

**ENTELEKTÜEL SERMAYENİN OLUŞUMU VE ÖLÇÜLMESİ  
AFYONKARAHİSAR İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR  
UYGULAMA**

**Mustafa ÜÇ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof.Dr. M.Kemalettin ÇONKAR**

**Afyonkarahisar**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Temmuz 2005**

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### ENTELEKTÜEL SERMAYENİN OLUŞUMU VE ÖLÇÜLMESİ AFYONKARAHİSAR İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**Mustafa ÜÇ**  
**İşletme Anabilim Dalı**

**Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Temmuz 2005**

**Danışman: Prof.Dr. M. Kemalettin ÇONKAR**

Enformasyonun, günümüzün tüm işletmelerinde neredeyse temel girdi olduğu bilinen bir gerçektir. Ürünler büyük ölçüde bilgiye dayalıdır. Entelektüel sermaye; bileşenlerinin tamamı için soyut varlıklar diyebileceğimiz ve işletmeye rekabet gücü kazandıran sermaye çeşididir. Entelektüel sermaye, fiziksel ve finansal sermayeden tamamen farklıdır. Entelektüel sermayede aynen özündeki bilgi gibi gözle göremediğimiz fakat etkilerini gözlemleyebildiğimiz bir olgudur. İşletmelerin gelecekte iş yapabilme gücü; şu an sahip olduğu entelektüel varlıklarının altında yatmaktadır. Dolayısıyla özellikle hisse senedi piyasası için önemi yadsınamaz. Entelektüel sermayenin literatürde genel kabul görmüş unsurları: İnsan sermayesi, örgütsel sermaye ve müşteri sermayesi diğer bir deyişle ilişki sermayesidir. Ancak entelektüel sermaye, unsur bazında çok değerli olmasının yanında asıl önemini bahsedilen unsurların karşılıklı etkileşimi sayesinde elde eder. Aynı zamanda örgüt kültürü, entelektüel sermayeyi desteklemeli ve yönetim stratejileri entelektüel sermaye varlıklarını çoğaltmayı amaç edinmelidir.

Kısaca entelektüel sermaye, oluşumundan yönetimine kadar üzerinde titizlikle durulması gereken değer yaratma aracıdır. Entelektüel varlıklarını koruyup geliştiren işletmelerin gelecekte başarıyı kucaklayacakları aşikardır.

**ABSTRACT****THE CONSTITUTION AND MEASUREMENT OF INTELLECTUAL  
CAPITAL: AN APLICATION IN THE BANKING SECTOR IN  
AFYONKARAHISAR****Mustafa ÜÇ****Department of Management****Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences****July 2005****Advisor: Dr. M.Kemalettin ÇONKAR, Professor Of Accounting**

It is a widely known reality that information is a main input for nearly all organizations. Goods depend heavily on information. Intellectual capital is kind of capital that we can say its all components are abstract assets and it gives competitive advantage to organization. Intellectual capital is completely different from physical and financial capital. Intellectual capital is a phenomenon like the information in its essence that we can not see but we can observe its effects. Organizations' operational power in the future depends on its current intellectual assets. Thus its importance can not be denied especially in the stock market. Generally accepted components of intellectual capital in the literature are: human capital, organizational capital and customer capital in other words relational capital. Besides intellectual capital is valuable on the base of its separately components, it gets its main value by mutually interaction of its components. Also organization culture has to reinforce intellectual capital and managing strategies has to aim increasing assets of intellectual capital.

Shortly, intellectual capital is a instrument of creating value that must be delicately focused on it from its constitution to its management. It is clear that organizations who conserve and develop its intellectual assets will embrace success.

## TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

İmza

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Kemalettin ÇONKAR .....

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. H.Hüseyin BAYRAKLI .....

: Yrd.Doç.Dr. Cemal ELİTAŞ .....

Mustafa ÜÇ'ün “ Entelektüel Sermayenin Oluşumu ve Ölçülmesi Afyonkarahisar İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama ” başlıklı tezi 05/07/ 2005 tarihinde, yukarıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç.Dr. Mehmet Ali ÖZDEMİR

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında sadece bilimsel yayımlardan değil, birçok değerli hocamın bilgi ve tecrübelerinden de istifade edilmiştir. Başta sayın danışman hocam Prof.Dr. M.Kemalettin ÇONKAR'a yoğun iş temposuna rağmen çalışmanın incelenmesine zaman ayırarak katkılarda bulunduğu için teşekkür ederim. Yalnızca tez çalışmama değil akademik hayatıma da yön veren sayın hocam Prof.Dr. H. Hüseyin BAYRAKLI'ya şükranlarımı sunarım. Ayrıca çalışmanın bütün aşamalarında titizlikle yardımcı olan, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F.'de görevli genç ve çalışkan öğretim üyeleri sayın Yard.Doç.Dr. Mustafa KURT'a ve sayın Yard.Doç.Dr. Cemal ELİTAŞ'a çok teşekkür ederim.

Mustafa ÜÇ

## **ÖZGEÇMİŞ**

Mustafa ÜÇ

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans

### **Eğitim**

**Lisans :** 2001 Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

**Lise :** 1997 Emet Sağlık Meslek Lisesi, Kütahya.

### **İş/ İstihdam**

2001 / 2002 Oktaş Taahh. Ltd. Muhasebe Elemanı.

2002 / 2004 Uşak Sağlık Kur.Dön.Serm.Saymanlığında Muhasebe Memuru.

2004 / 2005 Uşak Devlet Hastanesi, Müdür Yardımcılığı.

2005 / .... Araştırma Görevlisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

### **Kişisel Bilgiler**

Doğum Yeri ve Yılı: İzmir, 3 Şubat 1980 Cinsiyet: Erkek

### **Yabancı Dil**

İngilizce

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
ÖZGEÇMİŞ .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar LİSTESİ .....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xiii
KISALTMALAR .....	xiv
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI VE UNSURLARI

<b>I. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI.....</b>	<b>3</b>
<b>II. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI .....</b>	<b>8</b>
A) İNSAN SERMAYESİ.....	13
B) ÖRGÜTSEL (YAPISAL) SERMAYE .....	18
C)- İLİŞKİSEL (MÜŞTERİ) SERMAYE.....	20

## İKİNCİ BÖLÜM

### ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ VE ÖLÇME YÖNTEMLERİ

<b>I.</b>	<b>ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜMÜNÜN GEREKLİLİĞİ .....</b>	<b>24</b>
	A)- İŞLETME BAZINDA FİNANSAL ÖLÇME YÖNTEMLERİ .....	28
	<b>1. Piyasa Değeri - Defter Değeri .....</b>	<b>29</b>
	<b>2. Tobin'in Q Oranı.....</b>	<b>33</b>
	<b>3. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi.....</b>	<b>35</b>
	<b>4. PKD VE EKD Yöntemi.....</b>	<b>37</b>
	B) UNSUR BAZINDA FİNANSAL ÖLÇME YÖNTEMLERİ .....	39
	<b>1. Teknoloji Anketi ( Technology Broker).....</b>	<b>40</b>
	<b>2. Ağırlıklandırılmış Patentler Yöntemi.....</b>	<b>42</b>
	C) FİNANSAL OLMAYAN ÖLÇME YÖNTEMLERİ.....	44
	<b>1. Skandia Kılavuzu ( Skandia Navigator ).....</b>	<b>44</b>
	<b>2. Kurumsal Karne.....</b>	<b>48</b>
	<b>3. Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Yöntemi .....</b>	<b>52</b>
	<b>4. Entelektüel Sermaye İndeksi.....</b>	<b>56</b>



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**AFYONKARAHİSAR İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE**  
**ENTELEKTÜEL SERMAYENİN OLUŞUMU VE ÖLÇÜLMESİ**

<b>I. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....</b>	<b>58</b>
A)- BANKACILIK SEKTÖRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE .....	58
B)- AFYONKARAHİSAR İLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ .....	61
<b>II. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>65</b>
<b>III. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM.....</b>	<b>65</b>
<b>IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>66</b>
<b>V. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....</b>	<b>67</b>
A )- ANKETİ CEVAPLAYANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ VE BAĞLI OLDUĞU KURUMLAR .....	67
B)- AFYONKARAHİSAR İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME.....	70
C)- AFYONKARAHİSAR İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLAR BAZINDA ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....	73
1. İnsan Sermayesine İlişkin Sorular .....	73
2. Örgütsel Sermayeye İlişkin Sorular.....	77
3. İlişkisel Sermayeye Ait Tablolar .....	82
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>86</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>93</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	İnsan Sermayesi Ve Unsurları.....	17
Tablo 2.	İlişkisel Sermayenin Alt Maddeleri.....	21
Tablo 3.	Sektörel Bazda Pd / Dd Oranları.....	32
Tablo 4.	Türkiye Bankacılık Sektörü.....	60
Tablo 5.	31.12.2004 Tarihinde Afyonkarahisar İlinde Kayıtlı Mevduatın Kalemler Arasında Dağılımı .....	62
Tablo 6.	31.12.2004 Tarihinde Afyonkarahisar İlinde Bankalarca Kullandırılan Kredinin Sektörel Dağılımı .....	63
Tablo 7.	Katılımcıların Kişisel Veriler .....	68
Tablo 8.	Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı .....	69
Tablo 9.	Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları Ve Standart Sapmaları .....	71
Tablo 10.	Cevaplar Ve Ağırlık Düzeyleri .....	72
Tablo 11.	Çalışanlarımız için işe alınmalarında ve terfi almalarında her zaman için en geçerli olan kriter onların eğitim durumları ve işle ilgili bilgi ve becerileridir .....	73
Tablo 12.	Çalışanlarımız gerek müşterilerle gerekse kendi iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde yeterince sosyal ve bilgi paylaşımına son derece açıktırlar .....	74
Tablo 13.	Çalışanlar bilgi çağının gereksinimlerine ve değişim, dönüşümlere çok hızlı bir biçimde adapte olabilmektedirler.....	74
Tablo 14.	Çalışanlar görev alanları içerisinde risk almaktan asla kaçınmazlar .....	75
Tablo 15.	Çalışanlar işletmenin genel stratejisinden, plan ve politikalarından haberdardırlar. Bu yönde özgün fikirlerini beyan etmekten kaçınmazlar.....	75

Tablo 16. Her çalışanın işletmeye kattığı kendine has bilgi birikimi (know-how) vardır.....	76
Tablo 17. Örgütün oturmuş bir kurumsal kültürü vardır ve çalışanlar buna uyum göstermekte fazla zorluk çekmemektedirler .....	76
Tablo 18. İşletmemizde tüm işlerin profesyonelce yürütülmekte olduğunu hissettiren ve kimsenin yalnız kendi idaresiyle iş tayini yapamadığı bir yönetim felsefemiz vardır .....	77
Tablo 19. İşletme içinde karar mekanizması tabana kadar yayılmıştır .....	77
Tablo 20. İşletmemizde yapılan tüm işlemler elektronik ortamda ve bilgi değerlendirme çalışmaları insan faktörünün en az etkisiyle yerine getirilmeye çalışılmaktadır .....	78
Tablo 21. İşletmemiz çok güçlü bilişim sistemlerine (Veri Yönetim) sahiptir ....	78
Tablo 22. İşletmemizde çalışanların performansını baz alan, adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır.....	79
Tablo 23. İşletmemiz finansal hedeflerine ulaşmak için yeterli personel ve teknik altyapıya sahiptir .....	79
Tablo 24. Örgüt içinde ve diğer şubelerle bilgi paylaşımını ve özgür fikir alışverişlerini engelleyecek herhangi bir şey yoktur .....	80
Tablo 25. İşletmenin tüm çalışanlarınca desteklenen, açık ve anlaşılır yazılı vizyon ve misyon tanımı vardır .....	80
Tablo 26. Kurumumuzda işimizle ilgili eğitimler sürekli olarak düzenlenmektedir.....	81
Tablo 27. Kurumumuz bilişim teknolojilerine yeterli yatırım yapmaktadır .....	81
Tablo 28. Kurumumuzun ismi ve imajı sektörümüzde başarı için çok önemlidir. Bütün çalışanlar bu bilinçle hareket etmektedir.....	82
Tablo 29. Müşterilerimizden gelen talepler tüm detaylarıyla ele alınmakta ve en uygun çözümler bulunmaktadır .....	82
Tablo 30. Yeni geliştirilen hizmetler hızlı bir biçimde müşterilerimize ulaştırılmaktadır .....	83
Tablo 31. Müşterilerimizden gelen geri bildirimler mutlaka Değerlendirilmektedir.....	83

Tablo 32. Her müşterinin kendisine uygun olan spesifik çözümler üretilmeye çalışılmaktadır .....	84
Tablo 33. İşletmemize olan müşteri bağlılığı oldukça yüksektir .....	84
Tablo 34. Başka banka şubeleri ve kamu kurumlarıyla çok yakın ilişkiler içinde bulunmaktadır .....	85
Tablo 35. Müşteriler kurumumuzun geliştirilmesi için gerekli geribildirimleri yapabilmektedir .....	85

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Entelektüel Sermaye ve Ana Bileşenleri .....	8
Şekil 2.	Entelektüel Sermayenin Kavramsal Yapısı .....	9
Şekil 3.	Entelektüel Mülkiyet ve Strateji İlişkisi .....	11
Şekil 4.	İnsan Sermayesi ve Bağlı İlişkiler .....	16
Şekil 5.	Müşteri İlişkilerinin Diğer Entelektüel Sermaye Unsurları İle Etkileşimi .....	22
Şekil 6.	Skandia Kılavuzu Entelektüel Sermaye Değer Şeması .....	46
Şekil 7.	Kurumsal Karnede Sebep – Sonuç İlişkisi ve Dört Boyut .....	51
Şekil 8.	Maddi Olmayan Varlıklar İzleme Yönteminde İşletme Piyasa Değeri .....	53

**KISALTMALAR**

- ABD : Amerika Birleşik Devletleri  
DD : Defter Değeri  
ES : Entelektüel Sermaye  
EKD : Ekonomik Katma Değer  
İMKB : İstanbul Menkul Kıymetler Borsası  
OECD : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü  
PD : Piyasa Değeri  
PKD : Piyasa Katma Değeri  
TBB : Türkiye Bankalar Birliği

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI VE UNSURLARI

#### I. ENTELEKTÜEL SERMAYE KAVRAMI

Bilgi, son yıllarda ekonomide rekabetçi üstünlük sağlayan önemli bir üretim faktörü haline gelmiştir. Teknoloji, küreselleşme ve hisse değerlerindeki hızlı değişim bilgi ekonomisinin ortaya çıkışında birbirleriyle bağlantılı üç itici güç olmuştur (Barutçugil, 2002: 25). Hunt'a göre bilgi; geleneksel bir tanımla, gerçek ve doğrulanmış inançlardır, ya da daha somut bir ifadeyle, bilgiyi yerçekimine benzeterek şöyle diyebiliriz. Bilgi gözle göremediğimiz ama etkilerini gözlemleyebildiğimiz bir kavramdır (Hunt, 2003: 1-3).

Bilgi soyut bir kavramdır. Bilgi ekonomisi adı verilen yeni ekonomide de fiziksel olmayan, soyut varlıkların önemi hızla artmaktadır. B. Lev tarafından 1997 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan, yatırımların çeşitliliğini inceleyen araştırmada ilginç bir perspektif ortaya çıkarılmıştır. 1929 yılında yapılan yatırımların, yaklaşık % 70 oranında fiziksel varlıklara, %30 oranında ise soyut varlıklara yapıldığı görülmüştür. Fakat 1990'lı yıllara kadar bu tablo büyük ölçüde değişmiştir. Günümüzde yapılan yatırımlar; araştırma-geliştirme, eğitim ve yetkinlikler, enformasyon teknolojileri, yazılım ve internet gibi soyut varlıklar üzerine yapılmaktadır (Edvinsson, 2003:1). 1994 yılında Business Week dergisinin enformasyon sektörüyle ilgili olarak yaptığı bir araştırmaya göre Amerikan işgücünün yaklaşık %15,3'ü enformasyon sektöründe çalışmaktadır (Stewart, 1997:11). Enformasyon çağının ortaya çıkmasında ve büyümesinde ise, bilgisayarın ve bilgi işlem sistemlerinin sürükleyici bir rol oynadığı kesindir. ABD Ticaret Bakanlığına bağlı Ekonomik Analiz Bürosunun sermaye harcamalarının seyrine ait yaptığı bir araştırmanın sonuçlarına göre; ABD'de sanayi çağına özgü geleneksel sermaye mallarına 1982 yılından itibaren yapılan yıllık yatırım tutarları yaklaşık olarak 110 milyar dolar seviyesindedir ve bu rakam gerileme ve büyüme dönemlerinde aşağı yukarı seyirler izlemiş olsa bile önemli bir değişim yaşanmamıştır. Enformasyon sektörüne yönelik yapılan sermaye harcamalarında ise yukarıya doğru, sürekli bir ivmenin olduğu gözlenmektedir. 1982 yılında Amerikalı şirketler enformasyon

sektörünün temel taşları olan, bilgisayar ve telekomünikasyon alanında 49 milyar dolarlık yatırım harcaması yapmıştır. Bu tutar 1987 yılında 86,3 milyar dolara çıkmıştır. 1991 yılına gelindiğinde ise ABD’de sanayi mallarına yapılan toplam yatırım tutarı 107 milyar dolar iken enformasyon mallarına yönelik yapılan yatırımların toplam tutarı 112 milyar dolardır (Stewart,1997: 11).

Günümüzde sadece ABD’de değil neredeyse tüm dünya ülkelerinde bilgi ekonomisine ait sermaye mallarına yapılan yatırım tutarları artış göstermektedir. Bilgi ve enformasyon, malların ve hizmetlerin fiziksel hareketlerinden uzaklaşarak kendine özgü bir gerçeklik kazanmıştır. Bu değişim beraberinde iki önemli sonucu da doğurmaktadır. Birincisi, bilgi ile onu yaratıp dağıtan varlıklar tıpkı fiziksel ve finansal varlıklar gibi yönetilebilirler. Bu yönetim sürecinde entelektüel ve fiziksel, finansal varlıklar hem birbirinden ayrı olarak, hem bir arada, hem de birbiriyle ilişkili olarak yönetilebilirler. İkincisi, bilgi zenginliğin en büyük kaynağı haline geldiğine göre, bireylerin, şirketlerin ve ülkelerin bilgiyi üreten ve işleten varlıklara yatırım yapması gerektirir (Stewart,1997:34). Bilginin elde edilmesi kadar verimli yönetilmesi de önemlidir. Bilgi yönetimi, bir organizasyon için örgütsel performansı; tecrübe, uzmanlık ve bilgi üzerine yapılandırarak onu düzeltme ve/veya iyileştirme kapasitesi ya da sürecidir. Bilgi yönetiminin en son ve kesin amacı örgütsel bilginin, üretilmesi, depo edilmesi, tekrar kullanılması diğer bir deyişle örgütsel bilginin geliştirmesiyle, entelektüel sermayeyi maksimize ederek, kurumsal zekayı daha işler ve verimli hale getirmektir. Entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi arasında farklılıklar, benzerlikler ve birbirini tamamlayan unsurlar vardır. Bilgi yönetimi kısa vadede operasyonel ve taktiksel işlerle entelektüel sermayeyi arttırmayı amaç edinmiştir. Entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye yönetimi ise stratejik perspektifte işletmenin piyasa değerini arttırmayı amaçlar (Zhou ve Fink, 2003: 37–39) . Yirmi birinci yüzyılda entelektüel sermaye, organizasyonel başarının temeli olarak nitelendirilmektedir. Bunun bir fenomen gibi ele alınıp kabul edilmesinin nedeni ise geleneksel endüstriyel ekonomiden bilgi ekonomisine geçiştir. Bilgi ekonomisinde bilgi ve bilgiye dayalı aktiflere olan talep artarken bilinen, somut aktiflere olan talep ise düşmüştür.

Entelektüel sermaye büyük ölçüde soyut varlıklardan oluşmaktadır Soyut varlıkların kazanılması ve işletmeye yarar sağlar hale getirilmesi bir başka deyişle ondan katma değer sağlanması, entelektüel sermayenin konusunu oluşturmaktadır. Soyut varlıkların kazanılması, iyi eğitim almış yetenekli personelin istihdamı ve en



yeni teknolojiyle donatılmış işletme alt yapısının sağlanmasıyla bir ölçüde elde edilebilir. Fakat bir diğer önemli husus bu entelektüel materyalden katma değer çıkarılabilmesidir. Bunun için gerekli olan şey kurumsal zeka bir başka deyişle şirket IQ' sudur. General Electric'in başkanı J.Welsh, konuyla ilgili şunu söylemektedir. <<Bir kuruluşun öğrenme, öğrendiğini de hızla eyleme geçirme yeteneği rekabette en önemli üstünlüktür>>. Rekabetin en sert biçimde çağımızda yaşandığı da göz önüne alındığında bu sözün önemi bir kat daha artmaktadır. Bilginin yönetilmesi, bilgi akışını yönetmekten, bilgiyi ihtiyaç duyanlara iletmekten ve hemen harekete geçmelerini sağlamaktan başka bir şey değildir. Bilgi durağan bir söz değil bir fiildir. Dolayısıyla bilgi yönetimi bir amaç değil, bir araçtır. Amaç kurumsal zekayı ya da şirket IQ' sunu arttırmaktır. Günümüzün dinamik piyasaları, bir şirketin başarılı olabilmesi için yüksek bir IQ'ya sahip olmasını gerektirmektedir. (Gates, 1999: 227)

Entelektüel sermaye kavramının kesin tanımının yapılması zordur. 1999 yılında 3. Uluslararası Entelektüel Sermaye Yönetimi konferansının katılımcıları henüz bir tanım yapılması için erken olduğunda görüş birliğine varmışlardır (Şamiloğlu, 2002: 70). Fakat günümüzde literatürde yer alan birçok tanımın da mevcut olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları şöyledir. T.Steward, entelektüel sermayeyi <<Bir şirkette çalışanların bildiği ve şirkete piyasada rekabetçi üstünlük kazandıran her şeyin toplamıdır>> şeklinde tanımlamıştır. Edvinsson ve Sullivan'a göre <<Değere dönüştürülebilen bilgidir>>. L.Prusak ise entelektüel sermayeyi <<Ele geçirilen, biçimlendirilen ve daha yüksek değerde bir varlık yaratmak için kullanılan entelektüel materyaldir>> şeklinde tarif etmiştir.(Barutçugil, 2002: 224). OECD entelektüel sermayeyi, bir şirketin sahip olduğu ekonomik değer taşıyan iki farklı soyut varlık olarak tanımlar. Bu varlıklar insan ve organizasyonel diğer bir deyişle yapısal sermayedir (Nerdrum ve Erikson, 2001: 1).Entelektüel sermaye için verilebilecek en reel tanım ise; 'Entelektüel sermaye işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farktır' şeklinde olacaktır (Arıkboğa, 2003: 73 ). Yine entelektüel sermayenin dünyaca tanınmasının sağlayan Forbes dergisi editörü, Thomas Stewart kitabının başka bir yerinde ise entelektüel sermayeyi şöyle tarif etmektedir; *entelektüel sermaye zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzemedir, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyimdir* (Stewart, 1997: 7).

Entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye yönetiminin ortaya çıkış sürecine bakıldığında, direkt olarak onu incelemeye ve ortaya çıkarmaya yönelik bir çalışmanın yapılmadığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle entelektüel sermayenin nitelik ve anlamı

sonradan anlaşılmasıdır. Tarihsel gelişimine baktığımızda ise çok sayıda bilim adamı ve araştırmacının, entelektüel sermaye kavramı üzerinde çalıştığı görülmektedir. Hepside entelektüel sermaye kavramına farklı katkılar sağlamışlardır. Entelektüel sermaye yönetimi hareketi, birbirinden çok uzak ve farklı üç orijine dayanmaktadır.

Birincisi, Japonya’da 1980 yılında Hiroyuki Itami tarafından yazılan ve İngilizce’ye 1987 yılında çevrilen ‘Görünmeyen Aktifleri Harekete geçirmek’ (Mobilizing Invisible Assets) isimli çalışmadır. Bu çalışma Japonya’daki şirketlerde görünmeyen aktiflerin yönetiminin diğer bir deyişle soyut varlıkların yönetiminin işletmelerdeki etkilerini ortaya koyarak bu alanda bir çığır açmıştır. İkincisi, Penrose, Rumelt, Wemerfelt ve diğer başka ekonomistler tarafından firma teorisine farklı bir bakışı ararken ortaya çıkarılmıştır. Daha sonra bu çalışmalar 1986 yılında UC Berkeley’de David Teece’in çalışmasıyla birleştirilmiştir. Konu ile ilgili bir seminer düzenlenerek, ‘Ticaretleştirilmiş Teknoloji’ isimli makale çıkarılmıştır. Sonuç olarak bu çalışmalar neticesinde, yukarıda ismi sayılan kişiler entelektüel sermaye kavramı ve yönetimi konusundaki ilk düşünürler arasına girmişlerdir. Son olarak, İsveçli Karl-Erik Sveiby kendi dilinde çıkardığı çalışması ile entelektüel sermayede insan kapitalinin önemini vurgulamıştır. Çalışanların yetkinlikleri ve bilgisinin, bir işletmenin potansiyel zenginlik kaynağı olduğunu, dolayısıyla şirket performansını ölçmek için kullanılacağını savunmuştur.

1957 ve 1997 yılları arasında çok sayıda akademik araştırmacı ve ekonomist, genel kabul görmüş olan rekabete dayalı güçler teorisi yerine kaynak verimliliğini ön plana çıkararak ona dayanan yeni işletme stratejileri ortaya koymuşlardır. Kaynak temelli perspektif her işletmenin kendine özgü temel yetkinlik ve yetenekleri olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca bu kaynaklar diğer bir ifadeyle bu temel yetkinlikler katılmışlardır. Kolaylıkla eklemeler yapılamayacağı gibi kolaylıkla da kaybedilemezler. Bu yüzden firmalar operasyonel veya benzer bir deyişle kısa dönemli faaliyetlerini yaparken sahip oldukları bu temel kaynaklar üzerine planlarını inşa etmelidirler. Temel yetkinliği esas alan perspektif, firmanın en verimli varlıkları üzerine odaklanarak stratejisini onun üzerine kurmaktadır. Son zamanlarda bazı firmaların en verimli varlıkları entelektüel varlıklar olduğu için; yetenek kazanımı ve arttırımı, bilgi yönetimi, know-how, kurumsal öğrenme gibi konular temel stratejik hedefler haline gelmiştir. Dolayısıyla gerek Itami’nin ‘soyut varlıklar yönetimi’ ve gerekse de Sveiby’nin ‘insan sermayesi çalışmaları’ bu yönde artı bir değer kazanmıştır (P. H. Sullivan, 2000: 3) .

Enformasyon ve bilginin yeni ekonomiyi şekillendirdiği açıktır. Yeni ekonominin içinde ise entelektüel sermaye kavramı ön plana çıkmaktadır. Entelektüel sermayenin öneminin artmasını sağlayan temel noktalar şu şekilde sıralanabilir:

- a)- Enformasyon teknolojisi ve enformasyon toplumunda oluşan devrim.
- b)- Bilginin ve bilgi tabanlı ekonominin yükselişi.
- c)- Gerek insanlar arasındaki gerekse de şebekelerin yapısında oluşan değişim, yenilik ve yaratıcılığın yetkinliğin en temel göstergesi olması (Guthrie, 2001: .2).

Temelde işletmelere bakıldığında, fiziki, finansal ve entelektüel varlıklardan oluştuğu görülecektir. Entelektüel varlıklar işletmenin tek soyut varlıklarıdır. Dolayısıyla entelektüel sermaye, işletmelerin maddi varlıklarından çok maddi olmayan varlıklarıyla daha fazla değer yaratabileceklerini vurgulamaktadır (Akdemir, 1998: 1). Entelektüel sermayenin günümüzde geçerli olan muhasebe anlayışıyla değerlendirilmesi yanlış sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çünkü geleneksel muhasebede entelektüel sermaye adı altındaki her şey şerefiye olarak nitelendirilmektedir. Sonuç olarak maddi olmayan varlıklar ve şerefiye amortismanına tabi tutularak zamanla değerlerini yitirmektedirler. Halbuki entelektüel varlıkların değeri zamanla yükselmektedir. Entelektüel sermayenin içinde telif hakları, patentler ve markalar gibi yasal boyut kazanmış varlıklara entelektüel mülkiyet denilmektedir. Ayrıca hiç bir zaman entelektüel mülkiyeti, entelektüel sermayenin tek çıktısı olarak düşünmemek gereklidir. Entelektüel mülkiyet sadece bilançolarda da takip edilebilen entelektüel sermayenin çıplak gözle görülebilen kısmıdır (M. Ertuğrul, www.bilgiyönetimi.org , Erişim Tarihi, 06.03.2005).

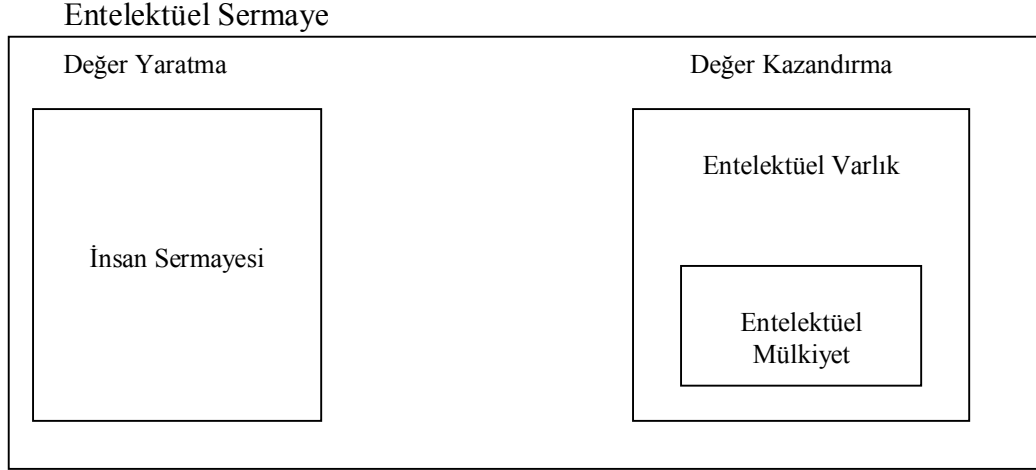
Uygulamada entelektüel sermayenin başarı kazanabilmesi için organizasyon yapılarında yeni açılımlara gidilmesi kaçınılmazdır. A. Akdemir (1998) entelektüel sermaye kavramının bir dönüşüm olduğundan bahsederek, işletmecilik alanında aşağıda sunulan bir takım dönüşümlere yol açtığını söylemektedir;

- a)- Yönetim anlayışının başkalaşması,
- b)- Bilgi işçisi istihdamının arttırılması,
- c)- Eğitimin bağımsız işletme işlevi olması,
- d)- Küçülerek büyüme,
- e)- Yöneticilik-liderlik algısının başkalaşması ışığında tam yetki devri.

Yukarıda bahsedilen dönüşümlerin hepsinin merkezinde bilgi vardır. Bilginin işletme açısından rekabetçi üstünlük sağlaması için bu dönüşümlerin de yerine getirilmesi elzemdir (Akdemir, 1998: 39).

İşletmeler kâr elde etmek amacıyla kurulan organizasyonlardır. Dolayısıyla entelektüel sermaye işletme sahip ve çalışanları açısından; kâra dönüştürülebilen bilgi şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlamanın ışığı altında entelektüel sermayenin ana bileşenleri ve arasındaki ilişkiyi aşağıda yer alan şekil yardımıyla inceleyebiliriz.

**Şekil 1. Entelektüel Sermaye ve Ana Bileşenleri**



Kaynak: Harrison ve Sullivan, 2000: 3.

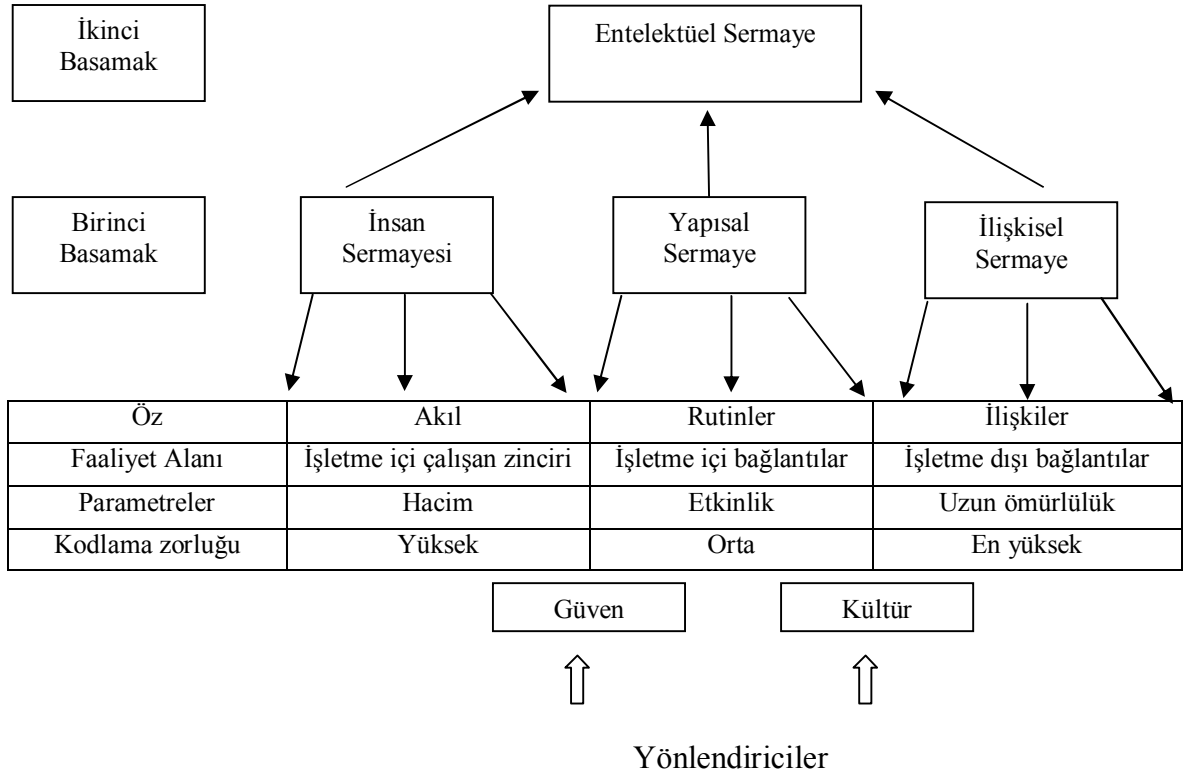
Şekilde entelektüel sermayenin ana bileşenleri ve arasındaki ilişki gösterilmektedir. İnsan sermayesi sahip olduğu açığa çıkarılması zor olan örtülü bilgisiyle değer yaratma kaynağıdır. İnsanların, diğer bir deyişle işletme çalışanlarının sahip oldukları bilginin çözümlenmesini sağlayarak ya da diğer bir ifadeyle sisteme enjekte ederek bu örtülü bilgi açık hale getirilir. Bu çözümlenmiş bilgiye artık entelektüel varlık denilmektedir. Entelektüel varlıklar (aktifler) hukuksal çevreye girerek koruma altına alındığında yani mülkiyet kazandığında entelektüel mülkiyet ismini almaktadır. Patentler, telif hakları, ticari markalar, ticari sırlar bunların her biri entelektüel mülkiyete örnek teşkil etmektedir (Harrison ve Sullivan, 2000: 3).

## II. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Entelektüel sermayenin unsurlarının tespiti konusunda kesin görüş birliğine ulaşıldığı söylenemez. Fakat temelde üzerinde mutabık kalınan bazı unsurlar veya bileşenlerin olduğu söylenebilir. Genelde mutabık kalınan noktalar insan ve yapısal sermayedir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 3). Hubert Saint-Onge ve Leif Edvinsson entelektüel sermayeyi, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi olmak üzere üçlü bir tasnifle ayırmaktadırlar. Nick Bontis ise entelektüel sermayeyi, insan sermayesi, yapısal sermaye,

ilişkisel sermaye şeklinde üçe ayırmaktadır (Arıkboğa, 2003: 76). N. Bontis entelektüel sermaye konusunda çalışmalar yaparak akademik ünvan elde eden ilk akademisyendir. Bontis'in entelektüel sermayenin kavramsal yapısını çeşitli yönleriyle ele alan bir şekli aşağıda sunulmuştur.

**Şekil 2. Entelektüel Sermayenin Kavramsal Yapısı**



Kaynak: Arıkboğa, 2003: 76.

Şekilde entelektüel sermayenin unsurları ve bu unsurların oluşumunu sağlayan ana faktörler gösterilmiştir. Ancak bu faktörlerin açıklanmasına geçilmeden önce bilgi kavramının oluşumuna ilişkin temel bilgiler olan; veri, enformasyon ve akıl kavramlarına değinilmesi konunun anlaşılabilirliği açısından faydalı olacaktır.

Akıl hem entelektüel sermayenin hem de entelektüel sermayenin çekirdeği olarak isimlendirebileceğimiz insan sermayesinin özüdür. Akıl kendine has bir sürecin sonucunda oluşur. Veri bu sürecin temelini oluşturur. Verilerin toplanması ve düzenlenmesi sonucu ortaya enformasyon çıkar. Enformasyonun özetlenerek analiz edilmesi sonucunda bilgi elde edilir.

Bilginin sentezlenmesiyle akıl meydana gelmektedir. Akıl özümsemiş bilgidir. Bilginin ortaya çıkışı esnasında nesnellikten, öznelliğe doğru bir akış vardır.

Aklın içerisinde büyük ölçüde geçmiş tecrübelerin de olduğu öznelmiş kişisel bilgiler mevcuttur. İnsanlar karar alma mekanizmalarını akla dayanarak çalıştırır.

İşletme çalışanları bazen yukarıda bahsedilen sürecin tüm evrelerini yavaş yavaş işleterek kararlarını alırlar. Bazen ise özellikle rutin işlerde daha önce özümstedikleri bilgileriyle, karar mekanizmalarını çok hızlı bir biçimde çalıştırmaktadırlar. (Barutçugil, 2002: 60).

Şekilde yer alan güven ve kültür mekanizmanın yönlendiricileridir. Eğer çalışanlar işlerinde sorumluluk alabiliyor ve kendilerine güvenildiğini hissediyorlarsa açığa çıkarılması zor olan bilgilerini açık hale getirmekte zorlanmayacaklardır. Açık ki örgüt yapısının, yetki devrine ve hiyerarşiden uzak basit bir yapıya sahip olması önemlidir. İşletme çalışanlarının sahip olduğu bilginin açığa çıkarılıp, rutin hale getirilerek, örgütsel diğer bir deyişle yapısal sermaye haline gelmesi örgüt yapısı ve örgüt kültürüyle yakından ilgilidir.

İşletme içi bağlantılar örgüt içinde rutinleşen bilgilerle beraber örgüt kültürü çatısı altında toplanırlar. Kültürün oluşumu yapısal sermayenin kalıcılığının sağlanmasında önemli bir noktadır. Çünkü insan sermayesi geçicidir. Fakat yapısal sermaye daha uzun ömürlüdür.

Üçüncü unsur ilişkiler ve dolayısıyla ilişki sermayesidir. Bu noktada ilişki sermayesi kavramının kullanılmasıyla ilgili olarak şunları söyleyebiliriz. Literatüre bakıldığında birçok yazarın üçüncü unsur olarak müşteri sermayesi kavramına yer verdiği görülmektedir.

Müşteri sermayesi kavramı, sadece işletme dışı olan ve işletmenin satış yaptığı kişi veya kurumları akla getirmektedir. Oysa ilişki sermayesi, sadece satış yapılan müşterileri değil, firmaların tedarikçilerini de içeren işletme dışı tüm varlıkları içine alan daha genel bir kavramdır. Dolayısıyla günümüz işletmecilik dünyasında açık sistemlerin baskın olduğu da düşünülürse, ilişki sermayesi kavramının tercih edilmesi daha doğru olacaktır. Firmalar müşteri ihtiyaçlarının tatmini noktasında sürekli işletme dışı çevrelerle bağlantı halindedirler. Ve özellikle müşterilere gerekli olan çözümün en iyi şekilde üretimi için onların ihtiyaç ve problemlerin eksiksiz tanımlanması ve bilinmesi gereklidir. Zamanla bunlar bilgi haline gelerek örgütsel sermayenin içine dahil olacaklardır.

Bontis'in sunduğu şekilde ölçmeyle ilgili olarak iki satıra yer verildiği görülmektedir. Bunlardan birincisi parametrelerdir. İnsan sermayesinin ölçülmesinde ele almamız gereken parametre hacimdir. Hacim, sayıca çok olan insan veya bilgiyi

değil, sisteme gerek akıllı gerekse bilgisiyle katma değer yaratan insan sayısını düşündürmelidir. Yapısal sermayenin ölçülmesinde etkinlik kriteri olarak alınmaktadır. İlişkisel sermayede ise uzun ömürlü ilişkiler ölçü olarak alınmaktadır. Ölçmenin doğru veya doğruya en yakın sonuçları vermesi için ölçülecek parametrelerin açık ve somut olmasının gerekliliği ortadadır.

Son olarak şeklin bütünü dikkate alınarak şunlar söylenebilir. Bütün unsurlar, insan sermayesinin özü olan akıl, yapısal sermayenin özü olan rutinler ve ilişkisel sermayenin özü olan ilişkilerle bağlantı halindedir. Ve bu üç unsur da bir araya gelerek aralarında oluşan sinerjiyle entelektüel sermayenin gerçek gücü ve değerini oluşturmaktadırlar. Eğer bu unsurlar arasındaki ilişkilerde tam bir iletkenlik yoksa sağlıklı bir entelektüel sermaye çıktısı elde edilemeyecektir (Arıkboğa, 2003: 59). Entelektüel sermaye analizi işletmelerin stratejik yönetimi açısından da önem arz etmektedir. Stratejik performans ölçümü için gerekli olan kriterler aynı zamanda entelektüel sermaye yaklaşımı içinde de yer almaktadır. Dolayısıyla yöneticiler açısından entelektüel sermaye unsurlarının irdelenmesi vazgeçilemez bir performans karnesi haline dönüşecektir (Roos, Vd., 2001: 16).

Aynı zamanda işletme stratejisi tasarlanırken entelektüel sermayenin de rol aldığı görülmektedir. Bunun en büyük nedeni şüphesiz yeni ekonomi yaklaşımında saklıdır. Yeni ekonomi denilen bilgiye dayalı ekonomi şekli, işletme stratejileri konusunda da yeni açılımlara gidilmesini zorunlu kılmıştır. Günümüzde entelektüel mülkiyet, stratejik bir rol oynamaya başlamıştır. Entelektüel mülkiyetin stratejiyle olan ilgisi, firmanın temel yeteneklerinin içeriğinin tanımlanmasıdır. Entelektüel mülkiyet entelektüel sermayenin çıktısıdır. Ama aynı zamanda firmanın temel yeteneği veya yetkinliklerinin bir elemanıdır. Konuyla ilgili aşağıdaki şekil incelenebilir.

### Şekil 3. Entelektüel mülkiyet ve strateji ilişkisi



Kaynak: Smith ve Hansen, 2002: 3.

Entelektüel mülkiyet stratejik açıdan işletmenin üretimde sahip olduğu temel yetenekleriyle ne yapacağını veya nasıl yapacağını ortaya koyar. Kısacası işletmenin

ne yapacağı diğer bir ifadeyle ne üreteceğini sahip olduğu entelektüel mülkiyet gösterir. Çünkü entelektüel mülkiyet kavramı bir yenilik veya buluştan ziyade hukuksal açıdan tescillenmiş patent gibi şeyleri temsil eder. Sonuçta işletmeler üretmeyi tasarladıkları ürünlerin ilk önce patentlerini almaktadırlar. Patenti alınmış ürün firmanın sahip olduğu bilgisi ve teknolojiyle ne üreteceğini göstermektedir. İkinci kısım ürünün nasıl üretileceğidir. Operasyonel anlamda işletme, birikimindeki entelektüel sermayesiyle üretim safhasını istenilen kaliteyi yakalayarak gerçekleştirmek için çabalayacaktır. Firma stratejisiyle, entelektüel mülkiyet uyum içinde olmalıdır. Açıktır ki temel yetenekler sürekli değişebilen dinamik varlıklardır.

İşletmeler, sahip olduğu piyasa değerini korumak ve arttırmak için temel yeteneklerini sürekli geliştirmek zorundadırlar. Dolayısıyla firmalar şu an sahip olduğu yeteneklerini muhafaza edip geliştirirken aynı zamanda da gelecekte yeni yetenekler kazanmak için yatırım yapmalıdırlar (Smith ve Hansen, 2002: 1-4).

Her kuruluş; varlıklar ve kaynaklar, örtülü ve açık bilgiler ve kapasiteler, veriler, enformasyon, bilgi ve belki de bilgelik biçimine bürünen değerli entelektüel varlıkları barındırır. Ama bir şirket içinde stratejik bakımdan önem taşıyan ve yönetimin farklılık yaratabildiği yerlerde, entelektüel sermaye ortaya çıkarılmadığı sürece, onu yönetemez ve hatta yumuşak biçimleri yani açık hali elde edilemez. İşletmeler bunları ortaya çıkarmak için; çalışanlarını, kurumsal zekasını ve müşterilerini taramalıdır. Entelektüel sermayeye ilişkin Skandia / CIBC modelinde, üç unsurun insan sermayesi, yapısal sermayeye, ilişki sermayesi (müşteri sermayesi) her biri ölçülebilir ve yatırım için hedef olabilir. Hepsinde elle tutulamaz nitelikte olmakla, yani bir şirketin bilgi varlıklarını yansıtmakla birlikte, yöneticilerin ve yatırımcıların elde edebileceği şeyleri tarif eder.

Ayrıca entelektüel sermaye; insan sermayesi, örgütsel sermaye ve ilişki sermayesi şeklinde kategorilere ayırarak sorgulanmaya başlanıldığında, açık bilginin yanında örtülü bilgiye de ulaşmak kolaylaşacaktır. Kısacası saklı değerlerin elle tutulur hale getirilmesi kolaylaşacaktır. İnsan sermayesi ve yapısal sermaye arasındaki ayırım, bilgiyi yönetmek açısından temel bir noktadır. İnsan sermayesinin önem taşımasının nedeni yenilenme ve buluşçuluğun temel kaynağı olmasıdır. Fakat örgüte mal olmamış parlak bireysel zeka ve yetenekler toprak altında kalmış işletilemeyen madenler gibidir. Bireysel know-how'u grubun mülkiyetine geçiren enformasyon ya da bilgi işlem sistemleri ise örgütsel sermayeyi yansıtır. Dolayısıyla örgütsel sermaye



için; kuruluşun piyasa gereklerini karşılmasını sağlayan örgütsel yetenekler denilmesi yanlış olmayacaktır.

İlişki sermayesi ise bir kurumun iş yaptığı insanlarla olan ilişkilerinin değeridir. Saint-Onge ki müşteri sermayesi kelimesini telaffuz eden ilk kişidir. ‘Ünvanımızın derinliği (etkisi), genişliği (kapsamı) ve bağlılığı (sadakati) olarak tanımlamaktadır (Stewart,1997: 83–84). Edvinsson ise bu tanıma ‘müşterilerimizin gelecekte bizimle iş yapmaya devam etmesi olasılığı’ nı eklemektedir.

#### A)- İNSAN SERMAYESİ

İnsan sermayesi, işletmenin çalışanları üzerinde birikmiş entelektüel sermaye unsurudur. Çalışanların; zekası, kültürü, yetenekleri, bilgi ve becerileri gibi çeşitli özellikler insan sermayesinin tanımı içinde yer almaktadır. İnsan sermayesi örgütsel ve ilişkisel sermaye için hayati önem taşır. Çünkü her iki entelektüel sermaye unsurunun da çekirdeği insan sermayesidir. Literatürde insan sermayesi tanımınının 1960’lı yılların başından itibaren yapıldığı görülmektedir. İnsan varlıkları (Likert, 1967: 7 ), insan kaynakları (Brummet,1968, Hekmian ve Jones 1967, Elias 1972), kültürel sermaye (Thompson, 1998), çalışanların değeri (Roslender ve Dyson, 1992) ve nihayetinde insan sermayesi (Liebowitz ve Wright, 1999) şeklinde çeşitli isimler altında farklı yazarlarca tanımlanmaya çalışılmıştır (Abeysekara ve Guithre, 2004: 252-253).

Modern ve geniş bir anlamda insan sermayesini şöyle tanımlayabiliriz. İnsan sermayesi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilme kabiliyeti, çalışanların yetenekleri ve fikir yapılarıdır. İnsan sermayesi yeniliklerin kaynağıdır ( Arıkboğa, 2003: 85).

İnsan sermayesi üzerine çok uzun yıllar çalışılmış olup, birçok tanımı yapılmasına rağmen, muhasebeleşmesi ve raporlanması konusunda ciddi atılımlar yapılmamıştır. İnsan sermayesi bir firmanın kişisel ve kolektif anlamda sahip olduğu iş gücü faktörlerinin kombinasyonuna işaret eder. Öğrenmeye teşvik, teknik yetenek, bağlılık, öğrenme yeteneği, yaratıcılık ve bilgiyi paylaşma isteği gibi faktörler bunların arasındadır. Bu faktörlerin ortaya çıkarılması, geliştirilmesi ve desteklenmesi örgütsel hedeflerin arasındadır.

İnsan sermayesi üzerine yapılan çalışmalarda iki nokta üzerine yoğunlaşmıştır. Birincisi kişisel yeteneklerin kolektif hale getirilmesidir. İkincisi ise kişisel ve kolektif hale getirilmiş olan yetenek ve yetkinliklerin örgütsel sermayenin içine dahil

edilmesidir. İnsan sermayesi yetenek, ilişkiler ve değerler şeklinde temelde üç özelliğe ayrılmıştır. Yetenek kısmında çalışanların işiyle ilgili yeteneği profesyonel yetenek şeklinde isimlendirilmiştir. Bir çalışanın iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin kalitesi sosyal yetenek ve müşteriler ve dış çevreyle olan ilişkilerinin başarısı da ticari yetenek olarak isimlendirilmektedir. İlişkiler, sosyal yetenek kısmına giren iş görenin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerine ve paylaşımındaki başarıya odaklanmıştır. Değerler ise aynı kurumun çalışanlarının aynı dile ve aynı ortak işletme kültürüne sahip olma gerekliliğidir (Arıkboğa, 2003: 87–88). Kaliteli insan sermayesi eğitilmiş çalışanlar anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işletmeler için eğitime yapılacak harcamalar insan sermayesine yapılan yatırım niteliği taşıyacaktır. Ancak bazı konularda eğitime ihtiyaç duyulmayabilir. Basit el işçiliği gerektiren işlerde otomasyona geçmek daha karlı olabilmektedir. Elle yapılırsa bile, rutin ve düşük becerili işler, kuruluşlar açısından insan sermayesi yaratmaz ya da kullanılmasına sebep olmaz. Bu bir anlamda sermayenin israfı anlamına gelmektedir (Stewart, 1997: 94).

İnsan sermayesinin öneminin fark edilmesinden sonra, teoride ve yönetim dünyasında üst yöneticilerin çalışanlarına bakış açısında büyük ölçüde değişim yaşanmıştır. Bu değişim, Avrupa ve A.B.D deki üst düzey yöneticilerin, çalışanlarının işletmenin misyonuna ulaşması için ihtiyacı olan bilgiye sahip anahtar kişiler olduklarına inanmaya başlamasıyla gerçekleşmiştir. İnsan sermayesinin önemini idrak etmiş yöneticilerce personel harcamaları sadece gider kalemi değil geliri arttırıcı bir unsur şeklinde de görülmektedir. Piyasa analistleri, insan sermayesinin değerinin sahip olunan yetenekli personel stokundan anlaşıldığını belirtmektedirler. Ancak yöneticiler zaman zaman insan sermayesiyle ilgili problemlerle de karşılaşmaktadırlar. Bu bağlamda birçok yönetici çalışanlarını elde tutmakta zorlanmaktadır.

Problemin bir yönü çalışanların işine ve iş yerine bağlılığının sürdürülebilir olmasıyla ilgilidir. Diğer bir yönü ise, özellikle bilgi işçilerinin nadir yeteneklere sahip, nadir insanlar olmasından dolayı iş değiştirmelerinin kolay gerçekleşmesidir. Bunun önüne geçmek için işveren, çalışan ilişkileri gözden geçirilmelidir. Personel yönetimi yeni yaklaşımlar içinde ele alınmalı emeğin karşılığı olan ücret ve sosyal haklar sağlanmalıdır. İş çevresi bilgi işçisinin yeteneğini açığa çıkarmak için gerekli olan rahatlığı sağlamalıdır. Daha da önemlisi motivasyon daima yüksek tutulmaya çalışılmalıdır. Çünkü bilgi işçisi işi gereği paylaşımına açık olmak zorundadır. Nihayetinde sahip olunan kişisel sermayenin en hızlı ve verimli şekilde örgütsel sermayeye transferi gerçekleştirilmelidir (Abeysekara ve Guithre, 2004: 253).

Şirketler bu problemlerin yanı sıra karlı bir biçimde kullanabilecekleri ölçüde insan sermayesine sahip olmak zorundadır. İnsan sermayesinin öncelikli amacı ister yeni ürün ve hizmetler, isterse iş süreçlerinde daha ileri düzenlemeler biçiminde buluşçuluk olduğuna göre, bir şirkette çalışan insanlar zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönelttiğinde, insan sermayesi yaratılmış ve kullanılmış olur. İnsan sermayesi iki yoldan; kuruluşlar insanların bildiği şeyleri daha çok kullandığında ve daha fazla insan kuruluş için yararlı daha fazla şey öğrendiğinde gelişir. Kuruluşun zaten sahip olduğu insan sermayesini verimli kılmak için, bürokrasiyi ve merkeziyetçiliği en aza indirmek gerekir. Tam katılımın sağlanması zorunludur. General Elektrik, Çözüm Bulma Programı isminde, yöneticilerle çalışanların bire bir karşılaştığı ve süreçlerle ilgili çalışanlardan gelen önerilerin anında değerlendirildiği bir katılım programı uygulamış ve başarılı olmuştur (Stewart, 1997: 95).

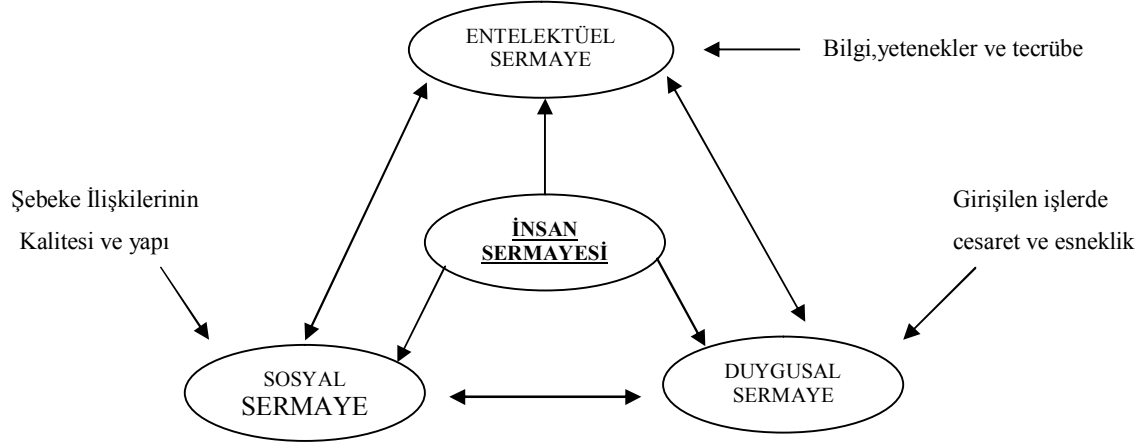
Muhasebe disiplini açısından, insan sermayesi değerlendirmeye alındığında ortada bir paradoksun yer aldığı görülmektedir. İnsan sermayesi varlık olarak kabul edilmektedir. Varlıklar ticari değişim değeri olan ve firmaca sahip olunan şeylerdir. Nakit, ticari alacaklar, malzeme veya arazi bu konuda başlıca örneklerdir. Firmalar insan sermayesine sahip değildirler. Fakat insan sermayesi değerlendirilirken temelde yapılan hata diğer varlıklar gibi sahip olunduğu varsayımdır. Oysa insan sermayesi ne şimdi sahip olunan ne de gelecekte sahip olunacağına inanılan potansiyel varlıktır. Çalışanlar aslında işverenlerce belirli bir süre için belirli bir ücret karşılığında kiralanmışlardır. Çalışanların değeri temelde üç faktöre bağlı olarak dalgalanmaktadır.

- 1)- Herhangi bir çalışan, potansiyelinin tamamını kullanabileceği bir işte mi çalışmaktadır?
- 2)- Kişisel problemler, terfi beklentileri gibi çalışma verimliliğini etkileyen etkenler mevcut mudur?
- 3)- Çalışanın temel becerilerine karşı piyasada ilgi var mıdır?

Söz konusu faktörler iş görenin verimliliğinin aşağı veya yukarı doğru dalgalanmasını etkileyecektir (Aldisert, 2002: 7).

İnsan sermayesinin unsuru sayılabilecek üç farklı kaynak vardır. Diğer bir deyişle bu kaynaklar entelektüel sermayenin birinci unsuru olan insan sermayesinin unsurlarıdır. Aşağıdaki şekilde bu unsurlar gösterilmektedir.

#### Şekil 4. İnsan Sermayesi ve Bağlı İlişkiler



Kaynak: Gratton ve Ghoshal, 2003: 2.

İlk unsur entelektüel sermayedir. Burada entelektüel sermaye; karmaşıklığı anlama derecesi, açık ve kapalı bilgiyi öğrenme derecesi, yetenekler ve zamanla olgunlaşan tecrübe gibi temel kişisel niteliklere işaret etmektedir.

İkinci unsur kişinin çevresini tanıması ve çevre tarafından da bilinmesi anlamına gelen sosyal sermayedir. Öğrenme kapasitesi, problem çözme yeteneği gibi kişisel karakteristikler ve benzer şekilde güvenilirlik, sosyallik çevreyle ilişki ağlarının kurulmasının altında yatan sebeplerdir. Çalışanlarca kurulan bu ağlar sermaye niteliği taşımaktadır. Çünkü bütün bu ağların uçlarında yeni iş fırsatları ve yeni ilişkiler yatmaktadır. Yetkinliklerinin yanı sıra sosyalitesi ve güvenilirliği sayesinde kaliteli insanlarla kaliteli ilişkiler kurulması daima işletmenin yararına olacaktır.

Fakat özel bilgi sahibi olmak ve kuvvetli arkadaşlık bağlarının olduğu ilişkilere sahip olmak yeterli olmayabilir. Kişiler bir şeye daha ihtiyaç duyar. Bu duygusal zekadır. Entelektüel sermayenin olduğu gibi bireysel duygusal sermayenin de altında bazı temel karakteristikler yatmaktadır. Bunlar kendini tanıma, kendine saygı ve dürüstlüktür. Bireylerin kendisine güven duyması gereklidir. Cesaret ve esnekliğe sahip bireyler bilgi ve ilişkilerini daha çabuk aksiyona dönüştürmektedirler. İnsan kapitalinin bu farklı unsurları tablo yardımıyla aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 1. İnsan Sermayesi ve Unsurları.**

<b><u>Entelektüel Sermaye</u></b>	<b><u>Sosyal Sermaye</u></b>	<b><u>Duygusal Sermaye</u></b>
Karmaşıklığı anlama derecesi.	Çevreyle kurulmuş ilişkiler.	Kendini tanıma.
Öğrenme kapasitesi.	Sosyallik.	Hırs ve cesaret
Özelleştirilmiş bilgi ve beceriler.	Güvenilirlik.	Dürüstlük.
Örtülü bilgiler.		Esneklik.

Kaynak: Gratton ve Ghoshal, 2003: 3.

Girişimcilik ve yeni işlere başlayabilmek ve güçlü ve destekleyici ilişkiler kurabilmek için gerekli cesaret ve atılımın temelleri, duygusal, sosyal ve entelektüel sermayenin aynı potada eritilmesiyle elde edilebilir. Diğer bir deyişle eylem ya da bir şeyler yapmaya girişmek bilgiye önderlik etmektedir. İnsanlar bir şeyler yaparak, tecrübe edinerek ve ortaya çıkan fikirleri test ederek öğrenirler. Bunun terside geçerli bir durumdur. Bilgi ve beceriler başarılı operasyonlara başlayabilmek için önceden tedarik edilmesi gereken unsurlardır. İnsan sermayesinin bütün elemanları ilişki halindedir. Birbirleriyle bir çeşit ortak yaşam alanı oluştururlar. Fakat bu birleşim aynı zamanda gerilimlere ve anlaşmazlıklara da yol açabilmektedir. Sahip olunan bilgi eyleme geçmeyi kolaylaştırdığı gibi eyleme geçmeyi de engelleyebilmektedir. Bilmek iş yapmanın bir yoludur. İlişkiler girişilen eylemleri kolay hale getirir. Fakat bazen ilişkilere aşırı bağımlı kalma başka fırsatların göz ardı edilmesine dolayısıyla işletme açısından zararlı sonuçlara da sebep olabilmektedir(Gratton ve Ghoshal, 2003: 3).

İnsan sermayesi bir ağaç gibi sembolize edebileceğimiz entelektüel sermayenin kökleridir. Diğer iki unsur olan örgütsel sermaye ve ilişki sermayesinin çekirdeği hükmündedir. Türkiye'ye bakıldığında 2002 yılında T.Bozbura tarafından entelektüel sermaye, unsurları bazında ölçülmüştür. Hipotezde insan sermayesi ile ilişki sermayesinin firmanın pazar / defter değeri oranı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu öne sürülmüş ve test edilmiştir. Bozbura insan sermayesinin ölçümü için onu meydana getiren unsurları şöyle sıralamıştır:

- 1)- Bireyin genetik mirası.
- 2)- Bireyin eğitimi.
- 3)- Bireyin deneyimi.
- 4)- Bireyin hayat ve işi ile ilgili yetkinlikleri (Bozbura, 2003: 29).

İstanbul Ticaret ve İstanbul Sanayi odalarına bağlı en büyük 1000 şirket içerisinde 71 firma üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin insan sermayeleri ile işletmenin pazar/defter değeri oranı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu bilimsel olarak ispatlanmıştır (Bozbura, 2003: 73).

## B)- ÖRGÜTSEL (YAPISAL) SERMAYE

Entelektüel sermayenin ikinci unsuru örgütsel sermayedir. Bazı kaynaklarda organizasyonel veya yapısal sermaye olarak da adlandırılmaktadır. Örgütsel sermaye organizasyonlardaki insan unsuru dışındaki diğer bütün bilgiye dayalı varlıkları kapsamaktadır. Veri tabanları, örgütsel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler, operasyonel planlar ve diğer organizasyon için materyal değerinden daha yüksek soyut değere sahip yapısal varlıklardır. Örgütsel sermayenin en akılda kalıcı ve reel tanımlarından birisi; örgütsel sermaye, çalışanların akşam eve gittiğinde organizasyon içinde geride bıraktıklarıdır. Örgütsel sermaye, işletmelerin gelecek için yenilenme ve gelişim değerini sağlamak için, içsel ve dışsal çalışmaların yanında organizasyon içerisindeki süreçlerden ve örgütsel değerlerden ortaya çıkar.

Bontis’e göre (1998) eğer, bir organizasyon hedeflerine ulaşmak için zayıf sistemlere ve süreçlere sahipse sonuçta sahip olduğu potansiyel entelektüel sermayesini en yüksek seviyeye çıkaramayacaktır. Güçlü örgütsel sermayeye sahip işletmeler, çalışanlarına yeni bir şeylere başlamak, öğrenmek, başarılı olmak için gerekli olan destekleyici kurum içi kültürü sağlayacaklardır (Bontis, vd., 2000: 88).

Örgütsel sermaye; müşteriler, çalışanlar ve stratejik ortaklıklardan kaynaklanan entelektüel varlıklar göz ardı edildiğinde geride kalan daha kalıcı varlıklardır. Bu noktada örgütsel sermaye organizasyonun kendi sahip olduğu bilgi ve kurumsal kültürüyle işe girişebilme ve başarabilme kapasitesidir. İşletmelerin insan kapitaline tam olarak sahip olmaları mümkün değildir. İnsan kapitali sahip olunulan içsel bir öge gibi düşünülse bile çalışanların bilgi ve becerileri sadece kiralanabilir, asla mülkiyetine sahip olunamaz. İlişki sermayesi de dışsal bir ögedir. Ancak örgütsel sermaye diğer iki entelektüel sermaye unsurunun aksine örgüt içinde olan daha uzun ömürlü ama kazanılması oldukça zor olan içsel bir ögedir (Leliaert, vd., 2003: 208).

Kurumsal kültür organizasyonların verimli işleyişi ile yakından ilgilidir. İşletmede entelektüel sermayenin işlerliğini örgütsel sermaye mümkün kılmaktadır.

Çünkü organizasyonun kültürü ve ruhu gibi en soyut varlıklar örgütsel sermayenin elemanlarıdır. Örgütsel sermaye elemanları kurumsal kültür ve ruh gibi soyut varlıklardan başlayarak daha somut varlıklara doğru geniş bir dizide sıralanabilir. Kopya hakları, ticari marka ve patentler hukuksal boyutta kazanılmış olan diğer bir deyişle entelektüel mülkiyete sahip yapısal sermaye elemanlarıdır (Seetharaman, vd., 2004: 524).

Bu duruma muhasebe ve finansman açısından bakıldığında ticari markalar, patent ve lisansların muhasebeleştirilmesi mümkün olsa da örgütsel kültür ve felsefe gibi soyut elemanların hesaplanması ve muhasebeleştirilmesi oldukça zor hatta imkansızdır. Dolayısıyla temel finansal tablolarda da yer almazlar (Roslender ve Finchman, 2003: 196).

Örgütsel sermaye bir bütün olarak kuruluşun kendisine aittir. Yeniden üretilebilir ve paylaşılabilir. Girişimci veya buluş sahibi olan mucit ise saf insan sermayesidir. Mesela; Thomas Edison daha sonra General Electric'e dönüşen şirketi kurmakla kendi insan sermayesini örgütsel sermayeye dönüştürmüştür. Bireysel kabiliyet, buluş veya başarılar kurumsal çatı altına girmelidir. Kuruma kazandırılan her yeni bilgi yapısal sermayeye yapılan katkının yanı sıra kurumun entelektüel sermaye zenginliğini de arttırmaktadır.

Entelektüel sermayenin sistematik ve başarılı yönetimi hisse değerinde artışa neden olmaktadır. Bunu gerçekleştirmenin yolu başka şeylerin yanı sıra, paylaşılmış bilgi ve deneyimin sürekli yeniden işlenmesinden ve yaratıcı biçimde kullanılmasından geçer. Bu da gene teknoloji, süreç tasvirleri, el kitapları, şebekeler ve benzeri diğer şeyler aracılığıyla becerilerin yapılandırılmasını ve paketlenmesini, böylece çalışanların evlerine dönmelerinden sonra becerinin işletme bünyesinde kalmasının güvence altına alınmasını gerektirir. Paketlemeyle birlikte bu beceri şirketin yapısal sermayesinin bir parçası haline gelir. Bu durum hızlı bilgi paylaşımı ve sürekli kolektif bilgi gelişimi için gerekli koşulları oluşturur. Öğrenme ile bilgiyi paylaşma arasında geçen süre sistemli olarak kısalmıştır. Yapılandırılmış, kolay erişilebilir, akıllı iş süreçleri sayesinde insan sermayesi aynı zamanda daha üretken hale gelecektir (Steward, 1997: 120–122).

Öğrenme eylemi bireysel değil bütünsel hale getirilmelidir. Çünkü bilgi yoğun yeni ekonomide rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneği en önemli rekabet avantajlarından birisidir (Senge, 1990: 12). Kurum içinde bilginin serbest dolaşımı ve ulaşılabilirliği örgütsel sermayenin zenginleşmesini kolaylaştıracaktır.

Bozbura tarafından yapılan çalışmada Türkiye’de yöneticiler örgüt sermayesi varlıklarını toplam dört faktör altında tanımlamışlardır.

- 1)- Stratejik tanımların olması.
- 2)- Yaratıcılığın desteklenmesi.
- 3)- Enformasyon sisteminin etkinliği.
- 4)- İşletmenin yarattığı finansal sonuçlar (Bozbura, 2003: 32).

Bozbura’nın gerçekleştirdiği çalışmada örgütsel sermayeyle ilgili iki farklı hipotez denenmiştir. Birinci hipotezde ‘Örgütsel sermaye ile insan sermayesi arasında pozitif bir ilişki vardır’ savı öne sürülmüş ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır. Kurulan ikinci hipotezde ‘Örgütsel sermaye ile ilişki sermayesi arasında pozitif bir ilişki olduğu öne sürülmüş ve bilimsel olarak bu hipotez de kanıtlanmıştır (Bozbura, 2003: 73).

### C)- İLİŞKİSEL (MÜŞTERİ) SERMAYE

Entelektüel sermayenin üçüncü ve son unsuru ilişki sermayedir. Müşteri ilişkilerinin ana teması; bir işletmenin faaliyette olduğu sahada işiyle iştigal ettiği sırada geliştirdiği, sahip olduğu pazarlama kanalları ve müşteri ilişkilerinin içerisine nüfuz etmiş bilgilerdir. Bu tema çoğu kez ilişkide olunan müşterilerden, tedarikçilere, bağlı olunan ticari örgütlere hatta devletin düzenleyici kurumlarına kadar genişletilmektedir (Bontis. vd., 2000: 88 ).

İlişkisel sermaye dışsal bir unsurdur. İnsan sermayesinde olduğu gibi mülkiyeti hiçbir zaman tam olarak organizasyonun kendisine geçmemektedir. İlişkisel sermaye işletmenin dışsal getirileriyle çevrelenmiştir. İşletmenin sahip olduğu markaların kamuoyu önündeki imajı, stratejik iş birlikleri, müşteri ilişkileri gibi şeylerin yanı sıra dağıtım kanalları da ilişki sermayenin önemli unsurları arasındadır. Zira, Coca-Cola ismi, satışa çıkarıldığında dünya çapındaki dağıtım ağlarıyla, sadece jenerik bir markanın bedelinden çok daha fazlasını etmektedir (Seetharaman, vd., 2004: 524).

İlişkisel sermaye tam olarak organizasyonun çevresiyle sürdürdüğü ilişkilerinin değeridir. Literatürde ilişki sermayenin alt maddelerinin belirlenmesinde farklı yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir. Aşağıdaki tabloda ilişki sermaye konusunda ilk çalışmaları yapan yazarlarca ortaya atılmış maddelerin isimlerine yer verilmiştir.



**Tablo 2. İlişkisel Sermayenin Alt Maddeleri**

<b>Yazar İsmi</b>	<b>Kaplan ve Norton</b>	<b>Edvinsson ve Malone</b>	<b>Brooking</b>	<b>Seveiby</b>	<b>Euro Forum</b>
<b>Tarih</b>	<b>1992</b>	<b>1997</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Yaklaşımın İsmi</b>	<b>Müşteri Perspektifi</b>	<b>Müşteri Sermayesi</b>	<b>Piyasa Varlıkları</b>	<b>Dışsal Yapı</b>	<b>İlişkisel Sermaye</b>
<b>Maddeler</b>	İmaj ve Ün. Müşteri ilişkileri kalitesi. Hizmet veya malların özellikleri. Pazar payı. Müşteri bağlılığı. Müşteri memnuniyeti.	Müşteri tipi. Müşterinin bağlılık süresi. Müşterinin rolü. Müşterilerin desteğiyle sağlanan başarı.	Markalar (Ürün ve Firma). Müşteri tipleri ve bağlılığı. Dağıtım kanalları. Firma imajı. Ortaklaşa dağıtım kanalları ve işbirlikleri.	Müşteri farklılaştırmaları. Müşteri tabanı gelişimi. Müşteri verimliliği. Müşteri tabanı kalıcılığı.	Müşteri (tabanı, ilişkileri, memnuniyeti, pazar zamanlaması vb.) Marka isminin tanınması. Firma isminin tanınması. Stratejik ortaklıklar. Diğer çevresel faktörlerle ilişkiler.

Kaynak: Castro, vd., 2004: 577.

Tabloda görüldüğü üzere başta müşteri merkezli olmak üzere neredeyse diğer dışsal çevre faktörlerinin hemen hemen hepsi ilişkisel sermayenin unsurları olarak kabul edilmektedir (Castro. vd., 2004: 577).

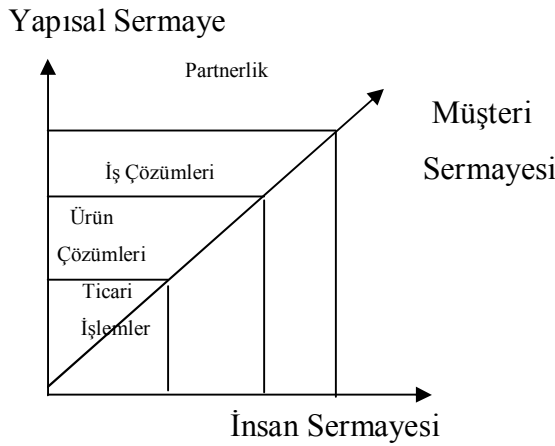
İlişkisel sermayenin temelinde müşteri ilişkilerinin yer aldığı açık bir gerçektir. İşletmelerin müşterileriyle olan ilişkileri değişik şekillerde ortaya çıkabilir.

Bunlar en sığ olan şekli ticari işlemlerden başlayarak en yoğun olduğu partnerliğe kadar uzanmaktadır.

- a)- Ticari İşlemler: Ürün veya hizmetin satışını ifade etmektedir.
- b)- Ürün Çözümleri: Müşterinin belirlenmiş bir ihtiyacını karşılamak için ürün yada hizmetin seçilmesi veya sunulmasıdır.
- c)- İş Çözümleri : Müşteri için değer yaratıcı fonksiyonelliğin gerektirdiği hizmet çeşitleri ve kazanımların şekillendirilip sıralanmasıdır.
- d)- Partnerlik: Müşteri ile karşılıklı anlayış ve güven olmadan mümkün olmayacak iş fırsatlarında birlikte çalışmaktadır.

Yukarıda sayılan bu ilişki seviyeleri, diğer entelektüel sermaye unsurları da dahil edilerek aşağıda diyagram yardımıyla gösterilmiştir.

### Şekil 5. Müşteri İlişkilerinin Diğer Entelektüel Sermaye Unsurlarıyla Etkileşimi



Kaynak: Arıkboğa, 2003: 103.

Şekil incelendiğinde, müşteri ilişkilerinin temelde sadece basit bir alım satım faaliyeti olan ticari işlemlerden başlayarak partnerliğe kadar sürdürülebildiği görülmektedir. Ancak bu süreçte diğer entelektüel sermaye unsurları olan insan ve yapısal sermayenin de rolü olmaktadır. Müşteri sermayesinin maksimizasyonu ancak diğer iki unsurunda tam katılımlarıyla gerçekleşebilmektedir (Arıkboğa, 2003: 104).

Müşteri veya ilişkisel sermayenin teknolojinin sunduğu yeniliklerle, ilişkilerinde yeni açılımlarla karşılaştığı bilinen bir gerçektir. Bu açılımlar özellikle müşteri odaklı olmuştur. Başta internet kullanımının gün geçtikçe yaygınlaşmasından dolayı e- ticaret firmalar için gittikçe önemini arttırmaktadır. Ayrıca internetten verilen destek hizmetleri, müşteri ilişkilerinde çağdaş yaklaşımların kazanılmasında önemli bir paya sahiptir. Özellikle yazılım firmaları gibi yüksek teknoloji endüstrilerde internet sayesinde coğrafi mesafeler kat edilmeden çözüm müşterilere kısa zamanda ve eksiksiz olarak sunulabilmektedir (Gibbert, vd., 2001: 116-117).

İlişkisel sermaye işletmenin dış çevre tarafından nasıl algılandığının, diğer bir deyişle işletmeye dışarıdan biçilen fiyattır. Bozbura tarafından Türkiye’de entelektüel sermayenin ölçümüne dair yapılan model çalışmada ilişkisel sermaye ile işletmenin pazar/defter değeri oranı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu öne sürülmüştür. Yapılan çalışma neticesinde ilişkisel sermayenin işletmenin pazar değerine pozitif yönde etki yaptığı bilimsel olarak kanıtlanmıştır (Bozbura, 2003: 31–73).

Entelektüel sermaye, Türkiye’de işletmeler açısından zenginlik kaynağıdır. Bu görüş Bozbura’nın (2003) çalışmasıyla bilimsel doğruluğa kavuşmuştur. Entelektüel sermaye gerçekte işletmenin şimdiki değerinden çok gelecekteki iş yapabilme kapasitesini diğer bir deyişle gelecekteki değerini yansıtır. Ancak göz ardı edilemeyecek bir faktör vardır. Entelektüel sermaye şüphesiz unsur bazında da değerlidir. Fakat asıl değerini ancak bu unsurların birbirleriyle tam uyumu sayesinde elde eder.

Konuya bu yönüyle bakıldığında, ilk göze çarpan insan sermayesi ve örgütsel sermaye ilişkisidir. Bu ikili, amaç birliğinin olduğu, esnek, hiyerarşik kademelere boğulmamış fikirlerin açıkça ifşa edilebildiği organizasyonlarda birbirlerini pekiştirirler. İnsan sermayesi ve İlişkisel sermaye, çalışanların sorumluluk alabildikleri, müşteri ihtiyaçlarının tam ve zamanında tatmin edildiği, çalışanların da iç müşteri olabildikleri organizasyonlarda verimli çalışacaktır. İlişkisel ve örgütsel sermaye ise, bir işletmede müşteriler bağlı oldukları satış sorumlusunun firmadan ayrıldığı takdirde de bağlılıklarını aynı şekilde sürdürüyorsa bu iki sermaye unsurunun etkin bir örtüşme sağladığından bahsedilebilir (Stewart, 1997: 183–184).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ VE ÖLÇME YÖNTEMLERİ

#### I. ENTELEKTÜEL SERMAYE ÖLÇÜMÜNÜN GEREKLİLİĞİ

Entelektüel sermayenin ölçülmesi onun görüntülenmesi anlamına gelmektedir. Görüntülenmeyen ya da diğer bir ifadeyle açığa çıkarılmayan entelektüel sermayeyi bir yönüyle, varlığını bildiğimiz ama kanıtlayamadığımız ‘metafiziksel doğrulara’ benzetebiliriz. Entelektüel sermaye, mutlaka her işletmede çeşitli seviyelerde mevcuttur. ‘Ölçemezseniz yönetemezsiniz’ ilkesince işletmelerin sahip olduğu entelektüel sermayenin bulunup, çıkarılarak, ölçülmesi gerekliliği yadsınamaz bir gerçektir (Bontis, 2000:3).

İnsanlar duyuları sayesinde çevrelerinden verileri toplarlar. Sahip oldukları bilgi sayesinde ise topladıkları verileri yorumlamaktadırlar. İşletme performansının ölçümü her zaman stratejik yönetimin en zor konularından birisi olmuştur. Bilgi yoğun yeni ekonomiyle birlikte yeni bir takım farklı göstergeler de konuya dahil olmuş ve firmaların performans ölçümü işini biraz daha karmaşık hale getirmiştir. Özellikle, içerisinde bol miktarda bilgiye sahip olan maddi olmayan varlıkların ölçümü ve izlenmesi oldukça güçtür. Yeni ekonomide göze çarpan ilk şey bilgidir. Aynı zamanda entelektüel sermayenin muhtevisiyatını da büyük ölçüde bilgi şekillendirmektedir. Dolayısıyla bu durum, literatürde entelektüel sermayenin ölçülmesi sorununu, üzerinde çok tartışılan bir konu haline getirmektedir (Hunt, 2003:101; Şamiloğlu, 2002:162).

İşletmeler genellikle kar elde etmek amacıyla kurulan organizasyonlardır. Kar ise finansal olarak ifade edilebilen bir kavramdır. İşletmeler finansal süreçlerini ve sonuçlarını muhasebe yardımıyla takip etmektedirler. Muhasebenin fonksiyonları kaydetmek, sınıflandırmak, özetlemek, analiz etmek, yorumlamak ve raporlamaktır. Esasen muhasebe bilimi sistemleştirilmiş bir bilgiler topluluğudur. Muhasebenin tanımı gereği kaydedilen bilgiler son aşamada yorumlanarak raporlandırılır. Bu raporlar işletmenin finansal durum ve değerini gösteren kanıtlar niteliğindedir. İşletme sahipleri, yöneticiler, kredi verenler ve devlet çeşitli nedenlerle bu raporları değerlendirmektedir (Bektöre vd., 2005:1-5).

Muhasebe bakış açısıyla entelektüel sermayenin ölçümü konusu incelendiğinde günümüz geleneksel muhasebe anlayışının yetersiz kaldığı açıkça görülmektedir. Entelektüel sermayenin muhasebeleştirilmesi finansal ve yönetim muhasebesinde yeni açılımlara gidilmesini zorunlu kılacaktır. Günümüz muhasebe anlayışında; Ar-ge faaliyetleri ve marka imajının güçlendirilmesi için girişilen çabalar gibi entelektüel sermayeye değer katan başlıca unsurlar mali tablolarda varlık sınıfında gözükmeyeceği gibi gider olarak muhasebeleştirilerek dönem karını düşürücü unsurlar haline getirilmektedir (Önce,1999: 62–65).

Konuyu daha anlamlı hale getirmek için şöyle bir örnek verilebilir. Örneğin; bir işletme sahip olduğu bilgilerini daha süratli ve doğru işlemek ve çalışanlarının iş yükünü hafifletmek için bilgisayar satın aldığı anda bu işlem aktifleştirilerek söz konusu işletmenin bilançosunda varlık olarak yer alacaktır. Satın alınan bilgisayarlar entelektüel sermaye bakış açısıyla, işletmenin örgütsel sermayesinin içinde yer alacaktır. Fakat aynı işletme satın aldığı bilgisayardan daha fazla verim almak için personeline bilgisayar kullanımıyla ilgili eğitim verdiğizi zaman, katlanmış olduğu masraf gider olarak muhasebeleştirilecek ve finansal tablolarında varlık olarak yer almayacaktır. Yine entelektüel sermaye perspektifiyle olay incelendiğinde, personele verilecek eğitimin insan sermayesi unsuruna dahil edilmesi doğru olacaktır. Bu bağlamda örgütsel sermayeye yapılan harcama aktifleştirilmektedir. Ancak insan sermayesine yapılan harcama aktifleştirilememektedir.

Bu durum entelektüel sermaye bakış açısıyla, muhasebe işlemlerini irdelediğimizde karşımıza bir paradoks olarak çıkmaktadır. Diğer yandan günümüzde, finansal tablolardan yararlanarak hesaplanan işletmelerin defter değeri, işletmelerin pazar değerinden büyük oranda farklı çıkmaktadır. 1997 yılında Dow Jones sanayi endeksindeki firmaların pazar değerlerinin defter değerlerine oranı ortalama 5,3 olarak hesaplanmıştır. Bilişim, ilaç ve iletişim gibi bilgi yoğun şirketlerde bu oran 10'un üzerine çıkmaktadır. Aradaki bu fark maddi olmayan varlıkların değeri olarak nitelendirilmektedir. Ancak bu fark geleneksel muhasebe anlayışıyla net olarak açıklanamamaktadır (Gürdal, 2004: 88; Barutçugil, 2002: 167).

Muhasebe bir bilgi sistemidir. Karar vericiler muhasebenin sağladığı doğru, güvenilir, şeffaf ve geleceğe dönük bilgilerin zamanında sunulmasını beklemektedirler.

Geleneksel finansal tablolar geçmişe dönük bilgiler olarak kalmaktadırlar (Gürdal, 2004: 91). Cari muhasebe, soyut varlıklara yapılan harcamaların aktifleştirilememesi, pazar değeri / defter değeri oranı arasındaki uçurum ve geleceği tam yansıtamayan finansal tablolar yüzünden sekteye uğramıştır. Bu durum karşısında muhasebe kendi iç ilkeleriyle de çatışma halinde kalmaktadır. Çünkü muhasebenin temel ilkelerinden ‘sosyal sorumluluk’ ilkesi gereği, mali tabloların düzenlenmesi ve sunulmasında belli kişi veya grupların değil tüm toplumun çıkarlarının gözetilmesi ve dolayısıyla bilgi üretiminde gerçeğe uygun, dürüst ve tarafsız davranılması gereğini ifade etmektedir. Ayrıca ‘tam açıklama’ ilkesi gereği; mali tabloların, bu tablolardan yararlanacak kişi ve kuruluşların doğru karar vermelerine yardımcı olacak ölçüde açık ve anlaşılır olması gerekir (Çonkar vd., 2002: 13-16).

Yukarıda bahsedilen nedenlerle geleneksel muhasebe sistemi üzerinde revizyona gitme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu konuda farklı kurum ve kişilerce çeşitli öneriler dile getirilmiştir. Mevcut muhasebe düzeninin değiştirilmesi, yeni bir muhasebe sistemi kurulması ve finansal tablolara ek entelektüel sermaye raporları hazırlanması gibi konular gündeme gelmiştir. Bütün kuruluşlar maddi olmayan varlıkların gösterilmesi konusunda muhasebe anlayışında eksiklik olduğunu belirtmişlerdir. Bu eksikliklerin giderilmesi için genel olarak, ek tablo veya raporlar ya da yeni ölçütler getiren çalışmalar ön plana çıkmıştır. Sadece CICA (Kanada Belgeli Muhasebeciler Derneği) mevcut muhasebe modeli yerine yeni bir modelin olması gerektiğini öne sürmüştür (Gürdal, 2004: 94–95).

Stratejik bir bakış açısıyla bakıldığında, entelektüel sermaye, işletmelerce örgütsel zenginlik ve değer yaratmak ve bunu çoğaltmak için kullanılır. Bu değer yönetilmesinden ve kontrolünden de yine işletmenin kendisi sorumludur. İyi yönetilmesi ve kontrol edilmesi için doğru verilerin ve standartların belirlenmesi gerekir. Dolayısıyla entelektüel sermayenin ölçümü, finansal ve finansal olmayan göstergelerin kombinasyonundan oluşan, bilgi ekonomisi etkisi altında süre gelen işletme faaliyetlerinin tamamını gösteren enformasyonu, bilgi yöneticilerine yansıtmayı başarabilen etkin bir entelektüel sermaye modeli üzerine odaklanmaktadır. Bu ölçüm modeli her işletme için farklı unsurlara sahip olabilmektedir. İşletme performansının ölçümünde; entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri ile geleneksel finansal ölçme yöntemleri karşılaştırıldığında, entelektüel sermaye ölçüm yöntemleri sahip olduğu

finansal içerikli olmayan, insan sermayesi, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik gibi kriterler sayesinde üstün bir konum elde etmiştir. Entelektüel sermaye ölçümü entelektüel sermaye yönetimi için önemlidir. Kuşkusuz etkin bir yönetim etkin bir ölçmeye dayanmaktadır (Chen vd., 2004: 195-197).

Entelektüel sermayenin ölçümü, işletmeler açısından çıktı olmaktan ziyade girdi konumundadır. Dolayısıyla entelektüel sermayenin ölçümü sadece bilinen nedenlerden dolayı önemli değildir. Ölçüm sonucu ortaya çıkan belgede firmanın entelektüel varlıkları gözükcektir. Görünür hale gelen varlıklar ise entelektüel sermaye yönetimi için girdi teşkil edecektir. Bir başka ifadeyle entelektüel sermaye ölçümü hareketin bittiği nokta değil tersine başladığı noktadır. Entelektüel sermaye ölçüm raporları, bir işletmede bilginin nasıl yaratıldığı, geliştirildiği ve uygulandığını gösteren belgelerdir (Mouritsen, 2004: 257).

Varlıklar gelecekte hizmet etme ya da işletmenin kar elde etmesinde rol oynayacak olan potansiyel ekonomik kaynaklardır. Tarihsel olarak bakıldığında, soyut varlıklar işletmecilik dünyasında riskli varlıklar olarak kabul görmüştür. Ancak bugünün ekonomi dünyasında değer, soyut (entelektüel) sermaye ile elde edilmektedir. Günümüzde entelektüel sermayenin başlıca yatırım alanlarını; bilgisayar teknolojileri, araştırma-geliştirme faaliyetleri, patentler ve insan kaynakları oluşturmaktadır (Eckstein, 2004: 141-142). Yapılan yatırımlar tekrar entelektüel sermayenin oluşturulmasına ve güçlendirilmesine etki ederek, işletme için yeni bir sermaye oluşturur. Sahip olunan entelektüel sermaye varlıklarının veya süreç içerisinde yeni oluşan entelektüel sermaye varlıklarının kontrolü önemlidir. Kontrol; planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir. Kontrol işletmenin bütün süreçleriyle yakından ilgilidir. Özellikle planlamanın önemi daha büyüktür. Çünkü planlama aşamasında belirlenen standartlar kontrol aşamasında sorgulanacaktır. Elde edilen bulgular işletmenin yeni stratejilerini oluşturmada veya mevcut stratejisinin eksikliklerinin tespit edilerek revize edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Dinçer, 1998: 362-363).

Entelektüel sermaye ölçümü, bilinen modellerle veya ölçüm yapılması düşünülen işletmenin koşulları dikkate alınarak ampirik bir çalışma şeklinde yapılabilir. Burada öncelikli konu hangi göstergelerin kullanılacağı ve bu göstergelerin ölçümde ne

kadar ağırlığı olacaktır. Göstergeler belirlenirken içsel ve dışsal faktörler göz önüne alınmaktadır. Çevresel dinamizm veya hareketlilik, heterojenlik, rekabet gibi faktörler dışsal faktörlere örnek teşkil etmektedir. Kurum stratejisi, kurumun yaşam çizgisindeki yeri ise içsel faktörlere örnek teşkil etmektedir. Her işletme için yukarıda bahsedilen faktörlerin farklı olması doğaldır. Dolayısıyla uygulanacak ölçüm modelinin mutlaka çevresel faktörlere karşı duyarlı olması gerekmektedir (Han ve Han, 2004: 520–527).

Son olarak işletmelerin entelektüel sermayelerinin doğru ölçülerek, raporlanmasının pratikte sağlayacağı yararları şu şekilde sıralayabiliriz (Asomedy, 2003: 3).;

a) İşletmelerin entelektüel varlıklarının görünür hale gelmesi, söz konusu işletmelerin piyasadaki kredibilitesini yükseltici bir etki yapacaktır. İşletmenin piyasadaki fon bulmasını kolaylaştıracaktır. Özellikle küçük ölçekli, teknoloji yoğun işletmelerin risk sermayesi elde etmesine yardımcı olacaktır.

b) Entelektüel sermaye varlıkları geçmişin aynası olmaktan ziyade gelecekte yapılması muhtemel işlerin teminatıdır. Dolayısıyla, anonim şirket şeklinde olan halka açılmış veya açılmayı planlayan işletmelerin hisse fiyatı üzerinde olumlu katkısı olacaktır.

c) Günümüzde sık rastlanan şirket birleşmeleri ve satın almalarında entelektüel sermaye ölçüm raporları şirketlerin gerçek değerinin tespiti konusunda referans niteliğinde olacaktır.

d) Aynı zamanda bir işletmenin entelektüel sermayesinin ölçümü sonucunda ilgili işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkacak ve bu bilgiler ışığında rakipler analiz edilerek işletme yönetimine nasıl bir strateji belirlenmesi gerektiği konusunda ışık tutacaktır.

e) İşletmenin bilgi kaynaklarına ilişkin tespitler yapılarak bir bilgi stratejisi üretilebilecektir.

#### A)- İŞLETME BAZINDA FİNANSAL ÖLÇME YÖNTEMLERİ

Entelektüel sermayenin en basit şekilde ölçümü bu yöntem sayesinde yapılmaktadır. İşletmenin sahip olduğu entelektüel sermaye unsurları ayrı ayrı ele alınmazlar. İşletme, örgüt düzeyinde hesaba katılmaktadır. Sermaye piyahasındaki



göstergelerle işletmenin resmi mali tablolarındaki veriler dikkate alınarak entelektüel sermaye ölçülmeye çalışılmaktadır (Önce,1999: 33).

### 1. Piyasa Değeri - Defter Değeri

Genel ve tarihsel bir bakış açısıyla varlıkların değerlendirilmesi konusu incelendiğinde, bir eşyanın, evin ya da bütünüyle bir firmanın değerinin tespitinde başlıca odak noktasını o varlığın piyasa değeri veya diğer bir deyişle pazar değerinin oluşturduğu görülmektedir (Lind, 2005:141). Konunun detaylarına tam olarak geçilmeden önce iktisat biliminde değer kavramının yeri, defter değeri ve piyasa değerinin iktisat ve muhasebe disiplinleri bakış açılarıyla ayrı ayrı tanımlanması yarar sağlayacaktır.

Dünya yayınları Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğüne göre, değer sözcüğü (2000) : *'Herhangi bir nesnenin başka birine verildiğinde karşılığında alınabilecek nesne miktarı şeklinde tanımlanmıştır'*. Aynı yayında defter değeri ise; *'Bir işletmede, mevcut varlıkların işletme defterlerinde kayıtlı bulunan değerleri. Aktif değer. Defter değeri özellikle demirbaş, makine, arazi, bina ve benzeri varlıkların değerden düşürücü ya da değer kazandırıcı gelişmeler sonucunda ortaya çıkan yeni durumların izlenmesi bakımından önemlidir. Çeşitli muhasebe yöntemleri kullanılarak bu değişimler ilgili defterlere kaydedilir'*. Gerektiğinde son değer *'defter değeri'* olarak saptanmış olur. Piyasa değerinin tanımı ise şöyledir: *'Bir iktisadi değer, değerlendirme günündeki normal alım satım değeri. İktisadi değerlerin gerçek değerlerini ortaya koyan bu ölçü, rayiç değer olarak da adlandırılır'* .

Açıklamalı muhasebe terimleri sözlüğü yazarı R.Kumkale'ye göre piyasa değeri tanımı şöyledir: *'Bir iktisadi değer, değerlendirme günündeki normal alım satım değeridir. İktisadi değerlerin gerçek değerlerini ortaya koyan bir ölçü olarak bu değerlemeye rayiç değer adı da verilebilir'* (Kumkale, 2002: 223).

Değer; alım satıma söz konusu olan varlığın alıcılar tarafında oluşan karşılığıdır. Diğer bir deyişle değer, satıcılar tarafından değil alıcılar tarafından belirlenmektedir. Borsaya kote edilmiş olan firmaların hisse senetleri belirli bir fiyat üzerinden işlem görmektedir. İşletmelerin cari hisse senedi fiyatıyla dolaşımdaki hisse senetlerinin sayısının çarpılması sonucu o an için ilgili işletmenin piyasa değeri bulunmuş olacaktır (Stewart, 1997: 250). İşletmenin kayıtlı toplam varlıklarından yabancı kaynakların

düşülmesi sonucu defter değeri ortaya çıkarılmaktadır. Piyasa değerinin defter değerine bölünmesi sonucu uygulamada defter değeri kaldırıcı da denilen Piyasa Değeri / Defter Değeri oranı bulunmuş olur. Ancak entelektüel sermaye bakış açısıyla bulunan orandan ziyade aradaki farkın tutar cinsinden ifade edilmesi önem kazanmaktadır. Dolayısıyla bu yöntemde entelektüel sermaye hesaplanırken piyasa değerinden defter değeri çıkarılmalıdır.

Entelektüel sermayeyi en basit şekliyle ölçen ve bilinen değerlendirme yöntemi piyasa değeri - defter değeridir. Uygulama açısından oldukça kolaydır. Özellikle son yıllarda A.B.D.'de bilişim sektöründeki firmalarda Piyasa Değeri / Defter Değeri oranının 10–20 kat gibi yüksek rakamlarda çıkması konunun detaylı bir şekilde etüt edilmesi ihtiyacını zorunlu kılmıştır. Firmaların değerinin %90–95 gibi oranlarda mali tablolarında görülmeyen varlıklar tarafından sağlanması geleneksel muhasebe bakış açısıyla ve bilinen maliyet kalemleriyle piyasa ve defter değerlerinin değerlendirmesinde bir tür krize yol açmıştır.

Piyasa değeriyle defter değeri arasında büyük ölçüde bir fark vardır. Bu fark geleneksel muhasebe anlayışında 'şerefiye' olarak isimlendirilmiştir. Ancak şerefiye kavramı aradaki farkı açıklamakta yeterli değildir. Dolayısıyla, sahip olunan markalardan, yapılan ar-ge yatırımlarına ve çalışanlarının bilgi ve becerilerinden kurumsal öğrenme gücüne kadar her şeyi kapsayan entelektüel sermaye kavramının piyasa ve defter değerleri arasında oluşan bu farkı açıklayan faktör olduğu düşünülmektedir. Diğer bir deyişle, bir anlamda günümüzde örgütlerin yüzleşmek zorunda kaldığı büyük bir dönüşüm olarak kabul edilen bilanço değerleriyle piyasa değerleri arasındaki muazzam farkın ismi entelektüel sermayedir. Entelektüel sermayenin temel sürükleyicisi ise büyük ölçüde soyut varlıklardır. Soyut varlıklara ilişkin temel muhasebe kitaplarında şöyle bir tanıma yer verildiği görülmüştür. '*Fiziksel bir şekilde sahip olmayıp gelecekte yarar sağlayabilen varlıklara soyut varlıklar denilmektedir*' (Boer, 2005: 6).

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde bu yöntemin kullanılması, hesaplanmasının kolaylığı ve sade işlemler gerektirmesi yönüyle çok avantajlıdır. Ancak bazı yönlerden de gerçek durumun net bir şekilde sunulmasını aynı oranda zorlaştırdığı da söylenebilmektedir (Ertuğrul, 2000: 66).

Piyasa değeri - defter değeri yönteminin başta dış etkenlere bağlı olmak şartıyla çok önemli dezavantajları bulunmaktadır. Bu dezavantajlar bulunan farkın nedenini açıklamakta sadece entelektüel sermayenin etkin değil diğer bazı unsurların da sonuca etki yaptığını göstermektedir. Genel ekonomik konjonktür ve içinde bulunulan sektördeki önemli değişiklikler hisse senedi fiyatında mutlak olarak düşme ya da yükselme yönünde değişikliklere yol açacaktır. Dolayısıyla bu tip dışsal etkenlere karşı işletmelerin yapabileceği her hangi bir şey yoktur. Değişen cari hisse senedi fiyatı da dolaylı olarak işletmenin piyasa değerine etki yapacaktır. Bu kısımda piyasa fiyatının büyük ölçüde finansal krizler ve para ve sermaye piyasalarındaki volataliteden etkilenmesi bu değerlendirme yöntemi için çok önemli bir dezavantaj oluşturmaktadır (Erhan, 2003: 55).

Ayrıca bu yöntemin doğruluğunu işletmelerin seçtiği bazı muhasebe politikaları gibi içsel sayılabilecek çeşitli faktörler de etkilemektedir. Bunun en büyük örneğini seçilecek amortisman yöntemi oluşturacaktır. Seçilen amortisman yöntemi işletmenin ödeyeceği vergi açısından önemlidir. İlk yıl işletmelerce vergiye konu olan dönem net karının düşürülmesi için hızlandırılmış amortisman yöntemi seçilebilmektedir. Burada amaç dönem net karının düşük çıkarılarak verginin daha az ödenmesidir. Fakat bu işlem dolaylı olarak işletmenin defter değerini de etkilemektedir. Dolayısıyla entelektüel sermayenin piyasa değeri - defter değeri yöntemine göre hesaplanması her zaman sağlıklı sonuçlar vermeyecektir (Önce,1999: 38).

Bu yöntem literatürde, bazen piyasa değeri – defter değeri bazense piyasa değeri / defter değeri şeklinde yer almaktadır. Birincisinde aradaki fark hesaplanmakta ve çıkan sonuç, tutar olarak ifade edilmektedir. İkincisinde ise bir oran elde edilmektedir. Kanımızca entelektüel sermayenin tespitinde bu yöntem kullanılırken piyasa değeri – defter değeri şeklinde hesaplanmalıdır. Ancak özellikle konuyla ilgili birincil verilerin menkul kıymetler borsalarından oran şeklinde sektörel sınıflandırma şeklinde verilmesi, yöntemin oran şeklinde kullanıma sebep olabilmektedir. Aşağıda konuyla ilgili örneklere yer verilmiştir.

İşletmelerin hisse senetlerinin işlem gördüğü piyasaların sağlamlığı ve derinliği bu yöntemle doğru sonuç elde edilmesinde belirleyici olabilecektir. Ülkemizde bu oranın kullanımı göz önüne alındığında 2004 yıl sonu ve İstanbul Menkul Kıymetler

Borsası'nca (İMKB) yayımlanan verilere bakıldığında piyasa değeri / defter değeri oranı (PD / DD) en yüksek olan sektörler, yeni ekonomi ve madencilik sektörü olarak görünmesine rağmen her iki sektörde de faaliyet gösteren kayıtlı firma sayısının bir adet olmasından dolayı sağlıklı bir sonuç olarak kabul edilememektedir.

Bu iki sektör değerlendirme dışı bırakıldığında 2004 yılı sonu itibariyle İMKB'de faaliyet gösteren firmaların sektörel bazda Piyasa Değeri / Defter Değeri (PD / DD) oranları aşağıdaki tablo aracılığıyla gösterilmiştir

**Tablo 3. İMKB'de 2004 Yılı Sonu İtibariyle Sektörel Bazda PD / DD Oranları.**

SEKTÖR ADI	PD / DD	AİT OLDUĞU YIL
İmalat Sanayii	1,26	2004
Toptan ve Per.Tic.Otel ve Lokanta	2,02	2004
Ulaştırma Haberleşme ve Depolama	3,19	2004
Eğitim Sağlık Spor ve Diğ. Sosyal Hizm.	2,87	2004
Mali Kuruluşlar	1,46	2004
Teknoloji	1,77	2004

Kaynak: www.imkb.gov.tr ( Erişim Tarihi: 10.04.2005).

Ulaştırma, haberleşme ve depolama sektöründe faaliyet gösteren firmaların piyasa değeri / defter değeri oranları en yüksek çıkmıştır. Bu grupta havayolu taşımacılığında GSM operatörlüğüne kadar çeşitli alanlarda faaliyet gösteren firmalar yer almaktadır. Tablo incelendiğinde eğitim, spor ve sağlık ve diğer sosyal ve kültürel faaliyetlerde çalışan firmalara ait oranların yüksek olduğu gözükmemektedir. En düşük oran imalat sanayiindedir. Yukarıda yer alan çalışmada Türkiye açısından PD / DD

oranlarının soyut varlıkların hakim olduğu hizmet sektörü ana başlığına daha yakın olan alt sektörlerde daha yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Buna ilave olarak yine 2004 yılı sonu itibariyle İMKB’ce yayımlanan verilerin içinde yer alan en yüksek piyasa değerine sahip ilk yirmi beş şirket incelenmiştir. Buna göre Türkiye’de İMKB’ye kayıtlı en yüksek piyasa değerine sahip şirket bir cep telefonu operatörüdür. Yine bu sıralamada yer alan diğer şirketlerin dört tanesinin sektörel dağılımı sırasıyla şu şekildedir.

- 2 banka.
- 2 holding.

Anlaşılabacağı üzere gerek oransal anlamda gerekse tutarsal anlamda genelde bilgi yoğun, üretim gerçekleştiren hizmet kollarının isimleri ilk sıralarda yer almaktadır. Diğer önemli bir nokta ise marka imajının önemli olduğu ve bu firmaların güçlü marka imajına sahip olmalarıdır. Kısacası Türkiye açısından PD / DD oranları analiz edildiğinde entelektüel sermayenin oluşumunda kuşkusuz en önemli katkıyı sağlayan Ar-Ge ve pazarlama faaliyetlerinin yoğun bir şekilde bulunduğu firma ve sektörlerin ilk sıralarda yer alması, piyasa değeriyle defter değeri arasındaki farkın entelektüel sermayeyle açıklanmaya çalışılmasını Türkiye açısından da anlamlı kılmaktadır.

Fakat önemli olan diğer bir hususta daha önce konu edildiği gibi entelektüel sermayenin tespitinde bu yöntemin kullanılmasının bazı sakıncaları da beraberinde getirdiğidir. Çünkü para ve sermaye piyasalarının hareketliliği önemli bir dışsal faktördür, kesin olarak yukarıdaki oranların oluşumunda sayılan bazı dışsal faktörlerde etkili olmuştur. Genel olarak bu yöntem kullanım kolaylığı gibi birçok açıdan avantajlı olmasına rağmen dışsal faktörlerin etkisine karşı savunmasızlığı gibi sebeplerden dolayı entelektüel sermayenin ölçümü için kesin sonuç veren sağlıklı bir yöntem olarak kabul edilememektedir (Önce, 1999: 38).

## **2. Tobin’in Q Oranı**

Entelektüel sermayenin ölçümünde işletmeyi bir bütün olarak ele alan ve finansal verilerden yararlanarak ölçümlemeye çalışan bir diğer yöntem de Tobin’in Q oranıdır. Tobin’in Q oranı 1970’li yıllardan itibaren finans ve ekonomi dünyasında işletmelerin performans ölçümlerinde kullanılmaya başlanmış ve geniş bir kabul görmüştür. Yöntemin sahibi James Tobin nobel ödüllü bir iktisatçıdır. Bu yöntemi de yatırım kararlarını makro ekonomik faktörlerden bağımsız hale getirebilmek için

geliştirmiştir. Ancak A.B.D. Merkez Bankasının uzun yıllardır başkanlığını yapmakta olan Alan Greenspan tarafından da belirtildiği gibi bu rasyo, teknoloji ve insan sermayesine yatırım yapan firmalarda yüksek çıkmaktadır. Bu yönüyle de entelektüel sermayenin ölçümünde başta Piyasa Değeri - Defter Değeri yöntemine çok benzetilmesine karşı yine de bir değerlendirme yöntemi olarak literatürde yerini almıştır (Stewart, 1997: 252; Arıkboğa, 2003: 120 ).

Bu yöntem bir firmanın toplam piyasa değeri ile varlıklarının yerine koyma maliyeti arasındaki ilişkiyi 'Q' ismi verilen oran yardımıyla açıklamaktadır. Burada önemli bir yenilik olarak varlıkların yenileme maliyeti kavramı gün yüzüne çıkmaktadır. Bu kavram sahip olunulan varlıkların benzer alternatif yollarla değerlendirme fikri üzerine inşa edilmiştir. Başka bir deyişle eğer firmanın sahibi olduğu varlıkların yenileme veya yerine koyma maliyeti ile en azından piyasa fiyatını eşitleyemiyorsa bu varlıkların başka bir kanala yatırılması daha akıllıca olacaktır. Tobin'in Q oranı şu şekilde formüle edilmektedir.

$$q = \frac{\text{İşletmenin Piyasa Değeri}}{\text{İşletme Varlıklarını Yenilemenin Maliyeti}}$$

Çıkan sonuç  $Q < 1$  ise işletme varlığını yerine koyma maliyetiyle piyasanın buna verdiği cevap olan piyasa değeri arasında işletmenin aleyhine bir durum söz konusudur. İşletme varlıklarını arttırma yoluna gitmeyecektir. Çıkan sonucun  $Q > 1$  olduğu durumda ise işletmenin piyasa değeri varlık yenilemenin veya yerine koymanın maliyetinden daha fazladır. Dolayısıyla işletme yatırım yapabilir bir konumdadır. (Lewellen ve Badrinath, 1996: 1–34; Ertuğrul, 2000: 67)

İşletmelerin duran varlıklarının yenileme maliyeti benzer bir ifadeyle yerine koyma maliyeti bilançoda gözüken tutarlara birikmiş amortisman eklenerek ve enflasyon oranı katılarak iskonto edilir. Tobin'in Q oranında piyasa fiyatıyla yerine koyma maliyeti arasında oluşan fark literatürde teknelci rantı olarak kabul edilmektedir. İşletmenin teknelci rantına sahip olmasının anlamı işletmenin diğer rakip firmalarda bulunmayan varlığı sayesinde yüksek miktarlarda kar edebilme gücüne sahip olduğudur. Bu noktadan şu sonuca varmak mümkündür; entelektüel sermaye kavramının geniş kitlelerce bilinmesini sağlayan T.Stewart'ın dediği gibi (1997)

*'Entelektüel sermaye bir şirketteki insanlar tarafından bilinen ve ona piyasada rekabet üstünlüğü kazandırabilen şeylerin toplamıdır'* (Erhan, 2003: 56).

Dolayısıyla tekelci rantının açıklanmasında entelektüel sermaye önemli bir yer teşkil etmektedir. Tobin'in Q oranının hesaplanmasıyla ilgili sonraki yıllarda çalışmalar yapılmıştır. Özellikle varlıkları yenileme maliyetinin tespitiyle ilgili yeni uygulamalar bulunmuş ve bunlar geliştirilmiştir. Yapılan çalışmalarda seçilen maliyet muhasebesi yönteminin ve amortisman yönteminin sonucu etkilediği görülmüştür. Defter değeri yerine varlıkları yenileme maliyetinin konulması daha akıllıca olsa da piyasa değerinin işletme dışı faktörlerden büyük çapta etkilenebilme olasılığı taşıması yüzünden bu yöntem de entelektüel sermayenin ölçülmesinde kesin ve sağlıklı sonuçlar verememektedir. (Lewellen ve Badrinath, 1996: 44 ; Erhan, 2003: 57).

Başta anlatıldığı gibi gerçekte bu yöntem entelektüel sermayeyi ölçümlemek için ortaya atılmamıştır. Dolayısıyla özellikle oransal olarak ifade edilmesi nedeniyle, entelektüel sermayenin tespitinde tutar cinsinden sonuç vermeyecektir. Bu yönüyle eğer bu yöntemin entelektüel sermayenin ölçülmesinde kullanılması düşünüldüğünde kanımızca, piyasa değerinden varlıkların yerine koyma maliyeti çıkarılması gerekmektedir. Bu sayede ortaya çıkarılacak tutar entelektüel sermaye olarak isimlendirilebilecektir.

### **3. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi**

Bu yöntem Amerikan Northwestern Üniversitesine bağlı NCI araştırma enstitüsünce maddi olmayan varlıkların piyasa değerini bulmak üzere ortaya atılmıştır. Yöntemin bulunuş amacı bilgi yoğun firmaların finansmanını kolaylaştırmaktır. NCI araştırma enstitüsü çalışanları, bilgi yoğun varlıkları olan yeni işletmelerin bankalar ve diğer yatırımcı kuruluşlar tarafından teminat olarak maddi varlıklarının az olmasının sebep gösterilerek fon sağlayamadıklarını, dolayısıyla finanse edilmesinde güçlükler yaşandığını tespit etmişlerdir.

Dolayısıyla maddi olmayan varlıkların parasal bir değerlemeye alınması ve parasal olarak ifade edilmesi bu tip işletmelerin kaynak bulma probleminin çözülmesini sağlayacaktır. Bu yönde girişilen çabalar sonucunda, piyasa değerini firmaların fiziksel varlıklarının haricinde sahip oldukları soyut varlıkların etkilediği öne sürülmüş ve

bunun altında yatan başlıca nedenin de marka olduğu üzerinde durulmuştur. Hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemi, marka hakkını değerlendirme yönteminden ortaya çıkmıştır.

Maddi olmayan varlıkların değeri, bir firmanın benzer maddi varlıklara sahip ortalama bir rakipten daha iyi performans gösterme gücüne eşittir (Stewart, 1997: 254). Yöntem tamamen finansal verilerden yararlanmakta ve işletmenin entelektüel sermayesini bütünsel bazda değerlendirmektedir. Hesaplamanın doğruluğu açısından son üç yılın verileri baz alınmaktadır.

Hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemi kısaca şu işlem basamaklarından oluşmaktadır. Yöntemin anlaşılabilirliğini arttırmak için işlem basamakları sayısal bir örnekle desteklenmiştir.

1) İşletmenin üç yıla ait vergi öncesi ortalama karı bulunur. (10.000 YTL)

2) Aynı şekilde maddi varlıkların değeri hesaplanır. (40.000 YTL)

3) Varlıklardan elde edilen getiriyi bulmak için birinci maddede belirtilen işlem sonucu bulunan ortalama kar ikinci maddedeki maddi varlıklar ortalamasına bölünür. ( $10.000 / 40.000 = 0,25 \times 100 = \% 25$ )

4) Üçüncü maddede işletme için bulunan oranın aynısı sektör için de hesaplanır. (Sektör ortalaması % 10 olarak kabul edilmiştir. )

5) Sektör ortalaması ile işletmenin maddi varlıklarına ilişkin bulunan ortalama tutarın çarpımıyla bulunan rakamdan, işletmenin birinci maddede hesaplanan vergi öncesi ortalama karı çıkarıldığında 'ek getiri değeri' bulunmuş olacaktır. Ek getiri değeri, işletmenin sektördeki ortalama bir işletmeye göre varlıklarından ne kadar fazla kazandığını göstermektedir. ( $40.000 \text{ YTL} \times \%10 = 6.000 \text{ YTL}$   $10.000 \text{ YTL} - 6.000 \text{ YTL} = 4.000 \text{ YTL}$ )

6) Elde edilen ek getiriyle üç yılın ortalama vergi oranı çarpılır ve çıkan sonuç ek getirden düşüldükten sonra vergi sonrası ek getiri bulunmuş olur. ( $4.000 \times \% 30 = 1.200 \text{ YTL}$   $4.000 - 1.200 = 2.800 \text{ YTL}$ )

7) Son olarak en son bulunan tutarın net bugünkü değerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için önerilen iskonto faktörü işletmenin ağırlıklı ortalama sermaye maliyetidir. (Sermaye Maliyeti % 20)  $2.800 \times \%80 = 2.240 \text{ YTL}$



İskonto işlemi sonucu işletmenin net maddi olmayan varlıklarından sağladığı getiri bulunmuş olur. Bu örnekte bulunan 2.240 YTL işletmenin maddi olmayan duran varlıklarıyla elde etmiş olduğu tutardır. Yukarıda yer verilen hesaplama sonucu bulunan rakam işletmenin piyasa değeri olmayacaktır. Bu rakam, yöntemi bulan kişilerce şöyle tarif edilmektedir: ‘Bir şirketin sektördeki öbür şirketlerden daha iyi performans göstermek için maddi olmayan varlıklardan yararlanabilme gücünün bir ölçümüdür’ (Ercan vd., 2003: 133; Stewart, 1997: 255).

Hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemi resmi finansal tablolarda yer alan veriler sayesinde hesaplanmaktadır. Bu yönüyle kolay ve her işletme için uygulanabilir bir yöntem olarak algılanmaktadır. Ancak yararlandığı verilerin geriye dönük olması ve entelektüel varlıkların yönetilmesine ilişkin sonuçlar sağlayamaması gibi olumsuz yanları da vardır (Ercan vd., 2003: 134).

#### **4. Piyasa Katma Değeri ve Ekonomik Katma Değer Yöntemi**

İşletmeler pay sahiplerine değer yaratma zorunluluğu olan kuruluşlardır. Pay sahipleri işletmeye getirdikleri değerden daha fazlasını almak isterler. Dolayısıyla işletme yönetimi en azından sermaye maliyetinin üstünde bir getiri elde etmek zorundadır. Sermaye maliyetinin altında elde edilen getiri pay sahiplerinin işletmeye sundukları fonların yok edilmesi anlamına gelmektedir (Parlakkaya, 2003: 77).

İşletmelerin temel amaçlarından birisi kuşkusuz karın maksimize edilmesidir. Ancak burada önemli olan kar kavramının hangi bakış açısıyla ele alındığıdır. Muhasebe bilimi açısından kar; gelirlerin maliyetleri aşan kısmıdır. Fakat ekonomi bilimi kar kavramının tanımlanmasında sermayenin alternatif alanlarda değerlendirilmemesi sonucu kaybedilmesi muhtemel değeri de hesaplama katarak buna fırsat maliyeti ismini vermiştir. Bunun sonucu olarak ortaya sermaye maliyeti çıkmıştır. Bu bilgiler ışığı altında ekonomi bilimine göre kar ise, yatırılan sermayeden elde edilen toplam gelirin sermaye maliyetini aşan kısmıdır (Kislingerova, 2000: 38)

Günümüzde değere dayalı yönetim anlayışı ve bunun doğal sonucu olarak ta değere dayalı performans ölçüleri önem kazanmıştır. Değere dayalı performans ölçüleri arasında sermaye maliyetini de hesaplama dahil eden Ekonomik Katma Değer yöntemi (EKD) önemli bir yere sahiptir. Bu yöntem Amerikalı danışmanlık firması olan

Stern Stewart & Co. tarafından bulunmuştur. Orijinal ismi ekonomik katma değer (EKD) anlamına gelen Economic Value Added (EVA)'dır.

Ekonomik katma değer, vergi sonrası net faaliyet karı ile o karı elde etmek için kullanılan sermaye maliyeti arasındaki farktır. Ekonomik katma değer aşağıdaki şekilde formüle edilmiştir.

$$\text{EKD} = \text{Vergi sonrası faaliyet karı} - \{ \text{Ağırlıklı ortalama sermaye maliyeti} * (\text{Toplam kaynaklar} - \text{faizli olmayan borçlar}) \} \text{ (Parlakkaya, 2003: 77 - 78).}$$

Temelde ekonomik katma değer yöntemi yukarıda da formülize edildiği gibi vergi sonrası net faaliyet karından ağırlıklı sermaye maliyetinin çıkarılması sonucu elde edilen artıktır. Ekonomik katma değer yöntemi işletmenin faaliyetleri sonucu elde ettiği karın işletmeye kar elde etmesi için pay sahipleri tarafından emanet edilen fonların maliyetlerini de hesaplayarak net karını bulmayı amaç edinen, finansal değerlendirme yöntemidir. Bu yönüyle EKD işletmelerde kurumsal yönetimin gerçekleştirilebilmesi için sermayenin finansal açıdan değerlendirilmesi ve yönetilmesi için bir araç olarak ta düşünülebilmektedir.

EKD bir performans ölçme sistemidir. Bu yöntem cari üretimin, teknolojinin ve sermayenin değerinde yaşanan gelişmelerin yansıtılmasıdır. Entelektüel sermaye ise, başta soyut varlıklar olmak üzere işletmenin sahip olduğu varlıkların etkin bir şekilde yönetilmesi sonucu elde edilen gelişimin yansıtılmasıdır. Ekonomik katma değer yöntemiyle bulunan katma değer nakit bir tutar olarak düşünüldüğünde bu tutarın kazanılmasında işletmenin entelektüel sermayesi de rol oynamıştır. Yatırımcının sahip olduğu bu değer Piyasa Katma Değeri (PKD) ya da orijinal adıyla Market Value Added (MVA)'dır (Mouritsen,1998: 463-480).

Piyasa katma değeri yöntemi 1994 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren 1000 firma üzerinde piyasa katma değeri bazında sıralama yapılarak literatüre kazandırılmıştır. Bu çalışmayı EKD'yi de bulan firma olan Stern Stewart & Co. gerçekleştirmiştir. Stern Stewart & Co. tarafından yapılan PKD tanımı şöyledir: '*Piyasa katma değeri, bir işletmenin sahip olduğu hem borçlarının hem de öz kaynaklarının toplam piyasa değeri ile yatırımcılar tarafından işletmenin üretim yapması için verilen fonların toplam tutarı arasındaki farktır*'. PKD işletme yönetimine yatırımcılar tarafından emanet edilen sermayeden işletme

yönetiminin işletmeye kazandırdığı artı değerdir. Piyasa değeri işletme yönetiminin işsel operasyonlardaki başarısının bir göstergesi olarak görülmektedir. Pozitif PKD işletme yönetiminin yarattığı, işletmenin sahip olduğu zenginliğin tutarını gösterirken, negatif PKD ise işletme yönetiminin sahip olunan sermaye tutarının yok edildiğini göstermektedir (Kim, 2004: 940).

Piyasa katma değeri kurum performansının değerlendirmesinin özeti niteliğindedir. Ancak önemli bir eksikliği de vardır. PKD hesaplanmasında geçmiş yılın kazanç ve kayıpları işleme konulmaktadır. Dolayısıyla işletme gelecek için tehlike sinyalleri veriyor olsa bile işletmenin cari piyasa değeri iyi değerlere sahip olabilir. Ve bunun etkisiyle yüksek PKD ortaya çıkabilir. Ancak bu durum, işletmenin gelecekte çıkabilecek muhtemel gözüken eksiklik ve zayıflıklarının yerinde tespit edilememesi ve gerekli önlemlerin alınmamasına sebep olabilmektedir.

Ekonomik katma değer veya piyasa katma değer yöntemi değer esaslı yönetim için gerekli olan bilgileri eksiksiz ölçüp biçmeyi amaç edinen bir finansal ölçme sistemidir. Ancak, henüz soyut varlıkların ve işletmenin entelektüel sermayesinin ölçümünü net şekilde sağlayamamaktadır.

Yapılan çalışmalarda EKD hesaplamalarında üç önemli kısıt veya dezavantajın olduğu belirlenmiştir. Bunlar (Bontis, 2000: 16–18);

1) Tarihsel maliyetlerin yer aldığı defter değerlerinin kullanılması, cari piyasa değeri veya yerine koyma maliyetlerinin gösterimi açısından yeterli olmamaktadır.

2) Ampirik çalışmalarda EKD'nin borsa fiyatının tespitinde ve onun değişiminde kesin sonuç veren ve diğer ölçme yöntemlerinden daha iyi olduğunu gösteren bir bulguya rastlanılmamıştır.

3) EKD analizlerinin başlangıç noktası olarak, işletmelerin sadece pay sahiplerinin çıkarlarını hesaplamaya yönelik varsayımları kabul etmesi.

Dolayısıyla EKD ve PKD yöntemi entelektüel sermayenin ölçümünde uygulandığında kesin sonuçlar veremeyebilecektir.

## B)- UNSUR BAZINDA FİNANSAL ÖLÇME YÖNTEMLERİ

Bu bölümde entelektüel sermaye ölçümünde; entelektüel sermaye, unsurları bazında bölümlendirilerek ölçülmektedir. Soyut varlıklar nitel ifadelerle yakın olmasına

rağmen bunlar piyasa koşulları göz önüne alınarak kıyaslama yoluyla finansal değerlerle ifade edilmeye çalışılmaktadır (Önce, 1999: 42).

### **1. Teknoloji Anketi ( Technology Broker)**

Teknoloji anketi yöntemi, kariyerine akademisyen olarak başlayan sonrasında ise 20 yılı aşkın bir süre zarfında çeşitli ileri teknoloji firmalarında aktif halde çalışmış olan Annie Brooking tarafından 1996 yılında ortaya atılmıştır.<sup>1</sup>

Teknoloji anketi yöntemi, üç alternatif model ile işletmelerin entelektüel sermayesini parasal olarak hesaplamaya yardımcı olan bir yöntemdir. Kurucusu Brooking, entelektüel sermayeyi birbirlerinden farklı dört bileşenin karışımı olarak tanımlamaktadır. Bu dört bileşen şunlardır; piyasa varlıkları, insan merkezli varlıklar, entelektüel mülkiyet varlıkları ve alt yapı varlıklarıdır. Piyasa varlıkları spesifik olarak pazar ve pazarlamayla ilgilidir. Piyasa varlıkları bir organizasyonun pazar ve pazarlama fonksiyonuyla ilgili sahip olduğu markalar, müşteriler, tekrarlanan alışverişler, piyasa birikimi, dağıtım kanalları, lisans ve franchising sözleşmeleri gibi soyut varlıklarının potansiyel gücüne eşittir.

İkinci unsur olarak yer alan insan merkezli varlıklar ise şunlardır: çalışanlarda bulunan kolektif uzmanlık, yaratıcılık ve problem çözme yeteneği, liderlik, girişimcilik, yönetsel becerilerdir. Entelektüel mülkiyet varlıkları, hukuksal çerçeve altına alınmış soyut varlıklar ve bu soyut varlıkların hukuk sınırları içerisinde savunulması için yapılan çalışmalar diğer bir deyişle teknoloji korsanlığından korunmak için yapılan çalışmalardır. Bunların içersine know-how, ticari sırlar, telif hakları ve tasarı hakları, hizmet ve endüstri markaları girmektedir.

Sınıflandırmanın sonunda alt yapı varlıkları yer almaktadır. Alt yapı varlıkları, kurumsal kültür çerçevesi içinde yapılan ve örgütün fonksiyonlarını icra ederken benzer bir ifadeyle, yönetsel ve finansal kararların verilebilmesi ve risklerin değerlendirilmesi için gerekli olan veriler ve veri tabanlarını kapsamaktadır (Şamiloğlu, 2002: 198).

---

<sup>1</sup> www.knowledgeboard.com, 21.04.2005

Teknoloji anketi yönteminin uygulanma aşamasında başta genel anlamda 20 soruyla işletmenin entelektüel sermaye yapısı sorgulanır. Sonrasında ise marka, müşteri, çalışanların eğitimi, ticari sırlar gibi işletmenin sahip olduğu entelektüel varlıklara ilişkin daha spesifik konulara ait sorulan sorularla detaylı bir inceleme gerçekleştirilir. Gösterge olarak tespit edilen genel sorulardan beş tanesine ait örnek aşağıda sunulmuştur.

- Firmanın her çalışanı yaptığı işin tanımını ve işinin kurumsal hedeflere nasıl katkı yaptığını biliyor mu?
- Firma araştırma-geliştirme faaliyetlerinin getiri oranını değerlendirmekte midir?
- Firma sahip olduğu ticari markaların değerini bilmekte midir?
- Firmada çalışan her işgörenin işle ilgili iyileştirmeye yönelik tavsiyelerini ortaya çıkararak ve yukarıya iletilmesini sağlayan bir mekanizma var mıdır?
- Firmada uygulanmakta olan yenileme süreci anlaşılıyor mu? Ve tüm çalışanların bu konuda katılımını sağlamak için cesaretlendirme çalışması yapılıyor mu?

Brooking'in öne sürdüğü yöntemde bir işletmenin entelektüel sermayesinin değeri onun örgütsel amaçları ve pazardaki yerinin bir uzantısı niteliğinde kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle entelektüel sermaye bağımlı değişken olarak kabul edilirse pazar koşulları ve örgütsel amaçlar da bağımsız değişkenler olmaktadır (Bontis, 2000: 11).

Gerek genel gerekse spesifik sorularla yapılan denetim sonucu ortaya çıkarılan entelektüel varlıklara ilişkin bulgular son aşamada parasal anlamda ifade edilebilmesi için üç farklı yaklaşım kullanılmaktadır.

- 1) Varlıkların yenileme maliyetinin baz alındığı maliyet yaklaşımı.
- 2) Piyasa göstergeleri baz alınarak değerlendirmenin yapıldığı piyasa yaklaşımı.
- 3) Varlıkların gelir yaratma kapasitelerine göre değerlendirildiği, diğer bir ifadeyle bu varlıklardan sağlanan nakit akımların net bugünkü değerlerinin baz alındığı gelir yaklaşımı (Ercan vd., 2003: 149).

Teknoloji anketi yöntemi örgütler için oldukça pratik kazanımlar sağlamaktadır. Yapılan denetimin kendisi aynı zamanda örgütün sahip olduğu entelektüel varlıkları temsil etmektedir. Ayrıca pazara ilişkin koşulların saptanması ve işletmenin yerinin tespiti açısından geniş bir sınıflandırmaya gidilmesi yöneticilerin bilgilendirilmesi adına bu yöntemin güçlü argümanlarıdır.

Yukarıda sayılan önemli avantajlara rağmen Brooking'in teknoloji anketi yönteminin bazı zayıflıkları da mevcuttur. Bunlardan en başta geleni bu yöntemin entelektüel varlıkların tespiti için sorulan denetim soruları sonucunda ulaşılan nitel cevapların parasal ifadelerle çevrilmesi aşamasında karşılaşılan zayıflıktır. Örnek olarak; maliyet yaklaşımında ele alınan yerine koyma maliyeti markalar ve yönetim sistemleri dışında diğer unsurlar için gerçek değer tespitinde işin rekabetsel boyutunu ele almadığından dolayı başarılı değildir. Piyasa yaklaşımı sahip olunan varlığın piyasa' da bire bir karşılığının bulunamaması gibi bir handikapla karşı karşıya gelmektedir. Gelir yaklaşımı ise tahminlerin öznelliği ve nakit akımı modelinin özüne ait belirsizlikler nedeniyle doğru sonucun ve/veya gerçek değer tespitinde zayıf kalmaktadır. Teknoloji anketi yöntemi başka bir ünlü ölçme modeli olan Skandia Kılavuzuyla benzerlikler taşımaktadır. Mesela her iki ölçme yönteminde de kişi başına düşen bilgisayar sayısı gibi bir soruya yer verilmiştir (Bontis, 2000 : 12).

## **2. Ağırlıklandırılmış Patentler Yöntemi**

Son yıllarda işletmelerin sahip olduğu patentlerin ekonomik getirilerinde oldukça büyük artışlar meydana gelmektedir. Bunun doğal sonucu olarak ta işletme yöneticileri patent portföyleriyle daha yakından ilgilenmeye başlamışlardır. Bunun öncüsü olan kuruluş 175 ülkede iş yapan ve 43 bin çalışana sahip Dow Chemical firmasıdır. Dow Chemical başta kimyasal mamuller olmak üzere zirai ürünlerden çeşitli hizmet işlerine kadar çok farklı alt sektörlerde faaliyet göstermektedir.<sup>2</sup>

Dow Chemical lisanslama programıyla büyük karlar elde etmiştir. Bünyesinde işletmekte olduğu bir entelektüel varlık yönetim programı barındırmaktadır. Bu programın işletilmesiyle beraber firma entelektüel mülkiyetlerine ait lisanslardan elde ettiği geliri 25 milyon dolar seviyesinden 125 milyon dolar seviyesine çıkarmayı başarmıştır.

---

<sup>2</sup> www.dow.com,04.05.2005

Dow Chemical işletmesinde entelektüel varlık yönetimi departmanının başında bulunmuş olan ve bu büyük başarıyı elde eden eski yöneticisi Gordon Petrash entelektüel varlıkların yönetimi ve denetimi sürecini aşağıda yer verilen altı adımla ele almıştır:

- 1) İş yerindeki bilginin tanımının yapılması.
- 2) Rekabet stratejilerinin ve bilgi varlıklarının değerlendirilmesi.
- 3) İşletmenin bilgi varlıklarına ait portföylerin sınıflandırılması.
- 4) Sınıflandırılan varlıklara ilişkin koruma, geliştirme, satma işlemleri ile bazen verimsiz halde bulunan varlıkların elden çıkarılması işlemlerinin değerlendirilmesi.
- 5) Eksik olan veya boş bırakılan alanlarda yatırıma gidilmesi.
- 6) Yeni bilgi portföylerinin yaratılması ve gerekli onarımların yapılması.

Dow Chemical firması patent ağırlıklı entelektüel sermaye yönetim yöntemi için organizasyon yapısında revizyonlara gitmiştir. Ekip çalışması ve bilgi paylaşımını kolaylaştırıcı çalışmalarda bulunmuştur. Firma bünyesinde bir çeşit kültürel devrim yaşanmıştır. Dow Chemical'in ortaya attığı ağırlıklandırılmış patentler yöntemi şu şekilde işlemektedir. İşletmede entelektüel varlık kazanımı için girişilen Ar-Ge giderleri / toplam satışlar, sahip olunan patentlerin sayısı, işletme gelirlerinin Ar-Ge giderlerine ve patent koruma faaliyetlerine yapılan harcamaların toplam satışlara bölünmesi gibi çeşitli sayısal ifadeler sonucu hesaplanan ve 'teknoloji faktörü (teknoloji çarpanı)' olarak isimlendirilen bir çarpan vasıtasıyla patentler değerlendirmeye tabi tutulmaktadır.

Değerlendirme çalışması Ar-Ge ve pazarlama departmanı uzmanlarınca müşterek gerçekleştirilmekte ve bulunan çarpan yardımıyla patentler değerlendirilerek karar mekanizmalarına sunulmaktadır. Dow Chemical, patentlerini açık ve önemini gösteren entelektüel varlıklar halinde değerlendirmeye tutarak, organizasyonun sahip olduğu entelektüel sermayeyi somutlaştırmaya çalışmaktadır.

Gerçekte geleneksel muhasebe anlayışında patentler maliyet bedelleriyle kayıt altına alınmaktadırlar. Dolayısıyla sadece alışverişe konu olduklarında piyasa değeriyle değerlendirilmektedirler. Ancak Dow Chemical'in öne sürdüğü ve birçok kriteri içinde

barındıran teknoloji faktörü (teknoloji çarpanı) sayesinde soyut varlıklar daha anlamlı hale getirilebilmektedir.

Ağırlıklandırılmış patentler yöntemi defter değeriyle piyasa değeri arasındaki farkı ortaya çıkarmada anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Patentlerden yola çıkarak hesaplama yapması her işletme için uygun olmayabilmektedir. Özellikle patent almanın önemini idrak edememiş dolayısıyla patent sayısı olmayan veya az sayıda olan küçük işletmeler için bu yöntemin kullanılması mümkün olmayacaktır. Bu yönüyle ağırlıklandırılmış patentler yöntemi entelektüel sermayenin tespitinde her zaman geçerli bir yöntem olarak yer alamayacaktır.

### C)- FİNANSAL OLMAYAN ÖLÇME YÖNTEMLERİ

Genellikle entelektüel sermaye konusunda ilk çalışmaları yapan uygulayıcıların ortaya çıkardığı yöntemler finansal olmayan ölçütlerdir. Bunlar mali tablolara ek olarak hazırlanmış işletmenin entelektüel sermayesini gösteren rapor niteliği taşımaktadır. Ancak her yöntem kendi içinde ayırıcı unsurlar içermektedir. Kurumsal karne işletmenin stratejisini esas almış, Skandia Kılavuzu entelektüel sermayenin ölçümünü unsurları bazında temellendirmiş, maddi olmayan varlıkları izleme modeli kendine özgü üçlü bir tasnife gitmiştir. Son olarak entelektüel sermaye indeksi yöntemi ise işletmenin kendi gereksinimleri doğrultusunda özel geliştirilen entelektüel sermaye formlarını tek bir indekste toplayarak ölçümleme işini gerçekleştirmiştir. Bu gruptaki yöntemlerin ortak özelliği, entelektüel sermaye konusunda çalışan öncüler tarafından ortaya atılmasından dolayı en çok bilinen ve hakkında en çok bilgi bulunan yöntemler olmasıdır (Erhan, 2003: 53).

#### 1. Skandia Kılavuzu ( Skandia Navigator )

Finansal olmayan ölçme yöntemlerinden birincisi entelektüel sermayenin ölçülmesi ve raporlaması konusunun ilk uygulayıcısı olan İsveçli Leif Edvinsson'un kullandığı yöntem olan Skandia Kılavuzu (Skandia Navigator)'dur. Skandia AFS İsveç'te Kurulu 25 farklı ülkede iş yapan ve 7500'ü aşkın çalışana sahip finansal danışmanlık firmasıdır. Yöntem ismini uygulandığı firmadan almıştır. Skandia firması ilk entelektüel sermaye raporunu 1985 yılında geliştirmiştir. 1994 yılında ise ilk defa



kurumun geleneksel finansal raporlarına destekleyici bir ek olarak pay sahiplerinin bilgisine sunulmuştur (Ercan vd., 2003: 139; Bontis, 2000: 4 ).

Skandia Kılavuzu, beş alana odaklanmıştır. Bu alanlar; finans, müşteri, süreç, yenileme ve geliştirme ve insan sermayesidir. Yeni bir muhasebe sınıflandırması ile bir şirketin gerek binaları gerekse ürettiği ürünleri gibi maddi varlıklarının temelinde yatan benzer bir anlatımla şirketin görünen kısmının altında yatan şirket değerinin kökleri sayılabilecek soyut varlıkların tespitini araştırmıştır. Bu işlemi gerçekleştirirken işletmenin saklı kalmış dinamik faktörleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu faktörler entelektüel sermayenin ilk yapılan sınıflandırılmasıdır. Bu sınıflamayla sunulan unsurlar Skandia Kılavuzunun ölçme işleminde kullandığı alanlardır. Bu alanlar insan ve yapısal sermayedir bu iki unsurun bir araya gelmesiyle elde edilen karışımın adı ise entelektüel sermayedir.

1) İnsan Sermayesi: İşletme çalışanlarının her birinin sahip olduğu kombine bilgiler, yetenek, yenilikçilik, işleriyle ilgili sahip oldukları yetkinliklerin genel toplamı insan sermayesidir. Ayrıca şirketin sahip olduğu kültür ve felsefe gibi değerlerde Skandia Kılavuzunda insan sermayesi içinde yer almaktadırlar. İnsan sermayesi işletmeye ait değildir.

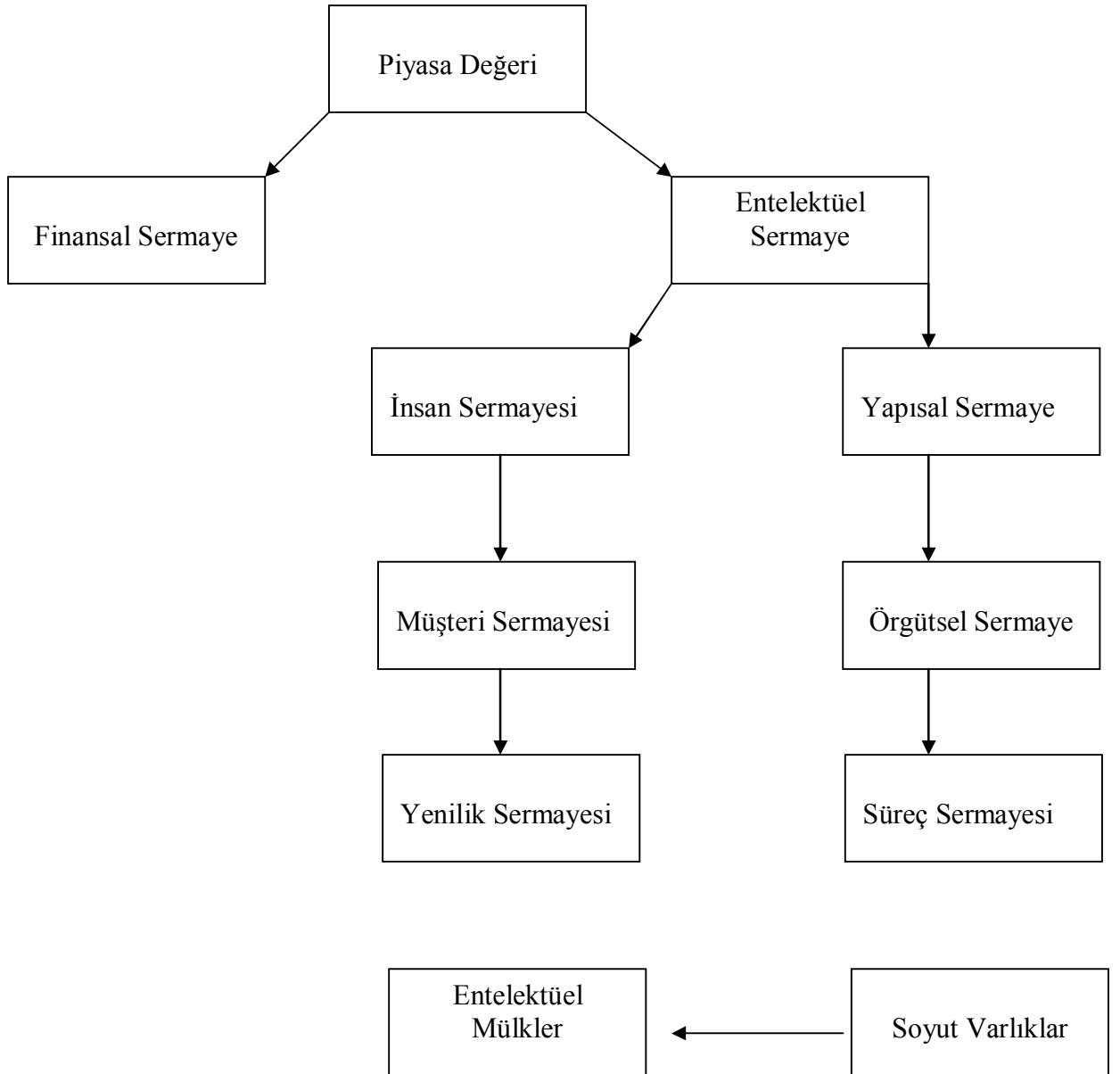
2) Yapısal Sermaye: İşletmenin sahip olduğu donanım, yazılım, veri tabanları, örgütsel yapı, patentler, ticari markalar ve çalışanların yetkinliğini pozitif yönde etkileyen diğer tüm örgütsel faktörler yapısal sermayenin içinde yer almaktadır. Diğer bir deyişle çalışanların iş yerini terk ettiklerinde geride kalan her şey yapısal sermayedir. Müşterilerle ilişkilerin yer aldığı ve ilişkilerin geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar da bu grup içinde değerlendirilmektedir. İnsan sermayesinin tersine yapısal sermaye bir kurumca sahiplenilebilir ve ticari emtia niteliği kazanabilmektedir.

3) Entelektüel Sermaye: İnsan ve yapısal sermayenin toplamı entelektüel sermayeyi oluşturmaktadır. Skandia Kılavuzunda entelektüel sermayenin kuşatmış olduğu piyasa tecrübesi, örgütsel teknoloji, müşteri ilişkileri ve mesleğe ilişkin yetenekler işletmenin pazarda rekabetçi üstünlük sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

Skandia Kılavuzu değer zincirinde finansal ve finansal olmayan kriterlere birlikte yer vermektedir. İşletmenin piyasa değerinin hesaplanmasında bu iki ölçüt beraber ele alınmaktadır. Skandia Kılavuzu piyasa değeriyle defter değeri arasındaki

fark olarak nitelendirilen entelektüel sermayeyi gözle görülebilir somut bir hale getirmek için kullanılan bir araçtır. Edvinsson ve Malone (1997) temel olarak bir işletmenin gerçek değerinin bilançoyla yansıtılmadığını ve Skandia Kılavuzuyla elde edilecek bir entelektüel sermaye raporunun geleneksel muhasebe kuramıyla elde edilen mali tablolara ek olarak sunulup, bu konuda oluşmuş olan boşluğu dolduracağını öne sürmüşlerdir. Skandia Kılavuzunun finansal değerleri ve finansal olmayan değerlerine müştereken yer verdiği ve entelektüel sermayenin değer zincirinde yerini gösteren değer şemasına aşağıda yer verilmiştir (Bontis, 2000: 5).

**Şekil 6. Skandia Kılavuzu Entelektüel Sermaye Değer Şeması**



Kaynak: Edvinsson, 1997: 369.

Yukarıdaki şekil Skandia Kılavuzuna göre entelektüel sermayenin değerlendirme sürecini şematize etmektedir. Şemada ilk olarak işletmenin piyasa değerine yer verilmiştir. Piyasa değeri finansal değerle ifade edilmektedir. Piyasa değerini oluşturan iki dinamikten birisi işletmenin entelektüel sermayesi diğeri ise finansal sermayedir. Bazı kaynaklarda fiziksel ve finansal sermaye gibi bir ayrıma gidilmiş olsa bile muhasebenin temel kavramlarından parayla ölçme kavramı gereği, değer hareketlerinin ortak bir ölçü birimi ile ifade etmesi beklenilmektedir ve bu ortak ölçü birimi ise paradır (Çonkar vd., 2002: 15). Dolayısıyla fiziksel varlıklar da parasal tutarları itibariyle finansal sermayenin içerisinde yerini almaktadırlar.

Şekilde de görülebileceği gibi entelektüel sermaye başlığı altında şekillenen bütün maddeler finansal olmayan bilgileri içermektedir. Yapısal sermaye ve insan sermayesi, Skandia Kılavuzuna göre entelektüel sermayeyi oluşturan iki ana başlıktır ve bunlar birbirini dengelemektedir. Örgütsel sermaye kendi içinde yer alan süreç ve yenilik sermayeleri ile entelektüel varlıklar ve mülklere ulaşmaktadır. Şekil 6'da gösterildiği gibi entelektüel mülkler hukuksal alana girmiş ticari markalar, patentler ve lisanslar gibi entelektüel varlıklardır. Diğer bir deyişle entelektüel mülkler hukuksal boyuta girmiş entelektüel varlıklardır (Edvinsson, 1997: 370 ).

Edvinsson ve Malone Skandia Kılavuzundaki kavramlardan insan ve yapısal sermaye boyutlarını ön plana çıkarmışlardır. Şekil 6'da görüldüğü gibi işletmenin piyasa değeri finansal ve finansal olmayan unsurlardan, bir başka ifadeyle bilançoda görünen maddi varlıklarla görünmeyen soyut varlıklardan meydana gelmektedir (Ercan vd., 2003:143).

Skandia kılavuzu da bilimsel her yöntem gibi çeşitli güçlü ve zayıf yönleri birlikte içermektedir. Birçok araştırmacı Skandia Kılavuzu yönteminin işletmelerin sahip olduğu soyut varlıkların gözle görülebilir hale getirilebilmesi için muhasebe sınıflandırması açısından önemli bir başarı sağladığı ve işletme yöneticilerinin ve muhasebe bilgi kullanıcılarının geleneksel mali tablolardan ötesini düşünmeleri gerektiği konusunda yeterli hassasiyeti barındırdığı konusunda görüş birliği içerisindeyler. Skandia Kılavuzu yöntemi özellikle müşteri sermayesinin tanımlanmasında ve müşteri ilişkilerinin değer yaratan unsur haline dönüştürülmesinde

oldukça güçlüdür. Benzer şekilde yenileme ve geliştirme faaliyetleri ile yapısal sermayenin güçlü hale getirilmesi faaliyetlerine de odaklanmış bir ölçme yöntemidir.

Ancak Skandia Kılavuzu yöntemi Lynn tarafından (1998) entelektüel sermayenin tespitinde bütün ölçütleri parasal değer olarak ifade edilmediği için eleştirilmiştir. Ayrıca genel ölçütlerin kullanımının her işletme için doğru olmayacağı ve Skandia Kılavuzunun yapısal sermaye üzerinde aşırı durduğu bilgisayar sayısı / işletme çalışanı gibi tartışmalı kriterlere yer vermesi yöntem için zayıflık olarak görülmektedir (Bontis, 2000: 8). Yaklaşımın diğer önemli bir eksiği ise Skandia Kılavuzu yaklaşımı uygulayan işletmelerin ekonomik performanslarının arttığına yönelik herhangi bir somut kanıtın bulunmamasıdır (Ercan vd., 2003 :145 ).

## **2. Kurumsal Karne**

Bir işletmenin vizyonunu oluşturan en önemli parçalarından birisi de soyut varlıklardır. İşletmenin vizyonu ve stratejisi, sahip olduğu varlıklar baz alınarak ve birbirlerine paralellik arz edecek biçimde belirlenmektedir. Soyut varlıkların ekonomik değeri, işletmeye getirdiği faydaların neticesinde ölçümlenmektedir. Ancak günümüzde birçok işletme belirledikleri strateji doğrultusunda onlara yarar sağlayacak olan insan ve iş süreçleri gibi birçok soyut varlığının tam olarak farkında değildir. Strateji, bir işletmenin içinde bulunduğu pazarda kendisini geliştirmesi ve pazarın rekabet koşullarında sahip olduğu avantajları devam ettirebilmek için kullanılmaktadır. Dolayısıyla soyut varlıkların işletme stratejisinden uzak değerlendirilmesi rasyonel bir davranış olmayacaktır (Green ve Ryan, 2005: 45).

Entelektüel sermaye ölçüm modellerinde işletme stratejisini en fazla önemseyen ve ölçümleme işini işletme stratejisiyle beraber götüren yöntem kurumsal karnedir. Kurumsal karnenin özgün ismi 'Balanced Scorecard'tır. Literatür incelendiğinde doğrudan özgün ismi kullanıldığı gibi kurumsal karne, dengelenmiş sonuç kartı, dengelenmiş skor kartı, dengeli ölçüm kartı, dengelenmiş puan tablosu şeklinde birçok farklı isim altında kullanıldığı görülmektedir.

Kurumsal karnenin temeli, ABD'de bir araştırma ve danışmalık firması tarafından 1990 yılında başlatılan, finansal muhasebe ölçüm yöntemlerine dayanan performans ölçüm yöntemlerinin eskidiği ve geçerliliğini yitirdiği fikri üzerine

şekillenen ‘Geleceğin organizasyonlarında performans ölçümü’ isimli çalışmaya dayanmaktadır.

Bu araştırma çalışmasının yöneticisi David Norton akademik danışmanı ise Harvard Business School’un muhasebe profesörlerinden Robert Kaplan’dır. Aslında kurumsal karnenin direkt amacı işletmelerin entelektüel sermayesinin ölçümü değildir. Bu nedenle de ortaya çıkarılmamıştır. Ancak geleneksel muhasebe anlayışının yetersiz kaldığı teşhisiyle yola çıkan ve işletmelerin soyut varlıklarının da ölçüldüğü bir performans değerlendirme yöntemi olmasından dolayı entelektüel sermaye ölçme ve değerlendirme literatürüne girmiştir.

Bu yöntem, finansal muhasebe işlemleri sonucu ortaya çıkarılan performans ölçümlerini tamamen yok saymamıştır. Sadece geleceğe projeksiyon tutamayacağını öne sürerek onları yeni ölçülerle sentezlemeye çalışmıştır. Kurumsal karne, işletmelerin geçmişte kaydettikleri performansa ait mali ölçülerin gelecekteki performanslarını sağlayacak etkenlere ait ölçülerle bütünleştirilmesi işlemidir. Kurumsal karnenin hedef ve ölçüleri işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenmektedir. Bu yönüyle diğer yöntemlerden hemen ayrılmaktadır. Kurumsal karnede yer alan ölçülerle bir işletmenin performansı dört farklı açıdan değerlendirilir. Bu açılar finansman, müşteriler, iç işleyiş yöntemi, öğrenme ve büyümedir. Bu dört farklı açı, kurumsal karnenin ana çerçevesini oluşturmaktadır (Kaplan ve Norton, 1999: 1–11).

Kurumsal karne finansal bakış açısına da sahiptir. Finansal bakış açısı sayesinde bir taraftan kısa dönemdeki performansa ait bilgileri sunarken, diğer taraftan uzun dönemde finansal ve rekabetçi performansa ulaşabilmek için gerekli faktörleri de ortaya koymaktadır (Arıkboğa, 2003: 123).

Yukarıda sayılan ve kurumsal karnenin ana çerçevesini oluşturan dört açı misyon ve stratejiye ait ölçülerle beraber düşünüldüğünde dört farklı boyut haline dönüşmektedir. Bu dört farklı boyut sebep sonuç ilişkileriyle de birbirlerine bağlı bulunmaktadır. Bunlar finansal boyut, müşteri boyutu, şirket içi işlemler boyutu, öğrenme ve gelişme boyutudur.

1) Finansal Boyut: Geçmişte yapılan işlerin ve bu olaylarla ilgili mevcut durumun ölçülebilen ekonomik sonuçlarını özetlemede finansal ölçüler çok yararlı olduğu için kurumsal karnede aynen muhafaza edilmiştir. Fakat yeni birkaç alternatif

finansal amaç eklenmiştir. Bunlara örnek olarak, satışlarda hızlı bir artış sağlamak, nakit akışı yaratmak gösterilebilir.

2) Müşteri Boyutu: Bu boyut içerisine genellikle iyi bir şekilde formüle edilmiş ve uygulanmış bir stratejiden elde edilen başarılı sonuçların temel veya genel kapsamlı ölçümleri dahil edilmektedir. Bunlar müşteri tatmini, müşterinin muhafaza edilmesi, yeni müşteri kazanma gibi konularda ölçümleri kapsamaktadır.

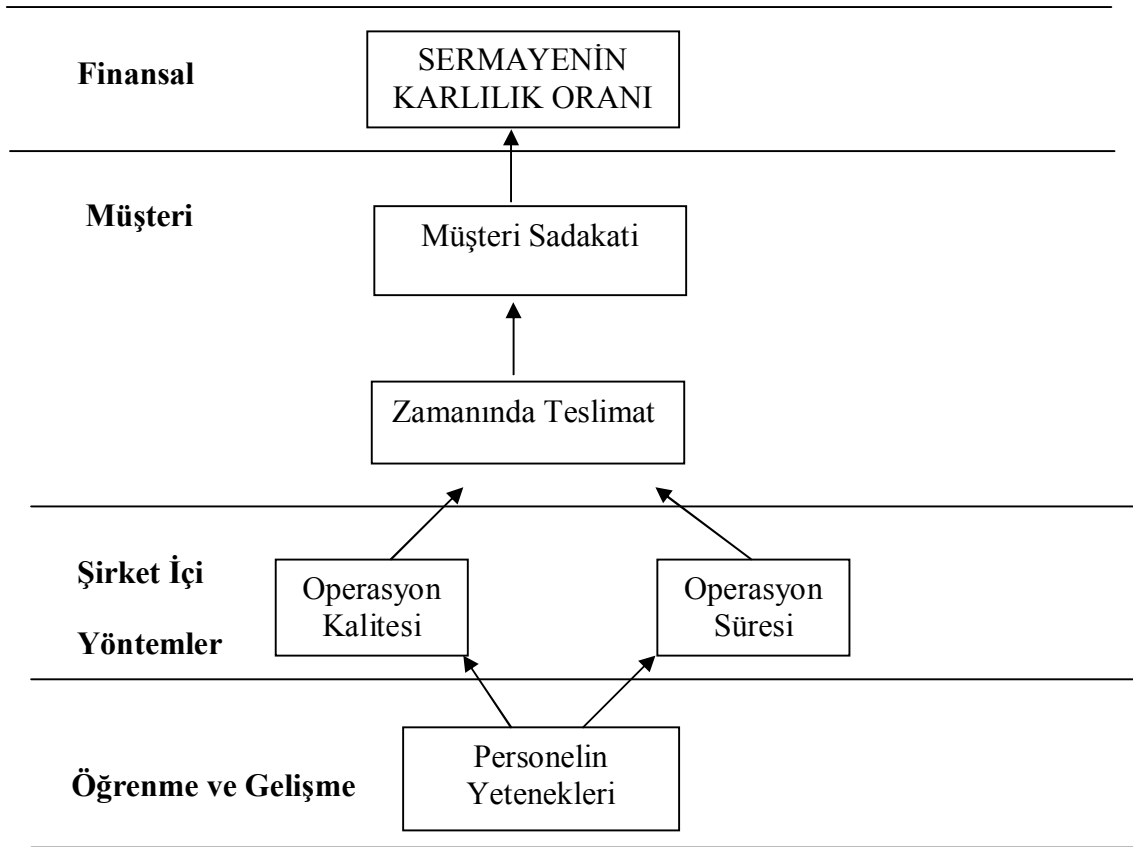
3) Şirket İçi İşlemler Boyutu: Şirket içi işlemler boyutu müşteri ve finansal boyutun amaçlarına ulaşması için gerekli olan iç işleyiş yöntemleri üzerine odaklanmaktadır. Kurumsal karne bunun için yepyeni modeller belirleyecektir. Örneğin bir işletme müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilmek ve hedef müşterilerin ilgisini çekebilecek ve değer vereceği yeni hizmetler sunabilmek için bir yöntem geliştirmesi gerektiğinin farkına varacaktır.

4) Öğrenme ve Gelişme Boyutu: İşletmenin uzun dönemli büyüme ve gelişme sağlayabilmesi için gerekli alt yapı bu boyut vasıtasıyla belirlenerek oluşturulmaktadır. İşletmeler global ölçekte ve yoğun rekabet koşullarında karlılıklarını koruyabilmek için sürekli öğrenme ve gelişmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun iyi bir ölçüm ile tespit edilerek zamanında ihtiyaç duyulan çalışmaların yapılması gerekmektedir. Eğitim alınarak insan boyutunda, teknoloji yenileme çalışmaları ile de örgütsel çapta öğrenme ve gelişme gerçekleştirilecektir.

Strateji, sebep ve sonuçlar hakkındaki hipotezler dizisinden oluşmaktadır. Ölçüm sistemleri, amaçlar (ve ölçüler) arasındaki ilişkileri birçok boyutta açıkça ortaya koyarak bunların yönetim ve değerlendirilmesine olanak sağlamalıdır. Sebep ve sonuç zincirinin kurumsal karnenin dört boyutunu da kapsamaması gerekmektedir.

Örnek olarak, sermayenin karlılığı kurumsal karnenin finansal boyutunda yer alan bir ölçüdür. Bu ölçüyü yönlendiren etkenler mevcut müşterilerin kuruma olan sadakatinin yüksek seviyelerde olması ve bu sadakat neticesinde müşterilerin düzenli olarak ve artan oranlarla satın alma işlemlerini gerçekleştirmeleridir. Kurumsal karnenin içerdiği sebep sonuç ilişkileri aşağıda yer verilen şekil 7’de daha ayrıntılı sunulmuştur.

**Şekil 7. Kurumsal Karnede Sebep-Sonuç İlişkisi ve Dört Boyut**



Kaynak: Kaplan ve Norton, 1999: 39

Şekil 7’ de de gösterildiği üzere, kurumsal karnenin sebep sonuç ilişkileri ve dört boyutu entelektüel unsurlarının farklı bir biçimde sunulmuş halidir. Öğrenme ve gelişme en alt basamaktır. Personelin diğer bir deyişle insan sermayesinin yetkinlikleri şirket içi yöntemler kısmında yer alan operasyon süresi ve kalitesi kıstaslarını etkilemektedir. Bu kısımda şirket içi yöntemler örgütsel sermayenin içinde düşünülebilir. Burada zamanında teslimat ve müşteri sadakati gibi bir örneklendirmeye gidilmektedir. Farklı kriterlerin de yer alması mümkün olacaktır. Sonuç olarak memnun ve sadık müşteriler sayesinde tekrarlanan alımlar yaşanacaktır. Satışların artması da işletmenin karlılığını arttıracaktır. Finansal boyutta yer alan sermayenin karlılığı oranı aynı zamanda işletmenin piyasa değerini de etkileyecektir. Finansal boyut entelektüel sermayenin gözle görünen kısmı olacaktır (Kaplan ve Norton, 1999: 32–40).

Temel yapısı entelektüel sermayeyi sorgulasa da kurumsal karne yöntemi sorularıyla daha ziyade entelektüel sermayenin temel kaynağını işletme çalışanlarının

yapısal sermayeyi kullanabilme yetenekleri ile sorguladığı için entelektüel sermayenin ölçümünde yetersiz kalmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi kurumsal karne yöntemi spesifik olarak entelektüel sermayenin ölçümüne yönelik bir ölçme yöntemi değildir. Daha ziyade çalışanların işletme açısından önemi ve yenilik yaratma olgusunu ön plana çıkararak ve bunların sonucu elde edilen entelektüel katma değer üzerinde düşünmeye teşvik eden bir yönetim sistemi olarak ele alınmaktadır (Ercan vd., 2003: 139).

### 3. Maddi Olmayan Varlıkları İzleme Yöntemi

Maddi olmayan varlıkları izleme yöntemi (Intangible Asset Monitor) 1980'li yılların başından itibaren bilgi yönetimi ve bilgi organizasyonları konularında araştırmalar yapmış olan ve bu konuda birçok eseri bulunan Helsinki'de kurulu Hanken İşletmecilik Okulu profesörlerinden Karl-Erik Sveiby (1997) tarafından ortaya çıkarılmıştır<sup>3</sup>.

Sveiby'ye göre maddi olmayan varlıklar yöntemi bir model olarak basitçe şu önermeyi sunmaktadır. Bir işletmenin defter değeri, maddi varlıklarından borçların düşülmesi sonucu bulunan tutara eşit olmaktadır. Sveiby, işletmelerin sahip olduğu soyut varlıkların tutarlı bir biçimde hesaplanmasının mümkün olduğunu öne sürmektedir. Ancak bunun için paranın insan eforunun ölçümünde kriter olarak ele alınmamasının doğru olacağını söylemiştir.

Maddi olmayan varlıklar yönteminin kavramsal çerçevesine göre soyut varlıklar üç farklı gruba ayrılmaktadır. Birinci grup dışsal yapıdır. Markalar, müşteri ve tedarikçi ilişkileri dışsal yapının içerisinde yer alırlar. İkincisi, içsel yapıdır. Örgütün yönetim yapısı, hukuksal yapısı, sistemleri, araştırma-geliştirme çalışmaları ve yazılımları bu grubun içerisinde yer almaktadır. Son olarak eğitim ve uzmanlığın yer aldığı bireysel yetkinlik grubu söz konusudur, bu ise maddi olmayan varlıkları izleme yönteminde kavramsal çerçeveyi oluşturmaktadır.

İçsel yapının veya diğer bir deyişle operasyonel yapının etkinliği, geleneksel muhasebe ölçme sisteminin içinde yer almakta iken kavramsal çerçevenin diğer iki unsurunu oluşturan dışsal yapı ve bireysel yetkinliklerin ölçümüne ait özellikler geleneksel muhasebenin içerisinde yer almamaktadırlar.

<sup>3</sup> www.sveiby.com,12.05.2005



Sveiby, bireysel yetkinlik ve dışsal yapının ölçümüne ait kriterlerin tespitinden ziyade bunların ölçülmesi sonucu bulunan sonuçların yorumlanması ve onların işletme performansı ile anlamlı ilişki içine sokulmasının daha güç olacağını söylemektedir. Sveiby öncelikle geleneksel muhasebe anlayışının sahip olduğu çerçevenin, içinde bilgi perspektifi de olan yeni bir çerçeveye değiştirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Bu yeni çerçevenin içerisinde soyut varlıkları ölçmek üzere finansal olmayan ölçütler olduğu gibi hisse değeri ve işletmenin öz sermaye değerinin gösterilmesinde rol oynayacak olan finansal ölçütlerin de bulunması gerekmektedir (Bontis, 2000: 13).

Maddi olmayan varlıkları izleme yönteminde öz sermaye görülebilir sermaye veya işletmenin defter değeri olarak değerlendirilmektedir. Maddi olmayan varlıkları izleme yöntemine göre işletmenin piyasa değerini şekil yardımıyla şöyle açıklayabiliriz.

**Şekil 8. Maddi Olmayan Varlıklar İzleme Yönteminde İşletme Piyasa Değeri**

<b>İŞLETMENİN PİYASA DEĞERİ</b>			
<b>Görülebilir Sermaye</b>	<b>Maddi Olmayan Varlıklar</b>		
	<b>Dışsal Yapı</b>	<b>Bilgi Sermayesi</b>	
		<b>İçsel Yapı</b>	<b>Bireysel Yetkinlik</b>

Kaynak : Ercan vd., 2003: 151

Yukarıda yer alan Şekil 8’de de gösterildiği gibi, maddi olmayan varlıkların değeri, dışsal yapıdan kaynaklanan değer ile bilgi sermayesinin değerinin toplamına eşit olmaktadır. Burada bilgi sermayesi, içsel yapıdan kaynaklanan değer ile bireysel yeterliklerden kaynaklanan değer toplamıdır. Daha önce de bahsedildiği gibi genel anlamda görülebilir sermaye işletmenin defter değerini ya da öz sermayesini temsil etmektedir. Maddi olmayan varlıklar ile görülebilir sermayenin toplamı da işletmenin piyasa değerini ortaya koymaktadır (Ercan, vd., 2003: 151).

Sveiby'ye göre soyut varlıklara ilişkin bu üç göstergenin ölçülmesinin amacı yönetimin kontrolüdür. Bunun için dikkat edilmesi gereken ilk şey sonuçların kimin tarafından değerlendirmeye alınacağıdır. Dışsal bir sunum yani kredi veren kuruluşlar, pay almayı düşünen yatırımcılar ve müşteriler için işletmenin kaliteli bir yönetime sahip olduğu ve borçlarını ödemede zorlanıp zorlanmayacağı gibi unsurlar önemlidir. Maddi olmayan varlıkları izleme yöntemi, işletmenin soyut varlıklarının da değerini ortaya çıkardığı için kredi veren kuruluşlar karşısında işletmenin güvenilirliğini arttıracaktır.

Maddi olmayan varlıkları izleme yönteminin birinci aşaması, dışsal yapı, içsel yapı ve bireysel yetkinliğe ilişkin ilgili kıstasların gruplar altında sınıflandırılarak büyüme, yenileme, etkinlik ve istikrar değişkenleriyle test edilmesidir. Yöntemin ikinci aşamasında işletme çalışanları iki grup altında sınıflandırılmaktadır. Birinci gruba profesyoneller oluşturmaktadır. Bu grup içerisinde plan yapan, üretim ve süreçleri tayin eden çözüm veya ürünler sunan bir bakıma işletmenin beynini oluşturan ve çerçevede üçüncü grup içinde sayılan bireysel yetkinliklerin temsil ettiği çalışanlardır.

İşletmenin diğer bütün çalışanları ise içsel yapı içerisinde yer alabilecek departmanlarda çalışanlardır. Destek faaliyetleri gördükleri için de grup ismi olarak destek çalışanları olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca işletmeye dışarıdan danışmanlık veren belirli bir uzmanlığa sahip müşavir gibi kişiler her iki gruba da dahil olmayıp dışsal yapının içerisinde yer almaktadırlar.

Maddi olmayan varlıkları izleme yöntemine göre işletmenin soyut varlıkları içsel, dışsal ve bireysel yetkinlikler şeklinde bir sınıflandırma altına alınmakta ve bunların hepsi de büyüme / yenileme, etkinlik ve istikrar değişkenleriyle ayrı ayrı teste tabi tutulmaktadır. Aşağıda bu değerlendirme ana hatlarıyla verilmektedir.

1) Profesyonel yetkinliği veya bireysel yetkinliği ölçmek için kullanılan indeks.

- *Büyüme / Yenileme*: Çalışanın profesyonellikteki çalışma süresi (yıl), eğitim düzeyi, eğitim ve çalışma maliyetleri, yönetsel derecelendirmeler, profesyonel eleman sayısı devir hızı, müşteri kazanma yetkinliği.

- *Etkinlik*: İşletme içindeki profesyonellerin oranı, profesyonellerin etki düzeyi, profesyonel başına kazanılan katma değer.

- *İstikrar*: Ortalama yaş, ortalama rütbe, birbirine yakın ödeme pozisyonları, profesyonel devir oranı.

2) İçsel yapıya ilişkin soyut varlıkları ölçmek için kullanılan indeks.

- *Büyüme / Yenileme*: İçsel yapıya yapılan yatırım tutarı, bilgi süreç sistemlerine yapılan yatırım tutarı, içsel yapıya ilişkin müşterilerce yapılan katkılar.

- *Etkinlik*: İşletme içindeki destek elemanlarının oranı, destek elemanı başına yapılan satış, değer ve özelliklere ilişkin ölçüler.

- *İstikrar*: Örgütün yaşı, destek eleman devir hızı, çaylak oranı.

3) Dışsal yapıya ilişkin soyut varlıkları ölçmek için kullanılan indeks.

- *Büyüme / Yenileme*: Müşteri başına karlılık, organik gelişme.

- *Etkinlik*: Memnun müşteri indeksi, kazanma/kaybetme indeksi, müşteri başına satışlar.

- *İstikrar*: Büyük müşterilerin oranı, yaş yapısı, bağlı müşteri oranı, tekrarlanan alışverişlerin sıklığı (frekans).

Maddi olmayan varlıkları izleme modelinin zayıf ve güçlü yönleri de vardır. Aşağıda yer verilen örnek işletmede Sveiby'nin uyguladığı model başarılı olmuştur. Fakat her işletme için aynı başarı düzeyi yakalanamamıştır. İsveçli Celemi firması yazılım satışı ve danışmanlık faaliyetlerini yürütmektedir. Uzun yıllardır bilgi varlıklarını, entelektüel sermayesinin gelişimini finansal olmayan modeller ve göstergelerle ölçümlemektedir. Celemi firması uzun yıllar, soyut varlıklarını ölçümleme üzerine gayret göstermesine rağmen 1998 yılına kadar entelektüel sermaye gelişimini finansal değerlerle temsil edememiştir.

Ancak 1998 yılında Celemi firması finansal değerleri de içeren rapor hazırlamayı başarmıştır. Bu rapor sonucu hazırlanan finansal tabloda satışlardan elde edilen katma değer, karın satışlara oranı, vergi sonrası öz sermaye karlılığı, profesyonel çalışan başına kazanılan katma değer ve destek elemanı başına kazanılan katma değer olmak üzere anahtar göstergeler belirlenmiştir. Hem Sveiby hem de Celemi yöneticileri finansal sonuçların bir şekilde entelektüel sermayedeki düzey değişimleriyle aynı yönde olduğunu ve finansal çıktılarının bunu takip ettiğini kabul etmişlerdir. Lynn'e göre (1998)

bu 'doğal değer zinciri' olarak isimlendirilmektedir. Ancak bu teori sadece Celemi firmasıyla sınırlı kalmıştır. Başka denemelerin yapıldığı Kuzey Amerika firmalarında sonuç vermemiştir. Bunun nedeni olarak ta Celemi firmasının örgüt kültürü ve kendine has örgütsel sistemlerinin başarısı olarak kabul edilmiştir. Bunda en büyük pay Sveiby tarafından meydana çıkarılan 'Tango' isimli bilgisayar tabanlı olmayan simülasyon sisteminidir (Bontis, 2000: 15–16). Sonuç olarak maddi olmayan varlıkları izleme yöntemi de genel kabul görmüş bir ölçme işlemi yapamamaktadır.

#### 4. Entelektüel Sermaye İndeksi

Entelektüel sermaye ölçme yöntemlerinden sonuncusu olan entelektüel sermaye indeksi Goran Roos tarafından geliştirilmiştir. Goran Roos, Entelektüel Sermaye Hizmetleri Ltd. şirketinin kurucusudur. Roos entelektüel sermaye konusunda öncü çalışmalarda bulunmuştur. Entelektüel sermaye konusunda birçok kitap ve makalesi yayımlanmıştır. Konuyla ilgili bir danışmanlık firmasının kurucusu olması sayesinde pratik hayatta birçok işletmede entelektüel sermayenin oluşumu ve ölçülmesinde hangi faktörlerin etkin olduğunu görme fırsatı elde etmiştir (Chatzkel, 2002: 96).

Entelektüel sermaye indeksi yöntemi holistik diğer bir ifadeyle bütünsel bir yaklaşıma sahiptir. İndeksin bileşenleri örgüt için önemli olan değişimlere ilişkin başlıca göstergelerdir. Bunlar cebirsel tekniklerin kullanıldığı modeller sayesinde ortaya çıkarılmaktadır. Çeşitli matematiksel işlemler ile ağırlık kazandırılmaktadır. İhtiyaca uygun ve etkin ölçütlerle de test edilmektedir. İndeks varlıklar arasındaki değişimlerin sonuçlarını ağırlıklandırılmış bir biçimde ölçerek işletme yönetimine gelecek açısından örgütün değer yaratma kabiliyetinde yaşanması muhtemel değişikliklerin tahmin edilebilmesini sağlamaktadır (Chatzkel, 2002: 111).

Entelektüel sermaye indeksi yöntemi ya da kısaca ES-indeks kendine has olan, farklı özelliklere sahiptir. Bunlar:

- ES-indeksi entelektüel sermayenin görüntülenmesine ilişkin dinamikler üzerine odaklanmaktadır.
- İşletme performansını ilk dönemlerinden itibaren hesaba katmaktadır.

- ES- indeksi, işletmenin varlıklarına ve durumuna ilişkin fiziksel varlıklarını baz alan dışsal bir bakış açısından ziyade işletmenin soyut varlıklarını da kapsayan bütününe ışık tutmaktadır.
- ES - indeksi kendi kendini test eden ve doğrulama işlemini gerçekleştiren bir indekstir (Bontis, 2000:9–10 ).

Roos entelektüel sermayenin ölçümünde işletmelerin stratejilerini, karakteristiklerini ve işletmeye has olan özel durumlarını görüntülemeye yönelik spesifik ölçme yapılarını önermektedir. Entelektüel sermaye indeksinin her işletmeye ait spesifik kıstaslar getirmesi onu evrensel bir ölçme değerlendirme aracı olmaktan uzaklaştırmaktadır. Bu yönde bir zayıflığa sahip olmasına karşın ES- indeksi yöntemi entelektüel sermaye değerini tamamen maddi varlıklardan ayırıştırması, işletmeler ve işletme içi bölümler arasında kıyaslamalar yapılabilmesini sağlaması gibi güçlü yönlere sahiptir.

Dolayısıyla bazı yazarlarca entelektüel sermayenin ölçülmesi ve işletmeler üzerindeki etkilerinin açığa çıkarılması çerçevesinde Kurumsal Karne ve Skandia Kılavuzu yöntemlerine göre daha kapsamlı ve sağlıklı olduğu öne sürülmektedir (Ercan vd., 2003:147).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### AFYONKARAHİSAR İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN OLUŞUMU VE ÖLÇÜLMESİ

#### I. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırma, entelektüel sermaye kavramı temelinde işletmelerde entelektüel sermayenin ortaya çıkışına ve ölçülmesine odaklanmakta, bu kapsamda Afyonkarahisar ilinde faaliyetlerini sürdüren banka şubelerinde yapılan bir uygulama ile desteklenmektedir.

#### A)- BANKACILIK SEKTÖRÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE

Entelektüel sermaye kavramı, birçok kez akademisyenlerce çeşitli araştırmalara konu edilmiştir. Günümüzde halen bu konu üzerine yapılan önemli araştırmaların kapsamlı bir raporu Brennan ve Connell (2000) tarafından, OECD sempozyumunda bildiri halinde sunulmuştur. Sürdürülen araştırmalar farklı ülkelerde ve entelektüel sermayenin farklı boyutları üzerinde anket yöntemi, yıllık raporlar, fokus gruplar ve olay analizi şeklinde çeşitli araştırma yöntemleri ile yürütülmektedir (Petty ve Guthrie, 2000: 155-164).

Çalışmamızın bu kısmında entelektüel sermaye konusu Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe yürütülen bir uygulamayla incelenecektir. Dolayısıyla araştırmanın başlangıcında banka ve bankacılık sektörü hakkında genel bilgilerin verilmesi doğru olacaktır.

Banka kelimesi dilimize masa, sıra ve tezgâh anlamına gelen İtalyanca '*Banco*' kelimesinden girmiştir. Bunun nedeni ise VII. yüzyılda paranın icat edilmesinden sonra eski Roma'da büyük çarşı ve pazarlarda farklı ülkelere ait paraların değişimini sağlamak amacıyla bazı kimselerin bir masa ve sıranın önünde oturarak mübadele işlemini gerçekleştirmeleridir. Banka kelimesinin temellerinin buraya dayandığı düşünülmektedir. Literatür açısından banka kavramının en gelişmiş tanımlarından birisi şu şekildedir: Banka, *mevduat kabul eden, bu mevduatı en verimli şekilde çeşitli kredi işlemlerinde kullanmak amacı güden veya kısaca; faaliyetlerinin esas konusu düzenli bir şekilde kredi almak ve kredi vermek olan bir ekonomik kuruluştur.*

Bankalar, dinamik yapıda para ve kredi ticareti yapan, çeşitli mali ve sosyal hizmetleri yerine getiren kuruluşlardır. Bankalar bu işlemleri yerine getirmek için kendi öz kaynakları

yanında, mevduat kabulü ile yaratılan yabancı kaynakları da kullanarak müşterilerin kredi taleplerini karşılamaktadırlar. Bankalar para ve kredi ticareti yapan kuruluşlardır (Altuğ, 2000: 1–2).

Dünya tarihine bakıldığında bankacılığın bir sektör olarak neredeyse VII. yüzyıldan hemen sonra yerini almaya başladığı bilinmekle beraber, ülkemiz açısından banka ve bankacılık oldukça yeni kavramlar olarak düşünülmektedir. Türkiye’de XIX. yüzyılın ortalarına kadar kredi işlemleri, sarraf ve bankerler tarafından ilkel bir şekilde yapılmaktadır. Ülkemizde ilk mali kuruluş 1842’de faaliyete geçen ‘Anadolu ve Rumeli Kumpanyaları’dır. 1845’de faaliyete geçen bazı galata bankerlerine ise devletçe mali alanda imtiyazların verildiği görülmektedir. ( Atay, 2003: 3).

Genelde en eski banka olarak bilinen ve ilk merkez bankacılığı işlevini gören dolayısıyla banknot çıkarma yetkisine de sahip olan banka bilinen ismiyle, Osmanlı bankasıdır. Osmanlı bankası yada ilk ismiyle Bankı Osmani (Ottoman Bank) Kırım savaşından sonra Tanzimat fermanına ek olarak çıkarılan 18 Şubat 1856 tarihli hattı hümayunda hükümetin mali ve ekonomik düzenini geliştirmek düşüncesiyle yer alıyordu. Aynı yıl bir İngiliz sermayedar grubu tarafından da kuruluş işlemi gerçekleştirilmiştir. Günümüze kadar geçen sürede banka yönetimi birçok kez el değiştirmiştir. Son olarak Osmanlı Bankası bir ticari bankayla birleşerek kendi ismini kaybetmiş fakat entelektüel sermaye varlıklarını günümüze kadar taşımayı sürdürmüştür.

Tanzimat’tan sonra bankacılık sektöründe önemli gelişmelerin yaşandığı görülmektedir. Gerek yerli gerekse yabancı sermayedarlarla ortaklık yoluyla sekiz banka kurulmuş ama hepside en geç I. Dünya savaşına kadar tasfiyeye girmiş ve kapanmışlardır. Bu bankaların ömürleri ortalama olarak 3–5 yıl gibi oldukça kısa sürmüştür. O yıllarda kurularak günümüze kadar yaşamını sürdürebilen tek banka ziraat sektörüne kredi sağlamak amacıyla kurulmuş ve şimdi T.C. Ziraat Bankası ismini taşıyan ‘Memleket Sandıklarıdır’.

Cumhuriyetin ilanından sonra hemen her sektör gibi bankacılık sektöründe de önemli çalışmalar başlatılmıştır. İlk olarak Ziraat Bankası ciddi anlamda revize edilerek anonim şirket statüsüne getirilerek gerek mevduat gerekse kredi hacmi ve teşkilat yapısı ve personeliyle ülkemiz bankacılık sektöründe lider konuma getirilmiştir. Ziraat bankası bu konumunu günümüzde de sürdürmeye devam etmektedir. Önemli ikinci adımda 1930 yılında 1715 sayılı kanunla kurulan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasıdır. Merkez bankasının kurulmasıyla genç ülke için para politikasını yönlendirecek kurum ihdas edilmiştir.

Cumhuriyetin ilanından sonra Atatürk’ünde teşvikleriyle 1924 yılında kurulan Türkiye İş Bankası ve İzmir’de yine 1924 yılında kurulan Türkiye Tütüncüler Bankasından sonra,

Cumhuriyet tarihimizin üçüncü bankası Afyonkarahisar' da kurulmuştur. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasından bile dört yıl önce kurulan bu bankanın adı 'Afyon Terakki Servet Bankası'dır. Afyon Terakki Servet Bankası 1926 yılında Afyonkarahisar ilinde kurulmuş olan Cumhuriyet tarihimizin üçüncü bankasıdır. Dolayısıyla bu bulguyla beraber çalışmamız açısından il halkının cumhuriyetin ilk yıllarından beri bankacılık sektörüne ilgili olduğu kanısını çıkarmak mümkün olmaktadır (Yazgan, 1973: 15–20).

Günümüzde Türkiye'de son verilerin ışığı altında 48 adet bankanın sektörde faaliyetlerini sürdürdüğü anlaşılmaktadır. 2005 yılı rakamsal verilerine göre Türkiye'de bankacılık sektörü aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 4. Türkiye Bankacılık Sektörü**

(Milyar YTL)

Toplam Aktifler	320.8
Toplam Mevduat	198
Toplam Krediler	111.7
Toplam Öz kaynak	46.2
Net Dönem Karı	2.9
Banka Sayısı	48
Şube Sayısı	6.125
Çalışan Sayısı	129.421

Kaynak: Referans Gazetesi, 25.06.2005

Tablo 4'te de görülebileceği gibi toplam 129.421 çalışanıyla bankacılık Türkiye'de bankacılık önemli bir iş koludur. Türkiye'de bankalar, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) tarafından esas faaliyet alanları açısından normal mevduat kabul eden ve kredi ticareti yapan ticaret bankaları ile mevduat kabul etmeyen ve ihtisas bankacılığı yapan yatırım bankaları şeklinde ikili ana sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır (TBB yayınları, 2004: 254-255). Ayrıca bankalar sektör içinde çeşitli kriterlere göre de detaylı olarak sınıflandırılabilir. Aşağıda bu sınıflandırmaya yer verilmiştir.

- Örgütlenmenin yasal niteliklerine göre,
- Mülkiyet yapısının niteliklerine göre,
- Şube sayılarına göre,
- Satın alma gücü üretebilme niteliklerine göre,
- Örgütlenme alanlarının yaygınlığına göre,
- Faaliyet konularının niteliklerine göre, yapılabilmektedir (Atay, 2003: 5).



Sınıflandırmada da ilk sırada görülebileceği gibi yasal nitelikler bankacılık sektörü için çok önemlidir.

Ülkemizde bankacılık açısından geniş bir mevzuata rastlanılsa da esas kanun 4672 sayılı kanunla değişik 4389 sayılı Bankalar Kanunu'dur. İlk olarak bu kanunun beşinci maddesi geniş manada ülkemizde kurulacak bir banka için aranacak şartları saymıştır. Genel anlamda bu konular araştırmamızı doğrudan ilgilendirmedeği için Bankalar Kanunu'nun şubeleri ilgilendiren maddelerine temas ettikten sonra Afyonkarahisar ili bankacılık sektörü hakkında bilgilere geçilecektir.

Bankalar kanununa göre, merkez şubeler hariç yeni açılacak veya nakledilecek bir şube için Sanayi ve Ticaret Bakanlığında izin alma zorunluluğu vardır. Yeni bir şube açmak için başvuru işlemi yılda bir kereye mahsus yapılmaktadır. Bakanlıkça yeni şube açılması için izin verilirse bir yıl içinde şube açılmadığı takdirde verilen izin hükümsüz hale gelmektedir. Şube açarken Bakanlığa açılacak yerin iktisadi ve ticari durumunu gösteren bilgileri içeren raporlar sunulmaktadır. İzin aşamasında ayrıca bankanın mali bünye yapısı ve kanuni yükümlülüklerini yerine getirmesi bakımından genel tutumu Bakanlıkça incelemeye tabi tutulmaktadır.

Bankalar Kanunu'na göre şube açılacak yerin nüfusu üç kategoride ele alınmıştır. Bunlar şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1 )- Nüfusu bir milyondan fazla olan şehirler.
- 2)- Nüfusu beş yüz binden fazla bir milyondan az olan şehirler.
- 3)- Nüfusu beş yüz binden az şehir ve kasabalar.

Her bir kategori için asgari sermaye miktarı Bakanlar Kurulu kararıyla paranın satın alma değerindeki değişmelerde dikkate alınarak belirli aralıklarla yeniden belirlenmektedir.

Dolayısıyla araştırmanın gerçekleştirildiği Afyonkarahisar ili ikinci kategoride yer alan şehirler kapsamındadır (Uçar,1999: 11-12).

## B)- AFYONKARAHİSAR İLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNE GENEL BİR BAKIŞ

Cumhuriyet tarihinin üçüncü bankasının kurulmuş olduğu Afyonkarahisar ili için, Devlet Planlama Teşkilatının 1996 yılı Kasım ayında yayımladığı kente ilişkin özel raporunda, Afyonkarahisar ilinin sermaye birikimi ve tasarruf eğiliminin, diğer illerle kıyaslandığında yüksek düzeyde sayılabilecek bir konumda olduğuna işaret edilmektedir.

Günümüzde, Afyonkarahisar ilinin bankacılık sektörüne ilişkin genel verilerine, Türkiye Bankalar Birliği'nce (TBB) her yılsonunda çıkarılan '*Bankalarımız*' isimli kitapçık veya kurumun resmi internet sitesi vasıtasıyla ulaşılabilmektedir. Türkiye Bankalar Birliğinin resmi internet sitesinde doğrudan ilin bankacılık sektörünü ilgilendiren iki adet tabloyu görmek mümkündür. Bu tablolardaki bilgilerin, bölgesel ayırım altında, 31 Aralık 2004 tarihi itibariyle ve TBB gibi bir kurum tarafından verilmiş olması doğruluk değerini oldukça arttırmaktadır. Aşağıda bu tabloların ilki olan 31.12.2004 tarihi itibariyle mevduatın illere ve bölgelere göre dağılımı tablosundan yararlanılarak oluşturulan Afyonkarahisar ili bankacılık sektörünün toplam mevduatının detaylandırılmış durumunu gösteren bir tabloya yer verilmiştir.

**Tablo 5. 31.12.2004 Tarihi İtibariyle Afyonkarahisar İli Bankacılık Sektöründe Kayıtlı Mevduatın Çeşitli Kalemler Arasında Dağılımı.**

(1000 YTL)

<b>Tasarruf Mevd.</b>	<b>Resmi Kur. Mevd.</b>	<b>Ticari Kur. Mevd.</b>	<b>Bankalararası Mevd.</b>	<b>Döviz Tevdiat Hesabı</b>	<b>Diğer Kur. Mevd.</b>	<b>Kıymetli Mad. Hes.</b>	<b>TOPLAM</b>
259.736	60.426	42.400	0	422.877	17.609	0	<b>803.049</b>

Kaynak: www.tbb.org.tr, (Erişim Tarihi 19.06.2005)

Afyonkarahisar ilinde 2004 yılı sonu itibariyle bankacılık sektöründe kayıtlı toplam mevduat 803.049.000.-YTL'dir. Bu tutarın %52'lik kısmı döviz tevdiat hesaplarında işlem görmektedir. İkinci büyük kalem ise Türk Lirası üzerinden halkın getirdiği tasarruflardır. Sektör çalışanlarıyla yapılan görüşmeler neticesinde de anlaşılmıştır ki ticari işletmeler sadece çeşitli ticari işlemlerde kullanılması amacıyla bankalarda fon tutmakta tasarruf amaçlı fonlar şahsi hesaplarda işlem gördürülmektedir. Dolayısıyla ticari kurumlara ilişkin fon toplamı düşük seyretmektedir. Afyonkarahisar ilinde gerek Askeriye gerekse Üniversite gibi büyük bütçeli resmi kurumların yer almasından dolayı resmi kuruluşlara ait mevduatın da toplam mevduat içinde yaklaşık %8 gibi önemi yadsınamayacak bir payı vardır. 31 Aralık 2004 tarihi itibariyle kıymetli maden depo hesapları ile bankalar arası mevduata rastlanılmamıştır.

İkinci olarak ele alınacak tabloda da yine Türkiye Bankalar Birliği'nin resmi internet sitesinden 31 Aralık 2004 tarihi itibariyle alınmış Afyonkarahisar ili bankacılık sektörüne ait

resmi bilgilere yer verilmektedir. Bu tabloda Afyonkarahisar ilinde 31 Aralık 2004 tarihi itibariyle il içinde kullanılan krediler, çeşitli sektörlerle dağıtılmış şekilde ihtisas kredileri ve ihtisas dışı krediler olmak üzere iki ana başlık altında sunulmaktadır.

**Tablo 6. 31.12.2004 Tarihi İtibariyle Afyonkarahisar İlinde Bankalarca Kullandırılmakta Olan Toplam Kredinin Çeşitli Sektörler Arasında Dağılımı.**

(1000.-YTL)

İhtisas Kredileri					İhtisas Dışı Kred.	TOPLAM
Tarım	Gayrimenkul	Mesleki	Turizm	Diğer		
35.001	57	22.200	0	18.954	335.460	<b>411.672</b>

Kaynak: www.tbb.org.tr, (Erişim Tarihi 19.06.2005)

Bankalar mevduat olarak piyasadan topladıkları fonları kendi bünyelerine kaynak şeklinde alarak bu fonları genellikle kredi halinde aktifleştirmektedirler. Yukarıdaki verilerden yola çıkarak temel olarak söylenebilecek ilk söz, Afyonkarahisar ilinde toplanan mevduatın yaklaşık olarak yarısının il içinde reel sektörde kredi olarak kullanılmakta olduğudur. Dolayısıyla Afyonkarahisar iline ait mevduatın diğer yarısı başka şekillerde değerlendirilmek üzere bankalarca il dışına aktarılmaktadır. İl içinde kullanılan kredilerin toplam tutarı 411.672.000.-YTL'dir. Bu tutarın %81'lik kısmını ihtisas dışı krediler oluşturmaktadır. İhtisas kredilerine bakıldığında ve Afyonkarahisar ili genel durumu göz önüne alındığında tarım ve hayvancılığın önemli bir yere sahip olduğu açık bir gerçektir. Bu kalemde kullanılan kredinin toplam kredilere oranı %8'dir. Aynı şekilde ilin termal kaynaklarının çokluğu ve turizme açık hale getirilmesi gerektiği açık olmakla beraber yukarıdaki tabloda turizm alanında kredi kullanımının sıfır olması ilgi çekici bir durum arz etmektedir. İhtisas kredileri kapsamında yer alan gayrimenkul sektöründe oldukça düşük seviyede kredi kullanımının söz konusu olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni, enflasyonun hızla düşmesi ve diğer makro ekonomik göstergelerde iyi yönde gelişmeler yaşanmasına rağmen, henüz uzun vadeli kredi kullanımı eğiliminin yeterince gelişmemesidir.

Yukarıda yer verilen Afyonkarhisar ili bankacılık sektörüne ait hem mevduat hem de kredilere yönelik temel verilerden sonra konu, Devlet Planlama Teşkilatının 1996 yılı Kasım ayında Afyon ili için hazırlamış olduğu özel raporunda sektöre ilişkin yapılan bir tespitle bitirilecektir. Raporda ilin genel ekonomik durumu da göz önüne alınarak şöyle bir tespite yer verilmiştir.

*'Gelişen il ekonomisine paralel olarak, ihracat konularında uzmanlaşmış yeni bankalara, gelişmiş kambiyo ve yatırım-danışmanlık servislerinin kurulmasına ihtiyaç vardır'* (DPT, 1996: 37).

Yukarıda verilen bilgiler ışığında araştırma evreni olarak Afyonkarahisar ili bankacılık sektörü seçilmiştir. Araştırmanın bankacılık sektöründe gerçekleştirilmesinin temel nedeni orta büyüklükteki bir Anadolu şehrinde entelektüel sermayenin gereklerini taşıyan en yakın sektörün genel müdürlüklerin planlamaları ve yönlendirmelerinden etkilendiği varsayılan bankacılık sektörü olduğunun düşünülmesidir. Birinci bölümde birçok defa tekrar edildiği gibi, entelektüel sermaye yeni ekonominin ön plana çıkardığı bir enstrümandır. Bir başka ifadeyle hizmet sektörünün egemen olduğu ve hizmet sektörü içerisinde de bilgi işlem teknolojilerinin en yoğun olarak kullanıldığı ve soyut varlıkların belirginleştiği sektör bankacılık sektörüdür. Ayrıca ölçme işleminin gerçekleştirilmesi için yeterli nicel büyüklüğün Afyonkarahisar ilinde bankacılık sektöründe mevcut olması bu sektörün araştırma evreni olarak seçilmesinde bir başka önemli noktadır.

Ayrıca bankacılık sektöründe özellikle bir bankanın değerinin tespitinde rakamsal veriler dışında nitel (kalitatif) etmenler de önemli bir rol oynamaktadır. Bunlar; personel kalitesi ve yönetim stratejisi, bankanın saygınlığı, imajı ve diğer bilançooya yansımaya gizli aktifleri ve değerleridir. Bankalar için, maddi olmayan duran varlıklar fiziksel bir madde olmayıp, bankanın toplam değerinin tamamlayıcı bir kısmını oluşturmaktadır (Şahözkan, 2003:106).

Kısacası bankacılık sektörü gerek personel kalitesi, kurumsal kültürü ve profesyonel yönetim yapısıyla ve gerekse teknolojik alt yapısı ve veri tabanlarıyla entelektüel sermaye kavramı ve unsurlarının oluşumu ve ölçülmesinde sağlıklı sonuçlar verebilecek sektörlerden birisidir.

## II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bankacılık sektöründe entelektüel sermaye konusuna odaklanan ve “Hizmet Sektöründe Entelektüel Sermayenin Oluşumu ve Ölçülmesi” başlıklı bu çalışma teorik bölümlerinin yanı sıra görgül bir araştırmayla desteklenmiştir. Araştırma kapsamındaki örnekleme sunulan ankette yer alan ifadelerle, sektörde çalışan yönetici sıfatına haiz personelin konu üzerindeki tutumunun ölçülmesi hedeflenmiştir.

Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırma sürecinde ulaşılmak istenen amaçlar şu şekilde sıralanabilir;

- Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe entelektüel sermaye varlıklarına ilişkin genel tutumunun ortaya konulması,
- Yöneticilerin bankacılık sektöründe entelektüel sermaye varlıklarının oluşumuna ilişkin eğilimlerini belirlemek,
- Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründeki entelektüel sermaye varlıklarını belirlemek.

## III. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın kapsamına giren işletmeler Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe faaliyet gösteren banka şubeleridir. Konuyla ilgili Türkiye Bankalar Birliği resmi internet sitesinden alınan bilgiye göre, Afyonkarahisar ili sınırları dahilinde toplam 52 banka şubesi faaliyet göstermektedir. Araştırmanın ana kütesini bu 52 şube oluşturmaktadır. Bunlardan 18’i Afyonkarahisar ili merkezinde yer almaktadır. İl merkezinde yer alan 18 şubenin de üçü aynı bankanın şubesidir. Bu durumda Afyonkarahisar il merkezinde farklı bankalara ait 16 şube mevcuttur. İlçelerde yer alan şubeler de mutlak surette il merkezinde şubesi bulunan bankalara ait şubelerdir. Entelektüel sermaye konusunun az bilinmesi ve konunun kendine has spesifik bilgi içeriyor olması gibi nedenlerden dolayı, çalışmanın güvenilirliği açısından il merkezinde çalışan banka yöneticilerinin işlerinde daha yetkin olduğu kanısından hareketle uygulama özellikle kent merkezinde çalışan şube yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Sonuç olarak araştırma için örneklem, il merkezinde yerleşik bulunan 16 farklı banka şubesidir. Bu şubelerde çalışan yönetici pozisyonundaki personel sayısı yeterli olduğu içinde ilçelerde uygulama yapılmamıştır. Ayrıca araştırmanın homojen bir kütle içerisinde

yapılmasının daha doğru ve gerçekçi sonuçlar vereceğinden hareketle bu tür bir sınırlamanın makul olacağı varsayılmıştır.

#### IV. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Literatürü taradığımızda özellikle yabancı kaynaklarda entelektüel sermaye ile ilgili çeşitli sektörler üzerinde yapılmış çalışmaları görmek mümkündür. Ancak konuya yerli literatür açısından baktığımızda ise araştırma çalışmalarının sayısının gayet az olduğu görülecektir. Bu çalışma oluşturulurken, konuyla ilgili yapılan, gerek yerli gerekse yabancı eleştirel kaynak incelemesi sırasında bankacılık sektöründe entelektüel sermaye konusuyla ilgili yapılmış bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla uygulama çalışması için ihtiyaç duyulan veriler, Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründen, sosyal bilimlerde kabul görmüş geçerli araştırma yöntemleri kullanılarak elde edilmiştir.

Diğer bir ifadeyle bu araştırma çalışmasında birincil veriler kullanılacaktır. Birincil veriler; araştırmacının çalışması için ihtiyaç duyduğu özgün verileri değişik araçlar kullanarak kendisinin toplamasıdır. Sosyal bilimlerde birincil veri toplama söz konusu olduğunda başlıca üç yöntem öne çıkmaktadır. Bu yöntemler; anket, gözlem ve mülakattır (Altunışık, vd. 2004: 68).

Araştırmada yukarıda sayılan veri toplama yöntemlerinden anket yöntemine başvurulmuştur. En genel tanımıyla anket, *'cevaplandırıcının daha önce belirlenmiş bir sıralamada ve yapıda oluşturulan sorulara, karşılık vermesiyle veri elde etme yöntemi olarak tanımlanmaktadır'*. Araştırmanın amaçları anlatılırken de değinildiği gibi yapılan uygulamada bankacılık sektöründeki yöneticilerin tutumlarının ölçülmesi hedeflenmiştir. Dolayısıyla bilgisayar ortamında değerlendirilebilmesi ve uygulamasının kolaylığı gibi nedenlere bağlı olarak bu araştırmada; anket veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Anket sorularına araştırmacının yönelttiği biçimsel mülakatla cevap aranacaktır. Dolayısıyla cevaplandırıcı tarafından tam olarak anlaşılamayan noktalar araştırmacı tarafından izah edilerek anlaşılır hale getirilecektir. Ayrıca çalışmanın önemi uygulayıcı tarafından anlatılarak ve gizlilik açısından güvence verilerek anketin güven düzeyi arttırılabilecektir. Bu araştırma, ölçüm düzeyi olarak araştırma yöntemleri bağlamında bahsi geçen dört temel ölçüm düzeyinden interval (aralıklı) ölçüm düzeyinde gerçekleştirilecektir. İnterval (aralıklı) ölçüm sayısal olarak eşit aralıkların eşit mesafeleri temsil ettiği bir ölçek olup nesnelere sıralanmasında kullanılmaktadır.

Aralıklı ölçüm, ölçüm kalitesi bakımından oranlı ölçümden hemen sonra gelmektedir. Diğer bir deyişle ölçüm düzeyi kalitesi açısından ikinci sırada yer almaktadır. Uygulanacak anket çalışmasında 5’li likert ölçeği kullanılacaktır. Bu bağlamda yöneticilerin entelektüel sermayeye karşı tutumları ‘kesinlikle katılıyorumdan-kesinlikle katılmıyorum’a kadar beşli bir ayrıma tabi tutularak aralıklandırılacaktır (Altunışık, vd. 2004: 68 – 103).

Entelektüel sermaye konusunda benzer bir anket daha önce Uşak ilinde, içinde bankacılık sektöründen temsilcilerinin de bulunduğu bir örneklem grubu tarafından cevaplandırılmıştır. Yapılan çalışmada Uşak Ticaret ve Sanayi Odasının kayıtlı üyeleri arasından sermaye büyüklüğüne göre örneklem seçilerek uygulama gerçekleştirilmiştir. Uygulamanın yapıldığı işletmeler arasında T.C. Ziraat Bankası Uşak şubesi de bulunmaktadır. Gerçekleştirilen bu çalışma pilot uygulama olarak kabul edilmektedir.

Afyonkarahisar ilindeki banka şubelerinde yapılan ankete dayalı araştırmanın sonucunda 46 yönetici ile görüşme yapılmıştır. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Analiz işlemi sırasında sosyal bilimlerde kullanılan temel istatistik programları olan SPSS, SAS, BMDP, SYSTAT ve Minitab arasından SPSS programı seçilmiştir. Bu seçimin nedeni, SPSS programının kullanım kolaylığı ve elde edilen verilere uygulanması muhtemel tüm testlere sahip olmasıdır. Versiyon olarak ise 11.0 kullanılmıştır.

## **V. ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Araştırma bulguları, ana kütle ve örneklem kısmında da anlatıldığı gibi Afyonkarahisar il merkezinde bulunan 16 farklı banka şubesinden elde edilmiştir. Anket, 5’li likert tipi 25 soru ve demografik bilgileri öğrenmeyi amaç edinen altı sorudan oluşmaktadır. Anketin uygulanmasında karşılıklı görüşme yöntemi seçilmiştir. Seçilen örneklemin tamamına ulaşılarak uygulama gerçekleştirilmiştir. Veriler toplam 46 anketten elde edilmiştir. Veriler değerlendirilerek, araştırma bulgularına ulaşılmıştır.

### **A )- ANKETİ CEVAPLAYANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ VE BAĞLI OLDUĞU KURUMLAR**

Aşağıdaki tabloda, ankete cevap veren Afyonkarahisar ilindeki banka şubelerinde çalışan yönetici ve eşdeğer pozisyondaki personelin, ünvan, öğrenim düzeyi ve çalışma sürelerine ilişkin demografik bilgilerinin istatistiksel dağılımlarına yer verilmiştir.

**Tablo 7. Katılımcıların Kişisel Verileri**

<b>Ünvan</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Şube Müdürü	8	17,4
Şb. Müdür Yard.	5	10,9
Yönetmen	11	23,9
Yönetmen Yardımcısı	5	10,9
Yetkili	12	26,1
Diğer	5	10,9
<b>Öğrenim Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Lise	3	6,5
Üniversite	39	84,8
Lisans üstü	4	8,7
<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
1-5 yıl arası	18	39,2
6-10 yıl arası	16	34,7
11-15 yıl arası	1	2,1
16-20 yıl arası	8	17,4
21 yıl ve üzeri	3	6,6

Taşrada faaliyet gösteren bir bankada en üst yetkili o banka şubesinin müdürüdür. Tablo 7'ye baktığımızda anketimize cevap verenlerin %17,4'lük kısmını şube müdürlerinin oluşturduğu görülmektedir. Diğer yandan şube müdür yardımcıları ile ona çok yakın pozisyon olan yönetmenlerin oranı da beraber düşünüldüğünde ulaşılan rakam %52,2 olmaktadır. Bu bağlamda entelektüel sermaye anketine cevap verenlerin yarıdan fazlasının il merkezindeki tepe yöneticileri olduğunu söylemek mümkündür. Geriye kalan %47,8'lik kısım yine bankada yöneticiliğe eş değer pozisyonlar olan yönetici yardımcılığı, uzman ve diğerleri tarafından oluşmaktadır. Dolayısıyla konuyu katılımcıların ünvanı açısından ele aldığımızda anketin çalıştıkları kurumun ve sektörün entelektüel sermaye varlıklarını tanımlayabilecek nitelikte personel tarafından cevaplandırıldığı anlaşılmaktadır.

Bir diğer demografik veri olarak değerlendirmeye tabi tutulan değişken, katılımcıların öğrenim düzeyleridir. Tabloda katılımcıların %93,5'lik kısmının üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Lise mezunu oranı %6,5 gibi oldukça düşük bir orandır. Bunun en büyük nedeni ise uygulamanın, yönetici ve eş değer pozisyon üzerinde yapılmasıdır. Ayrıca bu durum, bankacılıkta terfi mekanizmasının eğitim durumuyla ilgili olduğunun ve göreve getirilenlerin belirli bir eğitim düzeyine sahip olmasına dikkat edildiğinin bir göstergesidir.



Tablo 7’de son olarak değerlendirmeye tabi tutulan demografik veri ise katılımcıların çalışma süreleridir. Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğu çalışma sürelerini 1–5 yıl arası olarak belirtmektedirler. Bu aralıkta oranın yüksek çıkmasının nedeni ise ankette kurumdaki çalışma sürelerinin sorulmasıdır. Dolayısıyla gerçekte katılımcıların, çalışma süreleri şu anda çalıştıkları işletmede çok değilse de sektördeki çalışma süreleri fazladır.

Anketimiz verileri ışığı altında hazırlanan ikinci tabloda, katılımcıların Afyonkarahisar ilindeki mevcut bankalardan hangisinde çalıştığı ve hangi banka şubesinde kaç kişiyle uygulama yapıldığı gösterilmektedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Çalıştıkları Kurumlara Göre Dağılımı**

<b>Kurum Adı</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
TEB	3	6,5
Ziraat Bankası	4	8,7
Kuveyt Türk	4	8,7
HSBC	3	6,5
Garanti Bankası	2	4,3
Oyak Bank	3	6,5
Şeker Bank	2	4,3
Halk Bankası	2	4,3
İş Bankası	2	4,3
Deniz Bank	5	10,9
Asyafinans	3	6,5
Koç Bank	2	4,3
Akbank	1	2,2
Yapı Kredi	5	10,9
Vakıflar Bankası	4	8,7
Dışbank	1	2,2
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Daha öncede belirtildiği gibi Afyonkarahisar ilinde toplam 16 farklı bankaya ait şube vardır. Bu şubeler de çalışan yönetici kitlesi örneklem grubunu oluşturmaktadır. Yukarıdaki tablodan bu şubelerin hepsine ulaşıldığı anlaşılmaktadır. Normal bir dağılım düşünüldüğünde ise her şubeden ortalama üç farklı yöneticiyle görüşme yapılması gerekmektedir. Ancak her araştırmada karşılaşılabilecek kısıtlar olduğu gibi bu araştırmada da her banka şubesinde görüşmeye ikna olmayan ve anketi cevaplandırmayan yöneticiler bulunması bu konuda bir kısıt oluşturmuştur. Dolayısıyla bazı banka şubelerinde anket üçten fazla kişiye uygulanmıştır. Sonuç olarak ildeki bütün bankalarda uygulama yapılarak, 46 yönetici ile görüşülmüş ve anket yapılmıştır.

## B)- AFYONKARAHİSAR İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİNE İLİŞKİN GENEL DEĞERLENDİRME

Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe, entelektüel sermayenin ölçülmesi için uygulanan ankette toplam 25 soru sorulmuştur. Birinci bölümde anlatıldığı gibi, entelektüel sermaye üç farklı unsur altında incelenmiştir. Bu unsurlardan ilki olan insan sermayesine ait yedi, örgütsel sermayeye ait on ve ilişki sermaye ait sekiz soru ile değerlendirilmiştir. Aşağıdaki yer alan Tablo 9'da tüm sorular bir arada gösterilmiştir. Tablo 9'da ilk sütunda soruları cevaplandıran sayısı, ikinci sütunda cevaplara ilişkin ortalama ve son sütunda standart sapmalarına yer verilmektedir.

**Tablo 9. Değişkenlerin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları**

	N	Ortalama	Standart Sapma
Çalışanlarımız için işe alınmalarında ve terfi almalarında her zaman için en geçerli olan kriter onların eğitim durumları ve işle ilgili bilgi ve becerileridir <b>(İnsan Sermayesi)</b>	46	4,239	0,821
Çalışanlarımız gerek müşterilerle gerekse kendi iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde yeterince sosyal ve bilgi paylaşımına son derece açıktır. <b>(İnsan Sermayesi)</b>	46	3,869	0,884
Çalışanlar bilgi çağının gereksinimlerine ve değişim, dönüşümlere çok hızlı bir biçimde adapte olabilmektedirler. <b>(İnsan Sermayesi)</b>	46	3,891	0,875
Çalışanlar görev alanları içerisinde risk almaktan asla kaçınmazlar <b>(İnsan Sermayesi)</b>	45	3,200	1,078
Çalışanlar işletmenin genel stratejisinden, plan ve politikalarından haberdardır. Bu yönde özgün fikirlerini beyan etmekten kaçınmazlar. <b>(İnsan Sermayesi)</b>	46	3,869	0,933
Her çalışanın işletmeye kattığı kendine has bilgi birikimi ( know-how ) vardır. <b>(İnsan Sermayesi)</b>	46	4,087	0,783
İşletmemizde tüm işlerin profesyonelce yürütülmekte olduğunu hissettiren ve kimsenin yalnız kendi idaresiyle iş tayini yapmadığı bir yönetim felsefemiz vardır. <b>(Örgütsel Sermaye)</b>	45	4,111	0,804
İşletme içinde karar mekanizması tabana kadar yayılmıştır. <b>(Örgütsel Sermaye)</b>	46	3,173	1,160
Örgütün oturmuş bir kurumsal kültürü vardır ve çalışanlar buna uyum göstermekte fazla zorluk çekmemektedirler. <b>(İnsan Sermayesi)</b>	45	4,333	0,603
İşletmemizde yapılan tüm işlemler elektronik ortamda ve bilgi değerlendirme çalışmaları insan faktörünün en az etkisiyle yerine getirilmeye çalışılmaktadır. <b>(Örgütsel Sermaye)</b>	46	3,913	1,091
İşletmemiz çok güçlü bilişim sistemlerine (Veri Yönetim ) sahiptir. <b>(Örgütsel Sermaye)</b>	46	4,413	0,832
İşletmemizde çalışanların performansını baz alan, adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır. <b>(Örgütsel Sermaye)</b>	46	3,565	1,293
İşletmemiz finansal hedeflerine ulaşmak için yeterli personel ve teknik altyapıya sahiptir. <b>(Örgütsel Sermaye)</b>	46	4,043	0,965
Örgüt içinde ve diğer şubelerle bilgi paylaşımını ve özgür fikir alışverişlerini engelleyecek herhangi bir şey yoktur. <b>(Örgütsel Sermaye)</b>	46	4,478	0,547
İşletmenin tüm çalışanları desteklenen, açık ve anlaşılır yazılı vizyon ve misyon tanımı vardır. <b>(Örgütsel Sermaye)</b>	46	4,587	0,497
Kurumumuzun ismi ve imajı sektörümüzde başarı için çok önemlidir. Bütün çalışanlar bu bilinçle hareket etmektedir. <b>(İlişkisel Sermaye)</b>	46	4,717	0,455
Müşterilerimizden gelen talepler tüm detaylarıyla ele alınmakta ve en uygun çözümler bulunmaktadır. <b>(İlişkisel Sermaye)</b>	46	4,608	0,649
Yeni geliştirilen hizmetler hızlı bir biçimde müşterilerimize ulaştırılmaktadır <b>(İlişkisel Sermaye)</b>	46	4,456	0,622
Müşterilerimizden gelen geri bildirimler mutlaka değerlendirilmektedir. <b>(İlişkisel Sermaye)</b>	46	4,608	0,536
Her müşterinin kendisine uygun olan spesifik çözümler üretilmeye çalışılmaktadır. <b>(İlişkisel Sermaye)</b>	46	4,239	0,794
İşletmemize olan müşteri bağlılığı oldukça yüksektir. <b>(İlişkisel Sermaye)</b>	46	4,369	0,571
Başka banka şubeleri ve kamu kurumlarıyla çok yakın ilişkiler içinde bulunmaktadır. <b>(İlişkisel Sermaye)</b>	46	3,978	0,906
Kurumumuzda işimizle ilgili eğitimler sürekli olarak düzenlenmektedir. <b>(Örgütsel Sermaye)</b>	46	4,630	0,609
Kurumumuz bilişim teknolojilerine yeterli yatırım yapmaktadır. <b>(Örgütsel Sermaye)</b>	46	4,652	0,525
Müşteriler kurumumuzun geliştirilmesi için gerekli geribildirimler yapabilmektedir. <b>(İlişkisel Sermaye)</b>	46	4,152	1,074

Araştırmanın amaç kısmında daha detaylı bir şekilde değinildiği gibi bu uygulamayla yöneticilerin işletmelerindeki entelektüel sermayeyi algılama düzeyleri ile entelektüel sermaye varlıklarına ilişkin tutumları ölçümlenmeye çalışılmıştır. Yukarıda yer alan Tablo 9’da buna ilişkin yöneticilere sorulan bütün sorulara verilen cevaplar ve bu cevapların standart sapmaları ile ortalamaları gösterilmektedir. Bu tablo sayesinde Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin konuya ilişkin genel tutumu açığa çıkarılmıştır. Konunun daha iyi anlaşılması için verilen cevapların ne olduğu ve ağırlık düzeyleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 10. Cevaplar ve Ağırlık Düzeyleri**

<b>Cevaplar</b>	<b>Ağırlık Düz.</b>
Kesinlikle Katılıyorum	5
Katılıyorum	4
Kararsızım	3
Katılmıyorum	2
Kesinlikle Katılmıyorum	1

Tablo 9’da yer alan veriler Tablo 10’da gösterilen bilgiler ışığı altında incelendiğinde şu tespitleri yapmak mümkündür. Öncelikle genel anlamda ortalamalar incelendiğinde sekiz soru haricinde diğer sorulara verilen cevapların 4 ve üstünde bir ortalamaya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda sorulan on yedi sorunun birçoğuna yöneticiler olumlu görüş belirtmişlerdir. Diğer sekiz soru ise aritmetik ortalama olarak 3’ü yani kararsızlık seviyesini işaret etmektedir.

Yukarıdaki veriler ışığında genel anlamda, Afyonkarahisar ili bankacılık sektörü yöneticilerinin entelektüel sermaye konusundaki tutumlarının ve algılama düzeylerinin benzer ve olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü tabloda da görüleceği gibi ortalamalar yüksek ve aynı seviyededir. Ayrıca sorulara verilen cevaplarda standart sapmalar oldukça düşük düzeydedir. Sadece beş soruda standart sapma birin üzerine çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle bu rakamı toplama oranladığımızda, sorulan sorulara ilişkin verilen cevapların ancak %20’lik kısmının, standart sapmasının, birin üzerine çıktığı görülecektir. Yukarıda bütün sorulara verilen cevapların aritmetik ortalamalarını yansıtan bir tablo sunulmuştur.

C)- AFYONKARAHİSAR İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLAR BAZINDA ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu başlık altında, yapılan anket çalışmasında literatürde entelektüel sermayenin unsurları olarak genel kabul görmüş; insan sermayesi, örgütsel (yapısal) sermaye ve ilişkisel (müşteri) sermayeye ilişkin sorulmuş sorulara ait yanıtların yer aldığı tablolar sunulacak ve analiz edilerek, yorumlanacaktır.

**1. İnsan Sermayesine İlişkin Sorular**

İnsan sermayesi örgüt içinde çalışanların sahip olduğu ve örgütün ancak kişiyi istihdam etmeye devam ettiği sürece sahip olduğu ya da faydalanmayı sürdürdüğü sermaye unsurudur. Çalışmamızdaki 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 9. sorular insan sermayesi unsuruna ilişkin sorulardır. Aşağıda bu sorulara verilen cevaplara ait tablolar tek tek analiz edilerek yorumlanmıştır.

**Tablo 11. Çalışanlarımız için işe alınmalarında ve terfi almalarında her zaman için en geçerli olan kriter onların eğitim durumları ve işle ilgili bilgi ve becerileridir**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	3	6,5
Kararsızım	2	4,3
Katılıyorum	22	47,8
Kesinlikle Katılıyorum	19	41,3
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

İnsan sermayesinin en önemli özellikleri; çalışanların işleriyle ilgili temel yetkinlikleri ve eğitim durumlarıdır. Yukarıda yer alan soru ile sektörde personel istihdam edilirken insan sermayesi unsuruna ne ölçüde dikkat edildiği ölçümlenmek istenmiştir. Tablo 11 incelendiğinde %89,1 oranında katılımcıların bu konuda olumlu görüş bildirdiği görülmektedir. Sonuç olarak bankacılık sektöründe işe alımlarda insan sermayesi unsurunun temel özelliklerinin dikkate alındığı anlaşılmaktadır. Bu yönüyle sektörde başlangıç noktasında insan sermayesinin gerekli önemin verildiği kanısına varmak mümkün olmaktadır.

**Tablo 12. Çalışanlarımız gerek müşterilerle gerekse kendi iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde yeterince sosyal ve bilgi paylaşımına son derece açıktırlar.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	4	8,7
Kararsızım	9	19,6
Katılıyorum	22	47,8
Kesinlikle Katılıyorum	11	23,9
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Bu soruyla, çalışmamızın teori kısmında değindiğimiz duygusal sermaye konusu değerlendirilmektedir. Duygusal sermaye insan sermayesinin bir alt unsurudur. Çalışanların iş arkadaşlarıyla ve çevresiyle olan ilişkilerindeki başarısı duygusal sermaye kapsamında değerlendirilmektedir. Tablo 12’de sektördeki yöneticilerin %71,7’si çalışanların duygusal sermayelerinin yüksek olduğu yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Ancak %28,3 oranında bu konuda olumlu bir görüş bildirilmemiştir. Kararsız kalanların ve katılmıyorum diyenlerin %28,3 gibi bir orana ulaşması Afyonkarahisar ilinde sektörün insan sermayesi noktasında bazı sıkıntıları olduğunu göstermektedir.

**Tablo 13. Çalışanlar bilgi çağının gereksinimlerine ve değişim, dönüşümlere çok hızlı bir biçimde adapte olabilmektedirler.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	4	8,7
Kararsızım	8	17,4
Katılıyorum	23	50,0
Kesinlikle Katılıyorum	11	23,9
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

İşletmelerde entelektüel sermaye konusunun gündeme gelmesine sebep olan en önemli etken kuşkusuz bilgi çağında yaşıyor olmamızdır. Dolayısıyla bankacılık sektöründe bilgi çağının beraberinde getirmiş olduğu değişim ve dönüşümlerden oldukça fazla etkilenmektedir. Tablo 13’de görülebileceği gibi sektörün yöneticileri %73,9 oranında çalışanlarının bilgi çağının gereksinimlerine adapte olabildikleri kanısını taşımaktadırlar. Teknolojik değişimlere uyum gösterilmesini kolaylaştıran faktörlerden biriside yetkin personeldir. Dolayısıyla insan sermayesine ilişkin Tablo 11’deki oranın yüksekliği bu soruda ortaya çıkan %73,9’luk oranın sebebini ortaya koymaktadır.

**Tablo 14. Çalışanlar görev alanları içerisinde risk almaktan asla kaçınmazlar.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	16	35,6
Kararsızım	10	22,2
Katılıyorum	13	28,9
Kesinlikle Katılıyorum	6	13,3
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Bu soruda katılımcıların cevapladığı en alt ve en üst düzey tutumlar irdelendiğinde, katılımcıların %35,6'sı çalışanların görevleriyle ilgili riskleri dahi almaktan kaçındıklarını beyan etmişlerdir. Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin ancak %13,3'lük kısmı personelinin risk almayı kolaylıkla başardığını belirtmiştir. Anketten elde edilen sonuçlar arasında en olumsuz görünen entelektüel sermaye kriteri bu tablo aracılığıyla sunulan çalışanların risk almaya karşı gösterdikleri davranıştır.

**Tablo 15. Çalışanlar işletmenin genel stratejisinden, plan ve politikalarından haberdardırlar. Bu yönde özgün fikirlerini beyan etmekten kaçınmazlar.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	5	10,9
Kararsızım	8	17,4
Katılıyorum	21	45,7
Kesinlikle Katılıyorum	12	26,1
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Aslında bu soru ile hem örgütsel sermayeye hem de insan sermayesine ilişkin tutumlar beraber değerlendirilmektedir. Özet olarak soruda, çalışanların bağlı oldukları kurumun genel politikalarından haberdar olup olmadığı ve bu yönde katkı yapıp yapmadıkları sorulmaktadır. Katılımcıların %71,8'i çalışanlarının kurumun genel plan ve politikalarına ilişkin bilgilerinin olduğunu ve bu yönde katkıda bulunduğunu düşünmektedirler. Bu bağlamda bankacılık sektörü çalışanlarının kurumun plan ve politikalarına katkıda bulunması, insan sermayesinin örgütsel sermayeye dönüşmesi yönünde bir kanıt olarak gösterilebilecektir.

**Tablo 16. Her çalışanın işletmeye kattığı kendine has bilgi birikimi (know-how) vardır.**

<b>Tutum Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	1	2,2
Kararsızım	9	19,6
Katılıyorum	21	45,7
Kesinlikle Katılıyorum	15	32,6
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

İkinci olarak insan sermayesinin net değerini yansıtan bir diğer önemli konu, kişilerin örgütün istifadesine sunduğu, kendine has sahip olduğu başta işiyle ilgili olmak üzere bilgi ve yetenek birikimidir. Bu konuda katılımcıların %78,3'lük kısmı her çalışanın örgütün istifadesine sunduğu kendine has know-how'u olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu veri bize Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe insan sermayesinin en azından salt bilgi yönüyle iyi bir konumda olduğunu göstermektedir.

**Tablo 17. Örgütün oturmuş bir kurumsal kültürü vardır ve çalışanlar buna uyum göstermekte fazla zorluk çekmemektedirler.**

<b>Tutum Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	3	6,7
Katılıyorum	24	53,3
Kesinlikle Katılıyorum	18	40,0
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Uzun yıllar faaliyette bulunan işletmelerde kendine has bir örgüt kültürü oluşmaktadır. Kurumsal kültür bir örgütsel sermaye varlığıdır. Ancak bu varlığın çekirdeği insan sermayesidir. Tablo 17'de yöneticiler %93,3 oranında çalışanlarının kurumsal kültüre kolaylıkla uyum sağladıklarını düşünmektedirler. Sonuç olarak bu yüksek oran bize Afyonkarahisar ilinde bankacılık sektöründe insan sermayesinden örgütsel sermayeye doğru zengin bir entelektüel varlığın geçmekte olduğuna işaret etmektedir.



## 2. Örgütsel Sermayeye İlişkin Sorular

Örgütsel sermaye en kısa tanımıyla insan unsuru dışındaki, örgütte yerleşik bulunan bütün bilgi varlıklarını kapsamaktadır. Örgütsel sermaye kalıcı sermaye olarak ta nitelendirilmektedir. Ankette örgütsel sermayenin önemli noktalarını irdelemeyi amaç edinen sorular sorulmuştur. Anketimizdeki 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 23 ve 24 nolu sorular örgütsel sermaye unsuruna aittir. Aşağıda bu sorulara verilen cevaplara ilişkin tablolar verilerek yorumlanmıştır.

**Tablo 18. İşletmemizde tüm işlerin profesyonelce yürütülmekte olduğunu hissettiren ve kimsenin yalnız kendi idaresiyle iş tayini yapamadığı bir yönetim felsefemiz vardır.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	3	6,7
Kararsızım	3	6,7
Katılıyorum	25	55,6
Kesinlikle Katılıyorum	14	31,1
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Belirli bir standarda kavuşmuş olan yönetim felsefesi işletmelerde profesyonelleşmenin en belirgin göstergesi niteliğindedir. Yukarıdaki soruda kısaca, örgütsel sermaye unsuru haline gelmiş bir yönetim felsefesinin varlığı incelenmiştir. Tablo 18’de gösterilen veriler ışığında sektörde büyük ölçüde kalıcı bir yönetim felsefesinin var olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 19. İşletme içinde karar mekanizması tabana kadar yayılmıştır.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,2
Katılmıyorum	17	37,0
Kararsızım	8	17,4
Katılıyorum	13	28,3
Kesinlikle Katılıyorum	7	15,2
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Karar mekanizmasının işleyişi ve yapısı, bir yönüyle işletmenin yönetim düşüncesine de ışık tutmaktadır. Çünkü çağdaş yönetim yaklaşımları karar mekanizmalarını tabana kadar yayarken klasik veya otokratik yaklaşımlar karar mekanizmasını tepede saklı tutmaktadırlar. Ankette bu soruya cevap veren şube yöneticilerinin tutum düzeylerinin düşük olması

bankacılık sektöründe operasyonların genel müdürlüğün çizdiği tablonun dışına fazlaca çıkamadığını göstermektedir. Ayrıca %43,5'lik bir dilimin bu konuda olumlu bir tutum sergilediği görülmektedir. Gelecekte şube yetkilerinin genel müdürlüklerce artırılması bu tabloyu tersine çevirebilecektir.

**Tablo 20. İşletmemizde yapılan tüm işlemler elektronik ortamda ve bilgi değerlendirme çalışmaları insan faktörünün en az etkisiyle yerine getirilmeye çalışılmaktadır.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	8	17,4
Kararsızım	5	10,9
Katılıyorum	16	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	17	37,0
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Bankacılık sektöründe verilen hizmetlerin doğru ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu yüzden bazı işlerde tam otomasyona geçilerek insan faktörünün elimine edilmesi hata sayısını sıfıra indirecektir. Tablo 20'de sektördeki bilgi işlem süreçlerinde insan faktörünün ne kadar yoğun olduğu araştırılmıştır. Örgütsel sermayeye ilişkin diğer sorularda olumsuz tutum seviyesi oldukça düşük kalırken bu soruda %28,2 oranında olumsuz tutum bildirilmiştir. Sonuç olarak Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe tam bir otomasyona geçilmediği söylenebilecektir. Bu yönde sektörün örgütsel sermayesi zayıf kalmaktadır.

**Tablo 21. İşletmemiz çok güçlü bilişim sistemlerine (Veri Yönetim) sahiptir.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,2
Katılmıyorum	1	2,2
Kararsızım	1	2,2
Katılıyorum	18	39,1
Kesinlikle Katılıyorum	25	54,3
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Bu soruyla örgütsel sermayenin bilgi çağında en önemli yapı taşı olan işletmelerin bilişim sistemlerine sahip olma düzeyleri sorgulanmıştır. Katılımcıların %93,4 gibi büyük çoğunluğu güçlü veri yönetim ve bilişim sistemlerine sahip olduklarını belirtmiştir. Daha önce araştırma evreni olarakta bankacılık sektörünün seçilmesinin nedenleri arasında sayıldığı gibi

bankacılık bilişim teknolojilerinin en yoğun kullanıldığı sektörlerden birisidir. Bu bağlamda bu sonuç uygulamanın doğru sektörde yapıldığını ortaya koymaktadır.

**Tablo 22. İşletmemizde çalışanların performansını baz alan, adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	4	8,7
Katılmıyorum	8	17,4
Kararsızım	4	8,7
Katılıyorum	18	39,1
Kesinlikle Katılıyorum	12	26,1
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Örgütsel sermayeye ilişkin bütün sorulara verilen cevaplar dikkate alındığında en zayıf halkayı performansa dayalı bir ücret sisteminin uygulanmaması oluşturmaktadır. Çünkü bu soruda kararsızların ve katılmayanların oranı %34,8'dir. Ancak ücret politikalarının genel müdürlüklerce düzenlendiği düşünülürse sorunun sadece uygulamanın yapıldığı ille sınırlı kalmayacağı açıktır. Çözümün ise genel müdürlüklerce gerçekleştirilmesi beklenilmelidir.

**Tablo 23. İşletmemiz finansal hedeflerine ulaşmak için yeterli personel ve teknik altyapıya sahiptir.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	4	8,7
Kararsızım	8	17,4
Katılıyorum	16	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	18	39,1
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Soruda sektörün genel anlamda finansal hedeflerine ulaşmak için yeterli personel ve teknik alt yapıya sahip olup olmaması incelenmiştir. Diğer bir ifadeyle mevcut örgütsel (yapısal) sermaye ölçümlenmiştir. Anketi cevaplayanların yaklaşık %75'i yeterli örgütsel sermayeye sahip oldukları görüşündedirler. Bu bağlamda alt yapı yönünden yeterli örgütsel sermayenin var olduğu düşünülebilir.

**Tablo 24. Örgüt içinde ve diğer şubelerle bilgi paylaşımını ve özgür fikir alışverişlerini engelleyecek herhangi bir şey yoktur.**

<b>Tutum Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	1	2,2
Katılıyorum	22	47,8
Kesinlikle Katılıyorum	23	50,0
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Bilgi çağında işletmelerin açık sistemlere sahip olmaları beklenmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde bilgi paylaşımını zorlaştırıcı engeller bulunmamalıdır. Tablo 24’de yer alan veriler göz önüne alındığında sektörde bilgi paylaşımını zorlaştırıcı engellerin var olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu sonuç bize Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe örgütsel sermaye zenginliğini gösteren bir ipucu niteliğindedir.

**Tablo 25. İşletmenin tüm çalışanlarınca desteklenen, açık ve anlaşılır yazılı vizyon ve misyon tanımı vardır.**

<b>Tutum Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	0	0
Katılıyorum	19	41,3
Kesinlikle Katılıyorum	27	58,7
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Vizyon ve misyon tanımları, modern yönetim anlayışında yerini almış ve örgütsel sermayenin işletme içindeki yerinin tespit edilmesinde iyi bir gösterge niteliğindedir. Bankalar genelde profesyonelleşmiş kurumlar oldukları için hepsinin de yazılı vizyon ve misyon tanımları olduğu düşünülmektedir. Bu soruda Afyonkarahisar ili bankacılık sektörü yöneticilerinin bir anlamda işletmelerine ait vizyon ve misyondan haberdar olma düzeyleri test edilmiş %100 oranında haberdar oldukları anlaşılmaktadır. Bu soruda hiçbir katılımcı kararsız bile kalmamıştır. Bunun en önemli nedeni olarak ise genel müdürlüklerin bu konuda oldukça hassas olmalarıdır.

**Tablo 26. Kurumumuzda işimizle ilgili eğitimler sürekli olarak düzenlenmektedir.**

<b>Tutum Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	1	2,2
Kararsızım	0	0
Katılıyorum	14	30,4
Kesinlikle Katılıyorum	31	67,4
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Tablo 26’da da net olarak görülebileceği gibi, bankalar hizmet içi eğitimlerine sürekli olarak devam etmektedirler. Sektör yöneticilerinin bu konudaki olumlu tutum düzeyi %97,8’dir. İşletme içi eğitimler aynı zamanda insan sermayesini de zenginleştirmektedir. Bu yönüyle eğitim, entelektüel sermayenin oluşumunda çok önemli bir paya sahiptir. Bu soruyla Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe de entelektüel sermayenin önemli bir kısmını teşkil eden eğitime karşılık olumlu yönde yüksek bir tutum düzeyi tespit edilmiştir. Ancak bu konuda genel müdürlüklerin tavrının belirleyici olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 27. Kurumumuz bilişim teknolojilerine yeterli yatırım yapmaktadır.**

<b>Tutum Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	1	2,2
Katılıyorum	14	30,4
Kesinlikle Katılıyorum	31	67,4
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Günümüzde bilişim teknolojilerinden yararlanabilmek oldukça önemli bir hale gelmiştir. Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe yer alan işletmelerin %97,8’nin bilişim teknolojilerine yatırım yaptığı anlaşılmaktadır. Oranın yüksekliği bize yeterli düzeyde yatırımın yapıldığını gösterse de bu konudaki yatırımların genel müdürlüklerce dizayn edildiği unutulmamalıdır.

### 3. İlişkisel Sermayeye Ait Sorular

İlişkisel sermaye işletme açısından dışsal bir unsurdur. Bir işletmenin başta müşterileri olmak üzere tedarikçileri, şubeleri ve ilişkide olduğu bütün birimleri kapsayan bir sermaye unsurudur. İlişkisel sermayenin çekirdeğini işletmenin ismi ve sahip olduğu markalar oluşturmaktadır. Bu bağlamda işletme isminin ve imajının tüketicide oluşan yansıması çok önemlidir. Özellikle bankacılık sektörü gibi güven unsurunun diğer sektörlerle göre daha ön planda olduğu bir sektör için ilişkisel sermayenin tespitinin önemi bir kat daha artmaktadır. Anketimizin 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 ve 24. soruları ilişkisel sermayenin ölçümüne aittir. Aşağıda bu sorulara verilen yanıtların yer aldığı tablolar sunularak yorumlanmıştır.

**Tablo 28. Kurumumuzun ismi ve imajı sektörümüzde başarı için çok önemlidir. Bütün çalışanlar bu bilinçle hareket etmektedir.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	0	0
Katılıyorum	13	28,3
Kesinlikle Katılıyorum	33	71,7
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Tablo 28'den de görüldüğü gibi Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin tamamı personelinin kurum imajının önemini idrak ettiğini düşünmektedir. Ancak bunun içerisinde ki %28,3'lük kısım ise bankacılık gibi güven unsurunun önemli olduğu bir sektörde, çalışanlarının bu bilinçle sahip olma düzeylerini kesinlikle katılıyorum yerine katılıyorum cevabını vererek tayin etmişlerdir. Sektör için hassas olan böyle bir konuda tam olumlu düşüncenin oranının daha yüksek olması beklenmektedir.

**Tablo 29. Müşterilerimizden gelen talepler tüm detaylarıyla ele alınmakta ve en uygun çözümler bulunmaktadır.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	1	2,2
Kararsızım	1	2,2
Katılıyorum	13	28,3
Kesinlikle Katılıyorum	31	67,4
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

İlişkisel sermayenin en önemli boyutu müşteri ilişkileridir. Bu soruda müşteri ilişkileri değerlendirilmek istenmiştir. Müşterilerden gelen taleplerin tüm ayrıntılarıyla incelendiği ve uygun çözümler üretilmeye çalışıldığı yönünde %95,7 gibi oldukça yüksek bir oran tespit edilmiştir. Dolayısıyla Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe müşteri sermayesi bağlamında güçlü bir entelektüel sermaye varlığının olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

**Tablo 30. Yeni geliştirilen hizmetler hızlı bir biçimde müşterilerimize ulaştırılmaktadır.**

<b>Tutum Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	3	6,5
Katılıyorum	19	41,3
Kesinlikle Katılıyorum	24	52,2
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Rekabetin sert bir biçimde yaşandığı sektörlerde yenilikler müşterilere çok hızlı bir biçimde ulaştırılmalıdır. Bu soruda katılımcıların %93,5'i yeni geliştirilen hizmetlerin müşterilere hızlı bir biçimde ulaştırıldığını söylemektedirler. Bu oran sektörde yoğun bir rekabetin yaşandığının ve çalışanların bu rekabette ayakta kalmaya çalıştıklarını göstermektedir. Bu yönde gösterilen gayretler müşteri sermayesinin farkına varılmış olduğunun da işaretidir.

**Tablo 31. Müşterilerimizden gelen geri bildirimler mutlaka değerlendirilmektedir.**

<b>Tutum Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	1	2,2
Katılıyorum	16	34,8
Kesinlikle Katılıyorum	29	63,0
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Geri bildirim (feedback) modern işletmeler için oldukça önemlidir. İlişkisel sermaye kısmında, müşterilerden gelen geri bildirimlere ilişkin tutumun bilinmesi gereklidir. Tablo 31'de görülebileceği gibi cevaplayanların neredeyse tamamı müşterilerden gelen geri bildirimlerin dikkate alındığını beyan etmektedirler. Bu yönde bir tutum müşteri bağlılığının artmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda müşteri sermayesi de dolaylı olarak zenginleşecektir.

**Tablo 32. Her müşterinin kendisine uygun olan spesifik çözümler üretilmeye çalışılmaktadır.**

<b>Tutum Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	2	4,3
Kararsızım	4	8,7
Katılıyorum	21	45,7
Kesinlikle Katılıyorum	19	41,3
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Çalışmamızın teori kısmında da anlatıldığı gibi müşteri ilişkilerinde varılabilecek son noktalar çözüm ortaklığı ve partnerliktir. Sorumuzda da kapalı olarak müşterilerle çözüm ortaklığına girilip girilmediği sorulmuştur. Bu yolla müşteri ilişkilerinde Afyonkarahisar ili bankacılık sektörünün seviyesi tespit edilmek istenmiştir. Tabloya baktığımızda katılımcıların %87'sinin bu yönde olumlu görüş beyan ettikleri görülmektedir. Sonuç olarak ölçüm yapılan sektörde müşteri ilişkilerinde çözüm ortaklığı seviyesine gelinmiş olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 33. İşletmemize olan müşteri bağlılığı oldukça yüksektir.**

<b>Tutum Düzeyi</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde %</b>
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Katılmıyorum	0	0
Kararsızım	2	4,3
Katılıyorum	25	54,3
Kesinlikle Katılıyorum	19	41,3
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Entelektüel sermaye ölçme yöntemleri incelendiğinde, ilişkisel sermayeye ait en önemli kriterlerden birisinin de müşteri bağlılığı olduğu görülecektir. Tablo 33'de katılımcılara açık olarak müşteri bağlılığına ilişkin tutum sorulmuştur. Anketi cevaplayanların %95,6'sı müşteri bağlılıklarının yüksek olduğu kanısı içindedirler. Cevap verenlerin objektiflik düzeyleri tartışmaya açık olsada böyle bir oranın mevcudiyeti ilişkisel sermaye adına oldukça olumludur.



**Tablo 34. Başka banka şubeleri ve kamu kurumlarıyla çok yakın ilişkiler içinde bulunmaktadır.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	1	2,2
Katılmıyorum	1	2,2
Kararsızım	10	21,7
Katılıyorum	20	43,5
Kesinlikle Katılıyorum	14	30,4
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

Katılımcıların farklı cevaplar verdikleri sorulardan biriside başka şubeler ve çevreyle olan ilişkilerin sorgulandığı sorudur. İşletmelerin dış çevresiyle yakın ilişkiler içerisinde olması ilişkisel sermaye anlamında zenginlik katan bir unsurdur. Çalışmamızda katılımcıların %73,9'u çevreyle yakın ilişki içerisinde olduklarını beyan ederken %21,7'lik bir bölüm ise bu konuda kararsız bir tutum sergilemişlerdir.

**Tablo 35. Müşteriler kurumumuzun geliştirilmesi için gerekli geribildirimleri yapabilmektedir.**

Tutum Düzeyi	Sıklık	Yüzde %
Kesinlikle Katılmıyorum	2	4,3
Katılmıyorum	3	6,5
Kararsızım	2	4,3
Katılıyorum	18	39,1
Kesinlikle Katılıyorum	21	45,7
<b>Toplam</b>	<b>46</b>	<b>100,0</b>

İşletmeler çevreden gelmesi muhtemel bildirimlere açık olmalıdır. Özellikle müşteriler görüş ve önerilerini kolaylıkla işletmeye ulaştırabilmelidirler. Bu yolla geçici bir unsur olan müşteri sermayesi kalıcı bir unsur haline gelecektir. Tablo 35'de yer alan veriler ışığında uygulamanın gerçekleştirildiği sektörde %84,8 oranında müşterilerce geri bildirimlerin kolaylıkla yapıldığı anlaşılmaktadır. Başta söz edildiği gibi gelen geri bildirimler müşteri sermayesi olarak düşünülse de geri bildirimlerin dikkate alınarak işleme konulması aynı zamanda örgütsel sermaye zenginliğini de arttıracaktır.

Çalışmamızın araştırma bulguları hem genel olarak hem de unsurlar bazında incelenmiştir. Son olarak çalışmamızın bütününde verilen bilgiler de dikkate alınarak sonuç ve önerilere yer verilecektir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler kar elde etmeyi amaç edinmiş temel ekonomik birimlerdir. İşletmeler kar veya getiriye hedeflerken çeşitli risklere katlanmaktadır. Günümüze kadar, işletmecilik dünyasında kar genellikle somut varlıklar üzerinde aranmıştır. İşletmelerin soyut varlıkları göz ardı edilmiştir. Oysaki bir işletme için soyut varlıklar da en az somut varlıkları kadar önem arz etmektedir.

Küreselleşmenin hız kazanmasıyla sektörlerde artan rekabet yoğunluğu işletmeleri ürünleri üzerinde katma değer artırıcı stratejilere yöneltmiştir. Son yıllarda ortaya çıkan hemen tüm rekabet stratejileri temelde işletmenin bilgi varlıklarıyla ilişkilidir. Bu çerçevede bir işletmenin entelektüel sermayesi aynı zamanda işletmenin rekabet gücü üzerinde belirleyici olabilmektedir.

Entelektüel sermaye işletmelerin değere dönüştürebildikleri bilgilerdir. Bu bilgiler bir anlamda ekonomik değer taşımaktadır. Entelektüel sermaye bir işletmenin soyut varlıklarına karşılık gelen sermaye çeşididir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde yer alan araştırmada, Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe soyut varlıkların oluşumu ve ölçülmesine dair bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

Banka yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen anket çalışmasıyla katılımcıların entelektüel sermaye varlıkları karşısındaki tutum düzeyleri ve algılamaları test edilmiştir. Aynı zamanda bu çalışmayla, Afyonkarahisar ili bankacılık sektöründe entelektüel sermaye varlıkları belirlenmiştir.

Sonuç olarak, katılımcılar entelektüel sermaye varlıkları üzerinde birbirlerine çok yakın cevaplar vermiştir. Yapılan analiz sonucu Afyonkarahisar ilinde bankacılık sektöründe güçlü bir entelektüel sermaye yapısı ve oluşumu tespit edilmiştir. Ortaya çıkan önemli ve dikkat çekici bir nokta ise insan sermayesi unsurunun diğer iki entelektüel sermaye unsuru olan (örgütsel sermaye ve ilişki sermaye) kadar güçlü çıkmamasıdır. Bunun nedeni olarak da diğer iki unsur üzerinde banka genel müdürlüklerinin daha etkin olabilmesine karşın, insan sermayesi konusunda bu etkinin daha dar kapsamla sınırlı kalması ifade edilebilir.

Bunlara ilave olarak, genel anlamda entelektüel sermaye konusuna ilişkin sonuç ve önerileri şöyle sıralamak mümkündür.

- Entelektüel sermaye, özellikle satın alma ve birleşme gibi işlemler esnasında şirketin defter değeriyle piyasa değeri arasındaki farkın açıklanmasında kullanılan şerefiyenin giderek anlamsızlaşmasıyla ön plana çıkmaktadır.
- Günümüzde geçerli olan cari muhasebe anlayışı içinde mali tablolar geçmiş dönem verilerinden yola çıkarak hazırlanmaktadır. Bu tabloların muhatapları geleceğe ilişkin projeksiyonlarını geçmişte kalmış verilerle yapmak durumundadırlar. Oysaki entelektüel sermayenin doğru ve güvenilir bir şekilde hazırlanmış raporu doğrudan bir işletmenin gelecekte iş yapabilme gücünü gösterecektir.
- Entelektüel sermayenin raporlanması ve bilgi kullanıcılarının hizmetine sunulması çalışmamız boyunca anlatıldığı gibi oldukça önemlidir. Özellikle muhasebe ve finans alanını ilgilendiren entelektüel sermayenin raporlanması yönünde ülkemizde henüz resmen başlatılmış, herhangi bir çalışma mevcut değildir. Ayrıca bu konuda yetkili kurum ve kişilerle yapılan görüşmeler neticesinde de yakın gelecekte bu konuda bir çalışma içine girilmeyeceği anlaşılmaktadır.
- Bir diğer önemli hususta entelektüel sermaye varlıklarının hukuksal boyut kazanmasıyla ilgilidir. Bir entelektüel sermaye varlığı yasalar önünde geçerli bir kimlik kazandığı anda entelektüel mülkiyet haline gelmektedir. Özellikle entelektüel mülkiyet hakları ciddi şekilde korunma altına alınmalıdır.

Yukarıda yer alan sonuçlar çerçevesinde bankacılık sektöründe yer alan işletmelere bazı önerilerde bulunmak mümkündür;

- Bankacılık sektöründe çalışanların ortaya koyduğu hizmet bizzat ürününün kendisi olduğundan, bankalar hizmet kalitelerini ve müşteri memnuniyetlerini artırmak için beşeri kaynaklarına daha fazla önem gösterme çabasına girmelidirler.
- Beşeri sermayenin ürettiği bilgi hem faaliyetlerde hem de rekabet çabalarında önem kazandığından bankalar veri işleme sistemlerinden bilgi yönetim sistemlerine doğru yol almalıdırlar.
- Beşeri sermayenin performans değerlendirme sistemine eklemeler yaparak entelektüel sermaye yaklaşımı çerçevesinde ödül sistemi uygulanabilir.
- Kurumların uzun vadeli en önemli yatırımlarının beşeri varlıkları olduğu düşünülürse, çalışanlara verilen bu değer açık bir şekilde deklare edilmeli ve bir işletme politikası şeklinde yayılmalıdır.

Yukarıdaki değerlendirmelere bağlı olarak Afyonkarahisar ili bankacılık sektörü entelektüel sermaye açısından değerlendirildiğinde entelektüel sermaye unsurları açısından oldukça ileride olduğu söylenebilir. Bu sonucu bankacılık

sektörünün doğasına bağlı olarak açıklamak mümkündür. Oldukça homojen hizmetlerin yer aldığı bu sektörde işletmelerin stratejileri ve yaklaşımları da eşbiçimlilik sergilemektedir. Bu anlamda entelektüel sermaye varlıkları bakımından bankaların birbirine yakın olduğu söylenebilir. Ancak insan sermayesi unsurunun diğer entelektüel sermaye unsurlarına göre daha zayıf kalması, bankaların genel müdürlüklerinde bilgi yoğun işler gerçekleştirilirken şubelerinde daha çok mekanik-rutin süreçlerin yerine getiriliyor olmasıyla açıklanabilir.

## KAYNAKÇA

- Abeysekera, I., Guithre, J. 2004, Human Capital Reporting In A Developing Nation, The British Accounting Review No:36.
- Akdemir, A., 1998, Entelektüel Sermaye Konseptinin İşletmecilik Anlayışındaki Dönüşümleri, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı.3.
- Aldisert L. M., 2002, Valuing People: How Human Capital Can Be Your Strongest Asset, Ebrary.com. (Online Kütüphane ).
- Altuğ, O., 2000, Banka İşlemleri ve Muhasebesi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., Yıldırım, E., 2004, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Arıkboğa, Ş. F., 2003, Entelektüel Sermaye, Derin Yayınları, İstanbul.
- Asomedy, 2003, Dosya: Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi, Ankara Sanayi Odası yayını, Nisan, 2003.
- Atay, M.S., 2003, Banka Muhasebesi, S.D.Ü. Yayın No. 38, Isparta.
- Barutçugil, İ . 2002, Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bektöre, S., Sözbilir, H., Banar, K., 2005, Genel Muhasebe, Birlik Ofset, Eskişehir.
- Boer, P. F., 2005, Research Is An Investment, Not An Expense, Applied Catalysis, Vol.280 s.6.
- Bontis, N., 2000, Assessing Knowledge Assets: A Review of The Models Used To Measure Intellectual Capital, Mc Master Universty Press, 11.10.2000.
- Bontis, N.; Keow, W.; Richardson, S.; 2000, Intellectual Capital And Business Performance In Malaysian Industries, Journal Of Intellectual Capital Vol.1 No . 1.
- Bozbura, F.T. 2003, Türkiye’de Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ile İlgili Model Çalışma ve Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Fen Bil. Enst. İTÜ, İstanbul.
- Castro, M., Saez, P., Lopez, J., 2004, The Role Of Corporate Reputation In Developing Relational Capital. Vol.5 No:4 s.577.
- Chatzkel, J., 2002, A Conversation with Göron Roos, Journal of Intellectual Capital, Vol.3, No.2, s.96.
- Chen, J., Zhu, Z., Xie, Y., 2004, Measuring Intellectual Capital : A New Model and Empirical Study, Journal of Intellectual Capital, Vol. 5 No.1 s.195-197.
- Çıkrıkçı, M. ve Daştan, A., 2002, Entelektüel Sermayenin Temel finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması, Bankacılar Dergisi Sayı: 43 s.19-20 .
- Çonkar, K., Uluşan, H., Öztürk, M., 2002, Genel Muhasebe, Gazi Kitabevi, 2.Baskı, Ankara.

- Dinçer, Ö., 1998, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul.
- Eckstein, C., 2004, The Measurement and Recognition of Intangible Assets: Then and Now, Accounting Forum Vol.28, s.141-142.
- Edvinsson,L, 2000, Some Perspectives On Intangibles And Intellectual Capital 2000, Journal Of Intellectual Capital Vol.1 2000 No.1.
- Ercan, M. K., Öztürk, M. B., Demirgüneş, K., 2003, Değere Dayalı Yönetim ve Entellektüel Sermaye, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Erhan, D. U., 2003, Entellektüel Sermaye Ölçülmesi Değerlemesi Muhasebeleştirilmesi Bir Teknoloji Şirketi Uygulaması, ( Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ertuğrul, M., 2000, Entellektüel Sermayenin İşletme Değeri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ertuğrul, M., 2002, Entellektüel Sermayenin Firma Piyasa Değeri Üzerine Etkisi, www.bilgiyonetimi.org ( 06.03.2005).
- DPT ( Devlet Planlama Teşkilatı), 1996, Afyon İli Raporu, Ankara.
- Dünya Gazetesi Yay. Kurulu, 2000, Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü, Dünya Yayıncılık, İstanbul.
- Gates,B. 1999, Düşünce Hızında Çalışmak dijital sinir ağlarıyla Çev: A.Cevat Akkoyunlu Doğan Kitap, İstanbul.
- Gibbert, M., Leibold, M., Voelpel, S., 2001, Rejuvenating Corporate Intellectual Capital By Co-Opting Customer Competence, Journal Of Intellectual Capital Vol.2 No:2 s.116-117.
- Gratton,L.Groshal,S. 2003, Managing Personal Human Capital: New Ethos For The ‘Volunteer’ Employee, European Management Journal Vol.21 No: 1.
- Green, A., J. Ryan, C. H., 2005, A Framework of Intangible Valuation Areas (FIVA), Journal of Intellectual Capital, Vol.6 No.1 s.45.
- Guthrie, J., 2001, The Management, Measurement and The Reporting of Intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, Vol.2 No: 1, s.28.
- Gürdal, K., 2004, Yeni Ekonomi Kavramı ve Yeni Muhasebe Anlayışı, Muhasebe ve Denetim Bakış, 4 (13), s.88-108.
- Han, D., Han, I., 2004, Prioritization and Selection of Intellectual Capital Measurement Indicators Using Analytic Hierarchy Process For The Mobile Telecommunications Industry, Expert Systems with Applications, Vol.26 s.520-527.

- Harrison,S.Sullivan .P.H 2000, Profitng from Intellectual Capital Learning From Leading Companies, ,Journal Of Intellectual Capital Vol.1, No.1.
- Hunt,D.L . 2003,The Concept Of Knowledge And How To Measure It,Journal Of Intellectual Capital Vol.1 2003 No.1.
- Kaplan, R. S., Norton., D. P., 1999, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek: Balanced Score Card, Çev. Egeli, S., Sistem yayıncılık,İstanbul.
- Kim, S. K., 2004, Strategic Planning For Value – Based Management, Management Decision, Vol.42, No.8, s.940.
- Kislingerova, I. E., 2000, Using of The Economic Value Added Model For The Valuation of A Company, Biatic, No. 8/11/2000.
- Kumkale, R., 2002, Açıklamalı Muhasebe Terimleri Sözlüğü, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Lind, H., 2005, Value Concepts, Value Information and Cycles on The Real Estate Market, Journal of Intellectual Capital, Vol.23, No. 2 s.141.
- Leliaert, P., Candries, W., Tilmans, R., 2003, Identifying And Managing IC : A New Classification, Journal Of Intellectual Capital Vol.4 No: 2 s.208.
- Lewellen, G.W., Badrinath, S. G., 1996, On The Measurement of Tobin'q , Journal Financial Economics, Vol.44 s.1-34.
- Mouritsen, J., 1998, Driving Growth: Economic Value Added Versus Intellectual Capital, Academic Press, Vol.9 s. 463-480.
- Mouritsen, J., 2004, Measuring and Intervening : How Do We Theorise Intellectual Capital Management ?, Journal of Intellectual Capital, Vol.5 No.2 s. 257-266.
- Nerdrum,L.Erikson,T. 2001, Intellectual Capital: A Human Capital Perspective, Journal Of Intellectual Capital Vol.2 No.2.
- Önce, S., 1999, Muhasebe Bakış Açısı İle Entelektüel Sermaye, Anadolu Üniversitesi İİBF yayınları, No.151, Eskişehir.
- Parlakkaya, R ., 2003, Maliyet ve Performans Yönetim Aracı Olarak Tümüleşik Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Ekonomik Katma Değer Sistemi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt V,Sayı.2 s.77-78.
- Petty, R., Guthrie J., 2000, Intellectual Capital Literature Review, Journal of Intellectual Capital, Vol.1, No.2, s.115-164.
- Referans Gazetesi, Bankacılık Sektörü, 25.06.2005.
- Ross, G., Bainbridge, A., Jacobsen, K., 2001, Intellectual CapitalAnalysis As A Strategic Tool, Strategy and Leadership Journal, Vol. 29 No: 4 s.16.

- Roslender, R.; Finchman, R. 2003, Intellectual Capital Accounting In UK a field A Studyt Perspective, Journal Of Intellectual Capital Vol.17 No:2.
- Seetharaman, A.; Lock, K.; Saravannan, A.S.;2004, Comparative Justificiation On Intellectual Capital, Journal Of Intellectual Capital, Vol.5, No. 4.
- Senge, P.M. 1990, Beşinci Disiplin Çev: A.İldeniz,A.Doğukan. Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık İstanbul.
- Smith, M.; Hansen, F.; 2002, Managing Intellectual Property : A Strategic PointOf View, ,Journal Of Intellectual Capital, Vol.3, No.4.
- Stewart, A.T .1997, Entellektüel Sermaye, Çev: Nurettin Elhüseyni, Mess yayınları,İstanbul.
- Şahözkan, B. C., 2003, Banka Birleşmeleri, TBB yayınları, No. 233, İstanbul.
- Şamiloğlu, F., 2002, Entelektüel Sermaye,Gazi Kitabevi,Ankara.
- TBB ( Türkiye Bankalar Birliği ), 2004, Bankalarımız 2003,İstanbul.
- Uçar, M., 1999, Banka Muhasebesi, Beta Yay.2. Bası, İstanbul.
- Yazgan, T., 1973, Türk Bankacılık Sistemi, Toker Matbaası, İstanbul.
- Zhou,A.Z.; Fink, D. 2003, The Intellectual Capital Web A Systematic Linking of intellectual Capital and Knowledge Management, Journal Of Intellectual Capital Vol.4 2003 No.1.
- <http://www.knowledgeboard.com/cgi-bin/item.cgi?id=112689> - (21.04.2005).
- <http://www.dow.com/about/aboutdow/about.htm> - (04.05.2005).
- <http://www.sveiby.com/articles/measureintangibles.html> - (12.05.2005)
- <http://www.tbb.org.tr/asp/2004.asp> - ( 19.06.2005 )