

DEĞER ZİNCİRİNDE ENTELEKTÜEL SERMAYE

Hülya ERKANLI*
Süreyya KARSU**

ÖZET

Bilgi toplumu dinamikleri işletmelerin içinde buldukları rekabet koşullarını değiştirmektedir. Bu değişim, rekabet avantajı yaratacak stratejiler geliştirmek için, işletmelerin değer zincirinde de değişimi gerekli kılmaktadır.

İşletmelerin “değer yaratma” sürecinde “müşteri odaklı hareket edebilmeleri” ve bunu rekabet avantajı unsuru haline getirebilmeleri, sahip oldukları entelektüel sermayeye ve bu entelektüel sermayenin etkin bir biçimde değer yaratma süreciyle bütünleşebilmesine bağlıdır.

Bu bağlamda, çalışmanın birinci bölümünde rekabet ve rekabet stratejileri, ikinci bölümünde değer, değer zinciri ve analizi, üçüncü bölümünde de rekabetçi avantaj unsuru olarak entelektüel sermaye kavramları ele alınmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Avantajı, Değer Zinciri, Entelektüel Sermaye, Bilgi Ekonomisi

JEL Sınıflaması: M20

INTELLECTUAL CAPITAL ON VALUE CHAIN

ABSTRACT

Dynamics of the knowledge society change the conditions of the business competition. This change trend keeps change necessary in business value chain to develop strategies which create competitive advantage.

In this regard, intellectual capital and integrating the intellectual capital efficiently into the value chain during the value creation process can be more sufficient for the firms to act “customer oriented” and use this as a competitive advantage.

In this context, firstly competition and competitive strategies, secondly, value, value chain, and value chain analysis thirdly, intellectual capital as a competitive advantage factor are discussed in this paper.

Key Words: Competitive Advantage, Value Chain , Intellectual Capital, Knowledge Economy

JEL Classification : M20

* Yrd. Doç.Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, erkanli_h@ibu.edu.tr.

** Yrd.Doç.Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı, karsu_s@ibu.edu.tr.

GİRİŞ

Günümüz ekonomik modeli, ürün odaklı ekonomik yapıdan bilgi odaklı ekonomik yapıya doğru yönelmiştir. Bilgi ekonomisi ve toplumu, yeni temel teknolojilerin gelişimiyle bilgi sektörünün, bilgi üretiminin ve bilgi sermayesinin, nitelikli insan kaynağı faktörünün önem kazandığı, eğitimin sürekliliğinin ön plana çıktığı bir ekonomidir. Bilgi toplumundaki gelişmeler ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda da yeni bir yaşam biçimi oluşturmuştur. Bu durum yeni davranış biçimleri oluşturarak toplumu standartlaşma ve merkezleşmenin ötesine taşımıştır. Bu yeni uygarlık farklı bir dünya görüşünü de beraberinde getirmiş zamanı, mekânı, mantık ve nedenselliği ele alarak kendine özgü biçimler geliştirmiştir (Gürol, 2011).

Geçmişte işletmeler için rekabet avantajı, benzersiz bir teknoloji kullanımına ya da coğrafik pazarlama ya da tedarik zincirine dayalı ölçek ekonomilerine bağlı olarak gerçekleşirken, günümüzde değişen ekonomik dengelere bağlı olarak, işletmelerin rekabetçi davranış biçimlerinde değişiklikler söz konusudur. Bu durumun altında yatan temel neden rekabetçi avantaj unsurlarının maddi unsurlardan maddi olmayan unsurlara doğru akışıdır (Porter, 2011 ve Marr, 2005). Değer zincirindeki hız kazanan bu değişim, işletmeleri rekabetçi avantaj kazanabilme için yeni çabalara yönlendirmiştir. Bu çabaların odak noktasını maddi olmayan varlıklar oluşturmaktadır. 20. yüzyıl maddi olmayan duran varlıkların rolünü ve ekonomik önemini, yeniden tanımlamıştır. Bu durum eski ekonomik anlayışa ait değer sistemini değiştirmektedir.

Rekabet avantajı sağlamak adına, maddi olan unsurlardan maddi olmayan unsurlara yönelme işletmelerin iç süreçlerini ve iç süreçleri etkileyebilen dış süreçlerini sistematik yaklaşımlarla ele almalarını gerektirmiştir. Bu yapılanmayı organize edemeyen işletmeler, içinde buldukları ekonomik rekabet koşullarına uyum sağlayamamaları durumunda doğal olarak rakipleri tarafından saf dışı bırakılacaklardır.

İşletmenin varlığı ve devamlılığı müşteriler tarafından tercih edilme, benimsenme, itibar görme ve satın alınma sürecine bağlıdır. Günümüzde müşteri tarafından tercih edilen, satın alınan, itibar gören ürünleri üreten işletme olabilmek de “müşteriye yaratılan değer” kavramlarıyla tartışılmaktadır. Müşteriye yaratılan değer, işletmenin maddi varlıkları ve maddi olmayan varlıklarıyla bütünlük halinde yaratılan en önemli rekabet avantajı olarak ifade edilmektedir. Bu bütünlüğü sağlayarak işletmenin üretkenliği, verimliliği, piyasada rekabet edebilir durumda bulunması için oluşturulması gereken teknolojik bilgi, deneyim ve yönetim yapısı değer zinciri analizinin önemli unsurlarıdır. Değer Zinciri; herhangi bir endüstri dalındaki herhangi bir işletme için temel hammadde kaynaklarından müşteriye dağıtılan nihai mal ve hizmete kadar değer yaratan faaliyetlerin bağlantılı dizisidir (Shank ve Govindarajan, 1992).

İşletmenin değer zinciri analizinde maddi olmayan varlıklar kategorisinde yer alan “entelektüel sermaye” unsurları çoğu zaman işletme bilançosunda tam olarak görülememekte ancak “müşteriye yaratılan değer” tartışılmaya başlandığı “ayrıştırılması ve değerlendirilmesi zor/ açıkça gözlemlenemeyen unsurlar” (Eustace, 2003); maddi olmayan kaynakların yöntemiyle yaratılan toplam değer oranları Lönnqvist vd. (2003) ve Niven (2006) gibi referanslarda işletmenin varlığının temel bileşenleri olarak vurgulanmaktadır.

İşletmenin rekabet avantajını ele geçirebilmek adına yeniliği ve değişimi yönetebilmesi yani rekabet koşullarını tespit eden, bir adım önde, oyunun kurallarına müdahale eden rakip olabilmesi için, temel kıstas işletmenin entelektüel sermayesidir.

1) REKABET VE REKABET STRATEJİLERİ

Herhangi bir sektörde rekabet eden her işletmenin açıkça tanımlanmış olsun ya da olmasın, bir rekabet stratejisi vardır. Bu strateji, bir planlama süreci doğrultusunda belirlenmiş ya da işletmenin çeşitli işlevsel bölümlerinin faaliyetleri kapsamında geliştirilmiş olabilir (Porter, 2000:1). Bir rekabet stratejisi geliştirmek, temelde işletmenin nasıl rekabet edeceği, hedeflerinin neler olması gerektiği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikaların gerektiği konularında genel bir formül geliştirmek demektir. Rekabet stratejisinin formüle edilmesinin özünde, bir işletmenin çevresiyle ilişkilendirilmesi yatar. İlgili çevre toplumsal ve ekonomik güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olmasına rağmen, işletmenin çevresinin kilit yönü, rekabet ettiği sektör veya sektörlerdir. Sektör yapısının, işletme için potansiyel olarak mevcut stratejilerin belirlenmesinde olduğu kadar, oyundaki rekabet kurallarının saptanması üzerinde de etkisi büyüktür (Porter, 2000:3). Bir sektördeki rekabetin durumu, *sektördeki rakipleri* (mevcut işletmeler arasındaki rekabet), *ikame işletmeler* (ikame mal/ hizmetlerin pazara girme tehdidi), *tedarikçiler* (tedarikçilerin pazar girme güçleri), *alıcıların pazarlık güçleri* ve *sektöre yeni girecek işletmeler* olmak üzere **beş temel rekabet gücüne** bağlıdır (Porter, 2000: 3–4). Porter (1980) ilgili beş temel rekabet gücüyle başa çıkmada, sektördeki diğer rakipleri devre dışı bırakmak için potansiyel olarak başarılı olacak *toplam maliyet liderliği*, *farklılaştırma* ve *odaklanma* olmak üzere **üç genel rekabet stratejisi** yaklaşımının bulunduğunu ifade etmektedir.

Maliyet liderliği, verimli ölçekte faal tesislerin kurulmasını, deneyimlerden güçlü maliyet düşüşlerinin elde edilmesini, sıkı maliyet ve genel giderler kontrolünü, küçük müşteri hesaplarından kaçınılmasını ve araştırma-geliştirme (ar-ge), servis, satış gücü, reklâmlar gibi alanlarda maliyetlerin aza indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için yönetim, maliyet kontrolü üzerine odaklanır. Kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilmese de, rakiplere oranla düşük maliyet, tüm stratejiyi belirleyen ana temadır. *Farklılaştırma*, işletmenin sunduğu mal/ hizmeti farklılaştırarak, sektör çapında benzersiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır. Tasarım veya marka ismi, teknoloji, müşteri hizmetleri, satıcı ağı gibi boyutlarda farklılaştırma gerçekleştirmektir. *Odaklanma* stratejisi, belirli bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir kesiti veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Düşük maliyet ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamış olmasına rağmen, odaklanma stratejisinin tamamı, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulu ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce akılda tutularak geliştirilir. Strateji, işletmenin bu yolla dar stratejik hedefine daha geniş bir alanda mücadele eden rakiplerinden daha etkin veya verimli bir şekilde hizmet verebildiği fikrine dayanır. Sonuç olarak işletme, ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamakla farklılaştırmayı ya da bu hedefe hizmet vermekle maliyetlerini düşürmeyi veya her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi, bir bütün olarak pazar perspektifinden düşük maliyeti veya farklılaştırmayı gerçekleştirememesine karşın, dar pazar hedefi karşısında bu noktaların birine veya ikisine birden ulaşmayı başarır (Porter, 2000: 44, 47–49).

Değer zinciri, işletmelere rekabet avantajı elde edebilmeleri için faydalı bir bakış açısı sağlamaktadır. Değer zinciri, müşteriye sunulan malların tüm sürecini tanımlamaya çalışmaktadır. Değer zinciri, *arz zincirindeki* aynı faaliyetleri ifade etmekte ancak, arz zinciri malların tedarikine odaklanırken değer zinciri “değer yaratmaya” odaklanmaktadır (Booth, 1997:54). Bir işletmede “değerin yaratılıp, yaratılmadığı” müşterinin satın aldığı mal ve hizmeti algılaması sonucu ortaya çıkar. İşletme “müşteriye değer yaratmak” yaklaşımından hareketle, faaliyetlerinde bu değerın yaratılmasına yardım edecek olayları analiz etmek zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2004:121–122).

2) DEĞER, DEĞER ZİNCİRİ VE DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

İşletme bilimi içinde **değer** en genel anlamıyla, alıcıların bir firmanın sağladığı ürünlere ödemeye hazır olduğu tutar olarak tanımlanmıştır (Kippenberger, 1997: 7). Değer, bir müşterinin ödediği fiyatı karşılığında elde etmiş olduğu teknik, ekonomik ve sosyal yararlar ve hizmetlerin parasal karşılığıdır (Anderson ve Narus, 1998:54).

Walters ve Lancaster (1999a) değeri; **değer, göreceli değer ve değer önerisi** olmak üzere temel üç tanıma dayandırmaktadır. 1) *Değer*, müşterilere en az toplam maliyetle sunulan faydaların yararlı bileşimidir. Bu anlamda değer, değer peşinde olanların (value driver) üstlendikleri maliyetlerle tercih ettikleri fayda birleşimlerinin karşılaştırılmasıdır. 2) *Göreceli değer*, alternatif değer önerileri arasından tercih edilen memnuniyetin sağlanmasıdır. 3) *Değer önerisi*, müşterilere değer nasıl sunulması gerektiğinin ifadesidir. Bu durum işletmenin içinde ve dışında aynı özellikte önem taşımaktadır. İç süreçte, değer peşinde olanlar, bir hedef müşteri grubuna öneriler sunmak için çalışmaktadır. İç süreç, maliyet peşinde olanlarla birlikte değer peşinde olanlar için işletmenin değer üretimini içeren faaliyetleri kapsamaktadır. İşletme dışı süreç işletmenin müşterilerin zihninde yer aldıkları konumu ile ilintilidir (Walters ve Lancaster.1999a:643–644). *Değer önerisi*, güvenlik, performans, estetik, ekonomi, güvenilirlik ve uygunluk olarak tanımlanan değer ölçütlerinin ve unsurlarının bileşimiyle şekillenmektedir (Walters ve Lancaster, 1999b, s:697–698). Ramsay da (2005) ticari ilişkilerin oluşmasında “değer” kavramını ekonomi, pazarlama, strateji ve operasyon yönetimi açısından ele almıştır. İlgili tüm bölümlerin aynı değer zincirinin parçaları olduğunu ve birlikte aynı yöne doğru hareket edilirse her birinin aynı anda daha fazla faydayı elde edeceğini ifade etmiştir.

Rekabette “değer” kavramının önemini işletme ve işletmenin yer aldığı sektör temelinde ele alan **değer zinciri modeli**, bir işletmenin iş yaparken yürüttüğü faaliyetleri *değer faaliyetleri* başlığıyla, teknolojik ve ekonomik olarak farklı faaliyetlere böler. Bir işletmenin kârlı olması için yarattığı değer yürüttüğü değer faaliyetlerinin maliyetini aşması gerekir. Bir işletmenin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazanması için ya bu faaliyetleri düşük maliyetle yürütmesi ya da farklılaşması ya da yüksek fiyatla (daha çok değerle) sonuçlanacak şekilde yürütmesi gerekir (Porter, 2000:43–55 ve Porter, 2011:104).

Bir işletmenin değer faaliyetleri, Şekil 1' de **Değer Zinciri** başlığıyla ifade edildiği üzere, dokuz genel kategoriye ayrılır. Ana faaliyetler, ürünün fiziksel üretimi, pazarlaması, alıcılara teslimatı ve satış sonrası destek ile hizmeti içerir (Porter, 2011:105). Ana faaliyetler, bir mal/ hizmetin fiziki sunumu veya teslimatı ile doğrudan ilgili olup, kendi etkinlik ve etkilerini artıran destekleyici operasyonlar ile bağlantılıdır. Ana faaliyetler girdilere doğrudan katma değer kazandırma ve onları müşteriler tarafından istenilen mal/ hizmetlere dönüştürme ile ilişkilidir (Kippenberger, 1997:8). Destek faaliyetleri, ana faaliyetlerin gerçekleşmesine olanak tanıyan girdileri ve alt yapıyı sağlar. Her faaliyet, satın alınmış girdilere, insan kaynaklarına ve teknoloji birleşimine başvurur. Genel yönetim, hukuk ve muhasebe gibi işlevlerin dâhil olduğu firma alt yapısı, tüm zincire destek sağlar. Bir işletme bu genel kategorilerin her birinde söz konusu iş alanına bağlı olarak bir dizi farklı faaliyet yürütür (Porter, 2011:105). Ana faaliyetlerin gerçekleştirilmesi destekleyici faaliyetlerin varlığı ile kolaylaşmakta ve destekleyici faaliyetler ana faaliyetlerin etkinliğini yükseltmektedir. Destekleyici faaliyetler, firma altyapısı, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve satın alma (tedarik) olmak üzere dört ana başlık altına toplanmaktadır (Kippenberger, 1997:8).

Şekil 1: Değer Zinciri

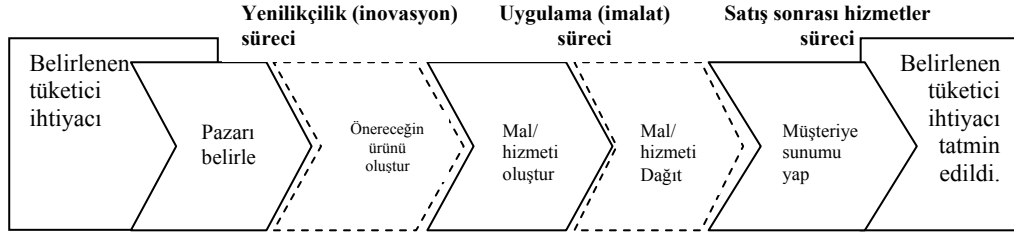
Firma alt yapısı	(genel yönetim, muhasebe, finansman, stratejik planlama)					
Destek faaliyetleri	İnsan kaynakları yönetimi (işe alma, eğitim, insan kaynağı geliştirme)	
	Teknoloji geliştirme (ar-ge, ürün ve süreç geliştirme)	
	Tedarik (hammadde, makina ve araç gereç alımı)	
		İçer yönelik lojistik (hammadde alımı ve depolama)	İşlemler (hammadenin ürün haline getirilmesi)	Dışa yönelik lojistik (hammadenin bitmiş ürün dağıtım)	Pazarlama ve satış (tutundurma, fiyatlandırma ve kanal ilişkileri)	Hizmet (montaj, bakım ve onarım)
		Ana faaliyetler				

K
Â
R
M
A
R
J
I

Kaynak: Michael E. Porter, (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, 'den uyarlanmıştır.

Kaplinsky ve Morris (2000) değer zincirini bir mal/ hizmetin kavramsal gelişim noktasından başlayarak fiziksel değişim ve çeşitli üretici hizmetlerinin katkısını da içermek koşuluyla birçok üretim sürecinden geçip son tüketiciye erişimi ve kullanım sonrasına kadar tüm faaliyetleri açıklayan bir model olarak ifade etmektedir.

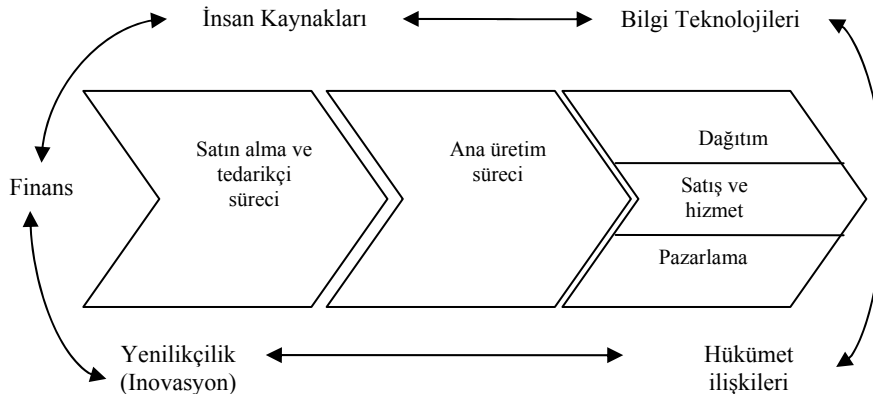
Değer zinciri analizi, en temelde, bir organizasyonun sunduğu ürünlere yönelik olarak belirli bir sırayla yürütülen uygulamaları, bu sırayı bir değer zinciri olarak gören ve işletmenin bu uygulamalara değer zinciri sayesinde anlam kattığını kabul eden işletme felsefesi çerçevesinde, zincirdeki güçlü ve zayıf yönleri sistematik olarak belirlemek, tanımlamak ve değerlendirmek için kullanılan analiz yöntemidir (Eraslan vd., 2008:308). Bütün işletmelerin müşterileri için değer yaratılmasına yönelik ve finansal sonuçlar doğuran kendilerine has süreçleri vardır. Değer, bir yaratım sürecinin sonucudur ve bu süreç birbiriyle ilişkili ve etkileşim halinde olan unsurlardan oluşmaktadır. **Değer yaratma süreçleri** Kaplan ve Norton (1996) tarafından inovasyon (yenilikçilik), uygulama (imalat) ve satış sonrası hizmetler olarak üç ana başlıkta ele alınmıştır. Kaplan ve Norton Şekil 2'de ifade edildiği üzere, işletmelerin iç süreçlerinin birleşim perspektiflerinden hazırlanarak özelleştirebilecekleri bir genel değer zinciri modeli şablonu geliştirmişlerdir.

Şekil 2: İşletmelerin İç Süreç Perspektifleri- Genel Değer Zinciri Modeli

Kaynak: Robert S. Kaplan ve David P. Norton, (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard College, USA, s:96 'dan uyarlanmıştır.

Kaplan ve Norton, yenilikçilik (inovasyon) sürecini; belirlenen tüketici ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürünün sunulacağı pazarın belirlenmesi ve önerilecek ürünün oluşturulması, tasarlanması olarak ele almaktadır. Uygulama (imalat) sürecini de tüketicilere sunulacak ürünlerin üretilmesi ve dağıtımını olarak tanımlamaktadır. Satış sonrası hizmetler aşaması da bakım, onarım, ürün iadeleri, ödemeler ve kredi takibi gibi aşamaları ifade etmektedir (Kaplan, Norton, 1996: 96–106).

Scott (1998), mal/hizmet temelli bütün işletmelerin bir değer zinciri olduğunu, işletmenin her bir bölümünün, tüm işletmeyi etkileyecek değer yaratma peşinde olduğundan emin olunacak stratejilere ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir. Stratejiye sahip olunması, her bir bölümün bireysel anlamda geçerli pazarda etkinliğin sağlanması için işletmenin ihtiyaçlarının açıkça yönetilebilmesine olanak sağlamaktadır. Scott'un (1998) önerdiği değer zinciri uygulama stratejileri, Şekil 3'te ifade edildiği gibi, pazarlama, satış ve hizmet stratejisi, yenilikçilik stratejisi, finansal strateji, insan kaynakları stratejisi, bilgi teknolojileri stratejisi, hükümet ile lobi faaliyetleri üzere yedi adımı içermektedir.

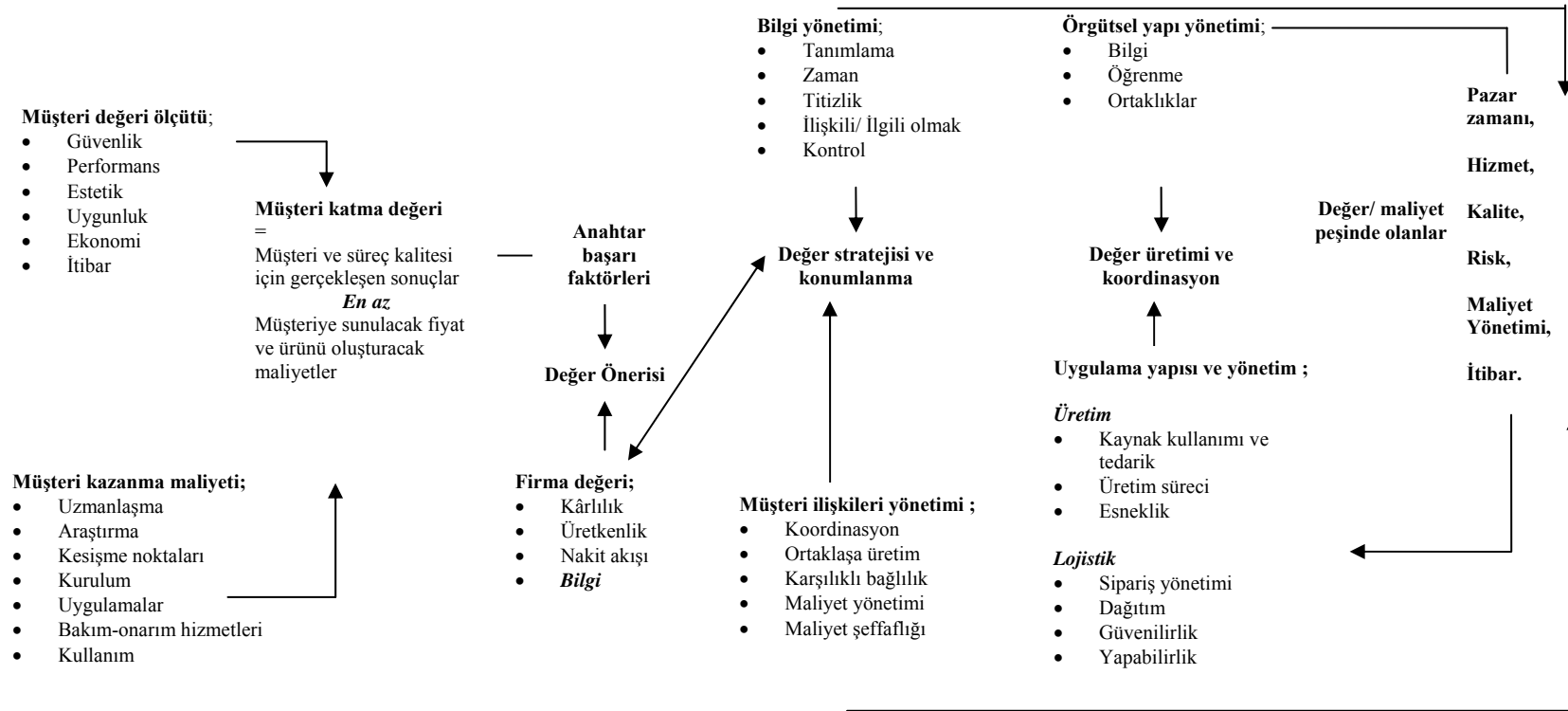
Şekil 3: Değer Zincirine Alternatif Bakış

Kaynak: Mark C. Scott, (1998), Value Drivers: The Managers Guide to Driving Corporate Value Creation, John Wiley & Sons, Ltd. England, s:85'den uyarlanmıştır.

Değer zincirinde yer alan yedi adım arasındaki iletişim çok önemli olmakla birlikte Scott bu iletişime işletmeler tarafından çok da dikkat edilmediğini ifade etmektedir. Bu modelde işletmelerin stratejik iş birimleri ile değer zinciri ilişkisi tartışmaya açıktır. Model, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, finansal yönetim ve satış işlevlerini içeren her

bir stratejik iş biriminin kendi değer zincirinin, işletmenin genel değer zincirinin oluşmasına katkıda bulunduğunu ifade etmektedir. İşletmenin değer zincirinde yer alan her bir iş biriminin piyasa koşullarına etkisindeki yeterlilikleri ve işletmenin iştirakçilerinin de yer aldığı finansal performansının ölçüldüğü toplam şirket değeri ile bağlantısını sunmaktadır. Ayrıca değer peşinde olan stratejik iş birimlerinin işletme içinde birbirinden bağımsız olarak rakiplerle kendi iş setlerinde rekabet edebilmelerinin özelliklerini tartışmaktadır. Hammaddenin tedariki, hammaddenin nihai ürün haline gelip piyasaya sunulması, ürünün tutundurulması, fiyatlandırılması ve dağıtım işlemlerinin yapılması esnasında işletmenin diğer bölümlerinin de süreçte kendilerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri zincirinin bütünlüğünde önem taşımaktadır (Scott, 1998: 85–215).

Walters ve Lancaster (2000) değer zincirini *işletme değeri* olarak ele almakta, işletmenin her biriminin ve iştirakçilerinin de müşteri değeri oluşturmada etkin olması gerektiğini savunmaktadır. Değer, müşteri beklentilerini karşılamaya yönelik kurgulanacak örgütsel yapı ile müşteri faydasının, müşteri maliyetinin ve örgütsel bilgi ve öğrenme sürecinin tanımlanmasıyla oluşturulmaktadır. Bunu oluşturabilmek adına işletmelerin bilgi ve iletişim teknolojilerine ihtiyacı vardır. (Bakınız, Şekil 4)



Şekil 4: Değer Zinciri Unsurları

Kaynak: David Walters ve Geoff Lancaster, (2000), Implementing Value Strategy Through the Value Chain, Management Decision, Volume 38 (3), s: 163

Walters ve Lancaster (2000) *ortak değer*in nakit akışları, üretkenlik ve kârlılık açısından değer zincirinde gerçekleşme durumunu ortaya koyduğunu ifade etmektedir. Değer zincirinde bilgi, pazar temelli bilginin stratejik ve uygulamaya yönelik kullanımıyla aktarılmaktadır. Bilgi yönetimi unsurlarını, pazarın tanımlanması, pazara giriş zamanlaması, pazarda titiz davranılması, pazarla ilişki içinde olma ve kontrol mekanizmalarının çalışması oluşturmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi, belirlenmiş iletişim faaliyetlerinin, işletmenin temel üretim ve pazarlama işlevleri ile destek üretim ve pazarlama işlevlerinden oluşan ortaklaşa üretim faaliyetlerini içermektedir. İşletme ve müşteri arasında birbirine bağlılıkla gelişen dayanışma, değer zinciri maliyetini en iyi durumda gerçekleştirilmesini sağlayacak maliyet yönetimi ve işletme ile müşteri arasında en etkin işbirliğini ve eşgüdümü sağlayacak şeffaf maliyet yapısı müşteri ilişkilerini geliştirecek en ideal unsurlar olarak kabul edilmektedir. Örgütsel yapı yönetimi, değer zincirinde oluşturulan bilginin en yüksek seviyede kullanılmasıyla ve etkili öğrenmeyle yönetecek ortaklıklarla ilişkilendirilmiştir. Bu başlıklar ve faaliyetler, değer dağıtımının üretimi ve iletişimde değer/ maliyet peşinde olanların üzerinde tesir edecektir. Örneğin, pazara zamanında girme unsuru, değer/ maliyet peşinde olma olarak ifade edilmektedir. Hızlı yanıt verme/ hızlı dağıtım doğrudan müşteriye yönelik bir faaliyet olabilmektedir. En düşük/ en iyi seviyede maliyetle kısa zamanda dağıtımı sağlamak, uzmanlaşmış lojistik hizmetleri uygulamalarıyla başarılabilmektedir. Benzer biçimde, satış sonrası hizmetler uzmanlaşmış yapılarla daha etkin biçimde çözümlenebilmektedir. Son olarak da, markalaşma sayesinde oluşabilecek itibar, ürün tasarımı ile üretim ve dağıtım arasında güçlü pazarlama eşgüdümü oluşturulmasıyla daha etkin hale getirilebilmektedir (Walters ve Lancaster, 2000:161).

Değer zincirinde müşteriye merkeze alan stratejiler müşteri ile başlayıp, işletme varlığına uzanmakta ve müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanması sırasında işletmenin tüm faaliyetlerinin eş güdümü hedeflenmektedir. Rekabette en hızlı ve en yaratıcı olmanın sağladığı sinerjik etkinin başarılabilmesi için bulunduğumuz dönemde değer zinciri oluşumu ve değer zinciri analizi yapılandırılması etkin bir bilgi yönetimine bağlı bulunmaktadır. İşletmeler ve ülkeler açısından, bilginin önemi son yıllarda giderek artan bir konuma gelmiştir. Ekonomik faaliyetler, bilgi teknolojilerinin ilerlemesiyle küresel bir yapıya bürünmüştür. Bu durum bilginin rekabet avantajında önemli bir unsur olduğunu ortaya koymuştur. İşletmeler faaliyetlerini bilgi teknolojileri sayesinde yaymış ve rekabet çabalarında bilgiyi ve bilgi teknolojilerini stratejik bir güç olarak kullanmıştır. Ekonomi tarihinde, sanayi devriminin sonucu olan kitle üretimi sonrasında önemli ölçüde değişiklikler meydana gelmiş, bu yapılanma hem makineleşmenin hem de insan gücünün önüne geçmiştir. Bu dönüşümün temelinde uluslararası ticaretin yaygınlaşması görülebilir. Buna göre, sanayi devrimi sürecinde önem kazanan finansal kaynak kullanımı günümüzde yerini bilgi ekonomisine bırakmıştır (Kevük, 2006: 319).

3) REKABET AVANTAJI UNSURU OLARAK ENTELEKTÜEL SERMAYE

3.1) BİLGİ EKONOMİSİ ve ENTELEKTÜEL SERMAYE

Naisbitt (1997), Asya'nın tüm ülkelerinin, mevcut üretim işlemlerini, teknolojik olarak ileri üretim teknikleriyle daha yeterli ve verimli kılmak; ülke içinde yüksek teknolojiye sanayiler geliştirmek, bunları desteklemek; bilgi tabanlı ekonomiyi destekleyecek alt yapıyı oluşturmak, küresel bilgi ağlarıyla bütünleşmek noktalarında fırsatları kullanmak zorunda olduklarını ifade etmektedir.

Drucker (1998) geleneksel üretim faktörleri olan toprak ve emeğin giderek daha büyük bir oranda ikincil duruma düştüğünü, yönetimin belirleyici faktör olma niteliğini kazanarak, rekabette işletmelerin bulunduğu noktanın değerlendirilmesinde temel alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Dünya uygarlığını, tarımsal ve madeni kaynakların sağlandığı Birinci Dalga, ucuz emek ve seri üretimin temel alındığı İkinci Dalga ve bilginin yarattığı temellere dayanarak gelişen Üçüncü Dalga olmak üzere ayıran Alvin ve Heidi Toffler' a göre bilgi çağına geçiş süreci ile birlikte bilgi, diğer üretim faktörlerine ilaveten işletmelerdeki üretim sürecinde stratejik bir rekabet unsuru olarak kullanılmaya başlanmıştır (Finley, 2011 ve Toffler, 2011).

Rekabeti sürdürülebilir kılan bilgidir (Tiwana, 2003:ii). Bilgi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur. Bilgi, kendini düşünceler, öngörüler, sezgiler, fikirler, alınan dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde göstermektedir (Barutçugil, 2002:10). Enformasyonu işleyen sektörlerde ürüne yüklenen bilgi ürünün değerini artırmış ve bu ürünler rekabet arenasında öne çıkmıştır. 21. yüzyılda insan sermayesi üzerine inşa edilecek olan bilgi toplumu yaşamın tüm yönlerini değiştirmektedir. 21. yüzyıl işletmelerinin değer ve performansının belirlenebilmesi için ana göstergeler artık araç, ekipman, taşınmaz mallar gibi maddi varlıklardan insanların bilgi ve becerileri, örgüt iç sistemlerinin süreçleri ve müşteri ile ilişkiler gibi maddi olmayan varlıklara doğru değişmiştir (Gürol, 2011:11).

Bilgi ekonomisi olarak adlandırılan süreçte vurgu yapılan unsur fark yaratabilmektir. Günümüzde, işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve yaratılan avantajın sürdürülebilmesi için odaklanmaları gereken nokta **soyut varlık birikimi** ve soyut varlık birikimlerinin yaratıcı bir biçimde kullanılabilmesidir. Rekabetçi piyasalarda etkin rol oynayan aktörler benzersiz ya da en azından taklit edilmesi güç olanaklara ve rekabetçi unsurlara sahip olanlardır. Bu unsurlar da rekabetçi avantaj sağlayabilmenin temelini oluşturmaktadır (Eustace, 2003:588). Kırım (2010), her sektörde mevcut mal/hizmetleri farklılaştırmanın artık giderek zorlaştığını, az da olsa ürün farklılaştırma fırsatı yakalandığında bile rekabetin büyük bir hızla bu yeniliği taklit ettiğini ifade etmekte ve tekrar başa, yani emtialaşma durumuna dönüldüğünü belirtmektedir. İşletmelerin benzersiz rekabet avantajı yaratmalarını sağlayacak kaynak ihtiyaçları; imalat tesisi, bina, donanım, araç, makine, sistem, teknoloji ve dağıtım ağlarından oluşan fiziksel kaynaklar, patentler, markalar, özel bilgi, telif hakları, ortaklıklar ve müşteri veri tabanlarından oluşan entelektüel kaynaklar, insan kaynakları ve mali kaynaklardır (Kırım, 2010:192–194).

Rekabet gücü, yeniliklerin tasarlanmasında ve üretimine başlanmasında en üst seviyede hareketlilik, akışkanlık ve hız gerektirmektedir. İşletmeler, sürekli yenilikler, doğaçlamalar tasarlayabilmeli ve bu süreçlerin sürekliliğini sağlayabilmelidir. İşletmeler için önem taşıyan şey sadece müşterilerin git gide daha da uçuklaşan talebine yanıt vermek değil; modaların ve zevklerin uçuculuğunu, kararsızlığını ve geçici karakterlerini artırmak, öngörmek ve her türlü normalleşmeye karşı çıkmaktır (Gorz, 2001:44).

İşletmeler hızlı değişime ayak uydurmak kadar yeni beklentileri oluşturacak ve bunları yaratacak işgücü ve bireyleri bulmak ve keşfetmek durumundadır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi bir bakıma çalışanların bilgiyi bulma, yaratma ve kullanma başarılarına bağlıdır (Zencirkıran, 2005:23). Bu noktada, ekonomik yapı olarak daha hizmet odaklı bir yapı, toplumsal olarak yenilikçiliğin kaynağı olarak bilginin merkezi önem kazanması, entelektüel teknolojinin yaratılması, değer yaratmada entelektüel sermaye bakışıyla bir değerlendirme yapmanın gerekliliğini göstermektedir.

Genel anlamda **sermaye**, işletmeye gelir sağlayan maddi ve fikri varlıklardır. İşgücünün, mal/ hizmetlerin üretimine yönelik harcadığı fiziksel emeğin yanında, zihinsel emek arzı da söz konusudur. Sunulan zihinsel emek, üretimdeki katma değeri çoğaltmakta, kaynakların daha verimli kullanımını sağlamakta, bütün bunların ve diğer kazanımların sonucunda işletme gelirini artırmaktadır (Yılmaz, 2006:512). İşletme çalışanlarının sahip olduğu bireysel veya kolektif bilgilerin tümü (Nerdrum ve Erikson, 2001:127), müşteri ilişkileri, örgütsel teknoloji, bilgi ve deneyimlerden oluşan bütün (Edvinson ve Malone, 1997:52), zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulabilen entelektüel malzeme, yani bilgi, enformasyon, entelektüel mülkiyet ve deneyim (Mütercimler, 2006:486) gibi tüm entelektüel varlıklar entelektüel sermaye tanımı içinde değerlendirilmektedir. Entelektüel sermaye ekonomik değerlerin yeni dönüşümünü oluşturan unsurlar olup işletmelere önemli rekabet üstünlüğü sağlayan yeni sürecin tanımlayıcısı olarak gücün yeni kaynağı biçiminde karşımıza çıkmaktadır (Akin, 2007:48). Entelektüel sermaye, gözle görülemezdir, bilgiyle yakından ilişkilidir ve işletmenin gelecekteki başarısına fırsatlar sunmaktadır (Giuliani ve Marasca, 2011:378).

Entelektüel sermaye, bir işletmenin sahip olduğu ve rekabet avantajı yaratma amacıyla değer zinciri faaliyetlerinde yararlandığı ya da yararlanmayı hedeflediği soyut varlıklar içinde değerlendirilmektedir. İşletmenin sahip olduğu bilgi tabanlı varlıkların toplamı olarak da ifade edilen entelektüel sermaye, insan sermayesi, yapısal (örgütsel) sermaye ve müşteri sermayesi (ilişkisel sermaye) olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır (Giuliani ve Marasca, 2011:382). Bu bileşenlerin birlikteliğinin değer yarattığı kabul görmektedir.

İnsan sermayesi, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak çözümler üretebilme kabiliyeti, müşterilere çözümler üretmek için çalışanların ihtiyaç duyduğu yetenekleri ve fikir yapıları (Bukowitz, 1998:3 ve Saint-Ogne, 1998:12), işletme çalışanlarının sahip olduğu bilgi birikimi, yaratıcılık, problem çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik becerileri (Edvinsson ve Malone, 1997:34) ve örgütteki bireysel yetkinliklerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bunlara ek olarak, Teece (2000), işletmenin ürünlerinin bireylerin deneyimleri ve uzmanlıklarını yansıttığını vurgular. Bu özelliğiyle insan sermayesi, işletmelerin mülkiyet hakkına sahip olabilecekleri bir kavram olarak değil, işletmelerin çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerden yararlanabilecekleri (Edvinsson, 1997: 368) bir kavram olarak ifade edilmektedir.

Yapısal sermaye, bilginin insan sermayesinin tekeline ayrıştırlarak, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren, destekleyici alt yapı unsurları (Edvinsson ve Malone, 1997:35), işletmenin piyasa beklentilerini karşılama yeteneği (Saint-Onge, 1998:13) olarak tanımlanmaktadır. Yapısal sermaye, kurum kültürü, yönetim süreçleri, bilgi sistemleri, örgütsel yapı, patentler, ticari markalar ve finansal ilişkilerden oluşmaktadır. Teece (2000), işletme çalışanlarının deneyim ve uzmanlıklarının yetkinlik haline dönüşmesinde örgütün fiziksel, sosyal ve kaynak dağılımı yapılarının da etkisinin olduğunu yadsınmamak gerektiğini vurgulamaktadır.

Müşteri sermayesi (ilişkisel sermaye), örgütün müşterileri ile ilişki sürecini, işletme imajını, markalarını, müşteri sadakatini ve dağıtım kanalı yapılarını ele almaktadır. Pazarlama kanalları bilgisi ve müşteri ilişkileri yönetimi müşteri sermayesinin ana unsurlarını oluşturmaktadır (Çetin,2005:363). Müşteri sermayesinde müşteri işletme için son derece değerli olan bilgi kaynağı olarak ele alınmaktadır.

Tablo 1: Entelektüel Sermaye Bileşenleri

İnsan Sermayesi	Müşteri Sermayesi	Yapısal Sermaye
Bilgi ve yetkinlikler	Müşterilerle ilişkiler	Teknoloji
Deneyim	İşletme imajı	Bilgi sistemi
Eğitim	Markalar	Veri tabanları
Yaratıcılık ve yenilikçilik	Dağıtım kanalları	İş süreçler
Liderlik, girişimcilik gibi diğer özellikler	İş süreçleri	Kültür ve değerler
Tasarımda yetkinlik	El emeği ile ilgili beceriler	Yönetim felsefesi
Model geliştirmede yetkinlikler	Veri tabanı	Patentler, Telif hakları, Ticaret sırları
Üretim aşamasındaki yetkinlik	Yazılım programları	Müşterilerle olan ilişkiler
Bağlılık		Tedarikçilerle olan ilişkiler
Çalışma alanı ilişkilerindeki kalite		Kurumsal markalarla olan ilişkiler

Kaynakça: Marco Giuliani ve Stefano Marasca, (2011), Construction and Valuation of Intellectual Capital: A Case Study, Journal of Intellectual Capital, Volume:12, No:3, s:382 kaynağından uyarlanmıştır.

İşletme çalışanlarının niteliği, yetkinliği, kalitesi, öğrenme becerisi, deneyimleri; örgütlenme yapısının açık, iş süreçlerine dayalı olması, yönetim felsefesinin işletme bilgi ve deneyimini telif hakları, patentler, ticari sırlar gibi unsurlarla korumaya alması, müşteri değeri yaratılması aşamasında, stratejik teknolojik donanım ve yazılımlarla veri tabanlarının planlaması, uygulanması, denetlenmesi, müşterilerle kurulan ilişkilerin iş süreci olarak yürütülmesi, dağıtım yapısının, müşteriye ulaşılabilirliğin yapılandırılması, işletme imajının pozitif yönlü gelişmesinin sağlanması, markalaşma ve itibar çalışmalarının yürütülmesi entelektüel sermayenin oluşturulması sürecinde dikkat edilmesi gereken bazı ayrıntılar olarak ifadelendirilmektedir (Giuliani ve Marasca, 2011:382–383).

İşletmenin başarısının sürekliliği için, insan sermayesi, yapısal sermaye ile etkileşerek müşteri sermayesini yaratmaktadır. Bu nedenle, müşteri sermayesi başlığıyla yürütülen müşteri ilişkileri yönetimi, işletme imaj çalışmaları, marka çalışmaları ve dağıtım kanalları gibi benzer pazarlama süreçlerinin yaratılması ve geliştirilebilmesi için insan sermayesi ve yapısal sermaye gerekli unsurlardır. Bununla beraber, müşteri sermayesinin içinde yer alan unsurlar olarak değerlendirilen müşteri sadakati ve müşteri tatmini gibi unsurlar insan sermayesi ile yapısal sermaye arasındaki ilişkinin gücüne ve şiddetine bağlı bulunmaktadır. İşletmenin müşteri sermayesi, insan sermayesi ve yapısal sermayenin etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışan, örgüt ve çalışma yeri karakteristikleri beraberce değer yaratmakta ve yaratılan bu değer müşteriye geçişi sağlanmaktadır (Namasivayam ve Denizci, 2006:384)

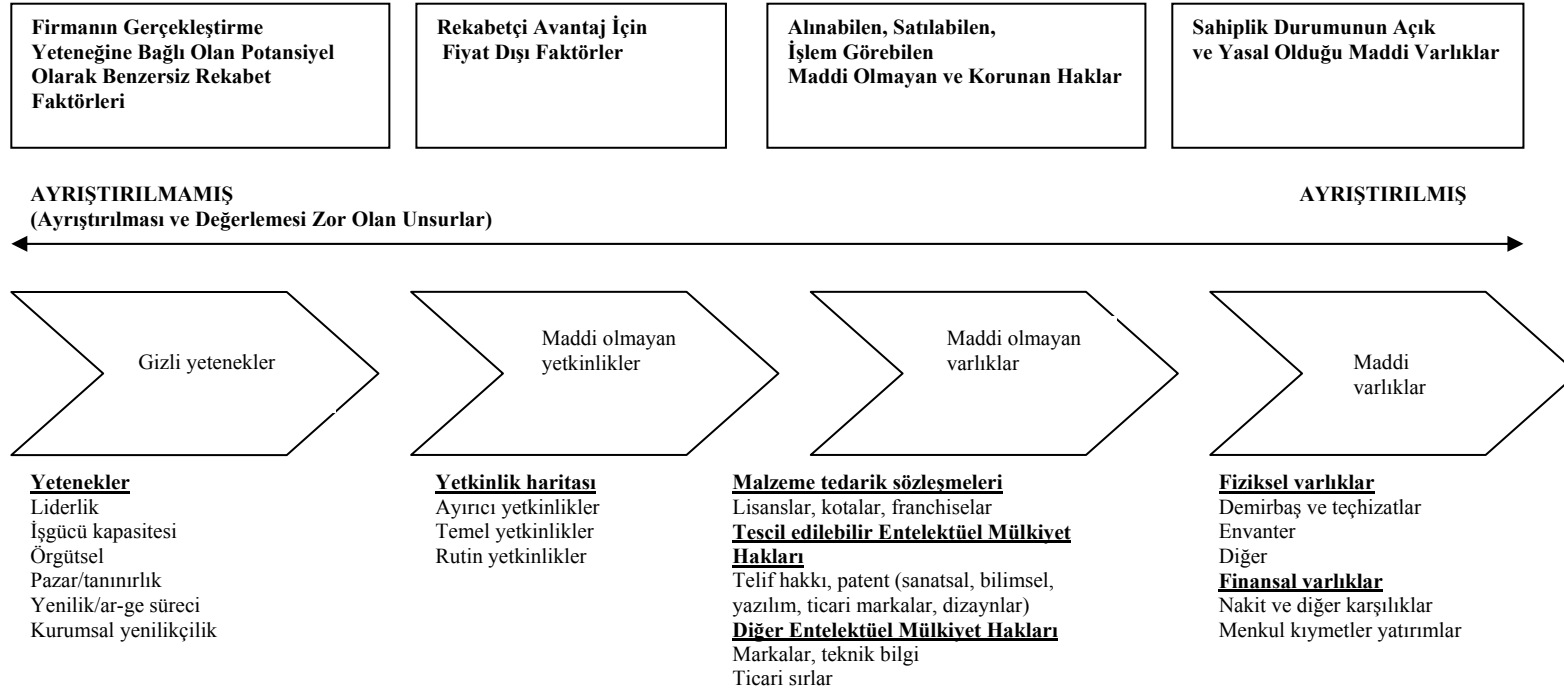
Porter'ın klasik değer zinciri ürünü üreticiden son kullanıcıya kadar olan süreçteki akışı ele almaktadır. Bilgi toplumunda rekabetçi avantaj yaratmanın temel unsuru olarak ele alınan bilginin akışı, değer zincirinin ele alınmasında paralel olarak kullanılması gereken bir akışı içermektedir. Bu noktada entelektüel sermaye kavramı değer zincirinde **değeri ve rekabetçi avantajı** yaratan unsurların bileşkesi olarak önem kazanmıştır (Eustace, 2003:591). Rekabetçi avantaj yaratmada işletmenin sahip olduğu kaynakların uygun biçimde analiz edilerek değerlendirilebilmesi değer zincirinin temelini oluşturmaktadır. **“Bilgi yönetimi, örgütsel yapının yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, firma değeri**

oluşturulması, müşteri kazanma maliyeti, müşteri değerinin ölçümü” gibi unsurlar işletme için, sermaye akışı, üretkenlik ve kârlılık sağlayacak noktalardır (Walters ve Lancaster, 2000:163).

Değer yaratma süreci işletmenin sahip olduğu kaynaklar arasındaki ilişkiyel etkileşim çerçevesinde gelişmektedir. Bu süreç, hem maddi hem de maddi olmayan kaynaklarının birlikte etki yarattığı bir süreçtir. Değer yaratma sürecinde geleneksel fiziksel kaynakların yarattığı toplam değer yüzdeleri %10-50 aralığında olduğu, değer yaratma sürecinde maddi olmayan kaynakların yarattığı toplam değer yüzdelerinin ise yüzde %50-90 aralığında olduğu belirtilmektedir (Lönnqvist vd., 2003:205). Brooking’s Institue’un 1982’de yaptığı çalışmada endüstriyel işletmelerde maddi varlıkların pazardaki değeri yüzde 62, maddi olmayan varlıkların değeri yüzde 38 oranında tespit edilmiştir. 10 yıl sonra, 1992’de maddi varlıkların pazardaki değeri yüzde 38, maddi olmayan varlıkların değeri yüzde 62 oranında tespit edilmiştir. 2006’da ise, maddi varlıkların pazardaki değeri yüzde 25, maddi olmayan varlıkların değeri yüzde 75 oranında belirlenmiştir. Bu çalışmalar, maddi olmayan varlıkların işletmeler için, rekabetçi avantaj kazanmak noktasında, katkılarının önemini ortaya koymaktadır (Niven, 2006:8).

Bir işletmenin, mal/hizmet üretiminde yararlandığı maddi ve maddi olmayan tüm unsurlar işletmenin varlıklarıdır. Maddi varlıklar; işletmenin elle tutulabilen ve/ veya görülebilen fiziki varlıklarıdır. İşletmenin sahip olduğu arsa, bina, makine, hammadde ve yardımcı maddeleri, finansal varlıkları, nicelik açısından insan kaynakları, yönetim unsurları ve yapısı, ayrıca üretilmiş mamul ve yarı mamul gibi unsurlar işletmenin maddi varlıklarıdır. Maddi olmayan varlıklar, işletmenin fark edilebilen, ancak kolaylıkla temin ve taklit edilemeyen, genellikle fiziki olmayan, işletmeye ve/veya ürünlerine farklılık, ayrıcalık verebilen unsurlardan oluşmaktadır. İşletmenin sahip olduğu, marka, patent, berat, teknolojik sırlar ve bilgiler, işletmenin piyasadaki olumlu şöhreti ve imajı, firma ve ürün saygınlığı, müşteri, tedarikçi ve rakipler açısından güvenilirliği gibi unsurlar maddi olmayan duran varlıklara örnektir (Ülgen ve Mirze, 2004:118 ve Web and Macros, 2012).

Günümüzde rekabetçi avantaja sahip olan bir işletme olabilmek; işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin değerli, nadir bulunan, taklit edilemeyen ve ikame bir özelliğe sahip olmaması ile ilintilendirilmektedir. Kaynakları en iyi biçimde bir araya getirebilme yetkinliği (Othman ve Sheehan, 2011: 8), sahip olunan kaynakların işletmeler tarafından kendi iç süreçlerine uygun biçimde analiz edilerek değerlendirilebilmesi değer zinciri analizinin temelini oluşturmaktadır. İşletmelerin uzun vadeli rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri mevcut entelektüel birikimin geliştirilebilmesi ile mümkündür. Burada, eğitim, ar-ge, mülkiyet hakları gibi konular ön plana çıkmaktadır. Günümüzde fiziki değer zincirinin yanı sıra, işletmelerde sahip olunan enformasyon akışlarının işletmeye sağladığı değeri ifade eden “bilgi/ enformasyon değer zinciri” kavramı tartışılmaktadır (Zaim ve Gürün, 2007:309).



Şekil 5: Bilgi Değer Zinciri

Kaynak: Eustace, Clark, (2003), A New Perspective on the Knowledge Value Chain, Journal of Intellectual Capital, Volume:4 No:4,

Şekil 5’te yer alan bilgi değer zincirinde, günümüz modern organizasyonlarında değer yaratma sürecinin maddi olmayan ve maddi olan unsurların sürece katkıları bütüncül bir yaklaşımla gösterilmektedir. Ayırıştırılması ve değerlemesi zor olarak ifade edilen “ayırıştırılmamış varlıklar”, diğer varlıklardan izole etmenin ve değerlerini tek başına saptamanın güç olduğu işletme varlıklarını ifade etmektedir. Ayırıştırılmamış varlıkların ekonomik değerleri, ayırıştırılmış varlıklarla birlikte kullanılmalariyla ortaya çıkabilmektedir.

Ayırıştırılmamış varlıklar ana başlığında yer alan ilk kategori olan gizli yeteneğin unsurları, işletmenin gelecekte rekabetçi avantaj yaratmasında temel kaynağı oluşturacak olan, potansiyel yeteneği ve yeniliği ifade etmektedir. Liderlik, iş gücü kapasitesi, örgütsel yapı, işletmenin tanınırlığı, kurumsal yenilikçilik gibi özellikler, organizasyonun piyasa koşullarına ve henüz bilinmeyen fırsatlara cevap verebilme kabiliyetine ilişkin göstergeleridir. Bu göstergeler aynı zamanda değer yaratma sürecinde entelektüel sermaye unsurlarının etkisini görebilmek için de önem taşımaktadır. Ayırıştırılmamış varlıklar ana başlığında yer alan ikinci kategori maddi olmayan yetkinliklerdir. Maddi olmayan yetkinlikler, fiyata bağlı olmayan rekabetin anahtar unsurlarıdır. Bu grupta yer alan yetkinlikler genellikle, bilgi teknolojisi altyapısına dayandırılmaktadır. Her ne kadar maddi olmayan yetkinlikler değer zincirinin altyapısını desteklese de, örgüt içinde ölçümünü gerçekleştirmek ve değerlerini saptamak güçtür. Değer yaratan etkenler genellikle birbirine bağlı ve bağımlı olduklarından bu etkenleri birbirinden ayırmak ve bu etkenlerin değerlerini belirlemek zordur. Ayırıştırılmış varlıklar ana başlığı altında yer alan, maddi olmayan ticari mallar ve entelektüel mülkiyet; borsa işlemleri ya da gelecekteki nakit akışları referans alınarak değeri belirlenebilen sahiplik haklarıdır. Maddi olmayan ticari mallar; yayın hakları, ticari veri tabanları gibi sözleşmeye dayalı haklardır. Belirleyici özellikleri, alınıp satılabilir, kiralanabilir ve borsada işlem görebilir olmalarıdır. Entelektüel mülkiyet; hukuki sistem çerçevesinde elde edilmiş olan, patentler, telif hakları, ticari sırlar, tescilli tasarımlar gibi varlıklardır (Eustace, 2003:592–593).

Bilgi değer zincirinin oluşumunda ortaya çıkan gerçek bilgi keşfi; işletmelerin, ayırıştırılmış ve ayırıştırılmamış varlıklarını bütünlükçü bir bakış açısıyla değerlendirerek rekabet avantajı sağlayabileceklerini ortaya koymasıdır. Stewart (1997) entelektüel sermayede standardizasyon sağlanamadığından ötürü her bir işletmenin zenginlik yaratabilmek için ihtiyaç duyulan bilginin oluşmasında kendi entelektüel sermaye yapısını yapılandırılmalarının şart olduğunu ifade etmektedir. Farklı işletmelerde ve farklı zaman aralıklarında farklı sınırları bulunan farklı entelektüel sermaye yapılarını görmek mümkündür. Bunların tümü de entelektüel sermaye olarak adlandırılmaktadır (Giuliani ve Marasca, 2011:379).

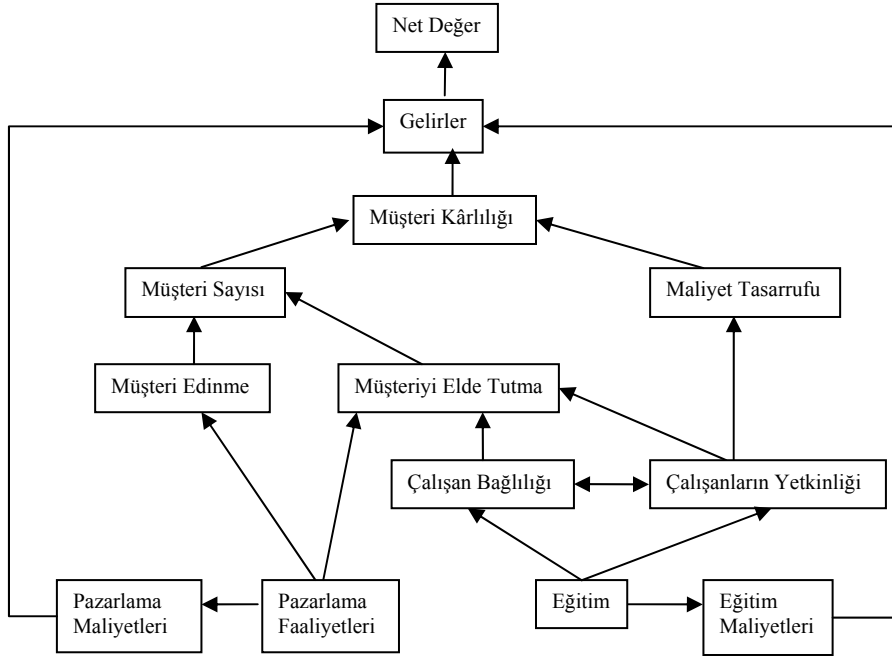
Birçok işletme sahip olunan entelektüel sermaye yapısını bazı maddi olmayan duran varlıkların muhasebe uygulamalarında yardımcı, patent, kopyalama hakkı gibi fikri mülkiyet haklarının korunmasında yasal tavsiyeler, müşterilerle ya da paydaşlarla yürütülen ilişkilerde rehber, paydaşlarla diyalogu ve değer raporlamasını geliştirmede destek, insan sermayesi ya da yetenek değerleri ve marka değeri oluşturmada çözümler olarak görmektedir. Bunların tümünün önemli olmasının yanında entelektüel sermaye çok disiplinli bir alandır (Marr, 2005:470–471).

3.2) ENTELEKTÜEL SERMAYENİN MÜŞTERİ YÖNLÜ UYGULANABİLMESİ

İşletmelerin rekabet avantajı sağlamalarında müşteri ve pazar öngörülere, çalışanlarının yetenekleri ve sahip oldukları kıymetli bilgileri, işletme iş süreçleri, teknolojik alt yapıları, mali durumları ve yöneticileri, yönetim anlayışları, yönetim araçları büyük önem taşımaktadır (Ortak Akıl Platformu, 2011: 39). Müşteriye değer yaratma süreci, işletmenin yönetim anlayışının “müşteri yönlü” olmasına bağlanmaktadır. Müşteri yönlülük kavramı, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin işletmenin üretim faaliyetlerini yönlendirdiği durumu ifade etmek için kullanılmaktadır. Müşteri yönlülük, önceliği pazar bilgi işleme faaliyetlerine ayırıp, bunu stratejik olarak kullanan bir örgütün özelliği olarak görülmektedir. Müşteri yönlülük, bir örgütün hedef müşterilerinin ihtiyaçları ve rakiplerinin durumu hakkında sürekli bilgi toplamaya odaklanması ve bu bilgiyi, müşteri değeri yaratmak için kullanması olarak tanımlanmaktadır (Naktiyok ve Timuroğlu, 2008:173–174).

Giuliani ve Marasca (2011) müşteri yönlü değer haritasını faaliyetler, performans ve değer arasındaki ilişkileri örneklendirmek amacıyla kullanmışlardır. (Bakınız, Şekil 6)

Şekil 6: Faaliyetler, Performans ve Değer Arasındaki İlişki



Kaynak: Marco Giuliani ve Stefano Marasca, (2011). Construction and Valuation of Intellectual Capital: A Case Study, Journal of Intellectual Capital, Volume:12, No:3, s: 385

Giuliani ve Marasca, pazarlama ve insan kaynakları faaliyetlerinin etkileşimi anlamında değer yaratmaya dönük bir ilişki zincirini betimlemektedir. Entelektüel sermayenin değer yaratma sürecine etkisi incelenirken, entelektüel sermayeyi oluşturan bileşenlerin birbiriyle etkileşimi ve insan sermayesi ile müşteri sermayesi arasındaki ilişkinin işletme değer zinciri analizinde değer yaratmada nasıl bir görünüme sahip

olduğunu belirleyebilmek amacı güdülmektedir. Burada ifade edilmek istenen önemli bir nokta da, bu unsurlar arasındaki ilişkiyi ve her bir unsurun değer yaratma sürecine katkı düzeyini ölçebilmek noktasında kavramların soyutluğunun bir kısıt niteliği taşımasıdır. İşletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmesi ve avantajın sürekliliğini koruyabilmesi için bu unsurlar arasındaki ilişkiyi belirlemek önem taşımaktadır. Pazarlama ve insan kaynakları faaliyetleri işletmenin net değer oluşumuna etki etken, müşteri kârlılığına birlikte odaklanarak gelirin artışı sağlayabilmektedir. Müşteri kârlılığını sağlayacak olan, yeni müşteri edinme ve mevcut müşteriyi elde tutabilme becerileri sadece pazarlama faaliyeti aralığında yer almamakta özellikle mevcut müşterinin elde tutulmasında iç müşteri olan işletme çalışanlarının bağlılığı insan kaynakları yönetimi eğitimleri ile desteklenmelidir. İç müşterilere sunulacak olan eğitimlerin bir başka yapı taşı da çalışanların yetkinliğinin oluşturulması ve var olan yetkinliklerin geliştirilmesi ile sağlanacak maliyet tasarrufları oluşturmaktadır. Maliyet tasarrufları da işletme gelirlerini doğrudan etkileyecektir.

Yapılmış olan çalışmalar, örgüt performansına ve dolayısıyla rekabet gücüne ilişkin belirleyiciler arasında insan kaynakları ve pazarlama faaliyetlerinin doğrusal ilişkisini yansıtmaktadır. Chang ve Chen'in (2002) yapmış oldukları çalışma, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletme performansı üzerine pozitif yönde etkilerinin olduğunu göstermektedir. Eğitim geliştirme takım çalışması gibi uygulamaların çalışan verimliliğini arttırdığına ilişkin bulgular saptanmıştır. Delaney ve Huselid'in (1996) çalışmaları da bunları destekler nitelikte olup insan kaynağını bulma ve seçme sürecinden itibaren örgütsel performansla insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bununla beraber Van der Wiele, Boselie ve Hesselink (2002) müşteri tatmini ve işletme performansı arasında korelatif bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da yer almaktadır ki bu çalışmada müşterinin karşılaştığı sorunları çözebilme kabiliyetinin de pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır (Lönnqvist vd., 2003:210).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde bilgi, toplumsal dönüşümün temel aktörleri arasında ifade edilmektedir. Bilginin bir üretim unsuru olarak ekonomik yapı içerisinde de var oluşu, rekabetçi avantaj sağlayabilmek noktasında işletmelere bu yeni yapılanmanın dinamiklerine uygun biçimde hareket etmeye yönlendirmektedir.

İşletmelerin rekabetçi davranış biçimlerinde değişiklikler söz konusudur. İşletmeler ürün ömrünün kısalması, ürün çeşitliliğinin artması; satın alma sürecinde ürün kalitesinin, servis kalitesinin, teslimat esnekliğinin ve hızının da önemli hale gelmesini göz önünde bulundurarak rekabet güçlerini geliştirmelidirler. Rekabet koşulları bu durumdayken, işletmelerin değer yaratan ve bu değer transferini sağlayan birimler olması gerekmektedir. Değer, müşteri tatmini yaratacak ve müşterilerle kurulacak uzun vadeli ilişkilerle rekabet avantajını sağlayacak ürünlerle elde edilmektedir. Kabul edilmektedir ki, ürün yenilikçiliğini rekabetin taklit etmesi kolaydır. Ancak işin içinde yeni ve sıra dışı yeteneklerle üstün süreçler yer aldığına, bu bütünselliği taklit etmek birden bire çok zor hale gelir (Kırım, 2010: 92).

Piyasalarda bilgi yetkinliğine sahip ve hızlı olan işletmeler başarılı olmakta, küresel düzeyde yaşanan ekonomik belirsizlik ise işletmelerin tümünün önündeki en temel ekonomik tehdit olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte "değer zinciri analizi" işletmeler için tüm alt birimlerini, maddi ve maddi olmayan varlıklarını aynı anda sistematik olarak yönetme, yönlendirme ve piyasa koşullarına uygun "müşteri değeri yaratma" amacına uyumlu olabilecekleri modeli oluşturmak amaçladır.

Scott (1998) geliştirdiği modelde; Porter'ın değer zinciri modelinde destek faaliyetler başlığında toplanan genel yönetim, muhasebe, finansman, stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve tedarik faaliyetlerini modelin merkezine taşımıştır. Scott, pazarlama, satış ve hizmet stratejisi, yenilikçilik stratejisi, finansal strateji, insan kaynakları stratejisi, bilgi teknolojileri stratejisi, hükümet ile lobi faaliyetleri olmak üzere yedi adımı içeren değer zinciri modeli önermesinde bulunmuştur. Özellikle, **insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojileri, yenilikçilik ve finans yönetiminin** zincirin başarısında etkili olacağını ifade etmiştir.

İşletmelerin kritik başarı faktörleri arasında sayılan kişi bazında yaratılan artı değer artırılabilmesi, örgüt kültürünün oluşturulması, organizasyon yetenekleri, liderlik, doğru yeteneklere ulaşabilmek ve işletmenin bu yetenekleri elinde tutabilmesi, stratejik işe alım süreçleri, değişim yönetimi, çeşitlilik ve zenginlik sağlanması unsurları (İstanbul Sanayi Odası, 2010:113) aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin kontrolünde bulunan başarı unsurlarıdır. Entelektüel sermaye yönetimi, bu kritik başarı faktörlerini oluşturmak adına işletme çalışanlarının bilgi ve becerileri ile şekillenmektedir.

Bilgi ekonomisinin rekabetçi avantaj unsurlarını maddi unsurlardan maddi olmayan unsurlara doğru akışını desteklemesi, entelektüel sermayenin değer zinciri analizinde, maddi olmayan varlıklar olarak rolünün ve ekonomik öneminin yeniden tanımlanmasını zorunlu kılmaktadır.

Bu bağlamda çalışmada, öncelikle işletmelerin içinde buldukları makro ve mikro ölçekte rekabet unsurlarının, bilgi ekonomisi gerçeğinde, değiştiğini kabul etmektedir. Bu değişimin, rekabet avantajı yaratmak adına, strateji geliştirmek için, işletmelerin değer zincirinde de değişimi gerekli kıldığını vurgulamaktadır. Özellikle, işletmelerin piyasalarda “değer yaratımı” aşamasında “müşteri odaklı hareket etmeleri” ve bunu rekabetçi avantaj unsuru haline getirebilmeleri, sahip oldukları entelektüel sermayeye ve bu entelektüel sermayenin etkin ve verimli bir biçimde sürece entegre edilebilmesi ile mümkündür. Yapılmış olan çalışmalar, örgüt performansına ve dolayısıyla rekabet gücüne ilişkin belirleyiciler arasında insan kaynakları ve pazarlama faaliyetlerinin doğrusal ilişkisini yansıtmaktadır. Chang ve Chen'in (2002) yapmış oldukları çalışma, insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinin işletme performansı üzerine pozitif yönde etkilerinin olduğunu göstermektedir. Eğitim, geliştirme, takım çalışması gibi uygulamaların çalışan verimliliğini artırdığına ilişkin bulgular saptanmıştır. Delaney ve Huselid'in (1996) çalışmaları da bunları destekler nitelikte olup insan kaynağını bulma ve seçme sürecinden itibaren örgütsel performansla insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Bununla beraber Van der Wiele, Boselie ve Hesselink (2002) müşteri tatmini ve işletme performansı arasında korelatif bir ilişki olduğunu vurgulamıştır.

Sonuç olarak, müşteri yönlü oluşturulabilecek entelektüel sermaye yapısında insan kaynakları yönetimi ve pazarlama bölümlerinin uygulama alanı olarak entelektüel sermaye yapısının gelişiminde birbirlerini nasıl etkiledikleri ve aralarındaki ilişkiyel etkileşimin ne yönde oluşunun belirlenebilmesi ve değer yaratma sürecine etkilerinin ilişkiyel olarak ortaya konulabilmesi önem arz etmektedir.

Bilgi toplumunda bilgiye sahip olmak kadar onu kullanabilmek ve bunun da ötesinde bilgiyi yaratabilmenin önemi kuşku götürmez bir gerçektir. Müşteri değeri yaratacak ürün, servis ve kaliteyi sağlayacak araçları yönlendirecek unsur insan kaynağıdır ki bu da çalışmanın ileriye yönelik araştırmalar için vurgu yapılmak istenen noktadır. Entelektüel sermayenin son yıllarda artan önemi, işletme içerisinde ölçümünü ve raporlanmasını gerekli kılmaktadır. İleriye yönelik çalışmalarda “müşteri yönlü entelektüel

sermaye yapısının” ölçüm ve raporlama yöntemleri özelliklerinin ortaya koyulması önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın, konuya ilişkin yapılacak olan gelecek çalışmalara bir yol haritası çizmek anlamında literatürel olarak kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- AKIN, Adnan ve ASLANOĞLU, Suphi, (2007), Rekabet Stratejisi Aracı Olarak Entelektüel Sermayenin Analitik Hiyerarşi Yöntemi Süreciyle Ölçülmesi: Bir Yazılım Firmasında Araştırma, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Yıl: 22 Sayı: Ekim s:44–60
- ANDERSON, James C. ve NARUS, James A. (1998), Business Marketing: Understand What Customer Value, Harvard Business Review, Volume: 76, Issue:6, November-December, s:53-65
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul
- BOOTH, Rupert, (1997), Appreciating the Value Before Counting the Cost, Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accounts, 00251682, Volume:75, Issue:1, January, s:54
- BUKOWITZ, Wendi, (1998), Benchmarking Intellectual Capital Measurement Practices, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference, 16–17 June, London
- CHANG, Pao-Long ve CHEN, Wei-Ling, (2002), The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from High-tech Firms in Taiwan, International Journal of Management, Volume: 19, Issue:4, December, s:622- 631
- ÇETİN, Ayten, (2005), Entelektüel Sermaye ve Ölçülmesi, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:20, Sayı:1, s:359–378
- DELANEY, John T. ve HUSELID, Mark A., (1996), The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance, The Academy of Management Journal, Volume:39, No:4, August, s: 949-969
- DRUCKER, Peter F., (1998), Yeni Gerçekler: Devlet ve Politika Alanında, Ekonomi ve İş Dünyasında, Toplumda ve Dünya Görüşünde, Çeviren: Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No:312, Tarih Dizisi:25, Ankara, Altıncı Baskı
- EDVINSSON, Leif, ve MALONE, Michael S., (1997), Intellectual Capital: Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower., Harper Collins Pub., New York, First Edition
- EDVINSSON, Leif, (1997). Developing Intellectual Capital at Skandia, Long Range Planning, Volume:30, Issue:3, June, s:366–373
- ERASLAN, İ. Hakkı, HELVACIOĞLU Kuyucu, Aslı Deniz ve BAKAN, İsmail, (2008), Değer Zinciri (Value Chain) Yöntemi ile Türk Tekstil ve Hazırgiyim Sektörünün Değerlendirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (C.X ,S II), s:307-332
- EUSTACE, Clark, (2003), A New Perspective on the Knowledge Value Chain, Journal of Intellectual Capital, Volume:4, Issue: 4, s:588–596

- FINLEY, Michael, (2011), <http://www.skypoint.com/members/mfinley/toffler.htm>, Erişim tarihi:10-11-2011
- GIULIANI, Marco ve MARASCA, Stefano, (2011), Construction and Valuation of Intellectual Capital: A Case Study, *Journal of Intellectual Capital*, Volume:12, No:3, s:377-391
- GÜROL, Yonca, (2011), *Yeni Dünya Düzeninde İnsanın Örgütte Değişen Rolü*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, Birinci Baskı
- GORZ, Andre, (2001), *Yaşadığımız Sefalet*, Çeviren: Nilgün Tural, Ayrıntı Yayınları, İstanbul
- İSTANBUL SANAYİ ODASI, (2010), 9. Sanayi Kongresi İstanbul Sanayi Odası ve İnovasyon Sergisi Sürdürülebilir Rekabet Gücü: Sanayi ve Ekonomide Yapısal Dönüşüm, 7-8 Aralık, http://www.iso.org.tr/GenelIslemler/TrackDownload.aspx?fileUrl=/TR%2FDocuments%2FYayinlar%2F9_sanayi_kongresi.zip?redirected=1, Erişim Tarihi: 20 - 07-2011
- KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P., (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard College, USA
- KAPLINSKY, Raphael ve MORRIS, Mike, (2000), *A Handbook for Value Chain Research*, <http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf>, Erişim Tarihi: 18-07-2011.
- KEVÜK, Süleyman, (2006), Bilgi Ekonomisi Knowledge Economy, *Journal of Yasar University*, Volume:1, No: 4, s: 319-350, http://joy.yasar.edu.tr/makale/no4_voll/03_kevuk.pdf, Erişim Tarihi: 22-07-2011
- KIPPENBERGER, T, (1997) *The Value Chain: The Original Breakthrough*, Antidote, The, Management Theory, Cilt:2, Sayı: 5, s:7 - 10
- KIRIM, Arman, (2010), *Bana Bi Akıl Ver Hocam: Rekabette Öne Geçmek için Nasıl Fark Yarattırız?*, Sistem Yayıncılık, Eylül- İstanbul, Birinci Basım
- LÖNNQVIST, Antt, KEMPPİLÄ, Sari, METTÄNEN, Paula PİRTTİMÄKİ, Virpi ve UUSI-RAUVA, Erki, (2003), *Developing Intangible Assets to Improve Productivity and Profitability*, *Frontiers of E-Business Research*, s: 204-214
- MARR, Bernard, (2005), *Management Consulting Practice on Intellectual Capital Editorial and Introduction to Special Issue*, *Journal of Intellectual Capital*, Volume:6, No:4, s:469-473
- MÜTERCİMLER, Erol, (2006), *Geleceği Yönetmek: Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekata*, Alfa Basım, Yayım Dağıtım, İstanbul, İkinci Baskı
- NAISBITT, John, (1997). *Mega Trendler: Asya*, Çeviren: Ulaş Kaplan, Altın Kitaplar Yayın Evi, İstanbul, Birinci Basım
- NAKTİYOK, Atılhan ve TİMURÖĞLU, M. Kürşat (2008), *Öğrenme Yönlülüğün Müşteri Yönlülük Üzerine Etkileri*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak- Haziran, s:169-192

- NAMASIVAYAM, Karthik ve DENİZCİ, Başak, (2006), Human Capital in Service Organizations: Identifying Value Drivers, Journal of Intellectual Capital, Volume:7, No:3, s:381–393
- NERDRUM, Lars ve ERIKSON, Truls,(2001), Intellectual Capital:A Human Capital Perspective, Journal of Intellectual Capital, Volume:2, No:2, s:127-135
- NIVEN, Paul R., (2006), Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Second Edition
- ORTAK AKIL PLATFORMU, (2011), Müşteri İlişkileri Yönetimi: Dün/ Bugün/ Yarın, <http://www.ortakakilplatformu.com/dosyalar/4.ppt#281,39>, Erişim tarihi:23-01-2012
- OTHMAN, Rozhan ve SHEEHAN, T. Norman, (2011), Value Creation Logics and Resource Management: A Review, Journal of Strategy and Management, Volume: 4, No: 1, s: 5–24
- PORTER, Michael E., (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York, First Edition
- PORTER, Michael E., (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, First Edition
- PORTER, Michael E., (2000), Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi ve Teknikleri, Çeviri: Gülen Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, Kasım - İstanbul, Birinci Basım
- PORTER, Michael E., (2011), Rekabet Üzerine: Bir Harvard Business Review Kitabı, Marka: Doğu Marmara Kalkınma Ajansı, Optimist Yayınları, Yayına Hazırlayan: Pınar Şiraz, Düzelti: Ayşegül Uyanık Örnekal, Haziran- İstanbul
- RAMSAY, John, (2005), The Real Meaning of Value in Trading Relationships, International Journal of Operations & Production Management, Volume 25 (6), s:549–565
- SAINT-ONGE, Hubert, (1998). Human, Structural and Customer Capital, Measuring and Valuing Intellectual Capital Conference, 16–17 June, London
- SCOTT, Mark C, (1998), Value Drivers: The Managers Guide to Driving Corporate Value Creation, John Wiley & Sons, Ltd. England
- SHANK, John K., ve GOVINDARAJAN, Vijay (1992), Strategic Cost Management and the Value Chain, Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry, Volume 5 (4), Winter, s:5–21
- STEWART, Thomas A., (1997), Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği, Çeviren: Nurettin El Hüseyini, Mess Yayıncılık, Yayın No.258, İstanbul
- TEECE, David J., (2000), Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions, Oxford University Press, Great Britain
- TIWANA, Amrit, (2003), Bilginin Yönetimi, Çeviren: Elif Özsayar, Dışbank Kitapları, İstanbul
- TOFFLER, Alvin, (2011), <http://www.alvintoffler.net/?fa=reviews>, Erişim Tarihi:10–11–2011

- ÜLGEN, Hayri ve MİRZE, S. Kadri, (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, Kasım, İkinci Baskı
- YILMAZ, Yücel, (2006), Entelektüel Sermaye Yönetiminde Yeni Bir Sistem: Bilgi Bilançosu, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt XXI, Sayı 1, s: 511-526
- ZAİM, Halil ve GÜRÜN, Fethi, (2007), Kurumsal Başarının Gizli Anahtarı: Entelektüel Sermaye Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı: 53, s:295-312
- ZENCİRKIRAN, Mehmet, (2005), Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler, Çalışma Yaşamında Değişimler: Örgütsel Bakış (Editör: Aşkın Keser), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, İkinci Baskı
- VAN DER WIELE, Ton, BOSELIE, Paul ve HESSELINK, Martijin, (2002), Empirical Evidence for the Relationship between Customer Satisfaction and Business Performance, Managing Service Quality, Volume: 12, No: 3, s: 184 – 193.
- WALTERS, David ve LANCASTER, Geoff, (1999a), Value and Information-Concepts and Issues for Management, Management Decision, Volume 37 (8), s:643-656
- WALTERS, David ve LANCASTER, Geoff, (1999b), Value-based Marketing and Its Usefulness to Customers, Management Decision, Volume 37 (9), s:697-708
- WALTERS, David ve LANCASTER, Geoff, (2000), Implementing Value Strategy Through the Value Chain, Management Decision, Volume 38 (3), s:160-178
- WEB and MACROS, (2012), <http://www.webandmacros.net/assets-Balanced-Scorecard.htm>, Erişim tarihi: 27-01-2012