

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI**

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
SAĞLAMAK AÇISINDAN BİLGİ YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI: MALATYA İLİ
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**HAZIRLAYAN
Erkan PERKTAŞ**

GAZİANTEP – 2017

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA PROGRAMI**

**KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ
SAĞLAMAK AÇISINDAN BİLGİ YÖNETİMİ VE UYGULAMALARI: MALATYA İLİ
ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

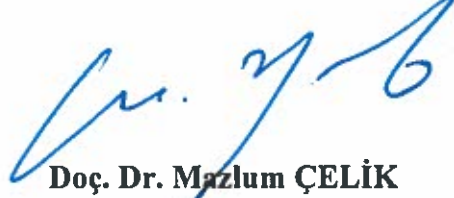
**HAZIRLAYAN
Erkan PERKTAŞ**

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. İ. Metin AYCİL**

GAZİANTEP – 2017

KABUL VE ONAY

Erkan PERKTAŞ tarafından hazırlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamak Açısından Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları: Malatya İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği” başlıklı bu çalışma 10/04/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



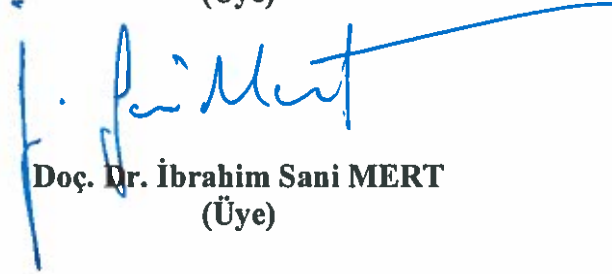
Doç. Dr. Mazlum ÇELİK
(Başkan)



Doç. Dr. Hanifi Murat MUTLU
(Üye)



Doç. Dr. Tuba BÜYÜKBEŞE
(Üye)



Doç. Dr. İbrahim Sani MERT
(Üye)

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Metin AYCİL
(Üye)



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım. 10.04.2017

Doç. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamak Açısından Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları: Malatya İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım. 10./04./2017


Erkan PERKTAŞ

ÖNSÖZ

Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), varlıkları itibarıyla ülke ekonomileri için oldukça önemlidir. Küreselleşme ile birlikte yaşanan yoğun rekabet ortamında KOBİ'lerin varlıklarını sürdürebilmeleri için "bilgi" ideal bir faktör haline gelmiştir. Bugün bilgiyi elinde bulunduran ve işletmenin başarısı için bilgi yönetimi uygulamalarından faydalanan KOBİ'ler, rakiplerine göre daha başarılı olmaktadır.

Bu çalışmada, Malatya ili Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin bilgi yönetimi uygulamaları ve bu uygulamaların rekabet üstünlüğüne katkısı araştırılmıştır.

Doktora çalışmam boyunca, bilgisini ve desteğini benden esirgemeyen, bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen ve tavsiyeleri ile çalışmaya yön veren tez danışmanım ve değerli hocam Yrd. Doç. Dr. İ. Metin AYCİL'e desteği ve katkıları için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte yardımlarından devamlı bir şekilde faydalandığım, çalışmanın çeşitli safhalarında gösterdikleri değerli katkılarla desteklerini hissettiğim sayın hocalarım, Doç.Dr. Tuğba BÜYÜKBEŞE, Doç. Dr. İ. Sani MERT, Doç.Dr. Mazlum ÇELİK ve Doç.Dr. H. Murat MUTLU'ya çok teşekkür ederim. Doktora çalışmamın tüm safhalarında karşılaştığım her zorlukta desteğini, vaktini ve güler yüzünü esirgemeyen sevgili eşim Doç.Dr. Selcen YÜKSEL PERKTAŞ ve biricik kızım Zeynep Gülce PERKTAŞ'a da sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yine bu süreçte tavsiyeleri, bilgisi ve samimi desteğini hissettiğim sevgili dostum Yrd. Doç. Dr. İbrahim ÇÜTCÜ'ye de teşekkür ederim. Son olarak, çalışma boyunca yardımlarını ve desteklerini eksiltmeyen Öğr.Grv. Mert ÖZGÜNER ve eşi Zeynep ÖZGÜNER ile ismini saymadığım arkadaş ve öğrencilerime teşekkür ederim.

Adıyaman, 2017

Erkan PERKTAŞ

ÖZET

Doktora tezi olarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, KOBİ'lerde ki bilgi yönetimi uygulamalarının, işletmenin rekabet üstünlüğüne olan katkısını ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında bilgi yönetimi nedir, KOBİ'lerde bilgi yönetimi uygulaması ile rekabet üstünlüğü elde edilmiş midir, gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın araştırma grubunu, Malatya il merkezinde faaliyet gösteren 265 KOBİ'den ulaşılabilen 158 işletme oluşturmuştur. Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak kapalı uçlu ve 5'li likert ölçeğinde hazırlanmış sorulardan oluşan anket yöntemi kullanılmıştır. Alan ile ilgili yanıt verenlerden 5'li sınıflama esasına göre tepkilerini göstermeleri istenmiştir. Bu sınıflamadaki kategorilere 1'den 5'e kadar değer verilmiş ve analizler bu değerler üzerinden yapılmıştır. Ölçüm hatalarını en aza indirebilmek amacıyla anket işletmenin yönetici düzeyindeki personeline uygulanmıştır. Anket, KOBİ'lere yapılan bire bir ziyaret ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra, kurumsal ve teorik bilgilere ulaşmak için kaynak tarama yönteminden de faydalanılmıştır. Elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 23 ve AMOS programları kullanılmıştır.

Bilgi yönetimi uygulama düzeyinin, KOBİ'lerin rekabet üstünlüğü sağlamasında bir araç olup olmadığını test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler, korelasyon ve regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Çalışma neticesinde; bilgi yönetimi uygulamalarının, KOBİ'lerin rekabet üstünlüğü sağlamasında katkısı olduğunu gösterir sonuçlara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Bilgi Yönetimi, KOBİ, Rekabet Üstünlüğü.

ABSTRACT

The aim of this study, which is prepared as a doctoral dissertation, is to demonstrate the contribution of knowledge management practices in SMEs to the competitiveness of the business. Within the scope of the research, it was tried to find answers to the questions such as what is knowledge management, and has competition superiority been achieved with knowledge management practice in SMEs.

The investigation group of the study consisted of 158 enterprises accessible from 265 SMEs operating in Malatya province center. In the study, a questionnaire consisting of closed-ended and 5-point Likert scale questionnaires were used as data collection method. Those who responded related to the field were asked to show their reactions according to the classification principle of 5. The categories in this classification are valued from 1 to 5 and the analyzes are based on these values. The questionnaire was applied to the administrative staff of the management in order to reduce the mistakes of measurement errors. The questionnaire was conducted face-to-face with an individual visit to the SMEs. In addition to this, resource browsing method has been utilized to reach institutional and theoretical knowledge. SPSS 23 and AMOS programs were used to analyze the data obtained.

The hypotheses used to test whether the level of knowledge management practice is a tool for the competitive advantage of SMEs are subjected to correlation and regression analysis.

As the conclusion of the study; the results showing knowledge management practices contribute to the competitiveness of SMEs were obtained.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, SME, Competitiveness.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv

BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1.Araştırmanın Amacı.....	3
1.2.Araştırmanın Önemi.....	4
1.3.Araştırmanın Sınırlıkları.....	4
1.4.Araştırmanın Problemi.....	5
1.5.Araştırmanın Modeli.....	5
1.6.Araştırmanın Hipotezleri.....	6
1.7.Tanımlar.....	6
1.8.Literatür Özeti.....	7

İKİNCİ BÖLÜM.....	10
KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ).....	10
2.1. KOBİ'lerin Tanımı.....	10
2.1.1.KOBİ'lerin Tanımında Kullanılan Kriterler.....	11
2.1.2.Bazı KOBİ Tanımları.....	12
2.1.2.1.Türkiye'de KOBİ Tanımları.....	12
2.1.2.1.1.KOSGEB'in KOBİ Tanımı.....	12
2.1.2.1.2.Halk Bankası'nın KOBİ Tanımı.....	13
2.1.2.1.3.Dış Ticaret Müsteşarlığının KOBİ Tanımı.....	13
2.1.2.1.4.Hazine Müsteşarlığının KOBİ Tanımı.....	13

2.1.2.1.5.Eximbank KOBİ Tanımı.....	14
2.1.2.2.Dünya’da KOBİ Tanımları.....	14
2.1.2.2.1.Avrupa Birliği KOBİ Tanımı.....	14
2.1.2.2.2.OECD’nin KOBİ Tanımı.....	15
2.1.2.2.3.ABD’de KOBİ Tanımı.....	15
2.1.2.2.4.Japonya’da KOBİ Tanımı.....	16
2.1.2.2.5.Almanya’da KOBİ Tanımı.....	17
2.1.2.2.6.İngiltere’de KOBİ Tanımı.....	17
2.1.2.2.7.Fransa’da KOBİ Tanımı.....	18
2.1.2.2.8.İtalya’da KOBİ Tanımı.....	18
2.1.2.2.9.Avustralya’da KOBİ Tanımı.....	19
2.1.2.3.Çeşitli ülkelerdeki KOBİ Tanımlarının Değerlendirilmesi.....	19
2.2. KOBİ’lerin Ekonomideki Yeri, Önemi ve Özellikleri.....	20
2.2.1.KOBİ’lerin Ekonomideki Yeri.....	20
2.2.2.KOBİ’lerin Önemi.....	22
2.2.3.KOBİ’lerin Özellikleri.....	27
2.3. KOBİ’lerin Avantaj ve Dezavantajları.....	28
2.3.1.KOBİ’lerin Avantajları ve Güçlü Yönleri.....	28
2.3.2.KOBİ’lerin Dezavantajları ve Zayıf Yönleri.....	31
2.4. KOBİ’lerin Sorunları.....	33
2.4.1.KOBİ’lerin Yönetim Sorunları.....	34
2.4.1.1.Planlama Sorunları.....	35
2.4.1.2.Örgütlenmeden Kaynaklanan Sorunlar.....	36
2.4.2.KOBİ’lerin Üretim Sorunları.....	37
2.4.3.KOBİ’lerin Pazarlama Sorunları.....	39
2.4.4.KOBİ’lerin Finansman Sorunları.....	40
2.5. Türkiye’de KOBİ’lere Destek Veren Kuruluşlar.....	42
2.5.1.KOSGEB.....	43
2.5.2.Türkiye Halk Bankası.....	44
2.5.3.TOSYÖV (Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı).....	44
2.5.4.TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği).....	44
2.5.5.Verimlilik Genel Müdürlüğü.....	45
2.5.6.TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu).....	45

2.5.7.Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	46
2.5.8.Hazine Müsteşarlığı	47
2.5.9.Kalkınma Bakanlığı	47
2.5.10.Esnaf Kredi Kefalet Kooperatifleri	47
2.6. KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı	48
2.6.1.Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler	49
2.6.2.Ticaret Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler	49
2.6.3.Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler	50
2.7. KOBİ'lerde Rekabet	51
2.7.1.Rekabet Kavramı	51
2.7.2.Rekabet Çeşitleri	52
2.7.3.Rekabet Stratejileri	53
2.7.4.Rekabet Gücü	54
2.7.5.Rekabet Üstünlüğü	56
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	59
BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ	59
3.1. Bilgi İle İlgili Kavramlar	59
3.1.1. Veri	59
3.1.2. Enformasyon	59
3.1.3. Bilgi	60
3.1.3.1. Bilgi Tanımları	60
3.1.3.2. Bilginin Unsurları	61
3.1.3.3. Bilginin Özellikleri	62
3.1.4. Bilginin Sınıflandırılması	65
3.1.4.1. Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri	65
3.1.4.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri	66
3.1.4.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri	70
3.1.4.4. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Bilgi Türleri	71
3.1.5. Bilginin İlişkili Olduğu Kavramlar	72
3.1.5.1. Bilgi Toplumu	72
3.1.5.2. Bilgi Ekonomisi	74
3.1.5.2.1. Bilgi Ekonomisinin Özellikleri	76

3.1.5.3.Bilgi Teknolojileri	77
3.1.5.3.1.Bilgi Teknolojileri Planlaması	80
3.1.5.3.2.Bilgi Teknolojilerinin Özellikleri	80
3.2. Bilgi Yönetimi.....	81
3.2.1.Bilgi Yönetiminin Tanımı	81
3.2.2.Bilgi Yönetimin Unsurları.....	84
3.2.3.Bilgi Yönetiminin İlkeleri	86
3.2.4.Bilgi Yönetiminin Amacı	89
3.2.5.Bilgi Yönetiminin Yararları	91
3.2.6.Bilgi Yönetiminin Gelişimi	93
3.2.7.Bilgi Yönetim Süreci.....	97
3.2.7.1.Bilginin Elde Edilmesi (Üretilmesi).....	98
3.2.7.2.Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması	100
3.2.7.3.Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması	101
3.2.8.Bilgi Yönetiminin Uygulanması (Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi).....	103
3.2.9.Bilgi Yönetimi Araçları (Teknolojileri)	105
3.2.9.1.Bilgisayarlar.....	106
3.2.9.2.İnternet.....	106
3.2.9.3.İntranet ve Extranet	107
3.2.9.4.Yazılımlar	108
3.2.9.5.İçerik Yönetim Sistemleri (Content Management Systems)	109
3.2.9.6.Doküman Yönetim Sistemi (Document Management Systems).....	109
3.2.9.7.Groupware (İletişim ve işbirliği sistemleri).....	110
3.2.9.8.Veri Madenciliği.....	110
3.2.9.9.Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM).....	112
3.2.9.10.Elektronik Yayın Sistemi (Electronic Publishing Systems).....	114
3.2.10.Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar	114
3.2.11.Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Başarı Faktörleri	116
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	118
KOBİ'LERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	118
4.1. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi.....	118
4.2. KOBİ'lerde, Bilgi Yönetimine İlişkin Zorluklar	119

4.3. KOBİ’lerde Bilgi Yönetimine İlişkin Kritik Başarı Faktörleri	121
4.4. KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Stratejileri.....	121
4.4.1.Bilgiyi Saklama ve Kullanma Stratejileri.....	122
4.4.2.Bilgiye Ulaşma Stratejileri	124
4.5. Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajı İlişkisi	125
4.5.1.Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajına Katkıları	128
4.5.1.1.Verimliliği Artırma	128
4.5.1.2.Yenilikçiliği Hızlandırma	129
4.5.1.3.Firma İsmi Güçlendirme.....	131
4.5.1.4.Örgütsel Atıklığı Artırma	131

BEŞİNCİ BÖLÜM 134

ÇALIŞMANIN ANA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME 134

5.1. Bilgi Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi İlişkisi	134
5.1.1.Bilginin Elde Edilmesi ile Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi İlişkisi	134
5.1.2.Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması ile Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi İlişkisi	135
5.1.3.Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması ile B. Y. U. Düzeyi İlişkisi	136
5.1.4. Bilginin Elde Edilmesi ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişki.....	137
5.1.5.Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması ile Rekabet Üstünlüğü İlişki	138
5.1.6.Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşımı ile Rekabet Üstünlüğü İlişki.....	139
5.1.7.Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi ile Rekabet Üstünlüğü İlişkisi	140

ALTINCI BÖLÜM..... 144

YÖNTEM..... 144

6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	144
6.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları.....	144
6.3. Analizler ve Bulgular	145
6.3.1.Araştırmaya Katılan KOBİ’lerin Profiline Yönelik Analizler	145
6.3.1.1.KOBİ’lerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Yönelik Frekans Analizi ...	146
6.3.1.2.KOBİ’lerdeki Çalışan Sayısını Gösterir Ortalama Değer Analizi.....	146

6.3.1.3.Çalışmaya Katılan KOBİ'lerin Yasal Statüsüne Yönelik Frekans Analizi	147
6.3.1.4.Çalışmaya Katılan KOBİ'lerin Yıllık Cirosunu Gösterir Frekans Analizi	147
6.3.1.5.KOBİ'lerin Yaşam Süresini Gösterir Ortalama Değer Analizi	148
6.3.1.6.KOBİ'lerdeki Bilgi İşlem Biriminin Varlığını Gösterir Frekans An. 148	
6.3.1.7.Bilgi Çalışanı Açısından İstihdam Edilen Personel Sayısını Gösterir Frekans Analizi.....	149
6.3.1.8.Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Araçları Gösterir Frekans Analizi	149
6.3.1.9.Çalışmaya Katılan KOBİ'lerde Bilgi Uygulamaları Noktasında Periyodik Olarak Hazırlanan Raporların Varlığını Gösterir Frekans Analizi. 150	
6.3.1.10.Hazırlanan Raporların Kimlerle Paylaşıldığını Gösterir Frekans Analizi	150
6.3.2.Çalışmaya Katılan Cevaplayıcılara Yönelik Analizler.....	151
6.3.2.1.Katılımcının İşletmedeki Pozisyonunu Gösterir Frekans Analizi	151
6.3.2.2.Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaş Aralığını Gösterir Frekans Analizi	152
6.3.2.3.Katılımcıların Cinsiyet Durumunu Gösterir Frekans Analizi.....	152
6.3.2.4.Katılımcıların Eğitim Durumunu Gösterir Frekans Analizi	153
6.3.2.5.Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süresini Gösterir Frekans Analizi	153
6.4. Normallik Testi	154
6.5. Ölçeğe Yönelik Bulgular.....	154
6.5.1.Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	154
6.5.2.Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	155
6.5.2.1.Bilgi Yönetimi Süreci Ölçeği	155
6.5.2.1.1.Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi	155
6.5.2.1.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi	159
6.5.2.2.Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi Ölçeği	163
6.5.2.2.1.Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi	164
6.5.2.2.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi	165
6.5.2.3.Rekabet Ölçeği	167
6.5.2.3.1.Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi	167
6.5.2.3.2.Doğrulayıcı Faktör Analizi	169

6.6. Güvenilirlik Analizi	171
6.7. Hipotez Testleri	173
YEDİNCİ BÖLÜM	180
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	180
7.1. Sonuçlar.....	180
7.2. Öneriler	188
7.2.1.KOBİ'lere Öneriler.....	188
7.2.2.Araştırmacılara Öneriler	189
KAYNAKÇA	190
İNTERNET KAYNAKLARI	210
EKLER.....	211

TABLULAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1. KOBİ'lerin Tanımlanmasında Kullanılan Ölçütler.....	11
Tablo 2. AB'de KOBİ Tanımı.....	15
Tablo 3. OECD KOBİ Sınıflandırması.....	15
Tablo 4. ABD'de KOBİ Tanımı.....	16
Tablo 5. Japonya'da KOBİ Tanımı.....	16
Tablo 6. Almanya'da KOBİ Tanımı.....	17
Tablo 7. İngiltere'de KOBİ Tanımı.....	18
Tablo 8. Fransa'da KOBİ Tanımı.....	18
Tablo 9. İtalya'da İş gören Sayısına Göre KOBİ Tanımı.....	19
Tablo 10. Avusturalya'da KOBİ Tanımı.....	19
Tablo 11. KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri.....	21
Tablo 12. Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri.....	54
Tablo 13. Açık ve Örtülü Bilginin İçsel ve Dışsal Kaynakları.....	68
Tablo 14. Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Faaliyet Gösterdiği Sektör.....	146
Tablo 15. Malatya'da Faaliyet Gösteren İşletmelerin Ortalama Çalışan Sayısı.....	146
Tablo 16. Çalışmaya Katılan KOBİ'lerin Yasal Statüsü.....	147
Tablo 17. Çalışmaya Katılan KOBİ'lerin Yıllık Cirosu.....	147
Tablo 18. Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Faaliyet Süreleri.....	148
Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Bilgi İşlem Biriminin Varlığı.....	148
Tablo 20. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Bilgi Çalışanı Sayısı.....	149
Tablo 21. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Araçlar.....	149
Tablo 22. Araştırmaya Katılan KOBİ'lerde Periyodik Olarak Hazırlanan Raporlar.....	150
Tablo 23. Araştırmaya Katılan İşletmelerde ki Raporlar Kimlerle Paylaşılmakta.....	150
Tablo 24. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu.....	151
Tablo 25. Katılımcıların Yaş Aralığı Profili.....	152
Tablo 26. Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	152
Tablo 27. Katılımcıların Eğitim Durumu.....	153
Tablo 28. Yöneticilerin Çalışma Süresine İlişkin Bilgiler.....	153
Tablo 29. Normallik Testi Sonuçları.....	154
Tablo 30. KMO and Bartlett's Test Tablosu.....	155
Tablo 31. Toplam Açıklanan Varyans Oranları Tablosu.....	156

Tablo 32. Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosu.....	157
Tablo 33. Madde Çıkarma İşlemi Sonrası Toplam Açıklanan Varyans Oranları	158
Tablo 34. Madde Çıkarma İşleminde Sonra Yapılan Keşfedici Faktör Analizi.....	159
Tablo 35. Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri	160
Tablo 36. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	162
Tablo 37. KMO and Bartlett's Test Tablosu	164
Tablo 38. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....	164
Tablo 39. Bileşenler Matrisi Tablosu	165
Tablo 40. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	167
Tablo 41. KMO and Bartlett's Test Tablosu	167
Tablo 42. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu.....	168
Tablo 43. Bileşenler Matrisi Tablosu	168
Tablo 44. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	170
Tablo 45. Güvenilirlik Analizi Sonuç Tablosu.....	172
Tablo 46. Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu.....	173
Tablo 47. Bilginin Elde Edilmesinin Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	174
Tablo 48. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	175
Tablo 49. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	176
Tablo 50. Bilginin Elde Edilmesinin Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	177
Tablo 51. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	177
Tablo 52. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	178
Tablo 53. Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyinin Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları.....	179
Tablo 54. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	187

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	5
Şekil 2. Rekabet Gücü Piramidi.....	56
Şekil 3. Açık ve Örtülü Bilgi Arasındaki İlişki.....	68
Şekil 4. Bilgi Dönüşümü Modeli	69
Şekil 5. Bilgi Yönetiminin Unsurları	85
Şekil 6. Bilgi Yönetiminin 1950’li Yıllardan Günümüze Gelişim Süreci	96
Şekil 7. Bilgi Keşfi Sürecinde Veri Madenciliği	111
Şekil 8. Bilginin Yenilik ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi.....	130
Şekil 9. Örgütsel Atıklık Modeli.....	132
Şekil 10. Bilgi Yönetimi Süreci Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli	161
Şekil 11. Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Md	165
Şekil 12. Rekabet Ölçeği DFA Modeli	169

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AYB	: Avrupa Yatırım Bankası
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BT	: Bilgi Teknolojileri
CRM	: Customer Relationship Managment
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiye Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MİY	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
PBS	: Pazarlama Bilgi Sistemi
SBA	: Büyüklük Standartları Bürosu
SBDC	: Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi (ABD)
SBI	: Küçük İşletme Enstitüsü (ABD)
STK	: Sivil Toplum Kuruluşları
TCP/IP	: Transmission Control Protocol/Internet Protocol
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TOSYÖV	: Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimel ve Tiknolojik Araştırmalar Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bilgi toplumunda işletmeler rekabette üstünlük sağlayabilmek gayesiyle bilgiyi ellerinde bulundurmamak ve bilgi teknolojilerinden olabildiğince faydalanmak istemektedirler. Özellikle küreselleşme ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle ortaya çıkan hızlı değişim rekabetin boyutunu değiştirmiştir. Bu değişim, işletmeler açısından yenilik, yaratıcılık, hız ve maliyet gibi kavramları ön plana çıkarmıştır. Böylece küresel rekabetin olmazsa olmaz şartı olarak, geleneksel üretim faktörlerinin yanında bilgi kavramı stratejik bir değer haline gelmiştir (İnce ve Oktay, 2006:17). Bilgi toplumu ile birlikte yaşanan bu değişimler aynı zamanda ekonomik anlamda da yeni gelişmelerin yaşanmasına sebep olmuştur.

Yeni ekonominin ortaya çıkardığı toplum düzeninde, işletmelerin ekonomik yapılarını;

- Bilgiye erişme kapasitesi
- Bilgi süreçlerine katılma fırsatı,
- Bilgiden yararlanmada ki etkinlik düzeyleri,

belirlenmektedir.

İşletmeler bilginin merkezi bir önem kazandığı böyle bir ekonomik ve toplumsal yapı içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu işletmeler;

- Bilgi kaynaklarını belirleme ve değerlendirme,
- Yeni örgütsel bilgi üretme, bilgi edinme ve geliştirme,
- Bilgiyi paylaşma ve kullanma,

noktalarında başarılı oldukları takdirde yaşamlarını sürdürebilecekler (Kalkan ve Keskin, 2005:174) ve yaşanan yoğun küresel rekabette ayakta kalabileceklerdir.

Bilgi, bugün ürettiğimiz, yaptığımız, sattığımız ve satın aldığımız şeylerin asıl bileşeni haline almıştır (Stewart, 2000: 48). Gelişmiş tüm ekonomik birimler, bilgiden ekonomik değer elde etmek için öncelikle bilgiyi yönetme çabası içine girmişlerdir. Bilgiyi yöneten ve ondan ekonomik değer elde eden bireylerin, işletmelerin, kurumların ve toplumların refah düzeyleri

artmıştır (Acar vd., 2003: 1). Bilgi; doğal kaynaklardan, büyük fabrikalardan veya yüklü banka hesaplarından daha değerli hale gelmiştir. Bunun doğal sonucu olarak da;

- Bilgiyi yönetmek,
- Geliştirmek,
- Saklamak,
- Paylaşmak,

bireylerin, işletmelerin ve ülkelerin en önemli görevi olmuştur.

Bilgi yönetimi; değişen şartlara uyum sağlamak için, örgütsel öğrenmeyi arttırarak sistemli bir biçimde,

- Yeni bilgi elde etme,
- Yakalama,
- Depolama,
- Verimli olarak bilginin kullanımı,

şeklinde tanımlanabilir.

Bilginin toplanmasında, yorumlanmasında ve uygulamaya aktarılmasında en önemli araçlar ise bilgi teknolojileridir (Yıldız, 2008: 2013). Günümüz işletmelerinin, bilgi yönetimi sürecinin etkinliğini artırabilmek için bu teknolojilerden yararlandıkları görülmektedir. Teknoloji bilgi yönetiminde bir amaç değil araç olarak kullanılmaktadır. Yaşanan yoğun rekabet ortamında bilginin, sistematik bir şekilde nasıl yönetilebileceği ve bu sayede işletmelerin nasıl bir rekabet avantajı elde edebileceklerinin belirlenmesi çok önemli bir sorun haline gelmiştir.

Bugün KOBİ'ler, ülkemizde toplam işletme sayısının %99,8'ini, toplam istihdamın %74,2'sini ve yaratılan katma değer de %55'lik bölümünü oluşturarak varlıklarını hissettirmektedir. Ekonomide bu derece büyük bir öneme sahip olan KOBİ'lerdeki bilgi yönetimi uygulamaları oldukça önem arz etmektedir. KOBİ'ler genellikle aile bireyleri tarafından yönetildiklerinden ve daha küçük ekonomik yapılar olduklarından bilgi yönetimi ilkeleri ve stratejileri büyük işletmelerden farklıdır. Büyük işletmeler, genel olarak bilgi yönetiminin tüm aşamalarının takipçisi ve uygulayıcısı olmaktadırlar. KOBİ'ler ise bilgi yönetimini uygulayarak,

- Rekabetçi avantajlarını devam ettirmek,

- Müşterilerine daha iyi hizmet sunmak,
- İşletmelerin işgücü gelişimini sağlamak,
- Çalışanlarını motive etmek,
- Yenilikçiliği desteklemek,

gibi faydaların peşindedirler (Öztürk, 2009: 2).

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın, amacına, önemine, sınırlılıklarına, problemine, modeline, hipotezlerine, çeşitle tanımlara ve literatür özetine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde KOBİ konusuna yer verilmiştir. KOBİ'lerin hem ülkemizde hem de diğer ülkelerde yapılan tanımlarına değinilerek ekonomiler için öneminden bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümde KOBİ'lerde rekabet ve rekabet stratejileri konusunda da bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölümde bilgi yönetimi ve uygulamaları konusuna değinilmiştir. Veri, enformasyon ve bilgi üçlüsü hakkında bilgi verilerek ilgili diğer kavramlara yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde bilgi yönetimi uygulama sürecinden bahsedilerek bu süreçte kullanılan araçlar hakkında açıklamalar yapılmıştır.

Dördüncü bölümünde ise KOBİ'lerde bilgi yönetimi uygulamaları, bu uygulamaların başarı faktörleri ve stratejilerine yer verilmiştir. Yine bu bölümde KOBİ'lerde bilgi yönetimi uygulamaları ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiye değinilmiştir.

Beşinci bölüm, araştırmanın yöntem kısmına ayrılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın evreni ve örnekleme ile veri toplama yöntemi ve ölçüm araçlarına yer verilmiştir.

Altıncı ve son bölüm ise tezin araştırma kısmına ayrılmıştır. Çalışmada KOBİ'lerin bilgi yönetimi uygulama düzeylerini ve rekabet üstünlüğünü belirlemek için farklı ölçeklerden geliştirilerek 158 KOBİ'ye uygulanan 58 maddelik anketin sonuçlarına yer verilmiştir. KOBİ'lerde bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğüne olan katkısına ilişkin elde edilen verilere yönelik SPSS ve AMOS programları ile yapılan Faktör (KFA ve DFA), Korelasyon ve Regresyon analizlerinin sonuçlarına bu bölümde yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bilgi Yönetimi, KOBİ'lere stratejik bir önem kazandırmaya başlamıştır. Küreselleşme, coğrafi sınırların önemini azaltırken, rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemiştir. Türkiye'de

faaliyet gösteren KOBİ'lerin küreselleşmeye ayak uydurabilmesinde bilgi yönetiminin önemli katkısı olacaktır.

Bu doğrultuda çalışmanın amaçlarını, aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Bilgi yönetiminin, KOBİ'ler açısından önemini vurgulamak,
- KOBİ'lerin, bilgi yönetimi sürecini (bilginin elde edilmesi, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ve bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması) nasıl uyguladıklarını ortaya koymak,
- KOBİ'lerin, bilgi yönetimi uygulama araçlarından yararlanma düzeylerini ortaya koymak,
- KOBİ'lerin, içinde buldukları pazarda ki rekabet durumlarını ortaya koymak,
- KOBİ'lerde, bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğüne olan katkıları ortaya koymak,
- KOBİ'lerin, bilgi yönetimi süreçlerini geliştirmeye yönelik çabalarına yardımcı olmaktadır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu çalışma ile KOBİ'lerin rekabet üstünlüğü sağlanmasında, bilgi yönetimi uygulamalarının ne kadar önemli olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, çalışmanın araştırma kısmını oluşturan Malatya il merkezindeki KOBİ'lerin, bilgi yönetimi uygulama düzeylerinin rekabete etkisi araştırılmıştır.

Kalkınma Bakanlığı'nın 2011 yılında yapmış olduğu sosyo-ekonomik gelişmişlik endeksi çalışması çerçevesinde ekonomik ve sosyal gelişmişlik düzeylerine göre altı bölge içerisinde Malatya ili 4. Bölgede yer almaktadır. Bu açıdan bakıldığında Malatya ili kalkınmada öncelikli yerler arasında bulunmaktadır. Yapılacak bu çalışmayla, Malatya merkezde faaliyet gösteren KOBİ'lerin, bilgi yönetimi uygulamalarının, bölgesel ve ulusal kalkınma açısından, önemi ve yeri belirlenmeye çalışılmıştır.

1.3. Araştırmanın Sınırlıkları

Bu çalışmanın sonuçlarının genellenebilirliğini engellemekte olan bir takım metodolojik sınırlandırmalar mevcuttur. Öncelikle veri toplama süreci, sadece il bazında (Malatya) gerçekleştirilmiştir; daha homojen bir örneklem kitlesinin daha genellenebilir sonuçlara götürülebilmesi muhtemeldir. İkinci olarak analiz süresince sektör ayırımına gidilmemiştir; oysa sonuçlar farklı sektörler için değişiklik gösterebilir; bu farklılık projeler

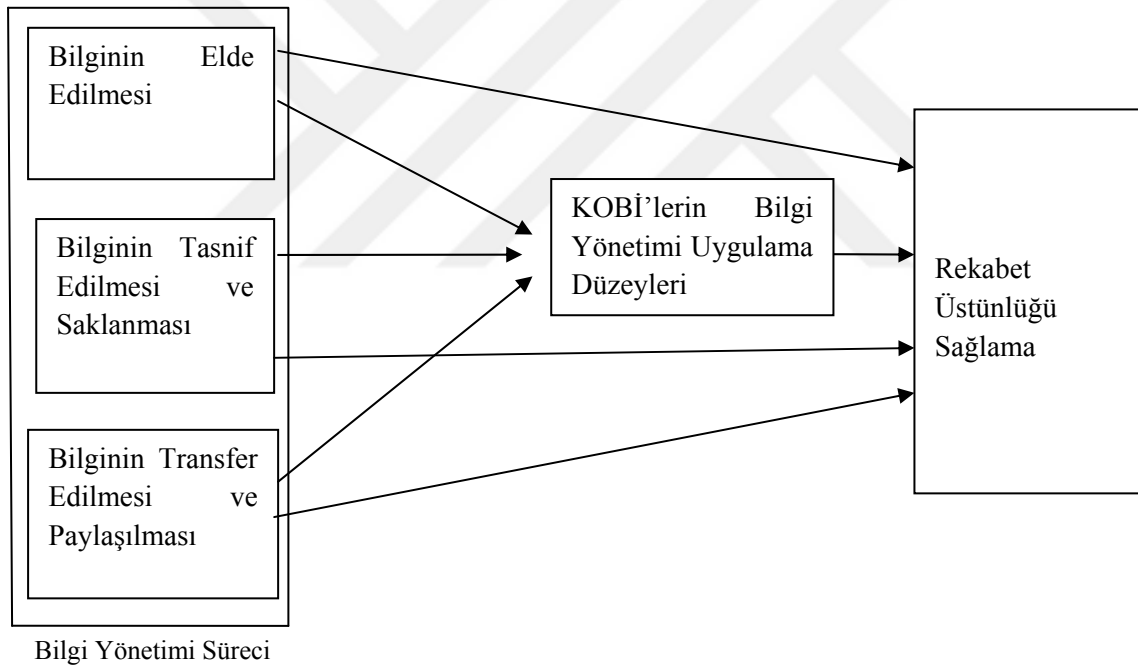
bazında dinamiklerin farklı sektörlerde nasıl işlediğinin anlaşılmasına da katkıda bulunabilir. Üçüncü olarak da burada gerçekleştirilen analizler, 158 KOBİ’den alınan verilere dayanmaktadır; daha geniş bir örneklem kitlesinin daha doğru sonuçlar verebileceği de göz önüne alınması gereken bir husustur.

1.4. Araştırmanın Problemi

Bu araştırmanın problem cümlesi şu şekilde ifade edilmiştir: “Malatya il merkezinde faaliyet gösteren KOBİ’lerde ki bilgi yönetimi uygulamalarının (bilginin elde edilmesi, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ve bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması), işletmenin rekabet üstünlüğü sağlamasında ki etkisi nedir?”

1.5. Araştırmanın Modeli

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırma modeli üç farklı aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada bilgi yönetimi süreci (bilginin elde edilmesi, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ve bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması) belirlenecek, ikinci aşamada KOBİ’lerin bilgi yönetimi uygulama düzeyleri belirlenecek, son aşamada ise bilgi yönetimi uygulama düzeyi ile rekabet üstünlüğü düzeyi arasındaki ilişki ortaya konulmaya çalışılacaktır.

1.6. Araştırmanın Hipotezleri

Bilgi yöntemi uygulamalarının KOBİ'lerin rekabet üstünlüğüne etkisini araştıran bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁: Bilginin elde edilmesinin bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması bilgii yönetimi uygulama düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının bilgii yönetimi uygulama düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Bilginin elde edilmesinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: Bilgi yönetimi uygulama düzeyinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

1.7. Tanımlar

Araştırma konusuyla ilgili, araştırmada kullanılacak ve araştırma içeriğini açıkça yansıtacak nitelikteki anahtar kavramlar aşağıda tanımlanmıştır.

İşletme: Üretim faktörlerini optimal bir şekilde birleştirmek suretiyle, mal ve hizmet üretip pazarlayan kâr, sosyal fayda ve devamlılık amacı güden ekonomik ünitelere, işletme adı verilir (Örücü, 2013: 13).

KOBİ: İkiyüzelli (250) kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk (40) Milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimlerdir (<http://www.resmigazete.gov.tr/05.11.2015>).

Rekabet: Belli bir alanda faaliyet gösteren farklı kişi veya kuruluşların karşılıklı mücadeleleri şeklinde tanımlanabilir (Şağbaşı, 2006: 2).

Küreselleşme: Küreselleşme denilince, genellikle ekonomik faaliyetlerin dünya çapında birbirine bağlanması, bağlantılı hale gelmesi olarak anlaşılmaktadır. Böylece küreselleşmenin sermaye, yönetim, istihdam, bilgi, doğal kaynaklar ve organizasyonun uluslararasılaştığı ve tam anlamıyla karşılıklı bağımlılaştığı ekonomik ve siyasal bir yapı olduğunu söylemektedir (<http://w3.gazi.edu.tr>).

Bilgi: Bilgi, belirli bir süreçten geçerek işlenmiş, sahibi için anlamlı olan, yönetsel karar almada stratejik öneme haiz olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veri demektir (Öğüt, 2003: 9).

Bilgi Yönetimi: Bilgi yaratma, elde etme, dönüştürme ve kullanma gibi bilgiyle ilgili faaliyetler sürecidir. Yönetim süreci öğrenmeden başlayarak işbirliği, farklı görevlerin birleştirilmesi, güçlü enformasyon (internet, intranet ve extranet gibi) sistemlerinin uygulanmasına kadar gerçekleştirilen faaliyetlerdir (Bhatt, 2002: 32).

Bilgi Teknolojileri: Kavram olarak, verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir terimdir (Tahirov, 2008: 101).

1.8. Literatür Özeti

İlgili literatür incelendiğinde, işletmeler açısından bilgi yönetimi uygulamalarını vurgulayan gerek teorik gerekse uygulamalı birçok çalışmanın olduğu görülmüştür. Bu çalışmaların bir kısmı makale, bir kısmı da yüksek lisans ve doktora tezi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan bu çalışmaların bir kısmına yönelik bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Bilgi yönetiminin araştırma değişkenleri ile ilişkisi bakımından yerli literatürde; İraz (2005), bilişim teknolojilerinin bilgi yönetimine önemli katkıları olduğunu, Bahar (2011) turizm işletmelerinde yaptığı araştırmasında bilginin iyi yönetilememesi durumunda bilişim teknolojilerinin etkinliğinin azaldığını belirlemiştir. Avcı (2009), Muğla'da mermer işletmelerinde yaptığı çalışmasında öğrenme yönelimliliği oluşturan üç boyutun (öğrenmeye olan kararlılık, açık fikirlilik ve işletme içi bilgi paylaşımı) inovasyon performansı üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. Türkoğlu (2003), Göller bölgesinde yapmış olduğu çalışmada, KOBİ'lerin büyük ölçekli işletmelere göre rekabet avantajı sağlayabilmesi için stratejik işbirliği yaklaşımının, ortaklık kuran işletmelerde maliyet düşürücü bir etkisinin olduğunu belirlemiştir. Turan (2009), KOBİ'lerdeki Bilişim Teknolojilerinin, örgütlerin rekabet

stratejilerini geliştirerek firmanın performansına olumlu katkılar yaptığı sonucunu ortaya koymuştur.

Aslan ve Özata (2007), KOBİ'lerde Bilgi Teknolojisi kullanımının, rekabet gücü, yenilikçilik, girişimcilik ve pazarlama kapasitesiyle ilişkisini ortaya koyan, otomotiv sektöründe yapmış olduğu çalışmalarında, KOBİ'lerin BT düzeyi ile yenilikçilik, rekabet gücü ve pazarlama kapasitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. İpçioğlu ve Zafer (2005), işletme stratejisinin belirlenmesinde bilgi yönetimi altyapısının önemini ortaya koydukları çalışmalarında, işletmelerin bilgi yönetiminin farkında oldukları ve işletme stratejisi için gerekli bilgi yönetimi alt yapısını büyük ölçüde gerçekleştirdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Kalkan ve Keskin (2005), KOBİ'lerde bilgi yönetimi süreci ve araçlarını belirlemeye yönelik yaptıkları çalışmalarında, KOBİ'lerin bilgi yönetimi araçlarının düşük oranda kullanıldığını ortaya koymuşlardır. Atlı (2014), işletmeler açısından bilgi yönetiminin stratejik önemini ortaya koyduğu çalışmasında, bilginin örgütsel süreçlerde etkili kullanılması örgütlerin gelişmesini sağladığını ve küreselleşen iş ortamında önemli bir rekabet avantajı oluşturduğunu vurgulamıştır. Zaim (2010), yaptığı çalışmasında bilgi yönetiminin başarılı biçimde uygulanması için öncelikle güçlü bir alt yapıya ihtiyaç olduğunu ortaya koymuştur. Alt yapı unsurları içinde teknoloji, organizasyon yapısı gibi somut faktörler olduğu gibi kurum kültürü ve liderlik gibi soyut faktörlerin de yer aldığını belirtmiştir. Demirhan (2016), işletmelerdeki stratejik bilgi sistemleri yönetiminin, rekabet üstünlüğü elde etmedeki rolünü ortaya koyan çalışmasında, işletmenin stratejileriyle uyumlu bir bilgi sistemi geliştirerek rekabet üstünlüğü sağlayabileceğini belirtmiştir.

Kurt (2004), yapmış olduğu doktora çalışmasında, işletmelerdeki bilgi yönetimi uygulamalarının, örgütlerin rekabet çabalarını desteklediğini ve onlara rekabet avantajı kazandırdığını belirlemiştir. Doğan (2013), yapmış olduğu doktora çalışmasında, örgütlerdeki bilgi yönetimi ile örgüt performansı ilişkisini ortaya koymuştur. Çalışmasında, örgütlerin bilgi odaklı bir yapıda faaliyet göstermesinin, örgüt performansını artırdığını belirlemiştir. Eskiler (2009), yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında, bilgi yönetimi ve pazarlama odaklılık ile pazarlama yeniliği arasındaki ilişkiyi ölçmüş ve bilgi yönetimi ve pazarlama odaklılık kavramlarının, pazarlama yeniliği üzerinde anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Bilgi yönetimi uygulamalarının, rekabetçi üstünlüğü sağlamasıyla ilgili olarak yabancı literatürde; Darroch (2005) bir firmanın bilgi yönetimi ile kaynaklarını ve kapasitesini iyi

kullanabileceğini ve inovasyon performansını artıracakını yaptığı araştırma sonucunda belirlemiştir. Çavusgil vd. (2003) ABD’de üst düzey Ar-Ge-yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada firmalar arası işbirliğinin rekabetçi avantaj kazandıran örtük bilgi transferini ve paylaşımını kolaylaştıracağını belirlemişlerdir. Ayrıca Avustralya’da kamu ve özel karma sermayeli firmalarda bilgi yönetimi uygulamalarının bilişim teknolojileri ile olumlu ilişkisi, inovasyon performansı ve dolayısıyla rekabetçi avantaj üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir (Gloet ve Terziovski, 2004).



İKİNCİ BÖLÜM

KÜÇÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELER (KOBİ)

KOBİ'ler, tüm dünya da olduğu gibi, ülkemiz ekonomisinin de dinamik ve sürükleyici öğelerinden birisidir (Çelik ve Akgemci, 2010: 107). Genel hatlarıyla ele alındığında KOBİ'ler, düşük sermaye kullanan, daha çok emeğe dayalı, hızlı karar verebilme kabiliyetine sahip işletmelerdir. Bunun yanında çok az yönetim giderleri ile faaliyet göstererek, minimum maliyetle üretim gerçekleştirmektedirler (Uludağ ve Serin, 1990: 14). KOBİ'ler, günümüzün değişen ve zorlaşan koşullarında, dinamik, yenilikçi ve fırsatları zamanında değerlendirebilen girişimler olarak görülmektedir (Kılıç,2011: 113).

Ekonomik olarak gelişimini tamamlamış ve henüz gelişme noktasında çaba sarf eden ülkelerde ekonomik ve sosyal yaşamın istikrar ögesi olan KOBİ'ler, istihdam olanaklarını sürekli artırmada, bölgeler arası kalkınmışlık düzeyini dengelemede, gelir dağılımını düzenlemede ve katma değer yaratmada çok önemli işlevleri yerine getirmektedir. KOBİ'lerin, son dönemde önem kazanmasının bir diğer nedeni de, bu tür işletmelerde meydana gelen nitelik değişimidir. Günümüzde KOBİ'ler, başarısız oldukları için büyümemiş ve küçük ölçeklerde kalmaya mahkûm işletmeler değildir (İraz, 2010: 197-198). Tam tersine KOBİ'ler, sahip oldukları esneklik özelliğinin yanı sıra, dinamik, yeniliği takip eden, ortaya çıkması muhtemel fırsatları vaktinde değerlendirebilen ekonomik yapılardır (Çelik ve Akgemci, 2010: 107).

KOBİ'lerin tanımlanması ve büyüklük ölçütlerinin tespit edilmesi tartışmalı bir husustur. Büyüklüğü ölçmek için hangi ölçütlerin kullanılacağı ve bunların miktarları noktasında dünyanın birçok bölgesinde ve ülkemizde pek çok farklı görüş bulunmaktadır (Dinçer, 1994: 314). Aşağıda dünyanın farklı ülkeleri ile ülkemizde kabul gören KOBİ tanımlarına yer verilecektir.

2.1. KOBİ'lerin Tanımı

Günümüzde, KOBİ'lere ait tüm dünyada genel kabul görmüş bir tanımın yapılması son derece güçtür. Bu kavramının özü ülkelerin temel niteliklerine, bölgesel farklılıklarına ve kültürel yapılarına göre değişim gösterebilmektedir. Bu doğrultuda böyle bir tanım yapmayı güçleştiren pek çok neden bulunmaktadır. En önemli neden olarak her ülkenin kalkınmışlık

düzeyinin birbirinden farklı olması, böyle bir sınıflamanın ortaya konulmasında önemli bir faktör oluşturmaktadır. Bununla birlikte, KOBİ'lerin tanımının yapılmasında ve sınıflara ayrılmasında ne tür ölçütlerden yararlanılacağı da önem taşımaktadır.

KOBİ'lerin tanımlanmasında yararlanılan ölçütler, her ne kadar farklı şekillerde karşımıza çıksa da, bu ölçütlerin çoğun bir çok ülkedeki KOBİ tanımlarında kullanıldığı görülmektedir.

2.1.1. KOBİ'lerin Tanımında Kullanılan Kriterler

KOBİ'lerin, ortak bir tanımın yapılması ve sınıflara ayrılmasında kullanılan ölçütlerin nicelik ve nitelik yönünden sınıflandırılması Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. KOBİ'lerin Tanımlanmasında Kullanılan Ölçütler

NİCEL ÖLÇÜTLER	NİTEL ÖLÇÜTLER
Çalışan İşgören Sayısı	Girişimcilerin işletmede fiilen çalışıyor olması
Yıllık net satış hasılatı	Risk üstlenmede sorumluluğun girişimciye ait olması
Özsermaye	Girişimcinin işletme ile özdeşleşmesi
Çalışma Sermayesi	İşletme sahipliği, girişimcilik ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi
Sabit Sermaye	Uzmanlaşma ve yöneticiliğin tek elde birleşmesi
Aktif toplamı	Uzmanlaşma ve işbölümünün derecesi
Enerji kullanımı	Sermayenin sınırlı olması ve finansal yetersizlik
Makine parkı değeri	Mülkiyetin bağımlılık derecesi
Kapasite	Yönetimin bağımlılık derecesi
Piyasa payı	Pazar payı
Ödenen vergi miktarı	İşletme veya sahiplerinin Pazar etkinliği ve gücü
İhracat payı	Sermaye piyasalarında bulunabilirlik
Üretilen katma değer	
Sermaye yapısı	
Kullanılan makine tezgâh sayı ve gücü	

Kaynak: Müftüoğlu, 2002

Ölçütlerin bu kadar fazla sayıda olması, tanımlara değişik bakış açıları getirmekte, fakat uygulamada da karışıklıkların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle KOBİ'lerin, tanımlanmasında kullanılacak ölçütlerin bir takım özellikler taşımalarına dikkat etmek gerekir. Sağlıklı ve uygulanabilir ölçütler şu özellikleri sahip olmalıdır (İraz, 2010: 202).

- Ölçütlere esas teşkil edecek bilgiye rahatlıkla ulaşılabilmesi,
- Ölçütler, işletmenin potansiyel üretim gücünü temsil edebilmeli ve fiyatlarda meydana gelebilecek değişimlerden etkilenmesi önlenmelidir.

Uygulamaya bakıldığında pratik olmaları sebebiyle daha çok nicel ölçütlerin kullanıldığı görülmektedir. Özellikle istihdam edilen işgören sayısı ve yıllık net satış hâsılatı en çok kullanılan ölçütler olmaktadır. Aşağıda, bu ölçütler ışığında ülkemizde ve farklı ülkelerde yapılan KOBİ tanımlarına yer verilecektir.

2.1.2. Bazı KOBİ Tanımları

2.1.2.1. Türkiye’de KOBİ Tanımları

Literatür incelendiğinde, sanayileşme düzeyine, işletmelerin içinde bulunduğu iş kollarına ve kullanılan üretim yöntemlerine bağlı olarak ülkeler arasında, hatta aynı ülke içerisinde farklı bölgeler ve işkolları arasında KOBİ tanımlamaları farklılık gösterebilmektedir.

Ülkemizde çeşitli kurumlar tarafından yapılan KOBİ tanımlamalarının hemen hemen hepsinde daha çok işgören sayısından faydalandığı görülmektedir. Fakat sadece bir nicel ölçütten faydalanılarak işletme büyüklüğünün hesaplanmasının doğru olmayacağı genel kabul görmüş bir konudur. Buna rağmen, işgören sayısının halen KOBİ’lerin en önemli ayırt edici özelliği olduğu görülmektedir. Başta çalışan sayısı olmak üzere diğer nicel ölçütlerin işletme büyüklüğünün tespitinde kullanılmasının en önemli sebebi, kolay ölçülebilir olması ve bu konuda istatistikî bilgilere daha kolay ulaşılması şeklinde ifade edilebilir (İraz, 2010: 207).

Bu genel ölçütlerin yanında, KOBİ tanımlarında farklı ölçütlerin de kullanılmaktadır. Aşağıda, yaptığı faaliyetlerle KOBİ’ler için çok önemli bir yere sahip, Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı’nın (KOSGEB) tanımlaması başta olmak üzere, ülkemizde yapılan bazı KOBİ tanımlamalara yer verilecektir (Çelik ve Akgemci, 2010: 109).

2.1.2.1.1. KOSGEB’in KOBİ Tanımı

Değişik:10.09.2012 tarih ve 2012/3834 sayılı kanunda yer alan, Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğe göre, Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme (KOBİ): “İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki

işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler olarak” tanımlanabilir (<http://www.kosgeb.gov.tr>).

Mikro işletme: On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Küçük işletme: Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

Orta büyüklükteki işletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler.

2.1.2.1.2. Halk Bankası'nın KOBİ Tanımı

Teşvik Belgesine Sahip KOBİ: 1-50 arasında işgören istihdam eden, sabit yatırım tutarı 100 milyar TL'yi aşmayan imalat sanayi işletmeleri,

Normal KOBİ: 1-250 arasında işgören istihdam eden, sabit yatırım tutarı 400 milyar TL'yi aşmayan imalat sanayi işletmeleri, KOBİ olarak tanımlanır (Yıldız, 2008: 215).

2.1.2.1.3. Dış Ticaret Müsteşarlığının KOBİ Tanımı

Dış Ticaret Müsteşarlığı yaptığı KOBİ tanımlamasında, işletmedeki istihdam sayısı ile sabit yatırım tutarı ölçüt olarak kullanılmıştır. Tanıma göre, 1-200 arası çalışan istihdam eden ve sabit yatırım miktarı 2 Milyon Dolar'a kadar olan işletmeler küçük ve orta ölçekli işletme olarak tanımlanmaktadır (İraz, 2010: 209).

2.1.2.1.4. Hazine Müsteşarlığının KOBİ Tanımı

Hazine Müsteşarlığınca “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları” hakkında kararın uygulanmasına ilişkin yayınlanan tebliğ ve duyurularda (2001/1 No'lu Tebliğ), bağımsız nitelikteki veya sermayesinin en fazla %25'i büyük işletmelere ait olan Mikro, Küçük ve Orta ölçekli işletmeler KOBİ, imalat ve tarımsal sanayi sektöründe faaliyette bulunan işletmelerden; kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç, makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 Bin Türk Lirasını aşmayan;

1. 50-250 arası çalışan istihdam eden orta ölçekli,
2. 10-49 arası çalışan istihdam eden küçük ölçekli,

3. 1-9 arası çalışan istihdam eden mikro ölçekli, işletme olarak tanımlamıştır (Yalçın, 2006: 9).

2.1.2.1.5. Eximbank KOBİ Tanımı

KOBİ'ler, AYB (Avrupa Yatırım Bankası) yaklaşımlarına paralel olarak yasal yapısı ne olursa olsun, bir ya da birden fazla gerçek veya tüzel kişiye ait olup, küçük ölçekli işletmeler 250'den ve orta ölçekli işletmeler ise 3000'den az çalışanı olan bağımsız işletmelerdir. Bu işletmelerin bağımsız kabul edilmesi için sermayesinin;

%25'i ve daha fazlası başka bir şirkete/kuruluşa ait olmamalı,

%25'i veya daha fazlası başka bir şirkete/kuruluşa ait ise, grubun toplam çalışan sayısı yukarıdaki belirlenen sınırlar dâhilinde olması gereklidir. (<https://www.eximbank.gov.tr>).

2.1.2.2. Dünya'da KOBİ Tanımları

KOBİ'lerin tanımlanmasında dünya üzerinde de fikir birliğine ulaşılmış ortak bir tanımlama bulmak mümkün değildir. KOBİ tanımları, ülke ekonomilerinin gelişmişlik düzeyine göre farklılık göstermektedir. Dünyanın farklı ülkelerinde tanımlamalar yapılırken, genellikle işgören sayısı temel alınırken, birtakım ülkelerde bunun yanı sıra kullanılan sermaye ve satış tutarı gibi farklı ölçütler de kullanılmaktadır.

Aşağıda, tanımlardaki farklı ve ortak yönleri ortaya koyabilmek amacıyla, çeşitli uluslararası kuruluşlar ile farklı kıtalarda yer alan bazı ülkelerde kullanılan ölçütlere ve KOBİ tanımlarına yer verilecektir (İraz, 2010: 202).

2.1.2.2.1. Avrupa Birliği KOBİ Tanımı

AB'de KOBİ'ler, işgören miktarı ile senelik ciroları ya da bilançoları dikkate alınarak tanımlanmaktadır. AB'de 1996 senesinde yapılan "KOBİ Tanımı", 2003 senesinde yapılan yeni tanımın 01.01.2005 tarihi itibarıyla yürürlüğe alınmasıyla değişmiş olup, AB'ye üye olan ülkeler ve aday ülkelerin yaptıkları kendi KOBİ tanımlarını AB tanımlarına da uygun hale getirmeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır (Büyük, 2012: 113).

AB'nin ilgili birimi olan Avrupa Komisyonu, Avrupa Yatırım Bankası ile Avrupa Yatırım Fonu tarafından kullanılan KOBİ tanımları genel itibarıyla Tablo 2'de gösterilmiştir. Amaca yönelik tanımlama farklılıklarının her zaman geçerli olduğu unutulmadan, AB'nin daha çok işlem hacmi ölçütüne göre; yıllık 50 milyon Avro satış hacmini KOBİ ölçütü olarak kullandığını söyleyebilmemiz mümkündür (Yalçın, 2006: 7).

Tablo 2. AB’de KOBİ Tanımı

AB	Tanım Ölçütleri	Mikro Ölçekli İşletme	Küçük Ölçekli İşletmeler	Orta Ölçekli İşletmeler
	İşgören Sayısı	≤ 10	≤ 50	≤ 250
	Yıllık Net Satış Tutarı	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 50 Milyon Avro
	Yıllık Mali Bilançosu	≤ 2 Milyon Avro	≤ 10 Milyon Avro	≤ 43 Milyon Avro

Kaynak: Büyük, 2012:113

2.1.2.2.2. OECD’nin KOBİ Tanımı

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı’nın (Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD) ve üye ülkelerin ortak bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Tanımda kullanılan ölçütler genellikle çalışan işçi sayısı, yıllık ciro miktarı gibi nicel ölçütler ile piyasadaki pazar payı gibi nitel ölçütlerdir. Tablo 3’de görüldüğü üzere, OECD’nin üye ülkeler için önerdiği tanıma göre; 20 kişiye kadar çalışan istihdam eden işletmeler çok küçük işletme, 20–99 arası çalışan istihdam eden işletmeler küçük, 100 – 499 arası çalışan istihdam eden işletmeler ise orta boy işletmelerdir (Erkorgun, 2007: 27).

Tablo 3. OECD KOBİ Sınıflandırması

Kategori	Çalışan Sayısı
Çok Küçük Ölçekli İşletme	1- 19 arası
Küçük Ölçekli İşletme	20- 99 arası
Orta Ölçekli İşletme	100- 499 arası

Kaynak: Yazara Ait

2.1.2.2.3. ABD’de KOBİ Tanımı

ABD’de, KOBİ’lerin belirlenmesine ilişkin yapılmış olan resmi bir tanım bulmak mümkün değildir (Müftüoğlu, 2010: 368). ABD’de, Küçük ve Orta Boy İşletme tanımlarında kullanılan nicel ölçütü, işgören miktarı ve yıllık satış hâsılatı oluşturmaktadır. Bu konudaki uygulamaların, Küçük İşletmeleri Geliştirme Merkezi (SBDC), Küçük İşletme Enstitüleri (SBI) ile Küçük İşletme Yatırım Şirketleri/ İhtisaslaşmış Küçük İşletme Yatırım Şirketleri (SBIC-SSBIC) tarafından yerine getirildiği görülmektedir (Çelik ve Akgemci, 2010:120). ABD’de küçük işletmelere bilgi ve finansman desteği veren ve federal bir kuruluş olan

Büyükölük Standartları Bürosu (SBA- Small Business Administration)'nun tanımlamasına göre (Kılıç, 2011: 116) işletme ölçütleri Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4. ABD'de KOBİ Tanımı

SEKTÖR	ÇALIŞAN SAYISI	YILLIK SATIŞ TUTARI
A-İMALAT SANAYİ		
-Küçük Boy İşletme	1-499	2,5 Milyon Dolar'dan Az
-Orta Boy İşletme	500-1499	2,5 Milyon dolar-21,5 Milyon Dolar
B- TOPTAN TİCARET		
-Küçük Boy İşletme	1-49	7 Milyon Dolar'dan Az
-Orta Boy İşletme	49-499	7-25 Milyon Dolar
C- PERAKENDE TİCARET VE HİZMET İŞLETMELERİ		
-Küçük Boy İşletme	-	3 Milyon Dolar'dan Az
-Orta Boy İşletme	-	3-13 Milyon Dolar
D- TARIM İŞLETMELERİ		
-Küçük Boy İşletme	-	0,5 Milyon Dolar'dan Az
-Orta Boy İşletme	-	0,5-9 Milyon Dolar

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2010: 120

2.1.2.2.4. Japonya'da KOBİ Tanımı

Japonya'da yapılan KOBİ tanımlarında daha çok, çalışan işğören sayısı ile işletmeye ait sermaye miktarı dikkate alınmaktadır. Bu doğrultuda belirlenen ölçeye göre, "imalat sanayi sektöründe 5 kişiden az çalışan istihdam eden işletmeler mikro, 20 kişiden az çalışan istihdam eden işletmeler çok küçük, 20 ile 299 arası çalışan istihdam eden işletmeler ise küçük ve orta boy işletmeler" olarak tanımlanmakta ve "imalat sanayindeki küçük ve orta boy işletmelerin sermayesi ise 100 milyon Yen'den fazla olması gerekmektedir" (Dandybayev, 2008: 6-7).

Tablo 5. Japonya'da KOBİ Tanımı

SEKTÖR	İSTİHDAM SAYISI	SERMAYE TUTARI
İmalat Sanayi ve Maden	≤ 300 Çalışan	≤ 300 Milyon Yen
Toptan Ticaret	≤ 100 Çalışan	≤ 100 Milyon Yen
Perakende Ticaret	≤ 50 Çalışan	≤ 50 Milyon Yen
Hizmet	≤ 100 Çalışan	≤ 50 Milyon Yen

Kaynak: Yüksel, 2014: 11

2.1.2.2.5. Almanya’da KOBİ Tanımı

Almanya’da KOBİ değerlendirmesinde, girişimcinin “işletmeyle özdeşleşmesi, sermaye piyasasına girmesi, bağımsız çalışması ve riskleri üstlenmesi” gibi nitel ölçütlerin yanında nicel ölçüt olarak “işçi sayısı ve yıllık satış tutarları” dikkate alınmaktadır. Alman KOBİ Araştırma Enstitüsü tarafından yapılan önceki işletme sınıflandırmaları ve AB sonrası yeni boyut Tablo 6’da gösterilmiştir (Çelik ve Akgemci, 2010: 118).

Tablo 6. Almanya’da KOBİ Tanımı

SEKTÖR	İSTİHDAM SAYISI	
	AB’den Önce	AB’den Sonra
A-İMALAT SANAYİ -Küçük Ölçekli İşletme -Orta Ölçekli İşletme	1-49 50-499	1-49 (dahil) 50-249 (dahil)
B-TOPTAN TİCARET -Küçük Ölçekli İşletme -Orta Ölçekli İşletme	1-9 10-99	- -
C- PERAKENDİŞLETMELERİ -Küçük Ölçekli İşletme -Orta Ölçekli İşletme	1-2 3-49	- -
D- HABERLEŞME, ULAŞTIRMA VE HİZMET -Küçük Ölçekli İşletme -Orta Ölçekli İşletme	1-2 3-49	- -

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2010: 120

2.1.2.2.6. İngiltere’de KOBİ Tanımı

İngiltere’de KOBİ’lerin resmi bir tanımı bulunmamaktadır. Küçük İşletmeler Araştırma Komitesi tarafından yapılan tanımlamalar ise Almanya’da olduğu gibi sektörlere göre sınıflandırılmakta ve nicel ölçüt olarak iş gören sayısı ile yıllık satış cirosu kullanılmaktadır. Sektörlere göre sınıflandırılmış KOBİ tanımları Tablo 7’de gösterilmiştir (Müftüoğlu, 2002: 116).

Tablo 7. İngiltere’de KOBİ Tanımı

SEKTÖR	TANIM
İmalat Sanayi	<200 Çalışan
İnşaat	<25 Çalışan
Madencilik	<25 Çalışan
Perakende Ticaret	<50.000 Pound Yıllık Satış
Toptan Ticaret	<200.000 Pound Yıllık Satış
Motorlu Araç Ticaret Bakım ve Onarım	<100.000 Pound Yıllık Satış

Kaynak: Müftüoğlu, 2002: 116

2.1.2.2.7. Fransa’da KOBİ Tanımı

Fransa’daki yasal düzenlemelere göre KOBİ’ler, yöneticilerin şahsen ve doğrudan doğruya mali, teknik, sosyal, ahlaki ve yasal zorunlulukları üstlendiği girişimlerdir. Bu nedenle KOBİ’lere dair resmi bir tanım bulunmamaktadır. Ancak işletmeler, Tablo 8’de de görüldüğü üzere çalıştırdıkları işçi sayısına göre büyük, orta ve küçük ölçekli olarak sınıflandırılmaktadır (Kılıç, 2011: 116).

Tablo 8. Fransa’da KOBİ Tanımı

İŞLETME	İSTİHDAM SAYISI
Küçük Ölçekli	1- 49 (dâhil)
Orta Ölçekli	20-249 (dâhil)
Büyük Ölçekli	250 kişiden fazla

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2010:118

2.1.2.2.8. İtalya’da KOBİ Tanımı

İtalya’da, devletin finansman yardımından faydalanabilmek amacıyla KOBİ’leri belirlemek için kullanılan çeşitli ölçütler geliştirilmiştir (Kılıç, 2011: 116). Bu ölçütler arasında, nicel olarak iş gören sayısı ile sabit sermaye yatırımı, nitel olarak da üst yönetimde işbölümü dikkate alınmaktadır. Örgütlenmelerinde profesyonel yönetici istihdam eden işletmeler büyük işletme, işletme sahipliği ve yöneticilik vasıfları kendilerine ait girişimcilerin işletmeleri ise KOBİ olarak görülmektedir. Konunun aydınlatılması için Tablo 9 düzenlenmiştir. (Çelik ve Akgemci, 2010: 119).

Tablo 9. İtalya’da İş gören Sayısına Göre KOBİ Tanımı

İŞLETME	İSTİHRAM SAYISI
Çok Küçük Ölçekli	1-19 arası istihdam
Küçük Ölçekli	20-99 arası istihdam
Orta Ölçekli	100-250 arası istihdam
Büyük Ölçekli	250 kişiden fazla istihdam

Kaynak: Çelik ve Akgemci, 2010: 119

2.1.2.2.9. Avustralya’da KOBİ Tanımı

Sektör bazı gözetilmeksizin Avustralya’da, KOBİ’lerin tanımlanmasında istihdam edilen işgücü miktarı dikkate alınmaktadır. Ayrıca bu tür işletmelerde, işletme sahibinin kararlarını bağımsız alabilme, işletmenin sahibi tarafından kontrol edilme, işletme sermayesinin büyük bir kısmının büyük işletmelere ait olmaması gibi özelliklerde göz önünde alınmaktadır. Tablo 10’da, Avustralya’da ölçeğe ve çalışan sayısına göre KOBİ tanımı görülmektedir (Timurçin, 2010: 94).

Tablo 10. Avustralya’da KOBİ Tanımı

ÖLÇEK	İSTİHDAM SAYISI
Mikro Ölçekli İşletme	5 Kişiye Kadar
Küçük Ölçekli İşletme	20 Kişiye Kadar
Orta Ölçekli İşletme	20-200 Kişi Arası

Kaynak: Timurçin, 2010: 95

2.1.2.3. Çeşitli ülkelerdeki KOBİ Tanımlarının Değerlendirilmesi

Yukarıda ismi geçen çeşitli ülkelerdeki, KOBİ tanımlarında dikkat çeken başlıca özellikler şunlardır (Müftüoğlu, 2007: 124-125):

- Hemen hemen yapılan bütün tanımlarda, işletmede çalıştırılan işgücü miktarı dikkate alınmaktadır.
- Tanımlarda kullanılan diğer nicel ölçütler ise yatırılan sermaye miktarı, toplam sermaye, ödenmiş sermaye ve yıllık satış tutarıdır. Bunlardan yatırılan sabit sermaye sanayi işletmelerinde ikinci nicel özelliğe sahip iken, ticaret işletmelerinde ise bu özellik olarak yıllık satış tutarı tercih edilmektedir.

- En çok kullanılan nitel ölçütler ise işletme ile sahibi arasındaki kader birliği ile tüm teknik ekonomik ve sosyal sorumlulukların işletme sahibinde toplanması hususlarıdır.
- Tanımlarda dikkat çeken bir diğer önemli özellikte, genellikle KOBİ'lere ilişkin resmi bir tanımın mevcut olmamasıdır. Bunun nedeni, KOBİ tanımının bilimsel değil pragmatik (faydacı) bir içeriğe sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebeple herkesin kabul edeceği, her yerde geçerli bilimsel bir tanım bulunmamaktadır.

2.2. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri, Önemi ve Özellikleri

Yukarıda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere KOBİ'ler, ülke ekonomilerinin başat aktörleri durumundadır. Dünyanın tamamında KOBİ'lerin çok önemli bir yer teşkil etmesinin sebepleri arasında, güçlü ekonomilerin büyük ölçekli işletmelerle birlikte küçük işletmelerin de varlığına ihtiyaç duyması, küçük işletmelerin en uygun büyüklüğe ulaşabilmesi için resmi ve özel kuruluşların çaba sarf etmesinin gerekliliği ve sağlam bir KOBİ yapısı ile ekonomik gelişme, sosyal barış, siyasi istikrarın sağlanacak olması şeklinde ifade edilebilmektedir (Akdağ, 2014: 14). Aşağıda sırasıyla KOBİ'lerin, ülke ekonomilerindeki yeri, önemi ve özellikleri hakkında bilgiler verilecektir.

2.2.1. KOBİ'lerin Ekonomideki Yeri

KOBİ'ler, üretim ekonomisindeki en önemli aktörlerdendir. Değişen teknoloji ve çeşitlenen pazar şartları, seri üretim yapan büyük işletmeleri zorlarken, yüksek teknolojiye sahip olan ve farklı ürünleri üretebilen esnek işletmeleri avantajlı hale getirmiştir. Böylece bu değişim, KOBİ'leri çeşit ekonomisine uygun işletmeler haline sokmuştur (Yalçıntaş, 2015: 70).

KOBİ'lerin, her biri tek başına birer ekonomik birimdir ve tek tek ele alındığında ekonomiye katkılarının önemsiz olduğu görülmektedir. Ancak, bir bütün olarak ele alındıklarında, sahip oldukları nicel büyüklük, onların ülke ekonomileri ve toplumsal yaşam için ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 11'de görüleceği üzere KOBİ'ler, ülke ekonomileri için vazgeçilmez bir öneme sahiptir.

Tablo 11. KOBİ'lerin Ülke Ekonomilerindeki Yeri

	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri	İstihdam İçindeki Payı	İhracat İçindeki Payı	GSMH İçindeki Payı	Toplam Yatırımlar İçindeki Payı	Toplam Krediler İçindeki Payı	Katma Değer Payı
ABD	99,9 ^c	50,0 ^c	31,0 ^c	50,0 ^c	22,2 ^d	42,7 ^e	50,0 ^g
Fransa	99,9 ^e	49,4 ^e	23,0 ^e	54,0 ^e	18,0 ^e	48,0 ^e	-
Türkiye	99,8^a	74,2^a	56,4^a	40,0^b	38,5^d	34,6^f	55,0^g
Almanya	99,8 ^e	64,0 ^e	31,1 ^e	49,0 ^e	35,0 ^e	35,0 ^e	53,6 ^g
Japonya	99,0 ^c	72,0 ^c	14,0 ^c	52,0 ^c	65,3 ^d	50,0 ^e	49,3 ^g
Güney Kore	97,8 ^e	61,9 ^e	20,2 ^e	34,5 ^e	35,7 ^e	46,1 ^e	49,2 ^g
İngiltere	96,0 ^e	36,0 ^e	22,2 ^e	25,1 ^e	27,2 ^e	27,2 ^e	51,0 ^g
Hindistan	95,0 ^c	80,0 ^c	32,0 ^c	40,0 ^c	27,8 ^e	15,3 ^e	-

Kaynak: a) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21864> (19 Kasım 2015 tarih ve 21864 sayılı TÜİK Haber Bülteni- 2014 Verileri)

b) <http://www.antakyatso.org.tr/haberler/531/tobbda-abigem-konferansi> (ABİGEM Konferansı-01.07.2014)

c) SME Competitiveness and Air for Trade: Connecting Developing Country SMEs Global Value Chains, WTO (2014 Verileri).

d) Financing SMEs and Entrepreneurs 2015: An OECD Scorebord (2013 Verileri) <http://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-and-entrepreneurs-23065265.htm>

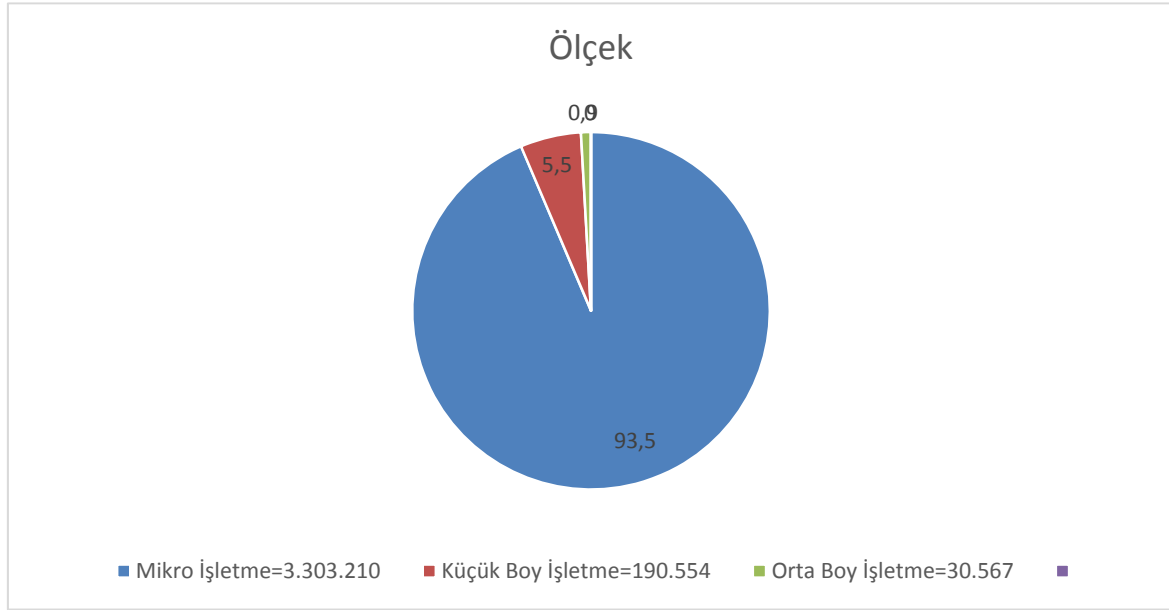
e) Ertaş, 2015:15

f) www.kalkinma.gov.tr/Lists/.../24/2015_programi_15_12_2014.pdf (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015 Yılı Programı- 2014 Verileri)

g) Hosseinpour, 2013

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, KOBİ'ler sayısı, işgücü ve katma değer olarak sosyal ve ekonomik bakımdan sadece gelişmekte olan ülkeler için değil, gelişmiş ülkeler açısından da çok önemli bir yere sahiptir. Türkiye'de, sanayi ve hizmet sektörlerinin toplamını göz önüne aldığımızda, KOBİ'ler, faaliyette bulunan işletme toplamının %99,8'ini, istihdamın %74,2'sini, toplam yatırımların %38,5'ini, GSMH'nın %40'ını, ihracatın %56,4'ünü kapsadığı, toplam krediler içerisindeki payının ise %34,6 olduğu görülmektedir.

Grafik 1. Türkiye’de 2015 Yılı İşletme Dağılımı



Kaynak: www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar

Yukarıdaki grafik, KOSGEB tarafından yayınlanan “2015-2018 Türkiye Girişimcilik Stratejisi ve Eylem Planına” göre, 2015 yılında faaliyet gösteren 3.524.331 işletmenin ölçek olarak dağılımını göstermektedir.

2.2.2. KOBİ’lerin Önemi

İktisadi hayata kattığı dinamizm ile bir ekonominin canlılığının göstergesi olan KOBİ’ler, ekonomik kalkınma süreci içinde gün geçtikçe önem kazanmış ve günümüzde tüm ekonomiler içerisinde çok önemli bir unsur haline gelmişlerdir. Çünkü KOBİ’ler, yalnızca büyük işletmelerin imal ettiği benzer mal ve hizmetleri üretip onlarla rekabet ederek ekonomiyi canlandıran işletmeler değil, bunun yanında büyük işletmelerin üretim sürecinde kullandıkları, mamul ve yarı mamul girdilerini üreterek onları desteklemektedirler. Böylece ekonomide bir “yan sanayi” meydana getirerek büyük işletmelerle bir ortak payda oluştururlar (Sarıaslan, 2001: 29). Ayrıca KOBİ’ler, güvenilir bir tedarikçi ve iş ortağı olarak büyük işletmelerin tedarik zincirlerinin gelişmesinde de çok önemli katkıları vardır (Hamburg, 2014: 51).

Ülkelerin ekonomik durumuna bağlı olarak KOBİ’lerin rolü değişebilir (Choochote, 2011: 239). İktisadi tarih incelendiğinde, ölçek ekonomisi sebebiyle 1960’lı yıllara kadar ekonomi politikalarının daha çok büyük işletmeler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. 1960’lı yılların sonlarına doğru yaşanan ekonomik gelişmelerle birlikte, bu ilginin KOBİ’lere

doğru yöneldiği görülebilmektedir. Özellikle, 1980’li yılların başından itibaren ekonomik kalkınma modelinde yapılan değişikliklerle “küçük güzeldir” yaklaşımı benimsenmiş ve dünya ekonomisi büyüdükçe bu ekonomi içerisindeki küçük oyuncuların daha da güçlendiği görülmüştür (Akgemci, 2008: 306).

Sanayileşme sürecinin başlangıcından 1973’teki ekonomik krize kadar geçen süre içerisinde, istihdam imknlarının daha çok büyük ölçekli işletmeler tarafından oluşturulduğu gözlenirken, bu tarihten sonra ortaya çıkan işsizlik sorununun çözümünde, büyük işletmelerin yanı sıra KOBİ’lerin daha önemli olduğu görülmüştür. Çünkü büyük işletmeler, kriz ortamında ya faaliyetlerini durdurarak ya da iş hacimlerini düşürerek işsizliğin artmasına yol açarken, KOBİ’ler, esnek yapıları sayesinde krizi kolay atlatabildikleri, bu sebeple bir yandan istihdamdaki paylarını korurken, öte yandan büyük işletmelerin boş bıraktıkları pazarlarda da faaliyete geçerek ek istihdam imkânları yarattıkları görülmüştür (Ertay, 2015: 14). Küçük desteklerle ayakta kalabilme imkanları fazla olan KOBİ’ler, entegre büyük sanayi işletmelerinin bir kısmının ortadan kalkması sebebiyle tüm sektörün muhtemel çöküşünü önleyerek, ekonomik hayatta kurtarıcı bir rol üstlenip, yıkımın daha da büyümesini engellemişlerdir (Taş ve zcan, 2015: 38).

KOBİ’lerin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki önemi, değişik ülkelerin kültürel özelliklerini ortaya koyacak biçimde de farklılıklar göstermektedir. ABD’de, KOBİ’ler serbest piyasa ekonomisinin en önemli yapı taşı olarak görülmekte ve ekonomik canlılığın temel gücü olarak ifade edilmektedir. Böyle olunca da, bu işletmelere yönelik sosyo-politik ve ekonomik destekler geçmişte olduğu gibi günümüzde de normal karşılanmaktadır. Japonya’da, bu durum diğerlerine göre bazı farklılıklar göstermektedir. Çünkü Japonya’da KOBİ’ler, büyük ölçekli işletmelere minimum maliyetli, yüksek kaliteli ve çoğunlukla yeni özellikler ihtiva eden parçalar sağlama şeklinde dolaylı bir rol üstlenmektedir. Japon kültürünün birlik ve sadakat özelliğinden dolayı, parça imal eden yan sanayinin küçük ölçekli işletmeleri ile sosyal ve geleneksel temele dayalı birliktelik meydana getiren Japonya’nın büyük ölçekli işletmeleri, Avrupa ve Amerika’nın büyük ölçekli işletmelerine göre önemli bir ölçüde içsel esneklik ve teknik ilerleme gösterdikleri görülmektedir. Avrupa’da ise ülkeden ülkeye farklılıklar olmasına rağmen, ilgi genellikle ekonominin geleneksel ve orta düzeyde teknolojiye dayalı sektörlerdeki var olan KOBİ’ler üzerinde yoğunlaşmaktadır (zolgun, 2007: 36). KOBİ’ler, bugün Avrupa ekonomisinde çok önemli bir ağırlığa sahip, istihdam ve yeniliğin vazgeçilmez bir kaynağı haline gelmiştir (Meaza vd., 2012: 556).

Yapılan bu açıklamalar da göstermektedir ki, KOBİ'ler gerek ülkemizde gerekse de dünyada istihdam, üretim, yatırım ve ihracatta en çok paya sahiptirler. KOBİ'lerin önemi aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Iraz, 2010: 210-211).

- KOBİ'ler, kriz ortamlarında hem ekonomik hem de toplumsal zararı en aza indirebilme gücüne sahiptir.
- İşletmelerin küçük ve orta ölçekli olmaları, özel bir üretim alanında uzmanlaşmaya imkân vermesi sebebiyle kaynak verimliliğinde artış sağlamaktadır.
- İstihdamı artırarak işsizliği azaltıp, sosyo-ekonomik gelişmeye önemli katkılar sunmaktadır.
- İşletme sayısı, işgücü miktarı ve toplam yatırımlar içerisindeki oranı ile ekonominin temel öğelerindedir.
- KOBİ'lerin bir diğer önemli katkısı ise yenilik ve buluşların hızlı bir şekilde hayata geçirilmesine imkân sağlamalarıdır.

Tüm bu katkılarla birlikte, müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişimlerde, KOBİ'lerin ekonomik hayattaki önemini iyice arttırmıştır. Zira bu işletmeler, meydana gelen değişimlere esnek ve küçük yapıları sebebiyle büyük işletmelere nazaran daha hızlı adapte olabilmeye kabiliyetine sahiptirler. Aynı zamanda, KOBİ'ler, ekonomideki dalgalanma ve değişimlere çok daha hızlı uyum gösterebilmektedirler (Bilgin, 2013: 65).

KOBİ'lerin, daha çok emek yoğun üretim yöntemlerini uyguladıkları bilinmektedir. Bu durum işletme ölçek olarak küçüldükçe daha fazla ortaya çıkmaktadır. KOBİ'lerin sahip olduğu bu özellik, ücret düzeylerinin oldukça düşük olduğu gelişmekte olan ülkeler açısından çok daha önemlidir. Genellikle bu özelliğe sahip ülkelerdeki KOBİ'ler, bu sayede küresel piyasa şartlarında önemli bir rekabet avantajı elde etmektedirler (Akgemci, 2008: 308).

KOBİ'lerin, ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki rolleri, yalnızca bu işletmelerden beklentiler doğrultusunda ülkeden ülkeye farklılaşmamakta, bununla birlikte o ekonomideki sektöre ve zamana göre değişiklik göstermektedir. Bunun sebebi ise bu işletmelerin, her ülke ve ekonomisi için hedeflenen birçok amaca yaptıkları katkıdan meydana gelmektedir. Son dönemlerde iktisadi ve işletme yapısının temel yapısını oluşturan KOBİ'ler konusunda yapılan çalışmalar, bu işletmelerin ekonomik ve sosyal yapının gelişmesinde çok önemli

katkılar yaptığını ortaya koymaktadır (Sarıaslan, 2001: 30). Bunlar aşağıdaki gibi ayrı ayrı açıklanabilir.

Ekonomiye Dinamizm Kazandırmak: Bağımsız olarak ayakta kalabilmek ve başarıya güdüsü ile harekete geçirilen ve yönetilen KOBİ'ler, bir ekonominin canlılığının barometresidir ve o ekonomiyi kalıplaşmaktan ve batmaktan korumaktadırlar (Yörük ve Ban, 2003: 15). Çünkü KOBİ'lerin ekonomik hayatta ortaya çıkardığı katma değer, yarattığı işgücü imkânı ve yaptıkları ihracat gibi genelde var olan ve direkt ölçülebilen ekonomik faydalarının yanında bir ekonomiye sağladıkları en önemli katkı, ekonomide meydana getirdikleri dinamizmdir (İraz, 2010: 212).

Öte yandan KOBİ'lerin, ülke ekonomilerinde sayısal olarak fazla olması ve tüm ülke coğrafyasına yayılmış bulunmaları, ekonominin dönüşüm ve gelişim sürecine, toplumdaki bütün ekonomik unsurların yenilikçilik ve yaratıcılığının gelişmesine imkân sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak, ortaya çıkan rekabet ortamı ve bu ortamın ekonomiye getirdiği canlılık ve dinamizm KOBİ'lerin en önemli işlevlerinden birisi olmaktadır (Sarıaslan, 2001: 30).

İstihdam ve Yeni İş İmkânları Yaratma: Ülke ekonomisi içerisindeki ağırlıkları, emek yoğun üretim yapıları ve sanatkâr bir yapıya sahip bireylerin işlerini geliştirerek küçük ve orta ölçekli sanayici durumuna dönüşmesiyle ortaya çıkan istihdam, KOBİ'lerin ekonomik ve toplumsal açıdan önem taşımasının diğer bir sebebini oluşturmaktadır. KOBİ'lerde istihdam edilen işgücü ile birlikte sahip ve yöneticisi durumundaki girişimciler ve aileleri göz önüne alındığında, geçimini bu işletmelerin faaliyetinden sağlayan yoğun bir nüfus ortaya çıkmaktadır. Bu şekliyle KOBİ'ler, gelirin dengeli bir şekilde dağıtılmasına imkân sağlamakta ve bununla birlikte kuvvetli bir orta sınıfın oluşmasına da katkıda bulunmaktadırlar (Yörük ve Ban, 2003:16).

1970'li yıllara kadar ekonomik gelişimin lokomotifini oluşturan ve hızla büyüyen büyük ölçekli işletmelerin, ABD ve Batı Avrupa ülkelerinin 1973 yılında meydana gelen petrol krizi ile birlikte içine girdikleri ekonomik durgunluk ve gerileme dönemi, bu işletmelerin iş hacimlerini daraltmaları sonucu işsizlik önemli ölçüde artmıştır. Yaşanan bu gelişmelerle birlikte, KOBİ'lerin ekonomiler açısından ne kadar önemli olduğu bu dönemde anlaşılmaya başlanmıştır. Çünkü KOBİ'ler, esnek bir yapıya sahip olmalarından dolayı o dönemde ortaya çıkan ekonomik değişimlere kendilerini hızlı bir şekilde adapte ederek krizi çok kolay atlattır. İşgücü sayılarında bir azaltmaya gitmedikleri gibi büyük ölçekli işletmelerin çekilmek zorunda kaldıkları pazarları doldurarak istihdam imkânlarını

artırmışlardır (Sarıaslan, 2001: 31). Böylece, KOBİ'ler artık birçok alanda istihdam yaratan örgütler olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Choochote, 2011: 239).

Esneklik ve Yenilikleri Teşvik Etmek: KOBİ'ler, sahip oldukları girişimcilik potansiyelinin yanı sıra, işgücünün bireysel yeteneklerini ortaya koymalarıyla birlikte yeni ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve ekonomik ürünlere dönüştürülmesinde önemli avantajlar sağlamaktadır (Iraz, 2010: 213).

Küreselleşme ile birlikte meydana gelen değişim koşullarında ekonomik gelişmeyi hızlandırmanın, gelişmekte olan ülkeler için teknolojilerini geliştirmenin en etkin yöntemlerinden birisi yaratıcı ve yeni fikirleri uygulayabilmektir. Değişim ve gelişime hızlı adapte olan, toplumsal yapının tüm kesimlerinde varlığı bulunan, büyük küçük bütün yerleşim birimlerine kadar yayılan ve tüm işletmelerin yaklaşık % 99,8'ini meydana getiren KOBİ'ler, bu fonksiyon için en uygun araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Diker, 2003: 13).

KOBİ'ler büyük ölçekli işletmelerin meydana getirmek istemedikleri yeni fikirlerin, malzemelerin, süreçlerin ve hizmetlerin genellikle temel kaynağını oluştururlar. Çünkü büyük firmalar, ölçek ekonomisinin en önemli getirisi olan maliyet avantajından faydalanmak amacı ile makine, araç-gereç ve işgücüne yaptıkları büyük yatırımlar sebebiyle aynı mamulü uzun süre üretmek zorunda kalacaklardır. Oysa, KOBİ'lerin aynı ürünü uzun süreler üretmek gibi bir zorunlulukları bulunmamaktadır. Çünkü ölçek ekonomileri küçüktür. O sebeple büyük ölçekli işletmeler, küçük işletmeler kadar esnek bir yapıya sahip değildir.

Özellikle, KOBİ'lerin üretim sürecindeki esnekliği ve sahiplik-yöneticilik fonksiyonlarının birleştiği karar mekanizması büyük ölçekli işletmelerin bürokratik yapısıyla karşılaştırılınca KOBİ'lerin:

- Yeni yönetim ve örgütlenme yapılarına,
- Yeni üretim tekniklerine,
- Yeni ölçek yöntemlerine,
- Yeni pazarlama stratejilerine,

kendilerini kolaylıkla uyarlayabilecekleri, yüksek ölçüde bir esneklik ve yenilik kabiliyetine sahip oldukları çok açık bir şekilde ortadadır (Sarıaslan, 2001: 32-33).

Sonuç olarak söylenebilir ki, gerek yeniliklere uyumda gerekse yenilikleri yaratmada küçük işletmeler oldukça etkilidir. Ancak özellikle teknolojik yenilik için KOBİ'lerin bir

“incubatör” (gelişip, büyüme yeri) oluşturması için, bu işletmelerin bilgi, vasıflı işgücü ve finansman kaynaklarına ulaşma imkânı olmazsa olmaz koşuldur (Giaoutzi, Nijkamp ve Storey, 1990: 11).

Bölgesel Kalkınmayı Hızlandırmak: KOBİ’lerin ekonomiye canlılık getirme, işgücü imkânı sağlama, yeni iş olanakları yaratma ve yenilikçiliği teşvik ederek ekonomik yapıda değişime neden olma gibi temel işlevlerine ek olarak en önemli rollerinden birisi de bölgesel kalkınmayı hızlandırmasıdır. KOBİ’ler, bir ülke ekonomisinin kapsadığı bütün coğrafik alanlara dağılmış durumdadır. Bu sebeple, bu tür işletmeler genellikle büyük şehirler etrafına yoğunlaşmış olan büyük ölçekli işletmelere göre daha çok bir “taşra” özelliğine sahiptirler. Böylece KOBİ’ler, bir yandan ülkedeki ekonomik faaliyetlerin bölgeler arasında dengeli bir şekilde dağılımına katkı sağlarken, diğer taraftan da genellikle emek yoğun olduklarından bölgesel istihdam imkânının artırılmasında önemli rol oynayarak kırsal bölgelerden büyük şehirlere göçün engellenmesine ve bölgenin kendi potansiyeli içinde kalmasına da katkı sağlamaktadır.

Sonuç olarak, özellikle kalkınmakta olan ülkelerde KOBİ’lerin bölgesel kalkınmaya çok büyük bir katkısının olacağı ve bölgeler arasında kalkınma düzeylerinde farklılıklar bulunan ekonomilerde bu durumu dengelemek için çok önemli bir araç olacağı kolaylıkla söylenebilmektedir.

2.2.3. KOBİ’lerin Özellikleri

Gerek ülkemizde gerekse de dünyanda KOBİ’ler; işletme sayısı, işgücü miktarı, üretime ve gelişmeye olan katkıları, mülkiyetin toplumsal tabana yayılması, ekonomik açıdan serbest rekabet piyasasının ve sosyal bakımdan toplumsal istikrarın temel ögesidir (Kılıcı, 2013: 9).

Yapılan bu açıklamalar dikkate alındığında KOBİ’lerin ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (www.ekodialog.com):

- Hukuki bakımdan, genellikle şahıs şirketi ve limitet şirket yapısına sahiptirler.
- İşletmelerde “Sahip-Yöneticilik” tarzı ön plandadır. Başka bir ifadeyle, sahiplik ve yöneticilik işletmeyi kuran kişide toplanmıştır. Çok azında profesyonel yöneticiler istihdam edilmiştir.

- Bağımsız olma niteliği bakımından genellikle aile bireylerinden oluştuğu ve ayrıca sahiplik ve yöneticiliğin aynı kişide toplandığı için büyük işletmelerde olduğu gibi; yöneticiler üzerinde işletme sahiplerinden, hissedarlardan gelen doğrudan bir kontrol mevcut değildir. Aynı zamanda yönetici durumunda olan işletme sahibi bağımsız karar alabilme durumundadır.
- İşletme faaliyetleri, genellikle işbölümü olmadan veya daha basit işbölümüne dayanan bir örgütlenme ile yerine getirilmektedir. Uzmanlaşma çok kısıtlı ölçeklerde kalmaktadır.
- Gerek işçi-işveren arasında, gerekse de işletme-müşteriler arasında çok yakın ilişkiler kurulabilmektedir.
- Sermaye yapıları sınırlıdır. İşletme finansmanında kullanılan fonlar daha çok öz kaynaklardan veya öz sermayeden karşılanmaktadır.
- İşletmenin sahip olduğu sabit ve dönen varlıkların hacmi ile mal ve hizmet üretme kapasiteleri kısıtlıdır. Yeni yatırım yapma ve yatırımlarını geliştirme imkânları da sınırlı kalmaktadır.
- Satış miktarları ve buna bağlı olarak pazar payları sınırlıdır. Genellikle küçük veya yöresel pazarlarda faaliyette bulunmaktadırlar.
- Hammadde ile yarı mamul tedarikinde ve ürünlerin pazara sunulmasında pazarlık güçleri büyük işletmelere göre zayıftır.
- Yeniliğe açık, dinamik bir yapıya sahiptirler.

2.3. KOBİ'lerin Avantaj ve Dezavantajları

KOBİ'ler, yapılarından kaynaklanan bazı özelliklerinden dolayı diğer ölçekli işletmelere göre bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptir. KOBİ'lerin, sahip olduğu bu avantaj ve dezavantajlar ayrı ayrı ele alınacaktır.

2.3.1. KOBİ'lerin Avantajları ve Güçlü Yönleri

KOBİ'ler, birçok bakımdan büyük ölçekli işletmelerden daha fazla avantajlara sahiptir. Günümüzdeki büyük ölçekli işletmelerin birçoğu, dinamik lider tipleriyle iyi yönetilmesi sonucunda önceden birer KOBİ iken, artık büyük bir işletme haline gelmişlerdir (Szonyi, 1991: 17). Bu durum, bir işletmenin yaşamında özellikle iyi yönetilen bir işletme

açısından oldukça normal bir durumdur. KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelere oranla hareket kabiliyetleri rahat işletmelerdir (Yurttadur, 2015: 26).

Küçük bir işletmenin sahibi olmak, büyük ölçekli işletmelerle rekabet etme noktasında girişimciye iki önemli avantaj sağlayabilir. Bunlar; “tüketici ve örgüt personeliyle daha yakın ilişkiler içerisine girebilmek” ve “üretim, pazarlama ve hizmet konularında büyük işletmelere nazaran daha esnek olabilmektir”. Bu esneklik, işletmenin dış çevresinde meydana gelebilecek değişikliklere yerinde ve zamanında uyum gösterebilme imkânı sağladığından, KOBİ'ler birçok olumsuzluğu daha az bir zararla atlatabilmektedirler. KOBİ girişimcileri, faaliyette buldukları yerel pazarları iyi bilen, pazarın özelliklerini ve ihtiyaçlarını daha iyi görebilen, pazardaki alıcı ve satıcılarla daha yakın ilişkiler içerisinde olabilen kişilerdir. Özellikle, müşteri ile kurmuş oldukları bu yakın ilişkiler, KOBİ'lere büyük ölçekli işletmelerin sahip olamayacakları önemli bir üstünlük sağlamaktadır (Çelik ve Akgemci, 2010: 125).

KOBİ'lerin avantaj ve üstünlükleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır. (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1991: 30-31; Yurttadur, 2015: 27-28; Şahin, 2006: 24; Çelik ve Akgemci, 2010: 126; Kaya, 2007: 142; İraz, 2010: 221).

- Çok büyük yatırım ve teknoloji gerektirmeyen, mal ve hizmet üretiminde esnek bir yapıya sahiptirler. Tüketici isteklerine uygun üretim değişikliğine gidebilmeleri mümkündür. Üretimlerinde talebe bağlı değişimleri çok rahat karşılayabilirler.
- Ölçeklerine bağlı olarak, büyük işletmelere oranla sabit giderlerinin daha az olması ürettikleri ürün maliyetlerinin de düşük olmasına sebep olmaktadır.
- KOBİ'lerde yönetim, sahip olduğu personel sayısının az olması sebebiyle oldukça kolaydır.
- Personel sayısının az olması dolayısıyla ilişkiler daha çok birincil niteliktedir ve işbirliği duygusu büyük işletmelerdekine göre daha fazladır.
- Üretim miktarlarının çok fazla olmaması sebebiyle depolama ve satıştan doğan sorunları nispeten azdır.
- Emeğin verimliliği büyük işletmelere oranla daha fazladır.
- KOBİ'lerde, finansal kaynak temininde yabancı kaynaklar yerine öz kaynaklara müracaat edilmesi, ortaya çıkan kârın tüketim harcamaları yerine yatırım

harcamalarına aktarılmasına imkân vermekte ve bu durumda işletmenin daha az maliyetle daha fazla büyümesine olanak tanımaktadır.

- KOBİ'lerin, istihdama katkıları da yüksek orandadır. Desteklenmeleri ve sayılarının artırılması durumunda buldukları ekonomide işsizlik oranının azaltılmasına büyük katkıları söz konusu olmaktadır.
- KOBİ'ler, büyük işletmelerin tamamlayıcısı durumundadırlar.
- Teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek teknolojiye uyum sağlayabilme imkânları da bulunmaktadır.
- KOBİ'ler, rekabet ortamının oluşması ve tekelleşmenin ortadan kalkmasına katkı sağlarlar.
- Fiziksel yer değiştirme, küçülme veya büyüme çok daha rahat olabilmektedir. Küçük yapılar oldukları için hızlı rekabet edebilme kapasiteleri oldukça fazladır.
- Güvene dayalı ticari faaliyetlerin daha fazla yaşandığı yapılanmalar olup, kişiler arasındaki ilişkilerin gücü oldukça kuvvetlidir.
- Farklı ürünler veya hizmetleri üretmede çok etkindirler. Bir veya birkaç ürün üretirken eğer rakipleri farklı üretimler yapma yolunu seçerse veya pazarda farklı ürünlere ihtiyaç duyulursa KOBİ'lerin, bu ihtiyaçlara çabuk ve organize bir şekilde cevap verebilme olasılığı yüksektir.
- Yapıları küçük olduğundan, kendi içlerindeki bürokratik yapıda yok denecek kadar azdır.
- Maliyet kalemleri az olduğundan, maliyetleme yapmaları oldukça kolay olmaktadır.
- Giderlerini kontrol etmede daha büyük yapılanmalara oranla daha başarılıdırlar.
- Büyük işletmelerle, ana sanayi yan sanayi ilişkisinde vazgeçilmez kuruluşlardır.
- Ülke içerisindeki farklı bölgelerin kalkınmasında ve çevrenin korunmasında etkilidirler.
- Hem ülkede yaşanacak kriz ve darboğazların önündeki en büyük engel hem de krizlerin atlatılmasında en büyük destek kuruluşlardır.

- Yarattıkları katma değerle hem gelir dağılımını adaletini sağlar hem de güçlü bir orta sınıfın oluşmasına katkı sağlarlar.

2.3.2. KOBİ'lerin Dezavantajları ve Zayıf Yönleri

KOBİ'lerin avantajlarının yanında birçok konuda da dezavantajları bulunmaktadır. Bu dezavantajları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Yurttadur, 2015: 29-30; Sabuncuoğlu ve Tokol, 1991: 30; Ülker, 2006: 14; Çelik ve Akgemci, 2010: 126; İraz, 2010: 226).

- Sermaye yetersizliği dolayısıyla kapasite artırımına gitme imkânları sınırlıdır.
- Profesyonel yönetici istihdamında ortaya çıkan problemler nedeniyle, KOBİ sahiplerinin tüm sorunlarla kendisinin ilgilenmesi, sorunların çözümünde kesin bir sonucun alınmasını engelleyebilmektedir.
- Yönetim ve örgütlenme sorunlarıyla birlikte, personel politikası ve benzeri diğer politikalarla ilgili yapılan hatalar sağlıklı bir yapıya yol açarak, işletmelerin büyümelerinde sıkıntılar meydana getirmektedir.
- KOBİ'ler devamlı değişim yaşayan piyasa şartları ve her geçen gün hızla yenilenen teknoloji karşısında yeterli teknik bilgiye sahip olmadıklarından, günün şartlarında doğru kararlar almakta zorlanmaktadır.
- KOBİ'ler, ticaret, pazarlama ve finansman alanlarındaki faaliyetlerini belli bazı temel kurallara uygun gerçekleştirememelerinden dolayı bir takım olumsuzluklarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durum da, başta kendisi olmak üzere tüm paydaşları olumsuz yönde etkilemektedir.
- Başta ülkemizde olmak üzere, KOBİ'lerin büyük bir kısmının aile işletmesi olması sebebiyle, üçüncü nesle geçişte ciddi sorunlarla karşı karşıya kalınmaktadır.
- İşletme bünyesinde, mali danışman ve uzman istihdamında yaşanan zorluklar ve dışarıdan alınan danışmanlık faaliyetlerinin az olması sebebiyle yatırımların başarı oranı çok yüksek olamamaktadır.
- AR-GE faaliyetlerine yeteri kadar önem verilememesinden dolayı, yeni ürün ve hizmet gelişimi oldukça yavaştır.
- Güvene dayalı ticaretin fazla olmasından dolayı, geri dönüşlerde yaşanan sorunlar sebebiyle finansal anlamda sıkıntıya düşülebilmektedir.

- Özellikle üretim yapan KOBİ'lerde, stratejik noktalarda çalışan vasıflı personelin yedeği olmadı için personelin herhangi bir sebeple işten ayrılması sonucunda ciddi sıkıntılar yaşanabilmektedir.
- Finansal yapıları güçlü olmadığından, ortaya çıkması muhtemel krizlerden etkilenme ihtimalleri yüksektir.
- KOBİ'lerin, stratejik pazarlama anlayışlarında bir takım eksiklikleri ve daha çok belli bir bölgedeki yerel ve küçük pazarlarda faaliyette bulunmalarından ötürü pazara yönelmede bir takım zayıflıkları vardır. Benzer işletmelerle birlikte hareket edemediklerinden yeterli pazar gücüne sahip değildirlir.
- KOBİ'lerin, üretim miktarlarının, büyük işletmelere nazaran düşük seviyelerde olmasından dolayı, yüksek fiyatla hammadde ve ara mamul tedarik etme durumuyla karşı karşıya kalabilmektedirler.
- KOBİ'lerin, bir kısmının iflas etmesi, bankaların KOBİ'lere kredi verme şansını azalmakta, verilse bile kredi karşılığında gösterilmesi istenen teminatın işletmelerin finansal boyutunu aşmasından dolayı, finansal ihtiyaçlarından kaynaklanan sorunlara çözüm yolu geliştirmeleri zorlaşmaktadır.
- Profesyonel yönetim tarzından uzak olduklarından, önemli yönetsel problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Genellikle aile işletmeleri biçiminde kurulduklarından kuşak çatışması yaşanabilmekte, yaşça büyük olanlar yönetimde söz sahibi olmakta, diğer taraftan yaşça küçük fakat eğitim noktasında iyi olanların yönetim konusunda görüşlerine fazla yer verilmediği için büyük hatalar yapılabilmektedir.
- Büyük bir kısmının patron işletmesi olması sebebiyle istişare mekanizması fazla işlememektedir.
- KOBİ'lerin, özellikle kamu başta olmak üzere ihale vb. etkinlikleri izleyebilme imkânları kısıtlıdır.
- Ömürlerinin her döneminde bağımsızlığını kaybetme ve batma riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler.

2.4. KOBİ'lerin Sorunları

Günümüzde dünya ekonomilerindeki daralma ile birlikte işletmeler açısından ölçek ve verim ekonomilerinin önem kazandığı görülmektedir. KOBİ'ler, ekonomik açıdan önemli sayılan sermaye, insan gücü, hammadde, enerji gibi kıt kaynakları etkin ve verimli kullanmaktadırlar. Böylece ülke ekonomisinin büyüme ve gelişmesinde önemli katkılar sunmaktadırlar (Kaya, 2007: 153). Birçok açıdan ülke ekonomisine katkısı olan KOBİ'ler, yapmış oldukları bu katkılara karşılık birçok sorunla da karşı karşıya kalabilmektedirler (Liedholm ve Mead, 1999: 75-82).

Gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler açısından KOBİ'lerin, sorunları arasında farklılıklar bulunmaktadır. Batıda, 2008 krizini takip eden dönemlerde KOBİ'lerin rekabet güçlerinin yeniden yükseltilmesi için verimlilik artışına odaklanılmış, “inovasyon, teknolojik gelişme ve uzman işgücü” kavramları önem kazanmaya başlamıştır. Gelişmekte olan ülkelerde ise, KOBİ'lerin temel sorunları, finansmandan kaynaklanan sorunlar, yeni teknolojilere ulaşmakta yaşanan sorunlar, kurum içi eğitiminin yetersizliği, yönetim konusunda bilgi ve beceri eksikliği, vergilerin yüksekliği ve diğer bürokratik sorunlar olarak sıralanmaktadır. Ülkemizde ise yetersiz finansman kaynakları, yönetim ve organizasyon problemleri, üretim ve tedarik sorunları, AR-GE, tasarım ve pazarlama maliyetlerinin yüksekliği ile vasıflı iş gücünün eksikliği en önemli sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Yalçıntaş, 2015: 75). Genel itibarıyla tüm bu sorunları aşağıdaki gibi toparlamak mümkündür (Akpınar, 2009: 182).

- KOBİ'lerin genel yapısı itibarıyla verimlilikleri düşüktür.
- Finansal kaynaklardan kredi temin edilmesinde ve özellikle de AB fonlarından faydalanmada güçlük çekmektedirler.
- Teknoloji alt yapıları düşük düzeydedir.
- Vasıflı personel istihdamında sorunlar yaşamaktadırlar.
- Devletten aldıkları teşvikler yetersiz düzeyde kalmaktadır.
- Küreselleşmeyle birlikte ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik gelişmeleri yeterince takip edememektedirler.
- İşletmelerin, tedarikten pazarlamaya varıncaya kadar tüm fonksiyonlarında ve genel yönetim anlayışlarında büyük bilgi eksikliği bulunmaktadır.

- Küresel rekabetin altından nasıl kalkacaklarını çok fazla bilememektedirler.
- Markalaşma istemekte, fakat en düşük maliyetli yolu bulamamaktadırlar.
- Öz sermaye imkânları kısıtlıdır.
- İhracata yeterince yönelememektedirler.

Tüm bu sorunlar dikkate alındığında; KOBİ'lerin, öncelikle sosyal, ekonomik ve siyasi şartlar ile rekabet, teknolojik yenilenme, bölgesel farklılıklar gibi faktörlere bağlı olarak kendi kontrolleri dışında meydana gelen koşullardan çok fazla etkilendiklerini görmek mümkündür (Yörük ve Ban, 2003: 22).

KOBİ'ler hayat evrelerinin her döneminde, yukarıda sıralanan bu genel sorunlarının yanı sıra yönetim, üretim, pazarlama ve finansman olmak üzere temel fonksiyonlarına yönelik birçok sorunlarla da karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu sorunlara aşağıda sırasıyla değinilecektir.

2.4.1. KOBİ'lerin Yönetim Sorunları

Yönetim, işletmelerin önceden belirlediği amaçlarına ulaşabilmesi için iş görenler ile işbirliği içinde icra edilen bilinçli ve düzenli faaliyetler topluluğudur. Bu faaliyetler amaçlara ulaşmak için birimler ve çalışanlar arası eşgüdüm, planlama çalışması, yapılan işlerin denetimi ve işlerin yerine getirilmesi için emir-komuta gibi fonksiyonlardan meydana gelmektedir. Diğer bir ifadeyle yönetimi, amaçların belirlenmesi, bu amaçların gerçekleştirilmesi ve ortaya çıkan sonuçlarının ölçülmesi biçiminde de tanımlayabiliriz. Organizasyon (örgütlenme) ise yönetenler ve yönetilenler arasında hiyerarşik ve biçimsel bir yapının kurulması, yapılması gereken işlerin, bu işleri yerine getirecek kişilerin ve bunlar arasındaki ilişkilerin net bir biçimde ortaya konulmasıdır (Emecen, 2015: 25). Yönetim ile organizasyon arasındaki ilişki de şöyle ifade edilebilir. Yönetim işletmenin amaçlarını ortaya koyan, temel ilkelerini belirleyen bir süreç olarak değerlendirirken, organizasyon ise ortaya konulan bu amaçlara en etkin ve verimli bir biçimde nasıl ulaşacağını gösteren sistemsal bir bütün olarak açıklanabilir. Başka bir deyişle yönetim, organizasyonu da içine alan çok daha geniş kapsamlı bir işletme fonksiyonudur. Bu açıdan bakıldığında, yönetimin başarı elde etmesi ile organizasyonun iyi işleyişi arasında çok yakın bir ilişki olduğu görülmektedir (Efil, 2010: 22).

KOBİ'ler yönetim fonksiyonu bakımından çok sayıda sorunla karşılaşmaktadırlar. Bunlar içerisinde en önemli olanı yönetim becerisindeki eksikliklerdir. KOBİ'leri kuran girişimcilerin, işletmeyi tek başına yönetme isteği ve gayreti yönetim sorunlarını da beraberinde getirmektedir (Haşit, 2012: 133). KOBİ yöneticilerinin, aynı zamanda işletme sahibi olmaları finansman, muhasebe ve personel gibi işlevlerinde yöneticisi olmak gibi bir durumla karşı karşıya kalmaları sorununu ortaya doğurmuştur (Akpınar, 2009: 185). İşletme sahiplerinin yönetime ilişkin yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olmamaları işletmeler için verilen kararlarda hataya düşmelerine neden olmaktadır (Emecen, 2015: 26).

Böyle bir durumda profesyonel yöneticinin istihdam edilmesinde ortaya çıkan ve daha çok mali imkânsızlıklar gibi bazı zorluklar sebebiyle de, işletme sahipleri, profesyonel yöneticiler yerine genellikle aile üyelerinden bir veya birkaç kişiyi işletme yönetimine getirerek sorunların çözümüne çare bulmaya çalışmaktadırlar. Bunu yaparken de genellikle işletme yönetimine getirilen aile üyelerinin, yetenek ve uzmanlıklarının dikkate alınmadığı görülmektedir.

KOBİ'lerin yönetim faaliyetlerine ilişkin ortaya çıkması muhtemel genel sorunlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Akgemci, 2001: 26-27):

- Yönetim ve yöneticiden kaynaklanan sorunlar,
- Nitelikli ve vasıflı işgücü eksikliği,
- İşletme sahiplerinin teknik bir alt yapıya sahip olmaması,
- Örgütteki ve örgütlenme sürecinde ortaya çıkan sorunlar,
- Eğitim açısından ortaya çıkan eksiklik,
- İdari, teknik, danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinden yoksunluk.

KOBİ'lerde, yönetimle ilgili bazı sorunlar yönetim fonksiyonları açısından karşımıza çıkmaktadır. Yönetimin, planlama ve örgütlenme fonksiyonları açısından ortaya çıkan sorunlarına da kısaca değinmekte fayda vardır.

2.4.1.1. Planlama Sorunları

KOBİ'lerde planlama faaliyetleri, yönetim kademesinin önemli işlevlerinden birisidir. İşletmeler, başlangıçta ortaya koymuş oldukları amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Bu amaçları en verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmek içinse, her zaman

planlamaya ihtiyaç duyarlar. Planlama, işletmenin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmesi için gerekli kaynakların neler olduğu ve bunların nasıl kullanılacağını, yapılması gereken faaliyetlerin kim tarafından, nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını önceden tespit edilmesi sürecidir (Akpınar, 2009: 185).

KOBİ'lerde, planlama aşamasında ortaya çıkan sorunlar, planlamanın konusunda uzmanlaşmış kişiler tarafından yapılmamasından kaynaklanmaktadır. KOBİ'lerin, yönetim kademesinde genellikle işletmenin sahip veya ortakları olduğundan, bu kişilerin planlama konusunda ki yetersizlikleri bazı sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Bu sorunları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tekin, 2004: 205; Yüksel, 2014: 33);

- Hazırlanan planlarda, amaçların açık ve net bir şekilde yer almaması,
- KOBİ'lerin, planlamanın amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli faktörler üzerinde yeterince durmamaları,
- Değişen koşullara uyum sağlamayı kolaylaştırıcı alternatif planların yapılmaması,
- En uygun alternatifin belirlenmesinde bilimsellikten faydalanmayıp, daha çok şahsi yetenek veya deneyimlere göre hareket edilmesi,
- Planların hazırlanması ve uygulanması aşamasında, çalışanın fikirlerinden faydalanılmayıp, tam katılımın sağlanmaması,
- Planların genellikle günü kurtaracak kısa vadede hazırlanmış olması.

Çoğunlukla KOBİ'ler, kısa vadeli planlar yapmaktadırlar. Geçmişteki verileri dikkate alarak geleceklerini belirlemedikleri için, pazardaki yeniliklere hazırlıklı olamamaktadırlar. Aynı zamanda planlama alanında, yeterli eğitimi almış vasıflı eleman bulundurmamaları, KOBİ'lerin hedefleri ortaya koymalarını engellemektedir. Ortaya çıkan bu durum, işletmenin gelecekte büyümesini ve pazarını genişletmesini de geciktirmektedir.

2.4.1.2. Örgütlenmeden Kaynaklanan Sorunlar

KOBİ'lerin karşısına çıkan problemlerden birisi de üretim sürecinde kullanılan makine-teçhizat ile bunları kullanacak olan iş gücünün tam anlamıyla organize edilememesidir. Bu noktada ortaya çıkan sorunların kaynağında, örgütlenme problemleri yatmaktadır (Yurttadur, 2015: 271). İşletmenin örgüt yapısı, yöneticinin yapacağı faaliyetleri etkileyen, sınırlayan ve sonuçlarını belirleyen bir öneme sahiptir. Etkin ve verimli bir örgüt

anlayışının uygulanabilmesi için uygun bir örgüt yapısının kurulması gerekmektedir (Haşit, 2012: 134).

KOBİ'lerin büyük işletmelere nazaran daha küçük bir örgüt yapısına sahip olmaları ve çalışan işgücünün hemen hepsinin birbirini tanması işbölümünde kolaylık sağlamaktadır (Şahin, 2006: 35). Durum böyle olunca, KOBİ'lerde kimin hangi işi yapacağı kimden emir alıp, kime emir vereceği net bir biçimde belirlenmiş durumdadır. Bu açıdan bakıldığında bu olumlu bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Ne var ki, KOBİ'lerde biçimsel yapılanmaya gereken önemin verildiğini söylemek çok zordur. Çünkü yönetici, kimin hangi işi nasıl yapacağını kendisi belirlemektedir. Bu da yöneticinin, işletmelerde bulunmadığı sürelerde işlerin aksamasına sebep olabilmektedir (Müftüoğlu, 1993: 120).

KOBİ'lerde, yaşanan örgütlenme problemlerinden birisi de çalışanlar arasındaki haberleşme sorunudur. Haberleşme, işletmede iş görenler arasında meydana gelen bilgi alış verişidir. Örgüt büyüdükçe ve karmaşıklaştıkça haberleşmenin önemi daha da artmaktadır. Genellikle biçimsel bir yapıya sahip olmayan KOBİ'ler için, haberleşmenin önemi göz ardı edilmektedir (Alpugan, 1994: 170). İyi işleyen bir haberleşme sistemi oluşturmak isteyen bir yönetici, çalışanlara ulaştıracağı haberlerin içeriğini iyi belirleyip, geniş ölçüde bir liste hazırlayabilmelidir. Bir yönetici, "iş gören bunlardan anlamaz, henüz o kapasiteye sahip değil" şeklinde düşüncelerle haberleri iş görenden gizlemesi oldukça yanlış bir davranıştır (Çelik ve Akgemci, 2010: 128).

Sonuç olarak, bir arada bulunan birçok kişinin oluşturduğu bir birlikteliğin eşgüdüm içinde faaliyetlerini devam ettirebilmesi için iyi bir şekilde örgütlenip yönetilmesi gerekir. Bu görevde yöneticilere düşmektedir. Fakat burada bahsedilen yönetici, "lider" yöneticidir. Lider yönetici ise başında bulunduğu örgütü yöneten ve her zaman ileriye taşıyan ve ona öncülük yapan kişidir (Üçok, 1993: 129).

2.4.2. KOBİ'lerin Üretim Sorunları

KOBİ'lerin, karşılaştığı önemli sorunlardan birisi de üretimle ilgili olanlardır. Bu sorunların en önemlisi hammadde bulma konusunda yaşanan problemlerdir. Özellikle bu tür işletmelerde ortaya çıkan finansal sorunlar, kaliteli ve ucuz hammadde teminini kısıtlamaktadır. Bu durum, işletmelerde üretim kapasitesinin gerçekleşme düzeyini ve ürünlerin kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzluktan etkilenen işletmeler, ürettiği ürünü pazarlayamayarak kâr sağlayamayacak hale gelmekte, yeterli düzeyde ve

kalitede ham madde alamamakta ve dolayısıyla üretim düzeyinde önemli düşüşler meydana gelmektedir (İraz, 2010: 229).

Üretim ile ilgili ortaya çıkan diğer bir sorun da teknolojiden kaynaklanan sorunlardır. Bilgi işlem teknolojisinin yönetim, üretim ve dağıtım alanlarındaki öneminin artması, işletme bazında yeni kurumsal düzenlemelere gidilmesi ve değişen müşteri talebi karşısında üretim sistemlerinin daha esnek bir yapıya ulaştırılması, bu dönüşümün en temel unsurlarındandır. Günümüzde müşteri istekleri artık daha kaliteli ve üstün tasarımlı farklılaşmış ürünlere yönelmektedir (Çelik ve Akgemci, 2010: 130).

Özellikle ülkemizde, teknolojik gelişme beklenen düzeyde olmadığından ve işletmeler kendilerine uygun imalat yöntemlerini kendileri geliştiremedikleri için bu teknolojiyi lisans, know-how gibi yollarla dışarıdan almak zorundadırlar. Bu da, kaynak yetersizliği içinde bulunan KOBİ'ler için büyük maliyetler anlamına gelmektedir (Akdağ, 2014:26). Bununla birlikte KOBİ'ler, bilgi yönetimi sürecini de etkili kullanamadığından dolayı hem üretim yönetiminde bilimsel ve verimli metotlardan yararlanamadıkları hem de teknolojilerini gerektiği biçimde yenileyemedikleri görülmektedir. KOBİ'ler, kısıtlı kaynakları ile sınırlı miktarda müşteriye ulaşmalarına rağmen, küresel bir rekabet ortamında mücadele ederler. Böyle bir ortamda rekabetçiliği devam ettirmenin yolu, maliyetleri düşürüp kaliteyi artırmaktan geçer. Bu da ancak ileri düzeyde teknoloji ile desteklenen verimli bir üretim ile mümkündür (Yalçıntaş, 2015: 75).

Yine KOBİ'ler, ölçek noktasında sınırlamalara tabi olması sebebiyle bu işletmeler sermaye yoğun üretim teknikleri yerine emek yoğun üretim tekniklerini seçmek durumunda kalmışlardır. Bu sebeple, ekonomik gelişme ile birlikte ortaya çıkan enflasyon ve yükselen ücretler gibi olumsuzluklar karşısında emek yoğun üretim büyük kayıplar yaşayabilmektedir (İraz, 2010: 230). Öte yandan, KOBİ'ler sermayelerinin sınırlı olmasından dolayı, pazar arzının gerektirdiği stoklara da sahip olamamaktadırlar. KOBİ'lerde pazar ihtiyaçları doğrultusunda stoklama konusundaki eksiklik, bu işletmeler tarafından gereğinden fazla stoklama sonucu, üretilen ürünün israfına veya yetersiz stok sonucu gerekli miktarda ürüne sahip olamadıkları için taleplerin karşılanamamasına ve müşteri kaybına yol açabilmektedir (Oktav, 1990: 24).

Ayrıca KOBİ'ler, Gümrük Birliği anlaşmasıyla birlikte kalite ve standartlaşma hususunda da birçok problemle karşı karşıya kalmışlardır. Geri kalmış teknoloji ile yola devam edilmesi, KOBİ'lerin uluslararası pazarlardaki rekabet gücünü zayıflatmıştır.

Günümüzde uygulanan, CE işareti ve ISO 9000 standartlarının hem masraflı olması hem de detaylı çalışmalar gerektirmesi başka bir sorun olarak KOBİ'lerin karşısına çıkmıştır. Bu sorunun ortadan kaldırılması için de, ülkemizde gerekli testlerini yapabilecek laboratuvarların oluşturulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Buna rağmen henüz, bu konularda KOBİ'lerimize gereken desteği verecek kurum sayısı da neredeyse yok denecek kadar azdır. Yine ülkemizde taşımacılığın ağırlıklı olarak karayolu ile yapılması, girdi maliyetlerini artırmaktadır. Enerji fiyatlarının da gelişmiş ülkeler ile karşılaştırıldığında ülkemizde yüksek olması KOBİ'ler açısından olumsuzluk yaratmaktadır (Akdağ, 2014: 27).

2.4.3. KOBİ'lerin Pazarlama Sorunları

Pazarlama faaliyetleri, çok yönlü ve işletmeleri çok önemli miktarda etkileyen faaliyetlerdir. Pazarlama faaliyetlerinin gerekleri yerine getirilmediği takdirde, işletmenin yoğun rekabet ortamında hayatta kalması mümkün değildir. Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerin pazarlama fonksiyonunu yerine getirirken birçok sorunla karşı karşıya kaldıkları görülmektedir.

Modern pazarlama tanımı, her şeyin pazar ile başladığını varsaymaktadır. Bu sebeple, KOBİ'lerin başarılı olmalarında pazar üzerinde yoğunlaşmaları önem kazanmaktadır. Genellikle KOBİ'ler, hedef pazarlarını belirlemede ve pazarlama stratejilerini ortaya koymada yetersiz kalmaktadırlar. Çünkü bu tür işletmeler pazar araştırması yapmadan sadece kişisel gözlem ve yeteneklerini kullanmaktadırlar. Bununla birlikte KOBİ'ler, özellikle sosyo-ekonomik şartlardaki değişimler neticesinde meydana gelen tüketici isteklerindeki hızlı değişimi takip etmede ve duruma uyum sağlamada da gerektiği kadar başarılı olamayabilmektedirler (Çelik ve Akgemci, 2010: 131).

Büyük ölçekli işletmeler kitle üretiminin avantajlarından faydalanırken, KOBİ'ler bundan uzak kalmaktadır. KOBİ'ler, genellikle yerel pazarlara hizmet sunmakta ve böylelikle sınırlı bir pazar payına sahip olmaktadır. Pazar araştırmalarına gereken değerin verilmemesi, özellikle uluslararası pazarlara girme sürecinde KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine ve sonuçta da başarısız olmalarına sebep olmaktadır. Bununla birlikte KOBİ'ler, tüketicilere yönelik tanıtımlarına imkân sağlayacak reklam yapabilme gücünden de yoksundurlar. Üretim örneklerinin teşhir edilmesi ve sergilenmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bunun yanı sıra KOBİ'ler, değişime adapte olma, değişimi tahmin ve değişimi üretme konuları için, Ar-Ge çabalarına da girememektedirler. Oysa Ar-Ge'nin, değişimi izleme, değişimi gerçekleştirme ve değişimi işletmeye kazandırma gibi fonksiyonları

bulunurken, aynı zamanda KOBİ'ler için bir rekabet gücünü artırıcı bir işlevi de vardır (Akdağ, 2014: 34).

Uluslar arası pazarlara yönelmiş işletmelerin karşılaştığı sorunlar içerisinde en önemli yeri kalite kontrolü, standardizasyon ve fiyat-maliyet ilişkisinin doğru kurulamaması oluşturmaktadır. Bu sorunlarla karşı karşıya kalan ülkemizde ki KOBİ'lerin, siparişe göre (fason) üretime yöneldikleri ve kendi markalarını ortaya çıkarıp, kendi ürünlerini pazarlamada sıkıntılar yaşadıkları görülmektedir (Ay ve Talaşlı, 2007: 179).

Öte yandan uluslar arası ticaret açısından baktığımızda; dış ticaret işlemlerine ilişkin gerekli bilgi ve tecrübeye sahip olamamaları, uzman çalışanları istihdam edememeleri veya maliyetlerine katlanmak istememeleri gibi konularda KOBİ'ler açısından önemli sorunlara yol açabilmektedir. Ulusal ve uluslararası mevzuatlar arasında ki bilgi eksikliğinden dolayı sıkışıp kalmaları, sosyo-kültürel farklılıkları algılamalarında ki yetersizlikler KOBİ'lerin pazarlama faaliyetlerinde sorunlarla karşılaşmalarında etken rol oynamaktadır (Kılıç vd., 2016: 58).

KOBİ sahiplerinin, pazarlamanın önemine ve başarılı pazarlama stratejileri oluşturmanın olumlu yanlarına vakıf olmalarına rağmen üretim ve finansman gibi diğer işletme fonksiyonlarına daha çok önem verdikleri görülmektedir. KOBİ yöneticileri çoğunlukla kısa vadeli düşünce eğilimindedirler. Pazarlama anlayışı ise işletmeye uzun vadede olumlu katkılar sağlamaktadır. KOBİ'lerin, büyük bölümünün ayrı bir pazarlama birimi bulunmamaktadır. Dolayısıyla, KOBİ'lerde modern manada bir pazarlama sisteminden değil, tecrübeler sonucu gelişmiş satış ağırlıklı çabaların varlığından söz edilebilir (Özgen vd., 2003: 84-85).

2.4.4. KOBİ'lerin Finansman Sorunları

Finansman sorunları KOBİ'lerin karşısına çıkması muhtemel en önemli sorunlardan birisidir. KOBİ'lerin, finansman sorunları yatırım döneminde öz kaynak yetersizliğinden başlayıp işletme döneminde de artarak devam etmektedir. KOBİ'lerin, finansman olanakları kısıtlı, kredi temin edebilme imkânları sınırlı ve kredi faizide bu işletmelerin karşılayabileceğinden daha yüksek oranda olabilmektedir. Bununla birlikte büyük işletmelerin faydalandığı sermaye piyasası imkânları da sınırlı kalmaktadır (İraz, 2010: 231-232).

KOBİ'lerin yaşadığı finansman sorunları, çoğu zaman daha işletmenin kuruluş safhasında başlayarak, yaşam dönemleri boyunca faaliyetlerini ve büyümelerini olumsuz

olarak etkilemektedir. Bu sorunların bir kısmını, işletme yönetiminin özellikle finansman yönetimi konusunda yeterli bilgi birikimine ve deneyime sahip olmamasından ortaya çıktığı görülmektedir (Müftüoğlu, 2000: 189).

Kurumsallaşma yetersizlikleri sebebiyle, KOBİ'lerin sermaye piyasalarına girerek, hisse senedi ihracıyla kaynak elde etmeleri çok zordur. Dünya genelinde faaliyet gösteren menkul kıymet borsaları incelendiğinde, bu piyasaların çoğunlukla büyük ölçekli işletmelere dönük faaliyet icra ettikleri görülmektedir. Mevcut durumları ve barındırdıkları katı bürokratik kurallar (kayıt, ilan, raporlama, üyelik işlemleri ve bunlara ilişkin maliyetler) sermaye piyasası imkânlarını, KOBİ'lerin finansmanı açısından kârlı olmaktan çıkarmaktadır (Yalçın, 2006: 53).

Öte yandan kâr payları düşük olan KOBİ'ler, gerek yatırım, gerekse çalışma sermayesi oluşturmada uzman bankaların, az sayıda olması ve kaynaklarının da, ihtiyacı karşılayamamasından dolayı bu olanaklardan faydalanamamaktadırlar. Bunun sonucu olarak da KOBİ'ler, genel banka sistemine yönelmektedirler. Genel banka sistemi ve kredilerine başvurduğu sırada da birtakım bürokratik uygulamalar, ipotek sorunları, ödemekte güçlük yaşayacağı yüksek faiz oranları ve ödeme koşulları ile karşı karşıya kalabilmektedirler (Çelik ve Akgemci, 2010: 133). En önemli sıkıntı da bu krediyi alabilmek için girişimcilerden istenen teminatlarda yaşanmaktadır. Finansman kuruluşları riskli gördükleri KOBİ'ler ile kredi ilişkisine girmek için büyük miktarlarda teminatlar isteyebilmektedirler. Bu durumda, KOBİ'leri kısır döngüye sokmaktadır. Eğer bir işletme kazandıklarını sermayesine ekleyip, taşınmaza yatırmış ise kredi alma imkânı azalmakta, belki de hiç kalmamaktadır. Bununla birlikte kriz dönemlerinde finans kuruluşlarının yaptıkları ilk iş, kredi kullanımını durdurmak ve hali hazırda ki kredilerin geri çağırılması olmaktadır. İşte yaşanan tüm bu gelişmelerde KOBİ'lerin finansman sıkıntılarını artırmaktadır (Ersöz, 2010: 8).

KOBİ'lerin finansal yapılarına ilişkin genel sorunlarını aşağıdaki şekilde özetleyebilmemiz mümkündür (Sucu, 2010: 23-24).

- KOBİ'lerde büyük ölçekli işletmelerden farklı olarak ayrı bir finansman bölümü bulunmamaktadır. Orta ve üst düzey yönetici istihdam etme noktasında yaşadıkları güçlüklerin sonucu olarak da işletmede finansman uzmanlarının istihdam edilmesi mümkün olamamaktadır. Genellikle işletmenin finansmanına yönelik görevler, “idari-mali işler ve muhasebe bölümü” tarafından yerine getirilmektedir. Ancak bu birimlerde faaliyet gösteren personelin, işletmenin finansmanı konusunda gerekli

yetkinliğe sahip olamaması, bu konuda zaten sıkıntılar yaşayan KOBİ'lerin karşısına çıkan finansal imkânların yeterince değerlendirilememesine sebep olmaktadır.

- Büyük ölçekli işletmelerin imkânlarından daha fazla yararlanabildikleri sermaye piyasalarından KOBİ'ler, yeterince yararlanamamaktadırlar. Zira KOBİ'lerde işletmenin bağımsızlığının korunması için yeni ortaklar alma konusunda ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesi tercih edilmekte, bu durumda ortaklık ve işbirliği konusunda meydana gelen sorunların temelini teşkil etmektedir.
- Yukarıda da bahsedildiği gibi KOBİ'ler kredi bulmakta büyük ölçekli işletmelere nazaran daha dezavantajlıdırlar. Çünkü bankalar veya diğer kredi kuruluşları büyük ölçekli işletmeleri KOBİ'lere göre daha güvenilir görmekte ve bu sebeple de büyük işletmelere kredi imkânı sunmakta daha istekli davranmaktadırlar. Bu sebeple ülkemizde olduğu gibi diğer birçok ülkede KOBİ'lere kredi sunmak için özel kurumlar ve bankalar faaliyet göstermekte, diğer taraftan hükümetler de bu sorunun ortadan kaldırılmasına yönelik çeşitli teşvik ve sübvansiyonlar uygulamaktadırlar.
- KOBİ'lerde, sermaye miktarının büyük ölçekli işletmelere göre düşük miktarda olması ve daha çok emek yoğun teknolojilerin kullanılması sebebiyle, sabit varlıklar üzerinden ayrılan amortisman oranı daha düşük düzeylerde olmakta ve bir tür oto finansman aracı olan bu yasal imkândan KOBİ'ler gereğince faydalanamamaktadırlar.

2.5. Türkiye'de KOBİ'lere Destek Veren Kuruluşlar

Küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan teknolojik gelişmeler sonucu global düzeyde daha canlı, yenilikçi, rekabetçi ve bilgi ekonomisine dayalı bir düzen meydana gelmiştir. Bu yapının sürdürülebilmesi ve bu yapıya uyum sağlanabilmesi için ekonomilerin temel yapı taşı olan KOBİ'lerin yeterince desteklenmesi ve bunun için uygun politikaların oluşturulması gerekmektedir.

Türkiye ekonomisinin vazgeçilmez unsuru olan KOBİ'ler, 1990'lı yıllardan itibaren hükümetler tarafından desteklemiş ve günümüze kadar da bu destek artarak devam etmiştir. Geçen zaman içerisinde bu desteklerin genişletilerek kurumsallaşmasının sağlanmasına çalışılmıştır (Taş ve Özcan, 2015: 149). Ülkemizde, KOBİ'lere destek sağlayıp, teşvik ederek onların ekonomide etkin hale gelmelerini sağlamak amacıyla kurulmuş çok sayıda kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Bu birimler, farklı mevzuat yapılarına sahip ve farklı alanlarda uzmanlaşmıştır. KOBİ'lere destek veren bu kuruluşlardan bazıları hakkında aşağıda kısa bilgiler verilecektir.

2.5.1. KOSGEB

KOSGEB, gerek üretim ve hizmet sektörlerinde, gerekse de istihdam ve yatırımdaki önemli payıyla ekonomilerin temel yapı taşı kabul edilen KOBİ'lerin, "rekabet güçlerini ve düzeylerini yükseltmek, ulusal gelire katkılarını olumlu yönde artırmak, özelde küçük sanayinin, genelde ise işletmelerin bilimsel ve teknolojik yeniliklere uyum ve entegrasyonlarını gerçekleştirmek" amacıyla 12.04.1990 tarih ve 3624 sayılı yasa ile kurularak ve faaliyetine başlamıştır (Çelik ve Akgemci, 2010: 154).

KOSGEB'in üstlendiği görev ve sağladığı destekleri dört ana maddede özetlemek mümkündür (Yalçıntaş, 2015: 102).

Bilgi ve Teknoloji Temini: KOBİ'lerin, talep ve ihtiyacı olan bilgi ve teknolojinin yurtiçi ve yurtdışı kaynaklardan teminini sağlamaktır. Bunun için gerekli olan Ar-Ge faaliyetlerini teşvik etmek ve desteklemek, ileri düzeyde teknolojileri KOBİ'lere sunmak, var olan teknolojilerin geliştirilerek yenilenmesi için olanaklar hazırlamak, bunları yurt çapına yayacak biçimde sistemler tesis ederek işletmelerin kullanımına sunmaktır.

Girişimcilik Faaliyetlerinin Desteklenmesi: Girişimcilik faaliyetlerinin geliştirilmesi ve teşviki için gerekli ortamları hazırlamak, tasarrufların uygun yatırım alanlarına kanalize edilmesini sağlamak, ortak girişim imkânları meydana getirmek, yeni fikir ve buluşların sanayiye kazandırılması için gerekli faaliyetleri gerçekleştirmektir.

Yeni Sanayi İlişkilerinin Güçlendirilmesi: KOBİ'lerin, uluslar arası standart ve kalitede üretim yapabilmelerini temin etmek için malzeme tasarımı, üretim yöntemleri, bakım- onarım ve pazarlama gibi faaliyetlerine yönelik her türlü desteği sağlamak, yan sanayi ile olan ilişkileri geliştirici önlemler almak, gerekirse işletmeler arasındaki eşgüdümü meydana getirmektir.

Eğitim: KOBİ'lerin, bilgiyi ele geçirmesi için gerekli olan teknoloji, yatırım, üretim, yönetim, planlama ve pazarlama gibi konularda güçlenmelerine imkân tanıyacak uygulamalı eğitim sistemlerini kurmak ve geliştirmektir.

Bununla birlikte KOSGEB, KOBİ'lere hibe, destek, kredi ve teşvik şeklinde fon kullanarak finansman ihtiyaçlarının karşılanmasına da destek sağlamaktadır.

2.5.2. Türkiye Halk Bankası

KOBİ'leri finansal açıdan desteklemek amacıyla Türkiye Halk Bankası, "teminat kolaylığı sağlama" uygulamasında bulunmaktadır. Gerek yatırım dönemi kredilerini, gerekse de işletme kredilerini bulmakta güçlük yaşayan KOBİ'lere, Halk Bankası tarafından diğer bankalara nazaran daha düşük faizli krediler sağlanabilmektedir. 2284 sayılı yasa ile kurulan Halk Bankası, 1938 yılından itibaren esnaf, zanaatkâr ve KOBİ'lerin kredi ihtiyaçlarının karşılanması için bir ihtisas bankası olarak hizmet vermektedir (Küçük, 2007: 213). Ancak zamanla görev alanı genişlemiş ve banka, orta ve uzun vadeli proje kredisi vermek, KOBİ'lerin gelişmesini ve büyük ölçekli sanayiye geçişini sağlamak üzere danışmanlık hizmeti sunmak, proje ve teknik bilgi akışı ile desteklemek gibi başka işlevleri de üstlenmeye başlamıştır (Çelik ve Akgemci, 2010: 157).

2.5.3. TOSYÖV (Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticiler Vakfı)

TOSYÖV, KOBİ ve paydaşları arasında etkileşim alanını oluşturarak, onlara çözüm ortağı olup, dünya ile uyumu ve girişim özgürlüğü ilkesini gözeterek; KOBİ'lerin, rekabet güçlerini artırmak amacıyla 1989 yılında Ankara'da kurulmuştur. TOSYÖV, KOBİ ve paydaşlarının potansiyellerini harekete geçirerek hür teşebbüs ilkesine dayalı ekonomik yapının ülkemizde gelişmesine destek olmak ve toplum düzeninin özel teşebbüs ve serbest pazar ekonomisi uygulamalarının yayılmasına da yardımcı olarak KOBİ'lere hizmet vermektedir (<http://www.tosyov.org.tr>). Vakıf, eğitim programları, çeşitli sosyal sorumluluk projeleri, KOBİ zirveleri, çözüm arama toplantıları, fuarlar, KOBİ ziyaretleri, danışmanlıklar gibi projelerle KOBİ'lere destek olmaktadır (Yalçıntaş, 2015: 105).

2.5.4. TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği)

TOBB, odalar ve borsalar arasında ki dayanışma ve birliği temin etmek, ticaret ve sanayinin genel menfaatlerine uygun bir biçimde gelişmesini sağlamak, üyelerinin mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, üyelerin kendi aralarında ve halkla olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hakim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakı korumak gayesiyle 15.03.1950 tarihinde 5590 sayılı yasa ile kurulmuştur. TOBB, bünyesindeki KOBİ Danışmanlık ve Araştırma Merkezi'nde işletmelerin sorunlarının çözümüne yönelik araştırmalar yapılmakta ve projeler geliştirilmektedir (Yurttadur, 2015: 68).

TOBB'un, KOBİ'lere yönelik olarak üstlendiği görevleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.

- Ülkemizdeki girişimcilerin faaliyetlerine öncülük ve liderlik etmek,
- Özel sektörün, istek ve ihtiyaçları doğrultusunda siyasi otoriteye görüş ve çözüm önerilerini sunmak,
- Tabanını meydana getiren KOBİ'lerin, ekonomiden hak ettiği miktarı ele geçirebilmesi için oda ve borsalar vasıtasıyla bilgi ve danışmanlık hizmeti sunmak,
- Ticari, ekonomik ve uluslar arası işbirliği alanlarında faydalı olabileceğine inanılan her türlü bilgi ve belgeyi üyelerine ulaştırmak,
- Yerel fuar organizasyon firmalarına yetki verip, OSB ve teknoloji geliştirme merkezleri kurmak,
- Eğitim kurumlarını hayata geçirmek veya var olan kurumlarla işbirliğine girmektir (Yurtadur, 2015: 69).

2.5.5. Verimlilik Genel Müdürlüğü

Verimlilik Genel Müdürlüğü; *“ekonominin verimlilik esaslarına uygun olarak gelişmesine yönelik olarak verimlilik politika ve stratejileri hazırlamak, sanayi işletmelerinin verimliliğini artırmak, geliştirmek ve temiz üretim projelerini desteklemek amacıyla”* 17.08.2011 tarih ve 28028 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 649 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuştur. Verimlilik Genel Müdürlüğünün, söz konusu kararnamenin 4. maddesinde tanımlanan görevleri aşağıdaki gibidir (<http://vgm.sanayi.gov.tr>).

- Verimliliği artırma ve geliştirmeye yönelik araştırmaları yapmak, verimlilik politika ve stratejilerini hazırlamak, uygulanmasını takip ederek sonuçlarını değerlendirmek,
- Verimliliği artırma ve geliştirme yolunda KOBİ'lere destekleyici teknik yardımlar sunmak, danışmanlık ve eğitim hizmetleri vererek verimlilik bilincinin yaygınlaşmasını tesis etmek,
- İzleme, ölçme ve değerlendirme çalışmaları yapmak,
- Verimliliği geliştirme program ve projelerini, teşvik ve koordine etmektir.

2.5.6. TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu)

Ülkemizde planlı ekonominin önem kazanmaya başladığı 1963 yılında kurulan TÜBİTAK, kurulduğu ilk dönemlerde özellikle akademik çalışmaları ve genç girişimcileri

desteklemeye çalışmıştır (Çetin, 2015: 40). Teknolojik anlamda ülkemizin en önemli kurumlarından olan ve bunun yanında ülkemizdeki bilimsel ve teknik araştırmaları takip eden ve bu alanlarda teşvik ve destek imkânı veren bir kuruluş olan TÜBİTAK, bu özelliği ile KOBİ'lerle de direk ilişkisi kurmaktadır. TÜBİTAK, KOBİ'lere belli miktarda sermaye desteği de sağlamaktadır. Verilen bu destek, işletmeler tarafından yürütülen projelerin incelenip; eğer uygun görülürse, "Ar-Ge desteği" sağlama şeklinde gerçekleştirilmektedir. Yeni bir teknoloji kurmak için gerekli olan bu destek, KOBİ'lerin yararlanabileceği bir niteliğe sahiptir (Yurttadur, 2015: 63).

TÜBİTAK, tarafından KOBİ'ler için hazırlanan destek programları TÜBİTAK'ın kuruluş amacına uygun olarak daha çok, teknoloji geliştirme, Ar-Ge vb. konularda yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda verilen hizmet ve destekler kapsamında;

- Sanayi Ar-Ge Desteği,
- EUREKA Sanayi Ar-Ge Ağı Desteği,
- Sanayi Katımlı Uluslararası Ar-Ge Projeleri Destekleme (Uska) Programı,
- Ar-Ge Proje Pazarı Platformu Destekleme Programı,
- Üniversite-Sanayi Ortak Araştırma Merkezleri Programı,

yer almaktadır (Altay ve Aksaraylı, 2007: 43).

2.5.7. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Türkiye'nin küresel düzeyde rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir. Bu yüzden bakanlık vizyonunu "girişimciliğe, yenilikçiliğe, bilimsel gelişmeye ve yüksek oranda katma değer yaratan teknoloji üretimine dayalı, bilgi tabanlı ve rekabetçi ekonomik yapısıyla dünyanın en gelişmiş on ülkesi arasında yer alan bir Türkiye'nin oluşumunda öncü olmak" olarak belirlenmiştir. Bakanlığın bu hususta üretici ve sanayicilere verdiği desteklerin bir kısmını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz (Yalçıntaş, 2015: 108-109).

- Ar-Ge merkezleri,
- CE işareti ile ilgili hizmetler,
- OSB hizmetleri,
- Sanayi siteleri hizmetleri,
- Teknolojik ürün tanıtım ve destek programı,
- Verimlilik Dergisi.

2.5.8. Hazine Müsteşarlığı

Hazine Müsteşarlığı, KOBİ'lere Türkiye Halk Bankası ve Türkiye Kalkınma Bankası aracılığıyla gümrük vergisi ve toplu konut fonu kesintileri bağışlıkları tanımakta, ayrıca işletme ve yatırım kredisi sağlamaktadır. Yatırımlarda devlet yardımları hakkında karar gereğince Ar-Ge, ürün kalite ve standartlarının yükseltilmesi, maliyetleri düşürücü ve standartları geliştirici yeni bir teknolojinin ülke koşullarına uyumunun sağlanması gayesiyle yapılan Ar-Ge çalışmaları ile bu tür faaliyetlerin sonuçlarının faydalı araç, gereç, malzeme, ürün, yöntem, sistem ve üretim tekniklerine dönüştürülmesi, var olanların teknolojik açıdan iyileştirilmesi ve teknolojiye uyarlanması bilimsel kaidelere uygun olarak yapılan ve her aşaması belirlenmiş Ar-Ge çalışmaları için gerçekleşmiş yatırımlar olarak tanımlanmıştır (Çelik ve Akgemci, 2010: 168).

2.5.9. Kalkınma Bakanlığı

KOBİ'lere yönelik kayda değer destekler veren kamu kurumlarından bir diğeri Kalkınma Bakanlığı'dır. Kalkınma Bakanlığının, KOBİ'lere yönelik destekleri daha çok Kalkınma Ajansları eliyle verilmektedir. Kamunun özel sektör ve STK'lar arasındaki koordinasyonu artırarak bölgesel kalkınmayı hızlandırmak amacıyla oluşturulan Kalkınma Ajanslarının kuruluş amacı ve faaliyetleri 5449 sayılı kanununda açıklanmaktadır. Bu kanunun 1. Maddesinde ajansların kuruluş amacı, "kuruldukları yerlerdeki yerel potansiyeli hareketlendirerek kaynakları etkili ve yerinde kullanılması ve böylece bölgesel gelir seviyesi farklılıklarını en aza indirmek" olarak açıklanmaktadır. Ajansın, sunabileceği mali destekler; direk finansman desteği, faiz desteği ve faizsiz kredi desteği olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Çetin, 2015: 36).

2.5.10. Esnaf Kredi Kefalet Kooperatifleri

KOBİ'ler, bankalar nezdindeki kredibilitelerinin düşük olması ve teminat bulamama sıkıntılarından dolayı kredi bulmakta zorluk çekmektedirler. KOBİ'lerin bu problemlerine çözüm olmak adına oluşturulan Esnaf Kefalet Kooperatifleri; KOBİ'lere, 1163 sayılı yasa ile üyelerin mesleki faaliyetlerini yerine getirmekte kullanacakları krediyi sağlamak amacıyla kurulmuştur. Ayrıca, onlara kefil olmak; ihtiyaç fonları ile üyeleri ilgilendiren mesleki, sosyal, sağlık tesisleri ve sigorta kurumlarını hayata geçirmek; banka teminat mektubu sağlamak amacıyla üyelerine kefil olmak ve yine bu konuda üyelerine banka emrine borç senedi vermek gibi faaliyetlerde yardımcı olmaktadır (Yıldırım, 2010: 96).

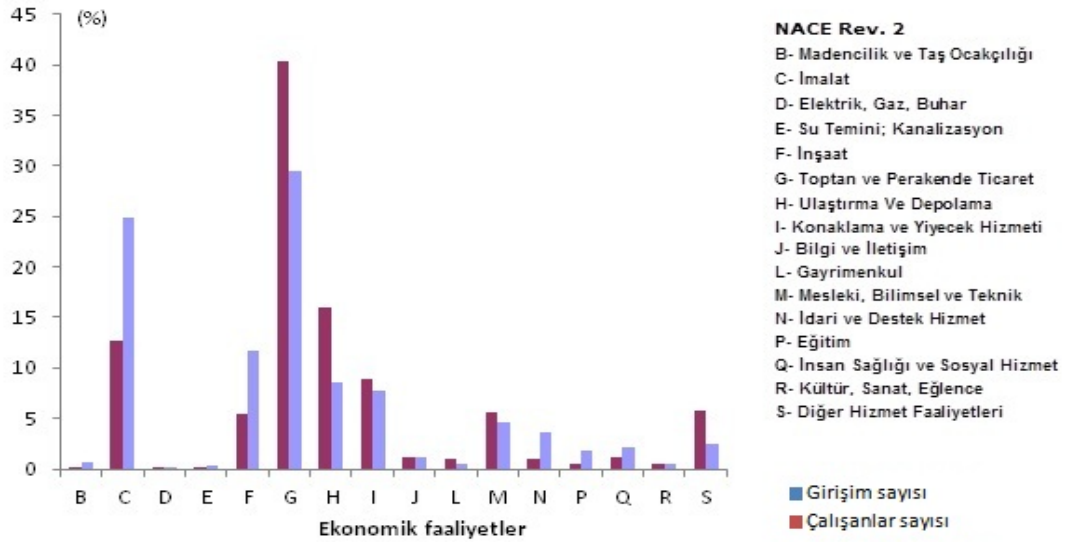
2.6. KOBİ'lerin Sektörel Dağılımı

Ülke çapındaki tüm işletmeler içerisinde %99,8'lik büyük bir paya sahip olan KOBİ'ler, farklı sektörlerde faaliyet göstermektedirler. Nitelikleri itibarıyla kurulmaları ve işletilmeleri de uygun olan KOBİ'ler, her bir sektör için vazgeçilmez organizasyonlardır (Küçük, 2007: 112). Fabrikalardan el sanatkârlığına, ticaret işletmelerinden hizmet sunan birimlere kadar çok sayıda işletmeyi kapsayan bir yapı söz konusu olduğunda KOBİ'leri sadece bir grupta toplayıp incelemek çok fazla mümkün değildir. Bu bakımdan faaliyet gösterdikleri sektöre göre KOBİ'leri temel olarak üç grupta incelemek mümkündür (Büyük, 2012: 114).

- Üretim sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler,
- Ticaret sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler,
- Hizmet sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler,

TÜİK tarafından yayınlanan 02.10.2014 tarih ve 18521 sayılı Haber Bültenindeki verilere göre, ülkemizde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sektörler bazında dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

Grafik 2.Sektörlere Göre KOBİ dağılımı



Kaynak: www.tuik.gov.tr

2.6.1. Üretim Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler

Üretimin amacı, tüketicilerin var olan ve gelecekte var olması beklenen taleplerini karşılamaktır. Üretim işletmeleri, genel olarak bu amaca yönelik olarak çalışırlar. Buna bağlı olarak sanayi (imalat) işletmeleri de üretim sektörünün bir bölümünü oluşturur. Son yıllarda tüketim paradigmalarındaki değişimler, talebin kısa süreli olması, ürün yaşam sürelerinin kısalması birçok üründe yığın üretim yerine siparişe dayalı üretimin ve buna bağlı olarak da değişken üretimin ön plana çıkmasını sağlamıştır (Büyük, 2012: 114). Yaşanan bu gelişmelerle birlikte büyük ölçekli işletmelere nazaran esnek bir yapıya sahip olan KOBİ'ler, daha avantajlı bir konuma gelmiştir.

KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmeler karşısında pazardaki durumlarına göre iki kısımda incelenebilir (Küçük, 2007: 113).

- **Rakip Sanayi:** Rakip sanayi, pazarlara büyük ölçekli işletmelerle aynı tür ürünü sunmaktadır. KOBİ'ler, talebin düşmesi durumunda küçük kapasite ile pazara uyum gösterebilmektedir. Buna karşılık talepte meydana gelebilecek artış ile de kapasitelerini yükseltir, yeterli seviyeye ulaşıncaya da büyük sanayiye dönüşebilirler. Bu durumun, KOBİ'ler için büyük sanayiye geçiş süreci olduğu söylenebilir.
- **Yan Sanayi:** Günümüzde büyük ölçekli işletmeler vasıtasıyla gerçekleştirilen yoğun miktardaki üretim, büyük oranda KOBİ'lere bağımlıdır. Hatta büyük ölçekli işletmelerin, kendi sektörlerinde uzmanlaşmış KOBİ'lerin ürettiği mamulleri bir araya getiren diğer bir ifadeyle montajını yapan işletmeler olduğu görüşü son derece yaygındır. Büyük ölçekli işletmelerin, yan sanayisi konumunda olan KOBİ'ler, büyük ölçekli işletmelere bağımlılık derecesi dikkate alındığında yardımcı (tamamlayıcı) ve taşeron işletmeler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

2.6.2. Ticaret Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler

Ticaret sektöründe yer alan KOBİ'ler, asıl olarak ekonomik malların değişimiyle ilgilenirler (Haftacı, 2015 :20). Ekonomik ürünlerin sahipliğinin değiştiği bu sektörde faaliyet icra eden KOBİ'ler, genelde toptancı ve perakendeci işletmeler olmak üzere ikiye ayrılabilir.

- Toptancı işletmeler; hammadde, yarı mamul veya mamul ürünleri üretim, hizmet veya ticaret sektöründeki diğer işletmelere satmak için toplu halde alımda bulunurlar.

- Perakendeci işletmeler ise çoğunlukla mamulü direk üreticiden satın almayan, araçlardan (toptancı, komisyoncu vs.) satın alıp, son tüketiciye satan işletmelerdir. Bu halleriyle perakendeci işletmeler hizmeti tüketicinin ayağına getirmek, nihai tüketici veya son kullanıcıya mal sunmak gibi önemli bir hizmeti yerine getirirler (Küçük, 2007: 114). Perakendeci işletmelerin tipik örneğini, mahalle bakkalının oluşturduğu bir veya birkaç kişinin istihdam edildiği mikro işletme türü oluşturur.

Ticaret sektöründeki faaliyetler genellikle fazla işgücü ve sermaye ihtiyacı gerektirmezler. Bu açıdan ticaret sektörü KOBİ'ler, için geniş bir çalışma alanını oluşturur (Haftacı, 2015: 20).

2.6.3. Hizmet Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'ler

Doğrudan tüketicilere hizmet sunan işletmelerdir. İnsanların alım gücü ve refah düzeyi yükseldikçe bazı hizmetleri kendileri yapmak yerine başkalarından satın almayı tercih ederler. Bunun sonucu olarak da bu tür işletmelerin sayıları günümüzde hızlı bir artış göstermiştir. (Çelik ve Akgemci, 2010: 122).

KOBİ'ler, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler arasında da çok önemli bir yere sahiptir. Çoğu kişisel hizmetler tarzında faaliyet icra eden KOBİ'ler, özellikle bankacılık ve eğitim alanındaki hizmetlerin büyük bir kısmını karşılarlar (Küçük, 2007:114). Kesin bir sınıflama yapılamamakla birlikte hizmet sektöründeki işletmeler aşağıda sıralanan iş kollarında toplanabilir (Haftacı, 2015: 21).

- Kuru temizleme, terzi, berber gibi kişisel hizmetler,
- Muhasebe, mali ve teknik danışmanlık gibi ticari hizmetler,
- Bakım ve onarım hizmetleri,
- Otel, motel, seyahat acentesi gibi turizm hizmetleri,
- Sağlık alanındaki hizmetleri,
- Eğitim alanındaki hizmetleri,
- Hukuk alanındaki hizmetleri,
- Banka ve sigortacılık hizmetleri,
- Ulaşım ve iletişim alanındaki hizmetler.

2.7. KOBİ'lerde Rekabet

2.7.1. Rekabet Kavramı

Rekabet terimi, oldukça sık kullanılan fakat tanımı noktasında tam bir anlaşmanın olmadığı; farklı ortamlarda değişik manaların yüklendiği bir terimdir. Rekabet kavramının, tanımlanması ve ölçülmesinde karşılaşılan bir zorluk da rekabetin ülke, bölge ya da bloklar bazında olduğu gibi şirketler bazında da ifade edilmesidir. Küreselleşme, rekabet kavramının yeni boyutlara taşınmasına ve içeriğinin de değişikliğe uğramasına katkı sağlamıştır (Taşkın ve Adalı, 2004: 84).

Rekabetin, tanımı yapılırken üzerinde durulması gereken bazı hususlar vardır. Bu hususlar (Türkkan, 2001: 70);

- Birden çok fiili veya potansiyel katılımcının varlığı ve yarışmacının olmasıdır. Rekabette önemli olan husus, diğer katılımcılara açık bir yarışın olması gerekliliğidir.
- Katılım ve ayrılma serbestliği; rekabetten bahsedebilmek için katılım ve ayrılmanın kural olarak serbest olması gerekir.
- Kıtlık ortamında pay alma performansı gösterme; kıt kaynakların veya kıt olanakların var olduğu bir yapıda bu olanaklardan ve imkânlardan pay almayı sağlayacak bir performansın gösterilmesi gerekir.
- Kazanma amacı; katılımcılarda aynı anda diğer katılımcıların da arzuladığı bir şeyi veya bir konumu elde etme amacının, isteğinin veya motivasyonunun da var olması gerekir.
- Dürüst yarışma şartları ve kaidelerin varlığı; dürüst yarışma kavramı, yarışmacılardan birisine ya da bir kısmına tanınacak her türlü ayrıcalığın dışlamasıdır.

Rekabet kavramı, farklı şekillerde tanımlanabilir.

Günümüzde, rekabet kavramı anlam ve içerik bakımından büyük bir değişim süreci geçirmektedir. Yaşanan bu süreçte rekabet kavramı, rekabet üstü kavramı bağlamıyla birlikte ele alınıp değerlendirilmektedir. Rekabet kavramı, işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri bakımından gerekli bir olgudur. Buna karşılık, rekabet üstü kavramı ise işletmelerin başarılı olabilmeleri bakımından hayati öneme sahip bir kavramdır. Rekabetin temel amacı, mamul fiyatlarını düşük, kalitesini yüksek tutarak müşterilere fayda sunmaktır. Rekabet üstü olmak, değer ekonomisine bağlı olarak, müşterilerin kendileri için en anlamlı değeri tercih edebilmelerine imkân sağlamaktadır (Bono, 1996: 84-86).

Rekabet, bir taraftan tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılarken, diğer taraftan da onların isteklerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek şeklinde tanımlanabilir (Alayoğlu, 2010: 30). Bir diğer tanıma göre rekabet, işletmenin varlığını koruyabilmesi ve sürdürebilmesi için yaptığı veya yapacağı faaliyetlerin tümünü kapsayan bir kavramdır (Papatya, 2003: 9). Yine rekabet, en az iki tarafın, herkesin aynı anda elde etme imkânının olmadığı bir unsuru ele geçirmek için uğraşmasından kaynaklanan bir yarış şeklinde tanımlanabilmektedir (Emek, 2009: 42).

Rekabet, az bulunan kaynakların sonsuz beşeri ihtiyaçlar karşısında paylaşılması gereği ortaya çıkan bir kavramdır. İktisadî manada rekabet, daha uygun fiyatlar, daha iyi satış şartları veya daha yüksek kalitede mal ve hizmet imal ederek, müşterilerini kendi taraflarına çekmeye çalışan tüccar veya sanayicilerin karşılaştıkları durumlardır (Timurçin, 2010: 13).

2.7.2. Rekabet Çeşitleri

Genel hatlarıyla rekabet çeşitlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Türkkan, 1996: 306; <http://ebadersleri.com>):

- **Saf monopol (Tekel):** Pazar payı %100 olan, tek satıcının ve çok sayıda alıcının bulunduğu rekabet türüdür.
- **Hâkim işletme:** %40'ın üzerinde bir pazar payına sahip olan ve benzer konumda rakibi bulunmayan rekabet türüdür.
- **Sıkı oligopol:** Kendi aralarında anlaşabildikleri, birbirleriyle etkileşim içinde olan, az sayıda işletmenin meydana getirdiği ve işleyebilir rekabetin sağlanamadığı oligopol rekabet türüdür.
- **Gevşek oligopol:** Kendi aralarında anlaşma imkanları bulunmayan işletmelerin oluşturduğu ve işleyebilir rekabet koşullarının olduğu oligopol rekabet türüdür.
- **Monopollü rekabet:** Birbirleri arasında karşılıklı etkileşim olmayan çok sayıda işletmenin ürün farklılaştırması yoluyla piyasanın negatif yönelimli bir talep eğrisine (bu özellik talep edilen miktarlarla fiyatlar arasındaki ilişkinin ters yönlü olması demektir) sahip olmasıyla birlikte ortaya çıkan rekabet biçimidir.
- **Tam rekabet:** Bu rekabet türünde çok miktarda alıcı ve satıcı bulunmaktadır. Piyasaya giriş ve çıkış serbesttir. Bütün satıcılar ve alıcılar aynı türden mallar üzerinde işlem yapabilmektedir. Bir alıcı ürünü herhangi bir satıcıdan alabileceğini bilmektedir.

Bu ayrıma göre, gevşek monopol, monopollü rekabet ve tam rekabet işleyebilir rekabet olgusuna yer verirken, monopolde ve sıkı oligopolde böyle bir durum söz konusu olmamaktadır.

2.7.3. Rekabet Stratejileri

Pazarda birbirine benzer mal ve hizmetleri aynı tip tüketiciye ulaştıran işletmeler, birbirleri ile sürekli bir rekabet içindedir. Rekabet, bir bakıma, tüketicinin ihtiyaçlarını karşılarken, onların istek ve beklentilerini de gerçekleştiren ve yine onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda hayatta kalmaya çalışmak demektir (Çelik ve Akgemci, 2010: 337).

İşletme, strateji uygularken geniş bir alanda tüketiciyi kategorize etmeden tamamını hedefleyerek bu stratejileri gerçekleştirebileceği gibi, belirli bir tüketici kitlesini hedef alarak da yapabilir. Aynı zamanda, yukarıda ismi geçen bu uygulamaların her ikisi birden de uygulayabilir. Bu stratejileri piyasadaki rakiplere göre daha iyi uygulayabilen işletmeler, sektörde rekabet üstünlüğü ele geçirecek ve böylece ortalamanın üzerinde getiri sağlayacaklardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 259). İlgili literatür incelendiğinde en çok kabul görmüş rekabet stratejileri Porter'e ait olanlardır. Porter, bir işletmenin rakipleriyle başa çıkma ve sektörde faaliyet icra eden diğer işletmelerden daha yüksek bir performans ortaya koyabilmesine destek sağlayacak; toplam maliyet liderliğine (overall cost leadership), mal ve hizmet temelinde farklılaştırmaya (differentiation) ve belirli bir tüketici grubu, yer veya ürün temelinde odaklanmaya (focus) dayanan, jenerik (işletmenin faaliyette bulunduğu alanda rakiplerinden daha iyi olmasına imkân tanıyacak genel rekabet özellikleri) stratejileri olarak da adlandırılan rekabet stratejilerini ortaya koymuştur (Porter, 2003: 44-48). Bu stratejiler aşağıda ki tabloda kısaca açıklanmıştır.

Tablo 12. Porter'in Jenerik Rekabet Stratejileri

<i>Rekabet Stratejileri</i>	<i>Açıklama</i>
<i>Maliyet Liderliği Stratejisi</i>	Maliyet liderliği kavramı, işletmenin maliyetlerini azaltarak, rakiplerine göre az bir maliyetle mal ve hizmet üretebilmesini, fiyatları ile de piyasada lider bir pozisyona geçmesini sağlayacak politikaların izlenmesini ifade etmektedir. Ayrıca bu stratejide, sadece mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesi değil, icra edilen tüm faaliyetlerde de maliyetlerin azaltılması esas alınmaktadır.
<i>Farklılaştırma Stratejisi</i>	Bu strateji, işletmelerin sundukları mal ve hizmetlerde pazarın tamamında benzersiz bir kavram meydana getirmeleri şeklinde ifade edilmektedir. Farklılaştırma stratejileri, farklı biçimlerde uygulanabilmektedir. Bunlar; fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, tasarım farklılaştırma, destek faaliyetlerini farklılaştırma vb. şekilde karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler statü, marka, işlevsellik, kalite, emniyet ve son teknolojileri ihtiva eden ürün özelliklerine ulaşabilmek için çeşitli boyutlarda kendisini farklılaştırabilmektedir.
<i>Odaklama Stratejisi</i>	Odaklanma stratejisi; maliyet liderliği stratejisi ve farklılaştırma stratejisine nazaran içinde bulunulan tüm endüstriye değil, endüstri içerisindeki küçük ve belirli özelliklere sahip müşteri gruplarına hitap etmektedir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, birçok farklı alanda mal veya hizmet üretmek yerine oldukça kısıtlı bir pazar için üretim gerçekleştirirler. Fakat hedeflediği pazarda işletme yine farklılaşma veya maliyet liderliği için çaba göstermekten geri durmayacaktır. Bu noktada odaklanma stratejisinin, maliyete odaklanma ve farklılaşmaya odaklanma olarak iki farklı şekilde uygulandığı söylenebilir.

Kaynak: Coşkun vd., 2013: 105-106

2.7.4. Rekabet Gücü

Rekabet gücü olarak adlandırılan kavram, rekabetin tanımına göre bazı farklılıklar göstermektedir. Aynı rekabet kavramının tanımında olduğu gibi, rekabet gücü kavramının herkes tarafından kabul edilmiş net bir tanımını ortaya koymak mümkün değildir. Rekabet gücü kavramı, temelde yarışma kavramına ait bütün özellikleri içerisinde barındırmasına rağmen, ondan farklılıklar gösterebilmektedir. Bu iki kavramdan birini hedefleyen politikalar diğerine de yarar sağlayacaktır. Rekabeti geliştirmeyi amaçlayan politikalar, muhtemelen uluslararası pazardaki rekabet gücünü de geliştirecektir (Timurçin, 2010: 31).

Rekabetçi bir ortamda faaliyette bulunan tüm işletmelerin, belli bir oranda rekabet gücüne sahip olduğu ifade edilebilir. Aslında rekabet gücü kavramı, bir işletmenin rekabetçi bir ortamda karşısına çıkan rekabet baskısına dayanabilmesi biçiminde pasif bir şekilde tanımlanabileceği gibi; bir işletmenin, piyasa ortamında rekabet baskısı yaratabilmesine imkân tanıyan güç olarak, aktif bir biçimde de tanımlanabilir (Türkkan, 2001: 106). Yine rekabet gücü, firma, endüstri ve ulusal düzey olmak üzere üç farklı şekilde ele alınarak da tanımlanabilmektedir.

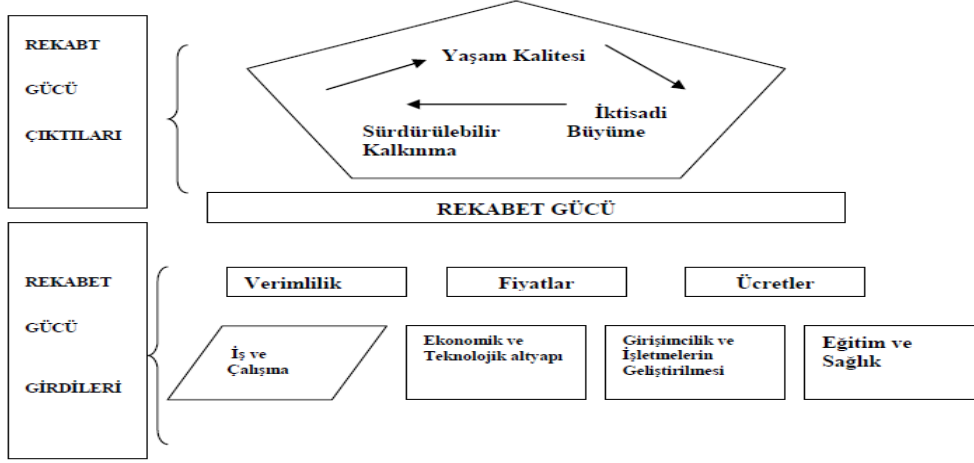
Firma düzeyinde rekabet gücü, herhangi bir firmanın ulusal veya küresel piyasalarda rakipleriyle kıyaslandığında onlardan daha düşük maliyette üretim yapabilme, mal veya hizmetin kalitesi, sunulan hizmet ve malın çekiciliği gibi faktörler açısından rakipleriyle eşit düzeyde veya onlara göre daha üstün bir yerde olmayı ifade eder. Ayrıca yenilik ve icat yapabilme yeteneğidir. İşletmenin, sahip olduğu beşeri sermaye ve teknoloji düzeyi geliştikçe işletmenin rekabet gücü de bu bağlamda gelişir. Gelecekte ulaşacağı rekabet gücü potansiyeli iyileşir ve bu güç ve potansiyelini koruma ve sürdürme yeteneği artar.

Endüstriyel rekabet gücü, bir endüstrinin rakiplerine denk veya onlardan daha üst konumda verimlilik seviyesine kavuşması ve bu seviyeyi sürdürme yeteneği veya rakiplerine göre eşit ya da onlardan daha düşük maliyette ürün imal etme veya satma yeteneğidir.

Ulusal (uluslararası) seviyede rekabet gücü ise bir ülkenin, serbest ve eşit piyasa şartları içinde, bir yandan uzun vadede halkın reel gelirini yükseltirken; diğer yandan uluslararası piyasaların şartlarına ve standartlarına uygun mal ve hizmetleri ortaya koyabilme kabiliyetidir (Ada vd., 2008: 57). Bir diğer ifadeyle, bir ülkenin ortaya koyduğu mal ve hizmetlerin (katma değer) devamlı ve düzenli artışlar göstererek iktisadi refah seviyesini arttırması ve bunun sonucun da halkın yaşam standartlarının iyileştirmesi manasına gelmektedir (Oğrak, 2010: 106).

Aşağıda Şekil 2’de de görüldüğü üzere rekabet gücü aynı zamanda, yaşam kalitesini, iktisadi büyümeyi ve sürdürülebilir kalkınmayı etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktan ve Vural,2004: 82).

Şekil 2. Rekabet Gücü Piramidi



Kaynak: Aktan ve Vural, 2004: 82

2.7.5. Rekabet Üstünlüğü

Rekabet, direk veya dolaylı olarak piyasaya mal ya da hizmet sunmaya gayret gösteren işletmelerin faaliyetlerini etkileyen ortam ve şartların tümünden meydana gelen bir kavramdır. İşletmeler arası rekabet; fiyat, kalite, hizmet, destek v.b. birtakım unsurlara dayanmakta ve işletmelerin amaçlarına ulaşmasında etkili olmaktadır. Değişen rekabet anlayışı, üretim üstünlüğü ile başlamış, maliyet, kalite ve hız üstünlüğü ile gelişme göstermiş ve nihayet günümüzde hizmet üstünlüğü ile de daha belirgin hale gelmiştir. Rekabet, firma ve müşterilerin hayatlarını devam ettirebilmeleri bakımından gerekli bir olgudur. İçinde bulunduğumuz dönemde globalleşme olgusu ile hem rekabet yoğunlaşmış hem de rekabet çeşitliliği artmıştır (Tekin ve Çiçek, 2005: 63).

Rekabet üstünlüğü, temelde yeni bir şey ortaya koyma ya da geliştirme ve değişimden kaynaklanmaktadır. İşletmeler, rekabet açısından yeni bir temel buldukları vakit rakiplerine göre üstünlük sağlayabilmektedirler. Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin içinde bulunduğu sektörde faaliyet gösteren rakiplerine göre daha başarılı olmasına imkân tanıyan özellikler toplamıdır. Buradan hareketle, içinde bulunduğu sektöre göre daha başarılı olan işletmelerin rakiplerine nazaran rekabet üstünlüğüne sahip olduğu söylenebilir. Bir işletmenin rakiplerine göre başarısı, onun rekabette alacağı konumla ilgilidir. Bu bakımdan, rekabet üstünlüğü, bir işletmenin sektördeki rakiplerine göre ulaşacağı üstün bir konum olarak da tanımlanabilir. Üstün konum ise işletmenin sektördeki rakiplerine göre kendisini en iyi savunabileceği, bu

güçlerin en zayıf olduğu veya bu güçleri kendi lehine etkileyebileceği bir duruma işaret etmektedir (Beşirov, 2007: 18-19).

İşletmeler rekabet üstünlüğünü; Ar-Ge ile yenilik ve kalitenin geliştirilmesiyle sağlamakta ve sürdürmektedir. Rekabet stratejileri hususunda çalışmaları bulunan M. Porter'a göre rekabet üstünlüğü, bir işletmenin rakipleri ile karşı karşıya geldiğinde müşterilerine daha düşük maliyette veya farklı ürünler sunmasından kaynaklanan konumsal bir üstünlüktür. Bu noktada Porter, global rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için beş önemli faktöre dikkat etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu faktörler (Tekin ve Çiçek, 2005: 64);

1. Rekabet üstünlüğü, Ar-Ge ile yenilik ve değişimden doğmaktadır,
2. Rekabet üstünlüğü, bir işletmenin bütün değer sistemini içerisine almaktadır,
3. Rekabet üstünlüğü, Ar-Ge sayesinde sürdürülebilir kılınmaktadır,
4. Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi, ayrıca kaynakların sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir,
5. Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için, küresel ölçekte bir stratejinin geliştirilmesi gerekmektedir.

Bu açıdan baktığımızda ise “rekabet üstünlüğü, çevreden kaynaklanan tehditleri etkisizleştirip içsel zayıflıkları ortadan kaldırırken, çevresel fırsatlara cevap vererek içsel üstünlüklerden (nadir bulunan, değerli, ikame edilemeyen ve taklit edilemeyen firma kaynakları) yararlanan stratejilerin uygulanması ile elde edilen üstünlük” şeklinde tanımlanabilir (Soyer ve Erkut, 2008: 41).

Farklı araştırmacılar tarafından yapılan çalışmalarla rekabet üstünlüğüne kaynaklık ettiği varsayılan çeşitli unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Altuntuğ, 2007: 148-149).

- İşletmenin eşi olmayan ve rakipleri tarafından taklit edilmesi güç olan beceri ve yeteneklere sahip olması,
- Yüksek kalitede ve düşük maliyetle en doğru yer ve zamanda mal veya hizmet üretebilme yeteneğine sahip olması,
- Yurt içindeki ve yurt dışındaki finansal piyasalarla bütünleşilmesi ve bu piyasalarda ki rekabet baskısı karşısında işletmelerin güçlü finansal kaynaklar ile etkin bir finansman politikasına sahip olması,

- İç ve dış piyasalar ile bu piyasalardaki faktörlerin tutarlı bir şekilde analiz edilmesine kaynak teşkil edecek verileri sağlamak için, Pazarlama Bilgi Sisteminin (PBS) işletme yönetim sürecinin önemli bir parçasını oluşturmasına zemin hazırlanması,
- Rekabetçiliği, mal ve hizmetlerdeki yenilik ve keşiflerle birlikte, bu yeniliklerin farklı bir deneyim, ambiyans ve estetik bileşiminde sunulmasının ifadesi olan “iş konsepti buluşçuluğu”na da aynı derecede önem verilmesi,
- Merkezi üretim ve yönetim sistemini esnetebilmek için, işletmenin temel faaliyetlerine odaklanması, bunun dışındaki bütünleyici özellikteki faaliyetleri farklı işletmelere yükleyerek kaynak ve zaman tasarrufu sağlaması,
- Güvenilir işletme imajı ve marka bilinirliği, ürün farklılaştırma kabiliyeti, liderlik etme özelliği, tüketici merkezli olmak, doğru pozisyon alabilme ve odaklanma stratejisi, etkili satış gücü ve akışkan bir dağıtım kanalı seçimi, ürün çeşitliliğinin olması, kültürel yapının sağlam olması gibi hususlara da dikkat edilmesi gerekmektedir.

İşletmeler, sektördeki rakiplerine karşı farklı biçimlerde rekabet üstünlüğü sağlayabilirler. Rekabet üstünlüğü, bazen rakip işletmelerin karşı hamleleriyle son bulabilir. Buradan hareketle rekabet üstünlüğünün stratejik biçimde işletme amaçlarına hizmet edebilmesi için sürdürülebilir kılınması gerekir (Bülbül, 2003: 28). Rekabet stratejisinde, rekabetçi üstünlüğü ele geçirmek kadar bu üstünlüğün uzun vadede sürdürülebilir kılınması da oldukça önemlidir. Uzun vadede sektörün tamamına göre daha başarılı olan işletmelerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğe sahip oldukları söylenebilir (Beşirov, 2007: 19).

Sürdürülebilirlik, işletmenin rekabetçi üstünlüğünün rakip işletmelerin davranışlarının veya sektördeki değişmelerin meydana getirdiği aşınmaya direnmesi anlamındadır (Porter, 1985: 20). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ise işletmenin, bugün ve gelecekteki rakiplerinin taklit çabalarına karşın farklı kalmayı başarabilmesini sağlayan, bir değer yaratma stratejisi uygulamasıdır (Elmacı ve Kurnaz, 2004: 6). Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliği, ancak işletmelerin değer ifade eden stratejilerinin rakipleri tarafından taklit edilememesi ve uygulanamaması ile mümkün olabilmektedir (Coşkun vd., 2013: 105).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ

3.1. Bilgi İle İlgili Kavramlar

Bilgi, genellikle karşımıza geniş bir yelpazede çıkmaktadır. Bu açıdan bakıldığında birçok unsurun birbiriyle olan bağlantısı dikkate alınarak bilginin tanımlanması gerekmektedir. Bu ayırımlar yapılmaz ise birbiri yerine kullanılan bu kavramlar yanlış değerlendirmelere ve farklı algılamalara sebep olabilir (Barutçugil, 2002: 57). Bilgi kavramının, tanımının yapılabilmesi için öncelikle veri ve enformasyon kavramlarının ne olduğunun ortaya konulması gerekir. O sebeple, önce bu kavramların açıklanmasında fayda vardır.

3.1.1. Veri

Genel olarak veri, “ham gerçekler” biçiminde açıklanabilir (Davenport ve Prusak, 2001: 21). Veri (Data), bilgi yönetimini oluşturan kavramlar içerisinde hiyerarşik olarak en alt basamakta yer almaktadır. Veri, bilgi işleme sürecinin en önemli yapı taşı olarak ham, işlenmeye hazır fakat hâlihazırda işlenmeye başlanmamış gerçek, harf, sayı, rakam veya numara gibi figürlerdir (Griffin, 1996: 667).

Veri, bir örgütte meydana gelen olayları temsil eden, beşeri unsurun kavrayabileceği ve kullanabileceği bir yapıya dönüştürülmemiş ham gerçeklerdir (Laudon ve Laudon, 2006: 8). İşletmeler açısından baktığımızda ise verinin tanımı, “yapılan işlemlerin belirli biçimde tutulmuş kayıtları” şeklindedir. Günümüzde birçok işletmenin, ilgili verilerini bilgisayar sistemlerinde depoladıkları görülmektedir (Zaim, 2005: 68). Tüm örgütlerin şüphesiz ki veriye ihtiyacı vardır, aynı zamanda enformasyonu üretmesi için gerekli olan veri miktarını ve türünü belirlemesi de yine örgütsel bir zorunluluktur (Awad ve Ghaziri, 2004: 36).

3.1.2. Enformasyon

Enformasyon (Information), fark ve ilişki yaratan veridir. Enformasyon, verinin işleme tabi tutulduktan sonra aldığı daha anlamlı bir biçim olup, bir içeriği ve amacı bulunmaktadır (Ok, 2013: 20). Veriden çok fazla içeriği bünyesinde barındıran enformasyon, sözlü, yazılı veya görsel bir mesajdır. Her mesajın özünde olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir

kaynak ve en az bir alıcının olması gerekmektedir. Enformasyon, mesajı alan kişinin algılamasının değişmesi ve yargısı üzerinde etki yapmayı hedefleyen bir kavramdır (Barutçugil, 2002: 57).

Yöneticilerin, ihtiyaç duydukları enformasyonu sağlamak için öncelikle işe yaramayan verileri elemeleri ve kalan verileri organize etmek için analiz ederek, yorumlayıp enformasyona dönüştürdükten sonra eyleme dönüştürmeyi öğrenmeleri gerekmektedir (Drucker, 2001:130). Verilerin, enformasyona dönüştürülmesi ve anlam kazanması için 5C şeklinde ifade edilebilen yöntemlerden yararlanılmaktadır (Davenport ve Prusak, 2001: 24-25).

- Amaca yönelme (Contextualized): Verilerin hangi amaca yönelik olarak toplandığının bilinmesidir.
- Kategorize etme (Categorized): Verilerin analize uygun birimlerinin veya temel yapı taşlarının neler olduğunun bilinmesidir.
- Hesaplama (Calculated): Verilerin istatistiksel veya matematiksel olarak analiz edilerek yoğunlaştırılmasıdır.
- Düzeltme (Corrected): Verilerin hatalardan arındırılması ve kayıpların düzeltilmesidir.
- Özetleme (Condensed): Verilerin kısa ve öz görünecek şekilde özetlenmesi, sıkıştırılarak derinliğin yok edilmesidir.

3.1.3. Bilgi

3.1.3.1. Bilgi Tanımları

Bilginin önemi hayatın farklı alanlarında, politikada, sanatta, iş ve insan ilişkilerinde mutlaka uzun süreden beri bilinmekteydi. İnsanlık tarihinin çok eski dönemlerinden beri bilgiye sahip olan kişiler yüceltilmiş, bilgiye ulaşma gayesiyle yapılan çalışmalar övgüye tabi tutulmuş ve bilginin korunması ve saklanması için çok büyük bir özen gösterilmiştir (Barutçugil, 2002: 19).

Bugün, rekabet avantajının bilgiyi ele geçirmekten, bilgiyi oluşturma sürecine geçtiği iktisadi bir dönemin ortalarında bulunmaktayız. Tek bir bilgiden, bilgilere geçmenin sonucu olarak yeni ekonomi bilgi tabanlı uzmanlık kavramına dayandırılmaktadır. Peter Drucker'e göre toprak, iş ve sermaye gibi klasik üretim faktörleri yerini yeni ekonominin öncelikli kaynağı olan bilgiye bırakmıştır (İnce ve Oktay, 2006: 16).

Bilgi, hem bir araç, hem de bir sonuçtur. Araç olarak bilgi, enformasyonu belli sonuçlara ulaşmak üzere kullanmaktır. Sonuç olarak ise bilgi, anlamayı, düşünmeyi ve fikir üretmeyi sağlamanın yanında, başlı başına bir değerde ifade etmektedir (Brown ve Woodland, 1999: 178).

Günümüzde bu kadar önemli bir yere sahip olan bilgi, kavramsal olarak ilk Platon tarafından “ispatlanmış gerçek inanışlar” olarak tanımlanmış ve günümüze dek kavramın pek çok tanımı yapılmıştır (Akdemir, 2014: 39). En bilindik haliyle bilgi, “verilerin, karar alma sürecinde kullanılacak şekilde anlamlı bir hale getirilmesi için analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılmak istenen sonuçlar” şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir tanımla bilgi, mantıklı bir yargı veya deneysel bir sonuç veren, diğer kişilerle sistemli bir biçimde iletişim araçlarıyla iletilen olgulara veya düşüncelere dair ifadeler dizisidir (Sümer, 2007: 1). Bilgi, durağan bir yapıyı değil dinamik bir süreci ifade etmektedir. İnsanların içinde yaşadıkları dünyaya ve gerçekliğe ilişkin algılarını anlamlandırmalarına da katkı veren bir kavramdır (Blackler, 1995: 1028-1029).

Bilgi, belirli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, amaca yönelmiş olan enformasyonun ve uzmanlık anlayışının, yeni tecrübelerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için gerekli yapıyı inşa eden esnek bir bileşimdir. Bu kavram, ona sahip olanların beyinlerinde ortaya çıkar ve yine beyinlerinde uygulamaya konulur. Örgütlerde ise yalnızca belgelerde veya depolarda değil olağan çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve kurallarda da varlığını hissettirir (Davenport ve Prusak, 2001: 27). Bilgi, örgüte değer katacak biçimde organize edilebilen, gruplanabilen, modelleştirilebilen ve harekete geçirilebilen veri olarak da tanımlanabilmektedir (Beijerse, 1999: 98).

Sonuç olarak diyebiliriz ki, bilgi, inançlar ve doğrular, bakış açıları ve kavramlar, yargılar ve beklentiler gibi değerlerden oluşmakta, insanlar ve örgütler tarafından elde edilmektedir. Enformasyonu tanımlayıp, inceleme, değerlendirme, sentezleme ve sonunda bir karar verme sürecinden geçirip uygulayarak bilgiye ulaşılmış oluruz (Ok, 2013: 21).

3.1.3.2. Bilginin Unsurları

Bilgiyi oluşturan unsurları deneyim, yargı, değerler ve inançlar şeklinde sıralamak mümkündür (Kılıç, 2006:15). Bu unsurları kısaca açıklamakta fayda vardır (Barutçugil, 2002: 59).

Deneyim, kişilere ve örgütlere tarihsel perspektif sağlamaktadır. Deneyim, tekrar eden olayları görebilmeyi, geçmişte olanlar ile bugün yaşananlar arasında bağlantı kurmayı kolaylaştırır. Yaşanmış gerçekler, örgütsel bilgidен farklı olarak uygulamada nelerin mümkün olduğunu göstermektedir.

Bilgi aynı zamanda yargıyı içermektedir. Sadece deneyime bağlı bir şekilde yeni durumları değerlendirmeyi değil, durumlar karşısında yeni tepkiler geliştirmeyi de sağlamaktadır. Bu açıdan bilgi, yaşayan bir sistem olarak sürekli evrim geçirmektedir. Bu evrimselleşme sona erdiğinde, bilgi olmaktan çıkmakta ve dogmatik düşünceye dönüşmektedir.

Değerler ve inançlar da bilginin ayrılmaz bir unsurudur. Nelerin gözlemleneceğini, algılanacağını ve içselleştirileceğini genellikle değerler belirlemektedir. İnsanoğlu, inançlarıyla ve değerleriyle uyuşmayan bilgileri almayı ve öğrenmeyi bilinçaltı bir tercihle reddedebilmektedirler. Bu açıdan ele alındığında değerler ve inançlar, öğrenmeye ilişkin düşünceyi, davranışı ve eylemleri etkilemektedir.

3.1.3.3. Bilginin Özellikleri

Bilgi, örgütler için yaşamsal bir unsurdur. Örgütsel planlama ve kontrol açısından göz ardı edilemeyecek bir kaynaktır. “Örgütsel planlama” ile “örgütsel etkinlik” arasında doğrusal bir ilişki olduğu gerçeğinden yola çıkarak “bilgi” ile “örgütsel etkinlik” arasında da pozitif bir korelasyon olduğu görüşü öne sürülebilir. Diğer bir ifadeyle, etkin bilgi temini ve yönetiminin, etkin bir örgütsel işleyiş için çok önemli bir koşul olduğu söylenebilir. Bilginin iki temel özelliği bulunmaktadır. Bunlardan ilki, bilginin temel yapı taşı olan veriler, tek başlarına anlam taşımazlar. Veriler, ancak işlenerek anlam kazanmış bilgi şekline kavuşabilir. İkincisi ise, ortaya konulan bilgi, alınacak yönetsel kararlara yönelik faktörlerdeki belirsizliği azaltmaktadır. Diğer yandan, bilgi toplumu açısından bilginin temel özellikleri; devamlı üretilebilmesi ve artış göstermesi; iletişim ağları içerisinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması ile sermaye, işgücü ve doğal kaynakların yerine kullanılabilmesi biçiminde özetlenebilir (Şimşek ve Çelik, 2011: 237).

Bilgi, her ne kadar kendine özgü bazı özelliklere sahip olsa da, o da diğer örgütsel varlıklar gibi kendisine ulaşılabildiği ölçüde değer kazanmakta, erişim seviyesinin arttığı oranda da kendi kendisinin üretiminde kullanılabilir. Özellikle, 1990’dan bu güne kadar geçen süreçte; bilginin büyüme açısından sahip olduğu önem daha fazla dışa vurulmakta, bireylerin ve örgütlerin bilgi konusundaki yeterliliklerini de daha fazla

geliştirmelerini gerekli kılmaktadır. Bugünün şartları, bir taraftan örgütlerin yapılarını, yönetim ve iletişim süreçlerini değişime zorlarken, diğer taraftan da bilginin çoğaltımını ve işlevselliğini artırmaktadır. Eş zamanlı olarak, bugün finansın ve emeğin başlıca etken olmaktan çıktığı ve yerine bilgi gibi soyut bir değer çok daha önem kazandığı yeni bir paradigma dönüşümünün yaşandığı görülmektedir. Ortaya çıkan bu yeni paradigma çerçevesinde, “hammadde, emek, zaman, mekân, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyacı azalttığı için bilgi, her şeyi ikame etmekte, ileri bir ekonominin merkezi kaynağı haline gelmekte ve bu gerçekleştikçe de değeri hızla artmaktadır” (Yalçınkaya, 2010: 376).

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde bilginin, bilimsel bilgi birikiminde, teknolojiye, iletişimde, veri depolamada ve veri iletme hızında elde edilen çok önemli gelişmeler neticesinde üretim faaliyetlerine direk katılan bir temel üretim faktörü şekline dönüştüğü görülmektedir (Haftacı ve Karacan, 2006: 970). Artık bilginin, örgütlerin “verimlilik, kârlılık, etkinlik, üretkenlik ve yenilik yeteneklerini ortaya çıkaran en temel değişken olduğu her türden tartışmanın üstündedir” (Yeniçeri, 2006: 179).

Yapılan bu açıklamalardan sonra, bilginin temel özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Martensson, 2000: 208-209; Kılıç, 2006: 16-17):

- Bilgi, kolayca depolanamaz. Bilgi, bilgisayarlardan çok insanların zihinlerinde bulunan bir şeydir. Bilgi, hammadde gibi çalışanlar tarafından gerektiğinde kullanılmak üzere bir ambar içerisinde kodlanmış, denetlenmiş, depolanmış ve istif edilmiş bir şey değildir; aksine dağınık, karmaşık ve kaybedilmesi kolaydır.
- Bilgi, deneyim, içerik, yorum, düşünce ve görüş açısı ile birleştirilmiş ve yeni bir anlayış kazandırılmış enformasyondur.
- Bilgi, karmaşıktır. Bilginin, her yönü, ilgili olduğu her şeyin bütün yönleriyle de ilgilidir. Herhangi bir şeyin içerisinden bilgiyi ayıramazsınız. Örneğin; organizasyonel bilgi organizasyonun unsurları olan kültür, yapı, teknoloji ve bireyler ile de ilişkilidir. İstedığınız kadar bilgiyi bir şeyden ayırmaya çalışın, yine o bilgiye bağlı başka bir şey ile karşılaşacaksınız.
- Bilginin, kendine özgü bir yapısı ve kendine özgü bir yaşamı vardır. Grup kimliği ve amacı etrafında kendini örgütlemektedir. Bilgi yaratılır, geliştirilir, öldürülür. Amaçlar ve değerler değişince de yenilenir.
- Bilgi, kendine özgü bir dil aracılığıyla nakledilmektedir. Dil olmadan bilinen şeylerin başkalarına iletilmesi mümkün olmamaktadır.

- Bilgi, güvenilir değildir. Bilgiyi kalıplaştırmaya çalıştıkça bilgi güvenilir bir hal alır. Bilgiyi, belge, patent, entelektüel varlıklar, kütüphaneler ve veritabanları şeklinde sınırlandırarak kodlamaya çalışmak çok çekici olabilir. Diğer yandan, katılık ve formalite de, yaratıcılık ve yeni bilginin oluşmasını engelleyen istenmeyen bir etkiye yol açabilmektedir.
- Bilgi, serbestlik ister. Özensiz ve dikkatsiz sistemler bilgiye çok kolay uyum sağlamaktadırlar. Bilgi sürecini, sıkıca denetlemeye çalışmak, enerji ve kaynak israfına yol açabilmektedir.
- Bilgi, toplum arar. İnternetin müthiş bir şekilde yayılması örneğindeki gibi bilgi toplum arar. Bilginin, toplumları öyle güçlüdür ki dünyanın her yerinden insanları birbirleriyle konuşurmak için buluşturur.
- Bilgi, tecrübe ile anlam kazanmaktadır. Bilginin unsurları, daima değişim gösterdiği için bilgi yönetiminde hiçbir zaman son çözüm yoktur. En iyi çözüm farklı yaklaşımlar denemek ve doğru olanı seçmeye çalışarak ilerlemektir. Bilgi ile ilgili sürekli yapılan konuşmalar, doğru yanıtları bulmaktan çok daha önemlidir.
- Bilgi, sonsuza dek gelişmez. Bir şey sonuçta ya ölür ya da kaybedilir. Bir konu hakkında bilinen gerçekler zamanla değişeceğinden bilgi de değişecektir.
- Bilgi, toplumsal bir olgudur. Bilgi yalnızca insanların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Hiçbir birey kolektif bilgi için sorumluluk üstlenememektedir. Bilgi lider/yöneticileri, bile bilgiyi kendi başlarına yönetememektedirler. Bilgi liderleri yalnızca, bilginin elde edilmesi, yaratılması, paylaşılması ve uygulanması sürecindeki engellerin ortadan kaldırılması ve bilgiyi destekleyen bir kültür yaratılmasına katkıda bulunabilmektedirler.
- Bilgi, tıpkı canlılar gibi yaşamaktadır. Bilgiye kurallar, sistemler ve süreçler zorla yüklenememektedir. Bilginin, kendine özgü bir yapısı vardır. Bu yüzden bilginin kendine özgü yapısını, oluştururken meydana gelebilecek engelleri ortadan kaldırarak, bilginin gelişimine katkıda bulunulabilir. Bilginin, herkes tarafından değerli görüldüğü ve tam olarak desteklendiği bir ortamda, bilgi varlığını sürdürebilir.
- Bilgi, çok farklı bir yapıya sahiptir ve çok yönlüdür. Sihirli bir noktaya müdahale edilerek bilgi geliştirilemez. Bilginin geliştirebilmesi için, bilgiyi, birçok düzeyde ve çok yönlü olarak desteklemek gerekir.

- Bilginin nihai özelliği ise, kullanılmadığında işlevsiz hale gelmesidir. Bilgi, enformasyonun en değerli şeklidir, bu yüzden karar almada ve faaliyetlerde kullanılmaya hazırdır.

3.1.4. Bilginin Sınıflandırılması

Bilgi kavramı, bilgi yönetimi literatüründe farklı biçimlerde kategorize edilmiştir. Bu alanda yapılan teorik ve uygulamalı çalışmaların sayısı çoğaldıkça, bilginin ele geçirilmesi, üretilmesi, saklanması, paylaşılması, kullanılması gibi farklı süreçlerde bilgi, değişik boyutları ile ele alınmakta ve tanımlanmaktadır (Zaim, 2005: 73). Bilginin, tam olarak ne olduğunun anlaşılabilmesi için bazı kriterler dikkate alınarak sınıflandırılması yararlı olacaktır (Barutçugil, 2002: 60).

3.1.4.1. Düzenlenme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi düzenleme ve kullanma tarzımız, bilgiyi nasıl yorumladığımıza ve organize ettiğimize göre farklılaşır. Bu bakımdan ele alındığında bilgiyi dört başlıkta sınıflandırabiliriz.

1. İdealist Bilgi

Bilginin bu türü vizyon oluşturmamıza, hedef belirlememize, değer ve inançlarımızı yönlendirmemize ve kararlar almamıza yardımcı olmaktadır. İdealist bilgiyi, motivasyonumuzu kontrol etmek ve referans noktalarımızı yeniden belirleyecek şekilde bütünün algılanması yoluyla değerlendiririz (Barutçugil, 2002: 61). Okuduğumuz, icra ettiğimiz ve tartıştığımız her husus, idealist bilginin kaynağını teşkil eder (Özyılmaz ve Ölçer, 2008: 281). İdealist bilginin, genelde farkında olmaksızın varlığı ve etkinliği açıklamadan kullanıldığı belirtilmektedir. Kurumlarda idealist bilgi, “benchmarking” ve örgüt içi gelişim çalışmalarında ya da bilgi sahibi olan kişilerin vizyonları sayesinde üretilir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 37).

2. Sistematik Bilgi

Sistematik bilgi, yaşantımız boyunca karşımıza çıkan olaylarla mücadele etmeye çalışırken yararlandığımız genellemeleri, modelleri ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamamızı sağlayan bilgi türüdür (Barutçugil, 2002: 61). Bu bilgi türü, sistemlerin nasıl çalıştığını ve değişim dönemlerinde hangi tür farklılıkların ortaya çıkabileceğinin anlaşılmasına imkân veren yöntem ve kılavuzları oluşturan bilgidir (Daldal, 2008: 48). Bu bilgi türünün kaynağı çoğunlukla biçimsel eğitim olmakla birlikte, yapılan gözlemler

neticesinde ulaşılan senaryo ve modeller de bu bilgiye kaynak teşkil etmektedir (Barutçugil, 2002: 61).

3. Pragmatik Bilgi

Pragmatik bilgi, karar alma sureci içerisinde veya yapılacak işlerin icrası sırasında sahip olunması gereken temel bilgilerden meydana gelmektedir. Bu bilgi, insanın zihninde olup, eğitim ve talimatlar aracılığıyla ulaştığı bilgi turunu kapsar. Bireylerin iş yaşamında kendi işleriyle alakalı olarak gorev ve yetki alanının sınırlarını bilmesi pragmatik bilgiye örnektir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 37). Bu bilginin kaynağını alan eğitim, verilen talimat ve emirler ile kendi imkanlarımızla ulaştıklarımız oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 62).

4. Otomatik Bilgi

İselleşmiş bilgi şeklinde de ifade edilebilir. Genellikle duşunmeden yerine getirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilginin sonucudur. Rutine binen davranışlarımız bu bilgi turunun en bilinen örnekleridir. Alışkanlıklarda, prosedurlerde ve vermiş olduğumuz tepkilerde içerilmiş olan otomatik bilginin genelde farkında değilizdir (Barutçugil, 2002: 62).

3.1.4.2. Kaynağına Gore Bilgi Tureleri

Bu sınıflandırmanın temelini nl Macar kimyacı, ekonomist ve felsefeci Michael Polanyi atmıştır. İnsan bilgisini ele almaya, “anlatabileceklerimizden daha fazlasını bilebiliriz” şeklinde ifade edilen olguyu temel alarak başlanacağını belirten Polanyi, çalışmasında rtul bilginin önemini vurgulamıştır (Beijerse, 1999: 94; Nonaka, 1991: 98).

Bilgi yönetimi literatürü incelendiğinde, bilgi turleriyle ilgili en eski ve en çok kabul goren ayırımların başında bilginin açık ve rtul (zımni) olarak ikiye ayrılması gelmektedir. Bu birbirinden farklı iki bilgi turu ve bilginin bu iki turun birinden diğerine donşturlmesinin sonuçlarıyla ilgili yaklaşımlar, bilgi yönetimi modellerinde sıkça kullanılmaktadır (Zaim,2005: 74-75). Bu iki tur bilgi kısaca açıklanacak olursa;

1. Açık (Explicit) Bilgi

Kolayca belgelenip biçimlendirilebilen bilgi turüdür (Choi ve Lee, 2003: 406). Açık bilgi, kelimelere dokulebilen, nesnel, belirli kişilere özgü olmayan ve sahibinden bağımsız bilgidir (Zaim,2005: 75). Yazılı dokumanlar, matematiksel açıklamalar, tasarımlar, kullanım kılavuzları, kitaplar ve yazılımlar gibi somut materyaller açık bilgiye girmektedir (Dutrenit,

2000: 41). Açık bilgi, bireye has değildir ve sahibinden bağımsızdır. Örgütlerde açık bilgi kayıt altında olduğundan personelin işten ayrılmalariyla azalmaz (Karaman, 2009: 13). Açık bilgi, dokümanlarda ve veri tabanlarında saklanmaktadır (Tiwana, 2003: 39). Erişime açıktır ve erişimi çok kolaydır. Bu tür bilgiler, örgütte ne kadar yüksek düzeyde olursa, ürüne yansıyan bilgi de o derecede yüksek düzeyde olacak, bu durum da örgütün rekabet üstünlüğüne katkı sağlayacaktır (Selimioğlu, 2005: 35).

2. Örtülü (Tacit) Bilgi

Bireylerin zihinlerinde olan, bildikleri fakat genellikle ifade edemedikleri bilgiye örtülü bilgi denilmektedir. Örtülü bilgi, ileri düzeyde öznel, durumsal ve kişiye bağlıdır (Zaim,2005: 75). Bu bilgi türü içimizde, beynimizde taşıdığımız bilgidir. İçimize o kadar işlemiştir ki genellikle varlığını bilmeyiz ve sıkça düştüğümüz bir hatayla başkalarının da aynı bilgilere benzer seviyede sahip olduğunu düşünürüz. Ortaya çıkan bu durum ise bu bilgi türünün, başkalarıyla paylaşımını zorlaştırmaktadır (Barutçugil, 2002: 63).

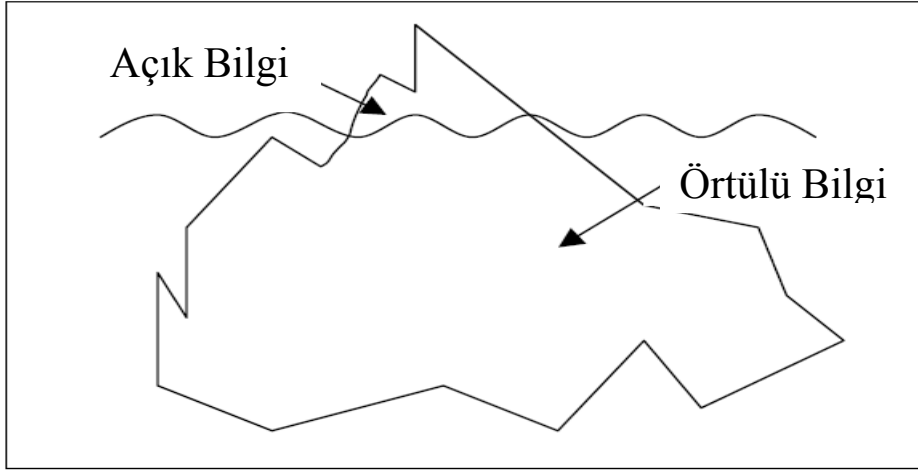
Polanyi “The Tacit Dimension” adlı eserinde “bildiğimizi zannettiğimizden daha çok şey biliyoruz” ifadesiyle aslında üzeri kapalı bir örtülü bilgi tanımı yapmıştır. Polanyi eserinde örtülü bilgiyi, “bireye özgü, bağlama ilişkin, biçimlendirilmesi ve iletişimde kullanılması güç bir bilgi türü” olarak tanımlamıştır. Polanyi, bu tanımla örtülü bilgi ve Gestalt psikolojisindeki bilişsellik (cognition) kavramı arasında bağlantı kurmaktadır. Gestalt psikolojisi, imgelerin içsel olarak bütünleştirildiğini savunsa da Polanyi, bireylerin bilgiyi ancak kendi deneyimleri doğrultusunda oluşturarak ve örgütleyerek edindiklerini belirtmektedir (Dervişoğlu, 2004: 31). Örtülü bilgi, teknik ve bilişsel bilgi olarak iki grupta incelenebilir. Teknik bilgi "Know-how" olarak da tanımlanabilen beceri veya ustalaktır. Bilişsel bilgi ise inançlar, idealler, sezgiler ve değerler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetinkaya, 2011: 15).

Örtülü bilgi, konuşma yoluyla ve paylaşılmış deneyimlerle aktarılabilir. Örnek olarak, örgütsel kültür, kurumsal politikalar ve profesyonel tecrübeyi içerir. Rekabet üstünlüğü sağlayacak bilgi, insanın şahsi yorum, yargı, sezgi, vizyon, öngörüsü v.s. gibi etkenlere bağlı olan, mekanik olarak üretilemeyecek ve kolay taklit edilemeyecek bilgi olarak ifade edilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 3).

Örgütler açısından bakıldığında, her iki bilgi türünün de kullanıldığı görülmektedir. Örgütün sahip olduğu bilgi varlıkları Şekil 3’de görüldüğü üzere bir buzdağına benzetilebilir. Açık bilgi, buzdağının su üstündeki kısmını, örtülü bilgi ise görünmeyen su altında kalan

kısmını temsil etmektedir. Bu açıdan bakıldığında, açık bilgi, örgütün sahip olduğu bilgi envanterinin sınırlı bir bölümünü oluşturmaktadır. Bunun başlıca sebebi ise bir takım bilgilerin kişilerde ve süreçlerde gizli olmasıdır. Örtülü bilgi ise kişilere ve örgütün kendisine yerleşmiştir, paylaşılması çok güçtür ve bir o kadarda değerlidir (Yeksan, 20012: 8).

Şekil 3. Açık ve Örtülü Bilgi Arasındaki İlişki



Kaynak: Beijerse ve Uit, 1999: 100

Kaynakları itibarıyla açık ve örtülü bilgiyi Tablo 15’de görüldüğü şekliyle karşılaştırabilmemiz mümkündür.

Tablo 13. Açık ve Örtülü Bilginin İçsel ve Dışsal Kaynakları

Bilgi Türü	İçsel Kaynaklar	Dışsal Kaynaklar
Açık Bilgi	<ul style="list-style-type: none"> Örgüt içi veri tabanları Bilişim sistemleri Dosyalama sistemleri Standartlar ve prosedürler Raporlar Planlar ve modeller Ürün katalogları Sahip olunan patentler 	<ul style="list-style-type: none"> Ticari yayınlar Dışsal veri tabanları Kıyaslama matrisleri Başka örgütlerin patentleri Rakiplerin ürün ve katalogları Akademik araştırma ve makaleler Standartlar Spifikasyonlar ve planlar Kanun ve yönetmelikler
Örtülü Bilgi	<ul style="list-style-type: none"> Örgüt tecrübeleri Görüş ve sezgiler Örgüt içi ilişkiler Yazılı olmayan kurallar Hikâyeler Uzmanlar/araştırmacılar Eğitim altyapısı Kültürel geçmiş 	<ul style="list-style-type: none"> Endüstri uzmanları/danışmanlar Uygulamada en iyi endüstriler Örgüt dışı ilişkiler Tüketiciler Akademik araştırmalar Diğer kuruluşların yaptığı araştırmalar

Kaynak: (Parikh, 2011: 29)

- **Açık Bilgi- Örtülü Bilgi Dönüşüm Modeli**

Genel olarak enformasyon teknolojileri, açık bilgiyi kullanmaya odaklanmaktadır. Ancak, örgütler faaliyetlerini daha etkin bir şekilde gerçekleştirmek için iki tür bilginin birleştirilmesi ihtiyacını hissederler. Bu ihtiyaçtan yola çıkarak Nanoka ve Takeuchi Şekil 4’de de görüleceği üzere örtülü bilgi ile açık bilgi arasındaki etkileşimi ortaya koyan modeli geliştirmişlerdir (Türk, 2003: 98-99).

Şekil 4. Bilgi Dönüşüm Modeli

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü Bilgiden	Sosyalleşme	Dışsallaşma
Açık Bilgiden	İçselleşme	Kombinasyon

Kaynak: Nanoka ve Takeuchi, 1995: 62

1. Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye Dönüşüm: Sosyalleşme olarak ifade edilen bu süreçte, tecrübe, gözlem, taklit etme ve uygulamalarla bilgilerin paylaşıldığı görülmektedir. Bu paylaşım, genellikle örgüt içinde düzenlenen konferans ve seminerler ile oluşturulan çıraklık mekanizmasıyla sağlanmaktadır (Türk, 2003: 99).

2. Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye Dönüşüm: Dışsallaştırma olarak açıklanan bu süreç, örtülü bilgiyi açık olarak söyleme ve onu açık hale dönüştürme sürecidir. Mecaz, örnek, kavram, varsayım veya modellerin kullanımıyla örtülü bilgi açık bilgi şekline dönüştürülmektedir (Nonaka vd., 2000: 148). Çok iyi bildiğimiz bir konu hakkında bir makale yazarak örtülü bilgiyi açık bilgiye dönüştürmüş oluruz.

3. Açık Bilgiden Açık Bilgiye Dönüşüm: Birleştirme ya da kombinasyon olarak ifade edebileceğimiz bu süreç, bir konu hakkında bildiklerimizi bir kişi veya topluluğa sunduğunuz zaman ya da bir tartışma ortamında bulunduğumuzda ortaya çıkar.

Konuşacaklarımızı düzenlerken örtülü bilgimizi açık bilgiye dönüştürürüz, böylece dinleyenler bizim açık bilgimizi açık bilgi olarak alırlar (Barutçugil, 2002: 64).

4. Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye Dönüşüm: İçselleştirme olarak da açıklanan bu süreç, açık bilginin, örtülü bilgiye, know-how gibi meslekî bilgiye dönüşmesi sürecidir. Bu süreç, genellikle yaparak öğrenme sonucu ortaya çıkmaktadır. Yazı, ses ve video şeklinde belgelendirilmiş olan açık bilgiler içselleştirme sürecini kolaylaştırmaktadır. Örneğin, mühendislikteki örnek olay çalışmaları yeni mühendislere bu açık bilgileri içselleştirme olanağı tanımaktadır. Bu açık bilgiler de daha önce deneyimli mühendislerin örtülü bilgilerini kullanarak yapmış oldukları çalışmalar neticesinde oluşmaktadır (Nonaka vd., 2000: 148).

3.1.4.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Örgütün sahip olduğu varlıklar dikkate alındığında, bilginin üç farklı kategoriye ayrılması gerekmektedir. Bunlar, entelektüel sermaye olarak da ifade edilebilen, insanda bulunan bilgi, müşteride bulunan ve müşteri ile ilgili olan bilgi ve yapısal kapital olarak bilinen sistem ve süreçle ilgili olan bilgidir (Barutçugil, 2002: 64).

1. İnsan Kapitali: En kısa tanımıyla insan kapitali, insanın sahip olduğu bilginin değeridir. Örgüt çalışanının, kişisel olarak kendisine verilmiş olan görevi yapabilmesi için sahip oldukları ve kullandıkları bilgilerin, yeteneklerin, becerilerin ve yaratıcılık özelliklerinin bir bütün olarak bir araya getirilmiş halidir. Bu sermaye türü, örgüte ait olan değerleri, örgüt kültürünü ve felsefesini kapsamaktadır. Personel transferi, personel geliştirme ve eğitim çalışmaları neticesinde insan sermayesinin gelişmesine paralel olarak işletmelerin verimliliği artmaktadır. Böylece, eldeki kaynaklarının daha etkin bir şekilde kullanılması sonucunda da günümüz işletmeleri her geçen gün ağırlaşan rekabet şartlarına daha kolay adapte olabilmektedirler (Bernadette, 1998: 11). Bunun yanında, bireyin sahip olduğu bilgi kendisine ait bilgiye dayalı unsurlardan oluşması sebebiyle genellikle çalışanla beraber işletmeden işletmeye taşındığı görülmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 43).

2. Müşteri Kapitali: İşletme ile devamlı çalışan müşterilerin toplamı, iş yapma sayısı ve yoğunluğu müşteri bilgisi olarak değerlendirilmektedir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 43). Müşteri kapitali; “işletmenin satış yaptığı kişi ve kuruluşlarla olan ilişkilerinin değeri olarak tanımlanabilir” (Duffy, 2000: 10). Müşteri kapitalini meydana getirmek için, müşteri sadakati ve müşteri tatmininin sağlanması gerekir. Bu noktada

enformasyon alt yapısının da önemi anlaşılmış ve bu kapsamda kullanılmak üzere günümüzde müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri (CRM) geliştirilmiş ve işletmeler tarafından uygulamaya konulmuştur (Gün, 2006: 24).

3. Yapısal Kapital: Yapısal kapital, özümlemiş, içselleştirilmiş, işletmenin ürün ya da hizmetlerinde yatırıma dönüştürülmüş bilginin sahip olduğu değerdir. Bu kapitalin bir bölümünü süreçlerdeki bilgi oluştururken, bir bölümünü de tescil edilmiş markalar, ticari haklar, know-how, telif, patent hakları ve unvanları oluşturmaktadır (Barutçugil, 2002: 65). Diğer bir tanımla yapısal kapital, örgüt çalışanlarının görevlerini tamamlayıp evlerine döndüklerinde işletmede bıraktıkları bütün unsurları kapsamaktadır. Her işletmenin kendisine özgü yapısal sermayesi bulunmakta olup, bu sermaye işletme personeli tarafından paylaşılmaktadır. İşletme bünyesindeki yapısal kapital iyi bir şekilde korunarak, yeniden kullanmak için gerek duyulduğunda kolayca ulaşılabilmeli ve böylece de bu kapitalin işletmeden ayrılan personele bağlı olarak değişmesine ve kaybolmasına izin verilmemelidir (Büyükozan, 2002: 37).

3.1.4.4. Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Bilgi Türleri

İşletmelerde rekabet üstünlüğü sağlayan bilgileri, aşağıdaki şekilde kısaca açıklamak mümkündür.

1. İşaretsel Bilgi: Bilgi ekonomisinde bilginin çok büyük bir bölümü işaretler biçiminde ifadesini bulmaktadır (Çelik, 2013: 190). Alıcıya yorumlaması gereken mesajlar sunan bilgi işaretsel bilgidir (Uçak, 2010: 718). Üretilen ve dağıtım yapılan bilgilerin, genellikle bilgi yoğun bilişsel bir içeriği bulunmakta ve dolayısıyla alıcıya yorumlaması gereken mesajlar sunmaktadır. Bu işaretleri yorumlayıp, eyleme dönüştürmek ve bilgiyi işaretlere dönüştürerek dağıtmak bilgi yönetimi faaliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturur. Bilgi yönetimi, yerel ve küresel ölçekte değişiklik işaretlerini çabucak elde edip nedensellik yargıları geliştirerek, pazara hakim olan güçlerin hareketlerini izleyip çeşitli hipotezler geliştirmelidir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 40).

2. Deneyimsel Bilgi: Bu bilgi türü diğerlerinden farklı olarak, ancak yaparak, tekrarlanarak ortaya çıkan bilgi türüdür (Çelik, 2013: 190). Bu bilgiye ulaşmak zaman, enerji ve kaynak gerektirdiğinden elde edilmesi daha zordur ve zaman alır. Deneyimsel bilgi, işletmelerde olumlu bir fark yaratıp devam ettirilmesinde çok önemli bir rol üstlenir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 40-41).

3. Girişimci Bilgisi: Yaratıcı, yenilikçi, mevcut ekonomi ve piyasanın sınırlarını genişleten, rekabet üstünlüğü sağlayan bilgi türüdür (Uçak, 2010: 719). Girişimci bilgisini diğer bilgi çeşitlerinden farklı kılan onun girişimci, yenilikçi bireylerin pürüzsüz ticari akışı ve pazarın dengesini yaratıcı bir yıkıcılıkla değiştirmeleri ve ekonomik faaliyetlerin sınırlarını genişletmelerinden ileri geldiği belirtilmektedir. Girişimci var olan pazarı veri olarak almaz, pazarlarda ve sektörde olmayan mal ve hizmetlerle, yenilikleri ticarete konu ederek eldeki üretim imkânlarına yenilerini katarak büyümeye katkı sağlar. Girişimci var olan ekonominin veya pazarın çevresini daha da genişletir, yeni ihtiyaçları tespit eder, önceki ihtiyaçları yeni yollarla tatmin eder, yeni iş yapma yöntemleri önerir ve sonuçta farklı düzeylerde rekabet avantajı yaratır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 41).

4. Kurumsal Bilgi: Örgütsel ya da kurumsal bilgi, bir örgütün sahip olduğu ve örgüte mal olmuş bilgi olarak açıklanabilir (Zaim, 2005: 77). Kurumsal bilgi yaratma, girişimci bilgiden farklı olarak tesadüf ya da bireysel çabalardan, sezgi ve dehadan değil, sistemli Ar-Ge çalışmalarıyla olur (Yeniçeri ve İnce, 2005: 42). Kurumsal bilgi, bir örgütteki çalışanların sahip oldukları bilginin toplamının ilerisinde bir mana ifade etmektedir. Burada örgüt için önemli olan konu, işletmeye ait olan entelektüel sermayeden, bireylerin entelektüel birikiminden sistematik bir kolektif değer ortaya koyabilme kabiliyetidir. Söz konusu olan bu kolektif değerın ortaya konulması ve geliştirilmesi bugünün örgütlerinin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır (Zaim, 2005: 77). Bireylerin, bilgiyi üretmedeki hız ve kapasiteleri kurumsal bilgi düzeyini etkiler. Kurumsal bilgi üretimini arttırmanın önemli bir yolu, çalışanların merak ve isteklerini uyandırarak, onları yenilik yapmaya teşvik edecek bir ortam ve örgütsel kültür hazırlamaktır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 42).

3.1.5. Bilginin İlişkili Olduğu Kavramlar

Bilgi ile birlikte ortaya çıkan bazı kavramları aşağıdaki şekilde kısaca açıklamakta fayda bulunmaktadır.

3.1.5.1. Bilgi Toplumu

İnsanlık tarihi incelendiğinde, içinde bulunduğumuz döneme gelinceye kadar çok farklı aşamalardan geçildiği görülecektir. Tüm bu aşamalar, kendi dönemleri içerisinde birçok karakteristik özellik ortaya koymuştur. İnsanlığın toprakla tanışması, tarım toplumunu

doğurmuş ve toprağa bağlı olarak gelişen bir ekonomik ve sosyal hayat ortaya çıkmıştır. Sonrasında buhar gücünün bulunmasıyla birlikte insanlık, tarım döneminden sanayi dönemine hızlı bir geçiş yaşamıştır. Sanayi toplumu, kendi yaşam tarzını da beraberinde getirmiştir (Perktaş, 2016: 171). Bu dönemde kitlesel üretimin artması, birim başına maliyetlerin düşmesi, işçi sınıfı adı altında bir sınıfın oluşması, üretim merkezleri etrafında yeni kentlerin doğması gibi birçok gelişmenin yaşandığı gözlemlenmiştir. Sanayi sonrası toplum ise bugünü de içerisine alan ve başladığı andan itibaren durdurulamaz bir şekilde gelişim sürdüren bilgi toplumdur. Bilgi toplumu, ekonomik açıdan sanayi toplumunun fiziksel sermayeye dayalı ulusal ekonomi ve endüstriyel örgütleri yerine, beşeri kaynaklara ve bilgi sermayesine dayalı, küresel ekonomi ve bilgi tabanlı örgütlerin varlığını hissettirdiği (Şimşek ve Çelik, 2011: 244) toplumdur.

Bilgi kavramının giderek önem kazanması, küreselleşme, bilgi sektörünün gelişmesi, bireyin merkezi duruma gelmesi ve bilgisayar teknolojisinde yaşanan gelişmeler bilgi toplumunu zorunlu kılmıştır (Öğüt, 2001: 30-35). Bilginin, temel üretim aracı olarak toprak ve sermayenin yerini almasıyla ortaya çıkan yeni toplum düzenine bilgi toplumu adı verilmiştir (Erkan, 2004: 241).

Bilgi toplumu, teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesi ile bilgi sektörünün, bilgi üretiminin, bilgi sermayesinin ve vasıflı insan kaynakları faktörünün önem kazandığı toplumsal yapıyı ifade etmektedir. Aynı zamanda, eğitim faaliyetlerinin süreklilik kazandığı, iletişim teknolojileri, bilgi otoyolları, elektronik ticaret gibi ortaya çıkan yeni gelişmeler ile toplumu ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan sanayi toplumunun ötesine taşıyan bir gelişme olarak da nitelenebilir (Selvi, 2012: 198-199).

Tüm dünyayı kısa sürede etkisi altında alan bilgi toplumunu önceki dönemlerden ayıran temel özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Arslankaya, 2007: 22 ve Zaim, 2005: 11):

- Bilgi toplumu, bilgiye dayalı toplumun gelişmesiyle ortaya çıkmıştır.
- Bilgi toplumunda örgütler, bilgi teknolojilerine dayalı olarak faaliyet gösterir.
- Bilgi toplumunda iş süreçleri verimlilik artışına dönüşmektedir.
- Bilgi toplumunun başarısı, bilgi teknolojilerinin kullanımındaki etkinlik ile ölçülmektedir.
- Bilgi toplumunda, pek çok ürün ve hizmet, bilgi teknolojileri ile iç içe girmiş durumdadır.

- Bilgi toplumu, sanayi toplumunun aksine çok merkezlidir.
- Bilgi toplumunun siyasal sistemi katılımcı demokrasidir.
- Bilgi toplumu, çok miktarda dayanıklı tüketim malı üreterek tüketen sanayi toplumunun tersine, yüksek düzeyde kitlesel bilgi üreten bir toplumdur.
- Sanayi toplumunda temel değerler maddi ihtiyaçların giderilmesi üzerine kurulmuşken; bilgi toplumunda, temel değerler amaçlara ulaşmanın verdiği tatminden kaynaklanmaktadır.

3.1.5.2. Bilgi Ekonomisi

1970’lerde batı dünyasında yaşanan ekonomik kriz, 1980’lerin başında neo-liberal iktisat politikalarının devreye girmesiyle sonuçlanmış, bu dönemde enformasyon teknolojilerine dayalı sanayi politikaları ile bilişim yatırımlarının çarpan etkisi istihdam ve büyüme üzerine olumlu etkiler yapmıştır (Kevük, 2006: 320).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde son yıllarda yaşanan bu gelişmeler, tüm ekonomik aktörleri derinden etkilemiş; iktisadi yapının bilgi temeli üzerine yeniden inşa edilmesiyle birlikte de bilgi, rekabetin temel unsuru olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır. Nitekim hem yönetim hem de ekonomi alanındaki araştırmacılar, post endüstriyel bir çağın gelişini haber vermişlerdir (Akgün vd., 2009: 203). Bilgi, günümüz ekonomilerinde stratejik üretim faktörü olarak ön plana çıkmaktadır. Bilginin bu denli önem kazanması, yaşadığımız çağın bilgi çağı adını almasına neden olurken, bilginin ekonomiye olan etkilerini inceleyen bir disiplin olarak da bilgi ekonomisi doğmuştur (Söylemez, 2006: 67).

Örgütlerde, üretim faaliyetlerinin artan bir şekilde bilgi kullanımını gerektirmesinden dolayı günümüzde ekonomi tanımlarında “Bilgiye Dayalı Ekonomi” veya “Bilgi Ekonomisi” kavramları kullanılmaya başlanmıştır (Saygılı, 2003: 5). Bilgi ekonomisi, “temel zenginlik kaynakları, doğal kaynaklar ve insan gücünden ziyade; bilgi ve iletişim olan yeni bir ekonomik sistem” olarak tanımlanabilir (Thomas, 1997: 7).

Diğer bir tanımla bilgi ekonomisi, bilgi ve yoğun bir şekilde öğrenme faaliyetlerine katılan işletme ve bireylerin, sosyo-ekonomik yapılarının olumlu bir değişim gösterdiği, fırsatlardan yararlanmanın ve belirli yeteneklere sahip olmanın önem kazandığı, öğrenme ve değişime dayalı birikim ve deneyimler tarafından yönlendirilen bir ağlar zinciridir (Kevük, 2006: 322).

Bilgi ekonomisini tanımlamaya yönelik yapılan bu tür değerlendirmelerde öne çıkan husus, bilginin içinde bulunduğumuz zaman diliminde, üretimden tüketime kadar uzanan sürecin her aşamasında geçmişteki etkisiyle karşılaştırılmayacak şekilde önemli olduğu noktasında toplanmaktadır. Bilgiye yüklenen bu görev, sanayi toplumunun temel yapı taşı olan “emek” ve “sermaye”nin yerini alan bir değer olarak görülmesinden kaynaklanmaktadır. Bilgi, artık son surat üretimin tek faktörü haline dönüşmekte böylelikle de hem sermayeyi hem de emeği bir kenara itmektedir (Drucker, 1993: 34).

Bilginin katma değer yaratmada ve rekabette en önemli unsur haline geldiği bilgi ekonomisinde güç, kapsamlı bilgi kaynaklarına sahip olan ülkelere ve örgütlere doğru kaymaktadır. Bilgi ekonomisinde örgütler, çalışabilmek için çok daha fazla veri ve teknik bilgiye gereksinim duymaktadır. Bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanamayan örgütler, bilgi ekonomisinde rekabet şanslarını yitirmektedirler (Öğüt, 2001: 49).

Çalışma hayatının ve ekonominin kurallarını değiştiren ve bilgi ekonomisini ortaya çıkaran gelişmelerin arkasında üç itici güç bulunmaktadır (Barutçugil, 2002: 25-27 , Ramadapu ve Lado, 1995: 115-127 ve Öztürk, 2009: 40);

1. Küreselleşme (Globalleşme): Ülkeler arası ticarete mal, hizmet ve bilgi alıp satılmasında hukuki engellerin ortadan kalkması yeni dünyanın ticari anlamda tek bir pazara dönüşmesini sağlamıştır. Pazarların küreselleşmesi ve artan yoğun rekabet, işletmeleri sınırlarını aşan faaliyetleri başarılı bir biçimde yürütebilmesini sağlayacak küresel işletme stratejilerini geliştirmeye zorlamıştır. İşletmeler küresel stratejilerini geliştirirken, stratejik ihtiyaçlarla bilgi teknolojilerinin uyumlaştırılmasına dikkat etmelidirler. Yöneticiler, rekabet avantajını sürdürebilmek için küresel işletme stratejilerinin temel dinamiklerini anlamak zorundadır.

2. Enformasyon/Bilgi Teknolojileri: Bu güç enformasyonun, sistematik kontrol başta olmak üzere, belli amaçlar çerçevesinde, iletilmesini, işlenmesini, saklanmasını ve bu faaliyetleri icra edecek yöntem, aygıt ve sistemlerin gerekli yazılımlarıyla birlikte geliştirilmesinin bilgi ve deneyimini ifade eder. Bugün enformasyon teknolojisi, zaman, mekân ve coğrafi uzaklık faktörlerinin getirdiği sınırlamaları da ortadan kaldırmayı; ses, görüntü, hareketli görüntü, veri biçimindeki enformasyon aktarımlarını tek ve esnek bir şebeke içinde bütünleştirmeye imkân veren bir boyut kazanmıştır.

3. Hisse Değeri: Bir firmanın borsa yoluyla piyasaya arz etmiş olduğu hisse senedinin toplam büyüklüğünü ifade etmektedir.

3.1.5.2.1. Bilgi Ekonomisinin Özellikleri

Bilgi ekonomisini, geleneksel ekonomiden ayıran özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Barutçugil, 2002: 28-29).

- Bilgi ekonomisi, kıtlık üzerine kurulmuş bir ekonomi anlayışını, bolluk temeline dayalı bir ekonomiye dönüştürmüştür. Ekonomide, tüm kaynaklar kullanıldıkça azalır veya biter anlayışına karşılık, yeni ekonominin temel kaynağı olan enformasyon ve bilgi paylaşıldıkça ve kullanıldıkça çoğalır.
- Bu ekonomide, örgütün çalışmasında ve başarılı olmasında kuruluş yerinin önem ve etkisi ortadan kalkmaktadır. Uygun teknoloji ve metotlardan yararlanılarak, sanal piyasalar ve sanal örgütler kurulmakta ve buralardan 24 saat tüm dünyaya hizmet ve fayda sunulmaktadır. Artık, nerede bulunduğunuz bir şey ifade etmemektedir. Adeta boşlukta sanal bir dünya yaratılmıştır.
- Yasaların, vergilerin, gümrüklerin yalnızca bir ulusal temelde uygulanması giderek daha da zorlaşmaktadır. Bilgi, talebin en yüksek ve engellerin en az olduğu yerlere doğru kolayca kaymaktadır. Enformasyonun ve bilgi varlıklarının sınırlandırılması, vergilendirilmesi ve gümrük işlemlerinden geçirilmesi gün geçtikçe zorlaşmakta, hatta imkânsız hale gelmektedir.
- Bilgi açısından zenginleştirilmiş ürün ve hizmetler, daha az bilgi içeren, benzer ürün veya hizmetlere göre fiyat olarak daha fazla prim yapmaktadır. Diğer bir ifadeyle, daha fazla bilgi yoğun ürün ve hizmetler sunan işletmeler, çok önemli bir rekabet üstünlüğü yakalamakta ve daha fazla kazanmaktadır.
- Ürün ve hizmetlerin, fiyatlandırılması ve değer kazanması büyük oranda içeriklerine ve ihtiyaçları karşılama derecesine bağlıdır. Bu sebeple aynı enformasyon veya bilgi, farklı zamanlarda farklı insanlar için farklı anlamlar ifade edebilir. Bunun bir sonucu olarak, bilgiye dayalı ekonomide fiyatlandırma ve değerlendirme süreci bilinen yöntemlerden farklı ve yeni yaklaşımlar gerektirebilmektedir.
- Sistemlere ve süreçlere aktarılan bilgi, çalışanların zihinlerinde olup onlarla birlikte işletmeden çıkıp gidebilecek bilgiye oranla daha yüksek bir potansiyel değere sahiptir. Bu gerçeğin farkına varılması, örgütlerin bilginin ele geçirilmesi, kurumsal hafızaya

kaydedilmesi ve ürün ile hizmetlerde içeriğe dönüştürülmesi gibi konularda giderek daha duyarlı olmasına ve daha fazla çaba göstermesine sebep olmaktadır.

- İnsan kapitali -yetkinlikler-, bilgiye dayalı bir örgütte yüksek değer taşıyan temel bir unsurdur. Buna rağmen, az sayıda firma yıllık faaliyet raporlarında ve finansal tablolarında yetkinlik düzeyini ele almakta ve değerini hesaplamaktadır. Bu anlayışın yanlışlığı, bilgi ekonomisinde giderek daha açık bir şekilde görülmektedir. İnsan kapitali, gerçekten çok değerlidir ve şirketlerin değerlendirilmesinde mutlaka dikkate alınmalıdır.

3.1.5.3. Bilgi Teknolojileri

Türkçemizde bilgi işlem sözcüğü, İngilizcedeki “data processing” veya “electronic data processing” terimlerine karşılık kullanılmaktadır. Bir organizasyondaki, verilerin ele geçirilerek bilgisayar ortamında depolanması, işlenmesi ve sonuçlarının dağıtılması ve saklanması gibi işlemlerin tamamını kapsamaktadır. Bilişim ise dilimizde Fransızcadaki “infonuatique” ve İngilizcedeki “informatics” kelimelerinin karşılığı şeklinde kullanılmıştır. Bu sözcüğe ek olarak yine yabancı dillerde “telematique”, “teleprocessing” vb. terimlerin kullanım zorunluluğu ortaya çıktığında, bilgi teknolojisi (information technology), daha genel bir terim olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle, bilgi teknolojileri (BT) teriminin dilimizde bilişim yerine ve daha genel bir terim olarak kullanımı uygun olacaktır (Oğrak, 2010: 3). Bu çalışmada bilgi teknolojileri (BT) ve bilişim teknolojileri (BT) kavramları literatürdeki benzerliklerinden dolayı aynı manada kullanılacaktır. İlgili literatür incelendiğinde, bilgi teknolojisi kavramlarının çok farklı şekilde tanımlandığı görülmektedir.

Bilgi teknolojileri ve buna bağlı olarak bilgi konusunda yaşanan gelişmelere tarihsel açıdan bakıldığında, öncelikli olarak yazının icadı karşımıza çıkmaktadır. Yazının bulunması sonucunda, bilgilerin kayıtlı hale gelmeye başladığı görülmüştür. Bu gelişmelerden sonra sırasıyla matbaanın keşfi, buharlı trenler, telgrafın ve telefonun bulunması gibi gelişmeler yaşanmıştır. Matbaa sayesinde, bilgiler çoğaltılarak geniş kitlelere ulaştırılmıştır. Buharlı tren ve ulaşım alanındaki ilerlemelerle birlikte, iletişim teknolojilerinde ortaya çıkan gelişmelerle bilgi dinamizm ve hareket kazanmıştır. İletişim unsurunun zirve noktası olan bilgisayarlarla da iletişim teknolojisi en üst seviyeye ulaşmıştır. Bilgisayarın icadı ve işletmelerde kullanılmasıyla birlikte, bilişim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler organizasyonların yapısında köklü değişikliklere sebep olmuştur (Gökçe, 2006: 35). Bilgi teknolojilerinin, yenilikçi organizasyonlar tarafından, iş yapma süreçlerini yeniden yapılandırmayı mümkün

kılmak ve bazı durumlarda faaliyetlerini yönetirken radikal bir şekilde kullandıkları yolu değiştirmek için yararlanıldığı görölmektedir (Varian ve diğerleri, 2004: 1).

İnsanlığın, bilgi teknolojilerine gereksinim duymasının temel sebebi, sosyal yapının giderek büyümesi, karmaşıklaşması ve çevre ile etkileşiminin giderek çoğalmasıdır. Bilgi teknolojileri, işletmecilik hayatında “başarıyı veya başarısızlığı” ortaya koyan bir güç şeklinde gelişmiştir (Öğüt, 2003: 123).

Bilgi teknolojileri; kavram olarak, verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere ulaşılması, saklanması ve iletilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli bir şekilde yapılmasına imkân tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir terimdir (Bensghir, 1996: 39). Benzer şekilde bilgi teknolojileri, bilginin toplanmasında, işlenmesinde, depolanmasında, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilip kullanıcıların hizmetine sunulmasında kullanılan teknolojidir. Bu teknolojiye kullanılan en önemli araç ise bilgisayarlardır (Dağ vd., 2011: 4).

Bilgi teknolojileri; sesli, resimli, yazılı ve sayısal verilerin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtımını yürüten mikro-elektronığe dayalı hesaplama ve iletişim teknolojilerini içerir. Bu çerçevede, başta bilgisayarlar ve bunlara destek sunan girdi ve çıktı donanımları olmak üzere faks, mikrografik, telekomünikasyon, doküman doldurma ve hazırlama makineleri ve basım makineleri vb. donanımlar bilgi teknolojileri terimi içinde yer almaktadır (Oğrak, 2010:5).

Bilgi teknolojileri beş farklı şekilde sınıflandırılabilir (Yahyagil, 2001: 6):

- 1- İletişim sistemleri,
- 2- Ticari işlemler sistemi,
- 3- Karar destekleme sistemleri,
- 4- Yönetimsel bilgi teknoloji sistemleri,
- 5- İdari destek sistemleri,

Bu sınıflandırmadan anlaşıldığı üzere bilgi teknolojileri, tek bir uygulamayı, belli bir donanımı veya yazılımı değil bütün bu unsurları bir biri ile uyumlu bir şekilde birleştirerek etkin biçimde iş görmeye imkân sağlayan bütüncül bir oluşumu meydana getirir (Tahirov, 2008: 102). Bilgi teknolojileri, bilgisayar ve iletişim teknolojilerini (donanım) ve verileri, yönetim için gerekli bilgiye dönüştürmeye olanak sağlayan yol ve teknikleri (yazılım) içeren bağlantılı ve etkileşimli teknolojiler olarak da tanımlanmaktadır. (Öğüt, 2003: 163).

Bilgi teknolojileri, işletmelerin rekabet ettiği endüstride önemli değişikliklere kaynak teşkil etmiştir. Bilgi teknolojileri vasıtasıyla rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen yöneticilerin bu teknolojin getirdiği değişimlerin ne olduğunu bilmeleri ve kavramaları gerekir. Bilgi teknolojilerinin endüstriyel alandaki etkileri mal ve hizmetler de görülür. Genelde ürünlerin fiziki ve bilgi olmak üzere iki ayrı yönü bulunmaktadır. Bilgi yönü, bir ürünün özelliklerini, kullanım şeklini ve destek şartlarını açıklar, fiziksel yönü ise malın somut, şekilsel formudur. Önceleri bir ürün fiziksel açıdan önemli görülürken, günümüzde ise bilgi teknolojilerinin kullanımıyla birlikte bilgi yönü daha ağır basar hale gelmiştir. Ürünlerin büyük bir kısmı işlevlerini yerine getirirken bilgiyi kullanmakta ve ürünlerin verimlilikleri bilgi teknolojilerinin kullanılmasıyla sağlanmaktadır. Bilgi teknolojilerinin etkilerinin hissedildiği bir alanda pazarlardır. Bilgi teknolojilerinde ve ürün yapılarındaki yaşanan gelişmeler pazarlarında buna paralel olarak değişmesini sağlamıştır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 151).

Bu doğrultuda bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler sonucunda ortaya çıkan bilgi ağları, pek çok pazar ve endüstrinin doğmasına kaynak teşkil etmiş, elektronik ticaret olgusunun gelişmesine imkân tanımıştır. Bilgi teknolojileri sayesinde, firmalar mal ve hizmetlerini değişik yerlerde ve çok uzak bölgelerde tanıtmaya ve pazarlama fırsatına kavuşmuşlardır. Satıcı ve alıcıların elektronik ortamda kolayca buldukları bu elektronik pazarları en etkili şekilde kullanabilen firmalar da rekabette üstünlük sağlamıştır (Şen, 2010: 290).

Bilgi teknolojileri pazarlamayla birlikte üretim süreciyle de ilgilenmektedir. Bilgi teknolojileriyle ekonomi arasındaki ilişki, bilgi teknolojilerinin üretim uygulamaları üzerindeki etkilerinden ileri gelmektedir. Bilgi teknolojilerinden faydalanarak, üretim maliyetleri düşmüş, esneklik ve standardizasyon geçerli kılınmış, küçük üretim miktarlarından ölçek ekonomilerinin üstünlüklerini yaratma imkânı ortaya çıkmıştır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 152).

Yaşanan tüm bu gelişmeler şunu ortaya koymaktadır ki; bilgi teknolojilerinden etkin bir şekilde faydalanma, toplumsal, kurumsal ve bireysel fırsatları ortaya çıkarabilmektedir. Bu fırsatları sıralayacak olursak;

- Bireyin sürekli eğitilmesi ve talep edilen işgücü konumuna gelmesi,
- Kurumsal işlevlerinin otomasyonu ve sosyal canlılığın sağlanması,

- Yerel ölçekteki pazarlarla yetinmeyip, küresel fırsatları takip eden bireylerden meydana gelmiş yenilikçi bir toplumsal yapıya ulaşılması olarak belirtebiliriz (Öğüt, 2003: 166).

3.1.5.3.1. Bilgi Teknolojileri Planlaması

Yapılan bu açıklamalar şunu göstermektedir ki; bilgi teknolojileri örgütlerin başarı ve başarısızlığını belirleyen çok önemli bir etkidir. Örgütün başarılı olması kapsamlı bir şekilde hazırlanmış bilgi teknolojisi stratejik planlaması ile mümkündür (Öğüt, 2003: 124). Stratejik planlama, işletmenin geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyon ve hedeflerini ortaya koyup, faaliyet gösterdiği çevrede ve sektördeki durumunu dikkate alarak, kurum içinde uygulanması mümkün olan alternatiflerden birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır (Şahin, 2006: 72). Bu açıdan “bilgi teknolojileri kullanımında stratejik planlama” ya yönelik altı temel kural aşağıdaki gibi sıralanabilir (Öğüt, 2003: 126).

- 1- İlk olarak yapılacak işe ve başarılması gereken faaliyetlere odaklanılmalı,
- 2- Bilgi teknolojilerine yönelik yatırım imkânı ve alternatifler rasyonel bir şekilde değerlendirilmeli,
- 3- Olası riskler tanımlanmalı ve risk yönetimi için gerekli hazırlıklar yapılmalı,
- 4- Gereksiz teknolojik değişimlerden uzak durulmalı,
- 5- İleriye yönelik planlama yapılmalı,
- 6- Bilgi teknolojileri ile ilgili tüm örgütsel birim ve personelin katkısı ve kararlılığı sağlanmalıdır.

3.1.5.3.2. Bilgi Teknolojilerinin Özellikleri

Örgütsel açıdan bakıldığında bilgi teknolojilerinin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Turunç, 2006: 31);

- Bilgi teknolojilerinin itici gücü, bilgi ve bilgiyi işleyen bilgisayarlar ve bu çerçevede mikro elektronik alanında yaşanan gelişmelerdir.
- İletişim teknolojileri, bilgi teknolojilerinin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Bilgi teknolojileri, iş ve örgüt yaşamının kapsamını değiştirmiş, coğrafi ve zamansal sınırlara yeni anlamlar yüklemiştir.
- Bilgi teknolojileri, örgütün tüm birimlerinde kullanılmaktadır.

- Bilgi teknolojileri ile teknolojik yetenekler sürekli artmakta ve buna paralel maliyetler sürekli düşmektedir.
- Bilgi teknolojileri, örgütlere hayati değere sahip büyük imkânlar sunabilmektedir.
- Bilgi teknolojileri, stratejik başarı için çok önemli bir yere sahiptir.
- Bilgi teknolojileri, uzun vadeli yatırımları gerektirir.
- Bilgi teknolojileri, güçlü bir alt yapı ve sürekli yenilenmeyi gerektirir.
- Bilgi teknolojileri, temelde bilgi toplama, saklama, işleme, elektronik dağıtım ve nakletme işlevlerini yerine getirerek hizmet sunar.
- Bilgi teknolojileri, donanım, yazılım ve veri tabanı olmak üzere üç alt elemana sahiptir.
- Bilgi teknolojileri, örgütlere çok önemli stratejik avantajlar sunar. Ancak bu avantajları anlamak için bilgi sistemlerinin örgütlerde oynadıkları rolleri bilmek ve kavramak gerekir.

3.2. Bilgi Yönetimi

Bilginin ortaya çıktığı ilk günden bugüne kadar geçen sürede, insanlık bilgiden daha fazla yararlanmak için bilgiyi kullanmak istemiştir. İşte bu bağlamda bilgi ve bilgi yönetimi çok daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Bilginin değer kazandığı ve bilgi teknolojilerinin yeni toplumsal ve örgütsel yapıyı biçimlendirmede etkin görev üstlendiği (Öğüt, 2003: 115) bilgi toplumu ile birlikte ortaya çıkan değişimler aynı zamanda ekonomik anlamda da yeni gelişmelerin yaşanması sağlamıştır. Yeni ekonominin ortaya çıkardığı yeni toplum düzeninde, bireylerin ve örgütlerin sosyo-ekonomik durumlarını bilgiye ulaşma kapasitesi, bilgi süreçlerine katılma olanakları ile bilgiden yararlanmada ki etkinlik düzeyleri belirlemektedir. Bilginin öneminin arttığı böyle bir ekonomik ve toplumsal yapı içerisinde faaliyet icra eden örgütler; ancak bilgi kaynaklarını belirleme ve değerlendirme, yeni örgütsel bilgi üretme, bilgi edinme ve geliştirme, bilgiyi paylaşma ve kullanma noktalarında başarılı oldukları (Kalkan ve Keskin, 2005: 174), yani bilgiyi yönetebildikleri takdirde yaşamlarını sürdürebilecekleri gerçeği ortaya çıkmıştır.

3.2.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Yönetim bilimi açısından değerlendirdiğimizde içinde yaşadığımız yüzyılın en önemli iki kavramı bilgi ve teknolojidir. Bilgi, kurum ve işletmelerin en az sermaye kadar önemli yeni üretim faktörü, teknoloji ise onun ayrılmaz bir parçasıdır. Bundan ötürü çağımıza bilgi

çağı, toplumumuza bilgi toplumu, insanlarımıza ise bilgi çalışanı denilmektedir. Böyle bir dönemde bilgi yönetimini kurumsal yönetimin en önemli unsuru olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır (Selvi, 2012: 202). Bilgi ve yönetim, temelde bir araya gelmeleri zor olan iki kavramdır. Ancak bilginin, günümüzde rekabette üstünlük sağlayan önemli bir kurumsal kaynak olarak görülmesiyle birlikte yönetilmesi zorunluluğu da ortaya çıkmıştır (Özdemirci ve Aydın, 2007: 167).

Örgütsel bir yapı, birçok farklı faaliyetten ve hiyerarşik basamaktan oluşur. Yöneticiler, üretim, satış, pazarlama, Ar-Ge, satın alma vb. faaliyetleri planlamak, organize etmek, yönlendirmek, kontrol etmek ve bu faaliyetlerle ilgili kararlar almak durumundadırlar. Yönetimin yaptıkları tüm bu faaliyetlerde ki başarısı, tam ve doğru bilgilere ihtiyaç duydukları zamanda ulaşmaları ile mümkündür. Bu ise örgütte bilginin iyi bir şekilde yönetilmesiyle sağlanabilir (Selvi, 2012: 203).

Bilgi yönetimi, 1990'lı yıllarda popüler olmaya başlamış günümüzde sıkça karşılaştığımız bir kavramdır. Birçok yazı, araştırma ve kitaba konu olmuştur. Bilgi temelinde şekillenen çağdaş iş çevresinde, bilgi temelli örgütlerin ihtiyaçlarına başarılı bir şekilde cevap verecek bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Efiloğlu, 2006: 71). Bilgi yönetiminin, literatürde yapılmış bazı tanımlarına aşağıda yer verilmiştir.

Bilgi yönetimi, örgütsel amaçlara etkin bir biçimde ulaşabilmesini için kişi, grup ve örgütteki bilginin kolektif ve sistematik olarak elde edilmesi, paylaşılması ve uygulanmasına imkân tanıyan yeni bir disiplindir. Bilgi yönetimi, kişiler, gruplar ve örgütün tümü için geçerlidir (Demirel ve Seçkin, 2008: 110).

Bilgi yönetimi, etkili karar almaya, mal ve hizmet üretim sürecinde yeniliğe, iş değeri yaratmak için pazara uyum sağlamaya ve rekabette avantaj yakalamak için, bilgiyi itici bir güç olarak kullanma sürecidir (Salleh, 2002: 458).

Wigg (1997:8); bilgi yönetiminin amaçları açıklayarak bir tanım geliştirmiştir. Wigg, bilgi yönetiminin amaçları; “organizasyonun mümkün olduğunca rasyonel eylemler gerçekleştirmesini sağlayarak, uygulanabilirliğini ve örgütün genel başarısını güvence altına almak ve örgütün bilgi varlıklarının gerçek değerini ortaya çıkarmak” şeklinde açıklamaktadır.

Beijerse ve Uit, bilgi yönetimi kavramını; “stratejik bir motivasyonla, bilgi çalışanlarının gelişimlerini sağlamak, veri ve enformasyondan yararlanma kabiliyetlerini

iyileştirmek gayesiyle bu veri ve enformasyona anlam yükleme sürecini de kapsayacak şekilde örgütsel hedeflerin başarılmasıdır” şeklinde tanımlamıştır. Yazarlar, yapmış oldukları bu tanımda geçen kavramları da şöyle açıklamışlardır (Beijerse ve Uit, 1999: 102);

- **Örgütsel hedefler:** Bir örgüt için satışların artması veya kâr düzeyini artırmak ya da rekabet üstünlüğü hedef sayılırken, bir başka örgüt için müşterilerine daha kaliteli hizmet sunmak veya çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını karşılayarak memnuniyeti artırmak hedef olabilmektedir.
- **Stratejik motivasyon:** Bilgi yönetimi ile ilgili politikaların, stratejik bir şekilde uygulamaya konulması oldukça önemlidir. Strateji, politikanın uygulama düzeyinin test edilmesinde önemli bir göreve sahiptir.
- **Çalışanların bilgi gereksinimlerini karşılamak ve motivasyon:** Bilgi yönetimi, çalışanlarını bilgiye ulaşma noktasında motive etmeli ve yaptıkları işleri kolaylaştırarak onları rahatlatmayı amaçlamalıdır. Bu açıdan motivasyon, yönetimin yerine getirmesi gereken bir sorumluluktur.
- **Veri ve enformasyon yorumlama kapasitesi:** Veri ve enformasyona anlam yükleme, bilgi yönetimi sürecinin çok önemli bir unsurudur.
- **Örgütsel kaynaklar:** Çalışanları teşvik etmek ve motive etmekte kullanılan örgütsel kaynaklar aslında örgütsel yapının kendisidir. Bu yapının bir unsuru olarak, örgüt kültürü, çeşitli yönetim biçimleri, belirli sistem ve işlemler bilginin altyapısını oluşturmaktadır.

Bir süreç olarak ele alındığında ise bilgi yönetimi, “hayati öneme sahip bilginin açık ve sistematik bir biçimde yönetilmesi ve bu bilginin yaratma, organize etme, dağıtma, kullanma ve işleme süreci ile birleştirilmesidir” (Skyrme ve Amidon, 197: 28), şeklinde tanımlanabilir.

Yine, bilgi yönetimi için, “örgütteki ortak beceri ve zekânın kullanılarak, örgütsel öğrenmenin devamlı hale getirilmesi ve böylelikle yeniliğin teşvik edilmesi süreci” ifadesi de kullanılmıştır. Bu tanıma göre bilgi yönetiminin asli görevi, örgütsel yeniliği geliştirmektir (Kalkan ve Keskin, 2005: 182).

Genel olarak bilgi yönetimi, bir örgütün, amaçları doğrultusunda değerini artırmak, rakipleri ile arasındaki gelişim farkını kapamak ve piyasa şartlarında ortaya çıkan rekabete direnebilmek için, örgüt dışından veya içinden her türlü bilgi kaynağını kurumun faaliyetleri ile bütünleştirerek toplaması, düzenlemesi, çalışanların her birine ulaştırması, dolayısıyla

kişisel ve kurumsal verimliliğe katkı sağlanmasıdır. Özetle bilgi yönetimi, bilgi, iletişim ve insan kaynaklarının uyumlu ve düzenli bir şekilde aynı ortam içerisinde yönetilmesidir.

Yapılan tüm bu tanımlardan anlaşılacağı üzere bilgi yönetimi, kurumsal hedeflere ulaşabilmek için, uygun ve lüzumlu bilginin belirlenmesi, analize tabi tutulması ve sonrasında bilgi varlıklarını geliştiren faaliyetlerin planlanmasını ve denetimini kapsar. Öte yandan bilgi yönetimi, sadece bilgi varlıklarını yöneten bir süreç değildir. Bununla birlikte bilginin geliştirilmesini, korunmasını, kullanılmasını ve paylaşılmasını da kapsayan bir süreçtir (İpçioğlu, 2004: 26).

Bilgi yönetimin yapılan tanımlarında bakıldığında, ortaya çıkan ortak özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Levett ve Guenov, 2000: 260-261);

- Örgütün düşünce yapısını kullanmalı, yeni fikirler ortaya çıkarmalı ve yeniliği (inovasyon) teşvik etmelidir,
- Gerektiği yerde ve zamanda istenen kişi tarafından yararlanılması için tecrübe ve anlayışı yakalamalıdır,
- Bir bireyin aklındaki iş yapma bilgisini veya fiziksel olarak kayıt altında tutulan uzmanlık kaynaklarını bulma ve kullanma kolaylığı sağlamalıdır,
- İşbirliğini, bilgi paylaşımını ve sürekli öğrenmeyi teşvik etmelidir,
- Karar alma ve planlama kalitesini iyileştirmeli, verimliliği artırmalıdır,
- Zihinsel varlıkların katılımını ve değerini anlamalı ve onların değerini, kullanımını ve etkinliğini artırmalıdır.

3.2.2. Bilgi Yönetiminin Unsurları

Bilgi yönetimi, örgüt için çok önemli bir yere sahip olan enformasyonu ve bilgiyi ele geçirip, sınıflandıran ve paylaşılmasını sağlayan bir sistemdir. Bilgi yönetiminin, örgütlerdeki işlerliğini sağlayan ve etkinliğini arttıran bu adımların sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesi için dört temel unsurun eş zamanlı olarak yapılandırılması gerekir. Bu dört temel unsur, aşağıdaki Şekil 5'de görüleceği üzere teknoloji, liderlik, kültür ve ölçümdür (Kurt, 2004: 41).

Şekil 5. Bilgi Yönetiminin Unsurları



Kaynak: Finerty, 1997: 101

1. Teknoloji: Örgütlerde bilgi yönetiminin uygulanabilmesi için en gerekli temel unsurlardan birisi teknolojidir. Teknoloji, örgütlere kolay bir şekilde enformasyon toplama özelliği ile tecrübe ve faaliyetlerinden doğan bilgileri saklama ve depolama imkânı vermektedir. Böylelikle hem işletme içinde hem de işletme dışından gelen enformasyon ve bilgiler, teknoloji vasıtasıyla sınıflandırılıp, depolanarak işlevsel faaliyetlere yön veren stratejilerin belirlenmesinde temel girdi olarak kullanılırlar. Teknoloji, bilgi yönetimi için bir amaç değil, bir araçtır. Dolayısıyla; sadece teknolojiye yapılan yatırımlarla başarılı bir bilgi yönetimine sahip olunamaz. Başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması; çalışanların, iş süreçlerinin ve bilişim teknolojilerinin en iyi yönetimini gerektirir (Swan vd., 1999: 270). Bilgi yönetiminin temel unsuru olan teknoloji, iş istihbaratı, işbirliği, bilgi keşfi, bilgi haritalama, bilgi teknolojileri, fırsat yaratma, bilgi depolama, bilgi transferi ve güvenlik gibi konuları kapsar. Aynı zamanda teknoloji, bireylerin karşı karşıya gelmeden bilgiyi doğrudan paylaşmaları için de araçlar sağlar (Kurt, 2004: 41). Bununla birlikte teknoloji, bilgi yönetiminin daha kapsamlı ve etkin bir şekilde uygulanmasına imkân tanıdığı için de bilgi yönetiminin asla vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir.

2. Liderlik: Teknoloji, bilgi yönetimi için bir şart olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Bilgi yönetiminin, başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için belki bilişim teknolojilerinden daha da önemli unsur, üst yönetimin liderliği ve desteğidir. Örgüt içinde, üst yönetimin bilgi yönetiminin yararları konusunda kesin bir inancı yoksa veya üst yönetim bilgi yönetiminin uygulanması aşamalarında kararlılığını

yansıtmıyorsa; bu işletmede bilgi yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanması ya da beklenen faydaları sağlaması pek mümkün olmayacaktır (Şahin, 2009: 31). Bilgi yönetimini karmaşık bir yapı olarak kabul edersek, liderlik ve yönetim becerileri bilgi yönetiminin başarısı açısından yaşamsal bir öneme sahiptir (Goll vd., 2007: 163). Etkin liderlik ve yönetim sergileyerek çalışanların bilgi paylaşımları teşvik edilir ve motivasyonları artırılır. Bu motivasyonları artırılmasıyla birlikte bilgi yönetiminde etkinliğe bağlı olarak örgütsel etkinliğin artırılması da sağlanır (Cruz, vd., 2009: 478).

3. Kültür: Kültür, örgütleri içerisine alan toplumsal çevre koşullarının önemli unsurlarından birisi olduğu için, örgütlerin hayatta kalma ve büyümelerini geniş ölçüde etkiler (Bakan vd., 2004: 11). Örgüt kültürü ise bir grubun dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili belirli sorunların üstesinden gelmeyi öğrenirken bulduğu, keşfettiği veya geliştirdiği bir takım temel varsayımlardır. Bu varsayımlar değerli kabul edilebilecek kadar işe yarar olduklarından dolayı yeni katılan personellere, aynı problemlerle karşılaştıkları zaman, doğru şekilde düşünmek, algılamak ve hissetmek için öğretilir sunarlar (Eren, 1998: 86). Örgütsel kültür üzerinden işletmenin sahip olduğu bilgi birikimini yine işletmenin amaçları doğrultusunda yöneltme, sinerji oluşturur ve sistematik bir şekilde yönetimi daha kolaylaştırır. Bunun için çalışanların gönüllü katılımlarının sağlanarak, bilgiye odaklı motivasyon ve teşviklerle bilgiyi önemseyen bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Sözbilir, 2013: 92).

4. Ölçüm: İşletmeler; bilgi yönetimini uyguluyor olmanın yanında, yapılan uygulamaların etkinliğini ve verimliliğini de yaptığı ölçümlerle kontrol ediyor olmalıdır. Bu ölçümlerde, ortaya çıkan aksamalar tespit edilip düzeltilmelidir. Ölçüm sayesinde, bilgi yönetiminin faydaları tespit edilip somutlaştırılır ve uygulamalardaki aksamalar giderilerek iyileştirmeler mümkün hale getirilir (Şahin, 2009: 32).

Sonuç olarak; örgüt yöneticileri, etkin bir bilgi yönetimi sistemi kurup uygulamak istiyorlarsa işletme personeline bu konuda liderlik yapıp, uygun bir örgütsel kültür oluşturmanın yanında, ürünlere katma değer yaratacak bilgi yönetimi sistemine uygun bir teknolojik altyapının kurulması ve kullanılması yolunu da tercih etmelidirler.

3.2.3. Bilgi Yönetiminin İlkeleri

Bilgi yönetimine yönelik olarak yapılan çalışmalar sonucunda, Davenport (1996) tarafından on temel ilke ortaya konulmuştur. Bu ilkelerin her biri içeriği ve değindiği konular açısından tartışılabilir olmakla birlikte, bugün birçok işletmenin karşısına bu ilkeler

çıkabilmektedir. Bu sebeple işletmeler, bilgi yönetimine yönelik hazırlamış oldukları planlarında ve uygulamalarında bu ilkeleri dikkate alarak başarıya ulaşabilirler. Bilgi yönetiminin on temel ilkesini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (İpçioğlu ve Erdoğan, 2005: 92-93, Barutçugil, 2002: 84-88 ve İpçioğlu, 2004: 28-29).

1. Bilgi yönetimi pahalı olduğu gibi bilgisizlikte pahalıdır: Bilgi yönetimi, pahalı bir süreç olmakla birlikte bilgi yönetiminin var olmamasının da karşılığını bilmek gerekir. Örneğin, bir örgütte kilit personellerin bildiklerini unutmaları veya işten ayrıldıklarında, müşteri sorunlarına hızlı cevap verememenin maliyeti nedir? Örgütler, nasıl kalitenin maliyetini belirlerken kalitesiz ürünlerin ve hizmetlerin maliyetini de belirliyorlarsa, aynı şekilde bilginin değerini belirlerken bilgisizliğin de maliyetini ölçmeye çalışmalıdırlar.

2. Etkili bilgi yönetimi, insanların ve teknolojilerin ortak çözümlerini gerektirir: Bilgi teknolojileri çoğunlukla bilginin ele geçirilmesine, saklanmasına, dönüşümüne, dağıtımına ve akışına yardım ederken, insanlar da karar vermek için kendine has şekilde bilgiyi yorumlayarak ve sentezleyerek büyük resme dönüştürürler. Veri ve enformasyon ancak insanlar tarafından yorumlanarak anlamlı hale getirilir ve bilgiye dönüştürülür. Böylece anlamlı hale gelen bilgiyi, işletmeler kendi faydalarına kullanabilirler.

3. Bilgi yönetimi, ileri derecede politiktir: Eğer bilgi güç, para ve başarı anlamına geliyorsa, bilgiyi ele geçirmek için de lobi faaliyetleri, politik oyunlar ve kapalı kapılar arkasında pazarlıklar olacaktır. Eğer bilgi yönetimi girişimlerinde politika oluşturulmazsa, örgüt daha sonra bilginin değerini kavrayamayabilir. Bu sebeple, bilgi yönetiminde etkinlik sağlamak için bir bilgi politikasının geliştirilmesi gereklidir.

4. Bilgi yönetimi, bilgi yöneticilerini gerektirir: Bir örgütte emek, sermaye gibi temel kaynakların başarılı yönetimi için çeşitli fonksiyonel birimler bulunmaktadır. Aynı şekilde bilgi için üst düzey yönetim seviyesinde bulunan personele sorumluluk verilmedikçe, bilgi de iyi yönetilemeyecektir. Bir işletmede bilginin ele geçirilmesi, sınıflandırılması, bilgi yönlü teknolojik altyapısının kurulması ve bilgi kullanımının kontrol edilmesi görevlerinin yerine getirilmesi üst düzey sorumluluk gerektirir. Bu sebeple, birçok işletmede bilgi yönetimi için üst düzey sorumluluk gerektiren “Bilgi Müdürleri” (Chief Knowledge Officers = CKOs) pozisyonu oluşturulmuştur. Bununla birlikte de bilgi yöneticileri, sözleri ve davranışları ile başkalarından daha “bilgili” olduklarını ima etmemeleri de oldukça önemlidir.

5. Bilgi yönetimi, modellerden çok bilgi haritalarından, hiyerarşiden çok bilgi piyasalarından yararlanır: Bilgiye ait bir hiyerarşik model veya yapı ortaya koymak için bilgi yönetiminin büyük bir ansiklopedi gibi bilgiyi toplaması ve sınıflandırması çoğu işletmeye cazip gelebilir. Ancak, işletmelerin birçoğu örgüt yapıları içinde bilgi piyasasının işlemesine ortam hazırlayarak bilgiyi kullanıcılarının isteklerine uygun biçimde sağlamakta ve düzenlemektedirler. Geniş bir veri tabanı veya bilgi kaynakları sözlüğü, işletmelerin ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin, veri modellemesi uygulamasının başarısızlığı bunun en önemli kanıtıdır. Bununla birlikte, pazar veya müşteri bilgilerine sahip basit bilgi haritaları başarıyı yakalamaktadır. Bilgi haritaları sayesinde, bilgi kullanıcıları aradıkları bilgiyi nerede ve hangi spesifik terimlerle kolayca bulabileceklerini görmektedirler.

6. Bilgiyi, paylaşmak ve kullanmak genellikle doğal olmayan hareketlerdir: Bireylerde kendilerine has bilgileri saklamak ve başkalarının bilgisinden de şüphe duyma eğilimi vardır. Bireyler, genelde kendilerine ait bilgilerinin değerli olduklarını düşünüp, başkalarıyla paylaşmak istemeyebilir veya kendi işi bilgi yaratmak ise birey, başkalarının bilgisini kullanarak riske girmek istemeyebilir. Fakat bilgi kullanıldıkça örgüte katkı sağlayacak ve bilgiler paylaşıldıkça yeni bilgiler elde edilecektir. Bu sebeple, örgütteki çalışanlar, bilgi yöneticileri tarafından bilginin paylaşması ve kullanılması konusunda teşvik ve motive edilmelidirler.

7. Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerini geliştirme anlamına gelir: Kapsamlı bir bilgi yönetimi süreci oluşturmak oldukça önemlidir. Bununla birlikte, bilgi birkaç spesifik iş sürecinde yoğun bir biçimde üretilir, kullanılır ve paylaşılır. Bu spesifik süreçler, işletme ve endüstrilerde değişiklik göstermekle birlikte, pazar araştırması, ürün tasarımı ve gelişimi, sipariş hazırlama ve fiyatlandırma gibi süreçler çoğu işletmeler tarafından kullanılmaktadır. Eğer bilgi yönetimi üzerinde gerçek geliştirmeler veya iyileştirmeler yapılmak isteniyorsa, bu anahtar iş süreçleri üzerinde değişim yapılmalıdır.

8. Bilgiye ulaşmak sadece başlangıçtır: Bilgi kullanıcıları, bilgi ile ilişkili konularda ondan tekrar faydalanmak istiyorlarsa daha aktif olmalı ve bilgiyi yararlı formatlar haline dönüştürmelidir. Çünkü bilgiye ulaşmak önemli ama yeterli değildir. Başarılı bir bilgi yönetimi, dikkat ve ilgiyi de beraberinde getirmektedir.

9. Bilgi yönetimi, hiçbir zaman son bulmaz: Bilgi yönetimi, tek seferlik bir faaliyet değildir. Bilgi yönetimi, finansman ve insan kaynakları yönetimi gibi süreklilik gösteren bir yönetim işidir. Bilginin hiçbir zaman tamamen yönetildiği bir

zaman dilimi yoktur. Bunun nedeni, gerekli olan bilgi türlerinin sürekli değişmesidir. Yeni teknolojiler, yönetim yaklaşımları, müşteri istek ve ihtiyaçlarının gelişimi gibi değişiklikler yaşandıkça, örgütlerde bu değişime ayak uydurmak için stratejilerini, örgüt yapılarını, ürün ve hizmet bileşenlerini aynı şekilde değiştirmek zorundadırlar.

10. Bilgi yönetimi, bir bilgi sözleşmesini gerektirir: Birçok işletmenin veya çalışanlarının sahip olduğu bilgiler açık bilgi değildir. Çalışanların zihinlerinde sakladığı bilgiler, bilgisayarlarda saklanan bilgiler, yöneticiye danışmanlık yapanların bilgileri gibi konularla ilgili durumlar için, çok az sayıda işletmenin bir politikası vardır. Çalışanlar işlerini değiştirebilirler, işletmeye danışmanlık hizmeti veren firma rakip işletmelere de danışmanlık yapabilir. Eğer bilgi, örgüt için gerçekten değerli bir kaynaksa, bilgi yönetiminin yasal boyutlarına önem göstermek gerekecektir. Tüm bu konuların hukuksal yönleriyle ilgili entelektüel varlık hukuku, hızlı bir şekilde gelişim göstermektedir.

Buraya kadar açıklanan ilkeler göz önüne alındığında, örgütlerde bilgi yönetiminin çok farklı ve yeni konular ile problemlerin gündeme gelmesine yol açacağı söylenebilir. Bu problemleri ortadan kaldırmak bilgi yöneticisinin temel uğraşı haline gelmelidir (Barutçugil, 2002: 89).

3.2.4. Bilgi Yönetiminin Amacı

Küreselleşmenin etkileri ile birlikte 21. yüzyılın; toplumsal, ekonomik, politik, kültürel ve teknolojik değişimleri de beraberinde getirerek, bilgi ve bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanımını ve süratle tüketimini gerçekleştireceği düşünülmektedir. Yaşanmakta olan bu değişime hazırlıklı toplumlar, bilgi ve bilgi teknolojilerinden en üst düzeyde yararlanarak bu çağın kendilerine yüklediği farklı sorumlulukları ve beraberinde getireceği problemleri en aza indirebilir ve hatta ortadan kaldırabilirler. Bu fırsatları değerlendiren işletmeler ise nihai hedefleri olan minimum maliyetle maksimum kâra ulaşarak, çağa uygun örgüt yapıları ve daha verimli kurumları ile etkili performans ya da yüksek performans ideallerine ulaşabilirler (Erdoğan, 2006: 78).

Bilgi yönetimine yönelik uygulamalar incelendiğinde, işletmeden işletmeye farklılıkların olduğu görülecektir. Fakat genel manada bilgi yönetiminin amacı, örgütün sahip olduğu bilgi potansiyelinden en üst seviyede yararlanmaktır. Diğer bir ifade ile bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri, örgütün sahip olduğu entelektüel sermayeyi en iyi

şekilde değerlendirmek, bilgi varlıklarını en etkin biçimde kullanarak bunlardan en yüksek verimi sağlamaktır (Zaim, 2005: 93).

Bilgi yönetiminin bir diğer amacı; karar almayı, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi sağlayabilmek ve hızlandırmak için, örgüt bünyesindeki örtülü bilgiyi açığa çıkarmak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak örgütün verimine katkı sağlayacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırılmasını sağlamaktır (Özdemirci ve Aydın, 2007: 167).

Bollinger ve Smith ise bilgi yönetiminin temel amacını, kendisini meydana getiren her bir parçanın toplamından daha güçlü, daha değerli ve rakiplerine göre daha rekabetçi bir örgüt yapısı oluşturmak için çalışanlarının uzmanlık ve özgün bilgilerini ölçebilen, depolayan, kullanan ve ticarileştirebilen bir “öğrenen örgüt kurmaktır” şeklinde ortaya koymuşlardır (2001: 10).

Bu açıklamalardan sonra bilgi yönetiminin genel amaçlarını;

- Örgüt içinde yeni bilginin üretilmesi,
- Dış kaynaklardaki değerli bilginin örgüte kazandırılması,
- Örgütsel kararlarda ulaşılabilir bilginin kullanılması,
- Bilginin dokümanlar, veri tabanları ve yazılımlar aracılığı ile (yani mevcut örgütsel bilgi varlıkları ile) sunulması,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesinin kolaylaştırılması (daha makro düzeyde),
- Örgütün birimleri tarafından oluşturulan bilginin veya diğer örgütlerdeki benzer bilgilerin, birimler arası transferinin gerçekleştirilmesi,
- Örgütsel bilginin kıymetlendirilerek entelektüel sermayeye dönüştürülmesi ve bilgi yönetimi sayesinde ölçülmesi,
- Bilgi varlıklarının değerinin en iyi şekilde anlaşılması,
- Rekabet gücünün arttırılmasına katkıda bulunulması,
- Karar alma çabalarını etkinleştirerek, zaman israfının önlenmesi,
- Müşterilere yönelik sorumluluğun artırılması,
- Çalışanların bilgi istiflemesini önleyerek, bilgiyi paylaşımlarının teşvik edilmesi,
- Bilginin ve paylaşmanın değerini arttırmak suretiyle, çalışanlar arasındaki destek ve yardımlaşmanın güçlendirilmesi,
- Çalışanların ve onların yürüttükleri faaliyetlerin verimli olmasının sağlanması,

- Ürün ve hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesi,
- Yenilik ve icatların teşvik edilmesi,

şekilde sıralayabilmemiz mümkündür (Wiig, 1997: 8 ve Jarrar, 2002: 322-323).

Alavi ve Leidner'e, göre ise bilgi yönetiminin üç amacı vardır. Bu amaçlar, bilginin sarı sayfalar ve bilgi haritaları gibi araçlar ile görünür kılınması ve işletme içindeki rolünün gösterilmesi; bilgi dostu bir kültürün oluşturulması ve yalnızca teknolojileri değil, çalışanlar arasındaki sosyal bağlantılar ağını da kapsayan bir bilgi altyapısının oluşturulmasıdır (2001: 114).

3.2.5. Bilgi Yönetiminin Yararları

Bilgi çağı olarak isimlendirilen içinde bulunduğumuz dönemde işletmeler, imal ettikleri ürün ve hizmetler ile küreselleşen piyasalarda kendine yer edinebilme çabası içine girmişlerdir. Piyasaların sürekli değişim göstererek belirsizliğin yoğun bir şekilde yaşandığı, teknolojik gelişmelerin hızına ulaşmanın mümkün olmadığı, yeni ürün ve hizmetlerin bir gecede bile eskiyerek işletmeler açısından risklerin çoğaldığı bu ortamda işletmelerin ayakta kalıp diğer işletmelerle rekabet edebilmesinin tek güvenilir kaynağı olarak bilgi görülmektedir. (Erdoğan, 2006: 84). En iyi bilgi ve enformasyona sahip olan, istikrarlı bir biçimde yeni bilgi üreten, bu bilgiyi örgütün her kademesine geniş ölçüde yayan, yeni teknolojilerde ve ürünlerde bilgiyi hızla kullanan işletmelerin rakiplerine göre daha başarılı olduğu görülmektedir (Nonaka ve Hiratoka, 1999: 31).

Bilgi yönetimi sayesinde işletmeler; çevresinde meydana gelen bilimsel ve teknolojik yenilikler ile kavramsal gelişmelerden zamanında haberdar olarak, bunun örgüte aktarılmasına imkân sağlarlar (Celep ve Çetin, 2003: 31). Bilgi yönetimi, kurumların stratejik yönetimindeki kilit unsurlardan birine dönüşerek, pazarlama, araştırma ve iletişim arasındaki ilişkiyi harekete geçirmekte, kurumların yapısını öğrenen bir organizasyon yaratma amacıyla yeniden biçimlendirmektedir (Rodrigues, 2004: 16). Bilgi yönetiminin, örgütler açısından yararlarını aşağıdaki şekilde sıralayabilmemiz mümkündür (İraz, 2005: 249-250);

- **Bilgi kaybının önlenmesi:** Örgütsel bir bellek meydana getirerek, emeklilik, küçülme, çalışanların işten ayrılmaları ve değişimler sebebiyle oluşabilecek kritik üst bilgi kayıplarını önleyerek, örgütün kritik uzmanlığını korumasına yardımcı olur.
- **Daha iyi kararların alınabilmesi:** Etkin kararların alınabilmesi için gerekli olan üst bilginin, tipini ve kalitesini belirleyerek bilgiye zamanında erişimi kolaylaştırır. Sonuç

olarak, kararlar daha hızlı ve kaliteli bir biçimde ve örgüt içindeki daha alt düzeylerde alınabilir.

- **Uyarlanabilirlik ve esneklik:** Çalışanların yaptıkları işlere daha vakıf olmalarına, yenilikçi çözümler geliştirebilmelerine, daha az doğrudan gözetim ile çalışabilmelerine ve yaptıkları işlere daha az karışılmasına zemin hazırlar. Sonuç olarak, çalışanların çapraz fonksiyonel gruplarda çalışmalarına ve bu şekilde örgüt içinde moral ve motivasyonun yükselmesine imkân tanır.
- **Rekabet avantajı:** Örgütün mevcut ve olası müşterilerini, pazarı ve rakiplerini anlamlandırmasına yardımcı olarak, rekabete ilişkin boşluk ve fırsatların yakalanmasına olanak sağlar.
- **Varlık geliştirme:** Entelektüel mülkiyet üzerinde yasal korumanın sermayeye eklenebilmesi için, örgütün var olan yeteneklerini geliştirir. Aksi halde patentler, tescilli markalar, lisanslar, kopya hakları ve ticari sırlar doğru zamanda kullanılamayabilir. Bu ise daha düşük düzeyde yasal koruma ve entelektüel mülk için daha az pazar değeri anlamını taşır.
- **Ürün iyileştirme:** Örgütün, üretmiş olduğu ürün ve hizmetlerinde bilgiyi kullanmasına imkân sağlar. Bunun sonucu olarak da, ürünün müşteri tarafından algılanan değeri, ürüne yüklenen bilginin derecesi ve kalitesine bağlı olarak doğrudan artmış olur.
- **Müşteri yönetimi:** Örgütün, hem müşterilerine hem de onlara sunduğu hizmetlere odaklanmasına destek sağlar. Müşterilere yönelik artan bilgiler ile müşterilerden gelen sorulara, isteklere ve şikâyetlere daha hızlı yanıt verilebilir. Ortak bir “müşteri sorunları ve çözümleri” veri tabanı sayesinde, benzer sorunlarla da daha kolay baş edilebilir.
- **İnsan sermayesine yatırımın değeri artar:** Elde edilen bilgilerin paylaşılması, davranışsal bilgilerin yakalanması ve aktarılması ile çalışanların işe alınması ve eğitilmesine yönelik yapılan yatırımların değerinde artış meydana gelir.

Tiwana (2003: 72) ise bilgi yönetiminin, işletmelerin rekabet avantajı sağlamasına katkı sağlayacak bazı önemli yararlarını şöyle sıralamıştır;

- Örgütte bulunan örtülü bilgi, örgütün piyasa değerini artırır.
- Bilgi, fiziki mal varlığının aksine, iyi yönetilirse artan ölçülerde getiri sağlar.
- Gereksiz iş tekrarını ortadan kaldırır, yenilik çalışmalarında pahalı süreçlerin tekrarlanmasını önler.

- Organizasyondan ayrılan çalışanlarla “başını alıp giden” bilgi kaybını engeller.
- Teslimat tarihlerini sıkıştırır ve ürünü vaktinden önce sevk etmeye yardımcı olur.
- Düşünsel işbirliğini teşvik eder.
- Örgüte, geleceği önceden görebilme yeteneği kazanır.
- Bilgi yönetimi, örgütün fırsatlardan yararlanma kapasitesini artırır.
- İş yapma süreçlerinin gelişimi sağlanır.

Bilgi yönetimi, örgütsel kültürü bilgi yardımıyla şekillendirir ve örgüte özgü değerlerin ve özelliklerin oluşturulmasını sağlar. Böylece örgüt, rekabet üstünlüğü, sorunlara hızla çözüm üretme, iş ve üretim artışı, yeni ürün ve hizmetler ile birlikte var olan ürünlerin geliştirilmesi ve ayrıca yüksek düzeyde bir öğrenme gerçekleştirilmesi gibi avantajlar sağlamış olur (Celep ve Çetin, 2003: 4-5).

Diğer yandan bilgi yönetiminin sağlayacağı faydaları, farklı boyutlarıyla da değerlendirebiliriz. Örneğin stratejik bağlamda karar alma, vizyon belirleme, stratejik hedeflerin tespiti gibi konularda da bilgi yönetimi, uygulamalarından yararlandığı belirtilmektedir. Taktiksel anlamda bilgi yönetimi, kurumsal gelişim ve öğrenme, uzman personelin ayrılması durumunda mümkün olan en az bilgi kaybı, iş görenlerin kişisel hedefleri ile örgüt hedeflerinin uyumlaştırılması gibi muhtelif yararları bulunmaktadır. Operasyonel anlamda ise bilgi yönetimi, hataların minimizasyonu, örgütün bütününde bilgiye kolay ve hızlı şekilde ulaşılması, bilginin iş süreçlerinde verimliliği sağlayacak şekilde kullanılması gibi faydaları da bulunmaktadır (Zaim, 2005: 113).

Bilgi yönetimini uygulayan örgütler, sorunlar ve tehditlerle daha etkili bir şekilde başa çıkabilecek, fırsatlara karşı daha proaktif tepki verebileceklerdir. Sonuç olarak, günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde, diğer kaynakların yanı sıra, bilginin yönetimi bir tercih değil, artık bir zorunluluk haline gelmiştir (Kılıç, 2006: 88).

3.2.6. Bilgi Yönetiminin Gelişimi

Bilgi ve örgütlerde bilginin yönetilmesi ile ilgili kavramlar açıklandıktan sonra, bu başlıkta bilgi yönetiminin hangi aşamalardan geçerek günümüze geldiği ele alınacaktır. Özellikle 1980’li yılların ortalarından itibaren; bilginin giderek artan önemi yoğun rekabet ortamı içinde hem bireyler, hem de örgütler tarafından kabul edilmeye başlanmıştır. Bilginin öneminin giderek artmasıyla birlikte, tüm dünyada hem örgüt yapılarında, hem de toplum yapılarında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bilgi; günümüzde en önemli üretim

faktörü olarak karşımıza çıkmakta; sahip olunması ve yönetilmesi gereken en önemli kaynaklardan biri haline gelmektedir (Şahin, 2009: 22).

Bilgi yönetiminin günümüzdeki öneminin daha iyi anlaşılabilmesi için, tarih boyunca yaşanan gelişmelere kısaca değinmekte fayda vardır. “Tarım Ekonomisi” döneminde bilginin öneminin farkına henüz varılamamıştı. “Doğal Kaynaklar Ekonomisi” dönemi ise bilginin öneminin farkına varılmaya başlandığı yıllar oldu. Daha sonra ortaya çıkan “Endüstri Devrimi” dönemi; bilginin sadece belli gruplar ve uzmanlar tarafından önemli sayıldığı bir dönem olarak karşımıza çıktı. Bu dönemin odak noktası, verimlilik ve işlevsel mükemmellik oldu. 20. yüzyılın ilk yarısında başlayan “Ürün Devrimi”; ürün liderliğine odaklanılan bir dönem şeklinde değerlendirildi. Üreticiler öncelikle; mümkün olan en düşük maliyetle farklı ürünler (örneğin Oldsmobile’e karşı Ford’un T Model arabası) üretmeye başladılar. Daha sonra da, daha gelişmiş ürünler üretilmeye çalışıldı. Bireylerin sahip olduğu bilginin değeri, bu dönemde de önemliydi, ama bu önem hala çok açık anlaşılammıştı. Yirminci yüzyılın ikinci yarısındaki “Bilişim Devrimi” döneminin odak noktası ise operasyonel mükemmellik ve ürün liderliğinin bir arada sağlanmasıydı. Bu dönemde; toplam kalite yönetimi, tam zamanında üretim (just in time), satış noktası analizi (point-of-sale), otomatik süreç kontrolü gibi birçok uygulama ve yaklaşımda, bilişim teknolojilerinden (Information Technology) önemli ölçüde faydalanıldı. Bireylerin sahip olduğu bilginin değeri, bu dönemde de çok açık bir şekilde anlaşılmiş değildi. Ama son yıllarda yaşanan gelişmeler rekabetin temelini değiştirmeye başladığını gösterdi. İşletmelerin sahip oldukları bilginin ve entelektüel varlıkların, müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla nasıl kullanıldığı çok önemli hale geldi. “Bilgi Devrimi” olarak da adlandırılan bu dönemde işletmeler; ellerindeki bilginin en iyi şekilde yönetilmesi ve kendi faaliyet alanlarındaki en iyi bilginin elde edilmesi ve kullanılması amacıyla yeni stratejiler uygulamaya çalıştılar. İşletmeler; sahip oldukları insan kaynağını değiştirilebilir bir mal veya eşya gibi görmekten vazgeçip, tam tersine çalışanlarının kendi varlık ve başarılarının temelinde yer aldığını gördüler (Wiig, 1997: 9-10).

Bilgi yönetimi, küçülme (downsizing) ve teknolojik gelişmeler olarak adlandırılan iki önemli değişim sonucunda ortaya çıkmıştır. Küçülme, 1980’li yıllarda maliyetleri azaltıp, kârlılığını artırmak için oldukça fazla kabul gören bir strateji olarak uygulanmaya konuldu. Bu amaçla yöneticiler, planlı ve sistemli olarak aldığı kararlar ve uyguladığı stratejiler ile yapılan işleri, bu işleri yapan personel sayısını, örgütteki pozisyon ve hiyerarşik basamakları azaltma yoluna gittiler. Buna karşılık küçülme stratejisi, bazı durumlarda örgüt için gerekli olan önemli bilgilerin kaybedilmesiyle sonuçlanmıştır. Çünkü çalışanlar, örgütten ayrılırken kendi

bilgilerini de beraberinde götürmüşlerdir. Bunun doğal sonucu olarak da örgütler, yıllar boyunca elde edilen değerli enformasyon ve deneyimlerini bu şekilde kaybettiklerini anlamaya başlamışlar ve bunun sonucu olarak da kendilerini koruma çabalarına girmişlerdir. Bu yaşananlar örgütleri, gelecekları için, çalışanların bilgilerini stoklama ve devam ettirme çabasında olan bilgi yönetimi stratejilerini uygulamaya yöneltmiştir (Martensson, 2000: 207-208).

Teknolojik gelişmeler ise; bilgi yönetimini, kullandığı iki kaynak ile gündeme getirmiştir. Bu kaynaklar, internet ve hızlandırılmış teknolojik değişim adımları gibi enformasyon kaynaklarında ortaya çıkan dikkate değer gelişmelerdir. Enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler, personel ve örgütlerin hayatını etkilemiştir. Bilgi yönetimi, enformasyon bombardımanı ile başa çıkmak ve örgütteki artan bilginin varlıklaştırılması çabası içindedir. Ortaya çıkan teknolojik gelişmeler, enformasyonun farklı platformlarda ve alanlarda küresel paylaşımını sağlamakta ve örgütlerdeki bilginin etkili kullanımı için bir araç olarak hizmet etmektedir (Martensson, 2000: 208).

Tiwiana (2003: 22), yapmış olduğu çalışmasında bilgi yönetimi uygulamaları alanında yaşanan gelişmeleri 1950’li yıllardan günümüze kadar geçen süre içerisinde ele almıştır.

Şekil 6’da, bilgi yönetiminin son 50 yıldaki gelişim süreci görülmektedir.1950’li yıllarda işletmelerde, bilgi yönetiminin ilk örneklerinden biri olarak tanımlayabileceğimiz veriyi esas alan bir yapıda tasarlanmış elektronik veri işleme yöntemleri yaygınlaşmıştır. İşletmelerin yönetsel uygulamalarına bakıldığında, kantitatif çeşitlilik ve hedeflerle yönetim gibi yöntemler görülmektedir.

1960’lı yıllarda, örgütler merkezileşmeye başlamış ve holdingleşmeye yönelmişlerdir. Y teorisinin benimsenmeye başlamasıyla örgütlerde çalışanlara önem vermeye başlanmış ve çalışanların “entelektüel sermaye” olarak görülmesinin ilk adımları bu dönemde atılmıştır.

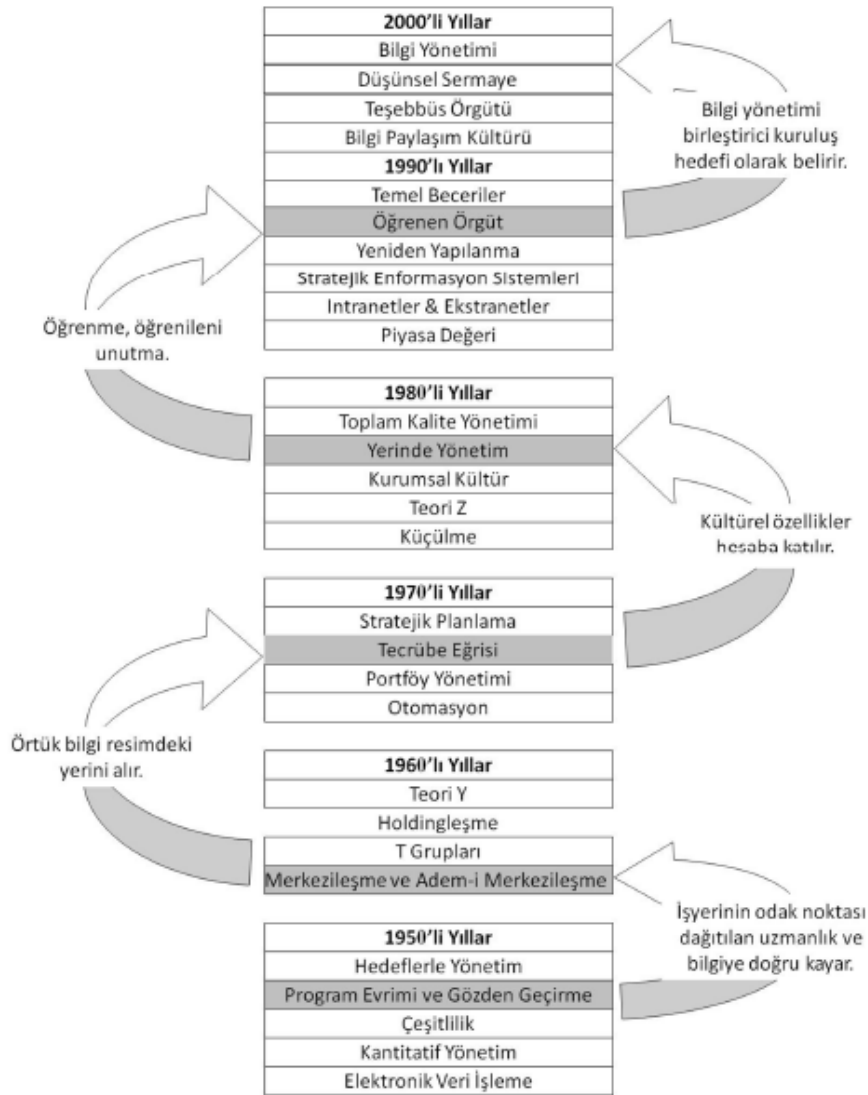
1970’lerde, yöneticiler stratejik planlama faaliyetlerine önem vermeye başlamışlar ve bu aşamada tecrübelerden ve sezgilerden yararlanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla, biçimsel olarak tanımlanmamış olsa dahi, örgütlerde örtülü bilgiye bu yıllarda önem vermeye başlandığı söylenebilir. Ayrıca otomasyon uygulamaları hızlanmış ve bilgisayarlar işletmelerin süreçlerine dâhil olmaya başlamıştır.

1980’lerde, yöneticiler tarafından toplam kalite yönetimi uygulanmaya çalışılmış ve kültür ön plana alınmıştır. Örgütün ve uygulamaların başarısında, örgüt kültürünün önemli bir

belirleyici olduğu kabul edilmiştir. Bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişim de dünya üzerindeki ekonomik, sosyal ve politik süreçleri etkileyen temel unsur haline almıştır.

Bilgisayar sistemlerindeki yoğun artış, insanların birbirleri ile sürekli iletişim içinde olabilecekleri ulaşılabilir bir ortam oluşturmuş, işletmeler açısından da bireysel bilgisayarların birbirine bağlanmasına ve birbirleri arasında bilgi alışverişi yapabilmelerine olanak sağlamıştır. Bu dönemde gelişen teknolojik olanaklar sayesinde, çok çeşitli kaynaklarda üretilen veriler çok hızlı biçimde toplanabilmekte, depolanabilmekte ve yine teknik modellemeler ile bilgiye dönüştürülebilmektedir (Çetinkaya, 2011: 27).

Şekil 6. Bilgi Yönetiminin 1950’li Yıllardan Günümüze Gelişim Süreci



Kaynak: Tiwana, 2003: 23

1990'lı yıllarda, örgütlerde internet ve intranet uygulamaları yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır ve bilgi yönetimi uygulamaları “stratejik bilişim sistemleri” şeklinde uygulanmıştır. Bilginin önemi bu dönemde ortaya çıkan örgütsel öğrenme kavramı dâhilinde öğrenme süreçlerinde açıkça ortaya konmuştur (Çetinkaya, 2011: 27).

Bu dönemde internet teknolojilerinde görülen gelişmeler, örgütlerin bu teknolojilerden yararlanması ile küresel ölçekte ve sürekli enformasyonun akışını ve paylaşımını mümkün kılmış, Ar-Ge faaliyetleri için bilgi paylaşımına imkân sağlamıştır. İnternet sayesinde örgütler dış dünya ile bağlantılarını sağlamakta ve bu bağlantı dışsal bilgiyi ve öğrenmeyi olanaklı kılmaktadır (Teck-Yong, 2004: 90).

2000'li yıllara gelindiğinde ise artık tüm dünyada bilgi yönetimi uygulamaları yaygınlaşmış, örgütlerde bilgiyi en önemli rekabet aracı olarak kabul etmeye başlamışlardır. Bu kabullenme örgütlerin, bilgi yönetimi uygulamalarını rekabette bir adım öne geçebilmek için bilgiyi elde etme, depolama ve paylaşma aracı olarak kullanmalarına neden olmuştur. Bilgi yönetimi uygulamaları, örgüt içerisinde bilgi çalışanları diye adlandırılan sınıfın da en üst noktalara çıkmasına neden olmuştur. Bunun en önemli nedeni ise örgüt içindeki örtülü bilgiyi taşıyan bilgi işçilerinin bu bilgiyi örgüt içine aktarmasını sağlamak ve rekabet avantajının kaynağı olarak görülen örtülü bilginin örgüte kazandırılarak, onu avantajlı duruma geçirmektir. Örgütler, bilgi yönetimi ile bilginin değerini ortaya çıkararak, değer oluşturmamın tek kaynağı olan bilginin etkili bir şekilde kullanabilmesini sağlayabilirler (Çetinkaya, 2011: 27).

Günümüzde ekonomik faaliyetler bilgiye dayalı hale gelmiştir. Enformasyonu ve bilgiyi elde etmek ve yönetmek, bu kaynaklardan değer elde etmek örgütlerin temel uğraşlarından biri olmuştur. Bilgi ekonomisi olarak adlandırılan bu dönemde hammaddeleri elde etme ve dönüştürme yeteneğinden çok bunun bilgi ve becerisine sahip olmak, önem kazanmıştır. Bu nedendir ki bilgi üretimi, öğrenme ve yenilikle ilgili süreçler, ekonomik faaliyetler olarak büyük bir öneme sahiptir (Laszlo ve Laszlo, 2002: 400).

3.2.7. Bilgi Yönetim Süreci

Örgütler açısından çok önemli bir yere sahip olan bilgi yönetimi, örgütlerin kendilerine ait bilgilerini ortaya çıkarma ve kullanma süreçleri olarak değerlendirilebilir. Örgütün, bilgi ihtiyacının belirlenmesi, bilginin elde edilmesi, tasnif edilmesi ve saklanması, transfer edilmesi ve paylaşılması ile bilgi yönetiminin uygulanması noktasında bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi gibi pek çok işletme fonksiyonunu içerir.

Bilgi yönetimi süreçlerinin, birbiriyle iç içe geçmiş süreçler olduğunu, birbirinden bağımsız olarak ele alınmalarının doğru olmayacağını söylemek mümkündür. Tıpkı bir yapbozun parçaları gibi, bilgi yönetimi süreçlerinin her biri bir bütünün parçasıdır ve kendi başına çok da anlamlı değildir. Bu bakımdan bilgi yönetimi süreçlerinin bir bütünlük içerisinde, birbiriyle ahenkli ve koordineli biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2006: 159). Bilgi yönetimi sürecinin, aşamalarına geçmeden önce Tiwana (2000: 14-16) tarafından ortaya konulmuş bilgi yönetimi yol haritasını incelemekte fayda vardır. Tiwana'ya göre;

- Yapılacak iş için gerekli olan bilginin belirlenmesi,
- İş stratejisi ile bilgi yönetiminin ilişkilendirilmesi,
- Örgütte var olan bilginin analizi,
- Bilgi yönetimi sisteminin, örgütteki enformasyon teknolojileri varlığının üzerine eklenmesi,
- Sadece açık bilgi yerine örtülü bilgi ve süreçlere odaklanması,
- Sonuca götüren bir bilgi yönetimi sisteminin kurulması veya iyileştirilmesi,
- Bilgi yönetimi sisteminin çalışmasını kolaylaştıracak, ödüllendirme, liderlik ve kültür varlıklarının geliştirilmesi,
- Bilgi ölçümleri ve bilgi yönetimi yatırım kârlılığının hesaplanması,
- Daha önceki bilgi yönetimi uygulamalarından ders alınması gerekmektedir.

3.2.7.1. Bilginin Elde Edilmesi (Üretilmesi)

Bilgi toplanması ve elde edilmesi iki bakımdan önemlidir. Birincisi, bu bilgiler yeni bilgilerin üretilmesinde kullanılacaktır. İkincisi, şayet bu bilgiler örgüt açısından yeni ise ve var olan bir problemin daha etkili biçimde çözülmesi veya bir sürecin iyileştirilmesi gibi değer ifade eden bir sonuç doğuruyorsa, başlı başına üretilmiş bilgi yerine geçmektedir (Zaim, 2005: 165). Bilginin üretilmesi denildiğinde kısaca, bir örgütün yeni ve faydalı fikirler ve çözümler üretebilme yeteneklerinden söz edilmektedir. Örgütler, geçmişteki ve hâlihazırda ki bilgi kaynaklarından elde ettikleri bilgileri, çeşitli etkileşimler neticesinde yeniden yapılandırarak ve bu bilgileri yeni gelen bilgilere de ekleyerek bilgi üretirler (Bhatt, 2001: 78).

Bilginin elde edilmesi sürecinde ihtiyaç duyulan bilgiler, örgüt içinden veya dışından sağlanabilir. O sebeple bilgi yönetiminde kullanılacak araçlar, örgütün bilgiyi iç ya da dış

çevreden edinmesine göre farklılaşmaktadır. Örgütlerin dış çevreden bilgi sağlamada faydalanabilecekleri yöntemlerden biri, ihtiyaç duyulan bilginin satın alınmasıdır. Bilgiyi satın almak, bilgiye sahip olan bir kuruluşu satın almak, ihtiyaç duyulan bilgiyi içeren bir ürünü satın almak, lisans ya da patent hakkı satın almak veya bilgili insanları işe almak şeklinde gerçekleştirilebilir (Beijerse, 2000: 167). Bir başka yöntemde, örgütlerin gerekli bilgiyi kiralamasıdır. Bu durumda sıkça karşılaşılan bir uygulama örgütün, elde edilecek sonuçların ilk ticari kullanım hakkı karşılığında bir üniversite veya başka bir kurumda yapılacak araştırmayı parasal olarak desteklemesidir. Bilginin kiralınmasına örnek diğer bir uygulama olarak, bir proje için danışman kiralınması gösterilebilir (Lengnick ve Lengnick, 2000: 91). Bununla birlikte dışsal bilgi, konferanslara katılma, ekonomik, sosyal ve teknolojik trendlerin izlenmesi, sistematik olarak müşterilerin ve rakiplerin takip edilmesi, örgüte yeni üyelerin katılımının sağlanması ve diğer örgütlerle işbirliği ve ortak yatırım yapmak şeklinde de karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, rakip işletmelerin yeni geliştirdikleri ürünlerin incelenmesi, yeni ürün ve teknolojiye yönelik ilan ve reklamları örgüte yeni fikirler sunabilir. Müşterilerden elde ettiğimiz geri bildirimlerde, dış kaynaktan yeni bilgilerin ele geçirilmesinde yardımcı olabilir (Akgün ve Keskin, 2003: 181).

Diğer taraftan, her ne kadar örgütler için ihtiyaç duyulan bilginin bir şekilde elde edilmesi önemli olsa da örgütlere esas rekabet avantajı kazandıran husus, kendi içinde bilgi üreten bir örgüt olmaları ve yeni bilgi üretebilme kapasitesidir (Malthora, 2000: 72). İhtiyaç duyulan bilgilerin örgüt içinden elde edilmesi, örgüt bünyesindeki örtülü, açık veya geçici türdeki bilgilerin, ihtiyaç duyan çalışanlarca kullanılabilir duruma getirilmesi sürecidir (Rollett, 2003: 60).

Bu durumda, örgüt içindeki bilgilerin açık veya örtülü bilgi niteliğinde olması önem taşımaktadır. Çünkü açık bilginin elde edilmesi, bilgi ve iletişim teknolojileri ile sağlanabilirken, örtülü bilginin elde edilmesinde farklı yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır. Türetme (replication), yedekleme (substitution) ve keşfetme (discovering) iç kaynaklardan bilgi elde etmede kullanılan yöntemler arasında gösterilebilir. Türetme, bir projede veya uygulamada elde edilen tecrübelerin başka yerlerde ve projelerde de kullanılması iken, yedekleme, bir bilginin yerine geçebilecek alternatiflerin üretilmesidir (Bhatt, 2000: 19). Keşfetme ise örgütlerin, bilgi tabanı içerisinde saklı biçimde bulunan bilgiyi ortaya çıkarmasını ifade etmektedir (Abou-Zeid, 2002: 490).

Bu noktada önemli olan husus, bilgi üretimi sürecinin hiçbir zaman sona ermeyen bir süreç olduğudur. Bilgi üretimi, doğası gereği dinamik bir yapının parçasıdır. Bir örgütte, hedeflerinde veya içinde yer aldığı çevrede herhangi bir değişiklik olması durumunda, bilginin üretilmesi sürecinin önünde engeller oluşabilir. Böyle bir konuda işletme, ortaya çıkan bu engellere karşı yeni yaklaşımlar uygulamaya hazırlıklı olmalıdır (Krong vd., 2002: 117).

3.2.7.2. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması

Bilgi yönetim sürecinin ikinci adımını, üretilen veya elde edilen bilginin düzenlenip saklanması oluşturmaktadır. Bilginin hem bilgi yönetimi çalışmaları, hem de örgüt açısından değer taşıyabilmesi için onun, tasnif edilmesi (sınıflandırılması), belli bir biçime sokulması ve saklanması gerekmektedir (Offsey, 1997: 114). Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması, bilginin kullanılması açısından önem taşıdığı gibi ileride yeniden kullanılması açısından da gereklidir. Böylelikle bilgi, bir bakıma bireylerin mülkiyetinden çıkarak örgüte mal olacaktır (Nemati, 2002: 2).

Bir örgüt içinde bilginin farklı mekânlarda, farklı biçimlerde ve dağınık bir halde bulunduğu göz ardı edilmemelidir. Gerekli önlemler alınmazsa, çoğu zaman çalışanlar örgüt içinde dağınık halde bulunan bilgi varlığının farkında olmayabilir. Bu sebeple, bilginin sınıflandırılmasında, onu değerli kılan belirleyici özelliklerinin korunarak sınıflandırılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Kurumda farklı biçimlerde, farklı yerlerde ve farklı kişi, grup ve süreçler arasında dağınık halde bulunan bilgi; sınıflandırılmaya çalışılırken, söz konusu bilginin türüne, kurum için taşıdığı değere ve kurumun amaçlarına göre değişen yöntem, süreç ve teknolojilerden istifade edilmelidir (Zaim, 2005: 187).

Bilginin tasnif edilmesi; bilginin toplanması, tanımlanması, içeriğinin tespit edilmesi ve hangi işe yaracağına açıklanması, kullanılmaya ve saklanmaya uygun bir şekle dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Örgüt açısından en güvenilir bilgi kaynağı; sosyal manada yapılandırılmış, sınıflandırılmış, çalışanların tümü tarafından paylaşılan, kabul edilen ve kullanılabilir durumda olan bilgidir. Bu bakımdan bilginin sınıflandırılması, örgütün bilgi potansiyelini güvenilir bir bilgi kaynağına dönüştürmesini amaçlayan önemli bir süreçtir (Efiloğlu, 2006: 107). Tasnif süreci aynı zamanda örgütün bilgi kaynaklarının bir çeşit envanterinin çıkarılmasına ve mevcut bilgi potansiyelinin ortaya konulmasına da yardımcı olmaktadır. Buna ek olarak bilginin tasnif edilmesi, işe yaramayan veya güncelliğini yitirmiş

bilgi ve enformasyonun elenmesini sağlayarak, bir çeşit filtreleme fonksiyonunu da görmektedir (Öztürk, 2005: 48).

Öte yandan yukarıda da değinildiği gibi bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri, örgütün sahip olduğu bilgi birikiminin çeşitli şekillerde saklanması ve bu bilgiye en yaygın ve kısa sürede erişim imkânının sunulmasıdır (İpçioğlu ve Erdoğan, 2004: 634). Zira bir işletmenin bilgi üretmesi ve bu bilgiyi etkili biçimde kullanarak ondan değer elde etmesi, ancak geçmişten gelen kurumsal bilgi ve birikimle mümkün olmaktadır. Bu bakımdan işletmelerin, sahip olduğu bilgiyi yeniden kullanabilecekleri şekilde saklamaları oldukça önemlidir (Öztürk, 2005: 49).

Bilginin düzenlenmesinde, bilginin türü dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Açık bilginin düzenlenmesi kolaydır ve enformasyon teknolojilerinin bu alanda önemli katkıları olmaktadır. Örtülü bilginin düzenlenmesi ve saklanması ise oldukça zordur (Uzun, 2007: 39). Nitekim örtülü bilginin saklanması en büyük güçlük, işletme tamamına yayılmış olan ve saklı halde bulunan bu bilgiyi ortaya çıkartmak ve değerini kaybettirmeden yeniden kullanılmaya uygun biçime getirmektir (Nemati, 2002: 3). Örtülü bilgi ya açık bilgi haline dönüştürülerek ya da ortak paylaşımlar yoluyla diğer çalışanlara aktararak saklanabilir (Uzun, 2007: 39). Örtülü bilginin, tasnifi konusunda önemli adımlar atılsa da bu konudaki en etkili yöntemlerden biri, bilginin sahibi ile bilgiyi arayanı buluşturan bilgi haritalarıdır. Bilginin kendisinin değil, yerini ve kaynağını göstererek aranan bilgiye veya kişiye nasıl ulaşılacağını ortaya koyan haritalar, özellikle örtülü bilginin tasnifinde ve saklanmasında oldukça etkili bir yoldur (Davenport ve Prusak, 2001: 114).

Bahsi geçen tüm hususlara ilave olarak şunun da bilinmesinde fayda vardır ki; “hikâyeler yoluyla”, “semboller ve eserler yoluyla” veya “bilgi değişim protokolleri” gibi değişik yöntemler vasıtasıyla örtülü bilgiyi, açık bilgiye dönüştürerek saklama yolundaki gayretlerle belli bir ölçüde başarı elde edilebilmektedir. Ancak, nispeten daha etkili bir yol ise sosyal süreçlerden ve yüz yüze ilişkilerden faydalanarak, örtülü bilgiyi örtülü bilgi olarak saklamaktır. Bu konuda çıraklık, akıl hocalığı, ekip çalışması gibi klasik yöntemlerle birlikte networkler, video konferanslar, özel sohbet odaları gibi daha gelişmiş yöntemlerden de faydalanılmaktadır (Altaş, 2004: 39-40).

3.2.7.3. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Bilgi yönetimi sürecinin üçüncü aşamasını, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması oluşturmaktadır. Üretilen veya ele geçirilen bilgi, ihtiyacı karşılayacak şekilde tasnif edilip

belirli bir şekilde sokulduktan sonra, çalışanlara en kısa ve kolay yoldan erişebilecekleri biçimde dağıtılmalı ve paylaşılmalıdır. Bu bakımdan bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması, çalışanların lazım olan bilgiye mümkün olduğunca kolay ve çabuk bir şekilde ulaşabilmelerine imkân sunan sistem, uygulama ve süreçlerin tamamını içerisine almaktadır (Zaim, 2005: 203).

Bilgi yönetimi, örgütün bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını desteklemek suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmeyi amaçlamaktadır (Robertson, 2002: 295). Bilginin değeri; dağıtılması, transfer edilmesi, paylaşılması ve çalışanlar tarafından içselleştirilmesi ile gerçekleşmektedir. Eğer bilgi, kişilerin zihinlerinde, veri depolarında, dosyalarda veya bilgisayar belleklerinde duruyorsa örgüt bakımından fazla bir değer taşımamaktadır. Örneğin, bir işlemle ilgili yapılan bir hata kaydedilmiş ancak başkalarına transfer edilmemişse aynı hatayı başkalarının da tekrar etmesi kaçınılmazdır (Goh, 2002: 24).

Bilgi, diğer üretim kaynaklarının aksine, paylaşıldıkça ve dağıtıldıkça değerlendirilen bir kaynaktır. Zira bilgi transferinde, bilgiyi nakledenin bilgisinde bir azalma olmaksızın, diğerinin bilgisinde bir artış meydana gelmektedir. Hatta genellikle bu etki karşılıklı gelişeceğinden, transfer işlemi her iki tarafın da bilgisinin artmasını sağlar (Zaim, 2005: 204).

Bilgi transferine yönelik, üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan ilki, bilgi transferinde teknolojik sistemlerin önemini vurgulayan yaklaşımdır, ikincisi daha ziyade sosyal süreçlerin ve kültürel unsurların önemine dikkat çeken yaklaşımdır. Üçüncü yaklaşım ise meseleyi daha kapsamlı biçimde ele alarak teknolojik sistemlerle, sosyal ve kültürel unsurların bir arada değerlendirilmesini amaçlayan yaklaşımdır (Gökçe, 2006: 63).

Bilgi transferi bilginin bir yer, kişi ya da bir mülkiyetten başka bir yere, kişiye veya mülkiyete taşınmasıdır. Diğer bir ifadeyle, bilgi transferi, bilginin bir kaynaktan bir kullanıcıya iletilmesi sürecidir. Söz konusu sürecin, gerçekte iki sürecin entegrasyonundan oluştuğu söylenebilir. Bilgi transferi sürecini oluşturan söz konusu iki süreç şunlardır;

- **Yatay bilgi transferi:** Aynı çalışan kuşak içindeki -diğer bir ifade ile hâlihazırdaki çalışanlar arasındaki- bilgi transferi,
- **Dikey bilgi transferi:** Farklı çalışan kuşakları arasındaki -veya halef ve selefler arasındaki- bilgi transferi.

Bu iki süreç bir araya gelerek sinerjik bir etki yaratırlar. Her iki süreç, yani mevcut çalışanlar arasındaki yatay bilgi transferi ve birbirini izleyen çalışan kuşaklar arasındaki dikey bilgi transferi, birlikte örgütsel bilgi tabanının korunmasına ve zaman içinde geliştirilmesine imkân tanımaktadır. Böylelikle uzun yılların biriktirdiği tecrübeler ve başarılı uygulamalar, örgütsel bilgi olarak yerleşmekte, bunlar her yeni problemin çözümünde yol göstermekte, karar verme sürecini zenginleştirmekte, örgütün çevredeki etkilere yönelik yeni ve daha yaratıcı tepkiler geliştirmesini sağlamaktadır (Keskin vd., 2004: 150-151).

Tüm bu sürecin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için örgütte ortak bir kültür ve dilin oluşması gereklidir. Aynı örgüt kültürünü paylaşan insanlar çok daha iyi iletişim kurmakta ve bilgi dağıtımını daha etkili gerçekleştirebilmektedirler. Çünkü yaptıkları işler ve sahip oldukları tecrübeler aynıdır (Davenport ve Prusak, 2001: 98).

Bilginin dağıtılması resmi ve gayri resmi olmak üzere ikiye ayrılabilir. Resmi (formel) olarak bilgi dağıtımı; bireysel olarak yazılı iletişim, içsel konferanslar, eğitim, brifingler, içsel yayınlar ve teknoloji tabanlı iletişim araçlarından meydana gelmektedir. Gayri resmi (informel) bilgi dağıtımı ise iş rotasyonları, hikayeleri, efsaneleri ve resmi olmayan networkleri içermektedir (Dixon, 1992: 29).

Enformasyon ve iletişim teknolojilerinden etkili bir şekilde yararlanılması, hem açık hem de örtülü bilginin transferinde oldukça ümit verici çözümler üretilmesini sağlamıştır. Söz konusu teknolojiler, bilginin tasnifini, saklanmasını ve organizasyonunu kolaylaştırdığı gibi bilgiye erişim imkânlarını da büyük ölçüde arttırarak bilginin transferinde de önemli kolaylıklar sağlamaktadır (Stodart, 2001: 21). Özellikle geniş bir coğrafyaya yayılmış, küresel piyasalarda faaliyet gösteren çok uluslu şirketler açısından, bilgi transferinde ülke sınırlarının aşılacak coğrafi engellerin kaldırılması hususunda enformasyon teknolojisi çok önemli bir rol oynamaktadır (Goh, 2002: 25). Bu nedenle günümüz iletişim teknolojilerinin yalnızca örgüt içinde değil örgütler arası bilgi transferi konusunda da son derece stratejik bir öneme sahip olduğu sıkça dile getirilmektedir (Erdoğan, 2006: 98).

3.2.8. Bilgi Yönetiminin Uygulanması (Bilginin Kullanılması ve Değerlendirilmesi)

Bilginin üretilmesi, geliştirilmesi, tasnifi, saklanması ve transfer edilmesi gibi faaliyetlerin tamamı önemli olsa da bilgi ancak kullanıldığı ve değerlendirildiği ölçüde örgütlere fayda sağlar. Bir başka ifade ile bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi, örgüte değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 125). Dolayısıyla günümüzün gittikçe belirsizleşen çevre

şartlarında, firmaların başarısı ve ayakta kalabilmesi büyük ölçüde kendisine rekabet avantajı kazandıran bilgi kaynaklarına sahip olmasına ve bu kaynakları şirketin hedefleri doğrultusunda en etkili biçimde kullanabilme kabiliyetine bağlıdır (Uzun, 2006: 85).

Bilgiyi uygulamak ve kullanmak bir örgütün hayatta kalabilmesi için en önemli prensip olarak göze çarpmaktadır. Ele geçirilen bilgiyi sadece korumak ve saklamak bir anlam ifade etmemektedir. Burada önemli olan nokta, sahip olunan bu bilgiyi ihtiyacı olan çalışana kullandırmaktır. Bir raftaki kitapların içinde sıkışıp kalmış bilginin bireylere, ailelere, işletmelere ve de toplumlara bir yararı olur. Ancak insanlar tarafından kullanıldıkça, bilgi bir değer ifade eder (Gün, 2006: 50).

Bilgi yönetiminin uygulanması, bilginin örgüt çıkarına uygun yararlı ve etkili bir biçimde kullanılması ve değerlendirilmesidir. Burada bilgi, örgüte değer katar ve böylelikle bilgi yönetimi nihai amacına ulaşmış olur. Bununla birlikte bilginin kullanılması ve değerlendirilmesi, bilgi yönetiminin sonuçlarının ölçülmesi bakımından da çok önemli bir yere sahiptir (Zaim, 2005: 227).

Bilginin kullanılması ve örgüte yarar sağlayacak biçimde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi ve bilinmesi kadar önemlidir. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı, bilginin etkili ve etkin biçimde kullanılmasına, bu bilginin davranışlara yansımaya ve uygulamaya geçirilmesine bağlı olmaktadır (Demircan ve Moltay, 1997: 65).

Bilginin asıl kullanım alanı, sorunları çözmesi ve kurumun hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasını sağlamasıdır. Bilgiden değer yaratmak için onu örgütün belirli bir yönünde kullanmak gerekir. Örneğin, bilgi işletmelerde ürün geliştirme, süreçlerin zenginleştirilmesi, pazarlama ve müşteri etkileşiminin aktif hale getirilmesi biçiminde kullanılabilir. Daha fazla ve daha kaliteli ürün üreterek satmak, daha iyi bir müşteri destek hattı kurmak, daha çok müşteriyi kazanmak veya eldekileri korumak gibi bilgi uygulamasının birbirinden farklı çok sayıda amacı olabileceğine işaret edilmektedir (Durna vd., 2006: 645).

Diğer taraftan, bilgi yönetimi faaliyetleri sonucunda elde edilen değere “bilgi değer zinciri” adı verilmektedir. Bilgi değer zinciri, bilgi yönetiminin performansını ölçülmesinde oldukça yararlıdır. Bu kavram aynı zamanda, bilgi yönetimi ile ilgili tüm faaliyetlerin ve süreçlerin birbiriyle ilişkili, birbirine bağımlı ve birbirini tamamlayan süreçler olduğunu da vurgulamaktadır. Bu bağlamda genel olarak bilgi yönetimi uygulamaları sonucunda ortaya çıkan toplam değer şayet bilgi yönetimi uygulamanın maliyetlerini geçiyorsa, bilgi

yönetiminin performansı olumlu, aksi takdirde ise olumsuz olarak değerlendirilmektedir (Lee ve Yang, 2000: 784).

Nihayet bilgi yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi, bilgi yönetiminin son adımını oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarından daha iyi neticeler alabilmek için bu faaliyetlerden elde edilen sonuçların değerlendirilip, kontrol edilerek bilgi yönetiminin performansının ortaya konulması gerekmektedir. Zira bilgi yönetimi, örgütün tüm faaliyetleriyle, süreçleriyle, kültürü ve iş yapış tarzıyla yakından ilgilidir. Bu bakımdan bilgi yönetiminin performansının, örgütün genel performansından bağımsız olarak ele alınması mümkün değildir (Gooijer, 2000: 307).

Bu anlamda bilginin kullanılması ve örgüte fayda yaratacak şekilde davranışlara dönüştürülmesi, o bilginin elde edilmesi kadar önemlidir. Nitekim yapılan çalışmalar, bilginin en çok, o bilgiyi üreten kişiler tarafından paylaşıldığında, bu kişiler tarafından diğer çalışanlara anlatıldığında ve yeni öğrenenlerin söz konusu bilgiyi kullanmaları sürecinde aynı kişiler tarafından takip edildiğinde değerli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sebeple bilgi yönetimi uygulamalarının başarısının, bilginin hangi ölçüde davranışlara yansıdığına ve hayata geçirildiğine bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarına göre bilgi yönetimi uygulamalarından beklenen somut faydalar içerisinde, daha iyi karar verme, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesi ve personel etkinliğinin artırılması en önemlileri olarak gösterilmektedir (Wilhelmij ve Schmidt, 2000: 372).

3.2.9. Bilgi Yönetimi Araçları (Teknolojileri)

Bir örgütte bilgi yönetiminden istenen sonuçların elde edilebilmesi için, ilk olarak güçlü bir alt yapıya gereksinim vardır. Bu unsurlar, bilgi yönetimi teknolojileri, bilgi dostu bir örgüt kültürü, bilgi yönetimine uygun bir örgüt yapısı ve entelektüel sermayedir. Bilgi yönetimi uygulamalarının başarısı açısından, alt yapı unsurlarının müstakil olarak geliştirilmesi yeterli değildir. Bu dört unsurun düzenli bir biçimde entegre edilmesi gerekmektedir (Zaim, 2005: 114). Bu unsurlar içerisinde en önemli yeri, bilgiyi toplamak, örgütlemek ve örgütün strateji ile hedefleri doğrultusunda işe yarar biçimde hayata geçirmek üzere kullanılan teknolojileri içerisinde barındıran, bilgi yönetimi araçlarıdır.

Bilgi yönetimi araçlarını, bilgi üretimi, bilgi sınıflandırması ve bilgi paylaşılması faaliyetlerinin performansını destekleyen araçlar olarak tanımlayabiliriz (Tyndale, 2002: 183). Bilgi yönetimi araçları, örgüt içerisinde bilgi ile ilgili dört faaliyetin gerçekleşmesine hizmet

etmektedir. Bu faaliyetler; bilgi boşluğunu saptama, bilgi geliştirme, bilgiyi paylaşma ve bilginin/bilgi yönetimi faaliyetlerinin değerlendirilmesi şeklindedir (Kurt, 2004: 58).

Bilgi yönetimi sürecinde, örgütlerde birçok yöntem ve teknoloji kullanılmaktadır. Bazı örgütler açık bilgiyi, bazıları ise örtülü bilgiyi elde etmeye çalışırken, uzman sistemleri ve yapay zekâyı kullanmaktadır. Bilgi tabanlı sistemler, uzman sistemlere dayanarak bilgi süreçlerini gerçekleştirmede ve sorunlara çözüm bulmada örgütlere yardımcı olmaktadır (Gupta vd., 2000: 20). Örgütlerde bilgi yönetimi sürecinde kullanılan araçları aşağıdaki şekilde açıklayabilmek mümkündür.

3.2.9.1. Bilgisayarlar

Bilgisayarlar, nasıl yapılacağı insanlar tarafından belirlenmek şartıyla, kişilerin yapabilecekleri işlerin bir bölümünü, onlardan daha hızlı ve güvenilir şekilde yapan otomatik makinelerdir. Bilgisayar, bir giriş-çıkış aygıtı, bir bellek ve karakter zincirleri biçiminde dile getirilmiş veriler üzerinde her türlü dönüştürme işlemini yapabilen bir işletim organından oluşan; fiziksel olanakların sınırları içinde her türlü simgesel hesabı yapabilen, tüm bunları da belleğe kaydedilmiş programlarla yöneten bir aygıttır (Ifrah, 2002: 38).

Bilginin bir sistem dâhilinde düzenlenmesi, saklanması, işlenmesi, iletilmesi, gerekli olduğunda yeniden ulaşılması ve kullanılması bilgisayarlarla mümkün olmaktadır. Bilgisayarlarla çok kolay ve hızlı bir biçimde, büyük miktarlarda bilgiye ulaşma imkanı ortaya çıkmıştır. En basit işlemlerden, en karmaşık matematik problemlerine kadar birçok işlem yüksek hızlarda çözülebilmekte ve sonuçları yazılabilmekte veya çizilebilmektedir (Şahin, 2006: 67).

Hiç kuşku yok ki bilgi yönetiminin, teknolojik yönünü yansıtan ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin temel birimi bilgisayarlardır. Örgütlerin içerisinde etkin bir bilgi yönetimi kurmanın ön koşullarından biri, bilgisayarların oluşturduğu bir şebekeyi bilgi çalışanlarına sunmaktır. Bu sayede örgütün bilgi varlıkları, bilgi çalışanlarınca eş zamanlı olarak aynı bilgi kaynaklarından yararlanabilecek ve amaçları yolunda kullanabilecektir (Kurt, 2004: 60).

3.2.9.2. İnternet

İnternet, dünya üzerindeki birçok bilgisayar ağının birbiriyle ortak bir protokol çerçevesinde iletişim kurmasını ve bilgi kaynaklarını paylaşmasına olanak tanıyan ağlardır. İnternet, bu bilgisayar sistemlerini TCP/IP protokolü ile birbirine bağlayan ve gittikçe büyüyen bir iletişim ağıdır. TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol),

bilgisayarlar ile veri iletme/alma birimleri arasında organizasyonu sağlayan, böylece bir yerden diğerine veri iletişimini mümkün kılan, pek çok veri iletişim protokolüne verilen genel isimdir. İnternet erişimi olan bir kullanıcı, eğer kendisine yetki verilmişse, internete bağlı diğer herhangi bir bilgisayardaki bilgilere ulaşabilir, onları kendi bilgisayarına aktarabilir, kendi bilgisayarından da internet erişimi olan başka bir bilgisayara dosya/bilgi gınderebilir (Yıldız, 2008: 219).

İnternet üzerinde yen alan web portalları sayesinde, örgütler hem iç hem de dış çevreye içerik sunmaktadır. Böylece işletme içerisinde çalışanlar web portalı üzerinden bilgilere ulaşabilmekte ve paylaşabilmektedir. Şifrelerle sınırlandırılmış alanlarda örgüt çalışanları açık bilgileri paylaşabilmekte, aynı zamanda örtülü bilgilerin paylaşıldığı formları da oluşturabilmektedirler. Böylece bilgi yönetimine yönelik faaliyetler desteklenerek örgüt performansına olumlu katkılar yapılabilmektedir (Cascio, 2000: 89).

Örgütün, dış çevresiyle iletişimini destekleyen ve örgütler arası bilgi akışını önemli miktarda arttıran internet teknolojisi, bilgi yönetimi uygulamalarına farklı bir boyut kazandırmıştır. İnternet teknolojilerinin sağladığı avantajlar arasında en önemlileri, iletişim ve bilgi transfer maliyetlerini azaltması, erişim kapasitesi ve hızını arttırması ve daha zengin içerikli bilgi değişimine olanak tanınmasıdır. İnternetin yaygınlaşması ve küresel boyutta işlerlik kazanmasıyla; örgütlerin kendi aralarında ortak menfaatleri doğrultusunda stratejik işbirliğine gidebilecekleri bilgi ağları (e-bilgi ağı- e-knowledge network) oluşturulmuştur (Zaim, 2005: 130-131).

3.2.9.3. İtranet ve Extranet

Bilgi yönetiminde kullanılan diğer bir araçta, örgüt içerisindeki bilgisayarların oluşturduğu intranettir. Örgüt içerisinde çalışanlar, bölümler ve özellikle coğrafi bakımdan dağınık biçimde bulunan çeşitli birimler arasındaki iletişimi, bilgi akışını, bilgi alışverişini ve işbirliğini destekleyen en önemli sistemlerden birisi intranet teknolojisidir (Zaim, 2005: 129).

İtranet (Kurum İçi Ağ), işletme içi bir ağ yapısı olup örgüt çalışanları ve bölümlerini internet yazılımları aracılığıyla birbirine bağlayan özel bir bilgisayar iletişim ağıdır. İtranet, sadece belli bir örgüt içindeki bilgisayarları, yerel ağları ve geniş alan ağlarını birbirine bağlayan bir ağdır. İtranet, web sitelerini diğer sitelerden farklı kılan bir koruma sistemi yardımıyla istenmeyen kişilerin siteye erişiminin engellenmesidir. İtranetin temel amacı, kuruluş bünyesinde ki bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmaktır (Yıldız, 2008: 25). İtranet, genellikle kullanıcılara farklı kaynaklardan bilgiler toplayarak bir portal aracılığıyla

sunar. Bu portallar, işletme içinde belge ve bilgi aramaya olanak tanıyan bir arama motoru ve e-posta gibi araçları içerisinde barındırır (Laudon ve Laudon, 2006: 32).

İntranet, internet'in alt yapısına benzerliğinden dolayı "yavru internet" olarak da tanımlanabilmektedir. İtranet, örgüt personelinin birbiri ile hızlı bir biçimde haberleşmelerini sağlamakla birlikte, aynı zamanda fikir alış verişinde bulunmalarını veya bir ekip halinde çalışmalarını da sağlamaktadır. Bununla birlikte kullanıcıların ziyaret ettiği web sayfalarının kaydını tutarak, diğer personeline araştırabileceği bilgi bankalarını oluşturur. Kurum genelini ilgilendiren evrakları web ile erişilebilir hale getirerek, personelin gerek duyduğu bilgilere hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlar (Haşiloğlu, 1999: 68-69).

İntranet, örgütlerde etkinlik, verimlilik ve maliyet avantajı gibi konularda önemli üstünlükler yaratmaktadır. Örgüt içi ve dışı güvenilir iletişim, bilgi çalışanları arasında etkin ve anlamlı bir işbirliği, çeşitli örgüt içi süreçlerde maliyet ve zaman tasarrufları gibi özelliklerinin yanı sıra bilgi kullanma, üretme ve paylaşma gibi konularda getirdiği yeniliklerle örgütlerin bilgiye dayalı olarak yapılanmasını hızlandırır (Kırcova, 1998: 400). İtranet üzerinde; muhasebe, insan kaynakları, üretim otomasyon yazılımlarını çalıştırmak mümkün olduğu gibi çeşitli veri tabanlarını tutmak ve belge dağıtımını gibi işleri gerçekleştirmek de mümkündür (tr.wikipedia.org).

Extranet ise özellikle bağımsız çalışmayan işletmelerin ve örgütlerin, kullanması gereken bir network teknolojisidir. Extranetler, firma intranetlerinin iş ortakları, müşteriler ve bayilerin ortak kullanımına sunulması manasında gelmektedir. Extranetler, örgütün iş ortakları ile elektronik bağlantılar kurarak yeni pazarlar açma, maliyetleri düşürme ve teknoloji karmaşıklığını giderme gibi konularda destek sağlamalarının yanında, kullanıcıların iş yapma biçimlerini kolaylaştırdığından verimliliğin artmasında da yardımcı olmaktadır. Örgüt çalışanları ve iş ortakları extranetleri kullanarak internet teknolojilerini iletişim, işbirliği ve ticari faaliyet amaçlarına yönelik olarak da kullanabilirler (Haşiloğlu, 1999: 74-75).

3.2.9.4. Yazılımlar

Yazılımlar, elektronik aygıtların belirli bir işi yapmasına olanak sağlayan programların tamamına verilen isimdir. Diğer bir ifadeyle, var olan bir problemi çözmek amacıyla bilgisayar dili kullanılarak oluşturulmuş anlamlı anlatımlar bütünüdür (tr.wikipedia.org).

Yazılımlar, örgüt tarafından çeşitli amaçlara ulaşmak için kullanılmaktadır. Bilgisayarların ana işlemci olduğu sistemde, programlar özel konularda işletmenin ihtiyaç

duyduğu bilgileri oluşturmak ve paylaşmak için kullanılır. Bir dizin altında saklanabilen bu programların birçoğu aynı bilgisayar üzerinde kullanılabilir. Örgütlerde çeşitli amaçlarla kullanılan programlar, hem herkesin veriye ulaşabileceği bir ağ şeklinde, hem de diğer verilerle etkileşime girebilme imkânı veren yapılar şeklindedir (Kurt, 2004: 61).

3.2.9.5. İçerik Yönetim Sistemleri (Content Management Systems)

İçerik yönetim sistemleri, kullanıcıların istedikleri enformasyona daha kolay ulaşabilmelerini temin etmek gayesiyle toplanan veri ve enformasyonu, örgütün ihtiyacına uygun olarak konularına ve içeriklerine göre tasnif eden bilgi depolarıdır (Zaim, 2005: 126). Özellikle internetin yaygınlaşmasıyla birlikte çoğu işletme klasik doküman yönetimi sistemlerini veya veri tabanlarını içerik yönetim sistemlerine çevirmektedir. Web tabanlı içerik yönetim sistemleri sağladıkları maliyet avantajı sebebiyle, bugün pek çok örgüt tarafından oldukça kullanışlı bir bilgi depolama sistemi olarak görülmektedir (McCoy, 2002: 34).

İçerik yönetim sistemi, örgütün elektronik bilgi platformunu kişiselleştirme yoluyla bilgi çalışanlarının örgütte paylaşımına sunulan bilgidен daha etkin faydalanmasını sağlamaktadır. Çalışanlar, kullandıkları yazılımları bilgiye daha kolay ulaşabilecekleri biçimde uyarlayarak içerik yönetimi sisteminden yararlanmaktadırlar (Kurt, 2004: 62).

3.2.9.6. Doküman Yönetim Sistemi (Document Management Systems)

Doküman yönetim sistemleri, örgütle ilgili önemli dokümanların saklandığı açık bilgi depolarıdır. Dolayısıyla, doküman yönetim sistemlerinin başlıca amacı söz konusu dokümanların oluşturulması, işlenmesi ve kullanılmasıyla ilgili tüm süreçlerin organizasyonu ve denetlenmesidir (Offsey, 1997: 120). Bu sistem, bir örgüt bünyesinde oluşturulan ve farklı kullanıcılar tarafından kullanılan değişik tür ve kategorideki dokümanların, hayat döngüleri boyunca sistematik olarak elektronik ortamda saklanması ve yönetilmesini sağlamaktır (Göral ve Uygur, 2003: 12).

Doküman yönetim sistemleri, örgüt bünyesinde çeşitli belgeler, dosyalar ve raporlar gibi dokümanların bilgisayar ortamında kontrolünü ve organizasyonunu destekleyen bir sistem olduğundan, kâğıt dolaşımını azaltarak maliyetleri düşürmek, dokümanların dolaşım hızını artırmak ve erişim imkânı sağlamak gibi birçok avantaj sebebiyle tercih edilmektedir (Zaim, 2005: 124).

3.2.9.7. Groupware (İletişim ve işbirliği sistemleri)

Groupware, bireylerin, çalışma gruplarının ve örgütlerin kendi içlerinde veya birbirleri ile veri, enformasyon ve bilgi alışverişi yapmak için kullandıkları bilgisayar tabanlı bir bilişim sistemidir. Groupware, farklı yerlerde veya aynı yerde farklı zamanlarda bulunan birey ya da grupların mesajlaşma ihtiyaçlarını karşılamak için de kullanılmaktadır (tr.wikipedia.org).

Groupware, örgüt içerisindeki çalışma gruplarının daha etkin çalışabilmesi için kullanılmaktadır. Bu araç sayesinde, grup çalışanları iletişim kurabilmekte, işbirliği ve eşgüdümü sağlayabilmekte, problem çözümleri için fikir alışverişinde bulunabilmektedir (Tyndale, 2002: 187). Grupware, grup çalışmalarını kolaylaştırmak için tasarlanmış bir teknolojidir. Bu teknoloji, iletişim kurmak, işbirliği yapmak, koordine etmek, problemleri çözmek, rekabet etmek veya pazarlık yapmak için kullanılabilir. Telefon gibi geleneksel teknolojiler telefonla gruplandırmaya uygun olmakla birlikte, terim, genellikle, e-posta, haber grupları, görüntülü telefonlar veya sohbet gibi modern bilgisayar ağlarına dayanan belirli bir teknoloji sınıfını ifade etmek için kullanılır (<http://pps.teithe.gr/Groupware>).

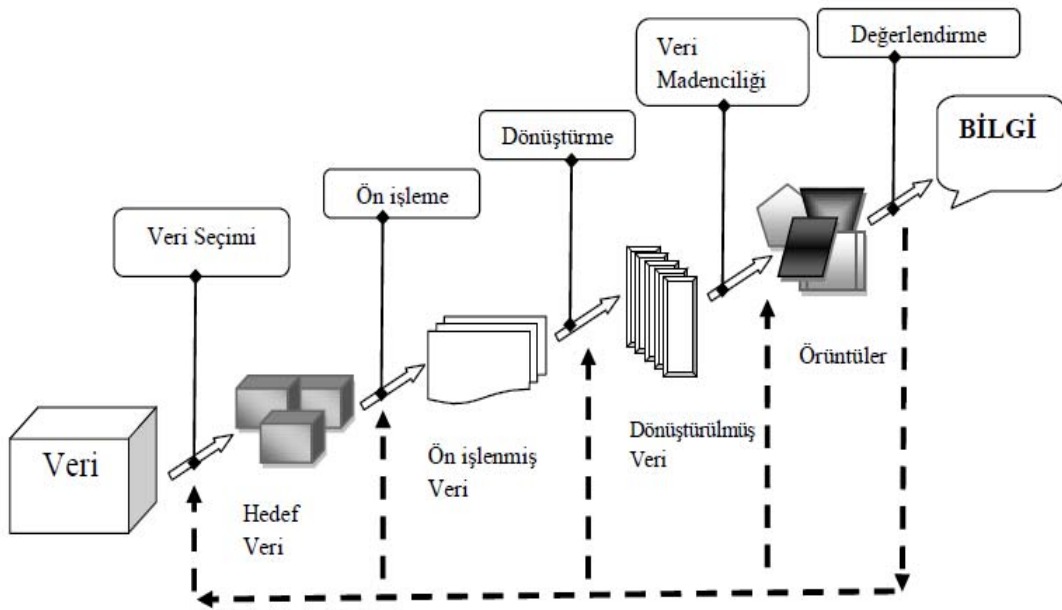
3.2.9.8. Veri Madenciliği

Bugün örgütlerin, en önemli değerlerinden birisi, sahip olduğu veri birikimidir. İletişim kanallarının sayısının her geçen gün çoğalmasıyla birlikte, örgütlere akan veri miktarı da oldukça büyük boyutlara ulaşmaktadır. 1970'lerin başlarında yalnızca, veri toplama düzeyinde olan bu çabalar, teknolojik gelişmelerin de desteği ile 1990'lı yıllarda, veri ambarlarına ve karar destek sistemlerine ulaşan bir gelişim süreci göstermiştir. Günümüzde ise, verilerin analizi anlamında, veri madenciliği uygulamaları ön plana çıkmış bulunmaktadır (Yıldırım, 2012: 57).

Veri madenciliği uygulamaları, son yıllarda örgütlerce yaygın olarak kullanılan bilgi yönetimi araçlarından biridir. Örgütün bilgi kaynaklarına dayalı olarak veri kümelerini seçme, bulma ve modelleme yapmaya dayanmaktadır (Tyndale, 2002: :186). Basit bir tanım ile veri madenciliği, büyük ölçekli veriler arasından, istenilen bilgiye ulaşma ve bu verilerden genellenmiş bilgiler elde etmektir. Başka bir ifade ile büyük veri yığınları içerisinde gelecekle ilgili tahminde bulunabilmemizi sağlayacak bağıntıların bilgisayar programları vasıtasıyla aranması ve ortaya çıkarılmasıdır (Akgöbek ve Kaya, 2011: 238). Veri madenciliği (Data Mining), geçmişte gerçekleşmiş durumların oluşumunu sağlayan veriler ile içinde bulunulan zamanın verileri üzerinden analiz yapıp, çıkarımlarda bulunmasını sağlayarak ilgililerin bilgilendirilmesidir (Şimşek vd., 2010: 8).

Veri madenciliği, büyük veri kümesi içinde saklı olan genel örüntülerin ve ilişkilerin bulunması için, makine öğrenimi, istatistik, veri tabanı yönetim sistemleri, veri ambarları, koştur programlama gibi farklı disiplinlerde kullanılan uygulamaları birleştiren bir yaklaşımdır. Bir veri kaynağında saklanan, çeşitli verilere dayanarak daha önce keşfedilmemiş verileri ortaya çıkarmak ve çıkarılan bu verileri yönetim ile ilgili kararların alınmasında kullanılmaya sürecidir (Yenisey, 2010: 14). Bu süreç bilgi yönetimi bağlamında aşağıda Şekil 7’de gösterilmiştir.

Şekil 7. Bilgi Keşfi Sürecinde Veri Madenciliği



Kaynak: Savaş vd., 2012: 8.

Veri madenciliğinin, kullanım alanlarını şöyle özetlemiştir (Yenisey, 2010: 149).

- Pazarlama alanında; müşteri segmentasyonu, pazarlama stratejileri, müşteri memnuniyeti, müşteri kazanımı, müşteri davranış analizi, çapraz satış analiz ve tahmini için kullanılabilir.
- Bankacılık alanında; dolandırıcılık tespitinde, kredi talep değerlendirmelerinde, risk analizinde ve farklı finansal göstergeler arasındaki gizli ilişkilerin tespitinde kullanılabilir.
- Sigortacılık alanında; sigorta talep edecek tüketicilerin tahmin edilmesinde, riskli tüketici tipinin belirlenmesinde ve sigorta dolandırıcılıklarının tespitinde kullanılabilir.

- Perakendecilik sektöründe; satış noktası veri analizinde, ürün çeşitliliğinde ve tedarik zinciri optimizasyonunda kullanılabilir.
- Finansal alanda; genel piyasa analizlerinde, hisse senedi fiyat tahminlerinde ve alım satım stratejileri optimizasyonunda kullanılabilir.
- Endüstri alanında; kalite kontrol analizinde, lojistik ve üretim optimizasyonu süreçlerinde kullanılabilir.

21'nci yüzyılın en çekici işine sahip olan “veri bilimciler” bu işin uzmanıdır. Veri bilimciler, önemli örgüt sorularının cevabını günümüzün yapılanmamış enformasyon tsunamisinden nasıl çekip çıkarılacağını iyi bilen kişilerdir (Davenport ve Patil, 2012: 73).

Son yıllarda yerel ve ulusal yönetimler, hükümetler veritabanlarını açarak şeffaflığı ve etkinliği artırma eğilimine girmişlerdir. Böylece veri madenciliği çalışmalarına sorumlu ve bilinçli vatandaşların da katılımını sağlayarak işbirlikçi ve düşünsel olarak yaratıcı çözümler geliştirmelerini teşvik etmektedirler (Hoffmann, 2012: 19).

3.2.9.9. Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM- Customer Relationship Managemnt)

Pazarlama faaliyetlerinde son yıllarda yaşanan en önemli gelişmelerden birisi, tek bir satışı önemseyen örgütlere odaklanmadan, müşteri ilişkilerine odaklanmaya dönüşüm şeklinde ortaya çıkmıştır. Geleneksel olarak ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma çalışmalarına kaldıraç görevi verip, işlemleri maksimize etmek yerine, müşteriyi gerçek birer değer olarak kabullenme önem kazanmaktadır (Odabaşı, 2006: 19). Öte yandan günümüz ekonomisinde, müşterileri cezp etmeye ve onları elde tutmaya yönelik stratejiler geliştirme noktasında örgütlerin üzerinde durduğu unsur değişime uğramıştır. Uzun dönemli müşteri ilişkileri geliştirme, hızlı değişimin yaşandığı bir ortamda, rakiplerden farklılaşmanın en iyi yollarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Pazarlama programının geliştirilmesi ve uygulanmasını içeren tüm faaliyetlerin temel amacına bakıldığında, bu amaçların uzun vadeli müşteri ilişkilerini geliştirmek ve sürdürmek olduğu görülmektedir (Bakırtaş, 2013: 37).

Mal ve hizmetlerin kalitesinin ve çeşitliliğinin artması, rekabetin güçlenmesiyle aynı türden mal ve hizmetlerin ucuzlaması, müşteri elde etmeyi ve bağlılığını sağlamayı zorunlu hale getirmiştir. Artık müşteriyi elde etmenin yolları; müşteriyi anlamak, onun ihtiyaçları doğrultusunda doğru ürün veya hizmeti, doğru zamanda sunmak, gerekiyorsa ürünü müşteri ihtiyaçlarına göre özelleştirmekten geçer hale gelmiştir. Yaşanan tüm bu değişimler sonucu olarak coğrafi sınırların kalktığı, dünyanın diğer ucundan ürün veya hizmet alma seçeneğinin bulunduğu günümüzde, işletmeler müşteriyi elde tutmak için çeşitli stratejilerden

faydalanmaktadır. Bunlardan birisi de müşteriye merkeze alan ve örgüt kültürüyle bütünleşerek rekabet avantajı sağlayan müşteri ilişkileri yönetimidir (Yavuz ve Leloğlu, 2011: 12).

Müşteri ilişkileri yönetimi kavramı, bilgi çağı pazarlama anlayışının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Sektör fark etmeksizin işletmeler için, rekabet edebilme gücü, her zaman farklı olmayı gerekli kılmıştır. Günümüzde, teknolojik yeniliklerle elde edilen farklılaşmalar uzun süreli olmadığından, müşterilerinize benzersiz bir satış önerisiyle ulaşabilmek, uzun vadede mümkün olmayacaktır. O sebeple, farklılaşmanın en önemli yöntemlerinden birisi olarak müşteri ilişkileri gösterilmektedir. Müşterilerin devam eden ilişkisi, müşteri sadakati ve artarak devam eden satın alma davranışları, güçlü rekabet koşullarında işletmeleri koruyacak değerlerdir. MİY, müşterilerle sürekli devam etmesi istenilen bu ilişkileri, operasyonel ve analitik olarak ele almaktadır (www.ito.org.tr/Dokuman/eTicaret/04.02.03.02.57.pdf).

Müşteri ilişkileri yönetimi, müşterilerle kişiselleşmiş ilişkilere olanak sunan, müşteri tatmininin geliştirilmesi ve kârlarının maksimize edilmesi, en kârlı müşterilerin tanımlanması ve onlara en yüksek seviyede hizmetin sağlanmasını amaç edinen bir yönetim stratejisidir (Eichorn, 2004: 5). Müşteri ilişkileri yönetimi, bir işletmenin doğru ürünü veya hizmeti doğru müşteriye, doğru zamanda, doğru kanaldan, doğru fiyattan ulaştırmak suretiyle giderek artan düzeyde sadık ve kârlı müşterileri belirleme, nitelendirme, kazanma, geliştirme ve elde tutma yolunda gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerdir. Müşteri ilişkileri yönetimi, işletme süreçlerinin otomasyonu, teknolojik çözümler ve bilgi kaynakları yoluyla satış, pazarlama, hizmet, girişim, kaynak planlaması ve arz zinciri yönetimi fonksiyonlarını, her bir müşteri ilişkisini en üst düzeye çıkarmak için bütünleştirir (Uysal ve Akyol, 2004: 131).

Müşteri ilişkileri yönetiminin ortaya çıkış sebeplerini;

- Kitlese pazarlamanın giderek daha pahalı bir müşteri kazanma yolu olması,
- Pazar payından ziyade, müşteri payının önemli hale gelmesi,
- Müşteri memnuniyeti ve müşteri sadakati kavramlarının önem kazanması,
- Mevcut müşterilerin değerinin anlaşılması ve bu müşterileri elde tutma çabalarına gerek duyulması,
- Kişiyeye özgü pazarlamanın önem kazanmasıyla birlikte, her müşterinin özel ihtiyaçlarına göre davranma stratejilerinin gerekliliği,
- Yaşanan yoğun rekabet ortamı,
- İletişim teknolojileri ve veri tabanı yönetim sistemlerinde yaşanan gelişmeler,

şeklinde sıralayabiliriz (www.ito.org.tr).

Sonuç olarak, günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında müşterilerin değerlendirebileceği farklı alternatifler vardır. Eğer müşterilerin işletme ile güçlü ilişkileri yoksa işletmeyi değiştirme konusunda hiç tereddüt yaşamayacaklardır. Müşterilerin işletme ile iş yapması için işletmelerin o işi onların istediği gibi sunması gerekmektedir. Bu da müşterilere önem vererek, onları daha yakından tanıyarak, onlarla ilgili edinilen bilgileri doğru değerlendirerek, doğru stratejiler kurarak, müşterilerin elde ettikleri faydayı arttırarak ve tüm müşterileri işletmenin bir parçası halinde görerek sağlayabilmeleri mümkündür (Yıldırım, 2012: 13).

3.2.9.10. Elektronik Yayın Sistemi (Electronic Publishing Systems)

Bilgi yönetimi, örgütleri sonu gelmez bir döngüyle karşı karşıya bırakmıştır. Örtülü bilgiyi belirleyip ve bu bilgiyi açığa çıkararak formüle etmek, yine bu bilgiyi örgüt çalışanlarına iletmek çok önemli bir iş haline gelmiştir. İşte bu döngünün üzerinde aktığı yol iletişimidir. İletişim kurulmazsa bu döngü gerçekleşmeyecektir. Bu nedenle bilgi çok önemli olduğu kadar onun örgüt içerisinde yayılması da bir o kadar önemlidir (Tahirov, 2009: 130). Günümüzde bilgi temelli örgütlerde, bilgiler elektronik ortamlarda saklandığından bu bilgilerin örgüt içinde yayılması yine elektronik ortamlarda gerçekleşmektedir (Tyndale, 2002: 187).

Elektronik yayın sistemi, bilgi ve belgelerin elektronik ortamlar ve/veya ağlar aracılığıyla dağıtımı, arşivlenmesi ve bu belgelere erişilmesi olarak tanımlanmaktadır (Tonta, 2000, 89). Örgüt içerisinde, özellikle gündeme taşınması istenen bilgiler elektronik olarak hazırlanmış yayınlar halinde bilgi çalışanlarına gönderilmektedir. Böylelikle örgüt içerisinde yayılarak bilgi çalışanlarınca değerlendirilmesi beklenen bilgiler, gerekli çalışanlara ulaştırılmaktadır (Kurt, 2004: 63). Elektronik toplantı sistemleri, video konferans sistemleri, elektronik ilan panoları, e-posta gibi sistemler en önemli elektronik yayın sistemleridir.

3.2.10. Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Zorluklar

Örgütlerde bilgi yönetimi uygulamalarında, çeşitli problemlerle karşılaşılabilir. Hiç şüphesiz bu unsurların çoğu beşeri kökenlidir. Çünkü insanoğlu, birbiriyle çelişen ve karmaşık psikolojik ihtiyaçları olan bir varlıktır. Bununla birlikte bilgi yönetimi sistemleri, depolanması gereken büyük miktarda veri ve bilgiyi içerisinde barındırır. Bu tip bir sistemin inşa edilmesi önemli düzeyde zaman, emek ve maliyeti gerektirir. Hâlihazırdaki işlerini

yaparken zaten çok meşgul olan çalışanlar, bilgi yönetimi süreçlerinde mevcut alışkanlıklarını terk ederek ek çaba harcamalarına yol açacak bir sürecin içine de girebilmektedirler (Gökçe, 2006: 50).

Bilginin, yarar getirecek bir biçimde kullanılmasını hedefleyen bilgi yönetimini kısa dönemli uygulamaları kapsayan hemen sonuçlar veren bir yönetim yaklaşımı olarak görmek büyük bir yanılğı olacaktır. Bilgi yönetimi, aksine oldukça uzun vadeli düşünülmesi gereken, zorlu sistematik uygulamaları beraberinde getiren, sürekli olarak işletmenin genel politika ve uygulamaları ile uyumlu olması şart olan, beraberinde değişimi ve yeniden yapılanmaları getirdiğinden örgütsel dirençlerle karşılaşılan, ancak sonuçları meşakkatli çalışmalarla elde edilebilecek olan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu nedendir ki bilgi yönetiminin başarılı olmasında, süreci olumsuz yönde etkileyen bazı faktörleri de dikkate almak gereklidir (Pınar, 2006: 47). Bilgi yönetimi uygulamalarında karşılaşılan zorlukları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Tiwana, 2003: 107-108).

- **Bilgi Yönetimi Pahalıdır:** Bilgi yönetimi sürecinde karşılaşılan ilk engel bu sürecin işletmeler için maliyetli olmasıdır. Bu maliyetin içinde gerekli teknolojinin ve bu teknolojinin kullanımını mümkün kılacak altyapının oluşturulmasını sağlayacak yatırımların yanı sıra; işletmenin kültür değişiminden tutun da benimsenecek strateji ve politikalar doğrultusunda yürütülecek çalışmalara kadar çok geniş bir kalemin mevcut olduğunu görmek mümkündür. Tüm bunların ise oldukça pahalı, işletmeye ekstra mali yük getirecek unsurlar olduğunu unutmamak gereklidir. Böyle bir durumda, beraberinde bu maliyetleri getirecek bir yaklaşıma üst yönetimin şüpheyle bakması da gayet doğaldır.
- **İnsanın ve Teknolojinin Uyumsuz Kombinasyonu:** Bilgi yönetimi yaklaşımında işletmeler, bilginin örgüt içerisinde dağıtımını ve böylece çalışanlar arasında paylaşımını etkinleştirmek amacıyla teknolojiye yatırım yapmak zorundadır. Ancak bu yatırım veya bakış açısı, bilgi yönetimini uygulamanın tek yolu değildir. Çalışanların bu teknolojiyi verimli bir biçimde kullanmaları sağlandığı sürece, teknolojiden en yüksek faydanın sağlanabileceği unutulmamalıdır. Aksi halde çalışanlar ve teknoloji arasındaki uyum sağlanamadığından, yapılan teknolojik yatırım atıl kalacak ve çalışanların bu teknolojik değişime direnç göstermeleri sebebiyle bilgi yönetimi uygulamaları sekteye uğramış olacaktır.
- **Bilgi Paylaşımına Olumsuz Bakış:** İşletmelerde ücretlendirme ve kariyer yönetimi, genellikle çalışanların örgüte fayda sağlayacak bilgilere sahip olmaları ve bu bilgileri

en etkin ve verimli bir biçimde kullanmalarına göre belirlenmektedir. Bu da doğal olarak en üst yönetimden tutun da en alt birimlere kadar tüm çalışanların bilgilerini, deneyimlerini ve iş yapma biçimlerini sadece kendilerine saklama ve diğer çalışanlarla paylaşmama anlayışını geliştirmektedir. Oysaki, bu davranış biçimi özünde bilginin paylaşımını öngören bilgi yönetimi yaklaşımı ile taban tabana terstir. Bu durumun aşılabilmesi için, öncelikle bilginin paylaşılmasının önündeki bu engelleri ortadan kaldıracak bir anlayışın geliştirilmesi şarttır. Örneğin, ödüllendirme sistemlerinin bilgi paylaşımını destekleyici olarak yapılması, takım ruhunun geliştirilmesi gibi politikaların benimsenmesi etkili olabilecektir.

- **Hiyerarşik Yapı:** Bilgi yönetiminin yürütülebilmesi için, işletmenin örgütsel hiyerarşik yapısının mümkün olduğu kadar yumuşak olması gerekmektedir. Çünkü, bilginin hiyerarşi ile yönetilmesi söz konusu değildir. Bilgiyi işletmedeki sadece uzmanlık derecelerine göre yapılmış bir ayrımla bir bütün olarak çalışanların yönetebilmesi sağlanarak, bu uygulamalardan başarı elde edilmesi mümkün olabilecektir.
- **İşletme Politikaları:** Üst yönetimin benimsediği politikaların mutlak suretle istikrarlı ve güvenilir olması, yürütülecek her uygulamada olduğu gibi bilgi yönetiminde de etkilidir. Sürekli değişim gösteren, istikrarsız ve en önemlisi de bilgi yönetimine sadece bir moda gözüyle bakan bir işletme politikasının bilgi yönetimi yaklaşımını olumsuz yönde etkileyeceği açıktır.

3.2.11. Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Başarı Faktörleri

Örgütlerde, bilgi yönetiminin başarısı üzerinde etkili olan bir dizi faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri, Barutçugil (2002: 177-181) aşağıdaki şekilde sıralamıştır.

- **İyi İletişim ve Etkili İşbirliği:** Hemen tüm örgütlerde başarı için üzerinde görüş birliğine ulaşılmış en önemli husus, örgüt içi ve dışıyla etkili bir biçimde kurulmuş olan iletişimdir. Bilgi yönetiminin başarısı için gerek örgüt içindeki gerekse de örgüt dışındaki tüm unsurlarla biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim kanallarının kurulması ve etkili bir şekilde çalışması gerekmektedir.
- **Bilgi Yönetiminin, Örgüt Çapında Bir Görev Olarak Benimsenmesi:** Örgüt içi ortak anlayış ve işbirliği, bilgi yönetiminin başarısının sağlanması açısından büyük önem taşır. Bilgi yönetiminin, örgüt çapında bir görev olarak benimsenebilmesi için

örgütün temel amaçları arasında yer olması gereklidir. Bunun içinde bilgi yönetimi hedefleri ile örgüt hedefleri arasında sürekli bir uyum gözetilmelidir.

- **Planlama ve Yönetim Teknikleri:** Bilgi yönetimine yönelik projelerde, üretim planlama ve kontrol yöntemlerinin özenle kullanılması, yeniliğin başarılmasına önemli katkılar sunmaktadır. Çağdaş yönetim tekniklerinin kullanılması, özellikle satış ve pazarlama stratejilerinin hazırlanması ve uygulanmasında örgütlere çok önemli katkılar sağlamaktadır.
- **Yönetimin Nitelik Düzeyi, İnsan Kaynakları Politikası ve Yönetim Tarzı:** Yönetimin niteliklerinin, yeteneklerinin ve özellikle teknik bilgi düzeyinin yüksekliği, organizasyonun başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır. Örgütte yetenekli bilgi profesyonellerinin istihdamı için çekiciliğin sağlanması ve bir eğitim politikasının oluşturulması yönetimin en önemli görevlerinden birisidir.
- **Pazarlama ve Müşteri İhtiyaçları:** Bilgi, örgütlerinin başarı ve başarısızlığını ortaya koyan çok önemli bir faktör, pazarın ve müşterilerin ihtiyaçlarını kavrayabilmektir. Başarılı bir şekilde gerçekleştirilen yeniliklerin büyük bir çoğunluğu müşteri ihtiyaçlarının tam manasıyla algılanması sonucu ortaya çıkmıştır.
- **Anahtar Kişiler:** Bilgi yönetiminin başarısını etkileyen faktörler konusunda yapılan çalışmaların büyük bir kısmında, kendini yeniliğe aday olan bir veya birkaç kişinin sürükleyici etkisi gözlenmiştir. Bu kişilerin statüsü, gücü ve yetkinliklerinin genişliği sunacağı katkının etkinliğini artıracaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KOBİ'LERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

4.1. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi

Özellikle son yıllarda yaşanan teknolojik değişim, yerel değerlerin zayıflamasına, ekonomide soyut unsurların güçlenmesine ve örgütsel yaklaşımların değişmesine yol açmıştır. Günümüzde, bilişim teknolojilerinin hayatın her alanında yoğun olarak kullanılmasıyla birlikte klasik işletme anlayışından, bilgi işletmesi anlayışına geçiş süreci iyice hızlanmıştır. İşletmeler arasındaki rekabet ortamını, günümüzde bilgi oluşturmaktadır. Sahip oldukları örtülü veya açık her türlü bilgiyi daha verimli kullanan örgütler, daha dinamik bir iş ortamına sahip olmaktadır. Artık sanayi toplumundaki ürün ve hizmetleri değil, ileri teknoloji ile taklit edilmesi çok zor, bilgi yüklü ürünleri üreten işletmeler küresel rekabet içerisinde ayakta kalabilmektedirler.

Sahip oldukları bilgi birikimini, kurumsal verimliliğe dönüştürmek isteyen örgütlerin, bilgi yönetimi anlayışını benimsemesi zorunludur. Bu nedenle yeniden yapılanma sürecine giren işletmelerde öncelikle bilgi yönetimi, kurum yöneticileri tarafından kabul edilmeli ve bütün çalışanların bilgi yönetiminin öngördüğü esaslara göre hareket etmesi sağlanmalıdır (Özdemir, 2006: 186-187).

Günümüzde, büyük ölçekli işletmeler ile birlikte KOBİ'ler de, küreselleşme ve gümrük birliği kapsamında faaliyetlerini icra etmek durumundadırlar. Bu açıdan KOBİ'lerin, dış pazarlara açılabilmesi, teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmesi ve farklılaşan tüketici tercihlerine anında cevap verebilmesi için yöneticilerin, sürekli değişim gösteren piyasa koşulları ve teknolojiyi takip edebilecek seviyede teknik ve mesleki bilgiye sahip olmaları ve onu iyi bir şekilde yönetmeleri gereklidir. KOBİ'lerin, iç ve dış pazarlarda ayakta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için, etkili bir bilgi yönetim sistemi oluşturması gerekmektedir. Etkili bilgi yönetimi sistemi ise işletmenin rekabet gücünü artıran bilgilerin, gerekli ve doğru bir zamanda bilgi uzmanlarına sağlanması, bu bilgilerin yatay ve dikey yönde karşılıklı paylaşılması ve buna bağlı yönetim, denetim ve karar verme süreçlerinde etkili bir biçimde kullanılmasıdır (Koçak, 2004: 110).

KOBİ'lerdeki bilgi yönetimi uygulamaları, büyük işletmelerinkinden farklıdır. Çünkü KOBİ'ler, "küçük bir büyük işletme" değildirler. Öncelikle kendilerine has olan özellikleri (yönetim yapısı, pazarlar, müşteriler, sistemler, süreçler ve kültür vb.) onları bilgi yönetimi için tek bir eğilime yönlendirmektedir. Büyük işletmelerde uygulanan ilkeler kolayca KOBİ'lere dönüştürülemez. İkinci olarak, ürün ve hizmet onlar için bir inovasyon kaynağıdır. Niş pazarlarda faaliyet göstererek, birçok çeşit ürün ve hizmet ilave edebilirler. Bu yüzden ülke ekonomisinin gelişiminde önemli birimlerdir (Supyuenyong vd., 2009: 63-64).

KOBİ'ler, kendi know-how'ları ile rekabet ederler ve bu sebeple avantaj sağlamak için geleneksel kaynaklarından ziyade, bilgiyi kullanmak zorundadırlar. KOBİ'ler, normalde arazi, işgücü ve sermaye gibi kaynaklara harcamak için ciddi paralara sahip değillerdir. Az ile çoğu başarıları gerekir. KOBİ'ler, yeterli olmayan sermaye ya da işgücü ile sınırlandırılmış olmalarına rağmen, bilgileri cömert, yani sınırlandırılmamış kaynaktır. KOBİ'deki bu kaynağı sınırlayacak tek yol, onu etkili olarak kullanmamalarıdır. KOBİ sahipleri için, zihinlerinde bilgiyi barındırmamaları ve onu iş yapma ve karar verme süreçlerinde kullanmaları yararlı olacaktır (Desouza ve Awazu, 2006: 33).

KOBİ'lerde bilgi yönetimi sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, bilgi yönetimi araçlarının etkin kullanımıyla mümkündür. Kullanımın etkinliği konusunda gösterge oluşturabilecek öncelikli faktörler de, kullanılan araçların çeşitliliği ve önem dereceleridir. Kritik önem taşıyan araçların kullanılıp kullanılmaması, firmaların bilgi yönetimi konusundaki durumları hakkında fikir sağlamaktadır. Bilgi yönetimi sürecinin her bir aşaması için kritik önem taşıyan araçların, KOBİ'ler tarafından kullanılma oranlarının yüksekliği, bu işletmelerin bilgi yönetimi gelişmelerine karşı duyarlılıklarının ve kendilerini bu gelişmelere adapte etme niyetlerinin göstergesidir (Kalkan ve Keskin, 2005: 188).

KOBİ'lerin daha sürdürülebilir rekabetçi avantajlar elde edebilmeleri ve yaşamlarını daha etkin devam ettirebilmeleri için, bilgi yönetimi uygulamalarını faaliyetlerinde bulundurmaları gerekmektedir. Çünkü başarılı KOBİ'ler, bilgilerini problemleri çözmede etkili olarak kullanan işletmelerdir (Öztürk, 2009: 58).

4.2. KOBİ'lerde, Bilgi Yönetimine İlişkin Zorluklar

KOBİ'lerin bilgi yönetimi noktasında karşılaştıkları zorlukları, aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Egbu vd., 2005: 9-13).

- 1- **Bilgi Tanımlama:** Ortaya çıkan zorluklardan ilki, hangi bilginin faydalı olduğu ve uygun bilginin nereden elde edileceğidir. Ayrıca var olan bilgiyi devam ettirmek ve güçlendirmek ise diğer bir zorluktur.
- 2- **Bilgi Yakalama:** KOBİ'lerde, örtülü bilgiyi belirgin ve net bilgi haline dönüştürme girişimleri çokta başarılı olmamıştır. KOBİ'lerin, yaşamlarını sürdürebilme ve büyüme kabiliyeti, karmaşık, belirsiz ve yaşanan hızlı değişim karşısında işletmenin elde etmiş olduğu yeni ve eski bilgiyi kullanabilme yeteneklerine bağlıdır. Aslında işletmelerin kullandıkları bilginin sadece %20'lik kısmı ulaşılabilir bilgidir. Geri kalan %80'lik kısım, çalışanların sahip olduğu bilgidir. Genellikle çalışanlarda ki bilginin önemi onlar işletmeden ayrılmak üzere oldukları zaman anlaşılır. Çünkü bu çalışanlar, yıllar boyunca edindikleri bilgi ve deneyimi götürmeye hazırlarlar. Bu sebeple çalışanların bilgisini yakalamak, KOBİ'ler için hayati öneme sahiptir.
- 3- **Bilgi Birikimi:** Bilgi birikimi veya depolanması KOBİ'ler açısından önemli bir zorluktur. Özellikle örtülü bilginin belirgin açık bilgiye dönüştürülmesi ve birtakım bilgilerin paylaşımı sırasında yaşanan zorluklar, KOBİ'leri olumsuz etkilemektedir.
- 4- **Bilgi Eşleştirme:** Bilgi eşleştirmesi, bilginin kolay bir şekilde anlaşılabilen grafikler biçimine dönüştürülmesidir. Bilginin eşleştirmesi, bilgi yönetiminde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem, işletme bilgisinin etkili ve verimli kullanımını amaçlar. Davenport ve Prusak (1998) bilgi eşleştirilmesini, bilginin geliştirilmesi, örgüt içinde yayılması ve gerekli bilginin nereden elde edileceğini gösteren bazı grafik, resim veya listelerin yayımlanması olarak ifade etmektedir.
- 5- **Bilgi Yayımlanması:** Bilgi yayımlanması, bilginin transferi veya paylaşımından meydana gelmiştir. Zaman darlığı, iletişim becerisi eksikliği ile bilgi ve iletişim teknolojisinde (BİT) yaşanan hızlı değişim bilgi yayımlanması noktasında karşılaşılan zorluklardır.
- 6- **Bilgi Oluşumu:** Bilgi oluşumu, inovasyon aracılığıyla eski bilgiye değer yükleme süreci olarak tanımlanabilir. Örgüt dışından elde edilen bilimsel bilgileri tanımlamak ve kullanmak, KOBİ'lerin elindeki kaynakların azlığından ötürü bilgi oluşumu noktasında karşılaştıkları en önemli zorluktur.

4.3. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimine İlişkin Kritik Başarı Faktörleri

İşletmelerde başarıya ulaşılabilmesi noktasında bilgi, çok önemli bir faktör haline gelmiştir. Birçok örgüt, rekabet avantajlarını geliştirmek ve devam ettirebilmek için bilgi yönetimi uygulamalarından faydalanmaktadır. Bilgi yönetimini uygulamak için kritik başarı faktörleri üzerinde daha sistematik, ciddi ve planlı bir biçimde çalışmak önemlidir. Dolayısıyla işletmeler, bilgi yönetimi girişiminin başarısını etkileyecek faktörlerin farkında ve bilincinde olmalıdırlar (Wong, 2005: 261). Bu açıdan bakıldığında KOBİ'lerde bilgi yönetimini uygulamalarındaki kritik başarı faktörlerini,

- Liderlik yönetimi ve destek,
- Kültür,
- Bilgi teknolojisi,
- Strateji ve amaç,
- Ölçüm,
- Organizasyonel altyapı,
- Süreçler ve faaliyetler,
- Motivasyonel yardımlar,
- Kaynaklar,
- Eğitim ve öğretim,
- İnsan kaynakları yönetimi,

şeklinde sıralamak mümkündür (Wong, 2005: 266-267).

4.4. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Stratejileri

Bilgi yönetimi sürecinin tanımlanmasıyla birlikte, karşımıza çıkan bir diğer konu da örgütlerin, nasıl bir bilgi yönetimi modeli ve stratejisini takip edecekleri sorusudur. Nitekim bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliği, kapsamlı bir bilgi yönetimi stratejisinin oluşturularak uygun bir bilgi yönetimi yaklaşımının gerçekleştirilmesi ile sağlanabilmektedir. Bilgi yönetimi stratejisinin seçimi, pek çok unsurun dikkate alındığı kapsamlı bir karar verme sürecinin varlığını gerektirmektedir (Akgün vd., 2009: 52).

Genel manada strateji, bir amaca ulaşmada izlenebilecek ana yolları ifade eder. Bir organizasyonun ana stratejisi onun ürün-pazar durumunu, büyüme ve gelişme arzularını, kullanabileceği rekabet araçlarını, yeni pazarlara girme yollarını, kaynakları kullanma biçimini dikkate alarak yararlanmak isteyeceği güçlü yönlerini ve gidermek isteyeceği zayıf

yönlerini belirleyen bir kavramsal çerçevedir (Örnek, 2000: 141). Bilgi yönetimi stratejisi ise bilginin sistematik ve kolektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla organizasyonun kârlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2002: 101).

Pasher ve Ronen'e göre stratejik bilgi yönetimi, bilginin yönetimi için sistematik ve kapsamlı bir planın anahtarlarını belirler. Eğer bir firmanın içinde bulunduğu şartların gerektirdiği yeteneklerle bağlantılı olan uygun stratejileri yoksa, bilgi yönetiminin ona yardımı olmaz. Ancak, organizasyonun başarılı bir bilgi yönetim süreci varsa uygun strateji geliştirme şansı artar (Pasher ve Ronen, 2011: 38-46).

KOBİ'ler açısından bakıldığında, bir işletmenin devamlı şekilde rekabet avantajı elde etmesi, dış çevresel şartlardan daha çok, işletme genelinde geliştirilen kaynak ve kabiliyetlerle yakından ilgilidir. Fakat örgütün sahip olduğu her kaynak ve kabiliyet bahse konu başarıya esas teşkil edecek stratejik bir değere sahip değildir. Stratejik bilgi yaklaşımına göre, işletme açısından stratejik değeri en fazla olan kaynak bilgi, en önemli temel beceri ise bilginin en yüksek getiriyi sağlayacak şekilde kullanılmasıdır. Bundan dolayı, günümüz işletmeleri açısından stratejik bilgi yönetimi, stratejik yönetimin temel yapı taşıdır (Zaim, 2005: 107).

Bilginin çokluğu ve çeşitliliği, bu çeşitlilik içinden gereken ve nitelikli olan bilginin belirlenmesinin zorunluluk halini alması, yöneticilere ve onlara rehber olabilecek bilgi yönetim stratejilerine olan ihtiyacı gün yüzüne çıkarmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar, KOBİ'lerde uygulanan iki bilgi yönetimi stratejisi üzerine odaklanmıştır. Bu stratejileri, aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

4.4.1. Bilgiyi Saklama ve Kullanma Stratejileri

Bilgiyi saklama ve kullanma stratejisi, bilginin kodlanması ve kişiselleştirilmesi yoluyla kurumsallaştırılması olmak üzere iki şekilde yerine getirilmektedir.

1. Kodlama Stratejisi: Bu stratejiyi tercih eden örgütlerde bir bilgisayar sistemi vardır. İtranet olarak da adlandırılan bu sistemde bilgi, bazı veritabanlarında kodlanarak saklanmaktadır. Firmanın kendi girişimleriyle meydana getirdiği bu veritabanıyla birlikte, işletmenin internet bağlantısı da kurulmuştur. Bu sisteme kurum çalışanlarının hepsi kolayca girerek bilgileri kullanabilmektedir.

Yine bu stratejiyi kullanan örgütler bilginin kodlanması, saklanması ve tekrar kullanımını sağlayan rafine teknikler bulmuşlardır. Bilgi, "insandan dokümana" yaklaşımına

mutabık şekilde kodlanır, onu üreten ve biçimlendiren bireyden bağımsızlaştırılır ve belirli amaçlar için yeniden kullanılır. Bu yöntemi kullanan işletmeler, o bilgiyi geliştiren kişi ya da gruplarla bağlantı kurmadan kendi kodlamaları ile bilgiye erişebilir, faydalanabilir. Bu stratejinin tercih edildiği organizasyonlarda kodlama sürecinin etkin olarak çalışabilmesi için, gerekli olan elektronik ortamın oluşturulması ve yönetilmesi ciddi oranda parasal kaynak tahsisini gerektirmektedir. Bu parasal kaynak, ihtiyaç duyulan elektronik alt yapının tesis edilerek bu sistemi yönetecek personelin bulunmasına kadar uzanan genişçe bir faaliyet alanını kapsar. Kodlama stratejisi, bu stratejiden yana tercihini kullanan örgütler için bilgi paylaşımının yegâne yolu değildir. Bu örgütlerin çalışanları arasında kişisel iletişim üst seviyededir. Burada asıl dikkat edilmesi gereken nokta, bu örgütlerde kurum içinde kodlama stratejisinin bilgi sağlama ve kullanmadaki ağırlığına bakılması gerekliliğidir (Dalyan, 2005: 200-201).

Bilgi kodlama, bilginin örgüt için değerini pekiştirmede hayati öneme sahiptir. Kodlama, bilginin bireylerin zihninde saklanmasını engelleyerek bilgiye süreklilik kazandırır. Kodlama, çeşitli yollarla bilgiyi paylaşılabilen, saklanabilen, birleştirilebilen ve yönetilebilen bir formda sunar. Buradaki zorluk, bilgiyi kodlamak ve ayırt edici özelliklerini bir araya getirmektir (Schulz ve Jobe, 2001:141).

Günümüzde, örgütler kodlamanın çoklu ve bürokratik olmayan biçimlerini (İntranet, paylaşılan veritabanları, uzman sistemler, e-posta vb) sürdürerek rekabet avantajı sağlarlar. Bu tür bilgi kodlamanın faydası, bilgi transferini kolaylaştırmasıdır. Kodlamanın modern şekli, organizasyonel bilginin coğrafik, sosyal ve organizasyonel sınırlar arasında hızlı ve güvenli bir şekilde ulaşılabilir olmasıdır (Schulz ve Jobe, 2001: 143).

2. Kişiselleştirme Stratejisi: Bu stratejinin uygulandığı örgütlerde bilgi, onu geliştiren bireyle yakından ilişkili olup, paylaşılması ancak insanların bir araya gelmesiyle mümkün olmaktadır. Bu özellikteki örgütlerde bilgisayarın temel işlevi, bilginin saklanmasından daha çok personel arasında bilgi paylaşımını ve iletişimi gerçekleştirmektir. Bu stratejinin geçerli olduğu örgütlerde iş görenler arasındaki iletişim, veri tabanlarında tutulan bilgiye göre daha önemlidir. Burada kodlanmayan veya kodlanmaya elverişli olmayan bilgiler, gerek yüz yüze iletişim gerekse beyin fırtınası gibi aktivitelerle transferi sağlanır. İş görenler, çözüm getirme mecburiyeti oldukları soruna farklı ve değişik açılardan bakarak, kolektif bir çözüme arayışına girerler. Kişiselleştirme stratejisini benimseyen örgütlerde, elektronik doküman sistemleri yaygın olarak kullanılmakta olup, bu kullanımdan asıl amacın bilgi elde etmek olmadığı ifade

edilmektedir. Asıl amaç, işletme personelinden daha fazla sayıdaki çalışanın herhangi bir alan veya konuyla ilgilenmesi ve o konuda kimin çalıştığını bulmalarını sağlamak olduğu belirtilmektedir. Konuyla ilgili çalışan kişi bulunduktan sonra, gidilip o kişiyle iletişime geçilmesidir (Dalyan, 2005: 202).

Kişiselleştirme stratejisini benimseyen işletmelerin, bu stratejiyi uygulamaya geçirebilmek için çalışanlar arasında bir network oluşturma konusunda ciddi yatırımlar yapmaları gerekir. Bu ağlar, bilginin insandan insana aktarımına yardımcı olur. Bilgi, yetenekli ve tecrübeli insanlardan elde edildiğinden dolayı, bu strateji “insancıl strateji” olarak da ifade edilmektedir (Hansen vd., 2001: 74).

Üretilen ürün ve faaliyet gösterilen sektör ne olursa olsun, tüm işletmelerin hem kodlama hem de kişiselleştirme stratejisini bir arada kullandıkları izlenimi doğabilir. Ancak yapılan araştırmalar, etkin işletmelerin söz konusu stratejilerden birine odaklanırken diğerini destekleyici bir rolde kullanarak yetkinleştiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, 80/20 gibi bir ayırım olarak görülebilir. Bilgi paylaşımının yüzde 80’i bir stratejiye yüzde 20’si ise diğer stratejiye uyar. İki stratejinin de eş düzeyde kullanıldığı bir yaklaşım, başarısızlığı da beraberinde getirmektedir (Hansen vd., 2001: 83).

4.4.2. Bilgiye Ulaşma Stratejileri

Bilgiye ulaşma stratejileri; saldırgan, savunmacı, bağımlı, kopyalama, fırsatları izleme ve elde etme stratejileri olmak üzere altı tanedir (Barutçugil, 2002: 102).

- **Saldırgan strateji**, yeni bir bilgiyi rakiplerden önce ele geçirmeyi, geliştirerek kullanmayı ve böylece rekabetçi üstünlüğü veya pazar liderliği konumunu ele geçirme amacını taşır.
- **Savunmacı strateji**, liderlik iddiasında bulunmadan ve fazlaca risk almadan kazanmayı amaçlamaktadır. Bu stratejide, mevcut bir bilgiyi daha ileriye götürme ve ondan tam anlamıyla yararlanma önem taşımaktadır.
- **Bağımlı strateji**, bilgi elde etme, yaratma ve kullanma açısından güçlü ve iddialı bir örgütün uydusu veya bağımlı bir bölümü olma rolünü üstlenmektir.
- **Kopyalama stratejisi**, yeni bilginin pazardaki bir takım olanaklardan yararlanılarak ele geçirilmesini ve bazı yönlerden farklılaştırılarak ayrı ve daha ileri patente konu olabilecek kadar geliştirilmesini içerir.
- **Fırsatları izleme stratejisi**, kurulan güçlü bir iletişim ağı ile pazardaki fırsatları başkalarından önce görmek, potansiyeli yüksek yeni fikirleri ilk fark eden olmak ve

büyük rakipler tarafından göz ardı edilen geniş pazarlardaki fırsatları değerlendirmek yoluyla izlenen stratejiyi ifade eder.

- **Elde etme stratejisi**, bir bilginin, o bilgiye sahip olan bilgi çalışanlarının, bilgi takımlarının veya bilgi organizasyonlarının ele geçirilmesidir (İraz ve Yıldırım, 2004: 84-85).

4.5. Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajı İlişkisi

1950’lerde rekabet avantajı elde etmenin yolu olarak “operasyonel verimlilik” faaliyetleri ön plana çıkmıştı. 1960’larda “stratejik planlama”, 1970’lerde “pazar pozisyonu”, 1980’lerde “mükemmel uygulamalar” rekabet avantajının temel dayanağını oluşturduğu görüşleri ağır basmaktaydı. 1990’lardan bu yana ise işletmelerin sahip oldukları ve geliştirdikleri “temel yetkinliklerin” uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı yarattığı iddiası öne sürülmeye ve büyük kabul görmeye başladı. Bu iddiaya göre, günümüzde ürünlerin pazara girmeleri ve pazarı terk etmeleri giderek kısalan bir zaman diliminde gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile ürünlerin yaşam seyri çok kısalmıştır. Dolayısıyla, ürün merkezli stratejiler uzun vadede sürdürülebilecek rekabet avantajı yaratmada yetersiz kalmaktadır. O halde uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için ihtiyaç duyulan, sürekli yeni ürünler yaratabilen temel yetkinliklerdir. İşte bu temel yetkinliklerin özünü ve sürdürülebilir rekabet avantajının dayanağını “bilgi ve bilginin yönetimi” oluşturmaktadır (Öztürk, 2005: 62).

Bugün artık çok hızlı değişen bir çevrede işletmeler için rekabet avantajı yaratan en önemli faktörlerden birisi işletmenin bilgi geliştirme gücünün arttırılması ve bunu kendi lehine kullanılmasını sağlayacak girişimlerdir. Bazı işletmelerin, rekabetçi stratejiler oluşturmak için bilgi geliştirmeyi teşvik etmeleri ve çalışanları için profesyonel gelişme fırsatları sunarak bunu örgüt kültürünün bir unsuru haline getirmesi bu duruma verilebilecek en güzel örnektir (Carniero, 2000: 91).

Çağımıza, bilginin üretim için temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi üretimi ve dağıtımında çalışanların çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenme yoluyla değişimin ve gelişimin kaçınılmaz olduğu enformatik yüzyıl veya bilgi çağı denilmektedir (Balay, 2004: 66; Beijerse, 2000: 162). Çağın gereği olarak, işletmecilikte en değerli sermayelerden biri olan bilginin yönetimi önemli bir yere sahiptir. Yaratıcılık ve yenilik kanalıyla değer katan bilgi, entelektüel sermayenin kalbidir. Entelektüel sermaye ise

işletmelerin taklit edilemeyen değerlerini kapsamaktadır. Bir zamanlar, işletmelerin kârlılık ve başarıda gösterge olarak kabul ettikleri fiziksel varlıkların artışının yerine, artık entelektüel sermaye kapsamındaki soyut varlıkların artışı, başarı ve katma değer olarak görülmeye başlanmıştır (Sözbilir, 2013: 185).

Birey ve işletme açısından bilgi, işletme faaliyetlerinin sürdürülmesinin her adımında sürekli olarak gerek duyulan bir kaynaktır. Gerekli bilgiye sahip olan işletmeler, bu bilgileri elde edemeyen işletmelere göre, faaliyetlerinde daha başarılı olacaklardır. Günümüzün yoğun rekabet ve belirsizlik ortamında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve ulusal ve uluslar arası piyasalarda rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri büyük ölçüde bilgiyi toplama, yorumlama ve hızlı bir biçimde eyleme geçebilme yeteneklerine bağlıdır (Güleş, 2000: 152).

Sürdürülebilir rekabet avantajı için uzman sistemler (expert systems) kullanılarak, sürekli yeni örgütsel bilgilerin üretilmesi ve sağlanan bilgilerin etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Rekabetçi ortamın bir tür karakteristiği olan hızlı değişim ve bu değişim için gereken desteği sağlayan bilgi alt yapısı ve bilgi kullanımı, bütün işletmeler için kaynak olarak görülmektedir (Sözbilir, 2013: 186).

Bilgi yönetiminin, sürdürülebilir rekabet avantajı taşıyabilmesi için bir takım özellikler barındırması gerekmektedir. Buna göre bilgi yönetimi; değerli olmalı, rakipler arasında kıt olmalı, kolay elde edilememeli ve aynı derecede önemli ikamelerinin olmaması gerektiğidir (Barney, 1991: 52).

1- Değerli Olmalı: Bilgi ve bilgi yönetiminin, başarının temel kaynağı olduğu gerçeği, genel kabul görmüştür. Günümüzde örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde, etkin karar süreçlerinin oluşturulmasında, ticarete konu olacak fırsatların ortaya çıkartılmasında, hataların elimine edilmesinde vs. bilgi yönetiminin rolü belirleyici bir konuma yükselmiştir. Onun için günümüz örgütleri, yaşamlarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için bütün süreçlerini “bilgi yönetimi” ekseninde yeniden yapılandırma ihtiyacı duymaktadırlar (Öztürk, 2005: 62).

2- Rakipler Arasında Kıt Olmalı: Bilgi yönetimi, özgün ve öznel olarak geliştirilmesi gereken bir yetkinliktir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bilgi değil bilgi yönetiminden söz ediliyor olmasıdır. Bilgi yönetimi, bilgiden farklı olarak bir süreci ifade eder; bilgi elde edilebilir ama bilgi yönetimi elde edilemez.

Sabitleştirilip çoğaltılamaz, her zaman yeniden geliştirilmeyi gerektiren kıt bir yetenek olarak kalır (Davenport ve Prusak, 2001: 88).

3- Kolay Elde Edilememeli: Kolay taklit edilememelidir: Bilgi subjektiftir (bireysel ve örgütsel yargıları yansıtır) ve genel geçer evrensel bir doğru olarak görülemez. Dolayısı ile kolay taklit edilemez. Bu durum, bilgi yönetimi varlıklarının/ürünlerinin çoğu zaman bilançolarda gösterilmemesi ile açıklanabilir. Yukarıda belirtildiği gibi, günümüzde işletmelerin başarısının arkasındaki belirleyici faktör bilgi temelli veya entelektüel sermaye varlıklarının (tecrübe, girişimci yetenek) birikim ve üretkenlik düzey ve derecesine bağlı hale gelmiştir (Barca, 2002: 365).

4- Aynı Derecede Önemli İkameleri Olmamalı: Bilgi yönetimi yerine, ikame edilebilecek bir başka yetkinlik düşünmek imkânsız görünmektedir. Belki enformasyon teknolojisi, bilgi yönetiminin ikamesi olarak görülebilir. Açıktır ki enformasyon teknolojisine yatırım yapmak ve enformasyon sistemleri kurmak (veri tabanları gibi), ne kadar mükemmel olursa olsun insanların onları kullanarak bilgi üretmesinin yerini alamaz. Gerçekte günümüzde yaşanan temel sorun enformasyon eksikliği değil, tersine enformasyon fazlalığıdır. Bu enformasyon girdisini, bilgi çıktısına dönüştürecek yönetimi gerçekleştirmek en temel sorunu oluşturmaktadır. Birçok işletmenin bilgi yönetimi adı altında yaptığı aslında enformasyon yönetimidir (veri tabanları oluşturma gibi). Hâlbuki daha çok ihtiyaç duydukları bu enformasyonu yorumlayacak, anlamlandırarak ve yargıya dönüştürecek olan bilgi yönetimidir (Öztürk, 2005: 64).

İşletmeler günümüzde, bilgi sistemleri aracılığı ile müşterilerle olan ilişkilerden iş süreçlerine, pazara girme stratejilerinden performans ölçümüne kadar her alanda teknolojiye yararlanmakta ve bu şekilde kendi bilgi yönetimi sistemlerinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Günümüzde, işletme faaliyetlerinin daha çok bilgi temeline oturması, işletmeler arası rekabetinde yeni bir yapıya dönüşmesine yol açmıştır. Bunun sonucunda, bir işletmenin bilgi yönetimi stratejisi, aynı zamanda o işletmenin rekabet stratejisini de yansıtır hale gelmiştir (Çiçek, 2009: 72).

Modern yaklaşımlara göre; bilgi yönetimi, karar alma sürecinde yer alan yöneticilere değişik kaynaklarla ilgili alternatifler sunduğu için, örgütsel başarının en önemli faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla, işletmelerde bilimsel ve teknik bilgiye olan ihtiyacın iyi anlaşılması gerekir. Zira verilerin iyi işlenmesi ile elde edilen bilgi ve üst

bilgi ile müşteri memnuniyetinin artırılması, yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni pazarlara ulaşılması ve müşteri taleplerine daha çabuk cevap verme gibi rekabetçi özellikler işletmelere kazandırılabilir (İraz, 2005: 250).

Günümüzde bilgiyi etkin bir şekilde kullanan KOBİ'ler, rekabet avantajı açısından ön planda yer almaktadır. İşletmelerin bilgiyi elde etmek, bilgiyi geliştirmek, bilgiyi paylaşmak ve değerlemek anlamında yaptıkları faaliyetler bilgiyi yönetmek adına yapılan işlerdir. KOBİ'lerde kullanılan bilgi yönetimi, verimlilik alanında olduğu kadar etkinlik ve yenilik yapma süreçlerine de katkısı olan rekabetçi bir kavramdır (Çiçek, 2009: 75).

4.5.1. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajına Katkıları

Bilgi yönetimi uygulamalarının, KOBİ'ler açısından rekabet avantajına katkılarını aşağıdaki başlıklar altında açıklamak mümkündür (Kurt, 2004: 142).

- Verimliliği artırma (maliyet avantajı, hız)
- Yenilikçiliği (inovasyon) hızlandırma (yeni ürünler, süreçler)
- Firma ismini güçlendirme (yüksek kalite, temel yetenek, marka farklılaştırması)
- Örgütsel atikliği artırma (yüksek esneklik, hızlı cevap verebilme, değişim yeterliliği)

4.5.1.1. Verimliliği Artırma

Bilgiye dayalı ekonomide başarı için, örgütlerde bilginin yönetimi artan bir oranda anahtar faktör olurken; işgücünün niteliğinde de değişimler meydana gelmiştir. Rekabetçi ve yenilikçi olarak kalabilmek için örgütler, bilgiyi kullanarak bilgi yönetimi projeleri ve stratejileri geliştirmektedirler. Küreselleşme, bilgisayar ve iletişim alanındaki gelişen teknolojiler ve bilgi merkezli firma anlayışı gibi sebepler örgütlerde teknoloji kullanımını artırdığı, teknolojinin yükselen kullanımınınsa, örgütte verimlilik getirdiği öteden beri saptanan bilimsel bir gerçektir (Öğüt, 2003: 46).

Günümüz iş çevresinde verimlilik kavramı yorumlandığında, özellikle hizmet üreten işletmeler için, insan kaynağının önemli bir girdi olduğu görülmektedir. İnsan kaynağına dayalı faaliyetlerini sürdüren hizmet işletmelerinde, yine çalışanların şekillendirdiği iş süreçlerinden elde edilecek tasarruflar, işletmenin maliyet avantajına imkân sağlayacak, maliyet avantajı da işletmenin rekabet çabalarına katkıda bulunacaktır. Maliyet avantajı ile birlikte hızında, verimlilik artışında önemli olduğu bilinmektedir. Örgüt içerisindeki süreçlerin daha hızlı işlenmesi sayesinde, işletmelerin üretim kapasiteleri artabilecektir. Bilgi

yönetimi teknolojileri, örgüt içerisinde süreçlerin hızlanmasına yardımcı olmaktadır. Bilgi yönetimi sistemi sayesinde, işletme içi haberleşme ve bilgi paylaşma süreleri önemli ölçüde azalmakta (Kurt, 2004: 143), bu durum ise örgütlerde zaman kaybını ortadan kaldırmaktadır. Örneğin, internet ve intranet gibi teknolojiler, çalışanlar arasında birebir veya çalışanla diğer tüm çalışanlar arasında haberleşme olanağı sağlamaktadır. Bu sayede, bilginin paylaşılması ve aktarımı oranında yükselmeler yaşanmakta ve dolayısıyla örgütsel verimlilik bu hızlı gelişmelerden olumlu yönde etkilenmektedir (Yalçınkaya, 2013: 43).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimi ve yaygınlaşması, ekonomik işlemleri kolaylaştırarak işlem maliyetlerini düşürmüş, rekabet artmış, dolayısıyla fiyat mekanizması daha sağlıklı işler hale gelmiş ve pazara giriş engelleri kısmen elemine edilmiştir. Fiyatları şeffaflaştırarak alıcılar ve satıcılar arasındaki bilgi akışını düzenlemiştir (İşler, 2008: 286). Düşük maliyetler ve pazara girişin kolaylaşması ile birlikte, işletmeler açısından verimlilik artışı yaşanmış bu durumda rekabet avantajında çok önemli gelişmelerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

4.5.1.2. Yenilikçiliği Hızlandırma

Günümüzde işletmeleri rekabetçi hale getiren ve bu rekabetçiliği uzun vadede sürdürülebilir kılan en önemli faktör, sürekli yeni ürünler yaratabilen “temel yetkinlikler (core competences)” olarak görülmektedir (Barca, 2002: 519). İşte bu temel yetkinliklerin özünü, “bilgi ve bilginin yönetimi” oluşturmaktadır (İraz,2005: 250).

Bilgi, yeniliği olanaklı kılan en temel soyut madde olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonun, çevresel değişmelere uyum yeteneği, diğer unsurlarla birlikte organizasyonun, yenilikçilik yeteneğine bağlı olmaktadır (Aslan ve Özata, 2007: 17). Yeniliğe dayalı rekabet stratejisinde, teknolojik yenilik, genellikle ürün yeniliği olarak vurgulanmaktadır. Ancak yenilikçilik, daha geniş bir kavram olarak tanımlandığında; ürün, süreç, organizasyon, yönetim veya pazarlama sistemlerinde yapılan ilave yenilikler anlamına gelmektedir (Weerawardena ve O’Cass, 2004: 21).

Ürünlerin/hizmetlerin, piyasaların, rakiplerin teknolojinin dinamik bir değişim sürecinde olduğu günümüzde, kullanıcıya has ürün ve hizmetlere olan talep artmaktadır. İşletmelerin, sürdürülebilir rekabet avantajlarını devam ettirebilmeleri için, strateji arayışlarını sürdürmeleri gerekmektedir. Bu stratejiler, genel olarak işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlerde sürekli farklılaştırma yapmaya, yani yenilikçi olmaya dayanmalıdır.

Yenilikçilikte süreklilik ise; iyi planlanmış teknolojide üstün ve yönetsel bilgi yaratılmasını sağlayan, bir bilgi yönetimi sistemi gerektirmektedir (Sağsan, 2010: 76).

Bugün modern yönetim yaklaşımları; enformasyonun, bilgi evriminin bir sonucu olduğunu ve entelektüel çabalar ile teknolojik yeniliklerin arttırılması arasında sağlam bir köprü oluşturduğunu kabul etmektedir. Ayrıca yenilikçi çabalar, örgütlerin bilgiye ve bilgi işçilerine yaptıkları yatırımların olumlu sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda, bilgi yönetimi ve yenilikçi araştırmalar, olumlu bir şekilde etkileşim halinde bulunduğu, işletmelerde yeni bilgi geliştirme için yapılacak yatırımlar, gerek teknoloji, ürün ve hizmetlerde yenilik ile sonuçlanabilecek ve gerekse de işletmeler yepyeni pazarlarda yepyeni işlere yönlenebileceklerdir (Carniero, 2000: 92).

Şekil 8. Bilginin Yenilik ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi



Kaynak: Nanoka ve Takeuchi, 1995: 6

Yukarıda Şekil 8’de görüleceği üzere, yenilikçilik ve rekabetçilik, bilgi yönetiminin bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir. Ancak, bunu ortaya çıkarabilmek için bilgi yönetiminin stratejik bir araç olduğunu kabul eden yöneticilere ihtiyaç vardır. Çünkü entelektüel sermayenin yenilik ve yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkarmak, bu alanda onların, motive edilmelerine ve kendilerini özgür hissetmelerine bağlıdır. Dolayısıyla, yenilikçi ve rekabetçi bir yapıya kavuşmanın şartı, var olan entelektüel kaynaklar üzerine yapılacak yatırımlardır. Bunun için bilgi teknolojileri alt yapısının oluşturulması, bilgi işçilerinin süreçlere katılımının sağlanması, yenilik ve rekabet çabalarının teşvik edilmesi gereklidir (Kurt, 2004: 146).

Sonuç olarak yenilik, bir dizi yatırım imkânlarını da içeren karmaşık bir süreç olarak algılanmalıdır. Bu yatırım perspektifinde, bilgi bir tür sermaye olarak görülmelidir ve bilgi,

yeni bir ürünün ortaya çıkmasına neden olabileceğinden, bilgi geliştirme (knowledge development) süreci yönetimin önemli bir konusu haline gelmelidir (İraz, 2005: 252).

4.5.1.3. Firma İsmi Güçlendirme

Bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet çabalarına katkıları, firma ismini güçlendirme temelinde de analiz edilebilir. Özellikle günümüzde firma ismi, firmanın rakiplerine göre konumunda bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajlar ise genellikle temel yeteneklere dayalı olarak gelişmektedir. Bilgi yönetimi literatüründe yer alan birçok çalışmada, bilgi yönetimi uygulamalarının temel yetenekleri güçlendirme stratejisine yardımcı olduğu, temel yeteneğe odaklanmanın da rekabet avantajına sebep olacağı yer almaktadır (Lubit, 2001: 167).

Daha öncede belirtildiği gibi işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerin ve stratejik üstünlüklerin rakipler tarafından kopyalanamaması, bu temel yetenek ve stratejik üstünlüklerin örtülü bilgilerden kaynaklanmasına veya açık bilgilerin çok iyi korunmasına dayanmaktadır. İşletmenin yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmesi de, firma isminin güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Pazarda kaliteli ürünlerle yer alan işletme böylece rekabet avantajı kazanabilecektir (Kurt, 2004: 144).

4.5.1.4. Örgütsel Atıklığı Artırma

Örgütsel atıklık; örgütsel kaynakları, içinde bulunulan çevrede optimize olacak veya yeni bir çevre yaratmaya izin verecek şekilde yerleştirme, dağıtma ve düzenleme faaliyetlerini hızlı ve etkili şekilde yerine getirme kapasitesidir (İşcan ve Karabey, 2006: 2). Diğer bir tanıma göre örgütsel atıklık, hızla değişen çevrede bilginin etkin kullanımıyla birlikte başarılı olmaktır (Kurt, 2004: 144). Öngörülemeyen ve değişen müşteri beklentilerini kısa teslim sürelerinde, yüksek kalitede ve düşük maliyetle karşılayabilme yeteneği olarak tanımlanan atıklık, günümüz işletmelerinin küresel rekabet ortamında başarılı olmasını sağlayacak önemli bir avantaj olarak görülmektedir (Ustasüleyman, 2008: 161).

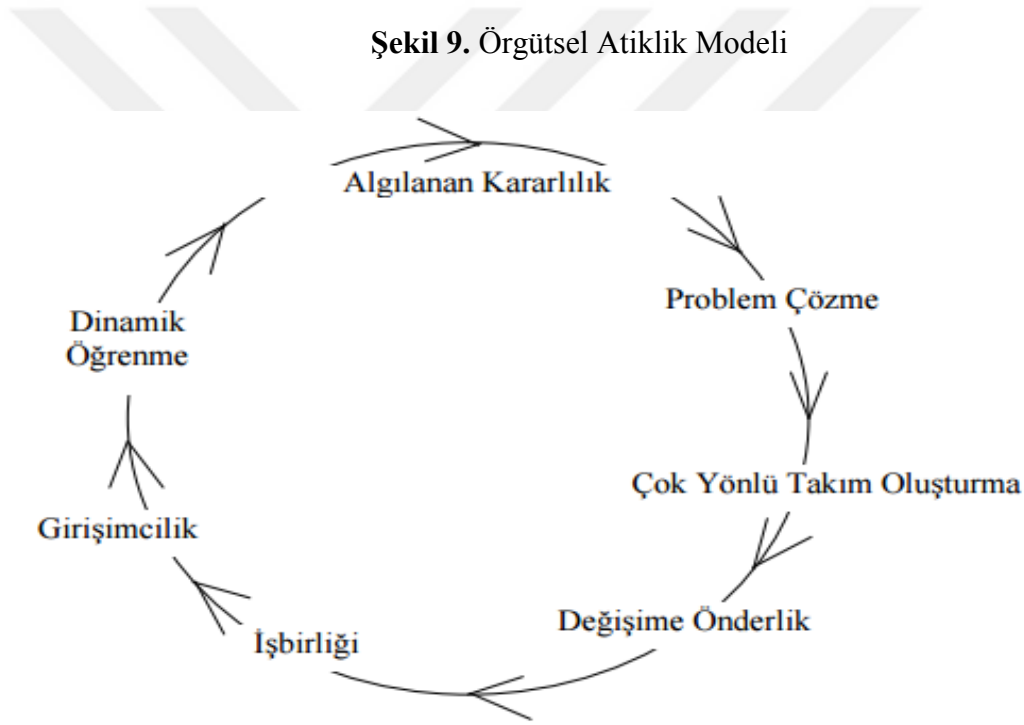
Atık bir örgüt, değişime uyum sağlayabilmek için sürekli olarak kendisini değerlendirir ve yeniler. Böyle bir örgüt, çevrenin sunduğu tehditlerden çok fırsatlara yönelir. Çünkü, atık örgütlerde temel yetenek, şebeke tarzı çalışma, işbirliği, süreç yönelimi ve öğrenme önemlidir (Bullinger, 1999: 10-19).

Örgütsel atıklık, bir amaç veya strateji değil, örgütün temel varlık nedenidir. Çünkü atıklık belirsiz bir çevrede örgütün çevreyle mücadele kabiliyetini yansıtır. Bu kabiliyeti örgüte kazandıran temel unsurlar ise bilgi yönetimi ve değişim becerisidir (Dove, 1999: 20).

Bilgi yönetimi faaliyetlerde hız, özerk karar alma süreci ve işbirliği imkânı sağladığı için örgütsel atıklığa sebep olur. Değişim becerisi ise değişime tepki vermekten daha farklı bir anlam içerir.

Değişim becerisi, bir yönetim tarzı olarak değişimi bütünleştirme becerisidir. Bu beceri, tüm örgütsel düzey ve faaliyetlerde gerekli olduğu hissedilen değişimin gerçekleştirilmesini ifade eder (İşcan ve Karabey, 2006: 2-3).

Örgütsel atıklık kavramı, ilk defa 1991’de tanımlandığında, örgütün değişimle başa çıkmasına yardım edecek stratejik yönelimlerin ve yeteneklerin sağlamasında, bilgi teknolojilerinin/bilgi yönetiminin kullanımı vurgulanmıştır (Zain vd., 2003: 70). Örgütler, atık olabilmek için bilgiyi yönetebilmelidirler.



Kaynak: Francis, 2001: 199

Şekil 9'daki yetkinlikler dikkate alındığında, atık bir firmanın içinde bulunulan durumu dikkatli bir şekilde analiz ederek, analiz sonuçlarına göre hareket etmesi gerektiği görülmektedir. Ayrıca, karşılaşılan her türlü problemi akılcı yollarla çözmesi, çalışanların eğitim ve gelişimine önem vermesi, karşılaştığı her yeni duruma göre plan ve programlarını yeniden gözden geçirmesi, çalışanları arasında işbirliğine önem vermesi, değişimi bir fırsat olarak algılayıp, öğrenmenin sürekliliğine inanmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Budak vd., 2011: 252).

Başlangıçta rekabetçi strateji olarak düşünölen atıklık ilkeleri, sadece üretim alanında kullanılmıştır. Fakat günümüzde atıklık ilkeleri, işletmeciliğın hemen hemen tüm boyutlarında uygulanabilir hale gelmiştir. Bu nedenle kavram, atık rekabet, atık iş ilişkileri, atık tedarik zinciri, atık karar sistemleri gibi çok farklı şekillerde ifade edilmektedir (İşcan ve Karabey, 2006: 3).

Günümüzde örgütlerin atıklığını artıran unsurlardan birisi, esneklik düzeyinin yüksek olmasıdır. Örgütsel yapısı ve faaliyetleri esnek biçimde yapılandırılmış işletmelerin, çevrede meydana gelen değişikliklere hızlı cevap vererek örgütü çevreyle daha kolay uyumlaştırabileceği söylenebilir. Bilgi yönetimi faaliyetleri, esnek takım çalışmalarını desteklemekte ve kolaylaştırmaktadır. Takımlar, bilgi yönetimi altyapısını kullanarak mekândan bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürebilmektedir. Bununla birlikte, değişim yeterliliği ve değişimlere hızlı cevap verebilme yetenekleri de örgütün rekabet avantajı kazanmasında belirleyicidir.

Bilgi yönetimi sistemi, örgütün çevresindeki gelişmelere ilişkin enformasyonun örgüt içerisinde yayılmasını sağlayan bir yapıdır. Örgütsel atıklık ile çalışanlar hızlı ve eş zamanlı olarak sektördeki ve ulusal/uluslar arası çevredeki gelişmeleri takip ederek, bu gelişmelere karşı daha hızlı önlem alabilmektedir (Kurt, 2004: 145).

Sonuç olarak örgütler, yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek için hızlı ve esnek olmak, başka bir deyişle atık olmak zorundadır. Çünkü rekabetin getirdiği zorlukların aşılması için örgütün çevresini iyi anlaması, doğru kararlar vermesi ve bunları hızla uygulamaya geçirmesi, ayrıca koşulların gerektirdiği değişimlere hızla uyum sağlaması gerekmektedir. Bilgi yönetimi de, tam bu noktada örgütlere destek olmaktadır. Çalışanların bilgi yönetimi uygulamalarını benimsemesi ve kullanması iş süreçlerini etkinleştirmekte ve örgütün atıklığına (İşcan ve Karabey, 2006: 14) ve dolayısıyla da rekabet avantajına katkıda bulunmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN ANA DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİLER VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeği oluşturan ana değişkenler (bilgi yönetimi uygulama düzeyi, rekabet üstünlüğü) ile alt değişkenler (bilginin elde edilmesi, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması) arasındaki ilişkiler açıklanarak, alt değişkenlerin ana değişkenleri etkileme düzeyleri ortaya konulacaktır. Bilgi yönetimi süreci ve bilgi yönetimi uygulama düzeyleri 3. bölümde, rekabet üstünlüğü ise 1. ve 4. bölümde yeterli bir şekilde açıklandığından bu bölümde kavramların aralarındaki ilişkilere açıklık getirilerek, değişkenlerle ölçülmek istenen etkiler ve ilişkiler anlamlandırılacak ve hipotezler oluşturulacaktır.

5.1. Bilgi Yönetimi Süreci ve Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi İlişkisi

Bilgi yönetimi üç farklı süreçten meydana gelmektedir. Bunlar; bilginin elde edilmesi, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasıdır.

Aktan ve Vural (2005), başarılı bir bilgi yönetimin temel ilkeleri olarak, bilgi yönetimine stratejik önceliliğin verilmesi, örgütsel bilginin tanımlanması, bilgi ile ilgili süreçlerin oluşturulması, entelektüel sermayenin değerinin ortaya konulması ve örgüt kültürünün önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yılmaz (2007), İstanbul'da faaliyet gösteren 47 havayolu işletmesinde yöneticiler üzerine yaptığı araştırmada bilgi yönetimi performansının ölçümü ve analiz edilmesiyle ilgili faaliyetlerinin ve bilgi yönetimi performansının ölçümü ve analiz edilmesi sırasında karşılaştıkları işletme içi ve dışı sorunların önem düzeyini belirlemiştir.

5.1.1. Bilginin Elde Edilmesi ile Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi İlişkisi

Firmaların bilgi arayışı genellikle, organizasyonun daha da rekabetçi olabilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için dış ortama uyum sağlama sürecinin bir parçası olarak görülür (Malhotra, 2000: 16). Bilginin elde edilmesi, örgütsel öğrenmenin ve bilgi yönetimi sürecinin kritik bir ögesidir. Her organizasyonun kendini örgütleyebilmesi ve fonksiyonlarını sürdürebilmesi için bilgiye ihtiyacı vardır. İşletmeler, bilgi edinimi yoluyla daha fazla şeyler

öğrenerek başarılı olmakta, böylece yeni ürün ve teknolojilerini geliştirerek de rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedirler (Koçak, 2004: 87).

Nanoka (1998), Japon şirketleri üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, incelemeye konu olan şirketlerde, bilginin elde edilmesinin (özellikle bilginin üretilmesi) iş hayatında başarıya ulaşmanın temel şartı olarak görüldüğü sonucuna ulaşmıştır.

Koçak (2004), Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bilgi Yönetimi adlı çalışmasında, bilginin edinimi ile bilgi yönetimi uygulaması arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere yapmış olduğu regresyon analizi analizinde $\beta=0,088$ olarak ölçmüş, anlamlılık düzeyini ise $p=0,331$ bulunmuştur. Böylece, bilgi ediniminin bilgi yönetimi uygulamasını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşmıştır.

Diğer taraftan; Zaim (2005), Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi adlı çalışmasında, bilginin elde edilmesindeki bir birimlik artışın, bilgi yönetimi sürecinde %21,2'lik ($\beta=0,212$) bir artış sağladığı ortaya çıkmıştır. Böylece, bilginin elde edilmesinin bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemiştir.

5.1.2. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması ile Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi İlişkisi

Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması, örgüt içerisinde mevcut olan bilgiyi yasal olmayan ve uygun görülmeyen kullanımdan ve taklitten korumayı amaçlamaktadır. Örgütler açısından rekabet avantajı yaratabilmek ve sürdürülebilmek için bilginin korunması oldukça önemlidir. Fakat bilginin korunması doğası gereği zordur. Bu noktada teşvikler, çalışanlara yönelik davranış kuralları, iş tasarımları gibi uygulamalarla bilgiyi korumak için adımlar atılmalıdır. Bununla birlikte, örgütte örtülü bilgiye ulaşmayı sınırlayan teknolojiler de geliştirilmelidir. Örgüt kullandığı, elde ettiği ya da kullanmaya hazırlandığı bilgiyi korumalıdır (Gold ve diğerleri 2001). Bilginin, hem bilgi yönetimi çalışmaları hem de örgüt açısından değer ifade edebilmesi için tasnif edilmesi ve saklanması gerekmektedir (Offsey, 1997: 114).

Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile örgütlerdeki bilgi kaynaklarının ve potansiyelinin envanteri çıkarılmış olur. Diğer bir ifade ile bu süreçte örgütün ne bildiği, bu bilginin nerde olduğu ve ne şekilde kullanılabileceği ortaya konulmuş olur. Böylelikle örgütler bilgiyi daha etkili kullanma imkânına kavuştuğu gibi bu konudaki üstün ve zayıf

yönlerini ve kendilerine rekabet avantajı kazandırabilecek temel yeteneklerini tespit ederler (Zaim, 2005: 186).

Koçak (2004), Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bilgi Yönetimi adlı çalışmasında, bilginin tasnif edilmesi ve depolanması ile bilgi yönetimi uygulaması arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere yapmış olduğu regresyon analizinde beta değerini $\beta=0,542$ olarak ölçmüş, anlamlılık düzeyini ise $p=0,000$ bulunmuştur. Böylece, bilginin tasnif edilmesi ve depolanmasının, bilgi yönetimi uygulamasını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Zaim (2005) ise Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi adlı çalışmasında, bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasıdaki bir birimlik artışın, bilgi yönetimi sürecinde %42,5'lik ($\beta=0,425$) bir artış sağladığı sonucunu ortaya koymuştur. Böylece, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması, bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemiştir.

5.1.3. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması ile Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi İlişkisi

Bu süreç bilgiyi sunan ile ihtiyaç duyan arasındaki değişimi ifade etmektedir. Bu değişim sürecinde bilgi paylaşıldıkça çoğalır, transfer edildikçe değerlendirilir ve böylece yeni bilgiler üretilir. Hatta çoğu zaman söz konusu transfer işlemi zincirleme bir reaksiyon doğurur ve bu duruma bilginin çarpan etkisi denilir (Sveiby ve Simons, 2002:420). Zaten bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri de organizasyonun bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmek ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanmak suretiyle sinerji etkisinden yararlanarak daha fazla bilgi üretebilmektir (Robertson, 2002:295). Bilgiyi paylaşmayı sağlamak için insanların yüz yüze iletişim ve ilişki kurmaları, informal buluşmaların sağlanması gerekmektedir (Jaitner, 2003:103). Böylece bilgi transferi, örgütün içindeki bilgi birikimi ve yayılışını hızlandırarak örgütün uluslar arası bilgi temellerine hızlı ve kolay ulaşmasını sağlamaktadır (Buckman, 2004:9).

Örgütler; daha çok bilgiyi, çok fazla kişiye kademe farkı gözetmeksizin transfer etme ortamını sağlayacak bir bilgi dağıtım mekanizması oluşturmali, çalışanlar bu mekanizma sayesinde; iş akışı, prosedürler, istatistikler, verimlilik, dış çevre, örgüt stratejisi gibi konulardaki bilgiye kolayca erişebilmeli, ürettiği bilgiyi diğer personelle paylaşabilmelidir (Atak, 2011: 169).

Koçak (2004), Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bilgi Yönetimi adlı çalışmasında, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması ile bilgi yönetimi uygulaması arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak üzere yapmış olduğu regresyon analizinde beta değerini $\beta=0,217$ olarak ölçmüş, anlamlılık düzeyini ise $p=0,015$ bulunmuştur. Böylece, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, bilgi yönetimi uygulamasını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Zaim (2005) ise adı geçen çalışmasında, bilgi yönetimi süreci üzerinde etkisi en az olan boyutun bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması olduğunu vurgulamıştır. Zaim'e göre, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasındaki bir birimlik artış, bilgi yönetimi sürecinde %15,1'lik ($\beta=0.151$) bir artış sağlayacaktır. Böylece, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır.

5.1.4. Bilginin Elde Edilmesi ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişki

Üst düzey bilgi, rekabetçi avantajın sadece kaynağı değil, adeta önkoşuludur (Terrett, 1998: 69). İşletmelerin, rekabet avantajı elde edebilmeleri için organizasyon içinde bilgi oluşturma ve başka kaynaklardan paylaşım yoluyla ya da tek yönlü elde etme şeklinde bilgi toplamaları gerekir. İşletme yöneticilerinin de bu süreci desteklemeleri başarıyı daha da artırır. Bu çerçevede rekabetçi avantaj, yönetici ve çalışan bütün organizasyonun birbirlerine güvenmeleri, bilginin rekabet avantajı sağlamadaki önemini iyi bilmeleri, inanmaları ve yöneticilerin de bunu sağlaması durumunda gerçekleşir (Doğan ve Kılıç, 2009: 45-46). Özellikle teknoloji temelli çalışan genç firmalar, organizasyonlar arası ilişkileri canlı tutarak dışarıdan bilgi toplayabilmek, bilgiyi geliştirerek kullanabilmek ve dolayısıyla rekabetçi avantaj elde edebilmek için çaba gösterirler (Yli-Renko, 2001: 587; Tsai, 2001: 1003). Firmaların gelişim ve büyümesinde itici güç olan öğrenme sürecindeki bilgi toplama (Penrose, 1995: 53-55; Spender ve Grant, 1996: 9), yeni üretim fırsatları oluşturur (Penrose, 1995: 42) ve firmanın bu fırsatları geliştirme yeteneğini artırır, bu durum da işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırır (Yli-Renko, 2001: 588).

Tsai (2001: 1003) tarafından, hem büyük ölçekli hem de çok uluslu iki firmanın altmış ayrı biriminden 120 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, bilgiye erişim ve onu geliştirme yeteneğinin, tam olarak rekabetçi avantaj kaynağı olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, organizasyonlar arası bilgi aktarım kalıpları ve onların

performansa etkileri incelenerek, firmaya özgü bilginin (sadece) organizasyon içinde paylaşımının önemi vurgulanmıştır.

Yli-Renko vd.nin (2001: 588), İngiltere’de faaliyet gösteren 180 ileri teknoloji girişiminde yaptıkları araştırmada, bilgi toplama ile bilgiyi geliştirme, yeni ürün geliştirme sürecinde rekabetçi avantaj, teknolojik farklılık, satışlar ve maliyette etkinlik sağlama arasında olumlu ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada, bilgi toplamanın rekabetçi pozisyonu geliştirebildiği öne sürülmüştür (Yli-Renko, 2001: 608). Bilgi yönetiminin bir bölümü olan örgütsel öğrenmenin de rekabetçi avantajın kaynağı olduğu literatürde kabul edilmiştir (Cohen ve Levinthal, 1990: 139-141; Teece vd., 1997: 528-529; Kogut and Zander, 1992: 396; Dyer ve Nobeoka, 2000: 365).

Sözbilir (2013: 236), bilginin elde edilmesinin, rekabet avantajı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmanın regresyon analizinde beta değerini $\beta=0,349$ olarak ölçülmüştür. Anlamlılık düzeyini ise $p=0,000$ bulunmuştur. R^2 değeri, bağımsız değişken olan bilginin elde edilmesinin bağımlı değişken olan rekabet avantajını yeterli düzeyde ($R^2=0,122$; düzeltilmiş $R^2=0,120$) açıkladığını göstermektedir. Böylece, bilginin elde edilmesinin, rekabet avantajının % 12’sini açıkladığı ortaya çıkmış, “*bilginin elde edilmesinin, rekabet avantajı üzerinde olumlu etkisi vardır.*” sonucuna ulaşmıştır.

5.1.5. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişki

İşletmeler açısından rekabet üstünlüğü sağlayan bilginin saklanması oldukça önemlidir. Bilginin saklanması, doğası gereği zordur. Bu noktada işbirliği, iş gören davranış kuralları, iş tasarımları gibi uygulamalarla bilgiyi korumak için adımlar atılabilir. İşletmeler, kendileri için önemli olan bilgiye herkesin erişimini engelleyecek ve firmadaki bilgi akışını izleyecek teknolojileri geliştirmelidir. Ayrıca, çalışanların firmayla ilgili sahip oldukları gizli bilgiler üzerinde işletmenin tasarruf hakkını, çalışanlar işten ayrıldıktan sonra da koruyan sözleşmeler yapılmalıdır. Bilginin korunmasına yönelik düzenlemelerin ve programların geliştirilmesi gibi birtakım uygulamalar da bilginin saklanmasına yardımcı olacaktır. Rekabetin kaynağını oluşturan bilginin; eşsiz ve taklit edilemez olması gerekmektedir (Gold vd. 2001).

Çakar vd. (2010: 86), bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasının, örgütsel etkinlik ve rekabet avantajı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmasıyla elde ettiği regresyon analizi sonucuna göre, bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasının, örgütsel etkinlik

ve rekabet avantajı üzerinde anlamlı ve olumlu ($\beta=0,166$; $F=17,444$) etkisi olduğunu ortaya koymuştur. R^2 değerinin de yeterli olduğu ($R^2=0,613$; düzeltilmiş $R^2=0,608$) ve bilgi yönetimi uygulama düzeyinin rekabet avantajının % 60,8'ini açıkladığı ortaya çıkmıştır. Böylece, “bilginin tasnif edilmesi ve saklanması, örgütsel etkinlik ve rekabet avantajı üzerinde olumlu etkisi vardır” sonucuna ulaşmıştır.

5.1.6. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşımı ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişki

Örgüt içindeki bilgi paylaşım miktarının artması, çalışanların sahip oldukları bilgilerin örgüt içerisinde ikame edilebilmesi açısından riski azaltıcı bir etkisi vardır. Bu paylaşım, bilginin çalışanların kendilerine sakladıkları bir güç olmaktan çıkarılıp kuruma mal edilmesini sağlar (Yalçınkaya, 2013: 41).

Bir organizasyonun faaliyetlerini gerçekleştirmek için kendi bünyesindeki bireyler ve takımlar arasında bilgi paylaşımı kapasitesi, sektörlerin çoğunda rekabetçi avantaj bakımından yaşamsal önemi olan bir kaynak olarak görülür (Dierickx ve Cool, 1989: 1509-1510; Grant, 1996: 385; Kogut ve Zander, 1992: 384; Nonaka ve Takeuchi, 1995: 7; Teece vd., 1997: 528-529; Haas ve Hansen, 2007: 1133). Bununla birlikte, işletmelerin zaten var olan dışsal bilgiye ek olarak anahtar müşterilerinden edindiği dışsal bilgiyi artırması, firmanın bilginin değerini bilmesine, tekrar etmesine, yoğun etkileşime ve bilgiyi paylaşma istekliliğine bağlıdır (Cohen ve Levinthal, 1990: 132-133; Dyer ve Singh, 1998: 676; Dyer ve Nobeoka, 2000: 364-365; Yli-Renko, 2001: 591).

Toyota'nın ABD ve Japon tedarikçileri ile gerek anket gerek yüz yüze görüşme şeklinde yapılan bir araştırmada, ağ (network) içerisindeki üyeler arasında bilgi transferi bakımından işbirliğini kolaylaştırıcı olarak işbirliği ilkeleri olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, Toyota'nın işbirlikçi bilgi paylaşımındaki temel çelişkilere ilişkin ağ (network) problemini üç yöntemle çözmüştür. Bunlar (Dyer ve Nobeoka, 2000: 364);

- Üyelerin katılımcılıklarını artırmak ve açıkça bilgi paylaşımını motive etmek,
- Tek başına hareket edilmesini önlemek ve
- Hem açık hem de (en önemlisi) örtük bilginin etkin bir şekilde transferidir.

Bir Toyota tedarikçi firması yöneticisinin dile getirdiği gibi “bir Toyota tedarikçisi olarak, bizim başarımız Toyota'nın başarısına bağlıdır” felsefesinin içselleştirildiği işbirliği

ortamında bilgi paylaşımında etkinliğin artış göstermesi bir gerçektir (Dyer ve Nobeoka, 2000: 352). Kogut ve Zander (1992: 383), “firmaların piyasalardan daha iyi yapmaları gereken şeyin organizasyon içindeki grupların ve bireylerin bilgilerinin transferi ve paylaşımı” olduğunu ifade etmişlerdir.

Başka bir araştırmada elde edilen bulgular, bilgi paylaşımının organizasyon içindeki fonksiyonel birimler arasında bir köprü olduğunu ve benzersiz bir ürün geliştirmeyi başarmak için tamamen farklı bilgiyi kullanma ve bir araya getirme yöntemlerini artırıcı bir unsur olduğunu göstermiştir (Zhou ve Bingxin Li, 2012: 1099).

Reagans ve McEvily'nin (2003: 261) yaptıkları araştırmanın sonucunda ise, hem sosyal bağlılık hem de ağı (network) kapsama alanının bilgi transferinin kolaylığı ve iki kişi arasındaki bağın gücünün etkinliği üzerinde genel bir etkisi olduğu görülmüştür. Hindistan'da kalite belgeleme firmalarının yöneticileri üzerinde yapılan bir çalışmada bilgi paylaşımının maliyet etkinliği ve hizmet düzeyi etkenler bakımından üreticilerin rekabet gücü kazanması üzerinde anlamlı etkisi olduğu gözlemlenmiştir (Pandey vd., 2010: 240). Tayvan'da faaliyet gösteren ve uzun yıllar bilgi yönetimi ve bilişim teknolojilerini kullanan, 400 ve üzeri personel çalıştıran teknoloji firmalarındaki 437 kişi üzerinde yapılan çalışmada, işyerindeki güvenin bilgi paylaşımında sosyal kimlikten daha güçlü bir şekilde etkileyici faktör olduğu ve aynı zamanda güven ortamında bireylerin bilgi paylaşımını olumlu etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Ho vd., 2012: 20). McEvily ve Chakravarthy (2002) örgütün özellikle teknolojik ve bilimsel bilgiyi yaratıp ve paylaşmasıyla rekabet üstünlüğü elde edebileceğini ortaya koymuştur.

Sözbilir (2013: 237), bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, rekabet avantajı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yaptığı çalışmanın regresyon analizinde, anlamlılık düzeyini gösteren F değeri 29,938 olduğundan (Bayram, 2009: 119; Küçüksille, 2010: 203), araştırmanın bağımsız değişkeni bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının ile bağımlı değişkeni olan rekabet avantajı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir ($\beta=0,245$; $p<0,001$). Böylece, “*bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, rekabet avantajı üzerinde olumlu etkisi vardır*” sonucuna ulaşmıştır.

5.1.7. Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi ile Rekabet Üstünlüğü İlişkisi

Çağımıza, bilginin üretim için temel kaynak olduğu, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilgi üretimi ve dağıtımında çalışanların çoğunlukta olduğu, sürekli öğrenme ve bilgilenme yoluyla değişimin ve gelişimin kaçınılmaz olduğu enformatik yüzyıl ya da bilgi

çağı denilmektedir (Balay, 2004: 66; Beijerse, 2000: 162). Çağın gereği olarak işletmecilikte en değerli sermayelerden biri olan bilginin yönetimi önemli bir yere sahiptir. Yaratıcılık ve yenilik kanalıyla değer katan bilgi, entelektüel sermayenin kalbidir. Entelektüel sermaye ise işletmelerin taklit edilemeyen değerlerini kapsamaktadır. Bir zamanlar işletmelerin kârlılık ve başarıda gösterge olarak kabul ettikleri fiziksel varlıkların artışının yerine artık entelektüel sermaye kapsamındaki soyut varlıkların artışı başarı ve katma değer olarak görülmeye başlanmıştır (Aksoy ve Dinçmen, 2008: 99; Demirel ve Seçkin, 2008:120; Doğan ve Kılıç, 2009: 45).

Her zaman bilginin en stratejik kaynak olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle, bilgi yönetimi uygulamaları ile rekabet üstünlüğü arasında bağlantıların olduğu düşünülmektedir ve bu bağlantıların incelenmesi gittikçe ilgi çeken bir alan olmuştur (Lopez, 2000: 11).

Bilgi yönetiminde temel olarak üç boyuttan söz edilmektedir. Bunlar, bilgiyi üretme, paylaşma ve paylaşılan ve yorumlanan bilgi doğrultusunda tepki oluşturma şeklinde sıralanabilir. Yapılan çeşitli çalışmalar, bu üç boyut itibariyle bilgi yönetiminin işletmenin rekabet çabaları ve dolayısıyla işletmenin performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya konmuştur (Darroch, 2005, Darroch, McNaughton, 2003: 589).

Bilgi yönetimi yazınında bilgi yönetimi süreçlerinin başlangıcı olan bilgiyi elde etme örgütsel etkinlik için önemli bir unsur olarak açıklanmaktadır. Elde edilen bilgi, bilgi yönetiminin süreçleri kapsamında kullanılabilir hale getirilip kullanılmadıkça örgütsel etkinliğe etkisinden söz edilemez. Bilginin örgütsel etkinliğe etkisi olabilmesi için öncelikle bu bilginin örgütün kullanabileceği özelliklere sahip olması gerekmektedir. Daha sonraki uygulama aşaması ise diğer bütün faaliyetlerin etkinliğini doğrudan destekler. En son aşama olan bilgiyi koruma aşaması ise rekabet avantajı açısından önem taşımaktadır. Sonuç olarak örgütün rekabet ortamında avantajını sürdürmesi örgütün etkinliğini sağlamlaştırabilir (Çakar vd., 2010: 80).

Bilgi yönetimi süreci ile verilerin toplanması, işlenmesi ve kullanımında etkinlik ve dolayısıyla müşteri memnuniyetinin artırılması, yeni ürün geliştirilmesi, yeni pazarlara girilmesi (İraz, 2005: 250), müşteri bağlılığı sağlanması bakımından ve pazarlama yönetiminde firmaya rekabetçi özellikler kazandırılabilir (Darroch ve McNaughton, 2003: 572).

Örgütleri rekabette kendilerini farklı hale getirecek, diğerleriyle aralarına mesafe koyacak en iyi yöntem, bilgiden yararlanma kalitesiyle yakından ilişkilidir. Bilgiye ulaşma,

onu yönetme ve kullanıma sokma biçimi kazanmayı ya da kaybetmeyi belirler. Rakiplerin sayısal olarak arttığı, piyasa ve rakipler hakkında bilginin çoğaldığı günümüz rekabet yapısında örgütleri etkin bir bilgi akış sistemi haline getirebilenler kazananlar olacaktır (İnce ve Oktay, 2006: 18-19).

Bilginin her türlü işletme için önemlidir. Ancak, başka firmaların elde edemeyeceği ve paylaşamayacağı firmaya özgü örtülü bilgilerin işletmelere rekabet üstünlüğü kazandıracağı önceki bölümlerde vurgulanmıştı. Partner firma ile bilgi paylaşımından sağlanan inovatif gelişmenin kazandırdığı rekabet avantajının getirisi yine partner firmalar arasında paylaşılacağından bir firmanın tam bir üstünlüğü söz konusu değildir (Barca, 2002: 519). Buna rağmen, rekabet üstünlüğü kazandıracak stratejik bilginin elde edilmesi, bu bilgiye sahip olan firmalar ile işbirliğini gerektiriyorsa onlarla yakın ilişki kurulmalı ve geliştirilmelidir (Aadne vd., 1996: 19-20). Çünkü organizasyonların, inovasyon ve rekabetçi avantaj kazanma amacıyla kendi aralarında geliştirdikleri işbirliği, rekabet üstünlüğü kazanmanın yanı sıra organizasyonun bilgi eksiklerini kapatmak için yeni bilgiler edinme fırsatı da sağlar (Plessis, 2007: 27). Firmaların pazar üzerinde sahip oldukları örgütsel avantajları, onların bilgi aktarma ve yaratmadaki üstün yeteneklerinden kaynaklanmaktadır (Yli-Renko vd., 2001: 588). Bilginin örgütsel süreçlerde etkili kullanılması örgütlerin gelişmesini sağlamakta ve küreselleşen iş ortamında önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Duran (2003), günümüz rekabet ortamında otel işletmelerinin bilgi yönetimine ne kadar önem verdiklerini ve bu konuda sahip oldukları bilgi sistem alt yapılarını incelemiştir. Otel işletmelerinin müdürlerine anket uygulanarak yapılan araştırmada, bilgi yönetimini organizasyonel süreçler içerisinde tanımanın ve geliştirmenin en büyük rekabet kaynağı olduğu sonucuna varılmıştır. Eğit (2003), küçük ve orta ölçekli işletmelerde bilgi yönetimi kavramının algılanışını ve bilgi yönetimi araçlarının kullanım düzeyini anket tekniği kullanarak ölçmeye çalışmıştır. Çalışma sonucunda, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bilgi yönetimi araçlarını sıklıkla kullandıkları ve bundan bir fayda sağlayabildikleri belirlenmiştir.

Ofek ve Sarvary (2001: 1441-1456), bilgi yönetimi sistemlerine sahip firmaların rekabeti sonucu ortaya çıkan rekabetçi dinamikler ve pazar yapısını analiz etmişlerdir. Rekabetçi bir ortamda, firmaların müşteri tabanlarını genişletme yetenekleri yüksekse, bilgi yönetiminin arzdan çok talep yönlü olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.

İpçioğlu ve Erdoğan (2005: 108), “İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi” isimli çalışmasında, Türkiye’nin ilk 500 sanayi kuruluşunun bilgi ve bilgi yönetiminin farkında olduğunu ve bu örgütlerin, işletme strateji için gerekli olan bilgi yönetimi altyapısını büyük bir ölçüde gerçekleştirdiklerini ortaya koymuşlardır. Böylece bu kuruluşların, bilgi yönetimi sayesinde alacakları etkin kararlar ve gerçekleştirecekleri uygulamalarla, küresel ekonomide sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayacakları sonucunu ortaya koymuşlardır.

Köseoğlu vd. (2010: 173), Türkiye’nin batı yarısı olarak kabul edilebilen, İstanbul ve Konya arasında kalan 13 ilde çoğunluğu küçük işletme (10-49 personel çalıştıran) olan özel sektör işletme yöneticilerine uyguladıkları yüz yüze anket çalışması sonucunda, Türk yöneticilerin bilgi yönetiminde sosyal ilişki odaklı olmaktan daha çok teknoloji odaklı oldukları bulgusuna ulaşmışlardır. Bilgi yönetiminin bir firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağladığı literatürde yer alan diğer bazı çalışmalarda da ifade edilmiştir (Damanpour, 1991: 580-581; Keen, 1991; Hurley ve Hult, 1998: 44-45; Darroch ve McNaughton, 2002: 217; Alavi ve Leidner, 2001: 108, 122; Fey ve Furu, 2008: 1301). Bazı araştırmalar da benzer şekilde bilgi yönetiminin firma performansını artırdığını ortaya koymuştur (Collins ve Smith, 2006: 557; Goll vd., 2007: 174-175; Tanrıverdi, 2005: 330; Tanrıverdi ve Venkatraman, 2005: 116; Thornhill, 2006: 699).

Sözbilir (2013: 235), bilgi yönetimi uygulama düzeyinin, rekabet avantajı üzerindeki etkisine yönelik algıyı incelemek amacıyla yaptığı çalışmasıyla elde ettiği regresyon analizi sonucuna göre, bilgi yönetimi uygulama düzeyinin rekabet avantajı üzerinde anlamlı ($p < 0,001$) ve olumlu ($\beta = 0,394$; $F = 83,059$) etkisi olduğu ortaya koymuştur. R^2 değerinin de yeterli olduğu ($R^2 = 0,155$; düzeltilmiş $R^2 = 0,153$) ve bilgi yönetimi uygulama düzeyinin rekabet avantajının % 15,3’ünü açıkladığı ortaya çıkmıştır. Böylece, “*bilgi yönetimi uygulama düzeyinin rekabet avantajı üzerinde olumlu etkisi vardır*” sonucuna ulaşmıştır.

ALTINCI BÖLÜM

YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanlar bütünüdür. Her araştırmanın kendine özgü bir evreni olup, araştırmanın amacına uygun olarak çeşitli değişken ve özelliklere göre sınıflandırılmaktadır (Altunışık vd., 2007: 123). Sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların çoğunda amaç, evrenin belirli bir özelliği hakkında bilgi edinmek olduğundan dolayı bu evrenin ne olduğu ve ne üzerine araştırma yapılacağı hakkında araştırmalarda açık bir biçimde tanımlama yapılması gerekmektedir (Akbulut, 2010: 5). Bu araştırmanın evrenini, sektör ayırımı gözetilmeksizin, Malatya il merkezinde faaliyet gösteren I. ve II. Organize Sanayi Bölgesinde'ki toplam 265 KOBİ oluşturmaktadır.

Her araştırmanın sahip olduğu evren büyüklüğü, içerdiği konuya bağlı olarak farklılık göstermesine rağmen, çalışmalarda bazı sebeplerden dolayı evrenin tamamı araştırmaya dâhil edilememektedir. Böyle durumlarda ise evreni temsil edebilecek örneklem kavramı söz konusu olmaktadır. Örneklem, ana kütlede seçilen az sayıda birimin oluşturduğu topluluktur (Altunışık vd., 2007: 123). Örneklem sürecinin belirli ve bilinen kuralları vardır. Ancak o zaman alınan örneklemin evreni temsil edebileceği kabul edilebilir. Araştırma evrenini temsil edecek örnekleme belirlemede çeşitli olasılıklı örneklem yöntemleri mevcuttur. Örneğin basit tesadüfî örneklem yöntemine göre evrendeki her bir birimin örnekleme seçilmede eşit ve bağımsız olma olasılığı vardır (Balcı, 2005: 95). Bu çalışmanın örneklemini basit tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilen 158 KOBİ oluşturmaktadır.

6.2. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Araştırmada, veri toplama yöntemi olarak kapalı uçlu ve 5'li likert ölçeğinde hazırlanmış sorulardan oluşacak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, araştırma evreni/örneklemi oluşturan kişi grup veya örgütlerden elde edilecek verileri- bilgilere- tek tipleştirilmiş ifadelerle- soru, yargı, önerme vb. yollarla ulaşılabilme amacıyla oluşturulan veri toplama aracıdır (Ural ve Kılıç, 2013: 53). Alan ile ilgili yanıt verenlerden 5'li sınıflama esasına göre tepkilerini göstermeleri istenmiştir. Bu sınıflamadaki kategorilere 1'den 5'e kadar değer verilmiş ve analizler bu değerler üzerinden yapılmıştır. Ölçüm hatalarını en aza

indirebilmek amacıyla anket işletmenin yönetici düzeyindeki personeline uygulanmıştır. Anket, KOBİ'lere yapılan bire bir ziyaret ile yüz yüze gerçekleştirilmiştir.

Anketin birinci bölümünü, araştırmaya katılan KOBİ'lerin demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorulardan, anketin ikinci bölümü ise katılımcıların demografik özelliklerini ölçen sorulardan oluşmuştur.

Anketin üçüncü bölümünde, KOBİ'lerin bilgi yönetimi sürecini ölçmek üzere GÖKÇE (2006) tarafından geçerleme ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, üç alt boyuttan oluşan, toplamda 20 maddeli bilgi yönetimi süreci ölçeği kullanılmıştır. Bilgi yönetimi süreci ölçeğinin ilk alt boyutu, 7 maddeden oluşan ve bilginin elde edilmesi boyutu, ikinci alt boyut, 4 maddeden oluşan bilginin transfer edilmesi ve saklanması boyutu, üçüncü ve son alt boyut ise 9 maddeden oluşan bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması boyutudur. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α), bilginin elde edilmesi boyutu 0,702, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması boyutu 0,810 ve bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması boyutu 0,900 olarak tespit edilmiştir.

Anketin dördüncü bölümü, bilgi yönetimi uygulama düzeyini ölçmek üzere ÖZTÜRK (2009) tarafından geçerleme ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, bir başka çalışmadan (Gün, 2006) yararlanılarak hazırlanan, 11 maddeli bilgi yönetimi uygulama düzeyi ölçeğidir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α), 0.849 olarak tespit edilmiştir.

Anketin beşinci ve son bölümü ise rekabet düzeyini ölçmek üzere TURUNÇ (2006) tarafından, geçerleme ve güvenilirlik çalışmaları yapılan doktora çalışmasından yararlanılarak hazırlanan, 11 maddeli rekabet düzeyi ölçeğidir. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α), 0.880 olarak tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra, kurumsal ve teorik bilgilere ulaşmak için kaynak tarama yönteminden de faydalanılmıştır. Kaynak tarama, farklı amaçlarla önceden gerçekleştirilmiş çalışmaların sonuçları olarak yayımlanmış-kullanıma sunulmuş kaynaklardan yararlanılması şeklinde tanımlanabilir (Ural ve Kılıç, 2013: 65).

6.3. Analizler ve Bulgular

6.3.1. Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Profiline Yönelik Analizler

Çalışmanın bu bölümünde uygulanan anket neticesinde araştırmaya katılan KOBİ'lere yönelik istatistiksel analizlere yer edilmiştir. Yapılan frekans analizleri sonucunda ortaya çıkan veriler sayı (n) ve yüzde (%) ile ifade edilerek yorumlanmıştır.

6.3.1.1. KOBİ'lerin Faaliyet Gösterdiği Sektöre Yönelik Frekans Analizi

Tablo 14. Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Faaliyet Gösterdiği Sektör

Faaliyet Gösterilen Sektör	Frekans (n)	Yüzde%
Tekstil	31	19,7
Gıda	47	29,9
Çimento Sanayi	5	3,2
Kâğıt Sanayi	4	2,5
Plastik	5	3,2
Orman Ürünleri (Mobilya vb.)	11	7,0
Kimya	5	3,2
Elektronik Sanayi	2	1,3
Makine	15	9,6
Diğerleri	32	20,4
Toplam	157	100

Tablo 14'de araştırma katılan KOBİ'lerin faaliyet gösterdiği sektöre göre dağılımlarına yer verilmiştir. Tabloda da görüleceği üzere, toplam işletme sayısının %29,9 (n=47)'u gıda sektörü, %19,7 (n=31)'sini tekstil, %9,6 (n=15)'sini makine, %7 (n=11)'sini orman ürünleri, %3,2 (n=5)'lik oranlarıyla çimento sanayi, plastik ve kimya, %2,5 (n=4)'ini kâğıt sanayi, %1,3 (n=2) elektronik sanayi ve %20,4 (n=32)'lik oranıyla diğer sektörler oluşturmaktadır.

6.3.1.2. KOBİ'lerdeki Çalışan Sayısını Gösterir Ortalama Değer Analizi

Tablo 15. Malatya OSB'de Faaliyet Gösteren Çalışmaya Dâhil Edilen İşletmelerin Sahip Oldukları Ortalama Çalışan Sayıları

	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
Çalışan Sayısı (Kişi)	157	63,69	81,072
	157		

Tablo 15’de araştırmaya katılan işletmelerin ortalama çalışan sayısı verilmektedir. Tabloda da görüleceği üzere, 157 işletmede ki ortalama çalışan sayısı 63,69, standart sapması ise 81,072 olarak hesaplanmıştır.

6.3.1.3. Çalışmaya Katılan KOBİ’lerin Yasal Statüsüne Yönelik Frekans Analizi

Tablo 16. Çalışmaya Katılan KOBİ’lerin Yasal Statüsü

Yasal Statü	Frekans (n)	Yzde%
şahıs şirketi	11	7,0
Limited şirketi	130	82,8
Anonim şirket	16	10,2
Toplam	157	100

Çalışmaya katılan işletmelerin yasal statülerine bakıldığında, işletmelerin %82,8 (n=130)’i Limited şirket, %10,2 (n=16)’si Anonim şirket ve %7 (n=11)’i ise şahıs şirkettir. Bu veriler, kuruluş sürecinin kolaylığı, başlangıç sermayesinin azlığı ve ortak yapısı sebebiyle limited şirketlerin daha fazla tercih edildiği sonucunu doğrular niteliktedir.

6.3.1.4. Çalışmaya Katılan KOBİ’lerin Yıllık Ciroyunu Gösterir Frekans Analizi

Tablo 17. Çalışmaya Katılan KOBİ’lerin Yıllık Ciroyu

Yıllık Ciro	Frekans (n)	Yzde%
0-1 Milyon TL	24	15,3
1-4 Milyon TL	72	45,9
5-25 Milyon TL	46	29,3
25-40 Milyon TL	15	9,6
Toplam	157	100

Tablo 17’ye bakıldığında araştırmaya katılan işletmelerin, %45,9 (n=72)’u 1-4 Milyon TL, %29,3 (n=46)’ 5-25 Milyon TL, %15,3 (n=24)’ 0-1 Milyon TL ve %9,6 (n=15)’sının

ise 25-40 Milyon TL yıllık ciroya sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçların, KOBİ tanımlanmasında kullanılan nicel ölçütlerden, yıllık ciro miktarını doğruladığı görülmektedir.

6.3.1.5. KOBİ'lerin Yaşam Süresini Gösterir Ortalama Değer Analizi

Tablo 18. Araştırmaya Katılan KOBİ'lerin Faaliyet Süreleri

	Frekans	Ortalama	Standart Sapma
Firman Yaşı (Yıl)	157	15,99	10,560
	157		

Tablo 18'de araştırmaya katılan işletmelerin ortalama faaliyet süreleri verilmektedir. Tabloda da anlaşılacağı üzere, araştırmaya katılan 157 işletme yaklaşık 16 yıldır faaliyetlerini sürdürmektedir.

6.3.1.6. KOBİ'lerdeki Bilgi İşlem Biriminin Varlığını Gösterir Frekans Analizi

Tablo 19. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Bilgi İşlem Biriminin Varlığı

	Frekans (n)	Yüzde %
Evet	75	47,8
Hayır	82	52,2
Toplam	157	100,0

Tablo 19'da görüleceği üzere araştırmaya katılan işletmelerin %47,8 (n=75)'inde bir bilgi işlem birimi mevcutken, %52,2 (n=82)'sinde ise bilgi işlem birimi bulunmamaktadır.

6.3.1.7. Bilgi Çalışanı Açısından İstihdam Edilen Personel Sayısını Gösterir Frekans Analizi

Tablo 20. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Bilgi Çalışanı Sayısı

Çalışan Sayısı	Frekans (n)	Yüzde%
1	82	52,2
2	43	27,4
3	20	12,7
4	8	5,1
5	1	,6
6	2	1,3
7	1	,6
Toplam	157	100

İşletmedeki bilgi çalışanı sayısını gösterir Tablo 20'ye bakıldığında, %52,2 (n=82)'si 1 kişi, %27,4 (n=43)'ü 2 kişi, %12,7 (n=20)'si 3 kişi, %5,1 (n=8)'i 4 kişi, %1,3 (n=2)'ü 6 kişi ve %0,6 (n=1)'lık oranıyla 5 ve 6 kişinin istihdam edildiği görülmektedir. Bu sonuç, araştırmaya katılan KOBİ'lerde bilgi işlem birimi bulunmasa dahi, bilgiye ulaşma noktasında istihdam edilmiş bilgi çalışanlarının varlığını göstermektedir.

6.3.1.8. Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Araçları Gösterir Frekans Analizi

Tablo 21. KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Kullanılan Araçlar (Çoklu Seçim)

Bilgi Yönetimi Uygulama Araçları	Frekans (n)	Yüzde%
Bilgisayarlar	156	99,4
İnternet	154	98,1
İntranet	19	12,1
Yazılımlar	104	66,2
İçerik yönetimi	11	7,0
Doküman Yönetim Sistemi	30	19,1
Groupware	75	47,8
Veri Madenciliği	7	4,5
Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi	16	10,2
Elektronik Yayın Sistemi	31	19,7

Tablo 21 araştırmaya katılan işletmelerin son beş yıldı bilgi yönetimi uygulamalarında kullanmış oldukları araçları göstermektedir. Anket çalışmasında katılımcılara bu soruda çoklu seçim şansı verildiğinden yüzdeler toplamda 100'ü bulmadığı görülecektir. Tabloya göre işletmelerin neredeyse tamamında en çok tercih edilen bilgi yönetimi uygulama aracı olarak bilgisayarlar ve internet görölmektedir. Katılımcıların diğer bilgi yönetimi araçlarına göre nispeten daha komplike bir enstrüman olan veri madenciliğı uygulamasını en az tercih ettikleri görölmektedir.

6.3.1.9. Çalışmaya Katılan KOBİ'lerde Bilgi Uygulamaları Noktasında Periyodik Olarak Hazırlanan Raporların Varlığını Gösterir Frekans Analizi

Tablo 22. Araştırmaya Katılan KOBİ'lerde Periyodik Olarak Hazırlanan Raporlar

	Frekans (n)	Yüzde%
Evet	134	85,4
Hayır	23	14,6
Toplam	157	100

Çalışmaya katılan işletmelerdeki bilgi paylaşımının bir göstergesi olarak kabul edilen raporlama verilerini gösterir Tablo 22 incelendiğinde, işletmelerin %85,4 (n=134)'ünde periyodik olarak raporlar hazırlanırken, %14,6 (n=23)'sın da ise periyodik raporların hazırlanmadığı görölmektedir. Bu sonuçta, hazırlanan raporların bilgi yönetimi uygulamaları noktasında işletmelerde kullanıldığı sonucunu doğurmaktadır.

6.3.1.10. Periyodik Olarak Hazırlanan Raporların İşletme İçerisinde Kimlerle Paylaşıldığını Gösterir Frekans Analizi

Tablo 23. Araştırmaya Katılan İşletmelerde Raporların Kimlerle Paylaşıldığı

	Frekans (n)	Yüzde%
İşletme Sahipleriyle	114	72,6
Üst Yönetimle	85	54,1
Birim Yöneticileriyle	43	27,4
Tüm Personel ile	4	2,5

Tablo 23’de araştırmaya katılan işletmelerde bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması noktasında hazırlanan bu raporların kimlerle paylaşıldığı gösterilmektedir. Anket çalışmasında katılımcılara bu soruda çoklu seçim şansı verildiğinden yüzdelik değerlerin toplamda 100’ bulmamaktadır. Tabloya göre işletmelerin büyük bir bölümünde hazırlanan raporlar, işletme sahipleriyle, st yönetimle ve birim yöneticileriyle paylaşılmaktadır. Çok az bir kısımda ise bu raporlar tüm çalışanlarla paylaşılmıştır. Bu sonuç, bilgi paylaşımı noktasında işletme sahip ve yöneticilerinin tüm personel ile bilgi paylaşımında isteksiz davrandıklarını ortaya koymaktadır. Bu durum da bilgi yönetimi uygulama süreci ile çelişmektedir. Çünkü bilginin paylaşılması, çalışanların lazım olan bilgiye mümkün olduğunca kolay ve çabuk bir şekilde ulaşabilmelerine imkân sunan sistem, uygulama ve süreçlerin tamamını içerisine alan faaliyetlerdir (Zaim, 2005: 203).

6.3.2. Çalışmaya Katılan Cevaplayıcılara Yönelik Analizler

Çalışmanın bu bölümünde, anketi cevaplandıran yöneticilere ait demografik bilgiler sayı ve yüzde ile ifade edilerek yorumlanmıştır.

6.3.2.1. Katılımcının İşletmedeki Pozisyonunu Gösterir Frekans Analizi

Tablo 24. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonu

Yönetici Tipi	Frekans (n)	Yzde%
st Kademe Yönetici	95	60,5
Orta Kademe Yönetici	55	35,0
Alt Kademe Yönetici	7	4,5
Toplam	157	100

Tablo 24’de ki verilere bakıldığında katılımcıların, %60,5 (n=95)’i st kademe yönetici, %35 (n=55)’i orta kademe yönetici ve %4,5 (n=7)’sinin ise alt kademe yönetici olduğu görülecektir. Bu durum daha çok st ve orta kademe yöneticilerin araştırmaya dahil edildiğinin ve daha güvenilir sonuçlara ulaşıldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

6.3.2.2. Araştırmaya Katılan Katılımcıların Yaş Aralığını Gösterir Frekans Analizi

Tablo 25. Katılımcıların Yaş Aralığı

Yaş Aralığı	Frekans (n)	Yüzde%
21-30 Yaş	23	14,6
31-40 Yaş	79	50,3
41-50 Yaş	47	29,9
51 ve üzeri Yaş	8	5,1
Toplam	157	100

Tablo 25'e bakıldığında, katılımcıların, %50,3 (n=79)'ü 31-40 yaş, %29,9 (n=47)'u 41-50 yaş, %14,6 (n=23)'sı 21-30 yaş ve %5,1 (n=8)'inin ise 51 ve üzeri yaş aralığındadır. Özellikle, 21-30 yaş arasındaki genç yönetici oranının düşük olduğu görülmüştür. Bilgi yönetimini başarıyla uygulayabilmek için, teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip etmek gerekmektedir. Gençlerin, orta yaş ve üstü insanlara göre teknolojiyi daha yakından takip ettikleri bilinen bir durumdur. Dolayısıyla, bilgi yönetimi araçlarından daha üst düzeyde faydalanabilme yeteneğine sahip genç yöneticilerin, işletmelerde daha fazla istihdam edilmesi gerekmektedir.

6.3.2.3. Katılımcıların Cinsiyet Durumunu Gösterir Frekans Analizi

Tablo 26. Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde%
Erkek	134	85,4
Kadın	23	14,6
Toplam	157	100

Tablo 26'ya bakıldığında araştırmaya katılan katılımcıların, %85,4 (n=134)'nün erkek, %14,6 (n=23)'sının ise kadın olduğu görülecektir. Bu sonuç, ülke düzeyinde olduğu gibi, Malatya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin de büyük bir bölümünde, erkek egemen bir yönetim anlayışını ortaya koymuştur. Ülkemizde, toplam çalışan sayısı içerisindeki %29,6'lık kadın çalışan istihdam oranı, bu sonuçları teyit eder düzeydedir (www.tuik.gov.tr).

6.3.2.4. Katılımcıların Eğitim Durumunu Gösterir Frekans Analizi

Tablo 27. Katılımcıların Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans (n)	Yüzde%
İlköğrenim	12	7,6
Lise	52	33,1
Lisans	87	55,4
Lisansüstü	6	3,8
Toplam	157	100

Katılımcıların eğitim durumunu gösterir Tablo 27'ye bakıldığında; %55,4 (n=87)'ü lisans, %33,1 (n=52)'i lise, %7,6 (n=12)'sı ilköğretim ve %3,8 (n=6)'inin ise yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Bu sonuçla, Malatya Organize Sanayi Bölgeleri'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerin büyük bir çoğunluğunda lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş yöneticilerin varlığı ortaya çıkmıştır.

6.3.2.5. Yöneticilerin İşletmedeki Çalışma Süresini Gösterir Frekans Analizi

Tablo 28. Yöneticilerin Çalışma Süresine İlişkin Bilgiler

Çalışma Süresi	Frekans (n)	Yüzde%
1 yıldan az	7	4,5
1-3 yıl	27	17,2
4-6 yıl	49	31,2
7-9 yıl	30	19,1
10 yıl ve üzeri	44	28,0
Toplam	157	100

Katılımcıların işletmedeki çalışma sürelerini gösterir Tablo 28'e bakıldığında; %31,2 (n=49)'sinin 4-6 yıl, %28 (n=44)'inin 10 ve üzeri yıl, %19,1 (n=30)'inin 7-9 yıl, %17,2 (n=27)'sinin 1-3 yıl ve %4,5 (n=7)'nin ise 1 yıldan az olduğu görülecektir. Bu sonuç, yönetici düzeyindeki personelin büyük bir oranının 4 yıl ve üzeri süredir işletmelerde çalıştığını göstermiştir.

6.4. Normallik Testi

Tablo 29. Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Bilginin elde edilmesi	0,160	157	0,230
Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması	0,302	157	0,170
Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması	0,198	157	0,215
Bilgi yönetimi uygulama düzeyleri	0,176	157	0,195
Rekabet	0,178	157	0,122

Yapılan normallik testi sonucunda, örneklem grubunun büyüklüğü 50'den fazla olduğundan Kolmogorov-Smirnov testi ile verilerin incelenmesine karar verilmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi, yaygın olarak bir normallik testi olarak kullanılmaktadır. Başka bir ifadeyle, K-S testi, örneklemden elde edilen verinin önceden belirlenmiy teorik bir dağılıma uyumluluk gösterip göstermediğini sınamak için kullanılır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 244). İncelenen Kolmogorov-Smirnov'a göre verilerin normal dağılımdan geldiği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

6.5. Ölçeğe Yönelik Bulgular

6.5.1. Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Faktör analizi; birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki maddelerin bir araya getirilerek, birbirleriyle tutarlı daha az sayıda faktör elde etmeyi ve maddelerin oluşturduğu yapıların örüntüsünü keşfetmeyi amaçlayan, çok değişkenli analizlerin genel adıdır. Başka bir ifadeyle faktör analizi, araştırmanın odağında bulunan çok sayıdaki değişkenin aslında birkaç temel değişkenle (faktörle) ifade edilip edilemeyeceğini inceler (Gürbüz ve Şahin, 2016: 309). Özetle, faktör analizi, bir konuda deneklerin verdiği cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyon hesaplanarak, birbirleriyle ilişkili olan ve aynı boyutu ölçen değişkenlerin gruplandırılması sonucu faktör elde etme işlemidir (Ural ve Kılıç, 2013: 275). Sosyal bilimler araştırmalarında faktör analizi denildiğinde iki temel analiz türü akla gelmektedir. Bunlar, Keşfedici Faktör Analizi (exploratory factor analysis) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (confirmatory factor analysis)'dir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 309).

6.5.2. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

6.5.2.1. Bilgi Yönetimi Süreci Ölçeği

Bu araştırma kapsamında kullanılan Bilgi Yönetimi Süreci ölçeğinin yapı geçerliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak test edilmiştir. Önce keşfedici faktör analizi ile maddelerin oluşturduğu yapı analiz edilecek (keşfedilecek) sonrasında ise doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin öngörülen yapıya sahip olup olmadığı belirlenmiştir. Faktör analizleri ile ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

6.5.2.1.1. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi; değişkenleri tanımlamak, tanımlanan değişkenleri özetlemek ve değişkenler üzerinde çalışılabilmesi için faktörleri belirlemek adına yapılan bir analiz türüdür (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311). Keşfedici faktör analizlerinde, “bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık” sağlamak amacıyla elde edilen faktörlere eksen döndürme teknikleri uygulanabilmektedir. Böylelikle faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerinde, yüksek ilişki olup olmadığı ortaya çıkarılabilmektedir (Büyüköztürk, 2009: 126). Bu nedenle üzerinde çalışma yaptığımız ölçekte olduğu gibi temel bileşenler analizi ile dik döndürme tekniklerinden en sık kullanılan Varimax Eksen Döndürme Tekniği kullanılmıştır. Verilerin yapılarının, yapılacak olan faktör analizleri için uygun olup olmadığı KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0 ile 1 arasındayken, 1 değerine ne kadar çok yaklaşırsa, verilerin faktör analizi için o kadar uygun olduğunu göstermektedir (Türköz, 2010: 116).

Aşağıda Tablo 30’da görüleceği üzere KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,835 olması, örneklemin faktör analizi için yeterli sayıda olduğuna işaret etmektedir (en az 0,60 olması gerekir). Aynı tablodaki Bartlett’s Küresellik Testi (Bartlett’s Test of Sphericity) sonucunun (Sig. =0,000) anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 319).

Tablo 30. KMO and Bartlett’s Test Tablosu

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,835
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1559,547
	df	171
	Sig.	,000

Tablo 31. Toplam Açıklanan Varyans Oranları Tablosu

İfade	Başlangıç Eigen Değeri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	7,520	37,599	37,599	7,520	7,599	37,599	5,363	26,816	26,816
2	1,866	9,330	46,929	1,866	9,330	46,929	3,051	15,255	42,072
3	1,418	7,089	54,018	1,418	7,089	54,018	2,389	11,946	54,018
4	1,147	5,736	59,754						
5	,992	4,960	64,715						
6	,934	4,670	69,385						
7	,816	4,078	73,463						
8	,768	3,839	77,302						
9	,710	3,551	80,853						
10	,605	3,025	83,878						
11	,491	2,453	86,331						
12	,480	2,402	88,733						
13	,465	2,327	91,060						
14	,393	1,966	93,026						
15	,361	1,806	94,832						
16	,324	1,621	96,453						
17	,233	1,165	97,618						
18	,202	1,012	98,630						
19	,161	,805	99,435						
20	,113	,565	100,000						

Çalışmamızın veri yapılarının uygun olup olmadığını tespit etmek için keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 31’de sunulmuştur. Tabloda da görüleceği üzere yapılan KFA neticesinde, maddelerin “başlangıç öz değeri (eigenvalues)” 1’den büyük olan üç faktörden oluşan, toplam varyansın % 54,018’ini açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür. Her ne kadar üzerinde çalışma yaptığımız ölçekle aynı sayıda faktör sayısı elde edilmiş olsa da, Tablo 32’de görüldüğü gibi bazı maddelerin farklı faktörler altında yer aldığı (32, 34, 33, 28, 29, 20, 26,25) tespit edilmiş olup, bu maddelerden 32 yüksek faktör yükünün yer aldığı üçüncü boyuta, 34 yüksek faktör yükünün yer aldığı üçüncü boyuta, 33 yüksek faktör yükünün yer aldığı üçüncü boyuta, 28 faktör yükü ve literatürdeki pozisyonu göz önüne alınarak ikinci boyuta, 29 yüksek faktör yükünün yer aldığı üçüncü boyuta, 20 yüksek faktör

yükünün yer aldığı birinci boyuta, 26 yüksek faktör yükünün yer aldığı ikinci boyuta, 25 ikinci boyuta dâhil edilmiştir. Ayrıca çok düşük (0,10) faktör yüklenimine sahip olduğu için hiçbir boyuta girmeyen 17 ölçekten çıkarılmıştır.

Tablo 32. Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi Tablosu

	İfadeler		
	Bilginin Transfer Edilmesi	Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması
v17			
v18		,687	
v19		,517	
v20		,530	
v21		,541	
v22		,697	
v23		,627	
v25			,522
v26			,793
v27			,778
v28			,420
v29	,511		
v30	,806		
v31	,736		
v32	,750		
v33	,670		
v34	,729		
v35	,795		
v36	,509		
v37	,721		

Madde çıkarıldıktan sonraki keşfedici faktör analizinin sonuçları Tablo 33'de gösterilmiştir.

Tablo 33. Madde Çıkarma İşlemi Sonrası Toplam Açıklanan Varyans Oranları Tablosu

İfade	Başlangıç Eigen Değeri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1	7,520	39,578	39,578	7,520	39,578	39,578	5,254	27,650	27,650
2	1,852	9,746	49,324	1,852	9,746	49,324	3,099	16,310	43,960
3	1,418	7,462	56,786	1,418	7,462	56,786	2,437	12,826	56,786
4	1,029	5,414	62,199						
5	,936	4,924	67,123						
6	,823	4,331	71,454						
7	,782	4,117	75,571						
8	,720	3,792	79,363						
9	,666	3,503	82,866						
10	,492	2,590	85,456						
11	,481	2,530	87,986						
12	,468	2,461	90,446						
13	,398	2,094	92,540						
14	,370	1,947	94,487						
15	,331	1,744	96,231						
16	,233	1,227	97,458						
17	,206	1,087	98,545						
18	,163	,859	99,404						
19	,113	,596	100,000						

Madde çıkartılması işlemi sonunda yapılan yapılan KFA neticesinde, maddelerin “başlangıç öz değeri (eigenvalues)” 1 den büyük olan 3 faktörden oluşan, toplam varyansın % 56,786’ini açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür.

Tablo 34. Madde Çıkarma İşleminde Sonra Yapılan Keşfedici Faktör Analizi

	İfadeler		
	Bilginin Transfer Edilmesi	Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması
v18		,694	
v19		,509	
v20		,547	
v21		,557	
v22		,696	
v23		,621	
v25			,534
v26			,800
v27			,782
v28			,429
v29	,513		
v30	,807		
v31	,729		
v32	,747		
v33	,665		
v34	,726		
v35	,794		
v36	,498		
v37	,722		

Bilgi Yönetimi Süreci ölçeğinin yapı geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini elde etmek üzere yapılan uygulama neticesinde, madde çıkartma işlemi ile 19 maddeye indirilen ölçeğin, uygulamamızda kullanılabilirlikte ve Tablo 34’de açıklandığı üzere birinci faktörde 6, ikinci faktörde 4 ve üçüncü faktörde 9 maddenin olduğu görülmektedir.

6.5.2.1.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu araştırma da ölçeğin faktör yapısını doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. DFA, önceden geliştirilmiş, önceki araştırmalarda kullanılmış veya kurumsal dayanağı bulunan bir ölçeğin ya da modelin doğruluğunu teyit etmek için kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 309). DFA’da dört temel farklı modelin test

edilebileceği söylenebilir. Bu modeller; tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü model ve ilişkisiz model olarak sınıflandırılabilir (Şeşen, 2010: 183). Bu sınıflandırma içerisinde Şekil 10’da elde edilen sonuçlardan da anlaşılacağı üzere kullandığımız model birden fazla faktörün birbiriyle bağlantısız faktör altında toplandığı birinci düzey çok faktörlü modelidir. Modelin esası, değişkenlerin birden fazla bağımsız boyut altında yer almasıdır. Bir modelin veri ile uyum ya da uyumsuzluğu bu test sonucu ortaya konan çeşitli uyum indeksleri değerlendirilerek yapılmaktadır. Uyum indeks değerleri ve eşitlik değerleri Tablo 35’deki gibidir.

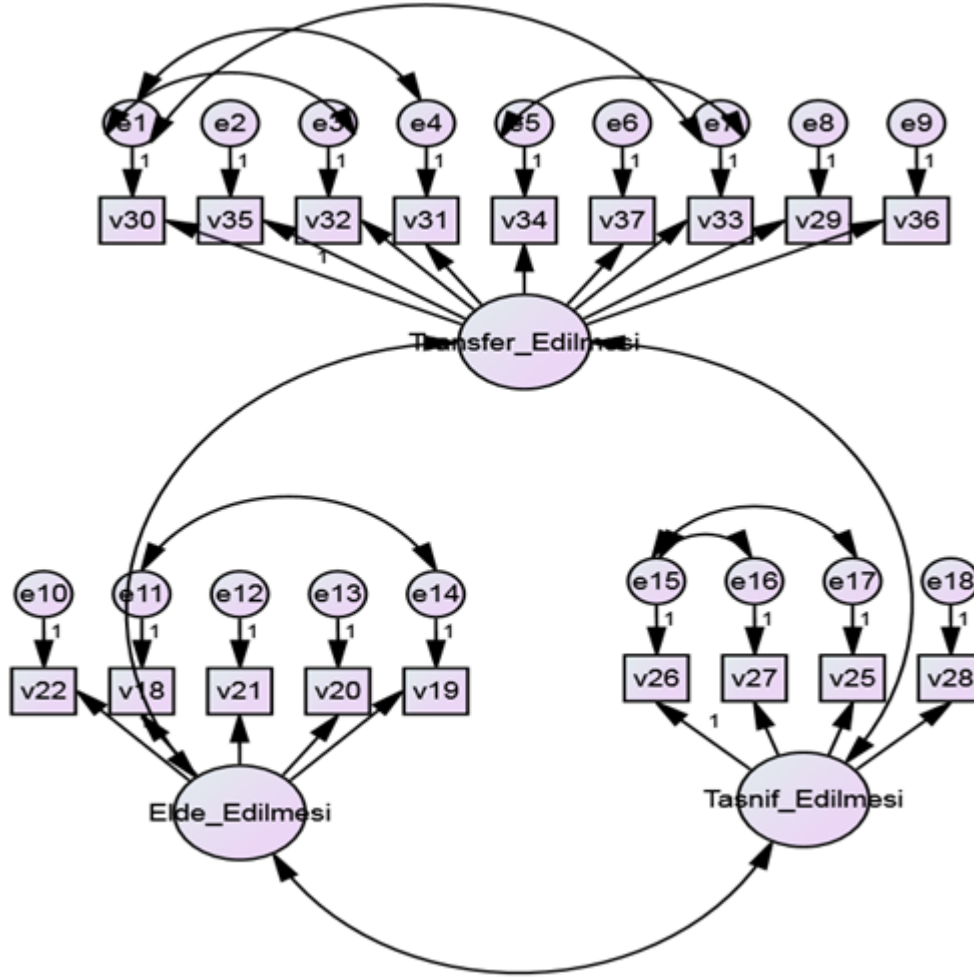
Tablo 35. Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

İndeks Adı	AÇIKLAMA	Eşik Değeri	
		İyi Uyum	Kabul Edilebilir
X^2	Önerilen model ile verinin uyumunu test eder. X^2 ‘nin anlamlı olmaması ve 3’ten küçük olması modelin uyumunu gösterir.	P>0,05 (anlamsız) olmalı	
RMSEA	Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem ile ne derecede uyumlu olduğunu test eder.	<0.05	<0,08
GFI	Model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder.	>0,95	>0,90
AGFI	GFI’nın serbestlik derecesinden ayrılmış halidir.	>0,95	>0,90
CFI	Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modelin temel modele göre kıyaslar.	>0,95	>0,90
NFI	CFI’den farklı olarak X^2 dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yapar.	>0,95	>0,90
TLI	NFI’nın serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış halidir.	>0,95	>0,90

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2016: 337

Bir ölçekteki gözlenen değişkenlerin birden fazla faktör altında toplandığı modele birinci düzey çok faktörlü DFA modeli denilir. Bu ölçme ortak varyansları birbirine benzer olan gözlenen değişkenler aynı faktör altında toplanmaktadır. Dolayısıyla aynı faktör altında yer alan maddeler birbirleri ile bağlantılı iken diğer faktörlerdeki gözlenen değişkenlerden nispeten bağımsızdır. Birinci düzey çok faktörlü DFA modeli, bir ölçeğin çok boyutlu olduğu anlamına gelir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 335). AMOS (Analysis of Moment Structures) paket programı ile yapılan birinci düzey çok faktörlü model, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin üç faktörlü yapısına uyum sağladığı görülmüştür. DFA sonuçları Şekil 10’da, modelin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 36’da sunulmuştur.

Şekil. 10 Bilgi Yönetimi Süreci Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli



Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla paket program ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde ölçeğin üç boyutlu yapısına uyum sağlamadığı ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir standartlarda olmadığı tespit edilmiştir. Bunun üzerine ifadelerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına (Standardized Regression Weights) bakılmıştır. Burada tahmin (estimate) değerleri çok düşük olduğu görülen v23 (İşletmemizde bilgiler, eletronik ortamda saklanır ve ihtiyaç duyanların bu bilgilere kolayca ulaşılması sağlanır) ifadesi çıkarılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) tekrarlanmıştır.

Ayrıca birbiri arasındaki kovaryans değeri çok yüksek olan;

- V30 (Alt ve orta kademe çalışanları bilgi paylaşmak istedikleri takdirde üst yönetime kolayca ulaşabilirler.) ve V32 (Gruplar kazandıkları bilgiyi aktarmaktan hiçbir çekince duymazlar.),

- V33 (Çalışanlar, kurum içi internet ağı, elektronik ilan panoları gibi, enformasyon sistemleri ile bilgiyi paylaşırlar.) ve V34 (İşletmemizde bilgi teknolojileri, bilginin transferi ve paylaşılmasında yoğun şekilde kullanılmaktadır.),
- V26 (İşletmemizde her toplantı raporlanır.) ve V27 (Bu raporlar, yetki derecesine göre kullanıma açıktır.),
- V30 (Alt ve orta kademe çalışanları bilgi paylaşmak istedikleri takdirde üst yönetime kolayca ulaşabilirler.) ve V31 (Çalışanlarımız grup çalışması gibi işbirlikçi çalışma yöntemleri ile bilgiyi paylaşırlar.),
- V25 (Çalışanımız ihtiyacı olan bilgiye en kısa zamanda ulaşmaktadır.) ve V26 (İşletmemizde her toplantı raporlanır.),
- V18 (İşletmemizde bilgi, bünyemizde oluşturulan birimler vasıtasıyla elde edilir.) ve V19 (İşletmemizde stratejik kararların alınmasına yardımcı olan danışmanlar mevcuttur.),
- V30 (Alt ve orta kademe çalışanları bilgi paylaşmak istedikleri takdirde üst yönetime kolayca ulaşabilirler.) ve V33 (Çalışanlar, kurum içi internet ağı, elektronik ilan panoları gibi, enformasyon sistemleri ile bilgiyi paylaşırlar.),

ifadeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Yapılan modifikasyon işlemleri sonrasında elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 36’da gösterilmektedir.

Tablo 36. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	X ²	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
1.Bilgi Yönetimi Süreci	262,201	125	2.098	.85	.80	.90	.83	.88	.08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiştir

X²: X²’nin 3’ten küçük olması modelin uyumunu gösterir. Tablo 36’ya göre X² =262,2<3’ten olduğu için uyum gösterir.

RMSEA: 0 ile 1 değerleri arasında değişir. Sıfıra yakın değerler vermesi istenir. 0,05’e eşit veya küçük olması mükemmel uyum, 0,08’e kadar olan değerlerinde kabul edilebilir uyum olduğunu gösterir. Tablo 36’ya göre (0.08≤.08) araştırmadan elde edilen verilerin Bilgi Yönetimi Süreci Ölçeği’nin tahmin edilen yapısı ile uyduğunu ve kabul edilebilir uyum düzeyinde olduğunu göstermiştir.

GFI: 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir 0,85'in üstündeki değerler ise kabul edilebilir değerler olarak da görülmektedir. Tablo 36'ya göre GFI değeri $0.85 < 0.90$ 'dan olduğu için uyum göstermemektedir.

AGFI: Örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş GFI değeridir. 0 ile 1 değerleri arasında değer almaktadır. 0,90 ve üzeri iyi uyum olarak kabul edilir. Tablo 36'ya göre $0.80 < 0.90$ olduğu için iyi uyum kabul edilebilir düzeydedir.

CFI, NFI: Bu indeksler modelin uyumunu gizil değişkenler arasında ilişkinin olmadığını varsayan bir modelle inceler. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index) CFI bunlardan biridir ve 0,90 ve üzerindeki değerler iyi uyumu gösterir. Tablo 36'ya göre CFI değeri 0,90'a ($0.90 = 0.90$) eşit olduğu için iyi uyum gösterir. Normalleştirilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index) NFI değeri 0-1 arasında değişir. Bu değerlerin 0,95 ve üzerinde olması iyi uyum, 0,90 - 0,94 arası değerler ise kabul edilebilir uyumu gösterir. Tablo 36'ya göre NFI değeri 0,90'dan ($0.90 > 0.83$) küçük olduğu için iyi uyum göstermemekte ama diğer değerlerimizin (X^2 , RMSEA) iyi uyum göstermesi DFA'nın sonucunun kabul edilebilir olması için yeterli sayılmaktadır. Ki kare ve mutlak iyim değerleri (RMSEA, GFI, AGFI), normal dağılımı oldukça duyarlıdır. Ancak karşılaştırmalı uyum iyiliği değerleri (CFI, TLI) verilerin normal dağılmamasından çok fazla etkilinmemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 338).

Tüm bu işlemlerden sonra tekrarlan nihai Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) neticesinde verilerin ölçeğin üç boyutlu yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,42 - 0,81 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerin uyum iyiliği değerleri ile birlikte Tablo 36'da sunulmuştur.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, bilgi yönetimi sürecini oluşturan bilginin elde edilmesi boyutunun Cronbach Alfa değerinin 0,702, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması boyutunun Cronbach Alfa değerinin 0,810, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması boyutunun Cronbach Alfa değerinin ise 0,900 olduğu görülmüştür. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analiz sonucunun 0,84 ve Barlett testi anlamlı ($p = .000$) olduğu ortaya çıkmıştır.

6.5.2.2. Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi Ölçeği

Bu araştırma kapsamında kullanılan Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyleri Ölçeği ölçeğinin yapı geçerliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak test edilmiştir. Önce keşfedici faktör analizi ile maddelerin oluşturduğu yapı analiz edilecek

(keşfedilecek) sonrasında ise doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin öngörülen yapıya sahip olup olmadığı belirlenecektir. Faktör analizleri ile ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

6.5.2.2.1. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Tablo 37. KMO and Bartlett's Test Tablosu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	648,821
	df	55
	Sig.	,000

Yukarıdaki Tablo 37’de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,837 olması, örneklemin faktör analizi için yeterli sayıda olduğuna işaret etmektedir (en az 0,60 olması gerekir). Aynı tablodaki Bartlett’s Küresellik Testi (Bartlett’s Test of Sphericity) sonucunun (Sig. =0,000) anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 319).

Tablo 38. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

İfade	Başlangıç Eigen Değeri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)		Toplam	Varyans (%)
1	4,573	41,573	41,573	4,573	41,573	41,573
2	1,369	12,443	54,016			
3	,997	9,068	63,083			
4	,888	8,074	71,157			
5	,763	6,934	78,092			
6	,617	5,607	83,698			
7	,498	4,530	88,228			
8	,392	3,566	91,795			
9	,319	2,897	94,691			
10	,309	2,805	97,497			
11	,275	2,503	100,000			

Çalışmamızın veri yapılarının uygun olup olmadığını tespit etmek için keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 38’de sunulmuştur. Tabloda da görüleceği üzere yapılan KFA neticesinde, maddelerin “başlangıç öz değeri (eigenvalues)” 1’den büyük olan Tablo 39’da görüleceği üzere bir faktörden oluşan, toplam varyansın % 41,573’ini açıklayan bir yapı da ortaya çıkmıştır.

Tablo 39. Bileşenler Matrisi Tablosu

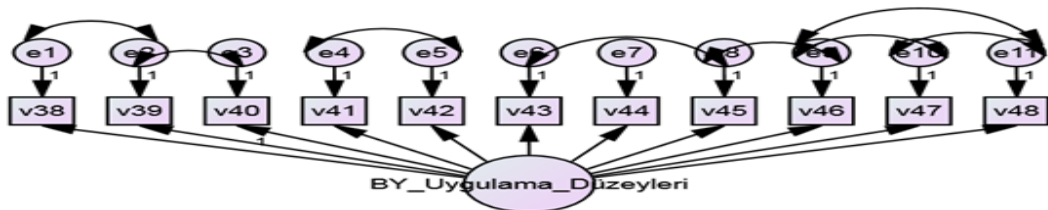
	İfadeler
	Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi
v38	,682
v39	,617
v40	,528
v41	,743
v42	,564
v43	,781
v44	,539
v45	,505
v46	,639
v47	,720
v48	,704

Bilgi yönetimi uygulama düzeyi ölçeğinin yapı geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini elde etmek üzere yapılan uygulama neticesinde, Tablo 40’da anlaşılacağı üzere tüm soruların tek faktörde toplandığı görülmüştür.

6.5.2.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

AMOS (Analysis of Moment Structures) paket programı ile yapılan birinci düzey çok faktörlü model, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin bir faktörlü yapısına uyum sağladığı görülmüştür. DFA sonuçları Şekil 11’de, modelin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 40’da sunulmuştur.

Şekil 11. Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli



Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla paket program ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağlamadığı ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir standartlarda olmadığı tespit edilmiştir. Bunun üzerine birbiri arasındaki kovaryans değeri çok yüksek olan;

- V38 (İşletmemizde, firma ve sektörle ilgili bilgilere rahatlıkla ulaşılabilecek yeterli teknolojik altyapı vardır.) ve V39 (İşletmemizde, çalışanlar faaliyet gösterdiğimiz sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olurlar.),
- V39 (İşletmemizde, çalışanlar faaliyet gösterdiğimiz sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olurlar.) ve V40 (İşletmemizde, elde edilen yeni bilginin işletme içerisinde paylaşımını gerçekleştirecek bir örgüt kültürü oluşmuştur.),
- V41 (İşletmemiz, bilgi birikiminin önemini farkında olup, bunu sürekli olarak izler.) ve V42 (İşletmemizde çalışan kişi, işletmeden ayrılrsa bile sahip olduğu bilgi işletmede kalır.),
- V43 (İşletmemizde çalışanlar için eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır.) ve V45 (İşletmemiz çevresi hakkında bilgi edinmek için profesyonel destek (danışmanlık vb.) almaktadır),
- V45 (İşletmemiz çevresi hakkında bilgi edinmek için profesyonel destek (danışmanlık vb.) almaktadır.) ve V46 (İşletmemizde rutin toplantılar (haftalık vb.) düzenlenmektedir),
- V46 (İşletmemizde rutin toplantılar (haftalık vb.) düzenlenmektedir.) ve V47 (İşletmemizde toplantı bilgileri raporlanmaktadır.),
- V47 (İşletmemizde toplantı bilgileri raporlanmaktadır.) ve V48 (İşletmemizde yeni bilgi paylaşımını arttırıcı bir ortam vardır.),
- V46 (İşletmemizde rutin toplantılar (haftalık vb.) düzenlenmektedir.) ve V48 (İşletmemizde yeni bilgi paylaşımını arttırıcı bir ortam vardır.),

ifadeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Yapılan modifikasyon işlemleri sonrasında elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 40'da gösterilmektedir.

Tablo 40. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	X ²	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyleri	70,447	36	1.957	.93	.86	.94	.90	.91	.08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tüm bu işlemlerden sonra tekrarlanan nihai Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) neticesinde verilerin ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,51-0,78 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerin uyum iyiliği değerleri ile birlikte Tablo 40’da sunulmuştur.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analiz sonucunun 0,84 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olduğu ortaya çıkmıştır.

6.5.2.3. Rekabet Ölçeği

Bu araştırma kapsamında kullanılan Rekabet Ölçeğinin, yapı geçerliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak test edilmiştir. Önce keşfedici faktör analizi ile maddelerin oluşturduğu yapı analiz edilmiş (keşfedilecek) sonrasında ise doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin öngörülen yapıya sahip olup olmadığı belirlenmiştir. Faktör analizleri ile ilgili ayrıntılı bilgi aşağıda verilmiştir.

6.5.2.3.1. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Tablo 41. KMO and Bartlett’s Test Tablosu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,879
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1003,758
	Df	55
	Sig.	,000

Yukarıda Tablo 41’de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,879 olması, örneklemin faktör analizi için yeterli sayıda olduğuna işaret etmektedir (en az 0,60 olması gerekir). Aynı tablodaki Bartlett’s Küresellik Testi (Bartlett’s

Test of Sphericity) sonucunun (Sig. =0,000) anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için uygun olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği anlamına gelmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 319).

Tablo 42. Toplam Açıklanan Varyans Tablosu

İfade	Başlangıç Eigen Değeri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)		Toplam	Varyans (%)
1	5,712	51,926	51,926	5,712	51,926	51,926
2	1,217	11,065	62,992			
3	1,013	9,207	72,199			
4	,779	7,080	79,279			
5	,525	4,770	84,049			
6	,459	4,169	88,217			
7	,332	3,016	91,234			
8	,312	2,838	94,072			
9	,263	2,393	96,464			
10	,225	2,047	98,511			
11	,164	1,489	100,000			

Çalışmamızın veri yapılarının uygun olup olmadığını tespit etmek için keşfedici faktör analizi (KFA) yapılmış ve analiz sonuçları Tablo 42’de sunulmuştur. Tabloda da görüleceği üzere yapılan KFA neticesinde, maddelerin “başlangıç öz değeri (eigenvalues)” 1’den büyük olan bir faktörden oluşan, toplam varyansın % 51,926’ini açıklayan bir yapı da ortaya çıkmıştır.

Tablo 43. Bileşenler Matrisi Tablosu

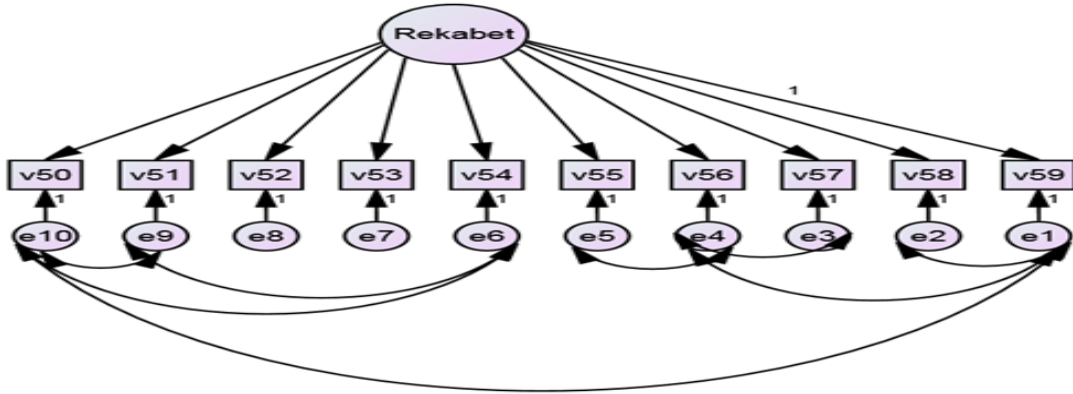
	İfadeler
	Rekabet Ölçeği
v50	,777
v51	,723
v52	,863
v53	,706
v54	,730
v55	,684
v56	,790
v57	,723
v58	,727
v59	,807

Rekabet ölçeğinin yapı geçerlilik ve güvenilirlik değerlerini elde etmek üzere yapılan uygulama neticesinde, Tablo 43'den anlaşılacağı üzere tüm soruların tek faktörde toplandığı görülmüştür.

6.5.2.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

AMOS (Analysis of Moment Structures) paket programı ile yapılan birinci düzey çok faktörlü model, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda verilerin ölçeğin tek faktörlü yapısına uyum sağladığı görülmüştür. DFA sonuçları Şekil 12'de, modelin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 44'de sunulmuştur,

Şekil 12. Rekabet Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli



Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla paket program ile Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Faktör analizi neticesinde ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağlamadığı ve uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir standartlarda olmadığı tespit edilmiştir. Bunun üzerine ifadelerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına (Standardized Regression Weights) bakılmıştır. Burada tahmin (estimate) değerleri çok düşük olduğu görülen v49 (Rakiplerimize göre üretim maliyetlerimiz son beş yıldır düşmektedir.) ifadesi çıkarılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) tekrarlanmıştır.

Ayrıca birbiri arasındaki kovaryans değeri çok yüksek olan;

- V58 (Rakiplerimize göre son beş yıldır rekabet stratejimizin seçiminde önemli değişiklikler olmuştur.) ve V59 (Rakiplerimize göre son beş yıldır rekabet edebilme gücümüzde bir artış yaşanmıştır.),
- V56 (Rakiplerimize göre son beş yıldır pazar payımız artıyor.) ve V59 (Rakiplerimize göre son beş yıldır rekabet edebilme gücümüzde bir artış yaşanmıştır.),

- V59 (Rakiplerimize göre son beş yıldır pazar payımız artıyor.) ve V50 (Rakiplerimize göre ürün kalitemizi son beş yıldır artmaktadır.),
- V56 (Rakiplerimize göre son beş yıldır pazar payımız artıyor.) ve V57 (Rakiplerimize göre son beş yıldır tedarik sistemimiz gelişmiştir.),
- V55 (Rakiplerimize göre son beş yıldır ürünlerimizi daha etkin pazarlıyoruz.) ve V56 (Rakiplerimize göre son beş yıldır pazar payımız artıyor.),
- V51 (Rakiplerimize göre son beş yıldır yeni ürünleri piyasaya daha hızlı sunmaktayız.) ve V54 (Rakiplerimize göre son beş yıldır şirketimizin kaliteli müşteri hizmetleri sunma anlayışında gelişme yaşanmıştır.),
- V54 (Rakiplerimize göre son beş yıldır şirketimizin kaliteli müşteri hizmetleri sunma anlayışında gelişme yaşanmıştır.) ve V50 (Rakiplerimize göre ürün kalitemizi son beş yıldır artmaktadır.),
- V50 (Rakiplerimize göre ürün kalitemizi son beş yıldır artmaktadır.), ve V51 (Rakiplerimize göre son beş yıldır yeni ürünleri piyasaya daha hızlı sunmaktayız.)

ifadeleri arasında modifikasyon uygulanmıştır. Yapılan modifikasyon işlemleri sonrasında elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 44’de gösterilmektedir.

Tablo 44. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	X ²	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI ≥.90	TLI ≥.90	RMSEA ≤.08
Rekabet Ölçeği	52,936	27	1.961	.94	.87	.97	.95	.96	.08

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiştir.

Tüm bu işlemlerden sonra tekrarlanan nihai Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) neticesinde verilerin ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,69-0,86 arasında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri diğer ölçeklerin uyum iyiliği değerleri ile birlikte Tablo 44’de sunulmuştur.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0,91 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin analiz sonucunun 0,880 ve Barlett testi anlamlı (p=.000) olduğu ortaya çıkmıştır.

6.6. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçme aracı ile aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerden elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesi olarak tanımlanabilir (Ercan ve Kan, 2004: 211). Bir başka tanıma göre güvenilirlik, ölçme sonuçlarının tesadüfî hatalardan arınmış olmasının bir ölçütüdür. Güvenilirlik, sadece ölçme aracına ait bir özellik olmayıp aynı zamanda ölçme aracı ve aracın sonuçlarına ait özelliği de göstermektedir (Lorcu, 2015: 207).

Güvenilirlik analizi ise bir testin incelenen konuyu/olayı ne kadar güç ile belirleyip ortaya koyabildiğini belirleyen yöntemlerdir. Eğer, bireylerin bir olaya karşı bilgi, tutum ve davranışları “k” soruluk bir anket formu ile toplanan puan, skor tipi veriler ile belirleniyor ise bu aracın-anketin ölçümünün güvenilirliği ortaya konulmalıdır. Ayrıca, araçta yer alan “k” sayıdaki sorunun, konuyu/olayı ölçmede yeterliliği ve anketin global olarak konuyu ölçmek bakımından doğru-uygun düzenlenip düzenlenmediği de güvenilirlik analizi yardımı ile belirlenebilir (Lorcu, 2015: 207). Güvenilirlik analizleri farklı hesaplama ve istatistiksel yöntemlerle yapılabilmektedir. Bunlardan en çok kullanılan Cronbach Alfa Modeli'dir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 323).

Cronbach Alfa Modeli: Cronbach tarafından geliştirilen bu model, ölçekte yer alan “k” sayıdaki sorunun homojen bir yapı gösteren bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktır. (Kalaycı, 2006: 405). 0-1 arasında değer alan Cronbach alfa sayısı, ölçekte yer alan “k” adet maddenin varyansları toplamının, genel varyansa ortalaması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişimin ortalamasıdır (Lorcu, 2015: 207). Bu değerın hesaplanmasında katsayıların dağılımı aşağıdaki şekildedir (Özdamar, 1999: 523).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırma çerçevesinde uygulanan anketin birden fazla soru ile ölçülen değişkenlerine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 29'da verilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin veriler, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Güvenirlik analizi neticesinde, ölçeğin güvenilir olduğunun söylenebilmesi için “0” ve “1” değerleri

arasında değişen alfa katsayısının 0,60'dan yüksek olması beklenmektedir (Hair vd., 1995: 431).

Tablo 45. Güvenilirlik Analizi Sonuç Tablosu

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
1.Bilgi Yönetimi Süreci Ölçeği		
1.1.Bilginin Elde Edilmesi Boyutu	7	0,702
1.2.Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması Boyutu	4	0,810
1.3.Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması Boyutu	9	0,900
2. Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyleri	11	0,849
3. Rekabet Üstünlüğü	11	0,880

Tablo 45 incelendiğinde, bilgi yönetimi süreci ölçeğini oluşturan, bilginin elde edilmesi boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,702, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması boyutunun Cronbach Alfa değerin 0,810, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması boyutunun Cronbach Alfa değeri 0,900'dir. Ayrıca bilgi yönetimi uygulama düzeyleri ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0,849 ve rekabet üstünlüğü ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin ise 0,880 olduğu görülecektir. Bu durum, araştırma için uygulanan anketin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında değerler olarak "yüksek derecede güvenilir" olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

6.7. Hipotez Testleri

Tablo 46. Değişkenlere Ait Korelasyon Tablosu

	Rekabet Üstünlüğü	Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması	Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması	Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyleri
Rekabet Üstünlüğü	r (0,880)				
	p				
Bilginin Elde Edilmesi	r 0,362**	(0,702)			
	p 0,000				
Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması	r 0,472**	0,485**	(0,810)		
	p 0,000	0,000			
Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması	r 0,531**	0,511**	0,618**	(0,900)	
	p 0,000	0,000	0,000		
Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyleri	r 0,470**	0,542**	0,692**	0,703**	(0,849)
	p 0,000	0,000	0,000	0,000	

**p<0,05

Bilginin elde edilmesi ile bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,542$). Yani başka bir ifadeyle, bilginin elde edilme durumu arttıkça bilgi yönetimi uygulama düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,692$). Yani başka bir ifadeyle, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması arttıkça bilgi yönetimi uygulama düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması ile bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,60<r<0,80$) ($r=0,703$). Yani başka bir ifadeyle bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması arttıkça bilgi yönetimi uygulama düzeylerinin de arttığı görülmektedir.

Bilginin elde edilmesi ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,20<r<0,40$) ($r=0,362$). Yani başka bir ifadeyle bilginin elde edilme durumu arttıkça rekabet üstünlüğünün de arttığı görülmektedir.

Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,472$). Yani başka bir ifadeyle bilginin tasnif edilmesi ve saklanması arttıkça rekabet üstünlüğünün de arttığı görülmektedir.

Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,531$). Yani başka bir ifadeyle, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması arttıkça rekabet üstünlüğünün de arttığı görülmektedir.

Bilgi yönetimini uygulama düzeyi ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,470$). Yani başka bir ifadeyle, bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arttıkça rekabet üstünlüğünün de arttığı görülmektedir.

Tablo 47. Bilginin Elde Edilmesinin Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi Üzerideki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri	Durbin-Watson	VIF
Bilginin Elde Edilmesi	1,810	0,294	0,289	64,473	0,000*	0,542	8,029	0,000*	1,378	1,000

Bağımsız Değişken: **Bilginin Elde Edilmesi**

Bağımlı Değişken: **Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi**

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak korelasyon analizleri tablosu ile (Tablo 46) bilginin elde edilmesi ile bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Analizlerde otokorelasyon durumunu tespit etmek için Durbin-Watson test istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonucunda Durbin-Watson değerinin 1,378 olarak bulunduğu bu değer de 1'den büyük olduğu için otokorelasyonun bulunmadığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda analizlerde çoklu bağıntı problemin olup olmadığını tespit etmek için VIF test istatistiği kullanılmıştır. Analiz sonucunda VIF değerinin 1,00 olarak bulunduğu bu değer de 10'dan küçük olduğu için çoklu bağıntı probleminin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin bilgi yönetimi uygulama düzeyini açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Bilginin elde edilmesinin, bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin elde edilmesinin, bilgi yönetimi ve uygulama düzeyi üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %28,9

oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₁ hipotezi** kabul edilmiştir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Bilgi yönetimi ve uygulama düzeyi} = 1,810 + 0,542 * \text{Bilginin Elde Edilmesi}$$

Tablo 48. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi	Sabit (constans)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri	Durbin-Watson	VIF
Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması	1,740	0,480	0,476	142,813	0,000*	0,692	11,950	0,000*	1,493	1,000

Bağımsız Değişken: **Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması**

Bağımlı Değişken: **Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi**

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak korelasyon analizleri tablosu ile (Tablo 46) bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Durbin-Watson değerinin 1,493 olarak bulunduğu bu değer de 1'den büyük olduğu için otokorelasyonun bulunmadığı aynı zamanda VIF değerinin 1,00 olarak bulunduğu bu değer de 10'dan küçük olduğu için çoklu bağıntı probleminin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin bilgi yönetimi uygulama düzeyini açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasının, bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasının, bilgi yönetimi ve uygulama düzeyi üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %47,6 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₂ hipotezi** kabul edilmiştir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Bilgi yönetimi ve uygulama düzeyi} = 1,740 + 0,692 * \text{Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması}$$

Tablo 49. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi Üzerideki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri	Durbin-Watson	VIF
Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması	1,180	0,495	0,491	151,751	0,000*	0,703	12,319	0,000*	1,701	1,000

Bağımsız Değişken: **Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması**

Bağımlı Değişken: **Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi**

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak korelasyon analizleri tablosu ile (Tablo 46) bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması ile bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Durbin-Watson değerinin 1,701 olarak bulunduğu bu değer de 1'den büyük olduğu için otokorelasyonun bulunmadığı aynı zamanda VIF değerinin 1,00 olarak bulunduğu bu değer de 10'dan küçük olduğu için çoklu bağıntı probleminin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin bilgi yönetimi uygulama düzeyini açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, bilgi yönetimi ve uygulama düzeyi üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %49,1 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₃ hipotezi** kabul edilmiştir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

Bilgi yönetimi ve uygulama düzeyi=1,180+0,703* Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması

Tablo 50. Bilginin Elde Edilmesinin Rekabet Üstünlüğü Üzerideki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Rekabet Üstünlüğü	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri	Durbin-Watson	VIF
Bilginin Elde Edilmesi	2,665	0,131	0,125	23,364	0,000*	0,362	4,834	0,000*	1,492	1,000

Bağımsız Değişken: **Bilginin Elde Edilmesi**

Bağımlı Değişken: **Rekabet Üstünlüğü**

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak korelasyon analizleri tablosu ile (Tablo 46) bilginin elde edilmesi ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Durbin-Watson değerinin 1,492 olarak bulunduğu bu değer de 1'den büyük olduğu için otokorelasyonun bulunmadığı aynı zamanda VIF değerinin 1,00 olarak bulunduğu bu değer de 10'dan küçük olduğu için çoklu bağıntı probleminin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin rekabet üstünlüğünün açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Bilginin elde edilmesinin, rekabet üstünlüğü üzeride anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin elde edilmesinin, rekabet üstünlüğü üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %12,5 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₄ hipotezi** kabul edilmiştir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Rekabet Üstünlüğü} = 2,665 + 0,362 * \text{Bilginin Elde Edilmesi}$$

Tablo 51. Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması Rekabet Üstünlüğü Üzerideki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Rekabet Üstünlüğü	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri	Durbin-Watson	VIF
Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması	2,593	0,223	0,218	44,504	0,000*	0,472	6,671	0,000*	1,405	1,000

Bağımsız Değişken: **Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması**

Bağımlı Değişken: **Rekabet Üstünlüğü**

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak korelasyon analizleri tablosu ile (Tablo 46) bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Durbin-Watson değerinin 1,405 olarak bulunduğu bu değer de 1'den büyük olduğu için otokorelasyonun bulunmadığı aynı zamanda VIF değerinin 1,00 olarak bulunduğu bu değer de 10'dan küçük olduğu için çoklu bağıntı probleminin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin rekabet üstünlüğünü açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasının, rekabet üstünlüğü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasının, rekabet üstünlüğü üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %21,8 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₅ hipotezi** kabul edilmiştir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Rekabet Üstünlüğü} = 2,593 + 0,472 * \text{Bilginin Tasnif Edilmesi Ve Saklanması}$$

Tablo 52. Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması Rekabet Üstünlüğü Üzerideki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Rekabet Üstünlüğü	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri	Durbin-Watson	VIF
Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması	2,054	0,282	0,278	60,939	0,000*	0,531	7,806	0,000*	1,552	1,000

Bağımsız Değişken: **Bilginin Transfer Edilmesi Ve Paylaşılması**

Bağımlı Değişken: **Rekabet Üstünlüğü**

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak korelasyon analizleri tablosu ile (Tablo 46) bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Durbin-Watson değerinin 1,552 olarak bulunduğu bu değer de 1'den büyük olduğu için otokorelasyonun bulunmadığı aynı zamanda VIF değerinin 1,00 olarak bulunduğu bu değer de 10'dan küçük olduğu için çoklu bağıntı probleminin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin rekabet üstünlüğünü açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, rekabet üstünlüğü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, rekabet üstünlüğü üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %27,8 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₆ hipotezi** kabul edilmiştir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Rekabet Üstünlüğü} = 2,054 + 0,278 * \text{Bilginin Transfer Edilmesi ve Paylaşılması}$$

Tablo 53: Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyinin Rekabet Üstünlüğü Üzerindeki Etkisinin Test Edilmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Rekabet Üstünlüğü	Sabit (constant)	R ²	Düzeltilmiş R ²	F	Anlamlılık F	Standardize edilmiş Beta	t değeri	P değeri	Durbin-Watson	VIF
Bilgi yönetimini uygulama düzeyi	2,225	0,221	0,216	43,865	0,000*	0,470	6,623	0,000*	1,354	1,000

Bağımsız Değişken: **Bilginin Transfer Edilmesi Ve Paylaşılması**

Bağımlı Değişken: **Rekabet Üstünlüğü**

Analize başlanmadan regresyon analizinin varsayımlarının gerçekleşip gerçekleşmediğine bakılmıştır. İlk olarak korelasyon analizleri tablosu ile (Tablo 46) bilgi yönetimi uygulama düzeyi ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişki incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal olduğu görülmüştür. Durbin-Watson değerinin 1,354 olarak bulunduğu bu değer de 1'den büyük olduğu için otokorelasyonun bulunmadığı aynı zamanda VIF değerinin 1,00 olarak bulunduğu bu değer de 10'dan küçük olduğu için çoklu bağıntı probleminin bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu bilgiler ışığında aşağıda yorumlanan modelin rekabet üstünlüğünü açıklaması için kullanılması istatistiksel olarak anlamlıdır.

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde: Bilgi yönetimi uygulama düzeyinin rekabet üstünlüğü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimini uygulama düzeyinin, rekabet üstünlüğü üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %21,6 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₇ hipotezi** kabul edilmiştir. Regresyon modeli aşağıdaki gibidir.

$$\text{Rekabet Üstünlüğü} = 2,225 + 0,216 * \text{Bilgi Yönetimini Uygulama Düzeyi}$$

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

7.1. Sonuçlar

Günümüz ekonomisin dinamik faktörlerinden biri olan KOBİ'ler, yapıları gereği küçük ve daha esnek işletmeler olmalarına rağmen, değişime yeterli düzeyde uyum sağlayamadıkları görülmektedir. Yoğun rekabet ortamında KOBİ'lerin, değişime daha iyi adapte olup, mevcut kaynaklarını en etkin şekilde kullanarak, üretim sürelerini, miktarlarını, kalitelerini ve maliyetlerini kontrol altına alarak, verimliliklerini arttırmaları gerekmektedir. Değişimin bu derece önemli olduğu böyle bir ortamda KOBİ'ler artık daha stratejik davranmak zorundadırlar. Gerekli olan stratejik davranışı, yeni yönetim yaklaşımlarını benimseyerek ve uygulayarak göstermelidirler. KOBİ'leri bu değişim sürecinde başarılı kılabilecek önemli faktör, güncel yönetim teorilerini kullanmalarındır. KOBİ'lerin, günümüz şartlarında yararlandığı en önemli yönetim teorisi bilgi yönetimi uygulamalarıdır.

Bilgi yönetimi, işletmelerin sahip oldukları her türlü bilgi kaynağının örgüt içinde daha yararlı kullanılması yoluyla üretimde verimliliği arttırmaktadır. Böylece küreselleşmenin etkisi ile yerel özelliklerini kaybeden küçük işletmelerin çevrelerinde yaşanan gelişmelere karşı direnebilmesini ya da rekabet edebilmesini mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda bilgi yönetimi, küçük veya büyük her türlü işletmenin hizmet verdiği alanda daha fazla başarılı olmasına olanak sağlayan önemli bir disiplin haline gelmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde yapılan bir çok çalışmada, bilgi yönetimi uygulamalarının işletmelerin rekabet çabalarına olumlu katkılar yaptığı görülmüştür. Bilgi yönetimi uygulamaları, çeşitli örgütsel değişkenleri destekleyerek işletmenin rekabet avantajını geliştirmektedir. İşletmeler, bilgi yönetimi uygulamaları ile maliyetlerini düşürebilecekleri gibi yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasıyla da rekabet üstünlüğü kazanacaklardır.

Malatya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde ki bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet üstünlüğüne olan katkısını ortaya koymak üzere yapılan bu çalışmanın neticesinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyette buldukları sektörlere göre dağılımına bakıldığında %29,9'u gıda, %19,7'si tekstil, %9,6'sı makine sanayi, %7'si orman ürünleri, %3,2'sini çimento sanayi, plastik ve kimya, %2,5'ini kâğıt sanayi, %1,3'ünü elektronik sanayi ve %20,4'üde diğer sektörlerden olduğu görülmektedir. Sektör ayırımı gözetilmeksizin yapılan bu çalışma ile KOBİ'lerin bilgi yönetimi uygulama düzeylerine daha geniş bir açıdan bakılmıştır.
- Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapı itibarıyla %10,2'si anonim, %82,8'i limitet, %7'si şahıs şirketi olarak dağılım gösterdiği görülmüştür. Bu veriler, kuruluş sürecinin kolaylığı, başlangıç sermayesinin azlığı ve ortak yapısı sebebiyle limitet şirketlerin daha fazla tercih edildiği sonucunu doğrular niteliktedir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin yıllık ciroları itibarıyla, %45,9'u 1-4 Milyon TL, %29,3'ü 5-25 Milyon TL, %15,3'ü 0-1 Milyon TL ve %9,6'sı 25-40 Milyon TL arasında olduğu görülmektedir. Böylece, KOBİ tanımlarında kullanılan yıllık ciro miktarının üst limitinin doğruladığı görülmüştür.
- Araştırmaya katılan işletmelerin %47,8'inde bir bilgi işlem birimi mevcutken, %52,2 'sinde ise bilgi işlem birimi bulunmadığı görülmektedir. Aşağıda da belirtildiği üzere, bazı KOBİ'lerde bilgi işlem birimi olamamasına rağmen, bilgi işlem çalışanları vasıtasıyla bilgilerin işlendiği görülmüştür.
- Araştırmaya katılan işletmelerin bilgiyi değerlendirme noktasında çalışan personel sayısına bakıldığında, %52,2'si 1 kişi, %27,4'ü 2 kişi, %12,7'si 3 kişi, %5,1'i 4 kişi, %1,3'ü 6 kişi ve %0,6'lık oranıyla 5 ve 6 kişinin istihdam edildiği görülmüştür.
- Araştırmaya katılan işletmelerin, bilgi yönetimi uygulamalarında kullandıkları araçlar içerisinde en çok bilgisayarlar, internet ve yazımların olduğu görülmektedir. Bunun yanında, intranet, içerik yönetimi, veri madenciliği ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi araçların nispeten daha az kullanıldığı görülmüştür. KOBİ'lerde bilgi yönetimi sürecinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, bilgi yönetimi araçlarının etkin kullanımıyla mümkündür. Kullanımın etkinliği konusunda gösterge oluşturabilecek öncelikli faktörler de, kullanılan araçların çeşitliliği ve önem dereceleridir.
- Araştırmaya katılan işletmelerin, %85,4'ünde periyodik olarak işletme faaliyetlerinin raporlandığı, %14,6'sında ise bu raporların hazırlanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Böylece KOBİ'lerin, işletmede ele geçirilen bilgilerin tasnif edilmesi ve saklanması uygulamalarına gereken önemi verdikleri görülmüştür.

- Periyodik olarak hazırlanmış olan raporların işletme içerisinde kimlerle paylaşıldığını gösterir sonuçlara bakıldığında, çalışmaya katılan işletmelerin %72,6'ında işletme sahipleriyle, %54,1'inde üst yönetimle, %27,4'ünde birim yöneticileriyle ve %2,5'lik kısmında ise raporların tüm personelle paylaşıldığı görülmüştür. Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması uygulamalarında genellikle işletme sahibi ve yöneticileri tercih edilmiştir. İşletmenin diğer personelleriyle bu raporları çok fazla paylaşılmaması bilgi yönetimi uygulamaları ile çelişmektedir.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin, %60,5'i üst kademe yönetici, %35,5'i orta kademe yönetici ve %4,5'i ise alt kademe yöneticidir. Çalışmanın araştırma bölümü için uygulanan anket çalışmasında, daha çok üst ve orta kademe yöneticilere ulaşılarak elde edilen verilerin güvenilirliği artırılmıştır.
- Katılımcıların yaş aralığı profiline bakıldığında, %50,3'ü 31-40 yaş, %29,9'u 41-50 yaş, %14,6'sı 21-30 yaş ve %5,1'inin ise 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu görülmüştür. Özellikle, 21-30 yaş arasındaki genç yönetici oranının düşük olduğu görülmüştür. Bilgi yönetimini başarıyla uygulayabilmek için, teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip etmek gerekmektedir. Gençlerin, orta yaş ve üstü insanlara göre teknolojiyi daha yakından takip ettikleri bilinen bir durumdur. Dolayısıyla, bilgi yönetimi araçlarından daha üst düzeyde faydalanabilme yeteneğine sahip genç yöneticilerin, işletmelerde daha fazla istihdam edilmesi gerekmektedir.
- Araştırmaya katılan katılımcıların, %85,4'nün erkek, %14,6'sının ise kadın yönetici olduğu görülmüştür. Bu sonuç, ülke düzeyinde olduğu gibi Malatya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin de büyük bir bölümünde erkek egemen bir yönetim anlayışının olduğunu ortaya koymuştur. Ülkemizde toplam çalışan sayısı içerisindeki %29,6'lık kadın çalışan istihdam oranı da bu sonuçları teyit eder düzeydedir (<http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler>).
- Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında, %55,4'ünün lisans, %33,1'inin lise, %7,6'sının ilköğretim ve %3,8'inin ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür. Bu sonuçta, KOBİ'lerdeki yöneticilerin yarısından fazlasının lisans ve üstü düzeyde eğitim aldıklarını ortaya koymuştur.
- Araştırma kapsamında kullanılan bilgi yönetimi süreci ölçeğinin yapı geçerliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak test edilmiştir. Önce keşfedici faktör analizi ile maddelerin oluşturduğu yapı analiz edilmiş,

sonrasında ise doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin öngörülen yapıya sahip olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre, söz konusu ölçeğin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,835 olduğu görülmüştür. Yine Bartlett's Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig. =0,000) anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için de anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği neticesi doğurmuştur. Böylece örneklemin faktör analizi için yeterli sayıda olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan Keşfedici Faktör Analizi neticesinde, maddelerin “başlangıç öz değeri (eigenvalues)” 1 den büyük olan (çalışma yaptığımız ölçekle aynı sayıda) 3 faktörden (Bilginin Elde Edilmesi, Bilginin Tasnif Edilmesi ve Saklanması, Bilginin Transfer Edilmesi) oluşan, toplam varyansın % 56,786'ını açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla da Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) neticesinde verilerin ölçeğin üç boyutlu yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,42-0,81 arasında olduğu tespit edilmiştir.

- Araştırma kapsamında kullanılan Bilgi Yönetimi Uygulama Düzeyi ölçeğinin yapı geçerliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak test edilmiştir. Buna göre, söz konusu ölçeğin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,837 olması, örneklemin faktör analizi için yeterli sayıda olduğuna işaret etmiştir (en az 0,60 olması gerekir). Yine Bartlett's Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig. =0,000) anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği sonucunu doğurmuştur. Bu sonuçta örneklemin faktör analizi için yeterli sayıda olduğunu göstermiştir. Yapılan Keşfedici Faktör Analizi neticesinde, maddelerin “başlangıç öz değeri (eigenvalues)” 1'den büyük olan bir faktörden oluşan, toplam varyansın % 41,573'ini açıklayan bir yapı da ortaya çıktığı görülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla da Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analiz (DFA) neticesinde de verilerin ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağladığı ve faktör yüklerinin 0,51- 0,78 arasında olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırma kapsamında kullanılan Rekabet ölçeğinin yapı geçerliği keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak test edilmiştir. Buna göre, söz

konusu rekabet ölçeğinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,879 olması, örneklemin faktör analizi için yeterli sayıda olduğuna işaret etmiştir (en az 0,60 olması gerekir). Aynı tablodaki Bartlett's Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig. =0,000) anlamlı olması ($p < 0,05$) değişkenler arası ilişkilerin oluşturduğu matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan KFA neticesinde, maddelerin “başlangıç öz değeri (eigenvalues)” 1'den büyük olan bir faktörden oluşan, toplam varyansın % 51,926'ını açıklayan bir yapı da ortaya çıktığı görülmüştür. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi neticesinde verilerin ölçeğin tek boyutlu yapısına uyum sağladığı tespit edilmiştir.

- Araştırma çerçevesinde uygulanan anketin birden fazla soru ile ölçülen değişkenlerine ilişkin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin veriler, ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Bilgi yönetimi sürecini oluşturan, bilginin elde edilmesi boyutunun Cronbach Alfa değerinin 0,702, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması boyutunun Cronbach Alfa değerinin 0,810, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması boyutunun Cronbach Alfa değerinin 0,900, bilgi yönetimi uygulama düzeyleri ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin 0,849 ve rekabet üstünlüğü ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin ise 0,880 olduğu görülecektir. Bu durum ise araştırma için uygulanan anketin, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında değerler alarak “yüksek derecede güvenilir” olduğunu göstermiştir.

Çalışmanın hipotezlerine yönelik yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçları aşağıda ki gibi değerlendirilmiştir.

- **H₁** hipotezine yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda, bilginin elde edilmesi ile bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p < 0,01$) ($0,40 < r < 0,60$) ($r = 0,542$). Yani başka bir deyişle bilginin elde edilme durumu arttıkça bilgi yönetimi uygulama düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise bilginin elde edilmesinin, bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin elde edilmesinin, bilgi yönetimi ve uygulama düzeyi üzerinde (0,05

anlamlılık seviyesinde) %28,9 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₁ hipotezi** kabul edilmiştir.

- **H₂** hipotezine yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,692$). Yani başka bir ifadeyle bilginin tasnif edilmesi ve saklanması arttıkça, bilgi yönetimi uygulama düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise bilginin tasnif edilmesi ve saklanması, bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasının, bilgi yönetimi ve uygulama düzeyi üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %47,6 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₂ hipotezi** kabul edilmiştir.
- **H₃** hipotezine yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması ile bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arasında pozitif yönlü yüksek kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,60<r<0,80$) ($r=0,703$). Yani başka bir deyişle bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması arttıkça bilgi yönetimi uygulama düzeylerinin de arttığı görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, bilgi yönetimi ve uygulama düzeyi üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %49,1 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₃ hipotezi** kabul edilmiştir.
- **H₄** hipotezine yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda, bilginin elde edilmesi ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönlü düşük kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,20<r<0,40$) ($r=0,362$). Yani başka bir deyişle bilginin elde edilme durumu arttıkça rekabet üstünlüğünün de arttığı görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise bilginin elde edilmesinin, rekabet üstünlüğü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin elde edilmesinin, rekabet üstünlüğü üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %12,5 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₄ hipotezi** kabul edilmiştir.
- **H₅** hipotezine yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda, bilginin tasnif edilmesi ve saklanması ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p<0,01$) ($0,40<r<0,60$) ($r=0,472$). Yani başka bir deyişle bilginin tasnif

edilmesi ve saklanması arttıkça rekabet üstünlüğünün de arttığı görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasının, rekabet üstünlüğü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin tasnif edilmesi ve saklanmasının, rekabet üstünlüğü üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %21,8 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₅ hipotezi** kabul edilmiştir.

- **H₆** hipotezine yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda, bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p < 0,01$) ($0,40 < r < 0,60$) ($r = 0,531$). Yani başka bir deyişle bilginin transfer edilmesi ve paylaşılması arttıkça rekabet üstünlüğünün de arttığı görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, rekabet üstünlüğü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının, rekabet üstünlüğü üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %27,8 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₆ hipotezi** kabul edilmiştir.
- **H₇** hipotezine yönelik uygulanan korelasyon analizi sonucunda, bilgi yönetimini uygulama düzeyi ile rekabet üstünlüğü arasında pozitif yönlü orta kuvvetli bir ilişki vardır ($p < 0,01$) ($0,40 < r < 0,60$) ($r = 0,470$). Yani başka bir ifadeyle bilgi yönetimi uygulama düzeyleri arttıkça rekabet üstünlüğünün de arttığı görülmektedir. Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ise bilgi yönetimi uygulama düzeyinin rekabet üstünlüğü üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bilgi yönetimini uygulama düzeyinin, rekabet üstünlüğü üzerinde (0,05 anlamlılık seviyesinde) %21,6 oranında pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Böylece, **H₇ hipotezi** kabul edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek üzere yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda, hipotezlerle ilgili gerçekleşen sonuçlar Tablo 54’de sunulmuştur.

Tablo 54. Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	TABLolar	SONUÇ
H₁ : Bilginin elde edilmesinin bilgi yönetimi uygulama düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Tablo 46-47	KABUL
H₂ : Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması bilgii yönetimi uygulama düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Tablo 46-48	KABUL
H₃ : Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının bilgii yönetimi uygulama düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Tablo 46-49	KABUL
H₄ : Bilginin elde edilmesinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Tablo 46-50	KABUL
H₅ : Bilginin tasnif edilmesi ve saklanması rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Tablo 46-51	KABUL
H₆ : Bilginin transfer edilmesi ve paylaşılmasının rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Tablo 46-52	KABUL
H₇ : Bilgi yönetimi uygulama düzeyinin rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Tablo 46-53	KABUL

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, bilgi ve bilgi yönetimi kavramları, KOBİ'ler için gelişmenin anahtar unsuru olmaktadır. Bilginin KOBİ'lerde etkin ve verimli kullanımının ancak sistematik bir biçimde yürütülecek bilgi yönetimi uygulamaları ile gerçekleşeceği tartışmasız bir gerçektir. Uzun vadeli uygulamaları içeren bir bilgi yönetimi sürecinin gerekli alt yapının oluşturulması doğrultusunda, uzmanlık boyutunda ele alınması ve büyük bir sabırla işlenmesi, bu çalışmaların başarısı için gerekli olan en önemli faktörleri oluşturmaktadır. KOBİ'lerin, bu faktörleri dikkate alarak sistematik bir biçimde bilgi yönetimi uygulamalarını yürütmeleri, bugünün rekabet koşullarında artık bir zorunluluk haline geldiği bilinmelidir. Bilgi, her işletmede bulunan bir kaynaktır ve bu kaynağın atıl kalmaması uygulanan bilgi yönetimi sürecinin başarısına bağlıdır. Değişim ve gelişim kavramlarının sürekli olarak her alanda yer aldığı günümüzde, KOBİ'lerin ayakta kalıp, kendilerini geliştirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlamalarının yolunun bilgi ve bilgi yönetiminden geçtiği görülmüştür.

Sahip oldukları bilgi birikimini, kurumsal verimliliğe dönüştürmek isteyen KOBİ'lerin, bilgi yönetimi anlayışını benimsemesi zorunludur. Bu nedenle yeniden

yapılanma sürecine giren işletmelerde öncelikle bilgi yönetimi, kurum yöneticileri tarafından kabul edilmeli ve bütün çalışanların bilgi yönetiminin öngördüğü esaslara göre hareket etmesi sağlanmalıdır.

Sonuç olarak, araştırmaya dâhil olan KOBİ'lerin, bilgi yönetimini tam anlamıyla sistematik bir biçimde olmasa da birçok yönden başarılı bir biçimde uygulamaya çalıştıkları görülmüştür. Yapılan analizler sonucunda sektör ve hukuki yapı fark etmeksizin Malatya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde ki bilgi yönetimi uygulama düzeylerinin, işletmelerin rekabet gücünü artırmada katkılar sağladığı ortaya çıkmıştır.

7.2. Öneriler

Çalışma kapsamında, KOBİ'lere ileriki dönemlerinde fayda sağlayacağı düşünülen bazı öneriler aşağıda sıralanmıştır.

7.2.1. KOBİ'lere Öneriler

- Öncelikli olarak KOBİ'lerin, bilgi merkezli bir örgüt olmayı hedeflemesi ve bu doğrultuda adımlar atması gerekmektedir.
- Bilgi yönetimi uygulamalarına için kullanılan yatırım miktarı artırılmalıdır. Bu konuda atılacak her adım, rekabet üstünlüğü yaratmada işletmelere önemli fırsatlar sunacaktır.
- KOBİ'lerde, eksikliği hissedilen bilgi işlem birimlerinin ivedilikle kurulması gerekmektedir. Bu konuda, üst yönetim üzerine düşen görevleri titizlikle yerine getirmelidir.
- KOBİ'ler, bilgi yönetimi uygulamalarında yaşanan gelişmeleri hassasiyetle takip etmeli ve hızlıca kendi bünyelerinde uygulamaya koymalıdır.
- Bilgi yönetimi uygulamalarında, çalışanların gönüllü katılımını sağlayacak, bilgiye odaklı ve teşviklerle bilgiyi önemseyen bir örgüt kültürüne ihtiyaç bulunmaktadır.
- Bilginin, işletmeler için önemli bir kaynak olduğu düşüncesinin çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlanmalıdır. Bunun için, işletme bünyesinde çeşitli eğitim faaliyetleri düzenlenerek, bilgi yönetimi uygulamalarının başarıya ulaşması sağlanabilir.
- Bilgi paylaşımının artırılabilmesi noktasında, örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim mekanizmasına ihtiyaç vardır. Bu konuda, gerekli adımların hızlıca atılması ve gerekli alt yapının kurulması gerekmektedir.

- Bilgi yönetimi araçlarından yararlanma kapasitesinin geliştirilmesi gereklidir. Bu noktada, üniversite-sanayi işbirliğinin artırılması konusunda gerekli adımlar atılmalıdır.
- KOBİ'lerin, sermaye yapılarının kısıtlı olmasından dolayı, gerekli yatırımları yapmakta yetersiz oldukları gözlemlenmiştir. Bu hususta, başta devlet olmak üzere, diğer kurumların da sağlamış oldukları destek ve teşvik miktarının artırılması gerekmektedir.
- KOBİ'lerin, kendi aralarında ki bilgi paylaşımını kolaylaştıracak ortak çalışmalar yapılmalıdır.
- Bilgi yönetiminin, başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, üst yönetimin liderliğine ihtiyaç bulunmaktadır. Yöneticilerin, etkin liderlik ve yönetim sergileyerek, çalışanların bilgi paylaşımlarını teşvik etmesi ve onların motivasyonunu artırması gerekmektedir.

7.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Bilgi yönetiminin, farklı disiplinlerde ele alınarak, üzerinde çalışılacak kapsamda geniş bir konu olduğu açıkça görülmüştür. Bu konuda yapılacak her araştırma, araştırmacılara konunun farklı bir boyutunu inceleme olanağı sunacaktır. O sebeple, ileriki dönemlerde bu konuda çalışma yapacak olan araştırmacılara yol göstereceğine inanılan, bazı öneriler aşağıda sıralanmıştır.

- Bu çalışma, Malatya ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yapılmıştır. O sebeple, elde edilen veriler dar kapsamlıdır. İleriki dönemlerde araştırmacılar, bölge veya ülke düzeyinde bir çalışma yaparak, daha genel sonuçlara ulaşabilir.
- Yapılan bu çalışmada, sektör ayırımı gözetilmemiştir. Bundan sonraki çalışmalar, sektörel bazda yapılırsa, farklı sektörlerde ki bilgi yönetimi uygulama düzeyleri ortaya konulabilir.

KAYNAKÇA

- Abou-Zeid, E. S. (2002). *A knowledge management reference model*, Journal of Knowledge Management, 6(5), ss.486-500.
- Acar, D, Ömürsek, N. ve Ömürbek, V. (2003). Bilgi Teknolojilerinin Gıda Sektöründe Kullanımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 8(2). ss. 1-22.
- Ada, E., Ventura, K., Aracıoğlu, B., Savaşçı, İ. ve Kazançoğlu, Y. (2008). KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve E-Ticarete Geçiş Süreci: Bir Model Önerisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(1), ss. 55-70.
- Akbulut, Y. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları*, İstanbul: İdeal Kültür Yayınları.
- Akdağ, O.A. (2014). *KOBİ'lerin Finansman Sorunu ve Çözüm Önerileri Ankara İli Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Akdemir, A. (2014). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Akgemci, T. (2001). *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- Akgemci, T.(2008). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgöbek, Ö. ve Kaya, S. (2011). Veri Madenciliği Teknikleri İle Veri Kümelerinden Bilgi Keşfi: Medikal Veri Madenciliği Uygulaması, *e-Journal of New World Scienses Academy*, 6(1), ss. 237-245.
- Akgün, A. ve Keskin, H. (2003). Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci, *Gazi Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 5(1), ss. 175-188.
- Akgün, A.E, Keskin, H. ve Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*, Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Akpınar, S. (2009). *Girişimciliğin Temel Bilgileri*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Aktan, C.C. ve İstiklal Y.V. (2005). Bilgi Çağında Bilginin Yönetimi, Mercek, *Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Dergisi*, Nisan, ss. 8–21.
- Aktan, C.C. ve Vural, İ.Y. (2004). *Rekabet Gücü ve Türkiye*, Ankara: TİSK Yayınları.
- Alavi, M. and Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25 (1), ss. 107-136.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi, *İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), ss. 27-49.

- Alpugan, O. (1994). *Küçük İşletmeler, Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi*, Ankara: Der Yayınları.
- Altaş, Ş.E. (2004). *İşletmelerde Organizasyon Yapı ve İşleyişlerinin Bilgi Yönetim Stratejileri Üzerindeki Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, İstanbul: Avcı Ofset.
- Altuntuğ, N. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(3), s. 445-460.
- Arslankaya, S. (2007). *Kurumsal Bilgi Yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2007). KOBİ'lerde Bilgi Teknolojisi Kullanımının, Rekabet Gücü, Yenilikçilik, Girişimcilik ve Pazarlama Kapasitesiyle İlişkileri: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), ss.15-28.
- Atak, M. (2011). Örgütsel Bilginin Yönetimi ve Öğrenen Organizasyon Yazınındaki Yeri, İş Güç, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2). ss. 157-175.
- Atalay, A. ve Aksaraylı, M. (2007). KOBİ Destek Programlarının Kurumsal Boyutunun Analizi, *4. KOBİ'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı*, (ss. 35-49), İstanbul Kültür Üniversitesi yayınları.
- Awad, E.M. ve Ghazırı, H.M. (2004). *Knowledge Management*, New Jersey: Prentice Hall Publishing.
- Ay, H. M. ve Talaşlı, E. (2007). Türkiye'de KOB'lerin İhracattaki Yeri ve Karşılaştıkları Sorunlar, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi, Yerel Ekonomiler Özel Sayısı*, 174-184.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bakırtaş, H. (2013). *Müşteri İlişkileri Yönetimi Kavramlar, Modeller ve Stratejiler*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Balay, R. (2004). Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37 (2), ss.61-82.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Barca, M. (2002). Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi, *1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, İzmit.

- Barney, J.B. (1992). Film Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1), ss. 44-59.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bayram, N. (2009). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Beijerse, R.S. (2000). Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management For Entrepreneurs, *Journal Of Knowledge Management*, 4 (2), ss. 162-179.
- Beijerse, R. ve Uit, P. (2000). Knowledge Management In Small And Medium-Sized Companies: Knowledge Management For Entrepreneurs, *Journal Of Knowledge Management*, 4(2), ss. 162- 178.
- Beijerse, R.ve Uit P. (1999), Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualizing a Phenomenon, *Journal of Knowledge Management*, 3(2):94-109.
- Beijerse,R.P.,1999,“Questions In Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon”, *Journal of Knowledge Management*, 3(2),pp. 94-109.
- Bensghir, K. T. (1996). *Bilgi Teknolojileri Ve Örgütsel Değişim*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme Enstitüsü Yayınları.
- Beşirov, İ. (2007). *Yeni Rekabet Koşullarında İşletmelerin Yol Haritası: Azerbaycan Şarap İşletmeleri Üzerine Bir Değerlendirme*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Bhatt, G. (2000). *Organizing Knowledge In The Knowledge Development Cycle*, Journal of Knowledge Management, 4(1). ss.15-27.
- Bhatt, G. (2001). Knowledge Management In Organizations: Examining The Interactions Between Technologies, Techniques And People, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), ss. 68-75.
- Bhatt, G. (2002). Management Strategies for Individual Knowledge ant Organizational Knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), ss. 31-39.
- Bilgin, D. (2013). *KOBİ'lerde Modern Stok Yönetim Modellerinin Uygulanabilirliği: Karaman İlinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Karaman.
- Blackler, F. (1995). Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation, *Organization Studies*, XVI(6): 1021-1046.
- Bollinger, A. S. ve Smith, R. D. (2001). Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset, *Journal of Knowledge Management*, 5(1), ss. 8-18.
- Bono, E. D. (1996). *Rekabetüstü*, (Çev. Oya ÖZEL), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Brown, B.R. ve Woodland, M. (1999). Managing Knowledge Wisely: A Case Study In Organizational Behaviour, *Journal of Applied Management Studies*, 8(2), s.178.

- Buckman, R. (2004). Building a Knowledge – Driven Organization, *U.S.A.: McGrawHill Companies Pub.*, 9.
- Buckman, R.H. (2004). Building a Knowledge-Driven Organization, *McGraw-Hill Companies Inc., First Edition, U.S.A*, 300s.
- Budak, G., Gülerüz, D., Türkyılmaz, I. ve Kılıçaslan, S. (2011). Rekabetçi Stratejilerin Başarısında, Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Atıklığın Etkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(26), ss. 241-257.
- Bullinger, H. J. (1999). Turbulent Times Require Creative Thinking: New European Concept in Production Management, *International Journal of Production Economics*, (60), ss. 9-27.
- Bülbül, H. (2003). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Ürün ve Süreç Yeniliği: Bilişim Teknolojileri Uygulaması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Büyük, K. (2012). Türkiye’de ve Dünyada KOBİ’ler. Z. Erdoğan (Ed.), *Girişimcilik ve KOBİ’ler* (ss.105-123). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Büyükozan, G. (2002). Entelektüel Sermaye Yönetimi, *KalDer Forum Dergisi, Nisan-Mayıs*, s.37.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Carneiro A. (2000). How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), ss.87-98.
- Cascio, W.F. (2000). Managing a Virtual Workplace, *Academy of Management Executive*, 14(3), ss. 81-90.
- Celep, C. ve Çetin, B. (2003). *Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Choi, B. ve Lee, H. (2003). An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect On Corporate Performance, *Information and Management*, ss. 403-417.
- Choochote, K. (2011). An Analysis of Knowledge Management Process for SMEs in Developing Countries: A Case Study of SMEs in India and Thailand, *International Journal of Information and Education Technology*, 2(3), 239-242.
- Collins, C.J. ve Smith, K.G. (2006). Knowledge Exchange And Combination: The Role Of Human Resource Practices In The Performance Of High-Technology Firms, *Academy of Management Journal*, 49 (3), ss. 544-560.
- Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), ss. 101-132.

- Cruz, N.M., Perez, V.M. ve Cantero, C.T. (2009). The Influence of Employee Motivation on Knowledge Transfer, *Journal of Knowledge Management*, 13 (6), ss. 478–490.
- Çakar, N.D., Yıldız, S. ve Dur, S. (2010). Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü Ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri, *Ege Akademik Bakış*, 10 (1). ss.71-93.
- Çelik, A. ve Akgemici, T. (2010). *Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Çelik, B. (2013). Bilgi Yönetiminin Geleceği. S. Gülseçen (Ed.), *Bilgi ve Bilgi Yönetimi* (ss. 19-36). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Çetin, M. (2015). *Dünya Ve Türkiye Perspektifinde KOBİ Borsalarının Gelişiminin Değerlendirilmesi: Borsa İstanbul A.Ş. (Bist) Gelişen İşletmeler Piyasasına (Gip) Kote İşletmelerin Borsaya Kote Öncesi ve Sonrası Finansal Performanslarının Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Çetinkaya, A. (2011). *Örgütsel Bilgi Yönetiminde Bilişim Sistemleri Açısından Zekâ Yaklaşımları ve Bilişim Teknolojisi Çalışanlarında Duygusal Zekâ Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çiçek, E. (2009). İşletmelerin Rekabet Avantajı Sağlamasında Bilgi Yönetiminin Rolü, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 12(1-2). ss. 67-77.
- Dağ, F., Altınışık, U., Solak, S. ve Yıldız, U. (2011). *Bilgi Teknolojileri*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Daldal, F.(2008). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişim Olgusu ve İletişim Engelleri Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı.
- Dalyan, F.(2005). Bilgi Yönetim Stratejileri, (Ed.) C. Can Aktan, İstiklal Y. Vural, *Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Konya: Çizgi Kitapevi Yayınları.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, 34 (3), ss. 555-590.
- Dandybayev, B. (2008). *Kazakistan Ekonomisinde Kobiler ve Sorunları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance, *Journal of Knowledge Management*, 9(3), ss.101-115.
- Darroch, J. ve McNaughton, R. (2003). Beyond Market Orientation: Knowledge Management and Innovativeness of New Zealand Firms, *European Journal of Marketing*, 37(3/4), 572-593.
- Davenport, T ve Prusak, L. (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, (Çev: Günhan Günay), İstanbul: Rota Yayınları.

- Davenport, T. H. (1996). Some Principles of Knowledge Management, *Strategy, Management, Competition*, Winter, ss. 34-45.
- Davenport, T.H. ve Patil, D.J. (2012). Data Scientist: The Sexiest Job of the 21st Century, *Harvard Business Review*, October, ss. 70-76.
- Demircan, L. ve Moltay, C.A. (1997). *Bilgiyi Yönetmek*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2008). Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), ss.107-122.
- Dervişoğlu, H.G. (2004). *Stratejik Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Dışbank Yayınları.
- Desouza, K. C. ve Awazu, Y. (2006). Knowledge Management at SMEs: Five Peculiarities, *Journal of Knowledge Management*, 1(1), ss. 32-43.
- Dierickx, I. ve Cool, K. (1989). Asset Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage, *Management Science*, 35 (12), ss. 554-571.
- Diker, Ç. (2003). *KOBİ'lerin Finansman Sorunlarının Halka Açılarak Çözülmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Timaş Yayınevi.
- Dixon, N.M. (1992). Organizational Learning: A Review of The Literature With Implications for HRD Professionals, *Human Resource Development Quarterly*, 3(1), ss. 29-49.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü: Kapadokya Bölgesinde Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde Bir Araştırma, *İŞ, GÜÇ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (3), ss. 27-50.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü: Kapadokya Bölgesinde Faaliyet Gösteren Kobi'lerde Bir Araştırma, *'İŞ, GÜÇ' Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11 (3), ss. 27-50.
- Dove, R. (1999). Agility: Knowledge Management and Response Ability, *Automotive Manufacturing and Production*, March, ss. 16-18.
- Drucker, P. F. (1993). *Kapitalist Ötesi Toplum*, Belkıs Çorakçı (Çev.), İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Drucker, P. F. (2001). Management Challenges for the 21st Century, *HarperBusiness; 1st Edition*, New York, 224s.
- Duffy, J. (2000). Measuring Customer Capital, *Strategy&Leadership*, 28(5), ss.10-15.
- Duran, E. (2003), *Otel İşletmelerinde Bilgi Yönetiminin Rekabet Avantajları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Durna, U., Ardıç, K. ve Uzun, H. (2006). Yöneticilerin Bilgi Yönetimi ile İlgili Algı ve Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma, *5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Cilt I, 3-5 Kasım 2006.
- Dutrenit, G., Learning and Knowledge Management in the Firm; From Knowledge Accumulation to Strategic Capabilities, *Edward Elgar Publishing Inc.*, USA, 2000, s. 41.
- Dyer, J.H. ve Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing A Highperformance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case, *Strategic Management Journal*, 21 (3), ss. 345-367.
- Dyer, J.H. ve Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy And Sources Of İnter Organizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23 (4), ss. 660–679.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Efiloğlu, Ö. (2006). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İletişimin Rolü ve Bilgi Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Egbu, C. O. Hari, S. ve Renukappa, S. H. (2005). Knowledge Management for Sustainable Competitiveness in Small and Medium Surveying Practices, *Structural Survey*, 23(1), ss.7-21.
- Eğit, T. (2003), *Bilgi Yönetimi Ve Pazarlaması*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eichorn, F. L. (2004). Internal Customer Relationship Management (Int CRM) A Framework for Achieving Customer Relationship Management from the Inside Out, *Problems and Perspectives in Management* (1), ss. 154-177.
- Elmacı, O. ve Kurnaz, N. (2004). *Sürdürülebilir Rekabet Gücüne Yönelik Vizyon Arayışlarında Faaliyet Tabanlı Maliyetleme (FTM) Yaklaşımı*, Sabancı Üniversitesi-TÜSİAD Rekabet Formu.
- Emecen, E. (2015). *KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Burdur İli İmalat Sektöründeki İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Emek, U. (2009). *Rekabetçi Piyasa Ekonomisi, Kavramlar, Kurallar, Kurumlar*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ercan, İ ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlilik, *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), ss. 211-216.
- Erdoğan, A. (2006). *Çok Uluslu Şirketlerde Bilgi Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Erkan, H. (2004). *Ekonomi Sosyolojisi*, İzmir: Fakülteler Kitapevi.
- Erkorgun, M. (2007), *Kobilerde Örtülü Bilginin Elde Edilmesi, Geliştirilmesi, Yayılma Süreci ve Firma Yenilikçiliği Üzerine Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Ersöz, V. (2010). *AB, Türkiye ve Konya'da KOBİ'lerin Yapısı, Sorunları Ve Çözüm Önerileri*, Konya: Ticaret Odası Yayınları.
- Ertaş, Y. (2015). *Kobi Kredileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Fındıkcı, İ. (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*, İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Finerty, T. (1997). Integrating Learning and Knowledge Infrastructure, *Journal of Knowledge Management*, 1(2), ss. 98-104.
- Giaoutzi, m, Nijkamp, P. ve Storey, D.J. (1990). *Small is Beautiful- The Regional Importance of Small Scale Activities in Small and Medium Size Enterprises and Regional Development*, London: Doutledge.
- Goh, S. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications, *Journal of Knowledge Management*, 6(1), ss. 23-30.
- Gold, H.A., Malhotra, A., ve Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18, ss.185-214.
- Goll, I., Johnson, N.B. ve Rasheed, A.A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance: the moderating role of the environment, *Management Decision*, 45 (2), ss.161-179.
- Gooijer, J. (2000). Designing a Knowledge Management Performance Framework, *Journal of Knowledge Management*, 4(4), ss. 303-310.
- Gökçe, A. (2006). *Kamu Sektöründe Bilgi Yönetimi İle Gelen Değişim ve Kamu Bankalarında Bilgi Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, İzmir.
- Gökçe, Ş. (2006). *Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Göral, R. ve Uygur, A. (2003). Ofis Otomasyon Teknolojilerinin Evrimi ve Yeni İş Dünyası Üzerindeki Etkileri, *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*, (2), ss. 169-179.
- Griffin, R.W. (1996). *Management*, 5th Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, 764s.
- Gunesebaran, A. (2001). *Managing People in Agile Organizations. Agile Manufacturing: The 21st. Century Competitive Strategy*, UK: Elsevier.

- Gupta, B., Lakshmi, S.I. ve Aronson, J.E. (2000). Knowledge Management: Practise and Challenges, *Industrial Management and Data Systems*, 100(1), ss. 17-21.
- Güleş, H. K. (2000). Rekabet Üstünlüğü ve Bilişim Teknolojileri, *Verimlilik Dergisi*, Ankara: MPM Yayını.
- Güleş, H.K. (2000). Bilgi Çağı Örgütlerinde Bilgi Yönetimi, *İnsan Kaynakları Yönetimi Sempozyumu, Tebliğler Kitabı*, Konya 2-3 Mayıs.
- Gün, E. (2006). *Bilgi Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetimi: Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haftacı, V. (2015). *KOBİ'ler ve Girişimcilik*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Haftacı, V. ve Karacan, S. (2006). Bilgi Ekonomisinde İşletmelerin Yeni Zenginliği: Entelektüel Sermaye ve Muhasebe Bakış Açısından Bir Değerlendirme. 5. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. 3-5 Kasım. İzmit: Kocaeli Üniversitesi.
- Hair, J., Anderson, F.M., Tahtam, E. ve Black, J.M. (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, *New York: Prentice-Hall*.
- Hamburg, I. (2014). Improving Young Entrepreneurship Education and Knowledge Management in SMEs by Mentors, *World Journal of Education*, 4(5), s.s. 51-57.
- Hansen, M.T., Nohria, N. ve Tierney, T. (2001). *Bilgi Yönetimi Stratejiniz Ne?, Örgütsel Öğrenme*, *Harvard Business Review*, (Çev: Nurettin Elhüseyni), İstanbul: Mess Yayınları.
- Haşiloğlu, S.B. (1999). *Enformasyon Toplumunda Elektronik Ticaret ve Stratejileri*, İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Haşit, G. (2012). KOBİ'lerde Yönetim ve Kurumsallaşma. Z. Erdoğan (Ed.), *Girişimcilik ve KOBİ'ler* (ss.126-154). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ho, L.A., Kuo, T., Hsien, K. ve Lin, B. (2012). How Social Identification And Trust Influence Organizational Online Knowledge Sharing, *Internet Research*, 22 (1), ss. 4-28.
- Hoffmann, L. (2012). Data Mining Meets City Hall, *Communication of the ACM*, 55 (6), ss.19-21.
- Hosseinpour, R. (2013). *KOBİ'lerin Yeri ve Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- Hurley, R.F. ve Hult, G.T.M. (1998). Innovation, Market Orientation, And Organizational Learning: An İntegration And Empirical Examination, *The Journal of Marketing*, 62 (3), ss. 42-54.

- Ifrah, G. (2002). *Bilgisayar Ne sayar? Rakamların Evrensel Tarihi*, Ankara: Tübitak Yayınları.
- İnce, M. ve Okyay, E. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi, Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı 10, Yıl 9, Haziran.
- İpçioğlu, İ. (2004). *İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, Z. (2005). İşletme Stratejisinin Belirlenmesinde Bilgi Yönetimi Altyapısının Analizi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), ss. 89-111.
- İpçioğlu, İ. ve Erdoğan, Z.(2004). İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 3.*Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, 25-26 Kasım.
- İraz, R. (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), ss. 243-258.
- İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Konya: Çizgi Kitapevi.
- İraz, R. ve Yıldırım, E. (2004). İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi, *Selçuk Üniversitesi, İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (8), ss. 79-95.
- İşcan, Ö.F. ve Karabey, C.N. (2006). Bilgi Teknolojilerinin Benimsenmesi İle Örgütsel Atıklık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (26), ss. 1-17.
- İşler, D.B. (2008). Rekabetçi Avantaj Yaratma Çerçevesinde KOBİ'lerde E-ticaret ve E-ticaretin Stratejik Kullanımı, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), ss.277-291.
- Jaitner, A. (2003). Role Models, Human Resources and Strategy, *Knowledge Management. Germany: Springer Pub.*, ss.92-113.
- Jarrar, Y.F. (2002). Knowledge Management: Learning for Organizational Experience, *Managerial Auditing Journal*, 17(6), ss. 322-328.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalkan, V.D.ve Keskin, H. (2005). KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirme ve Bir Araştırma, *BİLİG*, Sayı 35, ss. 173-205.
- Karaman, A.E. (2009). *İnşaat Firmaları İçin Bir Bilgi Yönetimi Modeli Önerisi: Türk İnşaat Firmaları Kapsamında Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.

- Kaya, A. (2007). *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Keen, S.G.W. (1991). Every Manager's Guide to Information Technology, *Harvard Business School Press, Boston*, ss.170.
- Kevük, S. (2006). Bilgi Ekonomisi, *Journal of Yasar University*, 1(4), ss. 319-350.
- Kılıcı, H. (2013). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları: Tokat İli İmalat KOBİ'leri Üzerinde Bir Çalışma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Osman Paşa Üniversitesi, Tokat.
- Kılıç, Ö.H., Çakmak, A.Ç. ve Fidan, Y. (2016). KOBİ'lerde Yönetim ve Pazarlama Sorunları: Karabük Örneği, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), ss.51-69.
- Kılıç, S. (2006). *Bilgi Yönetiminde Liderliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Kılıç, S. (2011). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde İhracat Pazarlaması*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Kırcova, İ. (1998). Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Aracı: Intranet, *6. Ulusal İşletmecilik Konferansı Notları*, Antalya.
- Koçak, J. (2004). *Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Kogut, B. ve Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, *Organization Science*, 3 (3), ss. 383-397.
- Krogh, G.V., Ichijo, K. ve Ikujiro, N. (2002). *Bilginin Üretimi*, (Çev. Günhan Günay). İstanbul: Dışbank Yayınları.
- Kurt, M. (2004). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Küçük, O. (2007). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Küçüksille, E. (2010). Basit Doğrusal Regresyon, (Ed.: Şeref Kalaycı), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları*, (ss. 199-204), 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Laszlo, K.C. ve Laszlo, A. (2002). Evolving Knowledge For Development: The Role Of Knowledge Management in A Changing World, *Journal of Knowledge Management*, 6(4). Ss. 400-412.
- Laudon, K. ve Laudon, J. (2006). *Management Information Systems*, USA: Prentice Hall International, Inc.
- Lengnick-Hall, M. L. ve Lengnick-Hall, C. A. (2000). *Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Çev. G. Günay), İstanbul: Rota Yayınları.

- Liedholm, C. ve Donald, C.M. (1999). *Small Enterprises and Economic Development: The Dynamics of Micro and Small Enterprises*, New York: Roudledge.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi, SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Lubit, R. (2001). Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage, *Organizational Dynamics*, 29(4), ss. 164-178.
- Lynn, B. E. (1998). Intellectual Capital, *The Management Accounting Magazine*, 72(1), s.11.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to Internet Time, *Information Strategy: The Executive's Journal*, Number 5, ss. 5-16.
- Martensson, M. (2000). A Critical Review of Knowledge Management as a Management Tool, *Journal of Knowledge Management*, 4(3):204-216.
- McCoy, D.A. (2002). Content Evolution, *Bank Systems and Technology*, 30(1).
- McEvily, S. K. ve Chakravarthy, B. (2002). The Persistence of Knowledge-based Advantage: an Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge, *Strategic Management Journal*, 23, ss.285-305.
- Meaza, A., Carrasco, E.C., Elguezabal, I.Z. ve Bilbao, E.Z. (2012). Knowledge Management Practices in SME. Case study in Basque Country SME, *6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*. (s.s 555-562). Vigo: XVI Congreso de Ingeniería de Organización.
- Müftüoğlu, T. (1993). *Türkiye'de Esnaf-Sanatkarlar ve Küçük İşletmeler Kesimine Yönelik Sosyal Güvenlik Sisteminin Değerlendirilmesi*, Ankara: TES-AR Yayınları.
- Müftüoğlu, T. (2002). *Türkiye 'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler)*, Ankara: Turhan Kitapevi.
- Müftüoğlu, T. (2007). *Türkiye 'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler)*, Ankara: Turhan Kitapevi.
- Müftüoğlu, T. (2010). *Türkiye 'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ'ler)*, Ankara: Turhan Kitapevi.
- Nemati, H. (2002). Global Knowledge Management I: Exploring a Framework for Research, *Journal of Global Information Technology Management*, 5(3), New York.
- Nonaka, I, Umemoto, K. ve Sasaki, K. (2000), "Three Tales of Knowledge Creating Companies" (Der.), *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge in Organizations*, (Ed:G von Krogh, J. Roos ve D. Kleine), SAGE Publications, London.
- Nonaka, I. (1991), The Knowledge-Creating Company, *Harvard Business Review*, November-December, ss.96-104.
- Nonaka, I. ve Hirotaka, T. (1999). *Bilgi Yaratan Şirket*, (Çev. G. Bulut), Bilgi Yönetimi, İstanbul: MESS Yayınları.

- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Odabaşı, Y. (2006). *Satış ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ofek, E. ve Sarvary M. (2001). Leveraging the Customer Base: Creating Competitive Advantage through Knowledge Management, *Management Science*, 47(11), ss.1441-1456.
- Offsey, S. (1997). Knowledge Manegement: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results, *Journal of Knowledge Management*, 1(2), ss. 113-122.
- Oğrak, A. (2010). *Bilgi Teknolojilerinin KOBİ'lerin Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri: İnegöl Mobilya İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ok, K. (2013). Bilgi ve Bilgi Yönetimine Giriş. S. Gülseçen (Ed.), *Bilgi ve Bilgi Yönetimi* (ss. 19-36). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Oktav, M. (1990). *Orta ve Küçük İşletmelerde İhracata Yönelik Pazarlama Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: Semih Ofset.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Öğüt, A. (2003). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Örnek, A. Ş. (2000). Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).
- Örücü, E. (2013). *Modern İşletmecilik*, Bursa: dora Yayıncılık.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*, Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdemir, A. (2006). *Bilgi Yönetimi ve Kurumsal Yaklaşım: Çorlu İlçesi Kamu ve Özel Arşivleri İle Bilgi Merkezleri Üzerine Bir Çalışma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2007), Kurumsal Bilgi Kaynakları ve Bilgi Yönetimi, *Türk Kütüphaneciliği* 21(2), ss. 164-185.
- Özgen, H., Kılıç, K.C. ve Karademir, B. (2003). Birlikten Kuvvet Doğar: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler İçin Bir Örgütlenme Modeli Olarak Ağ Organizasyonları Önerisi, *Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(12), ss. 81-96.
- Özolgün, H. (2007). *İstanbul Yöresi Küçük ve Orta Ölçekli Üretim İşletmelerinin Finansman Fonksiyonu Açısından Değerlendirilmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Öztürk, A. (2005). *İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Bilgi Paylaşımı, Eskişehir Türk Telekom 'da Örnek Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

- Öztürk, E. (2009). *Değişim Sürecinde Bilgi ve İnovasyon Yönetimi Uygulamalarının KOBİ'lerde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma: Trabzon İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- Öztürk, İ.K. (2009). *Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilginin Paylaşılması İle İlgili Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özyılmaz, A. ve Ölçer F.(2006). *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Pandey, V.C., Garg, S.K. ve Shankar, R. (2010). Impact Of Information Sharing On Competitive Strength Of Indian Manufacturing Enterprises: An Empirical Study, *Business Process Management Journal*, 16 (2), ss.226-243.
- Papatya, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı, Kaynak Tabanlılık Görüşü, Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Parikh, M. (2001). Knowledge Management Framework for High-Tech Research and Development, *Engineering Management Journal*, 13(3), ss. 27-34.
- Pasher, E. ve Ronen, T. (2011). *The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm, 2'nd edition*, Blackwell, Oxford University Press, UK, 272 s.
- Perktaş, E. (2016). Küreselleşme ve Bilgi Yönetimi, M. Talas ve S.S. Bildirici (ed.), *Fırsat ve Tehditleriyle Küreselleşme Olgusu*, Ankara: Edge Akademi Yayınları.
- Pınar, H. (2006). *Bilginin Örgütlerde Kurumsallaştırılması ve Yönetilmesi, KOÇ Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş. Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- Porter, M. E. (2003). *Rekabet Stratejisi*, (Çev. G. Ulubilgen), İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ramarapu, N.K. ve Lado, A.A. (1995). Linking Information Techology to Global Business Strategy to Competitive Advantage: An Integrative Model, *Journal of Information Tecnology*, Vol:10, ss. 115-124.
- Robertson, S. (2002). A Tale of Two Knowledge Sharing Systems, *Journal of Knowldge Management*, 6(3), ss. 295-308.
- Rodrigues, M.J. (2004). *Yeni Bir Yüzyılın Eşiğinde Bir Avrupa Stratejisi İçin Düşünceler. Avrupa'nın Yeni Bilgi Ekonomisi*, (Çev. E. Özsayar), İstanbul: Dışbank Yayınları.
- Rollett, H. (2003). *Knowledge Management Processes and Technologies*, London: Kluwer Academic Publishers.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (1991). *İşletme I-II*, Bursa: Roto Ofset.
- Sağsan, M. (2010). *Bilgi Yönetimi Disiplini ve Uygulamaları (Kamu Kurumlarından Örneklerle)*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Salleh Y. (2000). Wee-Keat Goh , Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management, *Journal of Knowledge Management*, 6(5), ss. 457-468.
- Sarıaslan, H. (2001). Avrasya ve Türkiye’de KOBİ’lerin Ekonomik Kalkınmadaki Yeri ve Önemi, *I. Avrasya Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Kongresi* (ss. 27-35). Ankara: Tika Yayınları.
- Savaş, S., Topaloğlu, N. ve Yılmaz, M. (2012). Veri Madenciliği ve Türkiye’de Uygulama Örnekleri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Dergisi*, 11(21), ss. 1-23.
- Saygılı, Ş. (2003). *Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu*, Ankara: DPT 2675.
- Schulz, M. ve Jobe, A. L. (2001). Codification and Tacitness As Knowledge Management Strategies An Empirical Exploration, *The Journal of High Technology Management Research* 12, ss. 139-165.
- Selimoğlu, N.(2005). *Süreç Yönetimi ve Süreç İyileştirmede Bilgi Yönetiminin Rolü ve Uygulamaya İlişkin Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Selvi, Ö. (2012), Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler, *Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, Sayı 3, ss. 191-214.
- Selvi, Ö. (2012). Bilgi Toplumu, Bilgi Yönetimi ve Halkla İlişkiler, *Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi Elektronik dergisi*, 1(3), ss. 191-214.
- Skyrme, D. ve Amidon, D.M. (1997). Knowledge Agenda, *The Journal of Knowledge Management*, 1(1), ss. 27-37.
- Soyer, A. ve Erkut, H. (2008). Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması, *İTÜ Mühendislik Dergisi*, 7(4). ss. 36-47.
- Söylemez, A.S. (2006). Bilgi Ekonomisi, *5. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, 3-5 Kasım, İzmit: Kocaeli Üniversitesi.
- Sözbilir, F. (2013). *Bilişim Teknolojileri, Bilgi Yönetimi ve İnovasyon İlişkisi: Türkiye’de Bir Alan Araştırması*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Stewart, A.T. (2000). *Entelektüel Sermaye*, İstanbul: Konent Kitap.
- Stoddart, L. (2001). Managing Intranets to Encourage Knowledge Sharing, *Online Information Review*, 25(1), ss. 19-29.
- Sucu, M.E. (2010). *KOBİ’lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Supyuenyong, V., Islam, N. ve Kulkarni, U. (2009). Influence of SME Characteristics on knowledge Management Process: The Case Study of Enterprise Resource Planning Service Providers, *Journal of Enterprise Information Management*, 22(½), ss.63-80.
- Sümer, B. (2007). *Bilgi Toplumuna Dönüşüm Sürecinin Avrupa ve Türkiye’de İstihdam Yaratmaya Etkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Sveiby K.E., Simons R. (2002). Colaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work, *Journal of Knowledge Management*, VI(5), ss. 420-433
- Swan, J., Newell, S. ve Scarbrough, H. (1999). Knowledge Management and Innovation: Networks and Networking, *Journal of Knowledge Management*, 3(4), ss. 262-275.
- Szonyi, A.J. (1991). *Small Business Management Fundamentals*.
- Şağbanşua, L. (2006). Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri, *Akademik Bakış E-Dergisi*, 9, ss. 1-14.
- Şahin, A. (2006). *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Şahin, C. (2006). *Alacakların Yönetiminde Factoring’in Belirleyicileri ve Eskişehir’deki KOBİ’lere Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Şahin, Y. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Tedarik Zinciri Yönetimindeki Uygulamaları*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şen, T. (2010). *Türkiye’de Kamu Kuruluşlarında Bilgi Ve Belge Yönetimi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Şimşek, M.Ş. ve Çelik, A. (2011). *İşletme Yönetimi*, Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Şimşek, M.Ş., İraz, R. ve Kalay, F. (2010). Yönetim Bilişim Sistemi ve Bilişim Teknolojileri İle İlgili Kavramlar, (Ed. Adnan Çelik ve Tahir Akgemci), *Yönetim Bilişim Sistemleri*, (ss. 1-13), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tahirov, A. (2008). *Türkiye ve Azerbaycan’daki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tahirov, A. (2009). Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemleri, *Journal of Qafqaz Universty*, (27), ss. 123-133.
- Tanrıverdi, H. (2005). Information technology relatedness knowledge management capability, and performance of multibusiness firms. *MIS Quarterly, Special Issue on Information Technologies and Knowledge Management*, 29 (2), ss. 311-334.
- Tanrıverdi, H. ve Venkatraman, N. (2005). Knowledge Relatedness And The Performance Of Multibusiness Firms, *Strategic Management Journal*, 26 (2), ss. 97-119.

- Taş, Y.H. ve Özcan, S. (2015). *Yenilikçe ve Sosyal Boyutlarıyla Avrupa Birliği ve Türkiye 'de KOBİ'ler*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Taşkın, H. ve Adalı, M. R. (2004). *Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri*, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Teck-Yong, E. (2004). Implications Of The Internet For Knowledge Creation And Dissemination, *European Management Journal*, 22(1), ss. 87-98.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), ss. 509-533.
- Tekin, M. Ve Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama, *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiri Kitabı*, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Terrett, A. (1998). Knowledge Management and the Law Firm, *Journal of Knowledge Management*, 2 (1), ss. 67-76
- Thomas, S. (1997). *Entelektüel Sermaye*, N. Elhüseyni (Çev.) İstanbul: MESS Yayınları.
- Thornhill, S. (2006). Knowledge, Innovation And Firm Performance İn High- And Low- Technology Regimes, *Journal of Business Venturing*, 21 (5), ss. 687-703.
- Timurçin, D. (2010). *Türkiye 'de KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Toolkit: Practical Technigues for Building a Knowledge Management System*, Upper Saddle River Nj: Prentice Hall PTR.
- Tiwana, A. (2003). *Bilginin Yönetimi*, (Çev. E. Özsayar), İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Tonta, Y. (2000). Elektronik yayıncılıkta son gelişmeler, *Bilgi Dünyası*, 1(1), ss.89-132.
- Trong, G.V., Ichijo, K. ve Nonaka, I. (2002). *Bilginin Üretilmesi*, (Çev. G. Günay), İstanbul: Rota Yayınları.
- Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer İn İntraorganizational Networks: Effects Of Network Position And Absorptive Capacity On Business Unit Innovation And Performance, *Academy of Management Journal*, 44 (5), ss. 996-1004.
- Turunç, Ö. (2006). *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Türk, M.(2003). *Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Yayınevi.
- Türkkan, E. (1996). *Ekonomi ve Demokrasi*, Ankara: Turhan Kitapevi.
- Türkkan, E. (2001). *Rekabet Teorisi ve Endüstri İktisadı*, Ankara: Turhan Kitapevi.

- Türköz, T. (2010). *Çalışanların Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Tyndale, P. (2002). A Taxonomy of Knowledge Management Software Tools: Origins and Applications, *Evaluation and Program Planning*, 25, ss: 183-190.
- Uçak, N.Ö. (2010). Bilgi: Çok Yüzlü Bir Kavram, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, 24(4), ss. 705-722.
- Uçkun, N. (2009). KOBİ'lerin Finansal Sorunlarına Melek Sermaye Çare Olabilir mi?, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 41, ss. 121-131.
- Uludağ, İ. ve Serin, V. (1990). *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*, İstanbul: İTO Yayınları.
- Ural, A ve Kılıç, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Aralizi, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ustasüleyman, T. (2008). Çevikliğin İşletme Performansına Etkisine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2): 161-178.
- Uysal, F. ve Aksoy, Ş. (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama, *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (7), 129-144.
- Uzun, D. (2007). *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine Ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Uzun, H. (2006). *Bilgi Yönetimi Ve Türk Telekom A. Ş.'de Yöneticilerin Algularına Yönelik Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Üçok, T. (1993). *Yönetim İlkeleri*, Ankara: Gazi Büro Yayınevi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ülker, F. (2006). *Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmeler*, Yüksek Lisans Projesi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Varian, R.H., Farrel, J. ve Shapiro, C. (2004). *The Economics Of Information Tecnology An Introduction*, Cambridge University Pres.
- Weerawardena, J. ve O'cass, A. (2004). Exploring The Characteristics Of The Market-Driven Firms And Antecedents to Sustained Competitive Advantage, *Industrial Marketing Management*, 33(5), ss.419- 428.
- Wigg K. (1997). Knowledge Management: An Introduction And Perspective, *Journal Of Knowledge Management*, 1(1), ss.6-14.
- Wilhelmij, P. ve Schmidt, R. (2000). Where Does Knowledge Management Add Value, *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), ss. 366-380.

- Wong, K. Y. (2005). Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), ss. 261-279.
- Yahyagil, M. (2001). *KOBİ'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları*, İstanbul: İTO Yayınları.
- Yalçın, İ. (2006). *Türkiye'de Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları Çerçevesinde Finansman Sorunu ve Çözümüne Katkı Olarak Kredi Garanti Fonları*, Yayınlanmamış Lüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Yalçınkaya, İ. (2013). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Etkileri. S. Gülseçen (Ed.), *Bilgi ve Bilgi Yönetimi* (ss. 37-49). İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Yalçınkaya, Y. (2010). Bilginin Farkındalık ve Farklılığında Organizasyonların Gelecek Alanı: İnovasyon, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi* 24(3), ss. 373-403.
- Yalçıntaş, M. (2015). *Stratejik Yönetim ve KOBİ'ler*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Yavuz, U. ve Leloğlu, H. (2011). Müşteri İlişkileri Yönetimi'nde Çağrı Merkezlerinin Yeri: Çağrı Merkezi Örneği, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (1), ss.11-24.
- Yeksan, Ö. (2012). *Bilgi Yönetiminde Liderlerin Rolü: İzmir ve Çevresindeki Dört Ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Yeniçeri, Ö. (2006). Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi Ve Bilgi Yönetimi. Ö. Yeniçeri (Ed.). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar İçinde* (ss.175-192). İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yeniçeri, Ö. ve İnce, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yenisey, M.M. (2010). Kurumsal Zeka- Veri Madenciliği, (Ed. M. Dinçmen), *Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları*, (ss. 137-158), İstanbul: Papatya Yayınları.
- Yıldırım, E. (2012). *Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilgi Yönetimi Ve Teknoloji Desteği İle Crm Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldırım, H. (2010). *KOBİ'lerin Finansmanında Teşviklerin Yeri ve Önemi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yıldız, M.S. (2008). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(25), ss. 212-239.
- Yılmaz, H. (2007). İşletmelerde Bilgi Yönetimi Performansının Ölçülmesinde ve Analiz Edilmesi: Havayolu Endüstrisi Uygulaması, *6. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İstanbul Üniversitesi*, 26– 27–28 Aralık, İstanbul, ss. 618–630.

- Yörük, N. ve Ban, Ü. (2003). *KOBİ'lerin Finansman Sorunları ve Finansman Sorunlarının Kaynaklarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yurtseven, R. (2007). *Girişimcilik Küçük Bir İşletme Kurmak ve Yönetmek*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yurttadur, M. (2015). *KOBİ Yönetimi ve Büyüme*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Yüksel, S. (2014). *KOBİ'lerin Yönetim ve Organizasyon Sorunları: Trb-1 Bölgesindeki İşletmelerde Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bingöl Üniversitesi, Bingöl.
- Zaim, H. (2005). *Bilginin Artan Önemi ve Bilgi Yönetimi*, İstanbul: İşaret Yayınları.
- Zain, M., N. Kassim, M. ve Mokhtar, E. (2003). Use of Information Technology and Information Systems for Organizational Agility in Malaysian Firms, *Singapore Management Review*, 25(1), ss. 69-83.
- Zhou, K.Z. ve Bingxin Li, C. (2012). How Knowledge Affects Radical Innovation: Knowledge Base, *Market Knowledge Acquisition, and Internal Knowledge Sharing*, 33 (9), ss. 1090-1102.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://pps.teithe.gr/Groupware>, (Erişim 16.12.2016).

<http://vgm.sanayi.gov.tr/About.aspx?lng=tr> (Erişim: 26.12.2016).

<http://www.antakyatso.org.tr/haberler/531/tobbda-abigem-konferansi> (ABİGEM Konferansı-01.07.2014) (Erişim: 17.01.2017)

http://www.ekodialog.com/isletme_ekonomisi/kobiler_ve_ozellikleri.html,Erişim: 22.06.2016

SME Competitiveness and Air for Trade: Connecting Developing Country SMEs Global Value Chains, WTO (2014 Verileri) (Erişim 17.01.2017)

<http://www.ito.org.tr/Dokuman/eTicaret/04.02.03.02.57.pdf> (Erişim 17.12.2016).

<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/plan-raporlar-ve-mali-tablolar>, (Erişim 20.12.2016).

<http://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/5560/mevzuat>

<http://www.oecd.org/cfe/smes/financing-smes-and-entrepreneurs-23065265.htm> Financing SMEs and Entrepreneurs 2015: An OECD Scorebord (2013 Verileri) (Erişim: 17.01.2017)

<http://www.resmigazete.gov.tr>

<http://www.tosyov.org.tr/tarihce> (Erişim: 26.12.2016).

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18521> (Erişim 20.12.2016)

<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21864> (19 Kasım 2015 tarih ve 21864 sayılı TÜİK Haber Bülteni- 2014 Verileri) (Erişim: 17.01.2017)

https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0leti%C5%9Fim_ve_i%C5%9Fbirli%C4%9Fi_sistemi, (Erişim 16.12.2016).

<https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0ntranet>, (Erişim 15.12.2016).

www.kalkinma.gov.tr/Lists/.../24/2015_programı_15_12_2014.pdf (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2015 Yılı Programı- 2014 Verileri) (Erişim 17.01.2017)

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Yaz%C4%B1l%C4%B1m>, (Erişim 15.12.2016).

<http://ebadersleri.com/rekabet-acisindan-piyasa-cesitleri> (Erişim, 20.01.2017).

<http://w3.gazi.edu.tr/~cafoglu/kuresel.htm>

<http://www.tuik.gov.tr/basinOdasi/haberler>

EKLER

Anket No:

ANKET SORULARI

Sayın Yetkili,

Bu anket formu, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında Doktora tez çalışması için yürüttüğüm “**Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamak Açısından Bilgi Yönetimi ve Uygulamaları: Malatya İli Organize Sanayi Bölgesi Örneği**” konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir.

Bu araştırmanın amacı, Malatya ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin, Bilgi Yönetimi uygulamalarının Rekabet Üstünlüğü açısından önemini ortaya koymaktır.

Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yöneliktir. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece adı geçen tez çalışması için kullanılacaktır. Ayırdığınız vakit ve ilginiz için teşekkürlerimi sunar, işlerinizde başarılar dilerim.

Yrd.Doç. Dr. İ. Metin AYCİL
Hasan Kalyoncu Üniversitesi
DANIŞMAN

Öğr.Grv. Erkan PERKTAŞ
Adıyaman Üniversitesi
HKÜ İşletme ABD Dalı Doktora Öğrencisi

I. BÖLÜM: İŞLETME BİLGİLERİ

1. İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Sektör

- | | |
|-----------------------|-------------------------------------|
| 1. () Tekstil | 7. () Orman Ürünleri (Mobilya vb.) |
| 2. () Gıda | 8. () Kimya |
| 3. () Tarım | 9. () Elektronik Sanayi |
| 4. () Çimento Sanayi | 10. () Makina |
| 5. () Kağıt Sanayi | 11. () Diğerleri (.....) |
| 6. () Plastik | Belirtiniz. |

2. Çalışan Sayısı:

..... Kişi

3. İşletmenin Yasal Statüsü

1. () Şahıs Şirketi
2. () Limited Şirketi
3. () Anonim Şirket

4. Yıllık Ciro:

1. () 0-1 Milyon TL
2. () 1-4 Milyon TL
3. () 5-25 Milyon TL
4. () 25 > Milyon TL üzeri

5. Firman Yaşı

..... Yıl

6. İşletmenizde Bilgi İşlem Birimi Bulunuyor mu?

1. () Evet
2. () Hayır

7. Bilgi İşlem Biriminde Kaç Çalışan İstihdam Edilmiştir.

..... Kişi

8. İşletmenizde Bilgiye Ulaşma Noktasında İlgili Olan Personel Kimdir? (Birden Fazla Seçebilirsiniz)

1. () Kendim
2. () Bilgi İşlem Birimi Yöneticisi
3. () Bilgi İşlem Birimi Çalışanı

9. Son Beş Yıldır Bilgi Yönetiminde Kullandığınız Araçlar Nelerdir. (Birden Fazla Seçebilirsiniz)

1. () Bilgisayarlar
2. () İnternet
3. () İtranet
4. () Yazılımlar
5. () İçerik yönetimi
6. () Doküman Yönetim Sistemi
7. () Groupware (aynı bilgiler üzerinde çalışan, aynı binada, odada veya ağ üzerinde çalışan bir grup insan için tasarlanan program)
8. () Veri Madenciliği
9. () Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi
10. () Elektronik Yayın Sistemi

10. İşletmenizde Periyodik Hazırlanan Raporlar Var mıdır?

1. () Evet
2. () Hayır

11. Bu Raporlar İşletme İçinde Kimlerle Paylaşıyor. (Birden Fazla Seçebilirsiniz)

1. () İşletme Sahipleriyle
2. () Üst Yönetimle
3. () Birim Yöneticileriyle
4. () Tüm Personel ile

II. BÖLÜM: KATILIMCININ DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

12. İşletmedeki Pozisyonunuz:

1. () Üst Kademe Yönetici
2. () Orta Kademe Yönetici
3. () Alt Kademe Yönetici

13. Yaşınız:

1. () 21-30
2. () 31-40
3. () 41-50
4. () 51 ve üzeri

14. Cinsiyetiniz

() Bay () Bayan

15. Eğitim Durumunuz:

1. () İlköğrenim
2. () Lise
3. () Lisans
4. () Yüksek Lisans
5. () Doktora

16. İşletmedeki Çalışma Süreniz:

1. () 1 yıldan az
2. () 1-3 yıl
3. () 4-6 yıl
4. () 7-9 yıl
5. () 10 yıl ve üzeri

III. BÖLÜM

Aşağıda firmanızda **Bilgi Yönetimi Süreci** ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Bu soruları Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde **Sizin İşletmenizdeki Mevcut Duruma Uygun Olan İfadeyi** yansıtacak biçimde (X) ile işaretleyiniz.

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
BİLGİNİN ELDE EDİLMESİ						
17	Bilgi aynı sektörde faaliyet gösteren şirketlerden elde edilir.					
18	İşletmemizde bilgi, bünyemizde oluşturulan birimler vasıtasıyla elde edilir.					
19	İşletmemizde stratejik kararların alınmasına yardımcı olan danışmanlar mevcuttur.					
20	İhtiyaç duyulan bilgiye, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla ulaşılmaktadır.					
21	Bilgi, nitelikli ve tecrübeli yeni iş görenler vasıtasıyla sağlanmaktadır.					
22	Bilgi kurum içi kaynaklardan (veri tabanları, makaleler) sağlanmaktadır.					
23	İşletmemiz bilgi sağlamada, çeşitli eğitim kurumlarıyla ortak projeler yürütür.					
BİLGİNİN TASNİF EDİLMESİ VE SAKLANMASI						
25	Çalışanımız ihtiyacı olan bilgiye en kısa zamanda ulaşmaktadır.					
26	İşletmemizde her toplantı raporlanır.					
27	Bu raporlar, yetki derecesine göre kullanıma açıktır.					
28	İşletmemizde bilgiler, elektronik ortamda saklanır ve ihtiyaç duyanların bu bilgilere kolayca ulaşılması sağlanır.					

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
BİLGİNİN TRANFER EDİLMESİ VE PAYLAŞILMASI						
29	Kurum genelinde bilgi paylaşımı yeterli düzeydedir.					
30	Alt ve orta kademe çalışanları bilgi paylaşmak istedikleri takdirde üst yönetime kolayca ulaşabilirler.					
31	Çalışanlarımız, grup çalışması gibi işbirlikçi çalışma yöntemleri ile bilgiyi paylaşırlar.					
32	Gruplar kazandıkları bilgiyi aktarmaktan hiçbir çekince duymazlar.					
33	Çalışanlar, kurum içi internet ağı, elektronik ilan panoları gibi enformasyon sistemleri ile bilgiyi paylaşırlar.					
34	İşletmemizde bilgi teknolojileri, bilginin transferi ve paylaşılmasında yoğun şekilde kullanılmaktadır					
35	Çalışma ortamımız ve kültürümüz, çalışanların birbirleriyle iletişimini ve bilgi paylaşımını destekler.					
36	Bilgiyi yaymak için yazılı iletişimi tercih ederiz (raporlar, prosedürler ve bültenler kullanarak).					
37	Yönetici olarak bir görevimde, bilgiye sahip kişilerin bilgilerini paylaşmaları konusunda onları yönlendirmektedir.					

IV. BÖLÜM

Aşağıda firmanızdaki **Bilgi Yönetimi Uygulamaları** ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye kriterler doğrultusunda cevap veriniz.

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMA DÜZEYLERİ						
38	İşletmemizde, firma ve sektörle ilgili bilgilere rahatlıkla ulaşılacak yeterli teknolojik altyapı vardır.					
39	İşletmemizde, çalışanlar faaliyet gösterdiğimiz sektördeki gelişmelerden her zaman haberdar olurlar.					
40	İşletmemizde, elde edilen yeni bilginin işletme içerisinde paylaşımını gerçekleştirecek bir örgüt kültürü oluşmuştur.					
41	İşletmemiz, bilgi birikiminin öneminin farkında olup, bunu sürekli olarak izler.					
42	İşletmemizde çalışan kişi, işletmeden ayrılrsa bile sahip olduğu bilgi işletmede kalır.					
43	İşletmemizde çalışanlar için eğitim ve geliştirme çalışmaları yapılmaktadır					
44	İşletmemizde gerekli olan bilginin öğrenilmesinde beyin fırtınası, tedarikçiler, müşteriler ve diğer paydaşlarla görüşmeler yapılmaktadır					
45	İşletmemiz çevresi hakkında bilgi edinmek için profesyonel destek (danışmanlık vb.) almaktadır					
46	İşletmemizde rutin toplantılar (haftalık vb.) düzenlenmektedir					
47	İşletmemizde toplantı bilgileri raporlanmaktadır.					
48	İşletmemizde yeni bilgi paylaşımını artırıcı bir ortam vardır					

V. BÖLÜM

Aşağıda firmanızdaki **Rekabet** ile ilgili çeşitli ifadeler yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeye kriterler doğrultusunda cevap veriniz.

Soru No	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Ana Rakiplerimize Göre Son Beş Yıldaki Konumuz.						
49	Rakiplerimize göre üretim maliyetlerimiz son beş yıldır düşmektedir.					
50	Rakiplerimize göre ürün kalitemizi son beş yıldır artmaktadır.					
51	Rakiplerimize göre son beş yıldır yeni ürünleri piyasaya daha hızlı sunmaktayız.					
52	Rakiplerimize göre üretim sürecimizin verimliliği son beş yılda artmaktadır.					
53	Rakiplerimize göre son beş yıldır ürün çeşitlendirmemiz artmaktadır.					
54	Rakiplerimize göre son beş yıldır şirketimizin kaliteli müşteri hizmetleri sunma anlayışında gelişme yaşanmıştır.					
55	Rakiplerimize göre son beş yıldır ürünlerimizi daha etkin pazarlıyoruz.					
56	Rakiplerimize göre son beş yıldır pazar payımız artıyor.					
57	Rakiplerimize göre son beş yıldır tedarik sistemimiz gelişmiştir.					
58	Rakiplerimize göre son beş yıldır rekabet stratejimizin seçiminde önemli değişiklikler olmuştur.					
59	Rakiplerimize göre son beş yıldır rekabet edebilme gücümüzde bir artış yaşanmıştır.					

Anket sonuçları hakkında bilgi sahibi olmak istiyorum. () Evet () Hayır
Cevabınız evet ise lütfen iletişim bilgilerinizi belirtiniz.

Tel:.....Faks:.....E-Posta

Görüş ve Önerilerinizi lütfen belirtiniz

.....