

## “ENTELEKTÜEL SERMAYE” NİN KÜRESEL EKONOMİ İÇERİSİNDEKİ YERİ VE ÖNEMİ

Ziya ERDEM\*

### ÖZET

*Küreselleşme ile birlikte artan rekabet, firmaları yeni rekabet unsurları arayışına yöneltmiş ve entelektüel sermaye bu unsurlardan biri ve belki de en önemlisi haline gelmiştir. Somut rekabet unsurlarına ilave olarak ve belki de bunlardan daha önemli hale gelen soyut varlıkların firma için önemi, bu varlıkların yönetilmesi ve ölçümü, firmalar için özel bir önem kazanmıştır. Söz konusu gelişmeler, bilgi yönetimi ve insan kaynakları yönetimi arasındaki farklılıkların ortaya konulması ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.*

*Anahtar Kelimeler: Entelektüel sermaye, bilgi, bilgi yönetimi, insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojisi.*

### ABSTRACT

*Along with globalization the increasing competitions forced firms to search new competitive edges. Intellectual capital is one and may be the most significant of these. In addition to concrete elements of competition, the governance and measurement of the abstract elements of competition is becoming more important for firms. These developments have created an urgent need for the expression of the differences between knowledge management and human resource management.*

*Keywords: Intellectual capital, knowledge, knowledge management, human resource management, organizational movement, information technology.*

## 1. GİRİŞ

“Entelektüel sermaye” konusuna olan ilgi, 3 Haziran 1991’de Thomas Stewart’ın Fortune Dergisi’nde kapak konusu olan yazısından

sonra büyük bir patlama göstermiştir<sup>1</sup>. O günden günümüze kadar, entelektüel sermaye ile ilgili araştırmalar önemli ölçüde artmıştır. Bu süreç, beraberinde yönetimle ilgili yayınların bu konuya hasredilmiş konferansların, toplu girişimlerin ve internet sitelerinin adedinde olağanüstü bir artış doğurmuştur. Konuya yönelik muazzam bir ilgi mevcut olmasına rağmen, söz konusu literatüre göz atıldığında, bunların büyük çoğunluğunun giriş niteliğinde olduğu, içerik olarak kapsamlı olmadığı ve genellikle birbirlerinin tekrarı olduğu görülmektedir. Ancak, yine de az sayıda yazar, bu tekrarcılıktan kendini uzak tutmayı başarmış ve entelektüel sermaye tabanlı girişimler ile ilgili uygulamada pratik tavsiyeler ve stratejiler önermişlerdir<sup>2</sup>.

Bilgi Çağı, Enformasyon Çağı, Yeni Ekonomi vb. adlarla anılan günümüz toplumlarında, işletmeler için en stratejik kaynak; ne ham madde, ne sermaye, ne güçlü teknoloji ne de yeni piyasalardır. Gece boyunca yöneticileri işletmelerde ayakta tutan şey, beyin gücü kıtlığı ve bunu gidermeye yönelik arayışlardır. Yukarıdaki ifade, bugünkü iş dünyasının üzerinde en fazla odaklandığı hususlardan bir tanesinin altını çizmektedir: Entelektüel sermaye ve yönetimi... Bununla birlikte, bu kavram entelektüel sermayenin insan boyutu üzerinde durur. İnsanlar ve fikirlerin bileşiminden elde edilen daha geniş anlamdaki varlıklar boyutu üzerinde çok fazla durmaz.

Her organizasyon başarılı olmak ve büyümek ister. Ama genellikle, amaçlarını takip ederken, yöneticiler çok sık olarak işletmenin başarısının ana unsurlarından birisi olan entelektüel sermayeyi gözden kaçırmışlardır. Bazı yöneticiler için bu, ilgi çekici filozofik bir kavramdan başka bir şey değildir. Bazıları için ise, bu yeni kavram, amaçları gerçekleştirmede önde gelen (dinamik) bir güç ve ana bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Bugün, eğer herhangi bir örgüt yeni binyılda hayatta kalmayı ve gelişmeyi gerçekten arzuluyorsa, entelektüel sermaye’sini oluşturmalı ve geliştirmelidir.

<sup>1</sup> Thomas A. Stewart; “Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America’s Most Valuable Asset”; Fortune; June 3, 1991; s. 44-45.

<sup>2</sup> Nich Bontis – John Girardi; “Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons: An Empirical Examination of the Tango Simulation”; International Journal of Technology Management; Vol. 20; Nos. 5/6/7/8; 2000; s. 545-546.

Entelektüel sermaye genellikle bilgi ile karıştırılır; bu nedenle, entelektüel sermaye beyingücü olarak görülür. Bilgi önemlidir, fakat bilgi yalnızca entelektüel sermaye yaratmak için kullanılan bir hammadDEDİR. Bu ham bilgi, değeri olan bir şeye dönüştürülürse, işte o zaman bizim bahsettiğimiz entelektüel sermaye sözkonusu olur. Bu kavram, değeri ifade eden bir kavramdır ve iyi yönetildiği takdirde, herhangi bir işletme için dinamik bir büyüme aracıdır<sup>3</sup>.

“Entelektüel Sermaye” düşüncesi, insan sermayesi fikrinin bir uzantısıdır. Bu kavram, işgücünün bilgi, yetenek, deneyim, sezgi ve davranışları olarak tarif edilebilir. Bir ekonomideki toplam entelektüel sermaye miktarı iki yöntemle artırılabilir: Birinci yöntem, toplam nüfus miktarının artırılarak işgücünün miktarının artırılması ve bu suretle entelektüel sermaye miktarının artırılmasıdır. İkinci yöntem ise, her bir çalışanın kapasitesini artırarak entelektüel sermaye miktarının artırılmasıdır. Sözkonusu ikinci yöntem, bizim üzerinde duracağımız husustur.

## 2. KAVRAMLAR

Entelektüel sermaye ile doğrudan veya dolaylı olarak değişik kavramlar mevcuttur. Bunlardan önemli olanları aşağıda belirtilmiştir.

<sup>3</sup> Bernadette E. Lynn; “Intellectual Capital : Unearthing Hidden Value by Managing Intellectual Assets”; Ivey Business Journal; Jan – Feb. 2000; Vol: 64; Issue: 3; s. 48-50.

### 2.1 Bilgi

Ekonomide yaşanan üretkenlik, artık somut üretim faktörlerinden ziyade bilgi<sup>4</sup> ve enformasyona ve bunların yönetilmesine dayalı olarak gerçekleşmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde son yıllarda en zengin şirketlerin isim ve sıralamalarında yaşanan değişikliklerin de gösterdiği gibi, ekonomide artık “bilgi” tabanlı şirketler yeşermiş ve kısa sürelerde inanılmaz değerlere ulaşmışlardır. Bilgi, bu ekonomik süreçte anahtar faktör olarak rol oynamakta, firmaların büyümesinde ve rekabet etmesinde itici bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır<sup>5</sup>.

### 2.2 Bilgi Yönetimi

1980’li yılların sonuna doğru Peter Drucker şöyle bir öngöründe bulunmuştu: “Geleceğin fabrikası otomasyondan ziyade bilgi etrafında organize olacaktır.” Drucker’ın bu görüşü, iş hayatındaki gelişmeler sonucunda bir realite haline gelmektedir. Örneğin; ekonomideki networkleşme (networking) ve şirketlerin genişlemesi; şirketleri, ellerindeki bilgiyi bir varlık gibi yönetmeye zorlamaktadır. Dünün ekonomileri, güçlü organizasyonel hiyerarşilerini ve katı iş kurallarını sürdürebilen şirketleri ödüllendirmişti. Bugün ve gelecekte ise; bir şirketin başarılı olması; gittikçe artan bir oranda şirket çalışanlarının

<sup>4</sup> Buckland’a göre bilgi kavramı üç ayrı anlamda ele alınmaktadır: 1) Süreç olarak bilgi (information-as-process); 2) Bilgi olarak bilgi (information-as-knowledge); ve 3) Nesne olarak bilgi (information-as-thing). Yeni birşeyler öğrendiğimizde mevcut bilgilerimiz değişir ve yeni öğrendiklerimizle ilişkili olarak bazen mevcut bilgilerimizi gözden geçirmek durumunda kalabiliriz. Bu öğrenme eylemi, birisine birşeyler aktarma ya da söyleme süreci “süreç olarak bilgi” olarak adlandırılmaktadır. Sözkonusu süreçte karşı tarafa aktarılan şeye “bilgi (knowledge) olarak bilgi” adı verilmektedir. “Bilgi” kavramı bilgilendirici, bilgi taşıyıcı nesnelere (kitap, dergi, film, belge, vs.) için de kullanıldığında ise “nesne olarak bilgi”den söz etmek mümkündür. Bilgilenme sürecinde (“süreç olarak bilgi”) beynimizde meydana gelen değişiklikleri tam olarak açıklayamayabiliriz. İlave olarak bu süreç sonunda edinilen bilgiyi (knowledge) elle tutup, gözle görmemiz ya da nesnel yöntemlerle ne kadar bilgi edindiğimizi ölçmemiz mümkün değildir. Süreç sonunda elde edilen bilgi (knowledge) ancak tanımlanarak nesnelere üzerine aktarıldığında (nesne olarak bilgi) elle tutulur, gözle görülür ya da ölçülebilir hale gelmektedir. Bilgi taşıyan nesnelere işlenip yeni formlarda bilgi elde edilmesi ise “bilgi işleme” (information processing) olarak adlandırılmaktadır (Tonta, Y.; “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları”; <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/BilgiYonetimi.pdf> 30.11.2006.)

<sup>5</sup> Silverstone, S. – Karlenzig, W.; “The 1999 KM Year in Review”; Knowledge Management Magazine; December; (Çevrimiçi); [http://destinationkm.com/articles/magazine\\_index.asp?issueID=3](http://destinationkm.com/articles/magazine_index.asp?issueID=3).

entelektüel kapasitelerine ve dinamik bir iş çevresine kendisini intibak ettirmesine bağlıdır. Daha hızlı ve daha etkin bir şekilde bilgiyi yaratmak ve kullanmak için metotlar bulmak ve uygulamak, değerli yeni yönetim uygulamalarından birisi haline gelmiştir<sup>6</sup>.

Bilgi yönetimini mümkün kılan araç ve metotların varlığı uzun zamandan beri gözlemlenmesine rağmen; bunların çoğu bugün yeniden gözden geçirilerek daha kullanışlı hale getirilmekte, eskisinden daha fazla önemsenmekte ve bilgi bakımından yoğun olan firmalar sözkonusu araç ve metotlara daha fazla değer vermektedir<sup>7</sup>.

Bilgi Yönetimi, entelektüel sermaye kavramı ile ilgili olup, şu unsurlardan oluşmaktadır: Bilgi, uzmanlık, know-how ve işletmelerdeki çalışanların yarattığı uygulamalar. Bilgi yönetimi, ayrıca firmaya özel ve ancak kendisinin sahip olabileceği işletme bilgilerini de içermektedir. Örneğin; mal aldığı satıcılar, mal sattığı müşteriler, rakiplerle kurduğu iletişim sonucunda elde ettiği bilgiler ve işin yürütümü ile ilgili veriler ve istatistikler gibi<sup>8</sup>.

Açık ve sistematik bilgi yönetimi metotları, işletme performansını geliştirmede önemli yaklaşımlar olarak tanınmaktadır. Bu; ya işi çok daha etkin bir şekilde yapan bilgili insanlar aracılığıyla ya da entelektüel sermayeyi harekete geçiren diğer yollarla gerçekleştirilmektedir. Söz konusu metotlarda geçtiğimiz yıllarda önemli gelişmeler meydana gelmiş ve devam edegelmektedir. Rekabete dayalı bilgi-yoğun işleri yerine getirebilmede, işyerlerinde artan miktarlarda daha fazla bilgiye ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaçları yerine getirmeye odaklanmış ve çok daha karmaşık olmuş ürünler ve hizmetlere olan ihtiyaçlar da artmaktadır. Küreselleşme baskıları, iş ve çalışma dünyasını geniş ölçüde değiştirmektedir. Bilgi yönetimi, hem çeşitli uluslar hem de bir ulus içindeki zenginler ve fakirler arasında uçurumu azaltmada önemli bir rol oynamaktadır.

Bir kişinin sahip olduğu bilgi açık bir şekilde bir ayrıdır. “Bilgi güçtür” ve iyi eğitim önemli bir üstünlüktür. Bununla birlikte, genellikle gelişen ülkeler üzerinde çalışırken ulaşılan sonuç; insanların zihinsel mekanizmasının (zekâları ve davranışlarının), onların ne bildiğinden ve ne anladıklarından daha önemli bir kaynak olduğudur. Gelişen ülkelerin çoğunda gözlenen eğitimin artan düzeyi de dikkate alındığında, insanların her yerde bilgi ekonomisine daha önce olmayan bir şekilde, daha eşit şartlarda katılabildikleri görülmektedir<sup>9</sup>. 1970’lerdeki genç bilimadamları için Einstein bir kahramandı. Günümüzde ise gençlerin kahramanı Bill Gates’dir.

“Bilgi yönetimi, giderek artan dış - çevre değişimleri karşısında, organizasyonel adaptasyon, hayatta kalma (rekabet) ve kendi kendine yetme gibi kritik konularda işletmelere yardım eder. Özellikle, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitesi ile insanoğlunun yaratıcı ve yenilikçi kapasitesinin “*sinerjik kombinasyonu*”nu araştıran organizasyonel süreçleri kapsamaktadır.” Bilgi yönetimine dair stratejik bir bakış açısı olarak bu tanım, teknolojik ve davranışsal konular arasındaki sinerjiyi, “kötü çevre koşulları”nda hayatta kalma için gerekli görmektedir. Teknoloji ve insan yetenekleri arasında sinerjiye duyulan bu ihtiyaç, “eski iş dünyası” ile “yeni iş dünyası” arasındaki ayırımdan kaynaklanmaktadır. İşletmeler için en önemli konu, enformasyon teknolojilerinin veri ve enformasyon işleme kapasitesi ile firmaların insan kaynaklarının yaratıcı ve yenilikçi kapasiteleri arasındaki sinerji üzerinde yoğunlaşmayı sağlamaktadır. Bilgi tabanlı ürünlere ve hizmetlere olan büyük talep, küresel ekonominin yapısını değiştirdikçe, rekabet avantajı olarak bilginin rolü bütün sektörlerde önemli bir yönetim konusu haline gelmektedir. Bilginin gerçekte ne olduğu konusunda henüz tam bir uzlaşma olmasa da, büyük çoğunluk bilginin bugünkü iş dünyasında temel bir rekabet faktörü olduğunu kabul etmektedir. Bilginin elde edilmesi, transferi ve

<sup>6</sup> Kuan – Tsae Huang; “Capitalizing Collective Knowledge for Winning, Execution and Teamwork”; Journal of Knowledge Management; Vol: 1; No: 2; December 1997; s. 150.

<sup>7</sup> A.e.; s. 150.

<sup>8</sup> John A. Hermans; “Catch the Knowledge Management Wave”; Library Journal; September 1, 1999; Vol: 124; Issue: 14; s. 161.

<sup>9</sup> Karl M. Wiig; “What Future Knowledge Management Users May Expect”; Journal of Knowledge Management; Vol: 3; No: 2; 1999; s. 164.

değeri entelektüel sermaye yönetimi'nin odak noktasını oluşturmaktadır<sup>10</sup>.

### 2.3 Entelektüel Sermaye

1990'lı yıllarda Enformasyon Çağı'na girilmesiyle organizasyonların soyut varlıkları onların en değerli varlıklarından biri haline gelmiştir. Günümüzde, firmalar şu anahtar soruya cevap aramakla uğraşmaktadırlar: “Entelektüel varlıklarımız nelerdir ve rekabete dayalı bir avantaj elde etmede bunları nasıl kullanabiliriz?”

Şirketlerin entelektüel sermayenin farkına varması ve onu kullanmak üzere kapsamlı ve planlı bir şekilde harekete geçmesini ateşleyen birtakım gelişmeler yaşanmıştır. Şirketlerin küçülme sürecine girmesi, mobil işgücünün ortaya çıkması, globalleşme ve hızlı değişim bu ateşleyici değişkenlerin en başında gelmektedir.

İlk defa 1969 yılında J. K. Galbraith tarafından kullanılan entellektüel sermaye terimi, özellikle son yıllardaki teorik ve endüstriden uygulamalı yayınlarla popülerlik kazanmıştır. Galbraith bireysel entellektüel mülkiyetten bahsederken, bugün artık günümüzde işletmelerin sahip olduğu entellektüel sermaye kavramı üzerine yoğunlaşmaktadır. Organizasyonel anlamda entellektüel sermaye ilk olarak Thomas Stewart'ın 1991 tarihinde kaleme aldığı “Brainpower (Beyin Gücü)” makalesi ile gündeme gelmiştir. Söz konusu makalede entellektüel sermaye, “işletmeye piyasada rekabet avantajı sağlayan, işletme çalışanlarının bildiği herşeyin toplamı” olarak tanımlanmıştır. Stewart, 1997 yılında yayımlanan başka bir eserinde ise entellektüel sermayeyi, “elde edilmiş kullanışlı bilgi” olarak en genel şekilde tanımlamakta ve bunun örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, iş görenlerinin becerilerini ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmektedir. Brooking'e göre entellektüel sermaye, “işletmenin faaliyetini sürdürebilmesini sağlayan maddi olmayan varlıkların tümü” olarak tanımlanmaktadır. Klein ve Prusak ise entellektüel sermayeyi “daha yüksek değerli bir varlık üretmek üzere formelleştirilmiş, elde edilmiş ve harekete geçirilmiş

<sup>10</sup> Yogesh Malhotra; “Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines”; Jan. 30, 1998; (Çevrimiçi): <http://www.brint.com/km/>; s. 2.

entellektüel malzeme” olarak tanımlamaktadır. Leif Edvinsson, entellektüel sermayeyi “değere dönüştürülebilir bilgi” olarak tanımlamaktadır. Edvinsson'a göre işletmelerin insan sermayesi ve organizasyonel sermaye olmak üzere iki temel görünmeyen varlığı bulunmakta ve entellektüel sermaye bunların toplamını ifade etmektedir.<sup>11</sup>

“Entelektüel sermaye” kavramı, aşağıdaki unsurları içerebilir<sup>12</sup>:

- Know – how ve zamanla oluşan kurallar,
- Numuneler, yazılım şifreleri, iş süreçleri ve modelleri,
- Mimariler, teknoloji ve iş yapıları,
- Proje tecrübeleri (örneğin; teklifler, iş planları, raporlar, toplantı gündemleri, sunuşlar, dizaynlar, idari materyaller, süreç haritaları vs.),
- Kontrol listeleri, araştırmalar, anketler, modeller, şablonlar vs. gibi süreçleri yürütmek üzere kullanılan araçlar.

Entelektüel sermayenin önemi, bütün ülkelerde artmakla birlikte, özellikle gelişmiş ülkelerde ve gelişmiş ülke olma yolunda ilerleyen ülkelerde daha iyi anlaşılmaktadır. Son 20 sene içerisinde atılım yaparak sanayileşmiş ülkeler grubuna terfi eden Singapur, Güney Kore, Tayvan ve Hong Kong gibi ülkelerin bu gelişiminin ardında, pekçok faktörle birlikte bilgiye verilen önem yatmaktadır<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Gülçin Büyüközkan; “Entelektüel Sermaye Yönetimi”; [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=718&templID=1&regID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=718&templID=1&regID=2) 30.11.2006.

<sup>12</sup> Huang; a.g.e.; s. 150, 151.

<sup>13</sup> Örneğin; Singapur'un Eğitim Bakanı Heart'ın 1998 yılı sonlarında Dünya Ekonomi Forumu'nda bu ülkelerin gelişiminde entelektüel sermayenin oynadığı rol hakkında yaptığı konuşma, bu ülkelerin nasıl olup da hızlı bir şekilde vatandaşlarının refah düzeylerini yükselttiğinin bir cevabı olmaktadır. Tabi, burada belirtilmelidir ki, Sayın Bakan'ın anlattığı entelektüel sermaye kavramı, sadece fikri ve eğitim düzeyi yüksek, nitelikli, becerikli ve tecrübeli insanlardan oluşan işgücü olarak anlaşılmaktadır. Heart'un konuşması, Singapur ve diğer gelişmiş Asya ülkelerinin başarısının rastgele, kendiliğinden gelişmiş bir süreç olmadığını, planlı ve ısrarcı politikalar sonucunda entelektüel sermaye yaratma çabalarının meyve vermesi şeklinde ortaya çıkan doğal bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Amaç her bir insanın, her bir çalışanın kapasitesini artırmaktır. İlk önce, ortalama eğitim süresi gelişmiş Batı ülkelerindeki sürele yaklaşmış (10,1 yıl, ABD'de 12,4 yıl), bilim adamlarının ve mühendislerin sayısı artırılmış, (10,000 kişide 60,4 kişi, ABD'de 75,2 kişi), okur – yazarlık oranları yükseltilmiştir (1970'de % 69'dan 1990'larda % 90'a). Bkz.: Teo Chee Heart; “Intellectual Capital”; Presidents & Prime Ministers; Nov. – Dec. 98; Vol: 7; Issue: 6; s. 15-16.

### 3. “BİLGİ”NİN DEĞERE DÖNÜŞÜM SÜRECİ

#### 3.1 Küresel Ekonomi ve “Bilgi”nin Artı Değer Olarak Yükselişi

Uzun zamandır yaşanan küreselleşme, özelleştirme ve bunların doğurduğu diğer bazı küresel gelişmeler; aşamalı bir şekilde rekabete dayalı piyasaları değiştirmektedir. Bu değişim bazen şirketler için yeni fırsatlar getirirken, bazen de küreselleşen işlerin etkin ve yeterli düzeyde yönetilebilmesinde sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme, şirketlerin nerede, hangi ülkede iş yapacakları değil, orada hizmetleri nasıl sağlayacakları ile ilgilidir. Uygulama hızı her zaman şirketlerin başarısı için temel bir ölçü olmuştur.

Elektronik ticaret ve diğer teknolojilerin iş hayatının akışına katılması, “bilgi” faktörünü son derece önemli hale getirmiştir. Bugün büyük şirketlerin herhangi bir ürün üretirken çok uzun süreler harcama lüksleri yoktur. Bundan dolayı, ellerindeki mevcut bilgi kaynaklarını optimum bir şekilde kullanacak süreçlere sahip olmaları gerekmektedir.

Son zamanlarda yaşanan şirket küçülmeleri, çok temel bilgi hazinelerini şirketlerin elinden çekip almıştır. Pek çok şirket bu olumsuzluktan kendini kurtaramadığı için, artık onların bilgiyi bireysel düzeyde korumaya çalışmaktan vazgeçip, organizasyon düzeyinde gerekli yapılanmayı oluşturmaları gerekmektedir<sup>14</sup>.

Dünyanın zengin ekonomileri, (hem teknoloji hem de insan sermayesini içerecek şekilde) enformasyonun ve bilginin yaratılması, dağıtılması ve kullanılmasına gittikçe bağımlı hale gelmektedir. Bilgi tabanlı ekonominin en ayırtıcı özelliği sadece enformasyonu müşterilere yayması değil, aynı zamanda ekonominin her safhasında bilgiyi yaygın bir şekilde hem girdi, hem de çıktı olarak kullanmasıdır. Ekonomiler artan oranda bilgi kaynaklı oldukça, iyi eğitilmiş insanlar sürekli artan avantajlarla karşılaşacaktır. Yaşanılan bu değişimin görünür sonucu; bilgiyi hasat etmenin her zaman tarımsal ürünlerin hasadından daha fazla kazandıracaktır.

Dünya’da ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri’nde yıllar boyunca önemli oranda yenilik kavramı ile ilgili yayınlar, yasal

düzenlemeler ve ortak araştırma yatırımları üzerinde bir yoğunlaşma yaşanmıştır. Yeniliğin öneminin fark edilmesi ABD’de Wannevar Bush Raporu’na (1945) kadar dayandırılabilir. Bu Rapor’da hükümet, bilimsel bilgi akışını ve belirli yeteneklerin geliştirilmesini artırmak sorumluluğunu üstlenmiştir. “Bilim topluma hizmet etmelidir ve sonuç olarak toplum, bilimin ilerlemesini mümkün kılmak üzere finansal destek sağlamalıdır.” Yeni bir ekonomik düzen için zemin oluşmuştur. Bu yeni süreç, daha önceki tarım, endüstri veya hizmet ekonomilerine nispeten çok değişik bir paradigmadır ve tamamıyla insanın potansiyel değerine dayanmaktadır. Bunun sistematik bir şekilde nasıl insanoglunun faydasına kanalize edileceği önemli bir noktayı oluşturmaktadır<sup>15</sup>.

#### 3.2 “Somut Sermaye” Yerine “Soyut Sermaye”nin Geçişi

Forbes Dergisi’nin 3 Nisan 2000’de yayınlanan ve bir grup akademik kurum ile işbirliği içinde gerçekleştirdiği “Yeni Ekonomide En Değerli Şirketler Hangileri?” araştırmasının sonuçları, entelektüel sermaye olarak bilinen soyut sermaye türünün, işletmeler için somut sermayeden çok daha önemli hale geldiğine işaret etmektedir. Sözkonusu araştırma 3 alanda yürütülmüş ve ilk defa şirketlerin soyut varlıklarının değerini ölçen bir ölçüm koleksiyonu sunmuştur. Birinci kısımda, dayanıklı tüketim malı üreten şirketler ele alınmış ve Amerika’da değer yaratan ilk 10 içindeki şirketler şu şekilde sıralanmıştır<sup>16</sup>: Intel, Hewlett – Packard, Sun Microsystems, Lucent, Cisco Systems, EMC Corporation, Compaq, Motorola, Ford, Corning.

Buradaki şirket isimlerine bakıldığında, hepsinde görülen ortak özellik, yeni ekonominin bir şartı olan teknoloji ile kucak kucağa olan kurumlar olduklarıdır. Bir önceki çağın büyüklerinden olan Ford’un bu sıralamada ne işinin olduğu sorulabilir. Veya niye öteki oto üreticileri değil de, Ford diye düşünülebilir. Bunun cevabı ise Ford’un duyurduğu şu haberde gizlidir: “Ford, her bir çalışanına bir adet PC vermektedir.”

<sup>15</sup> Debra M. Amidon; “Blueprint for 21st Century Innovation Management”; Journal of Knowledge Management; Vol: 2; No: 1; September 1999; s. 25, 27.

<sup>16</sup> Michael S. Malone; “Which are the Most Valuable Companies in the New Economy?”; Forbes; 05.29.2000 Supplemnt ASAP; Vol: 165; Issue: 13; s. 212.

<sup>14</sup> Huang; a.g.e.; s. 150-151.

Ford, bu ve benzeri olaylarla teknolojinin değerini anlayan bir şirket olduğunu ispat etmiştir.

İkinci kısımda, dayanıklı olmayan tüketim malları üreten işletmeler arasında ilk 10'a giren şirketler ise şu şekilde sıralanmıştır<sup>17</sup>: Protector & Gamble, Merck, Coca – Cola, Johnson & Johnson, Pfizer, Bristol – Myers Squibb, 3M, Dupont, Time Warner, Eli Lilly.

Son olarak da belki de en merak edilen araştırma, e-ticaret alanında ilk 10'a giren şirketlerle ilgilidir. İsimleri şunlardır: America Online, Yahoo, Lycos, Network Associates, Ebay, Amazon, Realnetworks, Earthlink, E-trade, CMGI.

#### 4. ENTELEKTÜEL SERMAYE VE BİLGİ YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Bir işletmenin, farklı şekillerde süreçleri, rekabet gücünü ve yenilikçi gücünü esnek ve yaratıcı bir ortamda sürekli değişen rekabete dayalı değişimleri etkin bir şekilde karşılayabilmek üzere birleştirme, planlama ve plana göre yerleştirme yönündeki kabiliyeti onun entelektüel sermayeyi harekete geçirmesini ifade eder. Bu açıdan bir işletmenin entelektüel sermayesi, benzer şekilde adlandırılan bilgi varlıklarının bir stoku değildir. O, bir işletmenin fırsatları kendi lehinde kullanma ve rekabetten kaynaklanan güçlüklerin üstesinden gelmesi amacıyla süreçlerin, rekabet gücünün ve yeniliklerin gücünü yaratıcı bir şekilde birleştirme, planlama ve plana göre yerleştirme kabiliyetine düzenli tahammül gücü yeteneğidir.

Teece, Pisano ve Shuen gibi yazarlar, “entelektüel sermaye” yerine benzer bir terim olan “dinamik yetenekler” terimini önermektedirler. Onlara göre, “dinamik yeterlilik”; bir firmanın fırsatları hissetme ve kavrama yeteneğidir; bilgi varlıklarını, rekabet gücünü ve teknolojileri yeniden düzenlemesidir; kaynakları akıllı bir şekilde tahsis etmek için uygun organizasyonel yapıları seçmektir; stratejik fiyatlandırmadır; sürekli rekabet avantajını yakalamadır. Bir firmanın kitap değeri ile piyasa değeri arasındaki fark, o firmanın entelektüel sermayesinin finansal bir değerlendirilmesini temsil eder.

Yazar Liebowitz'in yaptığı bir araştırma sonuçlarına göre, bilgi yönetimi, araştırma sürelerini azalttığı ve ilaçların zamanında piyasaya çıkmasına imkan tanıdığı için ilaç firmaları için çok değerlidir. Bu anlamda bilgi yönetimi ilaç firmaları için çok önemli bir kurtarıcıdır. Örneğin, bilgi yönetimi girişimini başlatan Pfizer, ilerleyen yıllarda organizasyonları için bilgi yönetiminin temel bir faktör olmasını arzulamaktadır. Pfizer yöneticilerinin belirttiğine göre, Viagra ürünü, kısmen bilgi yönetimi gayretleri sonucunda başarılı olmuştur. Merck, Gloxo Wellcome ve Hoffmann-LaRoche gibi diğer ilaç şirketleri de, kendi organizasyonları için bilgi yönetiminin potansiyel değerini gitgide fark etmektedir. Strassman, pekçok büyük ilaç firması için bilgi ölçüm göstergeleri geliştirmiş ve aşağıdaki ilaç firmaları için işçi başına düşen bilgi sermayesini şu şekilde hesaplamıştır:

Merck & Co.: \$1,423,916  
 Gloxo Wellcome: \$784,215  
 Abbott Laboratories: \$702,468  
 Johnson & Johnson: 582,568  
 Warner – Lambert: \$261,847.

Strassman, bu araştırmasında “bilgi sermayesi”ni “bir şirketin çalışanlarının kabiliyetlerini, müşterilerin ihtiyaçlarını, arz edicilerin yeteneklerini ve kendisinin dış şartlara adapte olabilme kapasitesini birbirleriyle entegre etmede ne kadar iyi olduğunun bir yansıması” olarak tanımlamaktadır<sup>18</sup>.

Uygulamada bilgi yönetiminin amacı; bilgiyi ele geçirmek, kaydetmek, organize etmek ve ulaştırılmasına (genellikle şimdiye kadar enformel ağlarla ve işçiler arasındaki gündelik iletişim ile yayılmıştır) zemin hazırlamaktır. Bunu gerçekleştirmek için organizasyon içinde bilgi üsleri oluşturulur. Bu yolla, dokümanlar ve veri tabanları şeklinde olan merkeze bilgisayar sistemleri yoluyla ulaşılabilir. Böylece, soyut varlıklar daha somut mülkiyet şekline dönüştürülmüş olur. Örneğin; çalışanların bilgilerini paylaştığı online tartışma forumları, satış personelinin müşteriler ve rakipler ile ilgili raporlarından oluşan veri

<sup>17</sup> A.e.; s. 213-214.

<sup>18</sup> Jay Liebowitz; “Knowledge Management Receptivity at a Major Pharmaceutical Company”; Journal of Knowledge Management; Vol: 4; No: 3; 2000; s. 253-254.

tabanları, konusunda uzman olan bir çalışan ile nasıl kontağa geçileceğine dair rehberler gibi.

Birçok iş danışmanı ve yöneticiye göre, her ne kadar birtakım tuzaklara sahip olduğu bilinse de bilgi yönetimi bugün en heyecan verici ve geleceği parlak yönetim uygulamasıdır. Bilgi yönetimi ile ilgili bilgi arayan yöneticilerin çoğu, enformasyon teknolojisi ve enformasyon sistemleri konularında profesyonel olacaktır. Çünkü teknolojik çözümleri bilgi yönetimi projelerine uygulama görevi genellikle onlara düşmektedir. Bu sebeple; network programları (örneğin Lotus Notes) ve web tabanlı networkler (intranet ve extranet) ile ilgili ek materyallerin toplanması faydalı olacaktır. Bilgi yöneticileri, bilgi işçilerini yönetebilmesine rağmen; bilgi yönetimi insan kaynakları yönetimi ile karıştırılmamalıdır<sup>19</sup>.

Bugün şirketlerin gerçekte en büyük avantajları, bildikleri şeylerdir. Fakat sorun, bu bilginin nasıl yönetileceğidir. Şirketler, çalışanlarının sahip olduğu bilginin ellerinde bulundurdukları en kıymetli varlık olduğunu anlamaya başlamıştır. Az da olsa bu şirketlerden bir kısmı, bu kıymetli varlığı aktif olarak yönetmeye başlamıştır. Bununla birlikte; organizasyonlarda bilgiyi yönetmek, çeşitli yeni problemlerin ve konuların ortaya çıkmasına yol açabilir. Daha da ötesi; bu tip bir girişim direniş ile karşılaşabilir. Bedava doğal kaynaklar ve ucuz emek tüketildikçe, tükenmiş son ticari avantaj kaynağı olarak organizasyonlardaki çalışanların bilgisi göze batmaktadır. Bununla birlikte; bir işletmenin bilgiyi yönetme yolunda yapacağı hemen hemen her şeyin ileriye doğru bir adım olacağı kuşkusuzdur. Günümüz, bilgi yönetimi için çok erken günlerdir ve yukarıda tarif edilen prensipler ve pratik kurallar bile anlamlı uyumsuzluklar doğurabilir<sup>20</sup>.

## 5. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN UNSURLARI

Entelektüel sermaye; enformasyon, bilgi, varlıklar, tecrübe, zeka ve/veya fikirlerden oluşmakta olup, yeniden kullanmak için paylaşmayı

<sup>19</sup> John A. Hermans; “Catch the Knowledge Management Wave”; Library Journal; 09.01.1999; Vol: 124; Issue: 14; s. 161.

<sup>20</sup> Thomas H. Davenport; “Some Principles of Knowledge Management”; Strategy & Business; First Quarter – 1996, (Çevrimiçi); <http://strategy-business.com/press/16635507/8776>.

mümkün kılmak ve müşteriler ve hissedarlara değer dağıtmak amacıyla düzenlenmiştir.<sup>21</sup> Entelektüel sermaye'nin nasıl olup da kurumsal değer yaratabildiğini anlayabilmek için, öncelikle bu kavramı daha pratik terimlerle ifade etmeliyiz. 3 tip entelektüel sermaye vardır. Bunlar; insan, ilişkiler ve yapı ile ilgilidir:

*İnsan sermayesi*, bir kurumda çalışan insanların bütün yeteneklerini ve kabiliyetlerini kapsar. Bu, entelektüel sermaye gurubu içinde önemli varlıklardan biridir. Çünkü insan sermayesinin yönetimi genelde bir kurumun refahını yaratır ve sürdürür. İnsan sermayesi, bir kurumdaki bireylerin yetenek ve bilgilerinin bir envanteri olarak görülebilir.

*İlişkiler sermayesi*, yani kurumun müşteriler ve tedarikçiler ile bağlantıları da sadakat, gelişmiş piyasalar, hız ve kalite yoluyla değer yaratır. İlişkiler sermayesi; devamlı müşterilerin sadakat ve vefa göstermelerinden kaynaklanan sürekli satışlar sonucunda yeni müşteriler bulmak yolunda yapılacak maliyetlerin azaltılması anlamına gelmektedir. Ayrıca, mal yetiştirirken – geliştirirken, sürekli bağlantı halinde bulunan tedarikçiler; tam zamanında üretime, kaliteyi yükseltmeye yardımcı olur ve pazarlama hedeflerine ulaşmada gerekli olan hızı da destekler. Nihayet, iç sistemi anlamada bağlantılar ve kültür değerli varlıklardır ve bu varlıklar bir kurumda değer artışı sağlanmaktadır.

Entelektüel sermaye yönetiminde karşılaşılan sorunlardan biri, pek çok kurumun entelektüel sermaye'nin gücünü anlamamasıdır. Gerçekte, değer yaratılması, entelektüel sermaye öğelerinin birbiriyle iletişimlerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin; bir insan yeteneğini veya uzmanlığını alıp onu bir yapısal varlığa dönüştürme kabiliyeti, buna en güzel örneklerden biridir. Müşterilerle etkin bir şekilde iletişime geçmenin metodunu geliştiren bir pazarlama çalışanı, bu metodu doküman haline getirip diğer pazarlamacılara bu metodu öğretebilir ya da söz konusu metodun diğer pazarlamacılara öğretilmesi teşvik edilebilir. Bazı durumlarda, metod bir uzmanlık sisteminin temelini oluşturabilir ve teknoloji süreci diğer çalışanların da

<sup>21</sup> Huang; a.g.e.; s. 150.

erişebileceği bir vasıta olabilir. Bir yeteneği bu yolla kurumsal bir varlığa dönüştürmek, entelektüel sermayeyi yönetmenin dinamik potansiyeline bir örnektir. Bu kavram, bireylerin örtülü bilgisini yakalamanın ve onu kurumsal yapı içinde açık bir bilgi haline dönüştürmenin bir aracı olarak yorumlanabilir.

*Yapısal sermaye* ise, işletmelerin belkemiğidir. Onların kurumsal atmosferi ve yetenekleridir (planlama ve kontrol sisteminin, süreçlerin, networklerin, politikaların ve hatta kurum kültürlerinin yönetimlerini içermektedir). Bunların hepsi birden bir organizasyonun değer yaratmasına yardım etmektedir. Günümüzün işgücü şimdiye kadar hiç olmadığı ölçüde mobil ve teknolojik olarak daha sofistikedir. Eskiden yeni bir işçinin işe başlayacağı zaman sorduğu ilk soru “benim bürom nerede, hangi masa, hangi bilgisayar bana ait?” vs. idi. Bugünün işçileri ise, internete bağlanmak suretiyle evden veya ofis dışındaki herhangi bir noktadan çalışmasını mümkün kılacak ne tür network imkânlarına sahip olacağını öğrenmeye çabalamaktadır<sup>22</sup>.

## 6. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN YÖNETİMİ

Herhangi bir işletmede, en kolay bir şekilde tarif edilebilen ve yönetilebilen entelektüel varlıklar şunlardır: Patentler (patents), ticari markalar (trademarks), telif hakları (copyrights), ticari sırlar (trade secrets) ve know-how. Entelektüel varlıkların, entelektüel sermayenin, kısaca bilginin yönetimi; kendi başına bir sonuç, bir uğraş olarak görülmemelidir. Aksine, tüketiciler, pay ortakları ve çalışanlar için değer yaratılmasında kullanılan bir araç olarak değerlendirilmelidir<sup>23</sup>.

Pek çok büyük işletme, entelektüel varlıklara, yani bilgiye şirket için değer yaratan ana faktör olarak bakmış ve kendi işletmelerinde bilgiyi daha iyi kullanmak üzere modeller geliştirmiştir. Bu şirketlerden birisi olan The Dow Chemical Company; uzun zamandır bilgi yönetimi sayesinde bilinçli bir şekilde bilgiden faydalanan, gelir elde eden, rekabet gücünü artıran, bilgiyi iyi yönetmesini bilen bir kurum olarak dikkati çekmektedir. Bu şirket, daha yüksek bir başarıya ulaşmanın yolu

olarak 1983’den itibaren, kendisi için 6 aşamalı bir “Entelektüel Varlık Modeli” tasarlamıştır. Diğer şirketlerin de kendilerine uyarlayabilecekleri bu modeldeki basamaklar kısaca şunlardan oluşmaktadır<sup>24</sup>:

- Strateji oluşturma,
- Mevcut entelektüel varlıkları tespit etme ve sınıflandırma,
- Entelektüel varlıkları değerlendirme,
- Teknoloji ve vasfı - kaliteyi - teknik kabiliyeti geliştirerek veya satın alarak yeni bilgiye yatırım yapıp yapılmayacağına karar verme,
- Entelektüel varlıkları bir bilgi portföyünde bir araya getirme.

## 7. ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖLÇÜLMESİ

1990’lı yılların başlarında, entelektüel sermaye kavramı iş literatüründeki en güncel konulardan biri idi. İşadamları, entelektüel sermayeyi hesaplayabilme ve onu bilançonun bir parçası yapma yollarını arayıp durdu. Bu tür çabalar, şu soruların cevaplarının aranmasına yol açmıştır: “Entelektüel sermaye nasıl ölçülür?”, “Bunun için ne gibi yöntemler kullanılmalıdır?”. Thomas Stewart’ın Fortune’deki makalesi ve Leif Edvinsson’un Skandia Corp.’un Yıllık Raporu’ndaki saptamaları bu tartışmayı daha da ileri götürmüştür. Ancak; daha sonra, entelektüel sermayeyi ölçebilmenin ancak teoride mümkün olduğu, uygulamada ya mümkün olmadığı ya da imkânsız olduğu görülmüştür. Bu durum; entelektüel sermayenin ölçülmesine yönelik hevesleri sonuçsuz bırakmıştır. Konu neredeyse unutulmaya yüz tutmuş, ancak bilgi yönetimi kavramının atası olarak hatırlarda kalmıştır. Daha sonra, entelektüel sermaye tekrar güncel hale gelmiş; ancak bu sefer ölçülmesi gereken bir varlık olarak değil, yönetilmesi gereken bir varlık olarak. Artık, bu yeni kavram “entelektüel sermaye yönetimi” olarak adlandırılmıştır<sup>25</sup>.

<sup>22</sup> A.e.; s. 154.

<sup>23</sup> Gordon McConnachie; “The Management of Intellectual Assets: Delivering Value to the Business”; The Journal of Knowledge Management; Vol: 1; September 1997; s. 56.

<sup>24</sup> A.e.; s. 62.

<sup>25</sup> Michael Koenig; “The Resurgence of Intellectual Capital : The Emphasis Shifts from Measurement to Management”; Information Today; September 2000; Vol: 17; Issue: 8; s. 1.



Özellikle entelektüel sermaye, yetenekler, know – how, yönetim sistemleri, müşteri sadakati, tedarikçi güvenilirliği ve diğer unsurlar gibi soyut varlıklardan oluşuyorsa, geleneksel finans ve muhasebe araçlarını kullanarak entelektüel sermaye'yi ölçmek zor bir iştir. Genellikle entelektüel varlıklar, rutin değerlemelere karşı koyarlar. Örneğin, çalışanların yetenekleri ve çabalarına, gelir raporunda kuruma gelecekte değer kazandıracak bir varlık olarak değil de sadece harcamalar olarak muamele edilir. “Kabul edilebilir” soyut varlıklardan başka (patentler ve ilgili entelektüel mülkler gibi) çoğu entelektüel varlık, denetlenemez ve maddi olarak değerleri belirlenemez. Entelektüel varlıkların çoğu “manevi değer” kategorisi altında toplanabilir. Ancak; muhasebe literatüründe, manevi değer miktarı sadece bir işletme bir diğerini elde ederse hesaplanabilir. Muhasebeciler, bu tür varlıkların nasıl ele alınacağına ilişkin halâ tartışmaktadırlar.

Microsoft gibi entelektüel sermaye bakımından zengin işletmelerin bilançolarına bakıldığında, söz konusu işletmelerin piyasa değerinin, kâğıt üzerindeki değerinden en az 13 kat daha büyük olduğu görülür. Piyasa ve kâğıt üzerindeki değerleri arasındaki bu fark, entelektüel sermayenin borsalarda değerlendirmeye katılmasından kaynaklanmaktadır.

Diğer yandan, şirketlerin piyasa değerlerinin kâğıt üzerindeki değerlerinden daha fazla arttığı yıllarda, bunun bir balon mu olduğu tartışılmış, ancak ekonomide devam eden sağlıklı büyüme, bu artı değerlerin bir balon olmadığını göstermiştir. Bu artı değeri en güzel açıklayan ifade entelektüel sermayedir. Yeni ekonominin Microsoft, IBM, Compaq, Intel gibi pek çok firması; olduğundan çok daha fazla değer kazanmış, hisse senetleri borsalarda en iyi prim getiren, en iyi işlem gören hisselerin başında yer almıştır.

Genellikle yoğun bir şekilde bilgi ve teknolojiye dayalı entelektüel sermayeli şirketlerin değerlerinde son zamanlarda görülen nispi düşüşler, bu şirketlerin gözden düşmesi olarak değil, yoğun ilgi dolayısıyla aşırı değerlendirilen hisselerin asıl değerlerine rücu etmesi olarak görülmelidir. Geri dönüşün bir diğer önemli sebebi ise, patent ve bunlara lisans alınmasının artan öneme haiz olmasıdır. Bir başka neden ise, hem yazılım hem de patent kavramının içerdiği alanın genişlemesidir. Halihazırda patentlerin değeri konusu çok hassas bir

konudur. Öyle ki, IBM firması her yıl patent portföyünden 1 milyar dolarlık bir kazanç elde etmektedir.

Bugün; klasik işletme kitaplarındaki varlıklar (üretim yeri, ham madde, demirbaş, vs.), “tamamlayıcı varlıklar” olarak adlandırılmaktadır. Artık, entelektüel sermaye asıl varlık haline gelmiştir. Entelektüel sermaye yönetimi, bugün daha büyük bir bilgi yönetimi programına doğru iyi ve sağlam bir adım olarak görülmektedir<sup>26</sup>.

## 8. SONUÇ

Entelektüel sermaye yönetimi, hem bilgi yönetiminden hem de insan kaynakları yönetiminden farklıdır. İnsan kaynakları yönetiminde insan, üretim organizasyonunda ve sürecinde bir unsurdur. Her ne kadar; işe alınırken ve yerleştirilirken işin gerektirdiği şartlar ile adayın sahip olduğu özellikler karşılaştırılmakta ve işin gerektirdiği şartlara uygun insanların seçilmesine dikkat edilmekte (çalışanların sahip oldukları bilgiyi çeşitli yöntemlerle tespit edip ondan en uygun şekilde yararlanmanın yolları araştırılmakta) ise de, sonuç itibarıyla her iki yönetimin tarzı farklıdır. İnsan kaynaklarının, personel yönetiminin görevi, bir noktadan sonra personel işe alınınca birdenbire durağanlaşmakta, mesleki eğitim de olmasa, kurumdaki bilginin ortaya çıkartılıp kurum lehine kullanılması için fazla bir gayret sarf edilmemektedir. Ancak, yukarıda belirttiğimiz gibi entelektüel sermaye yönetimi; her tür bilginin ve enformasyonun önemini farkında olmanın yanında, kurumda çalışan her bir elemanı değerli görmekte, onların kendilerinin de farkına varmadığı bilgileri ortaya çıkarma yoluyla kurumu rekabet yarışında avantajlı duruma getirmektedir.

<sup>26</sup> A.e.; s. 2.

KAYNAKLAR

- Bernadette E. Lynn; “Intellectual Capital : Unearthing Hidden Value by Managing Intellectual Assets”; Ivey Business Journal; Jan – Feb. 2000; Vol: 64; Issue: 3; ss. 48-52.
- Debra M. Amidon; “Blueprint for 21st Century Innovation Management”; Journal of Knowledge Management; Vol: 2; No: 1; September 1999; ss. 23-31.
- Gordon McConnachie; “The Management of Intellectual Assets: Delivering Value to the Business”; The Journal of Knowledge Management; Vol: 1; September 1997; ss. 56-62.
- Gülçin Büyükoçkan; “Entelektüel Sermaye Yönetimi”; [http://www.kalder.org.tr/preview\\_content.asp?contID=718&templD=1&reqID=2](http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=718&templD=1&reqID=2) 30.11.2006.
- Jay Liebowitz; “Knowledge Management Receptivity at a Major Pharmaceutical Company”; Journal of Knowledge Management; Vol: 4; No: 3; 2000; ss. 252-257.
- John A. Hermans; “Catch the Knowledge Management Wave”; Library Journal; 09.01.1999; Vol: 124; Issue: 14; ss. 161-163.
- Karl M. Wiig; “What Future Knowledge Management Users May Expect”; Journal of Knowledge Management; Vol: 3; No: 2; 1999; ss. 155-165.
- Kuan – Tsae Huang; “Capitalizing Collective Knowledge for Winning, Execution and Teamwork”; Journal of Knowledge Management; Vol: 1; No: 2; December 1997; ss. 149-156.
- Michael Koenig; “The Resurgence of Intellectual Capital : The Emphasis Shifts from Measurement to Management”; Information Today; September 2000; Vol: 17; Issue: 8; ss. 1-2.
- Michael S. Malone; “Which Are the Most Valuable Companies in the New Economy?”; Forbes; 05.29.2000 Supplemnt ASAP; Vol: 165; Issue: 13; ss. 212-214.
- Nich Bontis – John Girardi; “Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons : An Empirical Examination of the Tango Simulation”; International Journal of Technology Management, Vol. 20, Nos. 5/6/7/8, 2000. ss. 545-555.
- Silverstone, S. – Karlenzig, W.; “The 1999 KM Year in Review”; Knowledge Management Magazine; December; (Çevrimiçi); [http://destinationkm.com/articles/magazine\\_index.asp?issueID=3](http://destinationkm.com/articles/magazine_index.asp?issueID=3).
- Teo Chee Heart; “Intellectual Capital”; Presidents & Prime Ministers; Nov. – Dec. 98; Vol: 7; Issue: 6; ss. 15-16.
- Thomas A. Stewart; “Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America’s Most Valuable Asset”; Fortune; June 3, 1991; ss. 44-60.

- Thomas H. Davenport; “Some Principles of Knowledge Management”; Strategy & Business; First Quarter – 1996, (Çevrimiçi); <http://strategy-business.com/press/16635507/8776>.
- Yaşar Tonta; “Bilgi Yönetiminin Kavramsal Tanımı ve Uygulama Alanları”; <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/yayinlar/BilgiYonetimi.pdf> 30.11.2006.
- Yogesh Malhotra; “Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers: A View from the Front Lines”; Jan. 30, 1998; (Çevrimiçi); [www.brint.com/km/](http://www.brint.com/km/); s. 2.