

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

ENTEGRE RAPORLAMADA DEĞER YARATMA SÜRECİ VE SERMAYE ÖGELERİNİN ANALİZİ

VALUE CREATION PROCESS AND ANALYSIS OF CAPITAL ELEMENTS IN INTEGRATED REPORTING

Begüm ÖKTEM* 
Recep ÖKTEM** 

Öz

Çalışmada öncelikle entegre raporlama kavramı tanımlanarak, amacı ve kapsamı açıklanmıştır. Ardından entegre raporlamada değer yaratma süreci ve sermaye ögeleri açıklanmış, entegre düşünce ve örnek olay incelemelerine yer verilmiştir. Bu kapsamda IFRS Sürdürülebilirlik İttifakı'nın Entegre Düşünce ve Strateji Grubu tarafından dünyanın en yenilikçi şirketleri olarak belirlenen şirketlerden, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ABN Ambro Bank, ING Bank ve NN Grup şirketleri seçilerek, bu şirketlerin 2023 yılında yayınladıkları raporlarda değer yaratma süreci incelenmiştir. Ardından, ilgili bankaların entegre raporlama sürecindeki sermaye ögelerini temsil eden değerleri belirlenerek, entropi yöntemi ve TOPSİS yöntemi ile analiz edilmiştir. Entropi yöntemine göre, sermaye ögelerinden en önemlisi, en yüksek önem ağırlık değerine sahip olan fikri (*entelektüel*) sermaye olarak belirlenmiştir. TOPSİS yöntemine göre optimum alternatif, max C* değerine sahip olan ING Bank olarak belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Entegre Raporlama, değer yaratma süreci, entropi, TOPSİS

Jel Sınıflandırması: M40, M49

* Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Muhasebe ve Vergi Bölümü, İstanbul, E-mail: begumoktem@marmara.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6175-0452>

** Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, Muhasebe ve Vergi Bölümü, İstanbul, E-mail: recep.oktem@marmara.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0350-4912>

How to cite this article/Atıf için: Öktem B, Öktem R. (2025). Entegre Raporlamada Değer Yaratma Süreci Ve Sermaye Ögelerinin Analizi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 47(2), 175-195. DOI: 10.14780/muiibd.1522790

Makale Gönderim Tarihi: 26.07.2024

Yayına Kabul Tarihi: 11.01.2025

Benzerlik Oranı: %11



Content of this journal is licensed under a Creative Commons
Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Abstract

In the study, firstly, the concept of integrated reporting is defined, its purpose and scope are explained. Then, the value creation process and capital elements in integrated reporting are explained, and integrated thinking and case studies are included. In this context, ABN Ambro Bank, ING Bank and NN Group companies operating in the banking sector were selected from among the companies determined to be the most innovative companies in the world by the Integrated Thinking and Strategy Group of the IFRS Sustainability Alliance, and the value creation process of these companies was examined in the reports they published in 2023. Then, the values representing the capital elements in the integrated reporting process of the relevant banks were determined and analyzed with the entropy method and TOPSIS method. According to the entropy method, the most important of the capital elements was determined as the intellectual capital with the highest importance weight value. According to the TOPSIS method, the optimum alternative was determined as ING Bank with the max C* value.

Key words: Integrated Reporting, value creation process, entropy, TOPSIS

Jel Classifications: M40, M49

1. Giriş

Günümüzde paydaş ihtiyaçlarının değişmesi, finansal raporlarda sunulan bilginin ötesinde yeni raporlama şekillerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunlardan biri entegre raporlamadır.

Entegre raporlama, gelişen kurumsal raporlama sisteminin bir parçası olup, IIRC tarafından yayınlanan Entegre Raporlama Çerçevesi'nde şu şekilde tanımlanmıştır: “Bir entegre rapor bir kuruluşun stratejisinin, kurumsal yönetiminin, performansının ve beklentilerinin kuruluşun dış çevresi bağlamında kısa, orta ve uzun vadede değer yaratmayı nasıl sağlayacağını kısa ve öz bir şekilde bildirilmesidir.” (IIRC, 2021).

Entegre raporlama hem finansal hem de finansal olmayan yönler dahil olmak üzere iş operasyonları ve performanslarına ilişkin bütünsel bir bakış açısına olanak tanıyan bir çerçevedir (Aroraa vd.,2022).

Bu tanımlardan hareketle entegre raporlama, finansal bilgilerin ötesinde finansal olmayan bilgilerin de hesaba katılmasını, ölçülmesini ve raporlanmasını gerektiren bir raporlama şekli olup, kurumsal raporlamanın bir parçası olarak konumlanmıştır.

2. Entegre Raporun Amacı ve Kapsamı

Entegre Raporlama Çerçevesi'nde entegre raporun amacı; “Finansal sermaye sağlayan taraflara bir kuruluşun zaman içinde nasıl değer yaratacağını, değeri koruyacağını ve tüketeceğini açıklamaktır.” (IIRC, 2021:5). Ayrıca, entegre rapor, finansal ve finansal olmayan bilgilerin raporlanmasında bir kuruluşun gelecekteki değer yaratma planlarına ilişkin rapora entegre etmeyi amaçlamaktadır (Villiers ve Sharma, 2020). Dolayısıyla hem finansal hem de diğer konularda ilgili bilgiler içerir (IIRC, 2021).

Finansal olmayan raporlamayı da içeren entegre raporların yayınlanması geleneksel finansal raporlamaya kıyasla daha zor olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni, finansal olmayan

raporlamada, öncelikle finansal olmayan bilginin ölçülebilir hale getirilmesi ve daha sonra raporlanması gerektiğidir.

Bu durumla ilişkili olarak, Aroraa, Lodhiab ve Stone (2022), yaptıkları çalışmada, farklı sektörlerle ait altı kuruluşu gözlemleyerek, hazırlayıcıların entegre raporlamaya ilişkin algılarını küresel bir perspektiften incelemiştir. Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmenin finans şefi; “Bir şeyi ölçerseniz bu bir performans ölçütü haline gelir” demiştir. Ayrıca yönetim kurulunun “sorumlu bir banka” olacaklarını söylemesi üzerine; herkesin bir vizyon beyanı olduğunu ve paydaşların “Bunu nasıl ölçüyorsunuz, sorumlu bir banka olduğunuzu nasıl biliyorsunuz?” sorusuna yanıt olarak “Ölçütlerimiz var ve bu ölçütleri kurumsal raporumuzda paylaşıyoruz” şeklinde ifade etmiştir (Aroraa vd., 2022). Finans şefinin ifadeleri, yukarıda açıklanan duruma örnek teşkil etmekte ve entegre raporlama hazırlanırken, finansal olmayan verilerin ölçülmesi ve performans ölçütlerinin önemini vurgulamaktadır.

2.1. Entegre Raporlamada Değer Yaratma Süreci

“Değer”e atfedilen anlam, iş dünyasının, toplumun ve çevrenin karşılıklı yarar sağlayacak şekilde bir arada var olma boyutunu değiştirmede kritik öneme sahiptir (Adams, 2015). Bir entegre rapor bir kuruluşun zaman içinde nasıl değer yarattığını, değer koruduğunu ve tükettiğini açıklar (IIRC, 2021). Bu kapsamda, entegre raporlamanın odak noktası, etkileri ölçmekten ziyade bir kuruluşun nasıl değer yarattığını ele almaktır, ancak muhasebeciler, sürdürülebilirlik uygulayıcıları ve araştırmacılar, bunun çoklu sermaye modeli altında nasıl yapılabileceğine bugüne kadar çok az önem vermiştir (Adams, 2015).

Bir işletme tarafından zaman içinde yaratılan değer işletmenin faaliyetleri ve çıktıları tarafından sermaye ögeleri üzerinde yaratılan artışlar, azalmalar veya dönüşümlerle gerçekleşir. Bu değerlerin birbiriyle ilişkili iki unsuru vardır – yaratılan, korunan veya tüketilen değer: (IIRC, 2021).

- İşletmenin kendisi için, sermaye sağlayıcılar için finansal getiriyi etkiler,
- Diğerleri (paydaşlar ve toplum) için yaratılan değer.

İşletmeler değer yaratmayı amaçlamasına rağmen, genel sermaye stoğu da net bir düşüşe uğrayabilir ya da hiçbir net değişiklik yaşanmayabilir. Böyle durumlarda, değer tüketilir veya korunur (IIRC, 2021).

Adams (2015), IIRC’nin değer kavramını eleştirmekte, “yatırımcılar için değer” değil “toplum için değer”in benimsenmesini savunmaktadır. Ancak “yatırımcılar için değer” ile uyumlu hale getirilmediği sürece bunun gerçekleşmeyeceğini ifade etmektedir (Adams, 2015).

2.2. Entegre Raporlamada Sermaye Ögeleri

Entegre rapor, işletmenin stratejisine ve iş modeline atıfta bulunur ve bu unsurları finansal, üretilmiş, entelektüel, insani, sosyal ve ilişkisel ve doğal sermayeyle ilişkilendirir (Villiers ve Sharma, 2020).

IIRC tarafından yayınlanan Entegre Raporlama Çerçevesi'nde sermaye ögeleri ve tanımları şu şekildedir;

- Finansal sermaye: Bir işletmenin mal üretimi veya hizmet sağlama amacıyla kullanımına sunulanlar ile borçlanma, öz sermaye veya hibe gibi finansman yoluyla ya da faaliyetler veya yatırımlar yoluyla edinilenleri kapsar (IIRC, 2021).
- Üretilmiş sermaye: Bir işletmenin mal üretimi veya hizmet sağlama amacıyla kullanımına sunulan üretilmiş fiziksel nesneleri kapsar. Binalar, ekipmanlar, altyapı vb. (IIRC, 2021).
- Fikri sermaye: Patentler, telif hakları, yazılımlar, haklar ve lisanslar gibi fikri mülkiyet ile zımni bilgi, sistemler, prosedürler ve protokoller gibi “kuruluşa ait sermaye”yi kapsar (IIRC, 2021).
- İnsan sermayesi: İnsanların yeterlilikleri, kabiliyetleri, deneyimleri, yenilik yapma motivasyonları ve bir işletmenin kurumsal yönetim çerçevesine, risk yönetimi yaklaşımına ve etik değerlerine uyumu, bir işletmenin stratejisini anlama, geliştirme ve uygulama kabiliyetleri, sadakatleri, süreç, ürün ve hizmetleri geliştirme motivasyonları ve liderlik etme, yönetme ve işbirliği yapma kabiliyetlerini kapsar (IIRC, 2021). Bu anlamda güvenli bir çalışma ortamı, mesleki gelişim ve katılım politikası ile çalışanların aldığı teşvik ve ücretlendirme politikası çalışanların verimliliğini ve bağlılığını artırır (Ribeiro vd., 2024).
- Sosyal ve ilişkisel sermaye: Paylaşılan normlar, ortak değerler ve davranışlar, paydaşlarla olan ilişkiler ve bir işletme tarafından geliştirilen ve işletmenin dış paydaşlarıyla birlikte korumak için çalıştığı karşılıklı güven ve etkileşime girme isteği, bir işletmenin geliştirdiği marka ve itibarla ilgili maddi olmayan varlıkları, bir kuruluşun faaliyet gösterme ehliyetini kapsar (IIRC, 2021). Müşteri memnuniyeti ve sadakati, marka bilinirliği ve değeri, paydaşlarla diyalog, yerel altyapının geliştirilmesine yönelik ürün veya hizmetlerin tanıtım ve reklamına yapılan yatırımlar ve politikalar; müşteri tabanının arttırılmasına katkıda bulunur, sonuç olarak gelir elde edilir ve şirketin piyasa değeri artar (Ribeiro vd., 2024).
- Doğal sermaye: Bir işletmenin ürün veya hizmetler sunmasını sağlayan yenilenebilir ve yenilenemez doğal kaynaklar ve süreçlerdir. Hava, su, toprak, madenler ve ormanlar, biyolojik çeşitlilik ve ekosistem sağlığını kapsar (IIRC, 2021). Bu bağlamda, çevre politikalarının benimsenmesi ve çevre mevzuatına uyum yoluyla çevrenin korunması, kurumsal finansal performansı etkileyen çevre cezaları ile maliyetlerin azaltılmasını mümkün kılmaktadır (Ribeiro vd.,2024).

2.3. Entegre Raporlamaya İlişkin Görüşler

Yapılan bir araştırmada çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren kuruluşların entegre raporlamaya ilişkin görüşleri şu şekilde özetlenmiştir (Aroraa vd., 2022):

1. Entegre raporlama değer yaratma öyküsünün iletilmesine yardımcı olur, aynı zamanda kuruluşların yalnızca kısa vadeli düşünceler ve finansal konular yerine orta ve uzun vadeli değer yaratmaya odaklanmasını sağlayan çerçeveyi savunur.

2. Entegre raporlama esnekliklidir. Entegre raporlama diğer raporlama modelleriyle karşılaştırıldığında, daha az kuralcı, çeşitli sektörler için uygun ve bir kuruluşun performansını yansıtan göstergeleri seçip bunlara odaklanarak bir kuruluşun öyküsünü raporlamanın bir yolu olarak görülmektedir.
3. Entegre raporlama finansal ve finansal olmayan bilgilerin entegrasyonuna yardımcı olur. Bu, niteliksel ve niceliksel performans bilgilerini entegre etmeye teşvik eden entegre raporlama çerçevesinin yol gösterici ilkesidir. Bir kuruluşun daha zengin ve daha kapsamlı bir görünümünü sağlamak için bilgi akışlarını birbirine bağlar. Ayrıca kuruluşların, değer yaratmak için kullandıkları ve raporlarda ele alınması gereken finansal olmayan kaynakların da olduğunu fark etmelerine yardımcı olur.
4. Entegre raporlama, performans bilgilerinin ötesinde raporlamaya yönelik bir araçtır. Entegre raporlama yalnızca kurumsal performans raporlama aracı olarak görülmemektedir. Kurumsal raporlamanın iyileştirilmesi konusunda rehberlik sağlar, kuruluşun ideolojisini, nasıl çalıştığını, kullandığı sermayeleri ve nasıl değer yarattığını gösterir. Kuruluşlar, işin farklı alanlarıyla etkileşime girerek, kullandıkları birden fazla kaynak üzerinde daha fazla denetim elde edebilirler. Aynı zamanda kuruluşları, daha geniş bir paydaş yelpazesinin bilgi ihtiyaçları için raporlamaya teşvik eder.

3. Entegre Düşünce ve Örnek Olay İncelemeleri

Entegre düşünce, bir işletmenin çeşitli işletme ve fonksiyonel birimleri arasındaki ilişkileri ve sermaye öğelerini aktif şekilde hesaba katmasıdır (IIRC, 2021). Entegre Düşünce ve Strateji Grubu (IFRS Sürdürülebilirlik İttifakının özel ilgi grubu), dünyanın en yenilikçi şirketlerinden bazılarını bir araya getirerek iş birliği yapabilmelerini, birbirlerinden öğrenebilmelerini, birbirlerinin düşüncelerine meydan okuyabilmelerini ve uygulamaları paylaşabilmelerini sağlar (IFRS Integrated thinking case studies, 2024).

Entegre Düşünce ve Strateji Grubu'nun örnek olay çalışmaları, entegre düşüncenin farklı sektörlerdeki uluslararası kuruluşların iş modelleri ve stratejileri üzerinde nasıl dönüştürücü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (IFRS Integrated thinking case studies, 2024). Bu nedenle çalışmada öncelikle ilgili şirketlerden bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ABN Ambro Bank, ING Bank ve NN Grup şirketleri seçilmiş ve bu şirketlerin 2023 yılında yayınladıkları raporlarda değer yaratma süreci incelenmiştir. Değer yaratma sürecine ilişkin yorumlarda, çalışmanın son bölümünde sermaye öğeleri analiz edildiğinden, ilgili bankaların iş modeli ve sürdürülebilir kalkınmaya katkısı kısaca değerlendirilmiştir.

3.1. ABN Ambro Bank

ABN Ambro Bank, Hollanda'nın önde gelen bankalarından biri olup, kişilere ve işletmelere finansal hizmet ve danışmanlık sağlamaktadır. Faaliyetleri büyük ölçüde kredi verme ve yatırım hizmetlerinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca istihdam, satın alma ve diğer iş uygulamaları yoluyla da etkisi mevcuttur (ABN Ambro Bank NV Integrated Annual Report, 2023).

Tablo 1: ABN Ambro Bank'ın Değer Yaratma Süreci

Şirket Adı: ABN AMBRO- 2023	FİNANSAL SERMAYE	İNSAN SERMAYESİ	FİKRİ SERMAYE	SOSYAL SERMAYE	ÜRETİLMİŞ SERMAYE	DOĞAL SERMAYE
GİRDİ	-152 Milyar Euro müşteri mevduatı ve tasarruflar -6.3 milyar Euro net faiz geliri -24.1 milyar Euro özsermaye	-20.872 toplam çalışan sayısı	-2023 yılında 696 milyar Euro bilişim teknolojisi harcaması -108 milyon Euro maddi olmayan duran varlık	-18 kredi veren müşteri, 2 takas müşteri ve 747 şirket yatırım yoluyla devreye girdi -ABN Ambro Vakfı aracılığıyla 1.2 milyar Euro toplumsal yatırım yapıldı	-Hollanda genelinde 25 banka şubesi -Tedarikçilerin %91'i ABN Ambro Davranış Kodu'nu imzalıyor	-Şube, ofis ve ulaşımda kullanılan enerji 63 GwH
İŞ MODELİ	Amacı: Gelecek nesiller için daha iyi bankacılık Stratejik sütunlar: Müşteri deneyimi, Sürdürülebilirlik, Geleceğe hazır banka Ticari faaliyetleri: Banka hizmetleri, Riskin finansmanı ve yönetimi, Yeniden yatırım yapma ve getirileri paylaşma					
ÇIKTI	- 9.8 milyar Euro müşterilere ödenen faiz -2.6 milyar Euro yatırımcılara ödemeler —847 milyon Euro kurumlar vergisi ödemesi	-Çalışanlara maaş olarak 2,5 milyar Euro ödendi -eğitime harcanan 40 milyon Euro'luk faydalar ve gelişim	-%99.98 internet ve mobil bankacılığın kullanılabilirliği -Video bankacılık yoluyla varlıkların %94'ü ve tüketici toplantılarının %74'ü düzenlendi	-Sürdürülebilirlik risk değerlendirmesinde spesifik insan hakları bağlantısı bulunan 357 vaka -100'den fazla finans koçu	-230.8 milyar Euro ipotek ve krediler ile şirketlere verilen avanslar	-Sürdürülebilirlik varlık hacmi %34 -2023'te 40'tan fazla anlaşmada döngüsel ekonomi anlaşmalarına 275 milyon Euro taahhüt edildi
SONUÇ	-Hisse başına kazanç 2.99 euro -%12 özsermaye getirisi	-%82 çalışan bağlılığı -Yeni işe alınanlar;2.243; %55.46'sı şirket içi adaylardan oluşuyor	-Veri gizliliği ihlalleriyle ilgili 161 müşteri şikayeti -Hollanda'daki diğer düzenleyici veya gönüllü kuralların ihlalleriyle ilgili 122 müşteri şikayeti	%31: alt seviyede çeşitlilik ve katılım -Net tavsiye skoru; -(-17) Bireysel & işletme bankacılığı (tüketici) -(-46) Bireysel & işletme bankacılığı (işletme müşterileri & ekosistem) -12 Refah yönetimi -0 Kurumsal bankacılık	-%14 ipotekli Pazar payı -%16 KOBİ'lerin Pazar payı -(-1) Net tavsiye skoru - (-46) KOBİ'lerin Net tavsiye skoru	-C02 emisyonlarından, -Kapsam 1: kendi faaliyetlerinden 1.73 ton kton -Kapsam 2:kendi faaliyetlerinden 2.59 kton -Kapsam 3: kendi faaliyetlerinden 2.59 kton. 40.449 kton CO2bankanın kredi verme ve yatırım faaliyetleri sonucunda salındı (kapsam 3)

Desteklene Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Katkısı	SKH 8: “İnsana yakışır işgücü ve ekonomik büyüme”	Katkı: Şirketlere ve bireylere verilen krediler ile ekonomik büyümeyi ve istihdamı destekler. Ayrıca asgari çalışma standartlarını belirlenmiştir ve insan haklarını borç verme kriterlerine dahil edilmiştir. Daha dezavantajlı kesimleri buluşturacak girişimleri destekleyerek, insanları işgücüne dahil eder.
	SKH 12: “Sorumlu üretim ve tüketim”	Katkı: Geçiş kredileri ile şirketlerin daha sürdürülebilir iş modellerine uyum sağlamasına yardımcı olur. Ayrıca şirketlere israfı ve kıt doğal kaynakların tüketimini azaltan krediler sağlayarak döngüsel ekonominin finansmanına yardımcı olur.
	SKH 13: “İklim eylemi”	2050 yılına kadar tüm portföylerde net sıfıra ulaşma hedefiyle yol haritası geliştirir. Bunu yapmak için işletmelerin karbon emisyonlarını nasıl azaltacağı konusunda yakın işbirliği içinde çalışır. Ayrıca ipotek müşterilerini evlerini daha enerji verimli hale nasıl getirecekleri konusunda bilgilendirir. 2030 yılına kadar karbon nötr olmak amacıyla, ayak izini azaltmak amacıyla kendi karbon ayak izini ölçmeye başlamıştır.

Kaynak: ABN Ambro Bank NV, (2023), Integrated Annual Report, <https://www.abnamro.com/en/about-abn-amro/information/download-centre?selectedTabs=Integrated%20Annual%20Report%202023>

ABN Ambro Bank’ın değer yaratma süreci incelendiğinde, iş modeli olarak, ticari faaliyetleri; banka hizmetleri, riskin finansmanı ve yönetimi, yeniden yatırım yapma ve getirileri paylaşma olarak belirtilmiştir. Amacı; gelecek nesiller için daha iyi bankacılık olup müşteri deneyimi, sürdürülebilirlik, geleceğe hazır banka, stratejik sütunlar olarak ifade edilmiştir. Sürdürülebilir kalkınmaya katkı kapsamında, “SKH 8: İnsana yakışır işgücü ve ekonomik büyüme”, “SKH 12: Sorumlu üretim ve tüketim” ve “SKH 13: İklim eylemi”ne katkısı faaliyetler kapsamında detaylı olarak açıklanmıştır.

3.2. ING Bank

ING Bank, faaliyetleriyle Avrupa’nın önde gelen evrensel bankası olup, perakende (bireysel) ve toptan bankacılık hizmeti sunmaktadır (ING Bank Annual Reports, 2023).

Tablo 2: ING Bank’ın Değer Yaratma Süreci

Şirket Adı:	FİNANSAL SERMAYE	İNSAN SERMAYESİ	FİKRİ SERMAYE	SOSYAL SERMAYE	ÜRETİLMİŞ SERMAYE	DOĞAL SERMAYE
ING-2023						
GİRDİ	-52 milyar Euro özsermaye -674 milyar Euro mevduat -140 milyar Euro ihraç edilen borç	-62,845 çalışan -Kalkınma ve eğitim -Yaşam gücü ve çalışma koşullarına odaklanma -Çeşitlilik, katılım ve aidiyet	-Bilgi, beceri ve deneyim -İş değerleri	-750.000’lik ana/birincil müşteri artışı -Ortaklıklar ve koalisyon oluşturma	-Tesis ve ekipman -Şubeler ve ofisler -ING (Özel) Bulutun Benimsenmesi (%63) ve Temas Noktası (%64) -Satın alınan hizmetler	-29.000 ton CO2e (kapsam 1,2 ve kapsam 3 iş seyahati) Toplam faaliyetlerin ayak izi
Strateji	Fark yaratmak. Amacı: İnsanları hayatta ve iş hayatında bir adım önde olmalarını sağlamak. Öncelikleri: Üstün müşteri deneyimi ve sürdürülebilirlik kalbinde. Olanaklar: Sorunsuz dijital hizmetler sunma, ölçeklenebilir teknoloji & faaliyetler özelliğini kullanma, güvende kalma, çalışanların tüm potansiyelini ortaya çıkarma.					

İŞ MODELİ	-Müşteri türüne göre uyarlanmış tam teşekküllü bankacılık hizmeti sunmak. -Müşterilerine verdiği söz; bankacılığı sorunsuz hale getirmek, ilerlemenin önündeki engelleri kaldırmak ve insanlara karar verme ve ilerleme konusunda güven vermektir.					
	-Özel şahıslar ve küçük KOBİ'LER		Özel kişiler: Önce mobil Küçük KOBİ'ler: önce dijital, sonra mobil Uzaktan satış ve servis ekipleri tarafından desteklenir			
	-Daha büyük Kobi'ler ve orta ölçekli şirketler		Birincil yüzyüze kişisel ilişki modeli Sektör uzmanları Dijital hizmetler tarafından desteklenir			
	-Kurumsal müşteriler ve finans kurumları		Sektör uzmanlığıyla yüzyüze kişisel ilişki modeli Küresel erişime sahip ağ, sürdürülebilirlik öncüleri Dijital hizmetler tarafından desteklenir.			
ÇIKTI	-Toplam gelir 22,6 milyar Euro -Ücret geliri 3,6 milyar Euro -Net sonuç 7,6 milyar Euro	-Üst düzey yönetimde %31 kadın -Hibrit çalışma -Kurumsal sağlık endeksi -Çalışan cirosu %9	- İstikrarlı risk ağırlıklı varlıklar -Yüksek hizmet ve sistem kullanılabilirliği -Güncel ve yeterli müşteri tanıma (KYC) kontrolleri -Düşük risk maliyetleri/kredi zarar karşılıkları	Sağlanan finansal ürün ve hizmetler -Net tavsiye puanı 10 perakende pazarından 5'te 1.sırada -%62'si yalnızca mobil cihazlardan yararlanılan müşteriler -Güvenilir marka	-%63 (Özel) bulutta iş yükü -%64 Touchpoint'i kullanan müşteri çevrimiçi trafiği -Bireysel bankacılık için %99,56 ve perakende bankacılık için %100 kanal kullanılabilirliği -%34 faaliyet işgücü -%71 dijital endeks skoru	-Geçiş finans etmek için 115 milyar Euro seferber edildi -İklimle ilgili girişimler konusunda işbirliği -26.3 milyar Euro hayırsever katkıları -Finansal /mali sağlık -29.5 milyar Euro fosil yakıt bakiyesi
SONUÇ	-Güçlü performansı sürdürme -Çekici bir hissedar getirisi sağlama	-Yetenek ve liderliği çekmek, geliştirmek ve elde tutmak -Kapsayıcı bir ortam sağlama -Mükemmel bir çalışan deneyimi verimlilik ve güvenlik sunma	-Üstün bir müşteri deneyimi sunma -Sorunsuz bir dijital deneyime olanak sağlama -Yenilikçi bir yaklaşım uygulama -Müşterilere adil davranmaya odaklanma	-Evet süresini kısaltma -Paylaşılan hizmetlerden ve yeteneklerden yararlanma -Pazara çıkış süresini iyileştirme -Operasyonel dayanıklılık ile Pazar lideri olma	-İstenmeyen risklerin alınmaması -Hizmetler ve sistemlere ulaşım ve güvenliği -Müşteri verilerinin güvenliği ve emniyeti -Güçlü ve dayanıklı borç verme kitabı	Faaliyetlerde net sıfırı hedefleme -Yeşil geçiş finansmanı ihtiyacını destekleme -Terra ile portföyleri net sıfıra yönlendirme Çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) danışmanlığı sağlama -Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları (ESR) çerçevesine uyum -Toplumsal dayanıklılığına yardımcı olma

ETKİ	-Kolay, anında, kişisel deneyim. Yerel uzmanlar, sektör uzmanlığı ve sürdürülebilir öncülerıyla küresel erişim -Yeni iş yapma yöntemlerinin tanımlanması, sürdürülebilirlik etkisi ile ekonomik büyümenin dengelenmesi -Tedarikçilerin ve ortakların potansiyelinden yararlanmak -Çalışanların tüm potansiyelini açığa çıkaran doğru liderler, beceriler ve organizasyon -Sürdürülebilir ve çekici bir getiri sağlanması
PAYDAŞLAR	-Müşteriler, Gezegen & Toplum, Ağ, Çalışanlar, Hissedarlar
Desteklene Sürdürülebilir kalkınma hedefleri	SKH 8: “İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme” SKH 10: “Eşitsizliklerin azaltılması” SKH 12: “Sorumlu üretim ve tüketim” SKH 13: “İklim eylemi”

Kaynak: ING Bank, (2023), <https://www.ing.com/Investors/Financial-performance/Annual-reports.htm>

ING Bank değer yaratma süreci incelendiğinde, iş modeli olarak, müşteri türüne göre uyarlanmış tam teşekküllü bankacılık hizmeti sunduğu belirtilmiştir. Müşterilerine verdiği söz; bankacılığı sorunsuz hale getirmek, ilerlemenin önündeki engelleri kaldırmak ve insanlara karar verme ve ilerleme konusunda güven vermektir. Şirketleri büyüklüklerine göre sınıflandırarak (özel şahıslar ve küçük KOBİ’ler, daha büyük KOBİ’ler ve orta ölçekli şirketler, kurumsal müşteriler ve finans kurumları), verdikleri hizmetin yüz yüze veya dijital olarak farklılaştığı görülmektedir. Sürdürülebilir kalkınmaya katkı kapsamında, “SKH 8: İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme”, “SKH 10: Eşitsizliklerin azaltılması”, “SKH 12: Sorumlu üretim ve tüketim” ve “SKH 13: İklim eylemi” olarak belirtilmiş, hangi ürün veya hizmetler kapsamında katkı sağladığı ile ilgili detaylı açıklamaya yer verilmemiştir.

3.3. NN Grup

NN Grup, Avrupa ve Japonya’da faaliyet gösteren bir finansal hizmetler şirkettir. Faaliyetleri, finansal ürünler ve hizmetler sunmak, danışmanlık hizmeti vermektir (NN Grup Annual Report, 2023).

Tablo 3: NN Grup’un Değer Yaratma Süreci

Şirket Adı: NN GRUP 2023	FİNANSAL SERMAYE	İNSAN SERMAYESİ	FİKRİ SERMAYE	SOSYAL& İLİŞKİSEL SERMAYE	ÜRETİLMİŞ SERMAYE	DOĞAL SERMAYE
GİRDİ	-Hissedar özsermayesi: 19.6 milyar Euro -Brüt prim geliri: 13.2 milyar Euro	- Toplam çalışan sayısı+/-16.000 -Eğitim ve gelişme için harcanan tutar: 15.8 milyar Euro -Hayat sigortası, hayat dışı sigorta ve bankacılık hizmetleri	İç süreçler, sistemler ve kontroller	-Müşteriler: yaklaşık 19 milyon -İş ortakları ve tedarikçiler -Diğer kilit paydaşlar (örn; düzenleyiciler)	Şirketin ürünleri, ofisleri ve diğer fiziki varlıkları	-Kullanılan toplam enerji: 33 GwH (kullanılan elektriğin %69’u yenilenebilir enerji)

İŞ MODELİ (NE YAPIYORUZ)	Hayat sigortası, hayat dışı sigorta ve bankacılık. İşveren olarak rolü: Açık, güvenli ve kapsayıcı bir çalışma ortamını teşvik etmek. İş ortağı olarak rolü: Stratejik ve sorumlu bir iş ortağı olmak. Aşağıdaki 4 unsur döngü halindedir: 1-Ürün geliştirme ve fiyatlandırma: Toplumsal ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürün ve hizmetler geliştirir. Deneyimleri ve güçlü risk anlayışı, cazip sigorta çözümlerini adil bir fiyata sunabildikleri anlamına gelir. 2-Dağıtım: Ürünlerini doğrudan müşterilere, acenteler ve broker'lar aracılığıyla dahil çeşitli kanallara aracılığıyla dağıtır. Çapraz satış fırsatları için ölçeği ve çeşitli işletme ayak izini kullanır. 3-Talepler ve faydalar: Daha basit kişiselleştirilmiş talep teslim süreci de dahil olmak üzere kusursuz bir müşteri deneyimi elde etmek için dijital yeteneklerini kullanır. 4-Yatırımlar: Alınan sigorta primlerini ve ücretleri yatırım için kullanır. Yatırımlar için çeşitlendirilmiş bir risk profiline sahiptir ve Sorumlu Yatırım Çerçevesi tarafından yönlendirilir. Gelir: Ürün ve hizmetler karşılığında ödenen sigorta primleri ve ücretler yoluyla gelir elde eder. Yapılan yatırımların karşılığını alır. Kar: Kar, giderlerden sonra kalandır. Bunlar tazminat ödemeleri, emeklilik sosyal yardımları, müşteri mevduat faizleri, değer düşüklükleri ve işletme maliyetlerini (örn,ücretler) içerir.					
ÇIKTI	-Yatırımcılara toplam temettü ve faiz ödemeleri: 880 milyon Euro - Hisse geri alım programı: 250 milyon Euro -Ödeme gücü oranı: %197	-Toplam ücretler, yan haklar ve emeklilik katkı payları: 1,663.8 milyar Euro -Üst düzey yönetici pozisyonlarındaki kadınlar: %40 -Çalışan bağlılığı puanı: 7.8	-Müşteriler ve araçlar için süreçlerin dijitalleştirilmesi ve otomatikleştirilmesi -Toplam yönetim giderleri: 2,206 milyon Euro	-Emeklilik hakları ve ödenen tazminat talepleri: 13.3. milyar Euro -Toplam vergi katkısı: 2.578 milyon Euro -Toplam katkı: 20.1 milyon euro -Desteklenen toplam kişi sayısı: 401.000 (kümülatif, 2022-2023)	-Net tavsiye puanı: -Hollanda işletmesi: piyasa ortalaması ile eşdeğer, -Uluslararası işletmeler (piyasa ortalamasıyla karşılaştırıldığında) piyasa ortalamasının üstünde.	-Sera gazı emisyonları: 10 kiloton CO2 karbon kredileri ile telafi edilir -Tescilli yatırım portföyüne ilişkin karbon ayakizi: 39 tCO2e/eurom yatırım -İklim çözümlerine yapılan yatırım:10.8 milyar Euro -iklim çözümleri ile tahmini kaçınılan/ önlenen emisyonlar: 770 KtCO2e
SONUÇ	-Müşteriler: Müşterilere, gönül rahathğı sunar: ürünler ailelerini, sağlıklarını, gelirlerini, – şirketlerini ve mülklerini korumaya yardımcı olur. Ayrıca kişisel verileri korur, ipotek sağlar ve emeklilikte istikrarlı bir gelir kaynağı sağlar. -Çalışanlar: Çalışanlara ücret ve diğer sosyal hakları sağlar. Emekliliklerine katkıda bulunur. Ayrıca beceri, eğitim ve kariyer gelişimi için fırsatlar sunar. İlham verici ve kapsayıcı bir çalışma ortamı sağlar. -Yatırımcılar: Yatırımcılara dayanıklı ve büyüyen uzun vadeli sermaye üretimi sağlamaya kararlıdır. Bunu gerçekleştirmek için finansal gücünü, ölçeğini ve uluslararası ayakizini kullanarak güçlü bir bilanço tutmakta ve sağlam finansal getiriler yaratır. -Toplum: İnsanların ve gezegenin refahına katkıda bulunur. Yatırım ve sigortalama konusunda uzun vadeli ve sorumlu bir yaklaşım benimser, çevre üzerinde doğrudan ve dolaylı etkiyi azaltmak için çalışır. Vergiler, araçlar ve diğer iş ortaklarına yapılan ödemeler ile topluma katkı sağlar ve ekonomiyi destekler.					

Desteklenen Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri	SKH 1: “Yoksulluğa son” SKH 3: “Sağlıklı ve kaliteli yaşam” SKH 5: “Toplumsal cinsiyet eşitliği” SKH 7: “Erişilebilir ve temiz enerji” SKH 8: “İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme” SKH 12: “Sorumlu üretim ve tüketim” SKH 13: “İklim eylemi”
--	---

Kaynakça: NN Grup, (2023), Annual Report, <https://www.nn-group.com/investors/annual-reports.htm>

NN Grup değer yaratma süreci incelendiğinde, iş modeli olarak, hayat sigortası, hayat dışı sigorta ve bankacılık olarak ifade edilmiştir. İşveren olarak rolü: Açık, güvenli ve kapsayıcı bir çalışma ortamını teşvik etmek; iş ortağı olarak rolü: stratejik ve sorumlu bir iş ortağı olmaktır. Ürün geliştirme ve fiyatlandırma, dağıtım, talepler ve faydalar, yatırımlar olarak 4 unsurun döngüsü açıklanmıştır. Gelir ve karın kapsamı belirtilmiştir. Sürdürülebilir katkı kapsamında, “SKH 1:Yoksulluğa son”, “SKH 3: Sağlıklı ve kaliteli yaşam”, “SKH 5: Toplumsal cinsiyet eşitliği”, “SKH 7: Erişilebilir ve temiz enerji”, “SKH 8: İnsana yakışır iş ve ekonomik büyüme”, “SKH 12: Sorumlu üretim ve tüketim”, “SKH 13: İklim eylemi” olarak belirtilmiş, ayrıntılı açıklamaya yer verilmemiştir.

4. Uygulama

Entegre düşüncede sermaye ögelerinin aktif bir şekilde hesaba katılması önem arz etmektedir. Bu nedenle çalışmada ilgili bankaların sermaye ögeleri öncelikle entropi yöntemi ve ardından TOPSİS yöntemi ile analiz edilmiştir.

4.1. Entropi Yöntemi

Entropi, olasılık dağılımıyla temsil edilen bilgi içindeki belirsizliğin bir ölçüsüdür. Ağırlıklara karar vermek için çok sayıda yöntem (örneğin, AHP/ANP, özvektör yöntemi) kullanıldığından, çeşitli niteliklerin ağırlıklarını ölçmek için entropi kullanılabilir. Entropi analizi objektif bir ağırlıklandırma yöntemidir; Kriterlerin ağırlıkları karar (değerlendirme) matrisindeki değerler esas alınarak karar vericiler tarafından belirlenir. Entropi ölçümünde, bir kriterin ağırlığı; değeri büyük ölçüde değiştiğinde daha büyük olur, bu da onun daha fazla etkiye sahip olduğunu gösterir (Wu ve Lin, 2012).

Bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ABN Ambro Bank, ING Bank ve NN Grup’un 2023 yıllık raporlarında entegre raporlama sürecindeki sermaye ögelerini temsil eden değerleri şu şekilde belirlenmiştir:

1. Finansal sermaye: Özsermaye
2. İnsan sermayesi: Toplam çalışan sayısı
3. Fikri (Entelektüel) sermaye: Maddi olmayan duran varlıklar

4. Sosyal & ilişkisel sermaye: Müşteri sayısı

5. Üretilmiş sermaye: Şube sayısı

6. Doğal sermaye: Kullanılan enerji

Entropi uygulanmasının aşamaları şu şekildedir (Wu ve Lin, 2012; Gök-Kısa ve Perçin, 2018);

1. Aşama: Karar matrisinin oluşturulması

Karar matrisi, n adet alternatifi değerlendirmek için m adet kriter kullanılarak aşağıdaki gibi oluşturulur.

$$D = [X_{ij}]_{n \times m} \quad A_i \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1m} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2m} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ X_{n1} & X_{n2} & \dots & X_{nm} \end{bmatrix} \quad i = 1, 2, \dots, n; j = 1, 2, \dots, m \quad (1)$$

ABN Ambro Bank, ING Bank ve NN Grup'un 2023 yıllık raporlarında entegre raporlama sürecindeki sermaye öğelerine ilişkin temsili değerlerine göre karar matrisi oluşturulmuştur;

Tablo 4: ABN Ambro Bank, ING Bank Ve NN Grup'un Karar Matrisi

KARAR MATRİSİ						
Banka/ Kriter	Özsermaye (milyon Euro)	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar(milyon Euro)	Müşteri sayısı	Şube sayısı (ülke)	Kullanılan enerji (GwH)
ABN AMBRO	24.100	20.872	108	5	13	63
ING BANK	52.000	62,845	1,198	38	40	33,72
NN GRUP	19.600	16.000	1,270	19	11	33

2. Aşama: Normalizasyon

Karar matrisindeki değerler farklı birimler kullanılarak ölçülebildiğinden, tutarlılık ve karşılaştırılabilirliği sağlamak amacıyla karar matrisi normalize edilir. Bu işlem aşağıdaki formül yardımıyla gerçekleştirilir.

$$p_{ij} = x_{ij} / \sum_{p=1}^n x_{pj} \quad i = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

Tablo 5: ABN Ambro Bank, ING Bank Ve NN Grup'un Normalize Karar Matrisi

NORMALİZE KARAR MATRİSİ						
Banka/Kriter	Özsermaye (milyon Euro)	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar(milyon Euro)	Müşteri sayısı	Şube sayısı (ülke)	Kullanılan enerji (GwH)
ABN AMBRO	0,2518	0,5651	0,9776	0,0806	0,2031	0,4856
ING BANK	0,5433	0,0017	0,0108	0,6129	0,625	0,2599
NN GRUP	0,2048	0,4331	0,0114	0,3064	0,1718	0,2543

3.Aşama: Entropi değerlerinin (e_j) hesaplanması

$$e_j = -k \cdot \sum_{i=1}^n p_{ij} \cdot \ln(p_{ij}) \quad (3)$$

Öncelikle; $p_{ij} \cdot \ln(p_{ij})$ değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 6: ABN Ambro Bank, ING Bank Ve NN Grup'un Kriterlere İlişkin Değerler

KRİTERLERE İLİŞKİN DEĞERLER $p_{ij} \cdot \ln(p_{ij})$						
Banka/Kriter	Özsermaye (milyon Euro)	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar(milyon Euro)	Müşteri sayısı	Şube sayısı (ülke)	Kullanılan enerji (GwH)
ABN AMBRO	-0,3472	-0,3225	-0,0220	-0,2030	-0,3237	-0,3507
ING BANK	-0,3314	-0,0108	-0,0490	-0,3000	-0,2937	-0,3502
NN GRUP	-0,3247	-0,3623	-0,0513	-0,36243	-0,30266	-0,34823

Ardından, $k = 1/\ln(n)$ olarak hesaplanmaktadır. Burada k , $0 \leq e_j \leq 1$ ifadesini sağlayan sabit bir sayıdır ve çalışmada 3 banka incelendiğinden;

$k = 1/\ln(3)$; $k = 0,91023$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 7: Kriterlere İlişkin Entropi Değerleri

KRİTERLERE İLİŞKİN ENTROPİ DEĞERLERİ						
$k = 1/\ln(n)$ $k = 0,91023$	Özsermaye (milyon Euro)	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar(milyon Euro)	Müşteri sayısı	Şube sayısı (ülke)	Kullanılan enerji(GwH)
e_j	0,9133	0,6333	0,1114	0,7878	0,8375	0,9550

4.Aşama: d_j (farklılaşma derecesi) ve w_j (önem ağırlığı) belirlenmesi

Her kritere ait bilginin farklılık derecesini temsil eden d_j değerleri şu şekilde elde edilmektedir.

$$d_j = 1 - e_j$$

d_j değerleri ne kadar yüksekse ilgili kriterin önemi de o kadar yüksek olmaktadır.

$$w_j = d_j / \sum_{k=1}^m d_k \quad (4)$$

Tablo 8: e_j (entropi skoru), d_j (farklılaşma derecesi) ve w_j (önem ağırlığı) Değerleri

e_j (entropi skoru), d_j (farklılaşma derecesi) ve w_j (önem ağırlığı)						
	Özsermaye (milyon Euro)	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar(milyon Euro)	Müşteri sayısı	Şube sayısı (ülke)	Kullanılan enerji(GwH)
d_j	0,0866	0,3666	0,8885	0,2121	0,1624	0,0449
w_j	0,0491	0,2081	0,5044	0,1204	0,0922	0,0255

Entropi kriterlerin sonuçları ve sıralamasına göre; ilk sırada fikri (entelektüel) sermaye (maddi olmayan duran varlıklar) yer almaktadır. Ardından sırasıyla, insan sermayesi (toplam çalışan sayısı); sosyal & ilişkisel (müşteri sayısı) sermaye; üretilmiş sermaye (şube sayısı); finansal sermaye (özsermaye) ve doğal sermaye (kullanılan enerji) olarak yer almaktadır. Bu analize göre, en yüksek önem ağırlık değerine sahip sermaye ögesi, fikri (entelektüel) sermaye ve son sırada ise doğal sermaye yer almaktadır. Bu durum sermaye ögelerinde fikri (entelektüel) sermayeye verilen önemin diğer sermaye ögelerine kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Doğal sermaye ise, diğer sermaye ögelerine göre en az öneme sahiptir.

4.2. TOPSİS Yöntemi

TOPSIS yönteminin amacı ideal çözümü ve negatif ideal çözümü tanımlamaktır. İdeal çözüm, fayda kriterlerini maksimum, maliyet kriterlerini ise minimum yapan çözümdür; Negatif ideal çözüm ise maliyet kriterlerini maksimuma çıkarırken fayda kriterlerini minimuma indirir. Optimum alternatif, ideal çözüme en yakın ve negatif ideal çözüme en uzak olandır (Wu vd., 2008). TOPSIS yönteminin kullanılmasının sebebi, yöntemin karmaşık algoritmalar içermemesi, hesaplamada excel programı ile çalışılabilmesi, kısa sürede sonuç vermesi ve sonuçların yorumlanmasının kolaylığıdır (Tekinay ve Batı, 2022).

TOPSIS yönteminin aşamaları şu şekildedir (Wu vd., 2008);

1.Aşama: Karar matrisinin oluşturulması

Değerlendirmeye esas kriterler belirlenip ağırlık katsayıları hesaplanarak karar matrisi oluşturulur.

$$D = \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_i \end{matrix} \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1j} & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2j} & X_{2n} \\ \vdots & \vdots & & \vdots & \vdots \\ x_{i1} & x_{i2} & \dots & x_{ij} & x_{in} \end{bmatrix} \quad (5)$$

Burada:

A_i : olası alternatifler, $i = 1, 2, \dots, m$

x_j : Alternatiflere ait kriterler, $j=1, 2, \dots, n$

x_{ij} : Her bir alternatif A_i 'nin her bir x_j kriterine göre performans derecesidir.

Tablo 9: ABN Ambro Bank, ING Bank Ve NN Grup'un Karar Matrisinin Oluşturulması

Ağırlıklandırma	0,049	0,208	0,504	0,120	0,092	0,025
KARAR MATRİSİ						
Banka/Kriter	Özsermaye	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar	Müşteri sayısı	Şube sayısı	Kullanılan enerji
ABN AMBRO	24.100	20.872	108	5	13	63
ING BANK	52.000	62.845	1,198	38	40	33,72
NN GRUP	19.600	16.000	1,270	19	11	33

2.Aşama: Karar matrisinin normalize edilmesi

Karşılaştırılabilir ölçek elde edilmesi için her kritere ait değerler o kriterlerin kareleri toplamının kareköküne bölünerek normalleştirilir ve normalleştirilmiş karar matrisi elde edilir.

Normalizasyon işlemi için “vektör normalizasyonu” kullanılarak Normalize Matris elde edilmiştir. Normalizasyon için,

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n x_{ij}^2}}, \quad j = 1, 2, \dots, n; \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (6) \quad \text{Formülü kullanılmıştır.}$$

Tablo 10: ABN Ambro Bank, ING Bank Ve NN Grup’un Karar Matrisinin Normalize Edilmesi

Ağırlık	0,049		0,208		0,504		0,120		0,092		0,025	
Banka/ Kriter	Özsermaye		Toplam çalışan sayısı		Maddi olmayan duran varlıklar		Müşteri sayısı		Şube sayısı		Kullanılan enerji	
ABN AMBRO	24.100	580.810.000	20.872	435.640.384	108	11.664	5	25	13	169	63	3.969
ING BANK	52.000	2.704.000.000	62.845	3.949.494.025,00	1,198	1,435	38	1.444	40	1.600	33,72	1.137,03
NN GRUP	19.600	384.160.000	16.000	256.000.000	1,270	1,612	19	361	11	121	33	1.089

Ağırlık	0,049	0,208	0,504	0,120	0,092	0,025
Banka/Kriter	Özsermaye	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar	Müşteri sayısı	Şube sayısı	Kullanılan enerji
ABN AMBRO	0,397	0,306	0,999	0,116	0,299	0,800
ING BANK	0,858	0,922	0,011	0,888	0,920	0,428
NN GRUP	0,323	0,234	0,011	0,444	0,253	0,419

3.Aşama: Ağırlıklandırılmış normalize matrisin oluşturulması

Bu matris R’nin her sütununun (İkinci adımda elde edilen normalleştirilmiş karar matrisi) ilgili ağırlıklarla ($w = W_1, W_2 \dots W_n$) çarpılır ve V matrisi oluşturulur:

$$V_{ij} = R_{ij} * W_{ij} \quad (7) \quad \text{formülü kullanılarak V matrisi oluşturulmuştur.}$$

Tablo 11: Ağırlıklandırılmış Normalize Matrisin Oluşturulması

Ağırlık	0,049	0,208	0,504	0,120	0,092	0,025
Banka/Kriter	Özsermaye	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar	Müşteri sayısı	Şube sayısı	Kullanılan enerji
ABN AMBRO	0,019	0,063	0,503	0,014	0,027	0,020
ING BANK	0,042	0,191	0,005	0,106	0,084	0,010
NN GRUP	0,015	0,048	0,005	0,053	0,023	0,010

4.Aşama: İdeal (A*) ve negatif (A-) ideal çözümün belirlenmesi

$$A^* = \{(\max V_{ij} \mid j \in J), (\min V_{ij} \mid j \in J'), i=1,2,\dots,m\} \quad (8)$$

$$A^- = \{(\min V_{ij} \mid j \in J), (\max V_{ij} \mid j \in J'), i=1,2,\dots,m\} \quad (9)$$

Burada,

$j = \{j = 1,2,\dots,n \mid j \text{ fayda kriterlerine aittir}\}$

$j' = \{j = 1,2,\dots,n \mid j \text{ maliyet kriterlerine aittir}\}$

Pozitif ve negatif ideal çözümler belirlenir.

Tablo 12: Pozitif Ve Negatif İdeal Çözümlerin Belirlenmesi

Ağırlık	0,049	0,208	0,504	0,120	0,092	0,025
Banka/Kriter	Özsermaye	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar	Müşteri sayısı	Şube sayısı	Kullanılan enerji
ABN AMBRO	0,019496	0,063726	0,503934	0,014026	0,027511	0,020011
ING BANK	0,042066	0,191877	0,00559	0,106596	0,084648	0,01071
NN GRUP	0,015856	0,048851	0,005926	0,053298	0,023278	0,010482
İdeal çözüm değerleri	0,042066	0,191877	0,503934	0,106596	0,084648	0,020011
Negatif ideal çözüm değerleri	0,015856	0,048851	0,00559	0,014026	0,023278	0,010482

İdeal çözüm değerleri her bir kriterin max değeri olmak üzere; **{0,042066; 0,191877; 0,503934; 0,106596; 0,084648; 0,020011}**

Negatif ideal çözüm değerleri her bir kriterin min değerleri olmak üzere; **{0,015856; 0,048851; 0,00559; 0,014026; 0,023278; 0,010482}**

5.Aşama: Her alternatif için İdeal (pozitif) ve ideal olmayan (negatif) çözümler arasındaki uzaklığın hesaplanması

İdeal uzaklıkların hesaplanması için;

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^*)^2} \quad i=1,2,\dots,m \quad (10) \text{ formülü kullanılmıştır.}$$

Tablo 13: İdeal (Pozitif) Çözümler Arasındaki Uzaklığın Hesaplanması

Ağırlık	0,049	0,208	0,504	0,120	0,092	0,025	
Vij	Özsermaye	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar	Müşteri sayısı	Şube sayısı	Kullanılan enerji	S*
ABN AMBRO	0,000509	0,016423	0,0000	0,00835	0,0000	0,0000	0,159691
ING BANK	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,000086	0,0093
NN GRUP	0,000689	0,0204	0,0000	0,00284	0,0000	0,0000079	0,155161
İdeal çözüm değerleri	0,042066	0,191877	0,503934	0,106596	0,084648	0,020011	
Negatif ideal çözüm değerleri	0,015856	0,048851	0,00559	0,014026	0,023278	0,010482	

Negatif ideal uzaklıkların hesaplanması için,

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (v_{ij} - v_j^-)^2} \quad i=1,2,\dots,m \quad (11) \text{ formülü kullanılmıştır.}$$

Tablo 14: İdeal Olmayan (Negatif) Çözümler Arasındaki Uzaklığın Hesaplanması

Ağırlık	0,186	0,159	0,108	0,174	0,179	0,190	
Vij	Özsermaye	Toplam çalışan sayısı	Maddi olmayan duran varlıklar	Müşteri sayısı	Şube sayısı	Kullanılan enerji	S-
ABN AMBRO	0,000013	0,00022	0,0000	0,0000	0,000017	0,000090	0,018526
ING BANK	0,00068	0,0204	0,0000	0,0085	0,0037	0,0000	0,182972
NN GRUP	0,0000	0,0000	0,0000	0,0015	0,0000	0,0000	0,039272
İdeal çözüm değerleri	0,042066	0,191877	0,503934	0,106596	0,084648	0,020011	
Negatif ideal çözüm değerleri	0,015856	0,048851	0,00559	0,014026	0,023278	0,010482	

6.Aşama: Her alternatifin İdeal çözüme göre yakınlığının hesaplanması

İdeal çözüme göre yakınlığın hesaplanması için,

$$C_i^* = S_i^- / (S_i^- + S_i^*) \quad (12) \text{ formülü kullanılmıştır.}$$

Alternatiflerin sıralamasında, C_i^* 'nin azalan sırasına göre tercih yapılabilir.

Tablo 15: İdeal Çözüme Göre Yakınlığının Hesaplanması

	S*	S-	C*
ABN AMBRO	0,159691	0,018526	0,10395
ING BANK	0,0093	0,182972	0,95163
NN GRUP	0,155161	0,039272	0,20198

Analiz Sonucunda TOPSİS yöntemine göre optimum alternatif, 0,95 değeri ile max C* değerine sahip olan ING Bank belirlenmiştir. Ardından C* değeri 0,20 ile NN Grup 2.sırada yer alırken, son sırada 0,10 değeri ile en küçük C* değerine sahip olan ABN Ambro Bank'ın yer aldığı görülmektedir. Bu analize göre, ING Bank, diğer bankaların C* değerlerine kıyasla önemli ölçüde farklılık göstermektedir.

Bu bankaların yıllar itibarıyla karşılaştırma yapılması için 2023 yılından önce yayınladıkları raporlar incelenmiş, ancak ABN Ambro Bank'ın 2022 yılında yayınladığı yıllık rapor ve etki raporunda entegre raporlama sürecine ilişkin sayısal verilere ulaşılamadığından, önceki yıllar ile karşılaştırma yapılamamıştır.

5. Sonuç

Entegre raporlamanın yalnızca finansal bilgileri değil finansal olmayan bilgileri de kapsayan bir raporlama olması, finansal ve finansal olmayan bilgileri entegre etmekte ve işletmelerin yalnızca kısa vadeli değil, orta ve uzun vadeli değer yaratmasına olanak sağlamaktadır.

Çalışmada ABN Ambro Bank, ING Bank ve NN Grup'un değer yaratma süreci incelenmiştir,

- ABN Ambro Bank'ın, iş modeli olarak, ticari faaliyetleri; banka hizmetleri, riskin finansmanı ve yönetimi, yeniden yatırım yapma ve getirileri paylaşma olarak belirtilmiştir. (ABN Ambro Bank NV Integrated Annual Report, 2023). Sürdürülebilir kalkınmaya katkı kapsamında, 3 hedef ile ilişkilidir.
- ING Bank, iş modeli olarak müşteri türüne göre uyarlanmış tam teşekküllü bankacılık hizmeti sunduğu belirtilmiştir (ING Bank Annual Reports, 2023). Sürdürülebilir kalkınmaya katkı kapsamında, 4 hedef ile ilişkilidir, hangi ürün veya hizmetler kapsamında katkı sağladığı ile ilgili detaylı açıklamaya yer vermemiştir.
- NN Grup, iş modeli olarak, hayat sigortası, hayat dışı sigorta ve bankacılık olarak ifade edilmiştir (NN Grup Annuual Report, 2023). Sürdürülebilir kalkınmaya katkı kapsamında, 7 hedef ile ilişkilidir, ayrıntılı açıklamaya yer vermemiştir.

Ardından bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ABN Ambro Bank, ING Bank ve NN Grup'un 2023 yıllık raporlarında entegre raporlama sürecindeki sermaye öğelerini temsil eden değerler belirlenmiş ve entropi kriterleri analiz edilmiştir. Analiz sonucuna göre en yüksek önem ağırlık değerine sahip sermaye ögesi fikri sermaye (maddi olmayan duran varlıklar) olarak belirlenmiştir. Ardından sırasıyla, insan sermayesi (toplam çalışan sayısı); sosyal & ilişkisel (Müşteri sayısı); üretilmiş sermaye (Şube sayısı); finansal sermaye (özsermaye) ve doğal sermaye (kullanılan enerji) olarak belirlenmiştir. Bu durum entegre raporlamada fikri sermayenin önemini vurgulamaktadır.

Entropi yönteminin ardından ilgili bankaların 2023 yılı yayınladıkları raporlarda sermaye öğeleri TOPSİS yöntemine göre analiz edilmiş ve optimum alternatif, max C^* değerine sahip olan ING Bank belirlenmiştir. Diğer bankaların C^* değerleri ise ING Bank'a kıyasla önemli ölçüde farklılık göstermektedir. En küçük C^* değerine sahip olan ABN Ambro ise son sırada yer aldığı görülmektedir.

Bu bankaların yıllar itibariye karşılaştırılması için 2022 yılında ABN Ambro Bank'ın entegre raporlama sürecinde gereken verilere ulaşamadığından karşılaştırma yapılamamıştır.

Kaynakça

- ABN Ambro Bank NV (2022), Impact Report, https://assets.ctfassets.net/1u811bvgvthc/38ONNyWemxpZpES0ANisCz/93c9491fdbdd97fad16b27624c0c838/ABN_AMRO_____Impact_Report_2022.pdf (Erişim tarihi: 15.04.2024)
- ABN Ambro Bank NV, (2023), Integrated Annual Report, <https://www.abnamro.com/en/about-abn-amro/information/download-centre?selectedTabs=Integrated%20Annual%20Report%202023> (Erişim tarihi: 15.04.2024)
- Adams, C. A. (2015), "The International Integrated Reporting Council: A call to action", *Critical Perspectives on Accounting*, 27 (2015) 23–28.
- Aroraa, M.P., Lodhiab, S. ve Stone, G.W. (2022), "Preparers' perceptions of integrated reporting: a global study of integrated reporting adopters", *Accounting & Finance*, 62, 1381–1420.

- Gök-Kısa, A.C. ve Perçin, S. (2018), “Bütünleşik Entropi Ağırlık-Vikor Yöntemi İle Bilişim Teknolojisi Sektöründe Performans Ölçümü”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 14, Yıl 14, Sayı 1, 2.
- International Financial Reporting Standards, Integrated thinking case studies, <https://integratedreporting.ifrs.org/case-studies-from-the-business-networks-integrated-thinking-strategy-group/> (Erişim Tarihi: 10.03.2024)
- International Integrated Reporting Framework, (2021), <https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2015/03/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-Turkish.pdf> (Erişim Tarihi: 10.03.2024)
- Karaca, Z. (2023), “Entropi-TOPSIS Yöntemi ile İllerin Yatırım Ortamının Değerlendirilmesi”, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (2), Ekim, ss. 571-581.
- NN Grup, (2023), Annual Report, <https://www.nn-group.com/investors/annual-reports.htm> (Erişim tarihi: 18.04.2024)
- Ribeiro, C.M.A., Ezequiel, F., Zotes, L.P ve Neto, J.V. (2024), “Nonfinancial value creation of integrated reporting”, *Journal of Financial Reporting and Accounting*, Vol. 22 No. 3, pp. 677-700.
- Tekinay, O.N ve Batı, G. B. (2022), “Askeri Alanlarda Kullanılmak Üzere İnsansız Hava Aracı (İHA) Sistemleri Seçiminde TOPSIS Ve Bulanık TOPSIS Yönteminin Kullanılması”, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:44, Sayı:1, Haziran, ss/pp.78-103.
- Villiers, C. ve Sharma, U. (2020), “A critical reflection on the future of financial, intellectual capital, sustainability and integrated reporting”, *Critical Perspectives on Accounting*, 70, <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.05.003>
- Wu, C-R, Lin, C-T ve Tsa, P-H. (2008), “Financial Service of Wealth Management Banking: Balanced Scorecard Approach”, *Journal of Social Sciences*, 4 (4): 255-263.
- Wu, H-Y ve Lin, H-Y. (2012), “A hybrid approach to develop an analytical model for enhancing the service quality of e-learning”, *Computers & Education*, 58, 1318–1338.

VALUE CREATION PROCESS AND ANALYSIS OF CAPITAL ELEMENTS IN INTEGRATED REPORTING

Begüm ÖKTEM* 
Recep ÖKTEM** 

Today, changing stakeholder needs have led to the emergence of new forms of reporting beyond the information presented in financial reports. One of these is integrated reporting. Integrated reporting is a form of reporting that requires taking into account, measuring and reporting non-financial information beyond financial information, and is positioned as a part of corporate reporting. Integrated reports that include non-financial reporting are considered more difficult to publish than traditional financial reporting. This is because in non-financial reporting, non-financial information must first be made measurable and then reported.

As a result of their research, Aroraa et al. (2022) summarized the opinions of organizations operating in various sectors regarding integrated reporting as follows: Integrated reporting integrates financial and non-financial information and allows businesses to create not only short-term but also medium and long-term value. It connects information flows to provide a richer, more comprehensive view of an organization. It also helps organizations realize that there are non-financial resources they use to create value that need to be addressed in their reports. It shows how integrated reporting can bring together managers from different departments such as legal, risk management, human resources and investor relations, and collaborate with finance and sustainability departments during the preparation of the report. Compared to other reporting models, integrated reporting is seen as less prescriptive, suitable for a variety of sectors, and a way of reporting an organization's story by selecting and focusing on indicators that reflect an organization's performance. Integrated reporting provides guidance on improving corporate reporting, showing the ideology of the organization, how it operates, the capital it uses and how it creates value.

In this study, first of all, ABN Ambro Bank, ING Bank and NN Group companies operating in the banking sector were selected and the value creation process of these companies was examined in the reports published by these companies in 2023.

* Assoc. Prof. Dr., Marmara University, Accounting and Tax Department, Istanbul, E-mail: begumoktem@marmara.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6175-0452>

** Assist. Prof. Dr., Marmara University, Accounting and Tax Department, Istanbul, E-mail: recep.oktem@marmara.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0350-4912>

- When ABN Ambro Bank's value creation process is examined, its commercial activities as a business model; banking services, risk financing and management, reinvestment and sharing returns. Its purpose; better banking for future generations, customer experience, sustainability and future-ready bank are expressed as strategic pillars (ABN Ambro Bank NV Integrated Annual Report, 2023). Within the scope of contribution to sustainable development, it is explained in detail within the scope of SDG 8, SDG 12, SDG 13.
- When ING Bank's value creation process is examined, it is stated that its business model offers full-fledged banking services adapted to the type of customer. His promise to his customers; making banking seamless, removing barriers to progress and giving people the confidence to make decisions and move forward. By classifying companies according to their size (private individuals and small SMEs, larger SMEs and medium-sized companies, corporate customers and financial institutions), it can be seen that the service they provide differs whether face-to-face or digital (ING Bank Annual Reports, 2023). Within the scope of contribution to sustainable development, it is stated as SDG 8: Decent work and economic growth, SDG 10: Reducing inequalities, SDG 12 and SDG 13, but no detailed explanation is given about which products or services contribute.
- When NN Group's value creation process is examined, its business model is expressed as life insurance, non-life insurance and banking. Role as employer: Promote an open, safe and inclusive working environment; His role as a business partner: to be a strategic and responsible business partner. The cycle of 4 elements is explained: Product development and pricing, distribution, demands and benefits and investments. The scope of income and profit is stated (NN Grup Annual Report, 2023). Within the scope of sustainable contribution, SDG 1, SDG 3, SDG 5, SDG 7, SDG 8, SDG 12, SDG 13.

It is important to actively take capital elements into account in integrated thinking. For this reason, in the study, the capital elements of the relevant banks were analyzed first by the entropy method and then by the TOPSIS method. According to the results and ranking of entropy criteria; Intellectual capital (Intangible assets) comes first. Then, respectively, Human capital (Total number of employees); Social & relational (Number of customers) capital; Produced capital (Number of branches); It is included as Financial capital (Equity) and Natural capital (Energy used). According to this analysis, the capital element with the highest importance is intellectual capital and lastly natural capital. This shows that the importance given to intellectual capital among capital elements is higher than other capital elements. Natural capital has the lowest level compared to other capital elements.

According to the TOPSIS method in the reports published by the relevant banks for 2023 and the optimum alternative, ING Bank with the maximum C^* value, was determined. The C^* values of other banks differ significantly compared to ING Bank. When the relevant banks are ranked, ABN Ambro, which has the smallest C^* value, appears to be in the last place.