

# KURUMSAL YÖNETİM BAKIŞ AÇISIYLA ENTELLEKTÜEL SERMAYE

Mutlu Başaran ÖZTÜRK\*  
Kartal DEMİRGÜNEŞ\*

## ÖZET

Globalleşmenin ve bilgi ekonomisinin etkilerinin her geçen gün daha fazla hissedildiği günümüz dünyasında, işletmecilik alanında pek çok yeni kavram ve anlayış ortaya konulmakta ya da yeniden tanımlanmaktadır. Bu süreçte kurumsal yönetim ve entellektüel sermaye kavramları hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından yoğun ilgi gören konuların başında gelmektedir. Bu çalışmada araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından yoğun ilgi gören kurumsal yönetimin rolü ve özellikleri entellektüel sermaye kavramı ile bağlantılı olarak incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Kurumsal Yönetim, Entellektüel Sermaye.

## ABSTRACT

In today's world where the effects of globalization and information economy are observed more and more every day, many new concepts and thoughts are introduced and/or are also redefined in the field of business. In this period, corporate governance and intellectual capital are two of the concepts that attract the interests of both academicians and practitioners. This study discusses the role and features of intellectual capital from corporate governance perspective.

**Keyword:** Corporate Governance, Intellectual Capital.

## GİRİŞ

Globalleşmenin ve bilgi ekonomisinin etkilerinin her geçen gün daha yoğun hissedildiği günümüz dünyasında, işletmecilik alanında pek çok yeni kavram ve anlayış ortaya konulmakta ya da mevcut kavramlar yeniden tanımlanmaktadır. Bu süreçte kurumsal yönetim ve entellektüel sermaye kavramları hem akademisyenler hem de uygulamacılar tarafından ilgi gören konuların başında gelmektedir.

Kurumsal yönetim kavramına yönelik ilginin temel sebebi, söz konusu kavramın şirketlerin ve finansal piyasaların yeniden yapılanmasında, gelişiminde ve denetiminde üstlenmiş olduğu önemli rolden kaynaklanmaktadır. Başarılı bir kurumsal yönetim uygulaması şirketlerin sermaye maliyetinin azalmasını, finansman olanaklarının ve likiditelerinin artmasını sağlarken, sermaye piyasalarından daha fazla fon sağlamalarını olanaklı kılmaktadır.

1990'lı yılların başından itibaren, rakip firmalara karşı rekabet avantajı elde edilmesinde, firmanın büyümesinde, yeniliklerin yapılmasında ve hissedar değeri yaratılmasında entellektüel sermayenin stratejik bir faktör olduğunun farkına varılmıştır. Söz konusu dönemde bilgi; üretilen, satılan, satın alınan mal ve hizmetlerin asıl bileşeni durumuna gelmiştir. İşletmelerin varlık ve sermaye yapılarına da yansıyan bu gelişmeler sonucunda, firmanın değerini sadece finansal ve fiziksel sermaye gibi maddi duran varlıkların değil, entellektüel

---

\* Yrd. Doç. Dr., Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.  
\* Arş. Gör., Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.

sermayenin unsurlarının da belirlediği ortaya konulmuştur.

Bu çalışmada kurumsal yönetimin rolü ve özellikleri entellektüel sermaye kavramı ile bağlantılı olarak incelenmektedir. Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci bölümünde kurumsal yönetimin kapsamı ve kurumsal yönetim uygulamaları; ikinci bölümde entellektüel sermayenin kapsamı ve unsurları; üçüncü bölümde ise, kurumsal yönetim-entellektüel sermaye ilişkisine yer verilmektedir. Çalışma, incelenen konuların genel bir değerlendirmesini içeren sonuç bölümü ile tamamlanmaktadır.

## **KURUMSAL YÖNETİM**

### **Kurumsal Yönetim Kavramı**

Ülkemiz işletme literatürüne son dönemlerde giren “corporate governance” teriminin Türkçe karşılığı olarak kurumsal yönetim ya da kurumsal yönetişim kavramı kullanılmaktadır. Çalışmada Türkçe literatürde daha yaygın olarak kullanılan kurumsal yönetim kavramı kullanılacaktır.

Kurumsal yönetim kavramını açıklamaya yönelik olarak tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Dünya üzerinde pek çok farklı kurum ve bu konunun uzmanları, kurumsal yönetime ilişkin farklı tanımlar geliştirmişlerdir. Kurumsal yönetim; şirketin pay sahipleri, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları ile iş ilişkisinde bulunduğu diğer kurum, kuruluş ve kişilerle arasındaki ilişkilerin, oluşturulan belirli ilke ve standartlarla kurallara bağlanması olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2004, s. 25).

Dünya Bankası kurumsal yönetimi; “bir kurumun beşeri ve mali sermayeyi çekmesine, etkin çalışmasına ve böylece de ait olduğu toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun dönemde de ortaklarına değer yaratmasına olanak tanıyan her türlü kanun, yönetmelik, kod ve uygulamalar” olarak tanımlamaktadır (World Bank, 1999, s. 8). OECD ise kurumsal yönetimi; “şirketlerin yönlendirildiği ve kontrol edildiği bir sistem” olarak ifade etmektedir (OECD, 1998).

Kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin yönetiminde ve faaliyetlerinde değer yaratma, kar elde etme ve elde edilen karları pay sahiplerine dağıtma amacını taşıyan geleneksel yapının yanında, hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının (çalışanlar, yöneticiler, tedarikçiler, kredi verenler, müşteriler, toplum) haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu çıkar gruplarının aralarındaki ilişkilerin yapısını düzenlemeyi amaç edinmiştir.

Kurumsal yönetim anlayışına temel teşkil eden konuların Avrupa, ABD ve Japonya’da 19. yüzyıldan bu yana kullanıldığı ifade edilse de, günümüzdeki anlamıyla kurumsal yönetim kavramı 1980’li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. 1990’lı yıllarda ise bireylerin, kurumların, yatırımcıların, hissedarların ve finansla ilgili duyarlı kitlenin gündemine yoğun bir biçimde girmiştir. Özellikle 1997 yılında yaşanan Güneydoğu Asya Krizi’nin ardından çeşitli uluslararası kuruluşlar kurumsal yönetime ilişkin çalışmalar yapmışlar ve şirketlerde uygulanabilecek ortak ilkeler geliştirme çabasına girmişlerdir (Gürbüz ve Ergincan, 2004, s. 5). Bu konuda Dünya Bankası, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ile bu iki örgütün özel sektör katılımcılarının da

katılımı ile oluşturduğu Global Kurumsal Yönetim Forumu (Global Corporate Governance Forum-GCGF) öncü kurumlar olarak faaliyet göstermektedir.

Kurumsal yönetim sorumluluk, hesap verebilirlik, şeffaflık ve adil olmak gibi etik kavramları öne çıkaran bir yönetim biçimidir. Tüm çıkar gruplarına eşit muamele yapılması, tüm bilgilerin hissedarlarla ve ortaklarla eşit olarak paylaşılması, yürütülen faaliyetlerin hesabının verilebilmesi ve toplum değerlerini yansıtan kurallara saygılı olunması kurumsal yönetimin temel prensipleri olarak sıralanmaktadır. Bu özellikleri ile kurumsal yönetim anlayışı, şirketlerin sermaye maliyetinin düşmesini, finansman olanaklarının ve likiditelerinin artmasını sağlarken bir yandan da şirketlerin ve finansal piyasaların yeniden yapılanmasında, gelişiminde ve denetiminde önemli bir rol üstlenmektedir. Son dönemlerde uluslararası fon yöneticileri gelişmekte olan ülkelere veya bu ülkelerde faaliyet gösteren şirketlere ve yatırım fonlarına yatırım yaparlarken, finansal performans kadar kurumsal yönetim uygulamalarını ve bu uygulamaların kalitesini de gözetir hale gelmişlerdir.

#### **Kurumsal Yönetim Uygulamaları**

Dünya üzerindeki her ülkenin uygulayabileceği standart bir kurumsal yönetim modeli mevcut değildir. Dünyada 100'ün üzerinde farklı kurumsal yönetim düzenlemesi olup, bu düzenlemelere her geçen gün yenileri eklenmektedir (www.tsrsb.org.tr). Her ülkedeki kurumsal yönetim uygulamaları söz konusu ülkenin yönetim biçimine, kültürel yapısına, hukuksal altyapısına, şirket yapılanmalarına ve insan faktörüne bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Bir ülkenin kurumsal yönetim düzeyini, ülkenin içinde bulunduğu genel şartlar, finansal piyasalarının gelişmişlik düzeyi ve şirketlerin uygulamaları belirlemektedir.

Ülke ile ilgili faktörler; ekonomik durum ve finansal ortam, rekabetin yoğunluğu, bankacılık sistemi ve mülkiyet haklarının gelişmişliği vb. faktörlerden oluşmaktadır. Finansal piyasalarla ilgili faktörler de; piyasaya ilişkin düzenlemeler, piyasa likiditesi, gelişmiş bir yatırımcı topluluğunun varlığı ile muhasebe standartları başta olmak üzere uluslararası standartların uygulanma düzeyinden oluşmaktadır. Şirket uygulamalarında öne çıkan konular ise; finansal ve finansal olmayan bilgilerin kamuya açıklanması, pay sahiplerinin eşitliği, yönetim kurullarının uygulamaları, yönetim kurullarının bağımsızlığı ve bunlara sağlanan maddi çıkarlar, sermaye yapısı, halka açıklık oranları, hisse senetlerinin likiditesi, şirket ile ilgili kesimlerin (çıkarcı gruplarının) alınan kararlara katılım düzeyi, şirketin çevreye olan duyarlılığı ve sosyal sorumluluk düzeyi olmaktadır. Farklı kurumsal yönetim uygulamalarının her birinin kendi içerisinde avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır (Öztürk, 2004, s. 31-32).

Literatürde kurumsal yönetim uygulamalarına ilişkin farklı sınıflamalar yapılmakta olup, bunlardan birisi de Weimer ve Pape (1999)'nin yapmış olduğu sınıflandırmadır. Ulusal özelliklere, yapıya ve uygulamalara bağlı olarak farklılık gösteren diğer kurumsal yönetim uygulamaları da dikkate alındığında söz konusu yazarlar tarafından yapılan sınıflamanın daha tanımlayıcı olduğu ve iş yaşamıyla örtüştüğü görülmektedir. Weimer ve Pape (1999)'nin yapmış olduğu

sınıflamaya göre kurumsal yönetim sistemlerini Anglo-Sakson, Alman, Latin ve Japon sistemleri olmak üzere dört ana grupta ele almak mümkündür (Weimer ve Pape, 1999, s. 155).

Söz konusu kurumsal yönetim sistemleri ve bu sistemleri uygulayan bazı ülkeler Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Kurumsal Yönetim Sistemleri ve Uygulayan Ülkeler

KURUMSAL YÖNETİM SİSTEMİ	UYGULAYAN ÜLKELER
ANGLO-SAKSON	ABD, İngiltere, Kanada, Avustralya
ALMAN	Almanya, Hollanda, İsveç, İsviçre, Avusturya, Danimarka, Norveç, Finlandiya
LATİN	Fransa, İspanya, İtalya, Belçika
JAPON	Japonya

Weimer ve Pape (1999)’nin yapmış oldukları sınıflamada kurumsal yönetim sistemlerinde dokuz ortak unsur bulunmaktadır. Söz konusu unsurlar; (1) piyasanın yönelimi, (2) firma kavramı, (3) yönetim kurulunun yapısı, (4) yönetim kararları üzerinde etkili olan önemli çıkar grupları, (5) menkul kıymet borsalarının ekonomi içerisindeki önemi, (6) işletmeleri kontrol eden dışsal bir mekanizmanın varlığı/yokluğu ve etkinliği, (7) sahiplik yoğunluğu, (8) performansa dayalı ödüllendirme düzeyi ve (9) ekonomik ilişkilerin süresi olarak sıralanmaktadır (Weimer ve Pape, 1999, s. 152–154).

Dünyanın birçok farklı bölgesinde kurumsal yönetimin uygulanmasına yönelik çabalar sürmektedir. Doğu Avrupa Ülkeleri, Balkan Ülkeleri ve Asya Ülkelerinin bir kısmı (Malezya, Singapur ve Pakistan gibi) kurumsal yönetim uygulamalarına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Arjantin, Meksika, Şili ve bazı Latin Amerika ülkeleri kurumsal yönetim uygulamalarına uyum sürecinde başarısızdır. Orta Doğu’da bulunan Arap Ülkeleri, Afrika ve Orta Asya Ülkeleri ise, kurumsal yönetim uygulamalarıyla henüz ilgilenmemektedir (Ghizzoni, 2003, s. 7).

Weimer ve Pape (1999) tarafından ortaya konulan ortak dokuz unsur Tablo 2’de Anglo-Sakson, Alman, Latin ve Japon sistemleri ile ilişkilendirilmektedir.

**Tablo 2.** Kurumsal Yönetişim Unsurları ve Sistemleri Arasındaki İlişki

UNSUR	ANGLO-SAKSON SİSTEMİ	ALMAN SİSTEMİ	LATİN SİSTEMİ	JAPON SİSTEMİ
<i>Yönelim</i>	Piyasa Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli	Ağ Yönelimli
<i>Firma Kavramı</i>	Aracı Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma	Kurumsal Firma
<i>Yönetim Kurulunun Yapısı</i>	Tek Fonksiyonlu (Yönetim)	İki Fonksiyonlu (Yönetim-Denetleme)	Opsiyonel (Fransa), (Genellikle Tek Fonksiyonlu)	Yönetim Kurulu ve Vekil Yöneticiler Kurulu (Gerçekte Tek Fonksiyonlu)
<i>Önemli Çıkar Grupları</i>	Hissedarlar	Bankalar, Çalışanlar	Holdingleler, Hükümet, Aileler	Yerel Bankalar, Diğer Finansal Kuruluşlar, Çalışanlar
<i>Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi</i>	Yüksek	Orta Seviyede/Yüksek	Orta Seviyede	Yüksek
<i>Kontrol Mekanizmasının Etkinliği</i>	Etkin	Etkin Değil	Etkin Değil	Etkin Değil
<i>Sahiplik Yoğunluğu</i>	Düşük	Orta Seviyede/Yüksek	Yüksek	Düşük/Orta Seviyede
<i>Performansa Dayalı Ödüllendirme Düzeyi</i>	Yüksek	Düşük	Orta Seviyede	Düşük
<i>Ekonomik İlişkilerin Süresi</i>	Kısa Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli	Uzun Vadeli

Kaynak: Weimer ve Pape, 1999, s. 153–154.

## ENTELLEKTÜEL SERMAYE

### Entellektüel Sermayenin Kapsamı

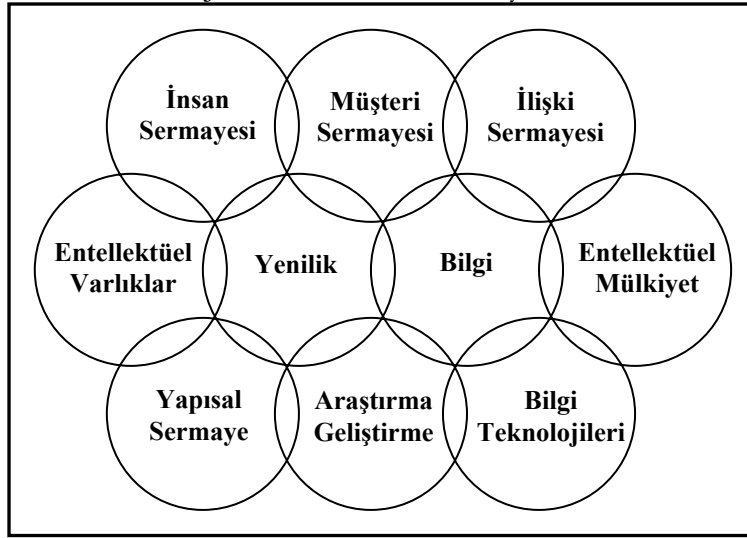
Bilgi ekonomisinin getirdiği yeni ekonomik yapılanmanın etkisiyle işletmelerin sahip oldukları maddi varlıkları kadar maddi olmayan varlıkları da önem kazanmıştır. Bu süreçte işletmelerin piyasa değerleri ile defter değerleri arasındaki fark giderek artmış ve toplam varlıklar içerisinde maddi olmayan varlıkların oranı yüksek boyutlara ulaşmış olup, firmanın piyasa değerinin

belirlenmesinde maddi olmayan varlıkların payı önemli ölçüde artmıştır. Bu çerçevede 21. yy. işletmelerinin başarısı entellektüel sermayenin kaldırıcı etkisi yaratma gücüne bağlı olmaktadır.

Son yıllarda, Brooking (1996), Saint-Onge (1996), Petrash (1996), Sveiby (1997), Edvinsson (1997), Stewart (1997), Sullivan (1998), Klein (1998) ve Bontis (1994, 1999)'ün çalışmalarında, *entellektüel sermaye* kavramı finansal ve fiziksel sermaye kavramları ile birlikte değerlendirilmektedir.

Entellektüel sermaye ile ifade edilmek istenen olgu, esnek ve stratejik tanımlamaları gerektirmektedir. Tanımlamalarda yer alan entellektüel sermaye kavramlarının birbirlerinden bağımsız olarak ele alınmaları durumunda, farklı anlamlar içermeleri sebebiyle entellektüel sermayenin tek ve kapsamlı bir tanımlama altında açıklanabilmesi mümkün olamamaktadır. İnsan sermayesi, müşteri sermayesi, yapısal sermaye, sosyal sermaye, ilişki sermayesi, organizasyonel sermaye ve süreç sermayesi gibi entellektüel sermaye unsurları tanımlamalarda farklı anlamlarda kullanılabilir. Ancak, söz konusu entellektüel sermaye unsurlarının tamamı entellektüel sermaye üst kümesi içerisinde yer almaktadır. Şekil 1' de entellektüel sermayeyi meydana getiren unsurlarından bazıları sunulmaktadır.

Şekil 1. Entellektüel Sermayenin Unsurları



Kaynak: Sullivan, 2002, s. 5.

Entellektüel sermaye unsurlarına yönelik tanımlamaların birbirlerinden farklı olması, tanımlamaları yapan kişi ve kurumların eğilimlerinin ve/veya yönelimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetimi ile ilgilenen kişiler bu kavramı bilgisayar destekli bilgi sistemleri yönetimi ile eş anlamlı olarak algılamakta ve bilginin tanımlanması, elde edilmesi, kullanım alanlarının genişletilmesi ve etkin bir biçimde yönetilmesi konuları ile ilişkilendirmektedirler. Diğer taraftan, sermaye piyasaları ile ilgilenen kişiler,

entellektüel sermayeyi işletmenin bir varlığı olarak ele alarak, entellektüel sermayenin artırılması, değerlemesinin yapılması, mali tablolar üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi ve bu çerçevede mevcut ve potansiyel yatırımcıların etkilenmesi konularına odaklanmaktadır. Benzer şekilde, hissedarların, yöneticilerin, yenilik ve ar-ge çalışmalarına önem veren kişilerin de entellektüel sermaye konusunu farklı bakış açıları altında değerlendirmeleri entellektüel sermaye ve unsurlarına yönelik olarak yapılan tanımlamaların çeşitlilik kazanmasına neden olmaktadır (Sullivan, 2002, s. 4-7).

1999 yılında Kanada'da gerçekleştirilen III. Uluslararası Entellektüel Sermaye Yönetimi Konferansı'nda entellektüel sermaye konusunda uzman 80 katılımcının tamamı, entellektüel sermaye içerisinde bulunan birçok unsurun da henüz açık ifadeler olarak tanımlanamadığını belirtmişlerdir (Seetharaman vd., 2002, s. 129).

### **Entellektüel Sermaye Kavramı**

Entellektüel sermaye kavramı ilk olarak John Kenneth Galbraith tarafından 1969 yılında kullanılmıştır. Galbraith, entellektüel sermayeyi yalnızca insan zekâsından kaynaklanan bir unsur olarak değil, entellektüel faaliyetler bütünü olarak ele almıştır (Pena, 2002, s. 180). Bu çerçevede ele alındığında, bütün bilgi türlerini içerisine alan entellektüel sermaye; işletmenin kültürünü, normlarını, değerlerini, grup dinamiklerini, bireylerin yeterlik ve yeteneklerini, kullandığı yazılımları, bilgisayar programlarını ve süreç haritalarını da kapsamaktadır (Ruth ve Bukowitz, 2001, s. 98).

OECD tarafından yapılan bir çalışmada, işletmenin maddi olmayan varlıkları yapısal sermaye (organizasyonel sermaye) ve insan sermayesi olmak üzere iki kategoride incelenmiş ve entellektüel sermaye kavramı da bu iki sermaye türünün ekonomik değeri olarak ifade edilmiştir. Söz konusu çalışmada yapısal sermaye kategorisi altında; işletmenin faydalandığı yazılım sistemleri, dağıtım şebekeleri ve tedarik zincirleri ele alınırken; insan sermayesi kategorisi altında da işletmenin bünyesinde bulunan insan kaynakları ile işletme dışında yer alan müşteriler ve tedarik kaynakları incelenmiştir (Öztürk ve Ban, 2003, s. 54).

Özellikle finans yöneticileri, entellektüel sermayenin finansal tablolar ve firma değeri üzerindeki etkilerine odaklanarak, bu kavramın tanımlanmasından çok ölçülmesi ve yönetilmesi üzerinde durmaktadırlar. Michael Malone ve Skandia AFS Şirketi'nin Entellektüel Sermaye Yöneticisi Leif Edvinsson entellektüel sermayeyi, insan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesi unsurlarından meydana gelen ve değeri, işletmenin piyasa değerinden defter değerinin çıkartılmasıyla hesaplanan bir bileşen olarak tanımlamaktadır (McElroy, 2002, s. 30).

Ekonomistler ise, entellektüel sermaye kavramının ana unsurunu oluşturan bilgiyi; toprak, işgücü, sermaye ve enerji gibi üretim faktörleriyle eş tutarak, sürekli olarak zenginleştirilmesi, desteklenmesi ve mümkünse de muhasebeleştirilmesi gereken önemli bir organizasyonel kaynak olarak nitelendirmektedirler (Öztürk ve Ban, 2003, s. 54).

Entellektüel sermaye kavramı oldukça farklı şekillerde tanımlanmasına karşın, tanımlamaların çoğunda benzer özelliklere rastlamak mümkündür. Tanımlamalarda entellektüel sermaye, sürekli geliştirilmesi gereken yenilenebilir bir kaynak, işletmenin gerçek yapısının anlaşılmasını kolaylaştıran ancak tam anlamıyla kontrol altına alınamayan organik bir süreç olarak görülmektedir.

### **Entellektüel Sermayenin Unsurları**

Entellektüel sermaye unsurları farklı biçimlerde sınıflandırılabilir. Bunlardan birisi de Keenan ve Aggestam (2001)'in entellektüel sermaye ile kurumsal yönetim konusundaki çalışmalarında yaptıkları sınıflandırmadır. Bu sınıflamada entellektüel sermaye unsurları; insan sermayesi, yapısal sermaye, yenilik sermayesi, müşteri sermayesi ve sosyal sermaye olarak incelenmektedir.

#### ***İnsan Sermayesi***

Entellektüel sermaye modellerinin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. İşletme çalışanlarının bireysel olarak kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri için sahip oldukları ve kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin, becerilerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir araya toplanmış biçimidir. İnsan sermayesi unsuru, ölçülmesi ve hesaplanması açısından entellektüel sermaye karmasının en problemlili kısmını meydana getirmektedir (Lynn, 1998, s. 119).

#### ***Yapısal Sermaye***

İşletme içerisinde insan sermayesi unsurlarını destekleyen bütün unsurları içine almaktadır. Yapısal sermaye; işletme stratejilerini, donanım, yazılım ve veri tabanlarını, üretim sistemlerini, patentleri ve markaları, iş programlarını, iş süreçlerini ve bu çerçevede kullanılacak her türlü bilgiyi kapsamaktadır. Firmadaki yapısal bilgiler güvenli bir biçimde muhafaza edilmeli, tekrar kullanmak için gerekli olduğunda kolayca bulunabilmeli ve böylece de bu bilgilerin şirketten ayrılan personele bağlı olarak değişmesine ve kaybolmasına izin verilmemelidir (Büyükozan, 2002, s. 37).

#### ***Yenilik Sermayesi***

Kökene organizasyonel değişimler olan bir sermaye türü olup, yaratıcılık ve yenilik ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Özellikle motivasyon, destek ve ödüllendirme sistemleri, rekabetçi bilginin toplanması, entellektüel varlık yönetimi ve organizasyonel eğitim konularına odaklanmaktadır.

#### ***Müşteri Sermayesi***

İşletmenin mevcut ve gelecekte elde etmeyi beklediği gelirleri üzerinde önemli etkisi olup, işletme ile müşterileri arasında kurulan ilişkilerden kaynaklanmaktadır. Müşteri ilişkilerinin değerinin işletmeye yönelik katkısı olarak da tanımlanabilen müşteri sermayesi, müşteri sayısının artırılmasını amaçlayan süreçleri, araçları ve teknikleri içerisine almaktadır. Müşteri sermayesinin ana unsurlarını pazarlama kanalları ile müşteri ilişkilerine yönelik bilgiler oluşturmaktadır (Ercan vd., 2003, s. 112).

#### ***Sosyal (Kültürel) Sermaye***

İnsan sermayesini, yapısal sermayeyi, yenilik sermayesini ve müşteri sermayesini içine alan ve bunları birbirlerine dönüştüren kapsamlı bir sermaye türüdür. Bu bağlamda, sosyal sermaye hem ilişkiler bütünü hem de bu ilişkiler



bütünü çerçevesinde firmanın kullanımına hazır hale getirilen varlıkları kapsamaktadır (Nahapiet ve Ghoshal, 1997, s. 35). Sosyal sermaye, bireyler ya da sosyal birimler arasında kurulan ilişkiler bütününden faydalanılarak elde edilen mevcut ve potansiyel kaynaklar olarak da tanımlanmakta olup, diğer bireylerin ve grupların sahip oldukları bilgilerden ve yeteneklerden faydalanılarak entellektüel sermayenin geliştirilmesine ve bu çerçevede değer yaratılmasına olanak sağlamaktadır.

### **KURUMSAL YÖNETİM-ENTELLEKTÜEL SERMAYE İLİŞKİSİ**

Kurumsal yönetim, firmanın amaçlarına ulaşılmasında içsel ve dışsal yapıdan kaynaklanan entellektüel sermaye unsurlarının harekete geçirilmesinden ve yönetilmelerinden sorumludur. Bu bağlamda kurumsal yönetim, işletmenin tamamının sahip olduğu entellektüel sermayeyi kapsayan bir entellektüel sermaye unsuru olarak incelenmelidir (Keenan ve Aggestam, 2001, s. 270). Kurumsal yönetim sistemlerinde ortak olan ve yukarıda sözü edilen dokuz unsurun entellektüel sermaye ile ilişkisi ve özellikleri aşağıda sunulmaktadır.

#### **Piyasa Yönelimli ve Ağ Yönelimli Sistemler ile Entellektüel Sermaye İlişkisi**

Kurumsal yönetim sistemleri, piyasa yönelimli ve ağ yönelimli sistemler olarak iki şekilde sınıflandırılabilir. Piyasa yönelimli sistemde; hissedarlar yönetsel karar alma süreçlerinde etkin rol oynamakta olup, bunun bir sonucu olarak da kurumsal kontrole olanak sağlayan dışsal bir kontrol mekanizması oluşmaktadır.

Ağ yönelimli kurumsal yönetim sisteminde ise, etkinliğin küçük bir grupta toplanması nedeniyle, kurumsal yönetim uygulamalarını kontrol edecek dışsal bir kontrol mekanizmasının varlığı söz konusu olmamaktadır. Bu sistemde güç, birbirleriyle iletişim halindeki hissedarlardan ve sürekli olarak bilgi alışverişinde bulunan yöneticilerden meydana gelen bir grupta toplanmakta olup, katılımcılar birbirleri ile belirli bir ağ dâhilinde ilişki kurmaktadır.

Piyasa yönelimli sistemde hissedarlar, birleşerek çıkar sağlamaya yönelik bir yapılanmaya gitmemekte olup, önceden belirlenmiş davranış şekillerine bağlı kalmayıp bireysel çıkarları çerçevesinde hareket etmektedirler. Hissedarların yönetsel karar alma süreçleri üzerindeki etkileri, belirli çıkar yapılanmaları çerçevesinde hareket eden ve bir gruba dâhil olan ağ yönelimli sistemlerdeki hissedarlara oranla daha fazla olmaktadır.

Piyasa yönelimli sistemlerde, yatırımcılar firma yöneticilerinin önemli bir fonksiyon üstlendiklerinin farkındadırlar. Bu sebeple de yöneticileri hissedar değeri yaratan unsurlar (value-drivers) olarak görmektedirler. Piyasa yönelimli kurumsal yönetim sisteminde, hissedarların etkin bir kontrol mekanizması görevi üstlenmeleri, firma ile ilgili bütün bilgilere eşit bir biçimde ulaşabilme hakkına sahip olmalarından ve bu hakkın yasalar çerçevesinde desteklenmesinden kaynaklanmaktadır (Grenfield ve Strickon, 1996).

Piyasa yönelimli sistem ile entellektüel sermaye arasındaki ilişki, yönetim kademelerinin entellektüel sermayenin artırılması konusundaki çabaları etrafında

şekillenmektedir. Bu sistem içerisinde yer alan hissedarların ve yatırımcıların amacı; kar rakamlarına ve kısa vadeli yatırımlara odaklanarak hızlı ve sürekli getiriler elde etmektir. Bu dar perspektifli odaklanma, firmanın finansal yönetim açısından nihai amacı olan firmanın piyasa değerinin maksimizasyonu ilkesinin geri plana itilmesine ve sürdürülebilir büyümenin en önemli unsurlarından bir tanesi olan uzun vadeli yatırımların ertelenmesine yol açmaktadır. Ayrıca, uzun vadeli ar-ge ve yenilik yatırımlarının azaltılması, küçülme politikalarının izlenmesi, çalışan sayısının azaltılması ile orta kademe yönetim yapılarının ve süreçlerinin yeniden düzenlenmesi gibi önlemlerle maliyetlerin azaltılmasına çalışılarak, karların artırılmasının amaçlanması, firmanın entelektüel sermayesinin bütün unsurlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Piyasa yönelimli kurumsal yönetim sistemlerinin bir diğer özelliği de, bu sistemlerde şirket evlilikleri (mergers), satın almalar (acquisitions) ve ele geçirmeler (take-overs) gibi finansal yeniden yapılanmaların sıklıkla görülmesidir. Yapılanma çalışmaları sürerken firma içerisinde karışıklıklar ortaya çıkmakta olup, farklı firma kültürlerinin, misyonlarının, vizyonlarının ve değerlerinin birbirine karışmasına bağlı olarak belirsizlikler ortaya çıkabilmektedir. Bu durum, özellikle uzun vadeli odaklanma sonucunda oluşan insan sermayesi ve yapısal sermayeyi olumsuz yönde etkilemektedir.

Ağ yönelimli sistemlerde, yönetsel karar alım süreçlerinde hissedarların bireysel bağlamdaki etkileri daha az olmakta, güç daha çok bankalarda, imtiyazlı gruplarda ya da ailelerde toplanmaktadır. Bu sistem dâhilinde belirli gruplar oluşturan hissedarların istikrarlı kısa vadenin aksine uzun vadeye yönelik bakış açıları, işletmenin performansının, özellikle de ar-ge çalışmalarından kaynaklanan performansın daha ön planda tutulmasını sağlamaktadır. Bu tür sistemlerde, düşmanca satın almalar, şirket birleşmeleri, borçlanma yoluyla satın almalar ve bunlardan kaynaklanan küçülme faaliyetleri daha nadir görülmekte olup, piyasa istikrarlı bir yapı içerisinde yer almaktadır. Bu istikrarlı yapı, ağ yönelimli kurumsal yönetim sistemlerinde entelektüel sermayenin gelişmesine ve entelektüel varlıkların kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaları ön plana çıkarmakta olup, firmanın sürdürülebilir büyüme ve değer maksimizasyonu amacına uygun hareket etmesini olanaklı kılmaktadır (Keenan ve Aggestam, 2001, s. 270).

Anglo-Sakson kurumsal yönetim sistemi piyasa yönelimli bir sistem iken, Alman, Latin ve Japon sistemi ağ yönelimli sistemlerdir.

### **Firma Kavramı İle Entelektüel Sermaye İlişkisi**

“Firma” kavramına yönelik geniş kabul gören bir tanımlama yapmak, yönetim literatürünün önemli problemlerinden birisini oluşturmaktadır. Weimer ve Pape (1999), firma kavramını iki farklı biçimde ele almaktadır. Bunlardan birisi, hissedarların etkili olduğu *aracı firma (instrumental firm)* diğeri ise, *kurumsal firma (institutional firm)*'dir. Firma tanımına yönelik bu iki kavram entelektüel sermaye yönetimi konusu ile de yakından ilişkilidir.

Aracı firma, hissedar değeri yaratılmasında kullanılan bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu kavram, entelektüel sermayenin hissedar değeri yaratmasına

odaklanmaktadır. Bir başka ifade ile entellektüel sermaye kurumsal yönetim ilkeleri ile uyum içerisinde olup hissedarların talepleri doğrultusunda hizmet etmektedir. Entellektüel sermayenin değer yaratan bir unsur olması nedeniyle hissedarlar ve yönetim kademeleri entellektüel sermayenin yaratılmasına ve kaldırma etkisinden yararlanılmasına odaklanmaktadır.

Kurumsal firma ise; hissedarlardan, kurumsal yöneticilerden, çalışanlardan, tedarikçilerden, müşterilerden ve kreditorlerden meydana gelen bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Moerland, 1995, s. 19). Kurumsal firmada çıkar gruplarının temel beklentisi olan firmanın sürekliliğinin sağlanması konusunun ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple daha az risk alınması, mevcut yapıların ve süreçlerin istikrarına ve devamlılığına önem verilip, değişim ve yenileştirme süreçlerine daha az önem verilmesi yeni bilgilerin yaratılması bağlamında başarısızlıkların yaşanmasına sebep olabilmektedir.

Alman, Latin ve Japon kurumsal yönetim sistemlerinde “kurumsal firma” ön planda iken, Anglo-Sakson sistemde “aracı firma” ön plandadır.

#### **Yönetim Kurulunun Yapısı İle Entellektüel Sermaye İlişkisi**

Kurumsal yönetim sistemlerinde yönetim kurulları genellikle tek fonksiyonlu ve iki fonksiyonlu olarak sınıflandırılmaktadır (Weimer ve Pape, 1999, s. 152–166). Tek fonksiyonlu yönetim kurulu; yetkilerin tamamını kendisinde toplayarak yönetimin bütün fonksiyonlarını yerine getirmekte, işletme içindeki profesyonel yöneticiler ile işletme dışındaki hissedarlar arasında bir ayrıma gitmemektedir.

İki fonksiyonlu yönetim kurulunda ise, bir yönetim kurulu, bir de denetim kurulu bulunmaktadır. Denetim kurulunun yönetim kurulunun faaliyetlerini izleme, yönetim kurulu üyelerini atama ve görevden alma yetkisi bulunmaktadır. Denetim kurulunun üyeleri kreditorler, ticari birliklerin ve sendikaların temsilcileri ile hissedar temsilcilerinden oluşmaktadır. Denetim kurulunun atanması hissedarlar tarafından yapılmaktadır. Burada, bireysel yatırımcıların denetim kurulu üyelerini atanmasındaki etkileri kreditorlere göre daha az olmaktadır.

Yönetim kurulunun yapısı ve entellektüel sermayenin yönetilmesi konuları arasındaki karşılıklı etkileşim diğer kurumsal yönetim unsurlarında olduğu gibi yönetim kurulunun yapısından çok, kurul üyelerinin yeteneklerine, deneyimlerine, uzmanlaşma seviyelerine ve vizyonel bakış açısına sahip olup olmadıklarına bağlı olmaktadır. Bu çerçevede, iki fonksiyonlu yönetim kurulu yapılanmalarında özellikle kreditorler ve sendikalar arasındaki çıkar çatışmaları, firmanın entellektüel sermaye yaratmasını ve bu sermayenin kaldırma etkisinden yararlanmasını zorlaştırmaktadır.

Gerek tek kademeli gerekse de iki kademeli yönetim kurulu yapılanmalarında, sorumlulukların ve önceliklerin belirlenmesi ile ve entellektüel sermayenin desteklenmesine ilişkin konular, kurul üyelerinin entellektüel sermaye entellektüel sermaye unsurlarına yönelik ilgilerinin ve bakış açılarının bir fonksiyonu olmaktadır. Firmanın entellektüel sermayesine gerektiğinde

önem verilmemesi, yönetim kademelerinin yönetim, denetleme ve sorumlulukların belirlenmesi konularındaki başarısızlığına işaret etmektedir.

Anglo-Sakson kurumsal yönetim sisteminde yönetim kurulu yalnızca yönetim fonksiyonunu yerine getirirken, Alman sisteminde hem yönetim hem de denetim fonksiyonlarını bir arada yürütmektedir. Latin sisteminde ise, genellikle tek fonksiyonlu yapı rağbet görmekte iken, Japon sisteminde yönetim kurulunun yanında vekil yöneticilerden meydana gelen bir kurul daha faaliyet göstermektedir. Ancak, temel yapı itibariyle, Japon sistemi de tek fonksiyonlu olarak sınıflanmaktadır.

### **Önemli Çıkar Grupları İle Entellektüel Sermaye İlişkisi**

Kurumsal yönetim konusu ile ilgili olarak, yönetim kurulu sistemi çerçevesinde ifade edilenler önemli çıkar grupları içinde geçerli olmaktadır. Bireysel yatırımcılar, kreditorler, tedarikçiler ya da yatırım firmaları kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyen çıkar grupları olarak ele alınabilmektedir. Bu grupların davranış şekilleri ve deneyimleri firmanın entellektüel sermayesinin artırılması, geliştirilmesi ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden faydalanılması amacıyla kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasında da önemli olmaktadır. Burada amaç, yönetim kurulu üyelerinin davranış şekillerinin ya da bu kurulların dinamiklerinin analizi değil, entellektüel sermayenin firmanın amaçları doğrultusunda kullanılması için gerekli olan temsil bilincinin ve bu yöndeki sorumlulukların belirlenmesidir.

Hissedarlar, Anglo-Sakson sisteminde en önemli çıkar grubu olarak göze çarparken; diğer sistemlerde daha geri planda kalmaktadırlar. Alman, Latin ve Japon sistemlerinde en önemli çıkar grupları; bankalar, holdingler, devlet, finansal yatırım kuruluşları, çalışanlar gibi belirli bir amaç doğrultusunda bir araya gelmiş topluluklardır.

### **Menkul Kıymet Borsalarının Önem Derecesi İle Entellektüel Sermaye İlişkisi**

Weimer ve Pape (1999), ulusal ekonomide borsaların önem derecesini kurumsal yönetim sistemlerinin tanımlanmasına ve karşılaştırılmasına etki eden önemli bir faktör olarak ele almaktadır. Ulusal borsaların kurumsal yönetim üzerindeki etkisi ülkeden ülkeye farklılıklar göstermektedir.

Menkul kıymet borsalarının önemi ile entellektüel sermaye arasındaki ilişkinin açıklanmasında faydalanılacak temel çıkış noktası yatırımcıların firma ve kurumsal yönetim konularındaki algılamaları ve çıkarımları olmaktadır. Yatırımcıların kurumsal yönetim çerçevesinde etkilendiği faktörler, doğrudan ya da dolaylı olarak, firmanın maddi varlıklarının ve entellektüel sermayesinin kullanımıyla ilişkili olmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarında yatırımcıların firmanın maddi varlıklarının yanı sıra entellektüel sermayesinin özellikleri hakkında da çıkarımlarda buldukları gerçeğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Kurumsal yönetim; işletmenin varlıklarının oluşturduğu sistemde yer alan entellektüel varlıkların geliştirilmesi, yönetilmesi ve yatırımcıların bu varlıklardan kaynaklanan finansal performans konusunda

haberdar edilmesi konularındaki faaliyetleri kapsamaktadır. Borsada işlem gören bir firmanın başarısı, belirli bir düzeye kadar, firmanın entellektüel sermayesi hakkındaki bilgilerin yatırımcılara açık ve şeffaf bir biçimde rapor edilmesine bağlı bulunmaktadır (Edvinsson, 2001, s. 336–373).

Menkul kıymet borsaları, Anglo-Sakson ve Japon sistemlerinde önemli roller üstlenirken, Alman ve Latin sistemlerinde daha az önemli olmaktadır.

### **Kontrol Mekanizmasının Etkinliği İle Entellektüel Sermaye İlişkisi**

Firmanın faaliyetlerini kontrol eden dışsal bir kontrol mekanizmasının varlığı ya da yokluğu kurumsal yönetim sisteminin yapısına bağlı olmaktadır. Weimer ve Pape (1999)'nin kurumsal yönetim sistemleri ve unsurları arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmasında bu tür bir kontrol mekanizması yalnızca Anglo-Sakson ülkelerindeki kurumsal yönetim sistemlerinde mevcut iken, Latin Ülkeleri, Almanya ve Japonya'daki sistemlerde mevcut değildir. Kurumsal yönetim faaliyetlerini kontrol eden bu tür mekanizmalar; firmaların hissedar değeri yaratma amaçlı kurumsal yapılanmalar olarak görüldüğü, en önemli çıkar grubunu bireysel hissedarların oluşturduğu, menkul kıymet borsalarının ekonomik sistem içerisindeki öneminin büyük olduğu ülkelerde yapılanmıştır. Söz konusu mekanizmanın varlığı ya da yokluğu ile entellektüel sermaye yönetimi arasındaki ilişki, firma kavramına yönelik olarak yapılan farklı algılamalara, sahiplik türüne ve kurumsal yönetim sisteminin yönelimine, yani piyasa yönelimli ya da ağ yönelimli olmasına bağlı olarak oldukça karmaşık şekillerde olabilmektedir.

Kurumsal yönetim faaliyetlerine yönelik kontrol mekanizması Anglo-Sakson sisteminde etkin bir biçimde faaliyet gösterirken; Alman, Latin ve Japon sistemlerinde kontrol mekanizması etkin bir biçimde faaliyet gösterememektedir.

### **Sahiplik Yoğunluğu İle Entellektüel Sermaye İlişkisi**

Sahiplik yoğunluğu, Weimer ve Pape (1999)'nin açıklamaları ışığında, sistemin yönelimine, firma kavramına yönelik olarak yapılan farklı algılamalara ve önemli çıkar gruplarının niteliklerine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Bireysel yatırımcıların ön plana çıktığı piyasa yönelimli sistemlerde firma, hissedar değeri yaratma aracı olarak görülmekte ve sahiplik yoğunluğu nispeten düşük seviyede olmaktadır. Kontrol, yaygın bir biçimde olup, çok sayıda hissedara bağlıdır.

Ağ yönelimli sistemlerde ise yoğunlaşma daha az sayıdaki grup çerçevesinde şekillenmektedir. Çeşitlendirilmiş ve nispeten yoğunlaşmamış sahipliklerin kurumsal yönetim üzerindeki etkisi daha az olmaktadır. Bu sebeple, bu tip sahiplikler ile firmanın entellektüel sermayesi arasındaki ilişki yeterince sağlam olamamaktadır. Bu durum, firmanın entellektüel sermayesinin anlaşılmasını ve yönetilmesini olumsuz yönde etkilemektedir. Sahiplik yoğunluğunun nispeten daha az sayıdaki grubun elinde olması durumu firmanın entellektüel sermayesinin yönetimi açısından daha problemleri durumlara sebep olmaktadır.

Bireylerin bilgisizliği, yeteneksizliği, uygulamadaki isteksizlik gibi nedenlerden dolayı entellektüel sermaye konusunda yeterince uzman olmayan kurumsal yönetim sistemlerinde, firmanın entellektüel sermayesinin yönetilmesi ve bu sermayenin kaldırıcı etkisinden yararlanılması konusundaki temsil sorumluluklarının belirlenmesinde ve yönetim faaliyetlerinin bu sorumluluklar çerçevesinde yürütülmesinde eksiklikler gözlemlenmekte ve sıkıntılar yaşanabilmektedir.

### **Performansa Dayalı Ödüllendirme Sistemleri İle Entellektüel Sermaye İlişkisi**

Weimer ve Pape (1999)'nin kurumsal yönetim konusundaki çalışmasında, yöneticilerin performansı ve ödüllendirilmesi ile kurumsal yönetim sistemleri arasındaki ilişki, piyasa yönelimli sistemlerde “yüksek”; ağ yönelimli sistemlerde ise “düşük” olarak nitelendirilmektedir. Kurumsal yönetim ile entellektüel sermaye arasındaki ilişki çerçevesinde, üzerinde durulması gereken temel konu, yönetim kademelerinin ödüllendirilmesi ile firma performansı arasındaki ilişkinin boyutu olmaktadır. Oldukça kapsamlı ve çelişkilerle dolu bir olgu olan performans ve ödüllendirme arasındaki bu ilişki farklı ödüllendirme yaklaşımları ile çözülmeye çalışılmaktadır. Ancak buradaki temel amaç, değer yaratmak amacıyla entellektüel sermayenin yaratılması, geliştirilmesi ve kullanılması çerçevesinde doğacak sorumlulukların belirlenmesi, bunların dağıtılması ve yönetimin bu konuda göstereceği performans arasındaki uyumun sağlanması olmalıdır. Bunu sağlamanın yolu; entellektüel sermayenin firmanın tamamı üzerindeki etkisinin gözlemlenmesi amacıyla bir veya daha fazla yöneticinin entellektüel sermaye unsurlarını incelemesi olmaktadır. Önem verilmesi gereken bir diğer konu da, entellektüel sermayenin çıkar grupları açısından değer yaratılması amacı ile yöneticilerin kişisel menfaatlerini ön plana çıkarma amaçları arasındaki dengenin kurulabilmesidir.

Anglo-Sakson kurumsal yönetim sisteminde performansa dayalı ödüllendirme sistemleri yoğun bir biçimde kullanılmakta iken, Latin sisteminde daha az kullanılmaktadır. Alman ve Japon sistemlerinde ise, performansa dayalı ödüllendirme sistemleri fazla ilgi görmemektedir.

### **Ekonomik İlişkilerin Süresi İle Entellektüel Sermaye İlişkisi**

Weimer ve Pape (1999)'nin çalışmasında ekonomik ilişkiler, kısa vadeli ve uzun vadeli ekonomik ilişkiler olarak ele alınmaktadır. Gelauff ve Den Broeder (1996) piyasa yönelimli sistemin sermayeye, işgücüne, mal ve hizmetlere yönelik piyasaların değişen koşullara adaptasyon sürecini hızlandırdığını, böylelikle de uzun vadeli ve istikrarlı ilişkilerin kurulamadığını savunmaktadır. Bu durum, Weimer ve Pape (1999)'nin çalışmalarında da savunulmakta olup, ABD, İngiltere, Kanada ve Avustralya piyasalarının yukarıda belirtilen yapılanmalar göstermeleri bu görüşü desteklemektedir. Benzer şekilde, sürekli bir değişim içerisinde olan piyasaların ve buna bağlı olarak da ekonomik ilişkilerin belirgin bir yönetim miyopisine yol açabilmektedir. Bu miyopi, firmanın uzun vadeli bakış açısı yerine kısa vadeli bir bakış açısı altında yönetildiğine işaret

## Kurumsal Yönetim Bakış Açısıyla Entellektüel Sermaye

etmektedir. Buna göre, uzun vadeli ekonomik ilişkilere odaklanan Latin ve Japon kurumsal yönetim sistemleri, ağ yönelimli sistemlerin temel karakteristiklerinin ve kurumsal olarak nitelendirilen firmaların birer yansımalarıdır.

Kurumsal yönetimde ekonomik ilişkilerin süresi ile entellektüel sermaye arasında ilişki, firmanın mevcut entellektüel sermayesinin geliştirilmesini ve entellektüel sermayenin kaldıraç etkisinden yararlanılmasını içermektedir. Yönetim; finansal ya da maddi sermaye ile birlikte ele alınarak mevcut ve/veya kullanıma hazır entellektüel sermayenin ortaya çıkartılması, geliştirilmesi ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden faydalanılması aşamalarında kendi kendini yönetebilme ve kendini bu aşamaların meydana getirdiği süreçle ilişkilendirmeden sorumlu tutmaktadır.

Kısa ve uzun vadeli zaman süreçleri, çeşitli unsurların bileşiminden oluşan entellektüel sermayeyi farklı biçimlerde etkilemektedir. Radikal ekonomik değişimler, farklılaştırılmış piyasalar ve hızlı teknolojik değişimler kurumsal yönetim uygulamalarını işletmenin entellektüel sermayesinin bir parçasını oluşturan yenilik sermayesine karşı daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Diğer taraftan; bir anda ortaya çıkan kısa vadeli piyasa talepleri; bilgi, işletme yapılanmaları ve iş süreçleri gibi yenilik sermayesi unsurlarının piyasaya olabildiğince hızlı bir şekilde adaptasyonunu gerektirmektedir. Ancak, hızlı sonuçların alınmasına yönelik olarak yapılan kısa vadeli müdahaleler genellikle çalışanların uzun vadeli bir bakış açısı altında eğitilmesine yönelik çalışmaları aksatmakta olup, bunun sonucunda yapısal sermayenin geliştirilmesi süreci olumsuz yönde etkilenmektedir.

Kısa vadeli zaman süreçlerinde, yeni müşterilere ve yeni ürünlerin pazarlanması için gerekli olan müşteri sermayenin geliştirilmesine yönelik çalışmalara ağırlık verilmektedir. Bu bağlamda, uygulamaların hızlı bir şekilde yerine getirilmesine yönelik çalışma grupları oluşturulmalı ve yapısal sermayenin kullanımına önem verilmelidir. Uzun vadeli zaman süreçleri; müşteriler öncelikli olmak üzere diğer çıkar gruplarını da ilgilendiren yenilik ve yapısal sermaye çerçevesinde göreceli olarak daha kararlı ve programlı uygulamalar şeklinde kendini gösteren müdahalelere izin vermektedir.

## SONUÇ

Firmaların maddi olmayan sermayesini oluşturmaya ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden yararlanmaya odaklanan entellektüel sermaye ile hissedarların ve diğer tüm çıkar gruplarının haklarının korunmasını ve bu çerçevede söz konusu çıkar grupları arasındaki ilişkilerin yapısını düzenleyen kurumsal yönetim anlayışı arasında kavramsal bağlantı ve önemli ortak noktalar bulunmaktadır. Gerek entellektüel sermaye kavramının, gerekse de kurumsal yönetim uygulamalarının ortak noktasını firmanın değer yaratma amacını ana amaç olarak benimsenmesi ile sosyal ve kültürel olguların değer yaratma sürecinde karşılıklı etkileşiminin farkında olmaları oluşturmaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının entellektüel sermaye yaratma ve bu sermayenin kaldıraç etkisinden yararlanması 21. yy. işletmelerinin başarısını ya

da başarısızlığını belirleyen en önemli faktör olacaktır. Kurumsal yönetim, işletmenin sahip olduğu entellektüel sermayeyi unsurlarını kapsayan bir üst entellektüel sermaye unsuru olmaktadır. Bir başka ifade ile kurumsal yönetim, fiziksel ve finansal sermaye gibi entellektüel sermayeden de sorumlu olmaktadır.

Bu sebeple Avrupa Birliği'ne girmeye hazırlanan Türkiye'nin de kendi firmalarının entellektüel sermayesine dinamizm kazandırmak ve sinerji yaratmak amacıyla kurumsal yönetim uygulamalarına önem vermesi gerekmektedir. Açıklık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ile iyi yönetim ve etik kavramlarının daha sıkı bir biçimde uygulamaya konması, Türk firmalarının Avrupalı rakipleri karşısında rekabet gücünü artıracak, doğrudan sermaye yatırımcıları ve artan hissedar değeri sebebiyle de portföy yatırımcıları için Türkiye'yi daha cazip hale getirecektir.

#### KAYNAKÇA

Büyüközan, G. (2002), "Entellektüel Sermaye Yönetimi", **KalDer Forum Dergisi**, Nisan-Mayıs-Haziran.

Edvinsson, L. (2001), "Developing Intellectual Capital at Skandia", **Long Range Planning**, Vol: 30, Number: 3.

Ercan, M. K., Öztürk, M. B. ve Demirgüneş, K. (2003), **Değere Dayalı Yönetim ve Entellektüel Sermaye**, Gazi Kitabevi, Ankara.

Ghizzoni, F. (2003), "The Role of Corporate Governance in Foreign Investment Flow to Turkey", **Corporate Governance Conference**, Koç University, İstanbul, 07-08.11.2003.

Greenfield, S. ve Strickon, A. (1996), **Entrepreneurship and Social Change**, Lanham, University Press of America.

Gürbüz, O ve Engincan, Y. (2004), **Kurumsal Yönetim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler**, Literatür Yayınevi, İstanbul.

Keenan J. ve Aggestam M. (2001), "Corporate Governance and Intellectual Capital: Some Conceptualizations", **Corporate Governance**, Vol: 9, Number: 4.

Lynn, B. (1998), "Intellectual Capital", **The Management Accounting Magazine**, Vol: 72 Number: 1.

McElroy, M. W. (2002), "Social Innovation Capital", **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 3, Number: 1.

Moerland, P. (1995), "Alternative Disciplinary Mechanisms in Different Corporate Systems", **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol: 26.

Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1997), "Social Capital, Intellectual Capital and the Creation of Value in Firms", **Academy of Management Proceedings**.

OECD (1998), **OECD Principles of Corporate Governance**.

Öztürk, M. B. ve Ban Ü. (2003), "Entellektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerine Etkisi", **Asomedy Dergisi**, Nisan.

Öztürk, M. B. (2004), "Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Kurumsal Yönetim Uygulamaları", **III. Ulusal Orta Anadolu Kongresi**, Kırşehir, 29-30 Nisan.



Pena, I. (2002), "Intellectual Capital and Business Start-up Success", **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 3 Number: 2.

Ruth, L. W. ve Bukowitz W. R. (2001), "The Yin and Yang of Intellectual Capital Management: The Impact of Ownership on Realizing Value from Intellectual Capital", **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 2, Number: 2.

Seetharaman, A., Sooria H. B. Z. ve Saravan A. S. (2002), "Intellectual Capital Accounting and Reporting in The Knowledge Economy", **Journal of Intellectual Capital**, Vol: 3, Number: 2.

Sullivan, P. H. (2000), **Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value**, John Wiley & Sons Inc., New York.

Weimer, J. ve Pape J. (1999), "Taxonomy of Systems of Corporate Governance", **Corporate Governance**, Vol: 7 Number: 2.

World Bank (1999), **Ukrainian Corporate Governance Manual**.  
www.tsrbsb.org.tr