periyot 2008'de ise, fiziksel sermaye tutarı 1.084.696 bin YTL'dir. Dolayısıyla, şirketin fiziksel sermayesi istikrarlı bir yapı arz etmemektedir. Yine de, son iki yılda fiziksel sermayenin tekrar yükseliş trendine geçtiği görülmektedir.

Bankanın finansal sermayesinden söz etmek gerekirse, 2004 yılında 7.191.407 bin YTL'lik bir tutarla karşılaşılır. Bir yıl sonra ise, şirketin finansal sermaye tutarı 11.547.143 bin YTL olmuştur. 2006'da 15.949.703 bin YTL, 2007'de 23.608.964 bin YTL ve 2008'de de 28.385.039 bin YTL tutarları bankanın finansal sermayesini ifade etmektedir. Bu durumda, şirketin finansal sermayesinin her yıl istikrarlı bir şekilde arttığı belirtilmelidir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş. açısından finansal sermayenin yıllar itibariyle yükselmesi, geleceği yönelik olumlu sinyaller vermektedir.

Şirketin maddi sermayesi oluşturulan tablo üzerinden izlendiğinde, ilk önce 2004 yılında maddi sermaye tutarının 8.455.743 bin YTL olduğu vurgulanmalıdır. Ertesi yıl ise maddi sermaye tutarı, 12.955.429 bin YTL'ye yükselmiştir. 2006'da 16.835.149 bin

YTL, 2007’de 24.548.794 bin YTL ve 2008’de 29.460.735 bin YTL’lik maddi sermaye tutarları göze çarpmaktadır. Belirtilen tutarlar dikkate alındığında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin maddi sermayesinin uygulamaya dahil olan beş yıl boyunca istikrarlı bir şekilde yükseldiği söylenmelidir. Aslına bakılırsa bu durum da oldukça doğaldır, zira maddi sermaye tutarı fiziksel sermaye ve finansal sermaye tutarlarının birleşiminden oluşmaktadır. Şirketin maddi sermayesinin yükselen bir grafik çizmesi, banka açısından pozitif bir şekilde yorumlanmalıdır.

İnsan sermayesi ile ilgili yorumlar sunulursa, bankanın 2004 yılında insan sermayesi tutarının 368.545 bin YTL olduğu ve her yıl bu hususta belirli bir artışın gözlemlendiği belirtilmelidir. Oluşturulan tablodan da kolayca görülebileceği gibi, 2005 yılında insan sermayesi tutarı 452.796 bin YTL olmuştur. 2006’da ise 531.928 bin YTL’lik bir tutar söz konusudur. Bir sonraki yıl, bankanın insan sermayesi tutarı 699.515 bin YTL seviyesinde gerçekleşmiştir. Son olarak 2008 yılında da, şirketin insan sermayesinin 962.916 bin YTL tutarına sahip olduğunun altı çizilmelidir. Belirtilen koşullar altında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin insan sermayesi konusunda olumsuz yorumlar yapılması imkansızdır. Zira, şirketin kümülatif işgücü harcamaları artmakta ve banka elde edilen veriler ışığında personele her yıl daha fazla yatırım yapmaktadır. Aynı zamanda, katma değer entelektüel katsayısı yöntemiyle oluşturulan tablo ve hesaplanan insan sermayesi tutarları, daha önce oluşturduğumuz Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin 2004-2008 yılları entelektüel sermaye raporuyla da örtüşmektedir. Zira, sunulan raporda banka personel sayıları ve giderlerinin arttığı gösterilmiş, bu duruma dikkat çekilmiştir.

Yapısal sermayeye odaklanıldığında da, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin yapısal sermayesinin 2004 yılında 1.064.776 bin YTL tutarına sahip olduğu görülmektedir. Takip eden periyotta yapısal sermaye tutarı 1.379.050 bin YTL tutarına yükselmiştir. Daha sonra, 2006 yılında 1.654.624 bin YTL’lik tutar dikkatlerden kaçmamaktadır. Devamında, 2007 yılında yapısal sermaye tutarı 2.146.625 bin YTL ve 2008’de de 2.620.849 bin YTL olmuştur. O halde, yıllar itibariyle Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin yapısal sermaye tutarı düzenli ve istikrarlı bir şekilde artmıştır. Bu durum şirket için olumludur ve iyi bir şekilde

yorumlanmalıdır. Bu arada, katma değer entelektüel katsayısı yöntemiyle hesaplanan ve artış trendinde bulunduğu tespit edilen yapısal sermaye tutarları, daha önce sunulan Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2004-2008 yılları entelektüel sermaye raporuyla da paralellik göstermektedir. Zira, belirtilen raporlarda bankanın şube sayıları, yurtdışı şube adetleri ve ATM sayıları gibi yapısal sermaye göstergelerinin de artış içerisinde olduğuna dikkat çekilmişti. Yalnızca, şirketin yurtdışı temsilcilik sayılarında az miktarda bir azalış söz konusuydu ve diğer tüm yapısal sermaye bileşenleri bir gelişime işaret etmekteydi. Diğer bir ifadeyle, genel hatlarıyla şirketin yapısal sermayesi yıllar itibariyle gittikçe daha iyi bir konuma gelmekteydi. Bu nedenden ötürü, katma değer entelektüel katsayısı yöntemiyle hesaplanan tutarlar, bankanın entelektüel sermaye raporunu desteklemektedir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin maddi sermaye etkinliği ise 2004 yılı için 0,16 olarak hesaplanmıştır. Ancak, bankanın maddi sermaye etkinliği 2005, 2006 ve 2007 yıllarında düşme trendi göstermiş ve sırasıyla 0,14, 0,13 ve 0,11 olarak gerçekleşmiştir. 2008 yılına gelindiğinde ise, şirketin maddi sermaye etkinliği 0,12 seviyesinde gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin maddi sermaye etkinliği konusunda belirli bir istikrardan söz edilemez. Diğer bir ifadeyle, bir birim maddi sermayeden oluşturulan katma değer yıllar itibariyle net bir yükseliş yada alçalış trendini takip etmemiştir. Bu karşın, uygulamaya dahil olan son periyot 2008'de maddi sermaye etkinliğinin tekrar yükseliş eğilimi göstermesi banka açısından sevindiricidir. Zira, katma değer entelektüel katsayısını meydana getiren bileşenlerden bir tanesi maddi sermaye etkinliğidir ve katma değer entelektüel katsayısı ne kadar yüksek olursa banka o ölçüde avantajlı konuma geçecektir.

Sırada, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin insan sermayesi etkinliği rakamlarının oluşturan tablo üzerinden incelenmesi vardır. 2004 yılında, şirketin insan sermayesi etkinliği 3,89'dur. 2005 yılında ise bankanın insan sermayesi yükselmiş ve 4,05 olmuştur. Aynı şekilde, 2006 yılında bir artış daha gerçekleşmiş ve insan sermayesi etkinliği 4,11 seviyesine ulaşmıştır. Ancak, 2007 yılında insan sermayesi etkinliği 4,06'ya gerilemiştir. Benzer bir gerileme 2008'de de yaşanmış ve bu kez 3,72'lik bir değer

gözlemlenmiştir.. O halde, bankanın insan sermayesi etkinliği hususunda düzenli bir istikrar yoktur. 2005 ve 2006 yıllarında insan sermayesi etkinliği artmış, 2007 ve 2008 yıllarında ise azalmıştır. Demek ki, çalışanlara yapılan bir birimlik yatırımla oluşturulan katma değer çeşitli yıllarda değişiklik göstermiş, belirli bir çizgiyi takip etmemiştir. İnsan sermayesi etkinliğinin son yıllarda inişe geçmesi ise banka için üzücüdür. Çünkü, yüksek bir insan sermayesi etkinliği aynı zamanda da daha yüksek bir katma değer entelektüel katsayısını doğurmaktadır. Bu durumda, son yıllarda insan sermayesi etkinliğinin azalması, bankanın daha düşük bir katma değer entelektüel katsayısına sahip olmasına neden olmuştur.

Yapısal sermaye etkinliğine konsantre olursak, uygulamaya dahil olan ilk yıl 2004'de yapısal sermaye etkinliğinin 0,74 olduğunu belirtmemiz gerekir. 2005 yılında ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermaye etkinliği 0,75 seviyesine ulaşmıştır. 2006'da tekrar az da olsa bir artış gerçekleşmiş, yapısal sermaye etkinliği 0,76 olmuştur. Ancak, 2007 yılında yapısal sermaye etkinliği 2005 yılındaki aşamaya gerilemiş ve 0,75 olarak hesaplanmıştır. 2008 yılında ise uygulamaya dahil olan beş yıl içerisinde en düşük seviye tecrübe edilmiş, yapısal sermaye etkinliği 0,73 olmuştur. Belirtilen rakamlar çerçevesinde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermaye etkinliği konusunda net bir istikrarın varolduğu söylenemez. Diğer bir ifadeyle, katma değer oluşturulmasında yapısal sermayenin payı yıllar itibariyle değişiklik göstermektedir. Özellikle, 2007 ve 2008 yıllarında yapısal sermaye etkinliğinin inişe geçmesi pozitif bir tablo çizmemektedir. Zira, bankanın katma değer entelektüel katsayısı hesaplanırken maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliği toplanır. Bu durumda, yapısal sermaye etkinliğinin uygulamaya dahil olan son periyotlarda daha az değerlere sahip olması, bankanın katma değer entelektüel katsayısının daha düşük olmasına yol açmaktadır. Vurgulanan nedenlerden ötürü, yapısal sermaye etkinliğinin son yıllarda azalması iyi değildir.

Son olarak, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin katma değer entelektüel katsayısı değerlerine göz atmak gerekmektedir. Aslında, katma değer entelektüel katsayısı rakamları çok büyük önem arz etmektedir. Zira, bankanın katma değer entelektüel katsayısı

ne derece yüksekse, şirketin toplam kaynaklarından yaratacağı katma değer de o oranda büyüktür. 2004 yılında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin katma değer entelektüel katsayısı 4,79'dur. 2005 yılında ise, arzu edilen bir şekilde bankanın katma değer entelektüel katsayısı 4,94'e yükselmiştir. 2006 yılında da şirket bir başka olumlu tecrübe yaşamış ve katma değer entelektüel katsayısı 5,00'a yükselmiştir. Fakat, 2007'de Türkiye Garanti Bankası A. Ş. katma değer entelektüel katsayısı bazında başarısını düşürmüş ve 4,92'lik bir değere sahip olmuştur. 2008 yılında ise bankanın katma değer entelektüel katsayısı daha da gerilemiş ve 4,57 olarak gözlemlenmiştir. Katma değer entelektüel katsayısı yönteminin temel amacının şirketlerin katma değer entelektüel katsayılarının hesaplanması ve entelektüel sermayelerinin bu yolla ölçülmesi olduğu düşünüldüğünde, son yıllarda bankanın katma değer entelektüel katsayısının azalması olumlu bir şekilde yorumlanamaz.

Böylece, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermayesi 2004-2008 yıllarını kapsayan periyot için piyasa değeri - defter değeri yöntemi ve katma değer entelektüel katsayısı yöntemiyle ölçülmüştür. Elde edilen sonuçlarla ilgili analizler yapılmış, gerekli yorumlar da sunulmuştur. Bunun yanında, her iki yöntemin sunduğu bulguların ne derece paralellik gösterdiği de araştırılmalı ve incelenmelidir. Diğer bir ifadeyle, belirtilen iki farklı yöntemin ortaya koyduğu verilerin ne kadar örtüştüğü yada farklılaştığı kontrol edilmelidir. Bu amaçla, piyasa değeri - defter değeri yöntemi ile katma değer entelektüel katsayısı yönteminin nihai sonuçları bir tablo yardımıyla karşılaştırılmalıdır. Tablo, her iki yöntemin neticelerini özetleyecek ve efektif bir biçimde kıyaslamaya olanak tanıyacaktır.

Aşağıdaki tabloda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin 2004-2008 yılları arasında, piyasa değeri - defter değeri yöntemi ve katma değer entelektüel katsayısı yöntemiyle ölçümünün karşılaştırılması gösterilmektedir:

Tablo 5.3.3

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de Entelektüel Sermaye'nin 2004-2008 Yılları Arasında Piyasa Değeri - Defter Değeri Yöntemi ve Katma Değer Entelektüel Katsayısı Yöntemiyle Ölçümünün Karşılaştırılması

	2004	2005	2006	2007	2008
Piyasa Değeri - Defter Değeri	1.942.676 Bin YTL	6.390.376 Bin YTL	5.355.441 Bin YTL	14.819.040 Bin YTL	872.283 Bin YTL
Katma Değer Entelektüel Katsayısı (KDEK)	4,79	4,94	5,00	4,92	4,57

Oluşturulan tabloda, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin 2004 yılında piyasa değeri ve defter değeri farkının 1.942.676 bin YTL olduğu görülmektedir. Aynı yıl, bankanın katma değer entelektüel katsayısı ise 4,79'dur. Uygulamaya dahil olan ilk periyot 2004 yılı olduğu için, bu zaman dilimine ilişkin herhangi bir yorumlamada bulunmak çok mantıklı olmayacaktır.

2005 yılında ise hem şirketin piyasa değeri ve defter değeri farkında, hem de katma değer entelektüel katsayısında artış gözlemlenmektedir. Bahse konu olan yılda piyasa değeri ve defter değeri farkı 6.390.376 bin YTL'ye yükselmiştir. Şirketin katma değer entelektüel katsayısı ise 4,94 düzeyine çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle, Türkiye Garanti

Bankası A. Ş.'de entelektüel sermaye 2005 yılında her iki yönleme göre de ilerleme kaydetmiştir.

Uygulamaya dahil bir sonraki periyot olan 2006'dan söz etmek gerekirse, piyasa değeri - defter değeri tutarının 5.355.441 bin YTL'ye gerilediği görülmektedir. Fakat, bankanın katma değer entelektüel katsayısı tam tersine artmış ve 5,00'a yükselmiştir. Bu durumda, 2006 yılı için piyasa değeri - defter defter yöntemi ve katma değer entelektüel katsayısı yöntemi örtüşmemektedir. Piyasa değeri - defter değeri yöntemine göre bankanın entelektüel sermayesi 2006 yılında gerilemeye tanık olmuş, katma değer entelektüel katsayısı yöntemine göre ise zenginleşmiştir.

Her iki yöntemi 2007 yılı için karşılaştırırsak, bu kez 2006 yılında gerçekleşen durumun tam tersiyle karşılaşırız. Piyasa değeri - defter değeri tutarı, 2007 yılında 14.819.040 bin YTL'ye yükselmiştir. Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin katma değer entelektüel katsayısı ise 4,92'ye gerilemiştir. O halde, 2007 yılında piyasa değeri - defter değeri yöntemine göre bankanın entelektüel sermayesi daha iyi bir konuma gelmiştir. Fakat, katma değer entelektüel katsayısı yöntemine göre şirketin entelektüel sermayesi fakirleşme eğilimindedir.

Son olarak, 2008 yılı için her iki yöntem de paralellik arz etmektedir. Zira, bankanın piyasa değeri - defter değeri tutarı 872.283 bin YTL seviyesine gerilemiştir. Katma değer entelektüel katsayısı ise 4,57 düzeyine inmiştir. Dolayısıyla, her iki yönleme göre de Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermayesi 2008 yılında gerileme kaydetmiştir.

Böylece, piyasa değeri - defter değeri yöntemiyle elde edilen sonuçlar, katma değer entelektüel katsayısı yöntemiyle bulunan sonuçlarla karşılaştırılmış ve ilgili yorumlar sunulmuştur. Sırada, uygulamanın korelasyon analizi kısmını gerçekleştirmek vardır. Diğer bir ifadeyle, daha önce vurgulandığı gibi katma değer entelektüel katsayısını oluşturan maddi sermaye etkinliği (MSE), insan sermayesi etkinliği (İSE) ve yapısal sermaye etkinliği (YSE) ile katma değer (KD), varlıkların kazanma gücü (ROA - Return on

Assets), aktif devir hızı (ATO - Assets Turnover), faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı (CTA - Cost to Assets) ve piyasa değeri defter değeri oranı (MB - Market to Book Value) arasındaki ilişki korelasyon analizi gerçekleştirilerek incelenecektir. Belirtilen korelasyon analizi kapsamında MSE, İSE ve YSE bağımsız değişken, KD, ROA, ATO, CTA ve MB ise bağımlı değişken olarak ele alınacaktır.

Bağımsız değişken değerleri olarak kullanılacak maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliği rakamları halihazırda mevcuttur. Diğer taraftan, bağımlı değişkenler içerisinde yer alan katma değer tutarları da hesaplanmış durumdadır. Bu durumda, yalnızca bağımlı değişkenler arasında bulunan varlıkların kazanma gücü, aktif devir hızı, faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı ve piyasa değeri defter değeri oranının korelasyon analizinde kullanılmak üzere hesaplanması gerekmektedir.

Belirtilen bağımlı değişken değerleri arasında, piyasa değeri defter değeri oranı kolay bir şekilde hesaplanacaktır. Zira, piyasa değeri - defter değeri yöntemiyle Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermayesi ölçülürken, 2004-2008 yılları arasında şirketin piyasa değerleri ve defter değerleri tutarları sunulmuştu.

O halde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin uygulamaya tabi olan beş yıl (2004-2008) için piyasa değeri defter değeri oranlarını sırayla hesaplayalım.

2008 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Piyasa Değeri} / \text{Defter Değeri} &= 10.920.000 \text{ Bin YTL} / 10.047.717 \text{ Bin YTL} \\ &= 1,09 \end{aligned}$$

2007 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Piyasa Değeri} / \text{Defter Değeri} &= 22.050.000 \text{ Bin YTL} / 7.230.960 \text{ Bin YTL} \\ &= 3,05 \end{aligned}$$

2006 yılı için:

$$\text{Piyasa Değeri / Defter Değeri} = 9.828.000 \text{ Bin YTL} / 4.472.559 \text{ Bin YTL} \\ = 2,20$$

2005 yılı için:

$$\text{Piyasa Değeri / Defter Değeri} = 10.290.000 \text{ Bin YTL} / 3.899.624 \text{ Bin YTL} \\ = 2,64$$

2004 yılı için:

$$\text{Piyasa Değeri / Defter Değeri} = 5.112.000 \text{ Bin YTL} / 3.169.324 \text{ Bin YTL} \\ = 1,61$$

Sırada, bağımlı değişkenler arasında bulunan ve korelasyon analizinde kullanılacak varlıkların kazanma g¼c¼ oranının hesaplanması vardır. Belirtilen oran, aynı zamanda bir karlılık modeli olarak d¼ř¼n¼lm¼řt¼r. Varlıkların kazanma g¼c¼ hesaplanırken aşağıdaki form¼l kullanılacaktır:

$$\text{Varlıkların Kazanma G¼c¼} = \text{Net Kar} / \text{Varlıkların Defter Değeri}$$

Form¼lde yer alan varlıkların defter değeri tutarı, 2004-2008 yılları için halihazırda mevcuttur. Ancak, bankanın net kar tutarlarının beş yıllık s¼re zarfı için tespit edilmesi gereklidir. T¼rkiye Garanti Bankası A. ř.'nin yıllık raporlarından bilançosu incelendiğinde ise, net kar tutarlarına rahatlıkla ulaşılmaktadır.

Örneğin, şirketin 2008 yılı net karı 1.750.488 bin YTL'dir.⁸⁴⁴ 2007 yılına ait bilanço mercek altına alındığında da, T¼rkiye Garanti Bankası A. ř.'nin net karının

⁸⁴⁴ T¼rkiye Garanti Bankası A. ř., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 59.

2.315.616 bin YTL olduğu anlaşılmaktadır.⁸⁴⁵ 31 Aralık 2006 tarihli bilançoda ise, bankanın net karının 1.063.663 bin YTL olduğu belirtilmiştir.⁸⁴⁶ Bir önceki yıl olan 2005'den söz etmek gerekirse, şirketin net karının 708.394 bin YTL olduğu vurgulanmalıdır.⁸⁴⁷ Uygulamanın kapsamına giren son periyot 2004'de ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin net karı 450.549 bin YTL tutarına sahip olmuştur.⁸⁴⁸

Bankanın beş yıllık net kar tutarları elde edildiğine göre, bir sonraki adımda 2004-2008 periyodu için varlıkların kazanma gücü sırayla hesaplanmalıdır.

2008 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Varlıkların Kazanma Gücü} &= 1.750.488 \text{ Bin YTL} / 10.047.717 \text{ Bin YTL} \\ &= 0,17 \end{aligned}$$

2007 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Varlıkların Kazanma Gücü} &= 2.315.616 \text{ Bin YTL} / 7.230.960 \text{ Bin YTL} \\ &= 0,32 \end{aligned}$$

2006 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Varlıkların Kazanma Gücü} &= 1.063.663 \text{ Bin YTL} / 4.472.559 \text{ Bin YTL} \\ &= 0,24 \end{aligned}$$

2005 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Varlıkların Kazanma Gücü} &= 708.394 \text{ Bin YTL} / 3.899.624 \text{ Bin YTL} \\ &= 0,18 \end{aligned}$$

⁸⁴⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 105.

⁸⁴⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 101.

⁸⁴⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 104.

⁸⁴⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu", s. 87.

2004 yılı için:

$$\begin{aligned}\text{Varlıkların Kazanma Gücü} &= 450.549 \text{ Bin YTL} / 3.169.324 \text{ Bin YTL} \\ &= 1,42\end{aligned}$$

Böylece, tüm varlıkların kazanma gücü oranları hesaplanmıştır. Sırada, bağımlı değişkenler arasında yer alan ve korelasyon analizinde kullanılacak aktif devir hızı rakamlarının hesaplanması vardır. Aktif devir hızı aynı zamanda uygulamada bir verimlilik modeli olarak düşünülmüştür. Aşağıda, aktif devir hızının hesaplanışında kullanılan formül yer almaktadır:

$$\text{Aktif Devir Hızı} = \text{Net Faiz Geliri} / \text{Varlıkların Defter Değeri}$$

Daha önce de açıklandığı gibi, varlıkların defter değeri tutarları 2004-2008 yılları kapsamında mevcut durumdadır. Fakat, net faiz geliri tutarları henüz belirlenmiş değildir. Belirtilen tutarların tespiti için, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin beş yıllık süre zarfındaki bilançoları incelenmelidir. Böylece, net faiz geliri rakamları kolay bir şekilde elde edilecektir.

Bankanın 31 Aralık 2008 tarihli gelir tablosu dikkate alındığında, net faiz gelirinin 3.177.960 bin YTL olduğu görülmektedir.⁸⁴⁹ Diğer taraftan, şirketin 2007 yılındaki net faiz geliri ise 2.804.103 bin YTL'dir.⁸⁵⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 31 Aralık 2006 itibariyle de 1.901.806 bin YTL net faiz geliri sağlamıştır.⁸⁵¹ Bir önceki yıl olan 2005'e ait banka gelir tablosu mercek altına alındığında, bu kez net faiz gelirinin 1.674.660 bin YTL olduğu görülmektedir.⁸⁵² Uygulama dahilinde ele alınan son yıl

⁸⁴⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 62.

⁸⁵⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 172.

⁸⁵¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 153.

⁸⁵² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 152.

2004’de ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.’nin net faiz geliri 1.287.787 bin YTL tutarında ortaya çıkmıştır.⁸⁵³

Şirketin beş yıllık net faiz geliri tutarları belirlenmiştir. O halde, yıllar bazında aktif devir hızı hesaplamalarına geçilebilir.

2008 yılı için:

$$\begin{aligned}\text{Aktif Devir Hızı} &= 3.177.960 \text{ Bin YTL} / 10.047.717 \text{ Bin YTL} \\ &= 0,32\end{aligned}$$

2007 yılı için:

$$\begin{aligned}\text{Aktif Devir Hızı} &= 2.804.103 \text{ Bin YTL} / 7.230.960 \text{ Bin YTL} \\ &= 0,39\end{aligned}$$

2006 yılı için:

$$\begin{aligned}\text{Aktif Devir Hızı} &= 1.901.806 \text{ Bin YTL} / 4.472.559 \text{ Bin YTL} \\ &= 0,43\end{aligned}$$

2005 yılı için:

$$\begin{aligned}\text{Aktif Devir Hızı} &= 1.674.660 \text{ Bin YTL} / 3.899.624 \text{ Bin YTL} \\ &= 0,43\end{aligned}$$

2004 yılı için:

$$\begin{aligned}\text{Aktif Devir Hızı} &= 1.287.787 \text{ Bin YTL} / 3.169.324 \text{ Bin YTL} \\ &= 0,41\end{aligned}$$

⁸⁵³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu”, s. 84.

Böylelikle, aktif devir hızı oranları da 2004-2008 yılları için tespit edilmiştir. Sırada, bağımlı değişkeler arasında yer alan ve korelasyon analizinde kullanılacak faaliyet giderleri toplam varlıklar oranının hesaplanması vardır. Bunun için, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yıllık raporlarına başvurulacak ve şirketin faaliyet giderleri toplam varlıklarına bölünecektir.

Bankanın 31 Aralık 2008 tarihli gelir tablosu incelendiğinde, faaliyet giderlerinin 2.542.390 bin YTL olduğu görülmektedir.⁸⁵⁴ 2007 yılında ise, şirketin faaliyet giderleri 1.823.411 bin YTL'dir.⁸⁵⁵ 31 Aralık 2006 itibariyle de, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin faaliyet giderleri 1.465.052 bin YTL tutarına sahip olmuştur.⁸⁵⁶ Bir önceki yıl olan 2005'te, şirketin faaliyet giderleri 1.352.401 bin YTL'dir.⁸⁵⁷ Son olarak, Aralık 2004 döneminde ise Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin faaliyet giderlerinin 1.084.484 bin YTL olduğu belirtilmelidir.⁸⁵⁸

Şirketin 2004-2008 periyotuna ait faaliyet giderleri sunulduğuna göre, takip eden adımda toplam varlık tutarlarının tesbitine geçilmelidir. 31 Aralık 2008 tarihi itibariyle, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin toplam varlık tutarı 88.940.860 bin YTL'dir.⁸⁵⁹ 2007 yılında ise, bankanın toplam varlık tutarının 67.578.482 bin YTL olduğu göze çarpmaktadır.⁸⁶⁰ Aralık 2006 döneminde de, şirketin toplam varlık tutarı 50.286.913 bin YTL olarak ortaya çıkmıştır.⁸⁶¹ Bir önceki periyot olan Aralık 2005'e gelindiğinde, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. toplam varlık tutarının 36.468.239 bin YTL seviyesinde bulunduğu anlaşılmaktadır.⁸⁶² Uygulama kapsamına giren son dönem Aralık 2004 ele

⁸⁵⁴ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu", s. 62.

⁸⁵⁵ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu", s. 172.

⁸⁵⁶ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu", s. 153.

⁸⁵⁷ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu", s. 152.

⁸⁵⁸ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., "Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu", s. 88.

⁸⁵⁹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2008, s. 73.

⁸⁶⁰ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2007, s. 120.

⁸⁶¹ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2006, s. 122.

⁸⁶² Türkiye Garanti Bankası A. Ş., 2005, s. 124.

alındığında da, şirketin toplam varlık tutarının 26.267.917 bin YTL olduğu yıllık raporunda yer almaktadır.⁸⁶³

Şimdi, şirketin faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı yıllar itibariyle hesaplanacaktır.

2008 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Faaliyet Giderleri Toplam Varlıklar Oranı} &= 2.542.390 \text{ Bin YTL} / \\ 88.940.860 \text{ Bin YTL} & \\ &= 0,03 \end{aligned}$$

2007 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Faaliyet Giderleri Toplam Varlıklar Oranı} &= 1.823.411 \text{ Bin YTL} / \\ 67.578.482 \text{ Bin YTL} & \\ &= 0,03 \end{aligned}$$

2006 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Faaliyet Giderleri Toplam Varlıklar Oranı} &= 1.465.052 \text{ Bin YTL} / \\ 50.286.913 \text{ Bin YTL} & \\ &= 0,03 \end{aligned}$$

2005 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Faaliyet Giderleri Toplam Varlıklar Oranı} &= 1.352.401 \text{ Bin YTL} / \\ 36.468.239 \text{ Bin YTL} & \\ &= 0,04 \end{aligned}$$

⁸⁶³ Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu”, s. 87.

2004 yılı için:

$$\begin{aligned} \text{Faaliyet Giderleri Toplam Varlıklar Oranı} &= 1.084.484 \text{ Bin YTL} / \\ 26.267.917 \text{ Bin YTL} & \\ &= 0,04 \end{aligned}$$

Görüldüğü gibi, faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı da uygulamaya dahil olan beş yıl için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Dolayısıyla, korelasyon analizinde kullanılacak tüm bağımlı ve bağımsız değişken değerleri tespit edilmiştir. Belirtilen değerlerin bir istatistik programına girilmesini takiben korelasyon analizi gerçekleştirilecek, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır. Korelasyon analizinin gerçekleştirilmesi amacıyla WinQSB istatistik programından yararlanılacak, bağımlı ve bağımsız değişken verileri vurgulanan yazılıma aktarılacaktır. Ancak öncesinde, korelasyon analizinde kullanılacak bağımlı ve bağımsız değişken değerlerinin bir tablo yardımıyla özet halinde gösterimi ve bunlarla ilgili yorumların sunumu faydalı olacaktır.

Aşağıdaki tabloda, bağımlı ve bağımsız değişken değerleri toplu olarak gösterilmektedir:

Tablo 5.3.4
Korelasyon Analizinin Gerçekleştirilmesi Amacıyla Belirlenen
Bağımlı ve Bağımsız Değişken Değerleri

Bağımlı Değişkenler					
	2004	2005	2006	2007	2008
KD	1.433.321 Bin YTL	1.831.846 Bin YTL	2.186.552 Bin YTL	2.846.140 Bin YTL	3.583.765 Bin YTL
MB (PD/DD)	1,61	2,64	2,20	3,05	1,09
ROA	1,42	0,18	0,24	0,32	0,17
ATO	0,41	0,43	0,43	0,39	0,32
CTA	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03
Bağımsız Değişkenler					
MSE	0,16	0,14	0,13	0,11	0,12
İSE	3,89	4,05	4,11	4,06	3,72
YSE	0,74	0,75	0,76	0,75	0,73

Tablodan da görülebildiği gibi, bağımlı değişkenler arasında yer alan katma değer tutarı yıllar itibariyle artmıştır. 2004 yılında 1.433.321 bin YTL olan katma değer tutarı, 2005 yılında 1.831.846 bin YTL'ye yükselmiştir. Ertesi yıl tekrar artış gerçekleşmiş, katma değer tutarı 2.186.552 bin YTL olmuştur. Arzu edilen şekilde, katma değer tutarının 2007 yılında 2.846.140 bin YTL'ye ve 2008 yılında da 3.583.765 bin YTL'ye çıktığı görülmektedir. Katma değer tutarının her yıl istikrarlı bir şekilde artması, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. açısından oldukça avantajlıdır.

Bağımlı değişkenlerden bir diğeri, piyasa değeri defter değeri oranıdır. Oluşturulan tablo, piyasa değeri defter değeri oranının 2004 yılında 1,61 olduğu görülmektedir. 2005 yılında ise oran 2,64'e yükselmiştir. Bu durum, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. için sevindiricidir. Fakat, 2006 yılında oranının 2,20'ye gerilediği dikkat çekmektedir. Banka açısından belirtilen husus karamsar bir tablo çizmiştir. 2007 yılına gelindiğinde ise, piyasa değeri defter değeri oranının 3,05'e yükseldiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin piyasa değeri defter değeri oranı 2007 yılında tavan yapmıştır. Ancak, 2008 yılında büyük bir düşüş tecrübe edilmiş ve oran 1,09'a gerilemiştir. Bu durumda, piyasa değeri defter değeri oranı bazında istikrar söz konusu değildir. Özellikle, uygulamaya dahil olan son yılda oranın büyük ölçüde inişe geçmesi ise kaygı vericidir.

Varlıkların kazanma gücü de bağımlı değişkenler arasındadır ve bu nedenle tablo üzerinden sergilemiş olduğu trend incelenmelidir. 2004 yılında, varlıkların kazanma gücü 1,42'dir. Ancak, 2005 yılında bu hususta bir gerileme yaşanmış ve varlıkların kazanma gücü 0,18'e düşmüştür. Belirtilen durum banka açısından dezavantajlıdır. Zira, varlıkların kazanma gücü hesap edilirken daha önce de vurgulandığı gibi net kar, varlıkların değer değerine bölünmektedir. 2006 yılına gelindiğinde ise, varlıkların kazanma gücü 0,24'e yükselmiştir. Böylece, banka avantajlı konuma geçmiştir. Takip eden yılda, varlıkların kazanma gücü bir kez daha artmış ve 0,32 seviyesine ulaşmıştır. Ancak, olumsuz bir şekilde varlıkların kazanma gücü 2008 yılında 0,17'ye gerilemiş ve beş yıllık periyotta en düşük seviyeyi bulmuştur. Dolayısıyla, piyasa değeri defter değeri oranında olduğu gibi

varlıkların kazanma gücü konusunda da 2008 yılında en düşük değerler tecrübe edilmiştir. Ayrıca hem piyasa değeri defter değeri oranında hem de varlıkların kazanma gücü değerlerinde yıllar bazında istikrarsızlık olduğu dikkatlerden kaçmamaktadır.

Aktif devir hızı, uygulama kapsamında ele alınan bağımlı değişkenlerin dördüncüsüdür ve bu nedenden ötürü sahip olduğu trendin incelenmesi şarttır. Aktif devir hızı, 2004 yılında 0,41 seviyesindedir. 2005 ve 2006 yıllarında ise aktif devir hızı artmış ve 0,43'e yükselmiştir. Bu durum, banka perspektifinden pozitif bir tablo çizmektedir. Zira, daha önce de açıklandığı gibi aktif devir hızı, net faiz gelirin varlıkların defter değerine bölünmesi suretiyle hesaplanmaktadır. Ancak, 2007 yılında aktif devir hızının 0,39'a düştüğü görülmektedir. 2008 yılında ise bir başka düşüş gerçekleşmiş ve aktif devir hızı 0,32'ye gerilemiştir. Özellikle son yıllarda aktif devir hızının düşmesi iyi bir şekilde yorumlanamaz. Ayrıca, aktif devir hızı bazında belirgin bir istikrarsızlığın hüküm sürdüğü de açıktır. Bunun yanında, en düşük aktif devir hızı değerinin 2008 yılında tecrübe edildiği gözlemlenmektedir. Vurgulanan açıdan, aktif devir hızının piyasa değeri defter değeri oranı ve varlıkların kazanma gücü ile paralellik gösterdiği belirtilmelidir. Zira, üçü de en düşük değerlerini 2008 yılında tecrübe etmişlerdir.

Faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı, uygulamaya dahil olan bağımlı değişkenlerin beşincisidir. Dolayısıyla, beş yıllık süre zarfında nasıl bir seyir izlediği önem taşımaktadır. Oluşturulan tablo incelendiğinde, faaliyet giderleri toplam varlıklar oranının 2004 yılında 0,04 olduğu görülmektedir. 2005 yılı için oran sabit kalmış, bir kez daha 0,04 olarak gerçekleşmiştir. Ancak 2006, 2007 ve 2008 yıllarında faaliyet giderleri toplam varlıklar oranının 0,03'e düştüğü gözlemlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, uygulamaya dahil olan son üç yılda oran alçalışa geçmiştir. Belirtilen durum, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. açısından avantajlıdır. Zira faaliyet giderleri toplam varlıklar oranının yüksek değil, düşük olması tercih edilir. Dolayısıyla, banka için vurgulanan noktada olumlu yorumlar sunulmalıdır. Ayrıca, faaliyet giderleri toplam varlıklar oranının beş yıl boyunca çok fazla değişim göstermediği belirtilmelidir.

Bağımsız değişken değerlerinden söz etmek gerekirse, ilk önce oluşturulan tabloda da görüleceği üzere maddi sermaye etkinliğinin mercek altına alınması gereklidir. Maddi sermaye etkinliği 2004 yılında 0,16 değerine sahipken, 2005 yılında 0,14 değerine gerilemiştir. Düşüş trendi 2006 ve 2007 yıllarında da devam etmiş, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin maddi sermaye etkinliği sırayla 0,13 ve 0,11 olarak gerçekleşmiştir. Uygulamaya dahil olan son yıl 2008'de ise, maddi sermaye etkinliği 0,12'ye yükselmiştir. Maddi sermaye etkinliği, katma değer entelektüel katsayısını oluşturan bileşenlerden biridir. Dolayısıyla, maddi sermaye etkinliğinin yüksek oluşu, katma değer entelektüel katsayısının da yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu durum da şirketler için bir avantaj unsurudur. Belirtilenlerle bağlantılı olarak, maddi sermaye etkinliğinin 2005, 2006 ve 2007 yıllarında düşüşe geçmiş olmasının olumsuz, 2008 yılında tekrar yükselişe geçmiş olmasının ise olumlu olduğu söylenmelidir.

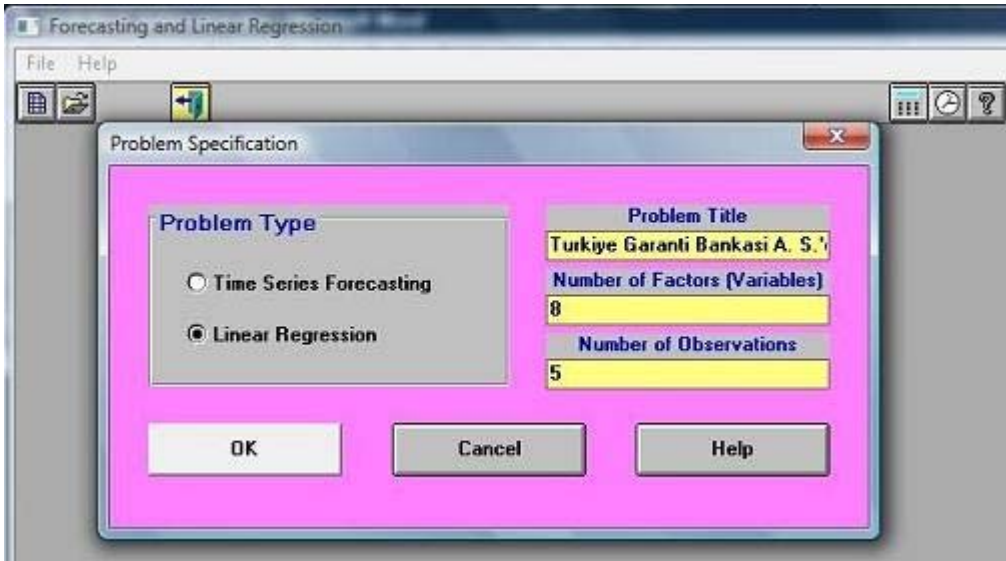
Bağımsız değişkenlerden bir diğeri ise, insan sermayesi etkinliğidir. Oluşturulan tabloda, insan sermayesi etkinliğinin 2004 yılında 3,89 olduğu görülmektedir. 2005 ve 2006 yıllarında insan sermayesi etkinliği yükselmiş, sırayla 4,05 ve 4,11 seviyelerinde gerçekleşmiştir. Ancak, 2007 ve 2008 yıllarında bu kez insan sermayesi etkinliği azalarak sırayla 4,06 ile 3,72 olmuştur. Maddi sermaye etkinliği gibi, insan sermayesi etkinliği de katma değer entelektüel katsayısını oluşturan bileşenlerden biridir. Bu nedenle, insan sermayesi etkinliğinin 2005 ve 2006 yıllarında yükselmesi Türkiye Garanti Bankası A. Ş. için arzu edilen bir durumken, 2007 ve 2008 yıllarında azalması istenmeyen bir koşuldur.

Korelasyon analizine tabi olan bağımsız değişkenlerden üçüncüsü de yapısal sermaye etkinliğidir. Tabloda, bankanın yapısal sermaye etkinliğinin 2004 yılında 0,74 olduğu görülmektedir. 2005 ve 2006 yıllarında şirketin yapısal sermaye etkinliği artmış, sırayla 0,75 ile 0,76 olarak gerçekleşmiştir. Ancak, 2007 ve 2008 yıllarında Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin yapısal sermaye etkinliği düşerek, sırayla 0,75 ile 0,73 seviyelerinde gerçekleşmiştir. Yapısal sermaye etkinliği ne kadar yüksek olursa, katma değer entelektüel katsayısı da o kadar yüksek olmaktadır. Bu nedenle, yapısal sermaye etkinliğinin yüksek

olması arzu edilir. Dolayısıyla, yapısal sermaye etkinliğinin 2005 ve 2006 yıllarında artması Türkiye Garanti Bankası A. Ş. açısından avantajlı, 2007 ve 2008 yıllarda azalması ise dezavantajlı olmuştur.

Korelasyon analizinin gerçekleştirilmesi amacıyla belirlenen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin yer aldığı tablo da yorumlandığına göre, bir sonraki adımda korelasyon analizinin yapılması için herhangi bir engel kalmamıştır. Daha önce vurgulandığı gibi, korelasyon analizi WinQSB programı yardımıyla gerçekleştirilecektir. Programa ilk veri girişi, değişkenlerin (faktörlerin) sayısı ve gözlemlerin adedi yazılarak yapılır. 5 bağımlı ve 3 bağımsız değişken belirlendiğinden, toplam değişken (faktör) sayısının 8 olarak girilmesi şarttır. Gözlem adedi ise uygulamaya tabi olan yıl sayısıdır, diğer bir ifadeyle 5'tir.

Aşağıda, WinQSB programına korelasyon analizi için ilk veri girişinin yapılışı gösterilmektedir:



Şekil 5.3.1: WinQSB Programına Korelasyon Analizi için İlk Veri Girişi

Takibinde, bağımlı ve bağımsız değişken değerlerinin yıllar itibariyle istatistik programına girilmesi gerekmektedir. Gözlem sayısının 5, değişken (faktör)

sayısının da 8 olduğu düşünülduğünde, toplam veri girişinin 40 olması gerektiği netlik kazanmaktadır.

Aşağıda, bağımlı ve bağımsız değişken değerlerinin programa aktarılması gösterilmektedir:



Observation	KD	MB (PD/DD)	ROA	ATO	CTA	MSE	ISE	YSE
1	1433321	1,61	1,42	0,41	0,04	0,16	3,89	0,74
2	1831846	2,64	0,18	0,43	0,04	0,14	4,05	0,75
3	2186552	2,20	0,24	0,43	0,03	0,13	4,11	0,76
4	2846140	3,05	0,32	0,39	0,03	0,11	4,06	0,75
5	3583765	1,09	0,17	0,32	0,03	0,12	3,72	0,73

Şekil 5.3.2: WinQSB Programına Korelasyon Analizi için Bağımlı ve Bağımsız Değişken Değerlerinin Girilmesi

Yukarıdaki şekil, aslında bağımlı ve bağımsız değişken değerlerinin programa girilmesi esnasında alınmış bir ekran görüntüsüdür. Yatay ekseninde, diğer bir ifadeyle sütunlar halinde bağımlı ve bağımsız değişken değerleri yer almaktadır. Şeklin sol tarafında yer alan ilk beş sütun bağımlı değişkenlerden olan KD, MB (PD /DD), ROA, ATO ve CTA'ye ayrılmıştır. Son üç sütunda ise bağımsız değişken değerleri olan MSE, İSE ve YSE bulunmaktadır. Gözlem (observation) 1-5 şeklinde sıralanan satırlar ise 2004-2008 yıllarını temsil etmektedir.

Dolayısıyla, tüm bağımlı ve bağımsız değişken değerlerinin uygulamaya dahil olan beş yıl için WinQSB programına transferi tamamlanmıştır. Sırada, korelasyon analizi sonuçlarının elde edilmesi vardır.

Ancak öncelikle, temin edilen regresyon eşitliklerini (modellerini) listelemek faydalı olacaktır. Aşağıda da görüldüğü gibi, beş adet bağımlı değişken mevcut olduğundan aynı zamanda beş adet regresyon eşitliği bulunmaktadır:

$$KD = 2.207.169 - 389.137,2 \text{ MSE} - 52.002,59 \text{ İSE} + 347.587,1 \text{ YSE}$$

$$MB \text{ (PD/DD)} = 4.927,826 - 10,5818 \text{ MSE} + 13,27154 \text{ İSE} - 131,994 \text{ YSE}$$

$$ROA = 1.735,492 + 21,0728 \text{ MSE} + 2,088334 \text{ İSE} - 37,47033 \text{ YSE}$$

$$ATO = -89,92451 + 1,254376 \text{ MSE} + 0,2425947 \text{ İSE} + 0,1307463 \text{ YSE}$$

$$CTA = 42,73043 + 0,2445663 \text{ MSE} + 0,6688786 \text{ İSE} - 0,9260916 \text{ YSE}$$

Yukarıdaki regresyon denklemleri, değişkenler arasındaki ilişkiyi matematiksel bir modelle ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, regresyon denklemi değişkenler arasındaki korelasyonun matematiksel açıklamasıdır.⁸⁶⁴

Örneğin ilk denklemde katma değer bağımlı değişkeni ile maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliği bağımsız değişkenleri arasındaki korelasyon matematiksel bir dille belirtilmektedir. Diğer denklemlerde ise piyasa değeri defter değeri oranı, varlıkların kazanma gücü, aktif devir hızı ve faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı bağımlı değişkenleri ile maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliği bağımsız değişkenleri arasındaki bağlantı kantitatif bir şekilde sunulmaktadır.

Ayrıca, korelasyon analizi sonuçlarına geçmeden önce test edeceğimiz hipotezleri de sırayla belirtmemiz gerekmektedir. Korelasyon analizi sonuçları, hipotezlerimizden hangilerinin kabul edileceğine ve hangilerinin reddedileceğine açıklık getirecektir. Aşağıda, test etmek istediğimiz hipotezler sırayla yer almaktadır:

⁸⁶⁴ Muğla Üniversitesi Enformatik Bölüm Başkanlığı, “Korelasyon ve Regresyon Analizi”, Muğla Üniversitesi Enformatik Bölüm Başkanlığı Websitesi, 2006, s. 1, http://www.enf.mu.edu.tr/ders_notlari/enf140/9-Ders8.doc (11 Ağustos 2009).

Hipotez 1:

H_0 = KD ile MB (PD/DD) arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = KD ile MB (PD/DD) arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 2:

H_0 = KD ile ROA arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = KD ile ROA arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 3:

H_0 = KD ile ATO arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = KD ile ATO arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 4:

H_0 = KD ile CTA arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = KD ile CTA arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 5:

H_0 = KD ile MSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = KD ile MSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 6:

H_0 = KD ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = KD ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 7:

H_0 = KD ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = KD ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 8:

H_0 = MB (PD/DD) ile ROA arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = MB (PD/DD) ile ROA arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 9:

H_0 = MB (PD/DD) ile ATO arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = MB (PD/DD) ile ATO arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 10:

H_0 = MB (PD/DD) ile CTA arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = MB (PD/DD) ile CTA arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 11:

H_0 = MB (PD/DD) ile MSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = MB (PD/DD) ile MSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 12:

H_0 = MB (PD/DD) ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = MB (PD/DD) ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 13:

H_0 = MB (PD/DD) ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = MB (PD/DD) ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 14:

H_0 = ROA ile ATO arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = ROA ile ATO arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 15:

H_0 = ROA ile CTA arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = ROA ile CTA arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 16:

H_0 = ROA ile MSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = ROA ile MSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 17:

H_0 = ROA ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = ROA ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 18:

H_0 = ROA ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = ROA ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 19:

H_0 = ATO ile CTA arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = ATO ile CTA arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 20:

H_0 = ATO ile MSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = ATO ile MSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 21:

H_0 = ATO ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = ATO ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 22:

H_0 = ATO ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = ATO ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 23:

H_0 = CTA ile MSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = CTA ile MSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 24:

H_0 = CTA ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = CTA ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 25:

H_0 = CTA ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = CTA ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 26:

H_0 = MSE ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = MSE ile İSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Hipotez 27:

H_0 = MSE ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = MSE ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

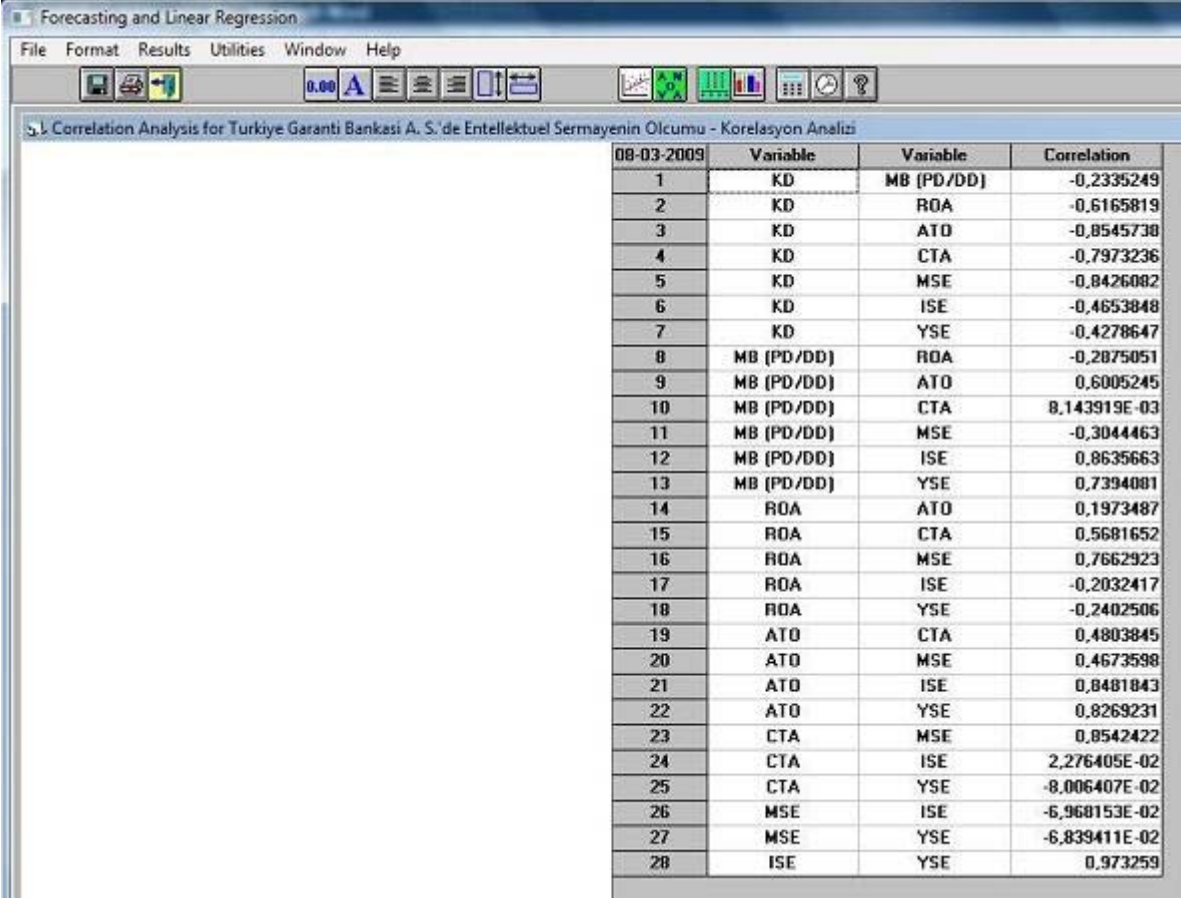
Hipotez 28:

H_0 = İSE ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = İSE ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

Test etmek istediğimiz hipotezlerin tümünü listelediğimize göre, korelasyon analizi sonuçlarını elde ederek hangi hipotezlerin kabul, hangi hipotezlerin ise reddedilmesi gerektiğini saptayabiliriz.

Aşağıda, temin edilen korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir:



08-03-2009	Variable	Variable	Correlation
1	KD	MB (PD/DD)	-0,2335249
2	KD	ROA	-0,6165819
3	KD	ATO	-0,8545738
4	KD	CTA	-0,7973236
5	KD	MSE	-0,8426082
6	KD	ISE	-0,4653848
7	KD	YSE	-0,4278647
8	MB (PD/DD)	ROA	-0,2875051
9	MB (PD/DD)	ATO	0,6005245
10	MB (PD/DD)	CTA	8,143919E-03
11	MB (PD/DD)	MSE	-0,3044463
12	MB (PD/DD)	ISE	0,8635663
13	MB (PD/DD)	YSE	0,7394081
14	ROA	ATO	0,1973487
15	ROA	CTA	0,5681652
16	ROA	MSE	0,7662923
17	ROA	ISE	-0,2032417
18	ROA	YSE	-0,2402506
19	ATO	CTA	0,4803845
20	ATO	MSE	0,4673598
21	ATO	ISE	0,8481843
22	ATO	YSE	0,8269231
23	CTA	MSE	0,8542422
24	CTA	ISE	2,276405E-02
25	CTA	YSE	-8,006407E-02
26	MSE	ISE	-6,968153E-02
27	MSE	YSE	-6,839411E-02
28	ISE	YSE	0,973259

Şekil 5.3.3: Korelasyon Analizi Sonuçları

Görüldüğü gibi test ettiğimiz hipotez sayısı ile paralel olarak 28 adet korelasyon analizi sonucu elde edilmiş, her bir değişkenin birbiriyle ne derece ilişkili olduğu sunulmuştur. Diğer bir ifadeyle, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları listelenmiştir.

Bulunan korelasyon katsayıları ile ilgili yorumlara geçmeden önce, ilişkinin gücü konusunda genel kabul görmüş sınıflandırmayı belirtmemiz gereklidir. Korelasyon katsayıları yorumlanırken 0,0 - 0,2 çok zayıf korelasyon, 0,2 - 0,4 zayıf (düşük) korelasyon,

0,4 - 0,7 ılımlı (dikkate değer) korelasyon, 0,7 - 0,9 güçlü (yüksek) korelasyon ve 0,9 - 1,0 de çok güçlü korelasyon olarak kabul edilir.⁸⁶⁵

Korelasyon katsayılarını yorumlarsak, ilk satırda yer alan sonucun katma değer ile piyasa değeri defter değeri oranı arasındaki ilişkiyi yansıttığını vurgulamamız gerekir. - 0,2335249'luk korelasyon katsayısı, katma değer ile piyasa değeri defter değeri oranı (MB) arasında ters yönde zayıf (düşük) bir bağlantının olduğuna işaret etmektedir.

Korelasyon analizi neticesinde öğrenilen bir başka husus, katma değer ile varlıkların kazanma gücü arasında ılımlı (dikkate değer) negatif bir ilişki olduğudur. Zira, katma değer ile varlıkların kazanma gücü arasındaki korelasyon katsayısı - 0,6165819'dur. Diğer bir ifadeyle, katma değerle varlıkların kazanma gücü aynı doğrultuda değil, ters doğrultuda hareket etmektedir. Ancak, bu hareket ılımlı (dikkate değer) bir derecededir. Dolayısıyla, değişkenler arasında güçlü ve net bir ilişki bulunmamaktadır.

Analizin üçüncü satırında ise, katma değerle aktif devir hızı arasındaki korelasyon katsayısının - 0,8545738 olduğu görülmektedir. Bu durumda, katma değer ile aktif devir hızı arasında güçlü (yüksek) negatif bir ilişki vardır. Katma değer yükselme trendi gösterdiğinde aktif devir hızı büyük ölçüde düşme trendi sergilemektedir. Aynı şekilde, katma değer düşme trendi gösterdiğinde aktif devir hızının büyük ölçüde artma trendine sahip olduğu belirtilmelidir.

Dördüncü korelasyon analizi katsayısı ise - 0,7973236'dır ve katma değer ile faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu durumda, katma değerle faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı arasında negatif yönde güçlü (yüksek) bir bağ olduğu söylenmelidir. Belirtilen değişkenler büyük ölçüde ters yönde hareket etmektedir.

Beşinci satırda, katma değer ile maddi sermaye etkinliği arasındaki korelasyon katsayısı yer almaktadır. Görüldüğü gibi katsayısı - 0,8426082'dir. O halde,

⁸⁶⁵ Kayahan, C, "İşletmelerde Bir Avantaj Unsuru Olarak Kur Korelasyonlarının Kullanımı", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008, s. 78.

katma değer ile maddi sermaye etkinliği arasında güçlü (yüksek) bir ilişki mevcuttur. Fakat ilişkinin yönü negatiftir. Diğer bir ifadeyle, katma değer ile maddi sermaye etkinliği birbirlerine ters bir şekilde hareket etmektedir.

Takip eden satırda, altıncı korelasyon katsayısı olan - 0,4653848 yer almaktadır. Belirtilen rakam, katma değer ile insan sermayesi etkinliği arasındaki bağlantıyı simgelemektedir. Elde edilen korelasyon katsayısı ışığında, katma değer ve insan sermayesi etkinliği arasında ılımlı (dikkate değer) bir negatif korelasyon bulunduğu açıklanmalıdır. Farklı bir şekilde belirtmek gerekirse, katma değerle insan sermayesi etkinliği arasında normal derecede bir ilişki mevcuttur. Ayrıca, iki değişken birbiriyle ters doğrultuya sahiptir ve sıkı bir ilişki içerisinde değildirler.

Yedinci korelasyon katsayısı ise - 0,4278647'dir ve katma değerle yapısal sermaye etkinliğinin ilişkisi vurgulanmaktadır. Anlaşılacağı üzere, iki değişken arasında ılımlı (dikkate değer) bir negatif korelasyon vardır. O halde, katma değer ile yapısal sermaye etkinliği arasında ne güçlü, ne de zayıf bir bağ bulunmaktadır. Her iki değişken ters yönde hareket etmekte ve normal kabul edilen bir korelasyona sahip bulunmaktadır. Güçlü bir korelasyon mevcut değildir.

Bir alt satırdaki korelasyon katsayısı da - 0,2875051'dir ve piyasa değeri defter değeri oranıyla varlıkların kazanma gücü arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. Belirtilen değişkenler arasında zayıf (düşük) bir bağlantı saptanmıştır. Ayrıca ilişkinin yönünü negatif olup, değişkenler aksi istikamette hareket etmektedir.

Dokuzuncu korelasyon katsayısına odaklanılırsa, piyasa değeri defter değeri oranıyla aktif devir hızı arasındaki ilişkinin ifade edildiği anlaşılacaktır. Görüldüğü gibi, iki değişkenin korelasyon katsayısı + 0,6005245'tir. O halde, piyasa değeri defter değeri oranıyla aktif devir hızı arasında ılımlı (dikkate değer) bir pozitif korelasyon vardır. Daha önce yorumlanan korelasyon katsayıları için değişkenlerin birbirlerine ters şekilde hareket ettikleri söylenmiştir. Ancak, bu kez her iki değişken de aynı doğrultuda hareket etmektedir. Yine de korelasyonun derecesinin yüksek olmadığı unutulmamalıdır.

Onuncu satırda ise, piyasa değeri defter değeri oranıyla faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısı + 0,80143919 olarak yer almaktadır. Belirtilen korelasyon katsayısına paralel olarak, piyasa değeri defter değeri oranı ile faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı arasında güçlü (yüksek) bir pozitif korelasyonun varlığından söz edilmelidir.

Onbirinci korelasyon katsayısı da - 0,3044463'tür ve piyasa değeri defter değeri oranıyla maddi sermaye etkinliği arasındaki ilişki derecesine karşılık gelmektedir. Belirtilen korelasyon katsayısı, her iki değişken arasında zayıf (düşük) bir negatif bağlantı olduğunun altını çizmektedir. Diğer bir deyişle, piyasa değeri defter değeri oranı ve maddi sermaye etkinliğinin ters yönde hareket ettiği belirlenmiştir. Ancak yine de korelasyon dikkate alınamayacak derecede azdır.

Piyasa değeri defter değeri oranıyla insan sermayesi etkinliği arasındaki korelasyon katsayısı ise + 0,8635663'tür. Belirtilen korelasyon derecesi güçlü (yüksek) bir ilişkinin varlığının sinyali verilmektedir. Üstelik, her iki değişkenin aynı doğrultuda hareket ettiği yansıtılmaktadır. Bu da genellikle biri artarken diğerinin de arttığı ve biri azalırken diğerinin de azaldığı anlamına gelmektedir.

Ayrıca, piyasa değeri defter değeriyle yapısal sermaye etkinliği arasındaki ilişki + 0,7394081'dir. Dolayısıyla, her iki değişken arasında pozitif yönde güçlü (yüksek) bir korelasyonun varlığına dikkat çekilmelidir.

Ondördüncü satırda ise, varlıkların kazanma gücü ile aktif devir hızı arasındaki + 0,1973487'lik korelasyon katsayısı yer almaktadır. O halde, her iki değişken arasında pozitif yönlü çok zayıf bir korelasyonun bulunduğu söylenmelidir.

Takibinde, onbeşinci korelasyon katsayısı + 0,5681652 olarak listelenmiştir ve varlıkların kazanma gücüyle faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Belirtilen katsayı ılımlı (uyumlu) pozitif bir ilişkinin tespit edildiğini belirtmektedir. Ancak, değişkenler arasında güçlü bir bağlantının olduğu iddia edilemez.

Daha sonra, onaltıncı satırda varlıkların kazanma gücüyle maddi sermaye etkinliği arasındaki ilişki + 0,7662923 korelasyon katsayısıyla sunulmuştur. O halde, her iki değişken arasında pozitif yönde güçlü (yüksek) bir korelasyon vardır.

Onyedinci korelasyon katsayısına konsantre olursak, varlıkların kazanma gücüyle insan sermayesi etkinliği arasındaki ilişkinin - 0,2032417 rakamıyla ifade edildiğini görürüz. Bu da bize, her iki değişken arasında çok zayıf negatif yönlü bir bağlantının olduğu hüküm sürdüğünü anlatmaktadır.

- 0,2402506 korelasyon katsayısı ise, onsekizinci satırda varlıkların kazanma gücüyle yapısal sermaye etkinliği arasındaki ilişkinin gücünü ifade etmektedir. Belirtilen korelasyon katsayısı, varlıkların kazanma gücü ve yapısal sermaye etkinliği arasında zayıf (düşük) negatif bir bağ bulunduğuna açıklık getirmektedir.

Ondokuzuncu korelasyon katsayısı da aktif devir hızı ve faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı arasındaki ilişkinin kuvvetini gösteren + 0,4803845 rakamıdır. O halde, iki değişken arasında ılımlı (dikkate değer) bir bağlantı mevcuttur. Ayrıca, değişkenlerin aynı doğrultuda hareket ettiği söylenmelidir. Buna rağmen, aktif devir hızı ve faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı arasındaki ilişkinin güçlü olmadığına dikkat edilmelidir.

Aynı şekilde, aktif devir hızı ve maddi sermaye etkinliği arasındaki ilişkinin de güçlü olmadığı vurgulanmalıdır. Zira, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı + 0,4673598'dir. Üstelik, aktif devir hızı ve maddi sermaye etkinliği de aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Buna karşın, aktif devir hızı ve insan sermayesi etkinliği arasında güçlü (yüksek) bir bağlantı bulunmaktadır. Bunun nedeni, korelasyon katsayısının + 0,8481843 olmasıdır. O halde, iki değişken büyük ölçüde aynı doğrultuda hareket etmektedir.

Benzer şekilde, aktif devir hızı ve yapısal sermaye etkinliği için de güçlü (yüksek) bir korelasyon katsayısı listelenmiştir. Belirtilen korelasyon katsayısı

+ 0,8269231'dir. Bu perspektiften, aktif devir hızı ve yapısal sermaye etkinliğinin paralel bir şekilde hareket ettiğinin söylenmesi yanlış olmayacaktır.

Faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı ile maddi sermaye etkinliği arasındaki ilişki de + 0,8542422 rakamıyla ifade edilmektedir. Dolayısıyla, değişkenler arasında pozitif güçlü (yüksek) korelasyon vardır.

Ancak, faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı ile insan sermayesi etkinliği arasında zayıf (düşük) bir ilişki gözlemlenmektedir. Zira, korelasyon katsayısı + 0,2276405'dir. Değişkenlerin aynı doğrultuda hareket ettiği tespit edilmiştir, ancak ilişki seviyesi yüksek değildir.

Diğer yanda, faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı ile yapısal sermaye etkinliği arasında güçlü (yüksek) bir korelasyon söz konusudur. Bunun nedeni, korelasyon katsayısının - 0,8006407 rakamıyla listelenmiş olmasıdır.

Maddi sermaye etkinliği ile insan sermayesi etkinliği arasındaki ilişki ise, - 0,6968153 korelasyon katsayısı aracılığıyla sembolize edilmektedir. Bunun anlamı, maddi sermaye etkinliği ve insan sermayesi etkinliği arasında ılımlı (dikkate değer) negatif bir bağlantının bulunduğuudur.

Maddi sermaye etkinliği ile yapısal sermaye etkinliği arasındaki korelasyon katsayısı da, maddi sermaye etkinliği ve insan sermayesi etkinliği arasındaki korelasyon katsayısına oldukça yakındır. Belirlilen değişkenler arasındaki ilişki, - 0,6839411 sayısıyla yazıya dökülmüştür. Dolayısıyla, maddi sermaye etkinliğiyle yapısal sermaye etkinliği arasında ılımlı (dikkate değer) negatif bir korelasyon vardır.

Son olarak, insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliği arasındaki ilişkinin boyutu, + 0,973259'luk bir korelasyon katsayısıyla ifade edilmiştir. Belirtilen korelasyon katsayısı, şimdiye kadar elde edilen ve yorumlanan tüm korelasyon katsayılarından daha güçlüdür. Zira + 0,973259'luk bir korelasyon katsayısı, çok güçlü korelasyon şeklinde sınıflandırılmaktadır. Bu durumda, insan sermayesi etkinliği ve yapısal

sermaye etkinliği arasında çok kuvvetli bir ilişkinin varlığından söz edilmelidir. Bunun yanında, iki değişkenin aynı doğrultuda hareket ettikleri, ters yönlü reaksiyon göstermedikleri bildirilmelidir.

Dolayısıyla, test ettiğimiz 28 adet hipotez içerisinde tek kabul gören hipotezimiz sonuncusudur. Diğer tüm test ettiğimiz hipotezler ise reddedilmelidir. Zira, insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliği arasındaki ilişki konusunda önerdiğimiz hipotez şu şekildeydi:

Hipotez 28:

H_0 = İSE ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon vardır.

H_1 = İSE ile YSE arasında çok güçlü bir korelasyon yoktur.

+ 0,973259'luk korelasyon katsayısı, Hipotez 28 için H_0 'ın kabul edilmesini gerektirir. H_1 ise reddedilmelidir. Fakat, belirttiğimiz gibi Hipotez 28 dışında kalan tüm hipotezler için tam tersi geçerlidir. H_0 'lar red, H_1 'ler ise kabul edilir.

5.4. Türkiye Garanti Bankası A. ř.'de Entelektüel Sermayenin Muhasebeştirilmesi

Türkiye Garanti Bankası A. ř.'de entelektüel sermaye raporlanmış, ölçülmüş ve belirlenen değişkenler arasında korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu durumda, gerçekleştirilecek bir diğer adım bankanın beş yıl itibariyle entelektüel sermaye bilançolarının hazırlanmasıdır. Banka bilançolarının yanında entelektüel sermaye bilançolarının sunulması oldukça avantajlıdır. Böylece, yatırımcılar daha doğru ve derin bilgilerle donatılırken şirket yöneticileri de daha etkin kararlar verebileceklerdir. Paydaşlar bankanın durumu hakkında çok daha net bilgilere sahip olacak, geleceğe yönelik daha belirgin görüşlerde bulunacaklardır.

Aşağıda, Türkiye Garanti Bankası A. ř.'nin uygulamaya dahil beş yılı kapsayan entelektüel sermaye bilançoları düzenlenmiştir:

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin
31.12.2008 Tarihli Entelektüel Sermaye Bilançosu

Aktif	(Bin YTL)	Pasif	
Entelektüel Sermaye (ES) Varlıkları		Entelektüel Sermaye (ES) Borçları ve Özsermayesi	
<i>Yapısal Sermaye:</i>	2.620.849	<i>ES Borçları:</i>	0
		<i>ES Özsermayesi:</i>	3.583.765
<i>İnsan Sermayesi:</i>	962.916		
TOPLAM ES VARLIKLARI	3.583.765	TOPLAM ES BORÇLARI VE ÖZSERMAYESİ	3.583.765

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin
31.12.2007 Tarihli Entelektüel Sermaye Bilançosu

Aktif	(Bin YTL)	Pasif	
Entelektüel Sermaye (ES) Varlıkları		Entelektüel Sermaye (ES) Borçları ve Özsermayesi	
<i>Yapısal Sermaye:</i>	2.146.625	<i>ES Borçları:</i>	0
		<i>ES Özsermayesi:</i>	2.846.140
<i>İnsan Sermayesi:</i>	699.515		
TOPLAM ES VARLIKLARI	2.846.140	TOPLAM ES BORÇLARI VE ÖZSERMAYESİ	2.846.140

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’nin
31.12.2006 Tarihli Entelektüel Sermaye Bilançosu

Aktif	(Bin YTL)	Pasif	
Entelektüel Sermaye (ES) Varlıkları		Entelektüel Sermaye (ES) Borçları ve Özsermayesi	
<i>Yapısal Sermaye:</i>	1.654.624	<i>ES Borçları:</i>	0
		<i>ES Özsermayesi:</i>	2.186.552
<i>İnsan Sermayesi:</i>	531.928		
TOPLAM ES VARLIKLARI	2.186.552	TOPLAM ES BORÇLARI VE ÖZSERMAYESİ	2.186.552

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.’nin
31.12.2005 Tarihli Entelektüel Sermaye Bilançosu

Aktif	(Bin YTL)	Pasif	
Entelektüel Sermaye (ES) Varlıkları		Entelektüel Sermaye (ES) Borçları ve Özsermayesi	
<i>Yapısal Sermaye:</i>	1.379.050	<i>ES Borçları:</i>	0
		<i>ES Özsermayesi:</i>	1.747.595
<i>İnsan Sermayesi:</i>	368.545		
TOPLAM ES VARLIKLARI	1.747.595	TOPLAM ES BORÇLARI VE ÖZSERMAYESİ	1.747.595

Türkiye Garanti Bankası A.Ş.'nin
31.12.2004 Tarihli Entelektüel Sermaye Bilançosu

Aktif	(Bin YTL)	Pasif	
Entelektüel Sermaye (ES) Varlıkları		Entelektüel Sermaye (ES) Borçları ve Özsermayesi	
<i>Yapısal Sermaye:</i>	1.064.776	<i>ES Borçları:</i>	0
		<i>ES Özsermayesi:</i>	1.433.321
<i>İnsan Sermayesi:</i>	368.545		
TOPLAM ES VARLIKLARI	1.433.321	TOPLAM ES BORÇLARI VE ÖZSERMAYESİ	1.433.321

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermaye bilançolarında yer alan yapısal sermaye ve insan sermayesi değerleri 2004-2008 dönemi için daha önce hesaplanmıştı. Dolayısıyla, bankanın entelektüel sermaye bilançolarının aktif tarafında bulunan entelektüel sermaye varlıkları rakamları, şirketin entelektüel sermayesinin ölçümünde hesaplanan yapısal sermaye ve insan sermayesi değerleridir.

Entelektüel sermaye bilançosunun pasif tarafında ise, entelektüel sermaye borçları ile ilgili bilgi mevcut olmadığından yükümlülükler belirtilmemiştir. Aynı zamanda, entelektüel sermaye bilançosunun pasif tarafında entelektüel sermaye varlıkları toplamı karşılığı olarak entelektüel sermaye özsermayesi yer almaktadır.

5.5. Çalışmanın Literatüre Katkısı

Çalışmanın pratik (uygulama) kısmında, hem entelektüel sermayenin raporlanması, hem de entelektüel sermayenin ölçülmesi ile ilgili örneklere yer verilmiştir. Ayrıca, entelektüel sermayenin ölçülmesine ilişkin korelasyon analizi yapılmıştır. Bankanın entelektüel sermaye bilançolarının düzenlenmesiyle de, yatırımcılara banka bilançosunun yanında yararlanabilecekleri ek bir kaynak sunulmuştur. Ayrıca, entelektüel sermaye

bilançoları banka yöneticilerinin daha etkin karar verebilmeleri açısından da önem taşımaktadır. Bir başka ifadeyle, düzenlenen entelektüel sermaye bilançoları tüm paydaşlara ek bilgi sağlamaktadır. Bu nedenle de, bankanın finansal bilançolarının yanında entelektüel sermaye bilançolarının da değerlendirilmesi gereklidir.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermayenin 2004-2008 yılları arasında insan sermayesi, yapısal sermaye ve ilişki sermayesi sınıflandırması ile raporlanması sonucunda çeşitli bulgulara rastlanmıştır.

Örnek vermek gerekirse, bankanın insan sermayesinin personel sayısı, erkek personel sayısı, bayan personel sayısı, yurtdışı şube personel sayısı, yüksek lisans ve doktora yapmış erkek personel sayısı, yüksek lisans ve doktora yapmış bayan personel sayısı, yüksek lisans ve doktora yapmış personel sayısı, yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş erkek personel sayısı, yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş bayan personel sayısı, yüksek öğretim kurumlarını bitirmiş personel sayısı, yüksek lisans ve doktora yapmış üst yönetici sayısı, üst yönetim kadrosunun bankacılık ve işletmecilik dallarında ortalama iş tecrübesi, üst yönetim kadrosunun bankacılık ve işletmecilik dallarında azami iş tecrübesi, üst yönetim kadrosunun bankacılık ve işletmecilik dallarında asgari iş tecrübesi, Garanti Teknoloji (GT) personel sayısı, ABACUS departmanı personel sayısı, personel giderleri ve toplam yükselmeler bazında zenginleştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak, bankanın insan sermayesiyle ilgili bir takım sonuçlar da olumlu değildir. Zira şirketin işe yeni giren personel sayısı, şube başına personel sayısı (güvenlik görevlisi hariç), işletme yüksek lisanslı (M.B.A. - Master of Business Administration) yapmış üst yönetici oranı, yönetici programı mezunu üst yönetim kadrosu oranı, uluslararası (yabancı) üst yönetim kadrosu oranı, bayan üst yönetim kadrosu oranı, personel devir hızı oranı (yaklaşık) ve kariyer fırsatları programları bazında insan sermayesinin son zamanlarda göstermiş olduğu trend iç açıcı değildir.

Bankanın entelektüel sermaye raporuyla ulaşılan bir başka sonuca göre ise şirketin şube sayısı, yurtdışı şube sayısı ve ATM sayısı anlamında yapısal sermayesi

zenginleşmektedir. Diğer taraftan, yurtdışı temsilcilik sayısı yapısal sermayesinin zayıf halkasını oluşturmaktadır.

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermaye raporunun sunduğu bir başka sonuç da şirketin bireysel müşteri sayısı, internet bankacılığı (şubesiz bankacılık) aktif müşteri sayısı, E. L. M. A. hesabından faydalanan müşteri sayısı, otomatik fatura ödeme hizmetinden faydalanan müşteri sayısı, KOBİ müşteri sayısı, Garanti Anadolu Sohbetleri KOBİ katılım sayısı ve 12 Dev Adam Basketbol Okulları (12 DABO) kapsamında eğitim gören öğrenci sayısı bazında ilişki sermayesinin zenginleştiğidir. Bankanın ilişki sermayesi ile ilgili herhangi bir zayıf noktaya ise rastlanmamıştır.

Şirketin entelektüel sermayesinin ölçümü ile de birçok sonuca ulaşılmıştır. Gerekli değerlendirmeleri yaparsak, öncelikle piyasa değeri - defter değeri yöntemine göre bankanın entelektüel sermayesinin belirli bir trendini takip etmediğini, istikrara sahip olmadığını belirtmemiz gerekir. Piyasa değeri - defter değeri yöntemi ışığında, Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel sermayesi 2005 yılında zenginleşmiş, 2006 yılında fakirleşmiş, daha sonra 2007 yılında tekrar zenginleşmiş ve son olarak 2008 yılında fakirleşmiştir. Bankanın defter değerinin her yıl giderek arttığı tespit edilmiştir, ancak piyasa değerinde dalgalanmalar mevcuttur. Piyasa değeri - defter değeri yöntemi çerçevesinde, şirketin entelektüel sermayesinin istikrarsız bir yapıya sahip olmamasının asıl nedeni de aslında şirketin piyasa değerlerindeki iniş ve çıkışlardır.

Piyasa değeri - defter değeri yönteminin entelektüel sermayenin ölçümü konusunda en yalın yöntem olması nedeniyle yalnız bu metodla yetinilmemiş, katma değer entelektüel katsayısı yönetimi de uygulamaya dahil edilmiştir.

Katma değer entelektüel katsayısı yöntemi de, piyasa değeri - defter değeri yöntemi gibi bankanın entelektüel sermayesinin belirli bir trend sergilemediğine, istikrardan uzak olduğuna işaret etmektedir. Zira, katma değer entelektüel katsayısı yöntemine göre şirketin entelektüel sermayesi 2005 ve 2006 yıllarında artmış, 2007 ve 2008 yıllarında ise azalmıştır.

Bu durumda elde edilen bir başka sonuç ve yapılması gereken bir diğer değerlendirme, piyasa değeri - defter değeri yöntemi ile katma değer entelektüel katsayısı yönteminin 2005 ve 2008 yılları için tamamen kesiştiğidir. Her iki yönteme göre de Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'nin entelektüel katsayısı 2005 yılında zenginleşmiş ve 2008 yılında fakirleşmiştir.

Katma değer entelektüel katsayısı yönteminin uygulanması sayesinde, bazı ek bilgi ve sonuçlara da ulaşılmıştır. Örneğin, bankada katma değer yıllar itibariyle yükselmektedir. Aynı şekilde finansal sermaye, maddi sermaye, insan sermayesi ve yapısal sermaye de istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Ancak, bankanın fiziksel sermayesi, maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği, yapısal sermaye etkinliği ve katma değer entelektüel katsayısı için aynı şeyler söylenemez. Zira fiziksel sermaye, maddi sermaye etkinliği, insan sermayesi etkinliği, yapısal sermaye etkinliği ve katma değer entelektüel katsayısı konusunda istikrarsızlık dikkat çekmektedir.

Korelasyon analiziyle ilgili sonuçlar üzerine değerlendirme yaparsak, öncelikle ilk dikkat çeken husus bankanın insan sermayesi etkinliği ile yapısal sermaye etkinliği arasında çok güçlü pozitif bir ilişkinin var olduğudur. Tüm korelasyon analizi sonuçları içerisinde, tek çok güçlü korelasyon katsayısı insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliği arasında gerçekleşmiştir. Diğer bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında bu tür bir bağlantı tespit edilmemiştir. Bu nedenle insan sermayesi etkinliği ve yapısal sermaye etkinliği arasındaki ilişkiyi temsil eden Hipotez 28 kabul edilmiştir. Hipotez 28'de H_0 insan sermayesi ile yapısal sermaye arasında çok güçlü bir korelasyonun var olduğunu belirtmekte, H_1 ise her iki değişken arasında çok güçlü bir korelasyonun bulunmadığı vurgulamaktadır. Dolayısıyla, elde edilen sonuçlar ışığında H_0 kabul edilmiştir.

Bunun yanında, korelasyon analizi sayesinde bir takım ilave sonuçlar elde etme imkanı da doğmuştur. Belirtilen sonuçlarla ilgili değerlendirmede bulunursak, ilk önce bankanın piyasa değeri defter değeri oranı hususunda net bir istikrarın mevcut olmadığını vurgulamamız gerekir. Aynı şekilde, şirket varlıklarının kazanma gücü konusunda da

dalgalanmalar hüküm sürmektedir. Benzer bir durum, aktiflerin devir hızı için de geçerlidir. Aktif devir hızı değerlerinin bazı yıllarda yükselme, bazı yıllarda ise düşme trendi gösterdiği belirlenmiştir. Fakat, aktif devir hızının son iki yılda inişe geçmesi pembe bir tablo çizmemektedir. Son olarak, korelasyon analizi aracılığıyla elde edilen bir başka sonuç, faaliyet giderleri toplam varlıklar oranı ile ilgilidir. Oran, beş yıl boyunca pek fazla değişim göstermemiştir. Son üç yılda faaliyet giderleri toplam varlıklar oranının ilk iki yıla göre daha düşük seyretmesi ise, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. açısından avantajlıdır.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Türkiye Garanti Bankası A. Ş.'de entelektüel sermaye raporlanmış, piyasa değeri - defter değeri yöntemi ile katma değer entelektüel katsayısı yöntemi aracılığıyla ölçülmüş ve ilgili korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tüm bunların yanında, bankanın entelektüel sermaye bilançoları da düzenlenmiştir.

Geleceğe ilişkin çalışmaların, öncelikle bu çalışmada olduğu gibi bankalarda entelektüel sermayenin raporlanması konusuna odaklanması önerilmektedir. Zira, ülkemizde faaliyet gösteren bankaların herhangi birinin entelektüel sermaye raporu bugüne kadar hazırlanmış değildir. Türkiye'deki bankaların entelektüel sermaye raporları oluşturuldukça, daha iyi yönetilme şansına kavuşacaklardır.

Bunun yanında, gelecek çalışmalarda da katma değer entelektüel katsayısı yönteminin kullanılması tavsiye edilmektedir. Çünkü, belirtilen yöntem son yıllarda literatürde oldukça sık yer almaya ve bilimsel çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır. Yöntemin denetime tabi, güvenilir ve standart verilerden faydalanması diğer yöntemlere göre geçerliliğini oldukça arttırmaktadır.

Banka entelektüel sermaye bilançolarının gelecek yıllarda düzenlenmesiyle ise, tüm paydaşlar finansal bilançonun yanında ek bilgilerle donatılacaktır.

Aynı şekilde, ileride yürütülecek çalışmaların yalnızca bankacılık sektöründe değil, diğer sektörlerde de entelektüel sermayeyi raporlaması, ölçmesi önerilmektedir. Ülkemizde entelektüel sermayenin raporlanması ve ölçülmesi ile ilgili çalışmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Bunların sayısının artırılması ve diğer sektörlerde de gerçekleştirilmesiyle sektörler arası karşılaştırma yapma imkanı doğacaktır.

Ayrıca, bundan sonra yapılacak çalışmalar daha uzun bir zaman dilimini kapsayabilir ve başka bankaları da uygulamaya katabilir. Böylece, bankalar arası

karşılaştırmalarda bulunmak da mümkün olacaktır. Fakat, mukeyese edilecek bankaların benzer yapıda olmalarına dikkat edilmelidir.

Son olarak, uygulamanın korelasyon analizi kısmına dahil olan değişken sayısı da gelecek çalışmalarda arttırılabilir. Böylece, daha fazla faktör arasındaki ilişki araştırılıp yeni bulgular elde edilebilir. Farklı değişkenler arasındaki farklı bağlantılar böylece tespit edilmiş olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Abeyssekera, Indra. **Intellectual Capital Accounting**, New York, Routledge Publishing, 2008.
- Akdoğan, Nalan ve Nejat Tenker. **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, Ankara, Gazi Kitabevi, Genişletilmiş 7. Baskı, 2001.
- Alvesson, Mats ve Stanley Deetz. **Doing Critical Management Research**, Londra, İngiltere, SAGE Publication Series in Management Research, 2000.
- Amidon, Debra. **The Innovation Superhighway**, Amerika, Butterworth-Heinemann, 2003.
- Andriessen, Daniel. **Making Sense of Intellectual Capital**, Amerika, Butterworth Heinemann - Elsevier Publishing, 2004.
- Arıkboğa, Şebnem. **Entelektüel Sermaye**, No: 30, İstanbul, Derin Yayınları, 2003.
- Badaracco, Joseph. **The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances**, Boston, Massachusetts, Amerika, Harvard Business School Press, 1991.
- Barutcuğil, İsmet. **Bilgi Yönetimi**, İstanbul, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, 2002.
- Beaulieu, Philip, Williams, Mitchell ve Michael Wright. **Intellectual Capital Disclosures in Swedish Annual Reports**, Nick Bontis, (dzl.), Amerika, Butterworth-Heinemann Publishing, 2002.
- Berk, Niyazi, **Finansal Yönetim**, Türkmen Kitabevi, 2000.
- Bontis, Nick. **Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital**, Oxford University Press, 2002.
- Bounfour, Ahmed. **The Management of Intangibles: The Organization's Most Valuable Assets**, Routledge Publishing, 2003.
- Brealey, Richard. **İşletme Finansının Temelleri**, Ünal Bozkurt (çev.), İstanbul, Literatür Yayınları, 2001.

- Brooking, Annie. **Intellectual Capital**, İngiltere, International Thomson Business Press, 1996.
- Brooking, Annie. **Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millenium Enterprise**, International Thomson Business Press, 1996.
- Bukowitz, Wendi ve Ruth Williams. **The Knowledge Management Fieldbook**, Prentice Hall Publishing, 2000.
- Büyük Ansiklopedi. Cilt: 4.
- Büyük Larousse. Milliyet Yayınları, Cilt: 7.
- Chatzkel, Jay. **Intellectual Capital**, Oxford, İngiltere, Capstone Publishing, 2002.
- Choo, Chun Wei ve Nick Bontis. **The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge**, Oxford University Press, 2002.
- Clark, Kim ve Takahiro Fujimoto. **Product Development Performance, Strategy, Organization and Management in HT World Car Industry**, Boston, Massachusetts, Amerika, Harvard Business School Press, 1991.
- Cohen, Jeffrey. **Intangible Assets: Valuation and Economic Benefit**, John Wiley & Sons, 2005.
- Cornell, Bradford. **Corporate Valuation: Tools for Effective Appraisal and Decision Making**, Chicago, McGraw-Hill Publishing, 1993.
- Danish Agency for Trade and Industry. **Intellectual Capital Accounts: Reporting and Managing Intellectual Capital**, Publications of Danish Agency for Trade and Industry, Mayıs 1997.
- Davis, Peter. **Human Resource Management in Cooperatives**, Cenevre, İsviçre, International Labour Office Publications, 2004.
- Deegan, Craig. **Financial Accounting Theory**, Sydney, Avustralya, Irwin McGraw-Hill Publishing, 2000.
- Deming, Edwards. **The New Economics of Industry, Government, Education**, Cambridge, Massachusetts, Amerika, MIT (Massachusetts Institute of Technology) Press, 1993.
- Drucker, Peter. **21. Y.Y. için Yönetim Tartışmaları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 1999.

- Drucker, Peter. **Management Challenges for the 21st Century**, New York, Amerika, Harper Collins Publishers, 1999.
- Drucker, Peter. **Yeni Örgütün Ortaya Çıkışı**, Gündüz Bulut (çev.), İstanbul, MESS Yayınları, Nisan 1999.
- Edvinsson, Leif ve Michael Malone. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower**, New York, Harper Collins Publishers, 1997.
- Edvinsson, Leif ve Michael Malone. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots**, New York, Harper Collins Publishers, 1997.
- Ercan, Metin Kamil, Öztürk, Mutlu Başaran ve Kartal Demirgüneş. **Değere Dayalı Yönetim ve Entelektüel Sermaye**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2003.
- Erkal, Zekeriya, "Entelektüel Sermaye: Ölçülmesi ve Raporlanması", Derin Yayınları, 2006.
- Fitz-enz, Jac. **The ROI of Human Capital**, New York, American Management Association - AMACOM Publishing, 2000.
- Gibson, Rowan. **Geleceği Yeniden Düşünmek**, Sinem Gül (çev.), İstanbul, Sabah Kitapları, 1997.
- Goffee, Rob ve Gareth Jones. **İnsanları Yönetmek**, Gündüz Bulut (çev.), İstanbul, Mess Yayınları, 1999.
- Gökçen, Gürbüz, Akgül, Başak Ataman ve Cemal Çakıcı. **Türkiye Muhasebe Standartları Uygulamaları**, İstanbul, Beta Yayınevi, 2006.
- Grafstörüm, Gottfried ve Leif Edvinsson. **Accounting for Minds**, Stockholm, Larsherberts Offset, 1998.
- Granstrand, Ove. **The Economics and Management of Intellectual Property: Towards Intellectual Capitalism**, Cheltenham, İngiltere, Edward Elgar Publishing, 1999.
- Hall, Bradley. **The New Human Capital Strategy: Improving the Value of Your Most Important Investment Year After Year**, New York, Amacom Publishing, 2008.
- Itami, Hiroyuki. **Mobilizing Invisible Assets**, Boston, Massachusetts, Amerika, Harvard University Press, 1987.

- Kaplan, Robert ve David Norton. **Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek**, Serra Egeli (çev.), İstanbul, Sistem Yayıncılık, 1999.
- Karakaya, Mevlüt. **Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilgi Teknolojisi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1994.
- Kaval, Hasan. **Bankalarda Risk Yönetimi**, Ankara, Yaklaşım Yayınları, 2000.
- Kluge, Jurgen, Stein, Wolfram ve Thomas Licht. **Knowledge Unplugged**, Palgrave Publishing, 2001.
- Kotler, Philip. **Liderlerlik**, Meral Tüzel (çev.), İstanbul, Mess Yayınları, 1999.
- Koulopoulos, Thomas ve Carl Frappaolo. **Why Do a Knowledge Audit?**, Boston, Amerika, Butterworth-Heinemann Publishing, 2000.
- Kreitner, Robert ve Angelo Kinicki. **Organizational Behavior**, Irwin McGraw-Hill Publishing, 1992.
- Kulki, Seija ve Mikko Kosonen. **How Tacit Knowledge Explains Organizational Renewal and Growth: The Case of Nokia - Managing Industrial Knowledge**, Londra, İngiltere, SAGE Publications, 2001.
- Lev, Baruch. **Intangibles: Management, Measurement and Reporting**, Washington, Brookings Institute Press, 2001.
- Marr, Bernard. **Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement and Reporting**, Amerika, Butterworth Heinemann - Elsevier Publishing, 2005.
- Nonaka, Ikujiro. **Bilgi Yaratan Şirket**, Gündüz Bulut (çev.), İstanbul, MESS Yayınları, Nisan 1999.
- Nonaka, Ikujiro ve Hirotaka Takeuchi. **The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**, Oxford, İngiltere, Oxford University Press, 1995.
- Okay, Ayla. **Kurum Kimliği**, Media Cat Yayınları, 2002.
- Önce, Saime. **Muhasebe Bakış Açısı ile Entelektüel Sermaye**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999.
- Örten, Remzi, Kaval, Hasan ve Aydın Karapınar. **Türkiye Muhasebe - Finansal Raporlama Sandartları (TMS - TFRS)**, Gazi Kitabevi, 2007.

- Petty, Richard ve James Guthrie. **The Case for Reporting on Intellectual Capital: Evidence, Analysis and Future Trends**, Hindistan, Spellbound Publications, 2000.
- Pfeffer, Jeffrey. **Competitive Advantage Through People, Unleashing the Power of the Workforce**, Boston, Massachussets, Amerika, Harvard Business School Press, 1994.
- Philips, Jack ve Patricia Pulliam Philips. **In Action: Measuring Intellectual Capital**, ASTD Press, 2003.
- Porter, Michael Everett. **Towards a Dynamic Theory of Strategy**, Boston, Massachusetts, Amerika, Harvard Business School Press, 1994.
- Probst, Gilbert, Raub, Steffen ve Kai Romhardt. **Managing Knowledge: Building Blocks for Success**, John Wiley & Sons, 1999.
- Roos, Göran, Pike, Stephen ve Lisa Fernström. **Managing Intellectual Capital in Practice**, İngiltere, Butterworth-Heinemann Elsevier Publishing, 2005.
- Roos, Göran, Roos, Johan, Dragonetti, Nicola ve Leif Edvinsson. **Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape**, New York, New York University Press, 1997.
- Roos, Johan ve Göran Roos. **Intellectual Capital**, Londra, MacMillan Business Press, 1997.
- Romney, Marshall, Steinbart, Paul ve Barry Cushing. **Accounting Information Systems**, Addison-Wesley Publishing, 1997.
- Seleim, Ahmed, Ashour, Ahmed ve Murray Jennex. **Knowledge Management in Modern Organizations**, IGI Publishing, 2007.
- Senge, Peter Michael. **Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Düşünüü ve Uygulaması**, Ayşegül İldeniz - Ahmet Doğukan (çev.), İstanbul, Yapı Kredi Yayınları, 7. Baskı, Ekim 2000.
- Seyidoğlu, Halil. **Ekonomik Terimler Ansiklopedik Sözlük**, No: 4, Ankara, Güzem Yayınları, 1992.
- Standfield, Ken. **Intangible Management: Tools for Solving the Accounting and Management Crisis**, Londra, Academic Press, 2002.
- Standfield, Ken. **Time Capital and Intangible Accounting: New Approaches to Intellectual Capital**, Hershey, Pennsylvania, Amerika, Idea Group Publishing, 2001.

- Stewart, Thomas. **Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği**, Nurettin Elhüseyini (çev.), İstanbul, Kontent Kitabevi, 1997.
- Stewart, Thomas. **Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği**, Nurettin Elhüseyini (çev.), No: 258, İstanbul, MESS Yayın, 1997.
- Stewart, Thomas. **Intellectual Capital**, New York, Doubleday Currency, 1997.
- Sullivan, Patrick. **Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value**, New York, John Wiley & Sons, 2000.
- Sveiby, Karl Erik. **The New Organizational Wealth**, San Francisco, U.S.A., Barrett-Kohler Publishers Inc., 1997.
- Sürmen, Yusuf. **Muhasebe-I**, No: 15, Trabzon, Akademi Ltd. Şti. Yayınları, 2000.
- Şamiloğlu, Famil. **Entelektüel Sermaye**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2002.
- Şimşek, Şerif ve Said Kınır. **Çağdaş Yönetim Araçlarından Seçmeler**, Ankara, Nobel Yayınları, 2006.
- Tobin, James. **Money, Credit and Capital**, Irwin McGraw-Hill Publishing, 1998.
- Wall, Anthony, Kirk, Robert ve Gary Martin. **Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable**, İngiltere, CIMA Publishing, 2004.
- Weiss, Donald. **Başarılı Ekip Oluşturma**, Erhan Tuskan (çev.), İstanbul, Rota Yayınları, 1993.
- Yazıcı, Kamil. **İşletme Bilimine Giriş**, Trabzon, Eser Ofset Yayınları, 2001.
- Yazıcı, Mehmet. **Muhasebe Tümleri ve Örgütlenmesi**, No: 439/672, İstanbul, Nihat Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayını, 1990.
- Yazıcı, Selim. **Öğrenen Organizasyonlar**, İstanbul, Alfa Yayınevi, 2001.
- Zambon, Stefano ve Giuseppe Marzo. **Visualising Intangibles: Measuring and Reporting in the Knowledge Economy**, Ashgate Publishing, 2007.

Sürekli Yayınlar ve Diğer Yayınlar

- Aberg, Daniel ve Leif Edvinsson, “The Intellectual Capital Multiplier and the Importance of Structural Capital”, Fourth Intangibles Conference on Advances in the Measurement of Intangible (Intellectual) Capital, New York University, Stern School of Business, 17-18 Mayıs 2001, s. 6-8.
- Acar, Durmuş ve Hüseyin Dalğar, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesinde Muhasebe Bilgi Sisteminin Katkısı”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Ocak 2004, Yıl: 4, Sayı: 15, s. 2, 6, 20, 22.
- Acar, Pınar, “Uluslararası Muhasebe Standartları”, Ankara, Uluslararası Mali Standartlar, T.C. Maliye Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, 2002, s. 311.
- Ackland, Derek, “The Effects of Behavioral Indicators on Investors’ Decisions: An Exploratory Study”, Accounting, Organization and Society, 1976, Cilt: 1, s. 133-142.
- Adams, Chris, “The Performane Prism in Practice”, Measuring Business Excellence, 2001, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 6-12.
- Akgül, Başak Ataman, “Entelektüel Sermaye Kavramının Ölçülmesi, Yönetilmesi ve Raporlanması”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, Haziran 2003, Cilt: 5, Sayı: 2, s. 32.
- Akışık, Orhan, “Bir Maddi Olmayan Duran Varlık Kalemi: Şerefiye; Amerikan Uluslararası ve Türk Muhasebe Standartları İçindeki Yeri”, Muhasebe ve Denetime Bakış, Mayıs 2003, s. 87.
- Akpınar, Ali Talip, “Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermayeye İlişkisi”, CeterisParibus.net, 14 Ağustos 2003, http://www.ceterisparibus.net/kongre/kocaeli_1.htm, (29 Mart 2008).
- Akpınar, Ali Talip, “Entelektüel Sermaye Kavramı”, Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000, Sayı: 1, s. 52.
- Akpınar, Selma, “Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Bir Boya İşletmesi Üzerine Etkileri”, Kocaeli, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Mayıs 2002, s. 728.

- Alman Ekonomi ve İstihdam Bakanlığı, "Intellectual Capital Statement - Made in Germany", Arbeitskreis Wissensbilanz Araştırma Grubu Websitesi, Ağustos 2004, http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_english.pdf, (26 Mayıs 2008), s. 8-9, 14, 29, 42.
- Andriessen, Daniel, "IC Valuation and Measurement - Why and How?", PMA IC Research Symposium, Cranfield School of Management, 1-3 Ekim 2003, s. 13-14.
- Andriessen, Daniel, "The Financial Value of Intangibles: Searching for the Holy Grail", 5th World Congress on the Management of Intellectual Capital, 16-18 Ocak 2002, s. 2.
- Argüden, Yılmaz, "Entelektüel Sermaye", 14. Ulusal Kalite Kongresi, Entelektüel Sermaye Oluşturma, Etkili Yararlanma Oturumu, ARGE Danışmanlık A.Ş. Yayınları, 2005, No: 07, s. 7, 11-12, 17, 34.
- Arıkan, Yahya, "Uluslararası Muhasebe Standartları ve Türkiye Uygulaması", İSMMMÖ, Mali Çözüm, Mayıs-Haziran 1996, Sayı: 36, s. 64.
- Ash, Jerry, "Building a Knowledge Sharing Culture", Knowledgepoint Websitesi, Mart 2000, http://www.knowledgepoint.com.au/intellectual_capital/Articles/IC_JA001.html, (18 Nisan 2009).
- Aşıkoğlu, Rıza ve Meral Aşıkoğlu, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entelektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 1998, Cilt: 14, Sayı: 1-2, s. 569, 587.
- Aura, Ossi, "Worksite Fitness Policy in an Intellectual Capital Framework", Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration, 2006, Sayı: 164, s. 26-27.
- Ayıköglü, Figen, "Yüksek Enflasyon Dönemlerinde Finansal Raporlama Konulu 2 Nolu Türkiye Muhasebe Standardının Getirdikleri", Mevzuat Dergisi, Mart 1998, Yıl: 1, Sayı: 3, s. 3.
- Bankinter, "History of Bankinter: Bankinter, A Success Story", Bankinter Websitesi, 2009, https://www.bankinter.com/www/enes/cgi/ebk+wim+historia?secc=WIM_INVH&subs=HIS, (11 Mayıs 2009).
- Barsky, Noah ve Garry Marchant, "The Most Valuable Resource: Measuring and Managing Intellectual Capital", Strategic Finance, Şubat 2000, s. 60.

- Bedestenci, Çetin, Çelik, Adnan ve Muhsin Kar, “Küçük ve Ortaboy İşletmeler Açısından Entelektüel Sermayenin Önemi”, Kocaeli, I. Ulusal Bilgi, Ekomomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 10-11 Mayıs 2002, s. 1044.
- Belyolava, Maye, “Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi”, Ankara, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Finansman Bilim Dalı, 2003, s. 38.
- Bengtsson, Karin, Paulin, Katarina ve Maria Svensson, “Intellectual Capital in the Evaluation Process: A Study Made in the Bank Sector”, Lund Üniversitesi İşletme ve İktisat Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, Şubat 2003, s. 23, 46, 50, 52, 55, 61.
- Beyazıt, Tafun, “Türkiye Yabancı Bankalar İçin Neden Birden Cazip Oldu?”, Boğaziçi Üniversitesi Websitesi, 19 Kasım 2007, <http://www.ecofin.boun.edu.tr/yeni/19Kasim2007.ppt>, (4 Mayıs 2009), s. 3, 13.
- Beyazıtlı, Ercan, “Entelektüel Sermaye: Gelecek Binyılın Katma Değer Başarısında Anahtar”, Ankara, Muhasebe ve Denetime Bakış, TÜRMOB, Ekim 2000, Sayı: 2, s. 122.
- Bharati, Niranjan, “Wanted: 3.5Lakh Workers for Public Sector Banks”, The Economic Times Websitesi, 16 Ağustos 2008, http://economictimes.indiatimes.com/News/News_By_Industry/Banking_Finance_/Banking/Wanted_35_lakh_workers_for_public_sector_banks/rssarticle/show/3370265.cms, (2 Mayıs 2009).
- Bhartesh, Kumar Raghav ve Amrat Kalam Bandyopadhyay, “Intellectual Capital: Concept and Its Measurement”, Finance India, Aralık 2005, Cilt: 19, Sayı: 4, s. 1366.
- Bilmedik, Filiz, “Entelektüel Sermaye”, Danismend.com, 2002, http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inka_entelser.htm, (13 Mart 2008).
- Bingöl, Dursun ve Ahmet Erkuş, “Entelektüel Sermayenin Raporlanması ve Raporlamaya İlişkin Modellerin Analizi”, Zeyyat Sabuncuoğlu (ed.), Bursa, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, , Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Mayıs 2004, s. 136-137, 141-148.
- Boda, György ve Peter Szlavik, “Alternative Accounting to Manage Intellectual Capital”, The Electronic Journal of Knowledge Management, 2007, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 8, 12.
- Boeing, “Unleashing Our Intellectual Capital”, 2000 Yıllık Raporu - Boeing Websitesi, 2000, <http://www.boeing.com/companyoffices/financial/finreports/annual/00annualreport/unleash01.html>, (30 Ekim 2008).

- Bontis, Nick, "Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital", *International Journal of Management Reviews*, 2001, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 42.
- Bontis, Nick, "Intellectual Capital Disclosure in Canadian Corporations", *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 14 Nisan 2002, s. 3.
- Bontis, Nick, "There's a Price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", *Business Quarterly*, 1996, s. 2.
- Bontis, Nick, "Unraveling the Intangibles", New York, *Measuring and Valuing Intellectual Capital Konferansı*, 4-5 Kasım 1998.
- Bontis, Nick ve Jac Fitz-enz, "Intellectual Capital ROI: A Casual Map of Human Capital Antecedents and Consequents", *Journal of Intellectual Capital*, 2002, Cilt: 3, Sayı: 3, s. 243.
- Booth, Rupert, "The Measurement of Intellectual Capital", *Management Accounting*, 1998, Cilt: 76, Sayı: 10, s. 26-28.
- Bostancı, Serpil, "Küreselleşen Muhasebede Standartlaşma ve Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu", *İSMMMO, Mali Çözüm*, Nisan-Mayıs-Haziran 2002, Sayı: 59, s. 74.
- Bradley, Keith, "Financial Reporting and Intellectual Capital", New York, *Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference*, 4-5 Kasım 1998, s. 1.
- Bradley, Keith, "Intellectual Capital and the New Wealth of Nations", Stockholm, *Royal Society of Arts*, 21 Ekim 1996, s. 10.
- Brennan, Niamh ve Brenda Connell, "Intellectual Capital: Current Issues and Policy Implications", *Journal of Intellectual Capital*, 2000, Cilt: 1, Sayı: 3, s. 213, 226-228, 234.
- Brian, Arthur, "Increasing Returns and New World of Business", *Harvard Business Review*, Temmuz-Ağustos 1996, s. 100.
- Brinker, Bary, "Intellectual Capital: Tomorrow's Asset, Today's Challenge", *CPAVision.org*, 1998, <http://www.cpavision.org/vision/wpaper05b.cfm>, (22 Mayıs 2008).
- Brooking, Annie, "The Management of Intellectual Capital", *Long Range Planning*, 1997, Cilt: 30, Sayı: 3, s. 364-365.

- Brown, Shona ve Kathleen Eisenhardt, "Product Development: Past Research, Present Findings and Future Directions", *Academy of Management Review*, 1995, Cilt: 20, Sayı: 2, s. 367.
- Brown, Stephen, Lo, Kin ve Thomas Lys, "Use of R2 in Accounting Research: Measuring Changes in Value Relevance over the Last Four Decades", *Journal of Accounting and Economics*, 1999, Cilt: 28, Sayı: 2, s. 83.
- Bryan, Lowell, "Stocks Overvalued? Not in the New Economy", *The Wall Street Journal*, 3 Kasım 1997, s. 24.
- Bucklew, Maylun ve Leif Edvinsson, "Intellectual Capital at Skandia", *Foundation for Performance Measurement Websitesi*, 1999, <http://www.fpm.com/cases/e13.html>, (28 Aralık 2008).
- Bukh, Per Nikolaj, "Constructing Intellectual Capital Statements", *Scandinavian Journal of Management*, 2001, Cilt: 17, s. 91, 99-100.
- Bukh, Per Nikolaj, "IPO Prospectuses as Intellectual Capital Reports: A Compensation of Danish and Spanish Reporting Practices", *Kopenhag, Danimarka, European Accounting Association Annual Conference '02*, Şubat 2002, s. 2, 12-13, 16-19.
- Bukh, Per Nikolaj, "The Relevance of Intellectual Capital Disclosure: A Paradox?", *Kopenhag, Danimarka, European Accounting Association 25th Annual Congress*, 25-27 Nisan 2002, s. 9.
- Bukh, Per Nikolaj, Larsen, Heine Thorsgaard, Gormsen, Peter ve Jan Mouritsen, "Disclosure of Intellectual Capital Indicators in Danish IPO Prospectuses", *Aarhus, Danimarka, The Aarhus School of Business*, Haziran 2002, s. 2.
- Buluç, Bekir, "Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri", *Yeni Türkiye Dergisi*, 1998, Cilt: 4, Sayı: 19, s. 786.
- Burkowitz, Wendi ve Santiago Acosta, "Benchmarking Intellectual Capital Measurement Practices", *Londra, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference*, 16-17 Haziran 1998, s. 4.
- Büyüközkan, Gülçin, "Entelektüel Sermaye Yönetimi", *KalDer Forum Dergisi*, Nisan-Mayıs-Haziran, 2002, Yıl: 2, Sayı: 6, s. 35-37.
- Cabrita, Maria. ve Jorge Vaz, "Intellectual Capital and Value Creation: Evidence from the Portuguese Banking Industry", *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 2006, Cilt:4, Sayı: 1, s. 17.

- Caddy, Ian, "Issues Concerning Intellectual Capital Metrics and Measurement of Intellectual Capital", Singapore Management Review, Aralık 2002, s. 9.
- Celemi International, "Annual Report", Celemi Annual Report'95, 1995, s.23.
- Chaharbaghi, Kazem ve Sandy Cripps, "Intellectual Capital: Direction, not Blind Faith", Journal of Intellectual Capital, 2006, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 42.
- Chaminade, Cristina, "How Intellectual Capital Management Can Make Your Company More Innovative", Nordic Industrial Fund - The Frame Project, Nisan 2003, s. 9, 32.
- Chase, Rory, "Knowledge Management: Benchmarks", Journal of Knowledge Management, 1997, Cilt: 1, s. 83-92.
- Cheng, Shuenn-Ren, "Intellectual Capital Evaluation with Soft Computing Method", Journal of Electronic Commerce Studies, 2004, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 96, 99.
- Christianson, Henrik ve Karolin Rosengren, "Effort to Map the Intellectual Capital in Skane", Lund Üniversitesi İktisat ve İşletme Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi, Haziran 2004, s. 23, 25.
- Chwalowski, Matthew, "Intellectual Capital Matters", The Electricity Journal, 1997, Cilt: 10, Sayı: 10, s. 89.
- Cihangir, Mehmet, "Türkiye'de Banka Birleşmeleri ve Birleşen Bankaların Verimlilik ve Etkinliğinin Ölçülmesi Üzerine Karşılaştırmalı - Uygulamalı Bir İnceleme", Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2004, s. 100, 194, 196.
- Clapp, Bruce, "Rightsizing Retention", ABA Bank Marketing Articles, Aralık 2008, s. 1.
- CMM (Center for Molecular Medicine), "Intellectual Capital Report 2005", CMM Websitesi, 2005, http://www.cmm.ki.se/omCMM/documents/ICR_2005_english.pdf, (7 Nisan 2009), s. 3-5, 13, 18.
- Coase, Ronald Harry, "The Nature of the Firm", Economica, 1937, Sayı: 4, s. 386-405.
- Conner, Kathleen Reavis ve Richard Rumelt, "Software Piracy: An Analysis of Protection Strategies", Management Science, 1991, Cilt: 37, Sayı: 2, s. 125-139.
- Coşkun, Bülent, "Şirketinizin Sermayesi Entelektüel mi?", İntermedya Ekonomi, 13-19 Haziran 1999, Yıl: 6, Sayı: 4, s. 61.

- Cranfield Üniversitesi İşletme Fakültesi, “A Report on the Costs and the Benefits of Measuring Intellectual Capital Assets”, Cranfield Üniversitesi İşletme Fakültesi Websitesi, 2004, http://www.som.cranfield.ac.uk/som/research/centres/cbp/downloads/2004_DG_practitioner_report.pdf, (19 Mart 2009), s. 3.
- Curado, Carla, “Perceptions of Knowledge Management and Intellectual Capital in the Banking Industry”, Journal of Knowledge Management, 2008, Cilt: 12, :Sayı: 3, s. 146, 149.
- Çakı, Sertaç ve Savaşçı, İpek, “Entelektüel Sermaye Bileşenlerinin Değerlendirilmesi: Hipermarketler Üzerine Bir Bakış”, İzmit, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17-18 Mayıs 2003, s. 592.
- Çakıcı, Cemal, “Tekdüzen Hesap Planı’na Göre Muhasebe Sistemleri, Maliyet Sistemleri ve Maliyet Yöntemleri”, Doç. Dr. Cemal Çakıcı’nın Web Sitesi, 2000, http://mimoza.marmara.edu.tr/~cemal/new_page_2.htm, (3 Mart 2009).
- Çalkıvık, Gürkan, “Yeni Ekonomi ve Bilgi Yönetimi”, Active Dergisi, Ekim-Kasım 2000, s. 4.
- Çavuşgil, Tamer, “Entelektüel Sermaye ve Entelektüel Örgüt”, Dünya Gazetesi, 19 Mart 1997, s. 6.
- Çelik, Kenan, Akyazı, Haydar, Kalça, Adem ve Cemalettin Kalaycı, “Türkiye’nin Bilgi Toplumu Stratejileri: E-Ticaret”, Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Websitesi, 2004, [http://iibf.ktu.edu.tr/kisisel/ademkalca/PDF%20yay%C4%B1mlar%C4%B1m\(2\)/T%C3%BCrkiye'nin%20Bilgi%20Toplumu%20StratejileriE-Ticaret-knowledge%20economy%20and%20turkey.pdf](http://iibf.ktu.edu.tr/kisisel/ademkalca/PDF%20yay%C4%B1mlar%C4%B1m(2)/T%C3%BCrkiye'nin%20Bilgi%20Toplumu%20StratejileriE-Ticaret-knowledge%20economy%20and%20turkey.pdf), (30 Nisan 2009), s. 2.
- Çelik, Arzum Erken ve Selçuk Perçin, “Entelektüel Sermaye’nin İşletme Bazında Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi”, Ankara, Muhasebe ve Denetime Bakış, TURMOB, Ekim 2000, Yıl: 1, Sayı: 2, s. 111-118.
- Çelikkol, Hakan ve Feyyaz Yıldız, “Piyasa Değerinin Oluşumunda Entelektüel Sermaye’nin Sektörel Açından Karşılaştırılması ve İMKB Uygulaması”, İzmit, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F., 17-18 Mayıs 2003, s. 619.
- Çetinkaya, Şahin, “İnsan Sermayesi”, Genbilim Türkiye Bilim Sitesi, 27 Ocak 2008, <http://www.genbilim.com/content/view/3878/89/>, (14 Kasım 2008).

- Çıkrıkçı, Mustafa ve Abdülkerim Daştan, “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, Bankacılar Dergisi, 2002, Sayı: 43, <http://www.tbb.org.tr/turkce/dergi/dergi43/dastan.doc>, (26 Mart 2008), s. 19-25, 27-29.
- Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, “Analyzing Intellectual Capital Statements”, Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Bakanlığı Websitesi, Mart 2003, <http://en.vtu.dk/publications/2003/analysing-intellectual-capital-statements/analysing-intellectual-capital-statements.pdf>, (21 Şubat 2009), s. 20, 22.
- David Skyrme Associates, “Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods”, Insight Overview, 2002, Sayı: 24, s. 1, 4.
- Davis, Mark, “The Value of Knowledge Management”, Knowledgepoint Websitesi, 2003, http://www.knowledgepoint.com.au/intellectual_capital/Articles/IC_MD001f.html, (18 Nisan 2009), s. 7.
- Dawes, Nigel, “IC Accounting: Outlining the Principles of IC Accounting in order to Identify the Areas for Innovation and Sustainable Growth”, Thailand Institute of Scientific and Technological Research (TISTR), Kasım 2007, http://www.tistr.or.th/tistr2006/source/techno/siminarKM/Eng/E_IC_Accounting_by_Nigel.pdf, (20 Şubat 2009), s. 13, 15.
- Dawson, Ross, “Transparency, Financial Markets and Intellectual Capital”, InfoToday Websitesi, 2003, <http://www.infotoday.com/it2003/presentations/Dawson-Transparency.pdf>, (12 Mart 2009), s. 5.
- DeBusk, Gerald, Brown, Robert ve Larry Killough, “Components and Relative Weights in Utilization of Dashboard Measurement Systems Like the Balanced Scorecard”, The British Accounting Review, 2003, Cilt: 35, s. 215-231.
- Demir, Volkan ve Oğuzhan Bahadır, “UFRS (TFRS)’deki Değerleme Ölçüleri Kapsamında Şirket Değerlemesinde Defter Değeri Yaklaşımı”, Muhasebe ve Denetime Bakış Dergisi, Eylül 2007, Yıl: 7, Sayı: 23, s. 78.
- Demir, Yeter, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Yönetimi ve Değerlendirilmesi”, CeterisParibus Websitesi, 2008, http://paribus.tr.googlepages.com/y_demir5.rtf, (15 Nisan 2009), s. 2.
- Demirkol, İsmet, “Entelektüel Sermayenin Firma Değerine Etkisi ve IMKB’de Sektörel Uygulamalar”, Türkiye İç Denetim Enstitüsü, Sunum, 17 Mayıs 2007, http://tide.org.tr/tideweb/resimler/upload/Documents/entellektuel_sermaye_tide_170507.pps, (22 Mayıs 2008), s. 5, 8.

- Demirkol, İsmet, “Entelektüel Sermaye’nin Türkiye Ekonomisi’ne Etkileri”, BİYMED Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Websitesi, 2005, <http://www.biymed.com/pages/makaleler/makale92.htm> (30 Nisan 2009).
- Deol, Harjinder Singh, “Strategic Environment and Intellectual Capital of Indian Banks”, *Journal of Intellectual Capital*, 2009, Cilt: 10, Sayı: 1, s. 113-114.
- Dore, Lucia, “Winning Through Knowledge: How to Succeed in the Knowledge Economy”, *Financial World - The Chartered Institute of Bankers Magazine*, Mart 2001, s. 20, 27, 32, 34, 45-46.
- Drucker, Peter, “Knowledge Work”, *Executive Excellence*, Nisan 2000, s. 11-12.
- Dumay, John ve John Tull, “Intellectual Capital Disclosure and Price-Sensitive Australian Stock Exchange Announcements”, *Journal of Intellectual Capital*, 2007, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 237.
- Dzinkowski, Ramona, “The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction”, *International Management Accounting Study*, Şubat 2000, Cilt: 78, Sayı: 2, s. 32-36.
- Earl, Michael ve Ian Scott, “What is Chief Knowledge Officer”, MIT (Massachusetts Institute of Technology) Sloan Management Review Websitesi, Ocak 1999, <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/1999/winter/4022/what-is-a-chief-knowledge-officer/>, (15 Nisan 2009).
- Edvinsson, Leif, “Developing Intellectual Capital at Skandia”, *Long Range Planning*, Haziran 1997, Cilt: 30, Sayı: 3, s. 366-373.
- Edwards, Steven, “The Brain Gain”, *CA Magazine*, Nisan 1997, Cilt: 130, Sayı: 3, s. 20-25.
- Ege, İlhan, “Türk Bankalarının Kaydi Para Yaratma Potansiyelinin Bazı Gelişmekte Olan Ülkelerle Karşılaştırılması”, Adana, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 1999, s. 1.
- Eken, Mehmet Hasan, “Türk Bankacılık Sektörü Yapılanma Sürecinde Bankalarda Finansal Risk Yönetimi - I”, *Analiz Dergisi*, Nisan 2006, Cilt: 6, Sayı: 15, s. 73-74.
- El-Bannany, Magdi, “A Study of Determinants of Intellectual Capital Performance in Banks: The UK Case”, *Journal of Intellectual Capital*, , 2008, Cilt: 9, Sayı: 3, s. 496.
- Elliot, Robert, “The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting”, *Accounting Horizons*, 1992, Cilt: 6, Sayı: 2, s. 68-69.

- Emrem, Erdinç, “Entelektüel Sermaye ve Bileşenlerinin Kavramsal Analizi”, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 2004, <http://www.isgucdergi.org/?p=makale&id=186&cilt=6&sayi=1&yil=2004>, (9 Mayıs 2009).
- Emrem, Erdinç, “Strateji Odaklı Organizasyonel Performans Yönetim Sistemi Kapsamında Entelektüel Sermaye Performansının Ölçümü”, Sakarya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, Eylül 2002, s. 95, 119.
- Entrepreneur, “Skandiabanken Selects Infinite Bank Server for Banking”, Entrepreneur Websitesi, Ekim 2000, <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/65300714.html>, (4 Mayıs 2009).
- Ercan, Metin Kamil, “Değer ve Entelektüel Sermaye”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2 Aralık 2005, <http://w3.gazi.edu.tr/~mkercan/Deger-03122005.ppt>, (15 Mart 2008), s. 47-49.
- Erden, Selman Aziz, “Yatırım Merkezi Başarı Değerlemede Kullanılan Ekonomik Katma Değer Ölçüsü ile Dengeli Değerleme Kartı Uygulaması”, Muhasebe Finansman Dergisi, Ekim 2003, Sayı: 20, s. 87.
- Ergun, Ülkü, “Yönetimsel Performansın İyileştirilmesinde Yeni Yaklaşımlar: Mükemmellik Modeli ve Balanced Scorecard”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, Mart 2002, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 9-11.
- Erhan, Deniz Umut, “Entelektüel Sermaye: Ölçülmesi, Değerlendirilmesi, Muhasebeleştirilmesi - Bir Teknoloji Şirketi Uygulaması”, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Doktora Tezi, Haziran 2003, s. 63.
- Erkan, Gürkan, “Bilgi Toplumunda Entelektüel Sermaye Yönetimi”, İstanbul, Infomag, Ekim 2002, Sayı: 24, s. 87.
- Erkuş, Hakan, “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entelektüel Sermayenin Raporlanması”, Bilgi Yönetimi, 2 Ekim 2005, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl?gos.php?nt=607>, (26 Mart 2008).
- Ertuğrul, Murat, “Entelektüel Sermaye'nin Firma Piyada Değeri Üzerine Etkileri”, Hereke-İzmit, I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri Kitabı, 2002, s. 707-718.
- Ertuğrul, Murat, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması”, Bilgi Yönetimi Websitesi, 2002, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=183, (11 Mart 2009).

- European Commission, "RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs", Avrupa Komisyonu Resmi Web Sitesi, 2006, http://ec.europa.eu/invest-inresearch/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf, (25 Mayıs 2008), s. 11.
- Evans, John ve James Gentry, "Using Tobin's Q Ratio to Assess the Strategy of Repurchasing Shares", Finance India, 2003, s. 6-7.
- Feng, Gu ve Baruch Lev, "Intangible Assets: Measurement, Drivers, Usefulness", Boston University and New York University Working Paper, 2001, s. 32.
- Ferrier, Fran ve Philip McKenzie, "Intellectual Capital: Managing the New Performance Drivers", Monash University, ACER Centre for the Economics of Education and Training, 1999, s. 14, 16, 32.
- Fincham, Robin ve Robin Roslender, "Intellectual Capital Accounting as Management Fashion: A Review and Critique", European Accounting Review, 2003, Cilt: 12, Sayı: 4, s. 789.
- Fisher, Anne, "Creating Stockholder Wealth", Fortune, 11 Aralık 1995, s. 105-106.
- Glushko, Bob, "Challenges in Accounting and Finance for Services and Knowledge", Berkeley, Prof. Bob Glushko'nun 2006 Sonbahar Bilgi ve Hizmet Ekonomisi Notlari, Kaliforniya Üniversitesi, 19 Ekim 2006, <http://www.people.ischool.berkeley.edu/~glushko/ISE-Notes-Fall2006/210-20061019.pdf>, (13 Mayıs 2008), s. 31.
- Goh, Pek Chen, "Intellectual Capital Performance of Commercial Banks in Malaysia", Journal of Intellectual Capital, 2005, Cilt: 6, Sayı: 3, s. 386, 390, 394.
- Gothoskar, Sujata, "Computerization and Women's Employment in India's Banking Sector", Birleşmiş Milletler Üniversitesi (United Nations University) Websitesi, 2005, <http://www.unu.edu/unupress/unupbooks/uu37we/uu37we0i.htm>, (1 Mayıs 2009).
- Grange, La, "The Relevance of Knowledge Management in the Public Sector: The Measure of Knowledge Management in Government", Güney Afrika, Stellenbosch Üniversitesi Bilgi ve Bilgi Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, Nisan 2006, s. 33.
- Grilliches, Zvi, "Market Value, R&D and Patents", Economics Letters, 1981, Cilt: 7, s. 183-187.

- Gröjer, Jan Erick ve Ulf Johanson, “Voluntary Guidelines on the Disclosure of Intangibles: A Bridge over Troubled Water?”, Brüksel, Workshop to Manage and Account for Intangibles, 15-16 Şubat 1999, s. 42.
- Guimon, Jose, “Recent European Models for Intellectual Capital Management and Reporting: A Comparative Study of the MERITUM and the Danish Guidelines”, Department of Organization and Accounting, Autonomous University of Madrid, 2003, <http://www.iade.org/files/mcmaster2.doc>, (2 Mayıs 2008), s. 8.
- Guthrie, James, “Measuring Up to Change”, Financial Management, Aralık 2000, s. 12.
- Guthrie, James, “The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital”, Journal of Intellectual Capital, 2001, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 4, 30.
- Guthrie, James, Petty, Richard, Ferrier Fran ve Rob Wells, “There is no Accounting for Intellectual Capital in Australia: A Review of Annual Reporting Practices and the Internal Measurement of Intangibles”, Amsterdam, Hollanda, OECD Symposium on Measuring and Reporting of Intellectual Capital, Ağustos 1999, s. 25-26, 37.
- Guthrie, James, Petty, Richard ve Ulf Johanson, “Sunrise in the Knowledge Economy”, Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2001, Cilt: 14, Sayı: 4, s. 367.
- Gücenme, Ümit, “International Accounting Standards - IAS 38”, Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ocak 2000, Sayı: 5, s. 99.
- Güçlü, Hakan, “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, Hakan Güçlü’nün Websitesi, 2006, http://www.hakanguclu.com/calismalar/Entelektuel_sermaye.pdf, (9 Mayıs 2009).
- Gürdal, Kadir, “Yeni Ekonomi Kavramı ve Yeni Muhasebe Anlayışı”, XXII. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, 21-25 Mayıs 2003, s. 52.
- Gürol, Yonca Deniz, “Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri”, Eskişehir, III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 2005, s. 317.
- Hempel, Jessi, “Büyük Mavi Beyin Fırtınası”, BusinessWeek Türkiye, 30 Temmuz - 05 Ağustos 2006, Sayı: 2006, <http://www.businessweek.com/general/sonsayi.asp?contID=285>, (31 Ekim 2008).
- Hermanson, Roger Herbert, “Accounting for Human Assets”, Division of Research - Graduate School of Business Administration, Michigan State University, Occasional Paper, 1964, Sayı: 14, s. 4-5.

- Hofmann, Jan, “How Intellectual Capital Creates Value - Towards The Strategic Management of Intangibles”, Deutsche Bank Research, 1 Ağustos 2008, s. 3-4.
- Hoovers, “Oracle Company Description”, Hoovers Websitesi, 2009, http://www.hoovers.com/oracle/--ID__14337--/free-co-profile.xhtml, (8 Nisan 2009).
- Hoovers, “Oracle Competition”, Hoovers Websitesi, 2009, http://www.hoovers.com/oracle/--ID__14337,FRIC__88--/free-co-competition.xhtml, (8 Nisan 2009).
- HumanResourcesFocus, “Entelektüel Sermayeyi Etkili Yönetebilmek”, HumanResources Focus Websitesi, 2006, <http://www.humanresourcesfocus.com/makale014.asp>, (15 Nisan 2009).
- Hunter, Laurie, “Intellectual Capital: Accumulation and Appropriation”, Avustralya, Melbourne Institute of Applied Economic and Social Research Working Paper, Kasım 2002, Sayı: 22/02, s. 51.
- IBM, “IBM Swiss Banking Survey 2008: Despite the Financial Crisis, Swiss Banks are Expecting Growth”, IBM Websitesi, 2008, <http://www.ibm.com/news/ch/fr/2008/07/07/y181919j96598h56.html>, (2 Mayıs 2009).
- Imoukhuede, A, “Knowledge (Intellectual) Capital is a Firm’s Source of Competitive Advantage”, MCS World Group Websitesi, 2005, http://www.mcsworldgrp.com/knowledgecapital/knowledgecompanies/knowledge_capital...firms_source.html, (6 Haziran 2009).
- Infineon, “Infineon Intellectual Capital Report 2005”, Handout for OECD Conference, 2005, s. 4, 10-11, 24.
- International Labour Organization (ILO), “Financial Services and Professional Services Background”, ILO Websitesi, 5 Temmuz 2002, <http://ilo.org/public/english/dialogue/sector/sectors/service/background.htm>, (2 Mayıs 2009).
- İGG (İş Geliştirme Grubu), “Finansal Yönetim İçin Tablolar”, İGG Web Sitesi, Sunum, 2006, http://www.igg.com.tr/Goruslerimiz_PP_KP_Finansal_Yonetim_icin_Tablolar.ppt, (24 Mayıs 2008), s. 7-8.
- İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), “İMKB Üyeleri”, İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası) Websitesi, 2009, <http://www.imkb.gov.tr/uyeler/tbanka1.htm>, (6 Haziran 2009).

- İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), “Veriler - Sermaye Artırımları ve Dipnotları - 31. 12. 2004”, İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler) Websitesi, 2004, <http://www.imkb.gov.tr/veri/sermayeart2004.zip> (13 Temmuz 2009).
- İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), “Veriler - Sermaye Artırımları ve Dipnotları - 31. 12. 2005”, İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler) Websitesi, 2005, <http://www.imkb.gov.tr/veri/sermayeart2005.zip> (13 Temmuz 2009).
- İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), “Veriler - Sermaye Artırımları ve Dipnotları - 31. 12. 2006”, İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler) Websitesi, 2006, <http://www.imkb.gov.tr/veri/sermayeart2006.zip> (13 Temmuz 2009).
- İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), “Veriler - Sermaye Artırımları ve Dipnotları - 31. 12. 2007”, İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler) Websitesi, 2007, <http://www.imkb.gov.tr/veri/sermayeart2007.zip> (13 Temmuz 2009).
- İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler Borsası), “Veriler - Sermaye Artırımları ve Dipnotları - 31. 12. 2008”, İMKB (İstanbul Menkul Kıymetler) Websitesi, 2008, <http://www.imkb.gov.tr/veri/sermayeart2008.zip> (13 Temmuz 2009).
- İşeri, Müge ve Gülgün Kayakutlu, “A Performance Measurement Tool in the New Economy: Intellectual Capital Management”, İstanbul, Proceedings of the 3rd National Production Symposium, 19-20 Nisan 2003, s. 680.
- İşevi, Semih ve Burçin Çelme, “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak”, Samsun, 1.ÜNAK (Üniversite ve Arastırma Kütüphanecileri Derneği) Genel Konferansı - ÜNAK 2002, 19 Mayıs Üniversitesi - Sunum, 10-12 Ekim 2002, <http://eprints.rclis.org/archive/00005618/01/bilgidunyasiES.pdf>, (27 Mart 2008), s. 7-9, 15.
- Johanson, Ulf, Eklöv, Gunilla, Holmgren, Mikael ve Maria Martensson, “Human Resource Costing and Accounting versus the Balanced Scorecard: A Literature Survey of Experience with the Concepts (A Report to the OECD)”, Stockholm Üniversitesi İşletme Fakültesi, 1998, s. 17, 19, 39-40.
- Jones, Sarah, “Flexibility at Work: Barclays UK Banking Centre”, The Journal of Quality and Participation, Ekim 2004, s. 1.
- Kahraman, Faruk Ömer, “Accounting for Intellectual Capital and Valuation of Virtual Assets”, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi (İngilizce), 2000, s. 20, 27.
- Kamath, Barathi, “The Intellectual Capital Performance of the Indian Banking Sector”, Journal of Intellectual Capital, 2007, Cilt: 8, Sayı: 1, s. 96, 119.

- Kaplan, Robert ve David Norton, "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston, Massachusetts, Amerika, Harvard Business School Press, 1996, s. 21.
- Karacan, Sami, "Entelektüel Sermaye ve Yönetimi", İSMMMO Yayın Organı, Mali Çözüm Dergisi, 2004, Yıl: 4, Sayı: 69, <http://archive.ismmo.org.tr/docs/malicozum/69malicozum/16%20sami%20karacan.pdf>, (21 Mayıs 2008), s. 180.
- Karagülle, Halil, "An Empirical Study on Tobin's Q Ratio", Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi", 1994, s. 4.
- Kasselman, Reuphillan, "A Human Capital Framework for inclusion in Company Annual Reports - A South African Perspective", University of Pretoria ETD (Electronic Theses and Dissertations), 2006, s. 32, 79.
- Kaya, Hüseyin, "Bilginin Ölçülmesi", Ali İhsan Bayır Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri Websitesi, 2006, http://www.alihsanbayir.com/DiscView.asp?mid=96&forum_id=6&s_text=&, (9 Mayıs 2009).
- Kayahan, Cantürk, "İşletmelerde Bir Avantaj unsuru olarak Kur Korelasyonlarının Kullanımı", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 2008, Cilt: 15, Sayı: 1, s. 78.
- Kayakutlu, Gülgün, "A Model for the Measurement and Improvement of Intellectual Capital in the Energy Sector: Sample Application in Electricity Distribution Company", Journal of Dissertation, 2007, Cilt: 1, Sayı: 1, s. 6, 18.
- King, Adelaide Wilcox ve Carl Paul Zeithaml, "Competencies and Firm Performance: Examining the Casual Ambiguity Paradox", Strategic Management Journal, Ocak 2001, Cilt: 22, Sayı: 1, s. 75.
- Knight, Daniel, "Performance Measures for Increasing Intellectual Capital", Planning Review, Mart-Nisan 1999, Cilt: 27, Sayı: 2, s. 22-27.
- Koch, Gunter, "Intellectual Capital Reporting: Implementation and Experiences at the Australian Research Centers", Viyana, Knowledge Management Academy Session on Intellectual Capital Reporting, Şubat 2003, s. 2.
- KPMG International, "Major Banks: Half Year 2006/07", KPMG International Websitesi, 11 Mayıs 2007, http://www.kpmg.com.au/Portals/0/FIPS_07MajorsHYCommentary0705-SAN.pdf, (2 Mayıs 2009), s. 3.
- Kravis, Irving ve Robert Lipsey, "Sources of Competitiveness of the United States and of its Multinational Firms", Review of Economics and Statistics, Mayıs 1992, s. 193-201.

- Labor Institute of Hellenic Federation of Banks Employees Union, "Banking Sector Executives' Working: Executives Working Time, International Experiences", Labor Institute of Hellenic Federation of Banks Employees Union Websitesi, 2001, <http://www.ine.otoe.gr/UplDocs/ereunes/banking%20sector/chapter%205.pdf>, (2 Mayıs 2009), s. 80.
- Language, Ken, "IT Leadership - Struggling with Transformation", Computerweek Strategist, Eylül 2001, s. 16.
- Larsen, Heine Thorsgaard, Bukh, Per Nikolaj ve Jan Mouritsen, "Intellectual Capital Statements and Knowledge Management: Measuring, Reporting and Acting", Australian Accounting Review Special Issue, 1999, Cilt: 19, Sayı: 9, s. 15-26.
- Leadbeater, Charles, "Time to Let the Bean-Counters Go", New Statesman Magazine, Nisan 1998, Cilt: 127, Sayı: 4381, s. 30.
- Ledereich, Leonard ve Joel Gary Siegl, "What's a Business Worth? Valuation Methods for Accountants", The National Public Accountant, Şubat 1990, Cilt: 35, s. 19.
- Lev, Baruch, "The Old Rules No Longer Apply", Forbes ASAP, Nisan 1997, s. 35.
- Lohr, Steve, "What Lotus Got: Cash and Freedom", The New York Times, 13 Haziran 1995, <http://query.nytimes.com/gst/fullpage.html?res=990CE3DF153CF930A25755C0A963958260> (31 Ekim 2008).
- Loverde, Lorin, "Intellectual Capital Evaluation: An M&A Approach", Journal of the KMCI, 15 Nisan 2001, Cilt: 1, Sayı: 3, s. 83.
- Low, Jon, Seisfeld, Tony ve David Larcker, "Capital Thinking", Forbes, Ağustos 1999, s. 141.
- Lönnqvist, Antti, "Measurement of Intellectual Assets - An Analysis of Key Concepts", Conference Proceedings, Frontiers of E-Business Research, 2002, s. 285.
- Lönnqvist, Antti, "Measurement of Intangible Success Factors: Case Studies on the Design, Implementation and Use of Measures", Tempere University of Technology, Publication 475 (Doktora Tezi), 2004, s. 12.
- Lönnqvist, Antti ve Paula Mettanen, "Criteria of Sound Intellectual Capital Measures", Hanover, Almanya, Proceedings of the 2nd International Workshop on Performance Measurement, 2002, s. 3.

- Lundqvist, John, "Intellectual Capital in Information Technology Companies", İsveç, Advanced Course Paper in Business Finance, Örebro Üniversitesi, 15 Haziran 2000, s. 5, 18, 21-23.
- Luthy, David, "Intellectual Capital and Its Measurement", Osaka Üniversitesi Websitesi, 1998, <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/pdfs/25.pdf>, (15 Nisan 2009), s. 11.
- Lynn, Bernadette, "Intellectual Capital", The Management Accounting Magazine, 1998, Cilt: 72, Sayı: 1, s. 119.
- Lynn, Bernadette, "Performance Evaluation in the New Economy: Bringing the Measurement and Evaluation of Intellectual Capital into the Management Planning and Control System", International Journal of Technology Management, 1998, Cilt: 16, Sayı: 3, s. 168.
- Maheran, Nik, Isa, Filzad Md, Nik Rozhan, "Intellectual Capital Efficiency Level of Malaysian Financial Sector: Panel Data Analysis (2002-2006)", Langkawi, Malezya, Knowledge Management International Conference, 10-12 Haziran 2008, s. 2, 5.
- Maitland, Alison, "If Downsizing, Protect the Corporate Memory", Financial Times, Ekim 2001, s. 9.
- Maree, Kevin, "Valuation of Intellectual Capital in South African Companies: A Comparative Study of Three Valuation Methods", Rhodes Üniversitesi Muhasebe Bölümü Ticaret Lisansüstü Programı Yüksek Lisans Tezi, Aralık 2001, s. 38.
- Marr, Bernard, "Management Consulting Practice on Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, 2005, Cilt: 6, Sayı: 4, s. 469-473.
- Mavridis, Dimitrios, "Intellectual Capital Performance of the Japanese Banking Sector", Journal of Intellectual Capital, 2004, Cilt: 5, Sayı: 1, s. 92, 93, 95, 110.
- McElroy, Mark, "Social Innovation Capital", Journal of Intellectual Capital, 2002, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 36.
- Meet-Kooistra, Jeltje Van Der ve Siebren Zijlstra, "Reporting on Intellectual Capital: SOM-theme E-Financial Markets and Institutions", Groningen Üniversitesi Kütüphanesi Websitesi, 2001, <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeE/2001/01E50/01E50.pdf>, (4 Nisan 2009), s. 17.
- Mertins, Kai, Alwert, Kay ve Markus Will, "Measuring Intellectual Capital in European SME", Avusturya, Proceedings of I-KNOW '06, 6-8 Eylül 2006, s. 1, 4.

- Milton, Nick, "The Knowledge You Don't Know You Know", Knowledge Management, Mayıs 2000, s. 17.
- Mohiuddin, Md, Najibullah, Syed ve Abdullah Ibneyy Shahid, "An Exploratory Study on Intellectual Capital Performance of the Commercial Banks in Bangladesh", The Cost and Management Journal, Kasım-Aralık 2006, Cilt: 34, Sayı: 6, s. 40, 44, 45.
- Mouritsen, Jan, "Developing and Managing Knowledge through Intellectual Capital Statements", Journal of Intellectual Capital, 2002, Cilt: 3, Sayı: 1, s. 10-29.
- Mouritsen, Jan, "Driving Growth: Economics Value Added versus Intellectual Capital", Management Accounting Research, 1998, s. 462.
- Mouritsen, Jan, "Reading an Intellectual Capital Statement: Describing and Prescribing Knowledge Management Strategies", Journal of Intellectual Capital, 2001, Cilt: 2, Sayı: 4, s. 368.
- Mouritsen, Jan, Larsen, Heine Thorsgaard ve Per Nikolaj Bukh, "Intellectual Capital and the Capable Firm: Narrating, Visualizing and Numbering for Managing Knowledge", Accounting Organizations and Society, Ekim-Kasım 2001, Cilt: 26, Sayı: 7-8, s. 742, 745-748, 750-751, 754.
- Mouritsen, Jan, Larsen, Heine Thorsgaard ve Per Nikolaj Bukh, "Valuing the Future: Intellectual Capital Supplements at Skandia", Accounting, Auditing and Accountability Journal, 2001, Cilt: 14, Sayı: 4, s. 399-422.
- Muğla Üniversitesi Enformatik Bölüm Başkanlığı, "Korelasyon ve Regresyon Analizi", Muğla Üniversitesi Enformatik Bölüm Başkanlığı Websitesi, 2006, http://www.enf.mu.edu.tr/ders_notlari/enf140/9-Ders8.doc (11 Ağustos 2009), s. 1.
- Nahapiet, Janine, "Social and Intellectual Capital", Academy of Management Proceedings, 2002, s. 245.
- Nahapiet, Janine ve Sumantra Ghoshal, "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", Academy of Management Review, 1998, Cilt: 23, Sayı: 2, s. 242-266.
- Near, David, "Intellectual Capital Management: An Overview of the Dow Chemical Company's Knowledge Capital Management Journey", The National Knowledge & Intellectual Property Management Taskforce and ITAA, 15 Nisan 2002, http://www.km-iptask.org/ICM_Overview_4_15.ppt, (23 Mayıs 2008), s. 7, 24-31.

- Nelson, Bob, "Bank of America: Improving Turnover", Meetings Net Websitesi, 1 Mart 2007, http://meetingsnet.com/incentives/motivation/meetings_bank_america_improving, (2 Mayıs 2009).
- Nerdrum, Lars, "Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, 2001, Cilt: 2, s. 127.
- Norreklit, Hanne, "The Balance on the Balanced Scorecard - A Critical Analysis of Some of Its Assumptions", Management Accounting Research, 2000, Cilt: 11, Sayı: 1, s. 65-88.
- Nikolov, Dimitre Nikolov, "Possibilities of Agriculture Credit Cooperatives for Creating Tenable Small Farming in Bulgarian Rural Areas", Halle, Almanya, IAMO Forum 2006, 29-30 Haziran 2006, s. 1.
- Nonaka, Ikujiro, Toyama, Ryoko ve Noboru Konno, "SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation", Long Range Planning, 2000, Sayı: 33, s. 5.
- Nordic Industrial Fund, "Intellectual Capital Managing and Reporting", Nordika Project Report, Ekim 2001, s. 22.
- Nordic Innovation Center, "ANZA Intellectual Capital Report 2004", Nordic Innovation Center Websitesi, 2004, <http://nhki.si.is/media/nhki/ANZAIC.pdf>, (9 Nisan 2009), s. 3-4, 6-9.
- Nordic Innovation Center, "Intellectual Capital Report Oracle Denmark 2005", Nordic Innovation Center Websitesi, 2005, http://nhki.si.is/media/nhki/Oracle_IC.pdf, (8 Nisan 2009), s. 14.
- Norsk Kundebarometer, "Customer Satisfaction - 2006 Results (Resultater 2006 - Tilfredshet)", Norsk Kundebarometer Websitesi, 2006, <http://www.kundebarometer.com/index.php?content=nkbres2006&criteria=tilfredshet>, (4 Mayıs 2009).
- NTVMSNBC, "Bankacılık Sektörü Hızlı Büyüyor", NTVMSNBC Websitesi, Temmuz 2005, <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/333535.asp>, (6 Haziran 2009).
- Odyakmaz, Necmi, "Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme ve Kalkınma", Dış Ticaret Dergisi, Temmuz 2000, Sayı: 18, s. 1.
- OECD, "Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects", Intellectual Capital Measuring and Reporting Symposium, 9-11 Haziran 1999, s. 2, 10, 12-13.

- Oesterreichische Nationalbank (OENB), “Intellectual Capital Report 2003”, Oesterreichische Nationalbank (OENB) Websitesi, 2004, http://oenb.at/en/img/intellectual_capital_report_2003_tcm16-23250.pdf, (12 Mayıs 2009), s. 5, 7, 11, 12-21.
- Oesterreichische Nationalbank (OENB), “Intellectual Capital Report 2007 - Knowledge for Stability”, Oesterreichische Nationalbank (OENB) Websitesi, 2008, http://www.oenb.at/en/img/wissensbilanz_07_e_screen_tcm16-85369.pdf, (14 Mayıs 2009), s. 10, 14, 18.
- Oliver, Dan, “Skandia Assurance and Financial Services: Measuring and Visualizing Intellectual Capital”, Lozan, International Institute for Management Development (IMD), 27 Nisan 1996, s. 4-5, 9.
- Oracle Turkey, “Oracle İş Olanakları”, Oracle Turkey Websitesi, 2009, <http://www.oracle.com/global/tr/corporate/employment/index.html>, (8 Nisan 2009).
- Ordenez de Pablos, Patricia, “Evidence of Intellectual Capital Measurement from Asia, Europe and the Middle East”, Journal of Intellectual Capital, 2002, Cilt: 3, Sayı: 3, s. 287-302.
- Organ, Arzu, “Teşebbüs Kaynak Planlama Sistemi ve SAP R/3 Kullanan İmalat İşletmeleri Yöneticilerinin Performansa İlişkin Algıları”, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, 2004, s.262.
- Ortiz, Miguel Angel Axtle, “Intellectual Capital (Intangible Assets) Valuation Considering the Context”, Journal of Business & Economics Research, Eylül 2006, Cilt: 4, Sayı: 9, s. 1, 3.
- Öge, Serdar, “Entelektüel Sermaye: İşletmeler İçin Yeni Bir Değer”, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 5-6, s. 175-200.
- Örnek, Ali Şahin, “Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2000, Cilt: 2, Sayı: 3, s. 266.
- Özeke, Hergüner Bilgen, “Turkey: Outsourcing of Banking Activities”, Mondaq Websitesi, 5 Aralık 2007, <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=54948>, (2 Mayıs 2009).
- Öztemel, Ercan ve Seher Arslankaya, “Etkin Bilgi Yönetimi Kriterleri”, Adana, Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Endüstri Mühendisliği Bölümü Yöneylem Araştırması, 29. Ulusal Mühendislik Kongresi, 2004, s. 1.

- Öztürk, Mutlu Başaran ve Kartal Demirgüneş, “Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entelektüel Sermaye”, Selçuk SBE Dergisi, 2008, Sayı 19, ISSN 1302–1796, s. 402.
- Öztürk, Mutlu Başaran ve Ünsal Ban, “Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi”, Asomedy Dergisi, Nisan 2003, s. 54.
- Pablos, Patricia Ordonez, “Evidence of Intellectual Capital Measurement from Asia, Europe and the Middle East”, Journal of Intellectual Capital, 2002, Cilt: 3, Sayı: 3, s. 289.
- Papatya, Gürcan, “Entelektüel Sermaye Asimetrisi: Yönetim İdeolojisine Dönüşebilecek Bazı Notlar”, Informag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Ocak 2002, Sayı: 15, s. 54.
- Parlar, Ahu, “Sadık Müşteriler Daha Fazla Ödüyor”, Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, 1 Eylül 2001, http://www.capital.com.tr/haber.aspx?HBR_KOD=2161, (21 Mayıs 2008).
- Parsons, Robert, “A Manager’s Guide to Statistical Methods”, Industrial Engineering, Ocak 1992, s. 33-34.
- Pena, Inaki, “Intellectual Capital and Business Start-up Success”, Journal of Intellectual Capital, 2002, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 180.
- Pennings, Johannes, Kyungmook, Lee ve Arjen Witteloostuijin, “Human Capital, Social Capital and Firm Dissolution”, Academy of Management Journal, 1998, Cilt: 41, Sayı: 3, s. 425.
- Petrash, Gordon, “Managing Intellectual Capital for Profit”, Londra, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference”, 16-17 Haziran 1998, s. 6.
- Petty, Richard ve James Guthrie, “Intellectual Capital Literature Review: Measurement, Reporting and Management”, Journal of Intellectual Capital, 2000, Cilt: 1, Sayı: 2, s. 155-176.
- Polat, Akın, “Tasarım Sürecinde Altı Sigma: Altı Sigma Metodu’nun Toplam Kalite Yönetimi ve Tasarım Süreçlerindeki Yeri”, KalDer Forum Dergisi Websitesi, 2006, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=752&tempID=1®ID=2, (14 Nisan 2009).
- PricewaterhouseCoopers (PWC) Türkiye, “Operasyonel Risk Yönetimi”, PricewaterhouseCoopers (PWC) Türkiye Websitesi, 2009, <http://www.pwc.com/extweb/service.nsf/docid/be11a0586a125c4280257150003c4fae>, (2 Mayıs 2009).

- Pulic, Ante, "The Physical and Intellectual Capital of Austrian Banks", Mc Master Üniversitesi, MINT Araştırma Merkezi Websitesi, 1997, <http://irc.mcmaster.ca>, (29 Aralık 2008).
- Recycling Today Magazine, "ISRI Convention: Banking on Good Terms", Recycling Today Magazine Websitesi, 22 Nisan 2003, <http://www.recyclingtoday.com/news/news.asp?ID=3963&SubCatID=21&CatID=9>, (2 Mayıs 2009).
- Reuters, "Officers and Directors for Türkiye Garanti Bankası A. Ş.", Reuters Websitesi, Temmuz 2009, <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyOfficers?symbol=GARAN.IS&viewId=bio>, (5 Temmuz 2009).
- Rickard, Norman Jr, "The Quest for Quality: A Race without a Finish Line", Industrial Engineering, Ocak 1991, s. 27.
- Rodov, Irena ve Philippe Leliaert, "FIMIAM: Financial Method of Intangible Assets Measurement", Journal of Intellectual Capital, 2002, Cilt: 3, Sayı: 3, s. 325-335.
- Roos, Göran, "An Intellectual Capital Primer", Proceedings of the PRISM Conference on Intangibles, Mayıs 2003, s. 8.
- Roos, Göran ve Johan Roos, "Measuring Your Company's Intellectual Performance", Long Range Planning, 1997, Cilt: 30, Sayı: 3, s. 413-426.
- Roslender, Robin, "Accounting for Intellectual Capital", Management Accounting, 2000, Cilt: 78, Sayı: 3, s. 34.
- Rudendal, Sofia ve Camilla Wallin, "Intellectual Capital in Handelsbanken and SEB - An Explorative Study with Emphases on Handelsbanken", İsveç, Lund Üniversitesi İşletme ve İktisat Fakültesi Stratejik Yönetim Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 2, 5, 7-8, 19, 45-47, 54.
- Saengchan, Sarayuth, "The Role of Intellectual Capital in Creating Value in the Banking Industry", Thammasat Üniversitesi Ticaret ve Muhasebe Fakültesi Websitesi, 3 Kasım 2008, http://www.bus.tu.ac.th/uploadRP/ADV_11_2008/9.%20%E0%B8%A8%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%A2%E0%B8%B8%E0%B8%98.pdf, (11 Mayıs 2009), s. 1, 11-12.
- Sağmanlı, Metin ve Çağla Ersen, "Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı Kurum", M.Ü.S.B.E. Dergisi, Haziran 2001, Cilt: 4, Sayı: 16, Yıl: 7, s. 128, 130.
- Sahrawat, Kiran, "Intellectual Capital, Acquisition and Maintenance: The Case of New Zealand Banks", Journal of Internet Banking and Commerce, Nisan 2008, Cilt: 13, Sayı: 1, s. 20.

- Salzer Mörling, Miriam ve Ali Yakhlef, “The Intellectual Capital: Managing by Measure”, 1999 Critical Perspective on Accounting Conference, City University of New York, 22-24 Nisan 1999, s. 23.
- Sanchez, Paloma, Castrillo, Rocio ve Susana Elena, “Intellectual Capital Management and Reporting in Universities”, Lugano, International Conference on Science, Technology and Innovation Indicators, 15-17 Kasım 2006, s. 5-6.
- Sanchez, Paloma, Chaminade, Cristina ve Marta Olea, “Management of Intangibles, An Attempt to Build a Theory”, Journal of Intellectual Capital, 2000, Cilt: 1, Sayı: 4, s. 316.
- Saponja, Ljiljana Dmitrovic, Sijan, Goran ve Suncica Milutinovic, “Intellectual Capital: Part of a Modern Business Enterprise of the Future”, Portoroz, Slovenya, Booklet of 5th International Conference of the Faculty of Koper - Intellectual Capital and Knowledge Management, 18-20 Kasım 2004, s. 239.
- Seetharaman, Ananth, Sooria Helmi Bin Zaini ve Selvan Saravan, “Intellectual Capital Accounting and Reporting in the Knowledge Economy”, Journal of Intellectual Capital, 2002, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 129.
- Sentensia Q AB, “Intellectual Capital Report 2004/2005 - Sentensia Q AB”, Sentensia Q AB'nin Websitesi, 2005, http://www.sentensia.se/pdf/SentensiaQ_IC-report_2004-2005.pdf, (11 Nisan 2009), s. 2, 3, 7, 9.
- Sevim, Adnan, “Küresel Rekabetin Yönetim Muhasebesine Etkileri ve Çağdaş Yönetim Muhasebesi Uygulamaları”, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, MÖDAV, Eylül 2002, Cilt: 4, Sayı: 3, s. 129.
- Shaikh, Junaid, “Measuring and Reporting of Intellectual Capital Performance Analysis”, Journal of American Academy of Business, 2004, Cilt: 4, Sayı: 1/2, s. 442.
- Shimerda, Thomas ve Donald Pufahl, “The Effects of Human Resource Accounting Data on Decision Making”, Journal of Cost and Management, Mayıs-Haziran 1983, s. 41.
- Silverstone, Stuart, “What’s Key to Implementing Knowledge Management?”, Paul Strassmann’ın Websitesi, Nisan 1999, <http://www.strassmann.com/pubs/kmmag-0499.html>, (18 Nisan 2009).
- Skandia, “Human Capital in Transformation”, İsveç, Intellectual Capital Prototype Report 1998, 1998, s. 5.

- Skyrme, David, "Knowledge Management: Making Sense of Oxymoron", David Skyrme Associates Websitesi, 1997, <http://www.skyrme.com/insights/22km.htm>, (18 Nisan 2009).
- Skyrme, David ve Debra Amidon, "New Measures of Success", Journal of Business Strategy, Ocak-Şubat 1998, s. 21.
- Sönmez, Feriştah, "Maddi Olmayan Duran Varlıklar - MODV (TMS - 8, UMS - 38, 1. Taslak MODV ve SPK Tebliğleriyle Karşılaştırmalı Olarak", Diyalog Dergisi, Mart 2004, Yıl: 19, Sayı: 191, s. 128-129, 138, 142.
- Smartage Yönetim Teknolojileri ve Danışmanlık Limited Şirketi, "Entelektüel Sermaye Yönetimi", Smartage Yönetim Teknolojileri ve Danışmanlık Limited Şirketi Websitesi, 2007, http://www.smartage.com.tr/danismanlik_sermaye.php, (9 Mart 2009).
- Spatafora, Mario, "The Value of Human Capital and Intangible Assets", Sofya, Bulgaristan, Knowledge Economy Conference, Sunum, 19-20 Mayıs 2004, s. 2, 16, 20-30.
- Spender, John Christopher, "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm", Strategic Management Journal, 1996, Cilt: 17, Sayı: S2, s. 52.
- SPK (Sermaye Piyasası Kurulu), "Borsa Şirketlerinin Yükümlülükleri", SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) Websitesi, 2009, <http://www.spk.gov.tr/indexcont.aspx?action=showpage&menuid=12&pid=0&subid=5>, (6 Haziran 2009).
- Starovic, Danka ve Bernard Marr, "Understanding Corporate Value: Managing and Reporting Intellectual Capital", Londra, Chartered Institute of Management Accounts, 2003, s. 7.
- Steenkamp, Nataşja, "Investigating the Possible Value Omitted in the Balance Sheet - A New Zealand Perspective", Singapur, Proceedings of the 4th Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference, Temmuz 2004, s. 15.
- Stewart, Thomas, "Brainpower", Fortune, Haziran 1991, s. 45.
- Stewart, Thomas, "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital", Fortune, 1994, Cilt: 130, Sayı: 7, s. 28-33.
- Stewart, Thomas, "Water the Grass Don't Move and Wait for Lightening the Strike", Fortune, Cilt: 142, Sayı: 3, s. 376.

- Subbarao, Aremanda ve Daniel Zeghal, "Human Resource Information Disclosure in Annual Reports: An International Comparison", *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 1997, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 71.
- Sullivan, Patrick, "Profiting from Intellectual Capital", *Journal of Knowledge Management*, 1999, s. 132.
- Sveiby, Karl Erik, "Intellectual Capital and Knowledge Management", Karl Erik Sveiby'nin Websitesi, 2003, <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital>, (17 Ekim 2008).
- Sveiby, Karl Erik, "The Intangible Asset Monitor", *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 1997, Cilt: 2, Sayı: 1, s. 73-97.
- Sveiby, Karl Erik, "The Intangible Assets Monitor", Karl Erik Sveiby'nin Kişisel Websitesi (Personal Website of Karl Erik Sveiby), 1997, <http://www.sviby.com/Portals/0/articles/CompanyMonitor.html>, (29 Aralık 2008).
- Sveiby, Karl Erik, "The Swedish Community of Practice", Karl Erik Sveiby'nin Websitesi, Nisan 2001, <http://www.sveiby.com.au/articles/SwedishCop.htm>, (23 Mart 2009).
- Snyder, Herbert ve Jennifer Burek Pierce, "Intellectual Capital", Medford, N.J, *Annual Review of Information Science and Technology*, 2002, s. 467, 475, 483-484.
- Systematic, "Theme: Knowledge Management", *Intellectual Capital Report*, 2000, s. 6, 9.
- Şanal, Musa, "Entelektüel Sermaye Yönetimi ve Türkiye'deki Sanayi İşletmelerinde Uygulanması Üzerine Bir Araştırma", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, 2006, s. 16, 38.
- Şerbetçi, Derya, "21. YY. İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Haziran 2003, Sayı: 8, <http://sbe.dumlupinar.edu.tr/8/155.pdf>, (21 Mayıs 2008), s. 5.
- Tak, Bilçin, "Performans Değerleme Sisteminin Toplam Kalite İlkeleri Açısından Analizi ve Uyumlaştırma Önerileri", İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (MÜSBE) Dergisi, Ocak 2003, Cilt: 5, Sayı: 19, s. 56.
- Tekin, Cem, "Küresel Rekabete Ne Kadar Hazırız?", *Strata Training and Consulting Websitesi*, 2002, <http://www.strata.com.tr>, (3 Kasım 2008).

- Tekin, Mahmut, Zerenler, Muammer ve Mehmet Yıldız, “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel Yapıdaki Değişime Etkileri”, İzmit, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 17-18 Mayıs 2003, s. 641.
- The Danish Agency for Trade and Industry, “A Guideline for Intellectual Capital Statements: A Key to Knowledge Management”, Publications of the Danish Agency for Trade and Industry, Ekim 2002, s. 41.
- The Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, “Intellectual Capital Statements in Practice: Inspiration and Good Advice” , Danimarka Bilim, Teknoloji ve Yenilik Websitesi, Kasım 2000, <http://www.vtu.dk/iaccounts>, (3 Nisan 2009).
- Ticha, Ivana, “Intellectual Capital Reporting”, Çek Cumhuriyeti, Agricultural Economics, 2008, Sayı: 54, s. 58.
- Tichy, Noel, “Jack Welch’s Lessons for Success”, Fortune Magazine, Ocak 1993, s. 87-88.
- Tollington, Tony, “The Steamy Heap”, Management Accounting, 1994, Cilt: 72, Sayı: 4, s. 43-44.
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2004”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2004, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2004.zip>, (9 Haziran 2009).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2005”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2005, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2005.zip>, (9 Haziran 2009).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2006.zip>, (9 Haziran 2009).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2007, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2007.zip>, (8 Haziran 2009).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Banka, Şube ve Personel Bilgileri - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/subepersonel/aralik2008.zip>, (8 Haziran 2009).

- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2004”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2004, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200412/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2005”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2005, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200512/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2006”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2006, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200612/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2007, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200712/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Kamuya Açıklanacak Konsolide Mali Tablolar - Aralık 2008”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, Aralık 2008, <http://www.tbb.org.tr/turkce/bulten/3%20aylik/konsolidemalitablolar/200812/T%FCrkiye%20Garanti%20Bankas%FD%20A.%DE..zip>, (9 Haziran 2009).
- Türkiye Bankalar Birliği (TBB), “Turkish Economy and Banking System in 2007”, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) Websitesi, 2007, <http://www.tbb.org.tr/english/book2007/Turkish%20Banking%20System-2007.pdf>, (2 Mayıs 2009), s. 8.
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Başarılar ve Ödüller”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/garantiden_haberler/basarilar_ve_oduller/guncel.html, (7 Haziran 2009).
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Garanti’yi Tanıyın: Sorumluluk ve Başarılarıyla Topluma Örnek Bir Banka”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/garanti_bankasi_tanitim.html, (6 Haziran 2009).
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Garanti’yi Tanıyın II: Garanti, Müşterilerine Sürekli Olarak Yeni ve Yaratıcı Ürünler Sunuyor”, Garanti Bankası Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/garanti_bankasi_tanitim2.html#1, (7 Haziran 2009).

- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “İlklerimiz: Garanti’nin İlklerinden Bazıları”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi__taniyin/odullerimiz/odullerimiz_ilklerimiz.html, (7 Haziran 2009).
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Kotasyon Bilgileri”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/yatirimci_iliskileri/kotasyon_bilgileri.html, (7 Haziran 2009).
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Kültür ve Sanata Destek Projeleri”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/toplumsal_sorumluluk_projeleri/kultur_sanata_destek_projeleri/, (7 Haziran 2009).
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Spora Destek Projeleri”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/toplumsal_sorumluluk_projeleri/spora_destek_projeleri.html, (7 Haziran 2009).
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Strateji: Stratejinin Temel Yapıtaşları”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/yatirimci_iliskileri/strateji.html, (7 Haziran 2009).
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Vizyonumuz ve Misyonumuz”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2005, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/vizyonumuz__misionumuz.html, (7 Haziran 2009).
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2003 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2003, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2003.pdf> (29 Haziran 2009), s. 1.
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2004 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2004, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2004.pdf> (28 Haziran 2009), s. 1, 23, 29, 35-36, 38-39, 48, 69, 82, 87-88.
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2005 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2005, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2005.pdf> (28 Haziran 2009), s. 1, 34, 36-37, 47, 57, 60, 72, 75, 80-81, 84, 104, 124, 142, 144, 150-152, 162.
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2006 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2006, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2006.pdf> (28 Haziran 2009), s. 1, 28, 34-36, 42, 49, 53, 65, 72-74, 101, 116, 122, 144, 151-153.

- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2007 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2007, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2007.pdf> (28 Haziran 2009), s. 1, 4, 30-31, 36, 44, 55, 59, 68, 71, 76-79, 105, 120, 124, 162, 170-172.
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - 2008 Yıllık Raporu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, Aralık 2008, <http://download.garanti.com.tr/raporlar/2008.pdf> (29 Haziran 2009), s. 1, 4-5, 14, 17, 20, 25, 27-29, 36, 39-41, 58-59, 62, 73, 76, 121, 202.
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - Üst Yönetim”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2009, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/yatirimci_iliskileri/ust_yonetim.html, (5 Temmuz 2009).
- Türkiye Garanti Bankası A. Ş., “Yatırımcı İlişkileri - Yönetim Kurulu”, Türkiye Garanti Bankası A. Ş. Websitesi, 2009, http://www.garanti.com.tr/ana_sayfa/garantiyi_taniyin/yatirimci_iliskileri/yonetim_kurulu.html, (5 Temmuz 2009).
- United Nations Development Programme (UNDP), “Human Development Report for the Russian Federation - Intellectual Capital”, United Nations Development Programme (UNDP) Websitesi, 2004, [http://www.undp.ru/download.phtml?\\$334](http://www.undp.ru/download.phtml?$334), (6 Mayıs 2009).
- Uzay, Şaban ve Orhan Savaş, “Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi: Mobilya Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Uygulama Örneği”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Ocak-Haziran 2003, Sayı: 20, s. 164.
- Üngüren, Engin ve Sevcan Yıldız, “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma”, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi (DÜSBED), Nisan 2009, Yıl: 1, Sayı: 1, s. 46.
- Ünsal, Aydın ve Sibel Duman, “Türk Bankacılık Sektörünün Lojistik Regresyon ve Diskriminant Analizi ile İncelenmesi”, İstanbul, VII. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu, 26-27 Mayıs 2005, s. 1.
- Van Buren, Mark, “A Yardstick for Knowledge Management”, Training & Development, Mayıs 1999, s. 71.
- Voelpel, Sven, Leibold, Marius ve Robert Eckhoff, “The Tyranny of the Balanced Scorecard in the Innovation Economy”, Journal of Intellectual Capital, 2006, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 43-60.

- Walker, Kenton, "Corporate Performance Reporting Revisited: The Balanced Scorecard and Dynamic Management Reporting", *Industrial Management and Data Systems*, 1996, Cilt: 96, Sayı: 3, s. 24.
- Westhuizen, Celeste Van Der, "Intellectual Capital Management in a Retail Company in South Africa", *Johannesburg Üniversitesi Bilgi Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Tezi*, Ekim 2005, s. 15.
- Williams, David, "Why Human Capital Management?", *Human Capital Solutions*, 2002, s. 22.
- Wines, Graeme ve Colin Ferguson, "An Emprical Investigation of Accounting Methods for Goodwill and Identifiable Intangible Assets: 1985 to 1989", *Abacus*, 1993, Cilt: 29, Sayı: 1, s. 90-105.
- Woodward, David, Edwards, Pam ve Frank Birkin, "Some Evidence on Executives' Views of Corporate Social Responsibility", *British Accounting Review*, Eylül 2001, Cilt: 33, Sayı: 3, s. 359.
- Yalama, Abdullah ve Metin Coskun, "Intellectual Capital Performance of Quoted Banks on the Istanbul Stock Exchange Market", *Journal of Intellectual Capital*, 2007, Cilt: 8, Sayı: 2, s. 256, 265, 269.
- Yaman, Ekrem, "Türkiye'nin Ekonomik Sistemi Hakkında Genel Bir Değerlendirme", *T.C. Mersin Valiliği Websitesi*, 2007, http://www.mersin.gov.tr/portal/article_read.asp?id=406 (30 Nisan 2009).
- Yelkikalan, Nazan ve Meliha Ener, "İşletmelerde TKY Uygulamasının Entelektüel Sermaye Yönelimli Manifestosu", *Kalite Yönetimi*, 2003, <http://www.ceterisparibus.net/isletme/yonetim.htm>, (18 Haziran 2008).
- Yereli, Ayşe Necef ve Gülşen Gerşil, "Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri", *Manisa, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2005, Cilt: 12, Sayı: 2, s. 20, 22, 25.
- Yıldız, Birol ve Berrin Tenekecioğlu, "Entelektüel Sermayenin İşletmelerin Piyasa Değeri Üzerindeki Etkisi ve İMKB 100 İşletmelerinde Görgül Bir Çalışma", *Eskişehir, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 25-26 Kasım 2004, s. 582.
- Young, David, "Economic Value Added: A Primer for European Managers", *European Management Journal*, Ağustos 1997, Cilt: 15, Sayı: 4, s. 335-343.

Zambon, Stefano, "Accounting, Intangibles and Intellectual Capital: An Overview of the Issues and Some Considerations", EU Intangibles Proof of Concept Report, 2 Nisan 2002, WP4, http://www.euintangibles.net/library/localfiles/WP4/4.14_Zambon_2002a.pdf (26 Ağustos 2008), s. 8, 10, 27, 31, 34.