

144008

**İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE
REKABET AVANTAJINA KATKILARI : SIEMENS
BUSINESS SERVICES (SBS) TÜRKİYE ÖRNEĞİ**

Mustafa KURT

DOKTORA TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA

Afyon

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos 2004

DOKTORA TEZ ÖZETİ**İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE
REKABET AVANTAJINA KATKILARI : SIEMENS
BUSINESS SERVICES (SBS) TÜRKİYE ÖRNEĞİ****Mustafa KURT****İşletme Anabilim Dalı****Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü****2004****Danışman: Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Bilgi ve bilgi yönetimi kavramları son dönemlerde yönetim literatüründe sıkça tartışılan konular arasındadır. Son yıllarda bilgi, örgütler içerisinde önemini sürekli olarak artırmış ve stratejik bir kaynak olarak anılmıştır. Bilginin elde edilmesi, sınıflandırılması, depolanması ve paylaşılmasını kapsayan, ayrıca bilgiden değer oluşturmayı amaçlayan bilgi yönetimi ise örgütlerin açık ve örtük bilgilerine odaklanmaktadır. İşletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları içsel ve dışsal çevreye ilişkin enformasyonları ve bilgileri kullanarak örgütün ürün ve süreçlerine değer katmayı amaçlamaktadır.

Bilgi yönetiminin önemini artıran unsur ise son yıllarda işletmelerin rekabet çabalarında yenilikçiliğin ve yaratıcılığın ön plana çıkmasıdır. Ayrıca bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler bilgi yönetimi uygulamalarını kolaylaştırarak bilginin daha hızlı elde edilmesini, sınıflandırılmasını ve paylaşılmasını sağlamıştır.

Bilgi yönetimi uygulamaları, işletmelerin rekabet çabalarını desteklemekte ve rekabet avantajı kazanmasında katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmada bilgi yönetimi, bilgi yönetimi yapısının kurulması ve bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına katkıları incelenmiştir. Çalışma kapsamında Siemens Business Services (SBS) Türkiye’de örnek olay çalışması yapılmış ve bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına katkıları analiz edilmiştir.

ABSTRACT**APPLICATIONS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN
BUSINESS AND THE CONTRUBUTION TO COMPETITIVE
ADVANTAGE: EXAMPLE OF SIEMENS BUSINESS SERVICES
(SBS) TURKEY****Mustafa KURT****Department of Business Administration****Afyon Kocatepe University, The Institute of Social Sciences****2004****Advisor: Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Nowadays, knowledge and knowledge management have been frequently discussed in management theory. In recent years, knowledge's importance in organization has been continuously increased and knowledge has been called as a strategic resource. Knowledge management which include obtaining, categorizing, storing and sharing of knowledge and create value through knowledge focuses on organization's tacit and explicit knowledge. Knowledge management applications in organizations aim to create value for products and process by using internal and external environment's information and knowledge.

What makes knowledge management more important are innovation and creativeness in organization' competitive efforts. However, rapid developments in information and communication technologies have facilitated knowledge management applications. Thus, it enables obtaining, categorizing and sharing of knowledge more rapidly than in the past.

Knowledge management both support business' competitive efforts and contribute to gain competitive advantage. In this study, knowledge management, establishing of knowledge management system and the contributions of knowledge management to competitive advantage was examined. At the research phase, case study method used at Siemens Business Services (SBS) Turkey and the contributions of knowledge management to competitive advantage was analysed.

TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

Tez Danışmanı :Doç.Dr.Belkıs ÖZKARA

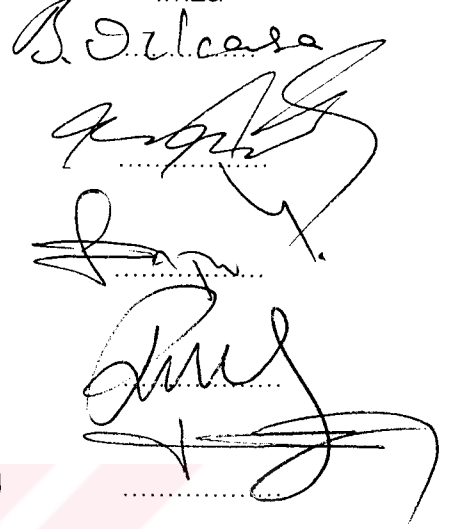
Jüri Üyeleri :Prof.Dr.Kemalettin CONKAR

:Prof.Dr.Engin YILDIRIM

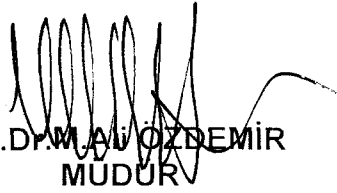
:Prof.Dr.Rıza AŞIKOĞLU

:Doç.Dr.Serkan BAYRAKTAROĞLU

İmza



İşletme anabilim dalı, doktora öğrencisi Mustafa KURT'un "İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği" başlıklı tezini değerlendirmek üzere 03/08/2004 günü saat:14:00'de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.


Doç.Dr.M. ALI ÖZDEMİR
MÜDÜR

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın ortaya çıkışında değerli destekleriyle bana yön veren danışmanım Doç. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya, çalışmanın hazırlanması sürecinde görüşleriyle önemli katkılarda bulunan Prof. Dr. Rıza AŞIKOĞLU ve Prof. Dr. Engin YILDIRIM'a, çalışmanın son halini almasında değerlendirmelerine başvurduğum Prof. Dr. Kemalettin ÇONKAR ve Doç. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU'na, araştırma safhasında "bilgi paylaşımına bağlılığını" sergileyen SBS Türkiye yöneticilerine, araştırma boyunca beni destekleyen tüm meslektaşlarıma ve bugünlere ulaşmamda en büyük katkısı bulunan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Mustafa KURT

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa KURT

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

Eğitim

Yüksek Lisans: 2001 Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Lisans: 1998 Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat

Lise: 1994 Menderes Gümüldür Lisesi

İş/ İstihdam

2000 / Araştırma Görevlisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Mesleki Birlik / Dernek / Kuruluş Üyelikleri

2002- Afyon Kocatepe Üniversitesi, Öğretim Elemanları Derneği

Alınan Burs ve Ödüller

KalDer tarafından düzenlenen “Bilginin Yönetimi ve Yenilikçilik” konulu 8. Toplam Kalite Yönetimi Makale Yarışması, Mansiyon Ödülü

Yayınlar

Makale :

“Bilgi Yönetimi ve Yenilikçiliğe Katkıları” KalDer Forum, Yıl: 3, Sayı: 12, 2003

"Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi",

AKU İİBF Dergisi

Bildiri :

“Kurumsal Değişimin Bilimsel Kökenleri: Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Örneği”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs 2004, BURSA

“Kurumsal Değişim Bağlamında Türkiye’deki Muhasebe Mesleğinin Değişmesinde Etkili Olan Kurumsal Dinamikler” , 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs 2004, BURSA

“Türkiye Ekonomisinin Kalkınma Sorunu için Bir Model Önerisi: Bilgi Temelli Kalkınma”, I. Ulusal Genç Bilimadamları Sempozyumu, Mayıs 2004 Bursa

“Avrupa Birliği Sürecinde KOBİ’lerin Rekabet Stratejileri: Yenilik Stratejisi”, VII. ERC/ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi

“Yenilik Stratejisi İle Örgütsel Etkililik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma: Arçelik Örneği” 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Mayıs 2003, Afyon

“Afyon İli Girişimcilik Profilinin Coğrafi Bilgi Sistemleri İle Analizi”, II. Bilgi Teknolojileri Kongresi, Mayıs 2002, Denizli

“Bilgi Toplumunda Üretim Faktörü Olarak Bilgi Ve Stratejik Kullanımına İlişkin Araştırma” I.Ulusal Ekonomi, Bilgi ve Yönetim Kongresi

“ Sağlık Sektöründe Şebeke Organizasyonların İşleyişine Bir Örnek: Hayat Hastaneler Grubu” 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi

“Ülkelerin Bilişim Ve İletişim Teknolojileri Sıralaması : Network Readiness Index Ve Türkiye Analizi” VI. ERC/ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi

“Türk Ekonomisindeki Yapısal Dönüşümün Kurumsal Engelleri: Güçlü Ekonomiye Geçiş Programının Kurumsal Ekonomik Teori Bağlamında Eleştirisi” VI. ERC/ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi

“Avrupa Birliği Sürecinde Anadolu Sanayi Sektörü İçin Fırsatlar: KOBİ Yardımları” II. Ulusal Orta Anadolu Kongresi

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı: İzmir, 1977 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER	<u>Sayfa</u>
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

I. BİLGİ KAVRAMI VE TÜRLERİ	5
A) BİLGİ KAVRAMI	5
B) BİLGİ HİYERARŞİSİ	9
C) BİLGİ TÜRLERİ	13
1. Açık Bilgi	13
2. Örtük Bilgi	14
3. Açık ve Örtük Bilgi Arasındaki İlişkisi	15
E) İŞLETMELERDE BİLGİNİN FONKSİYONUNDAKİ DEĞİŞİM	18
1. Bürokratik Bilgi	18
2. Genel Destek İçin Bilgi	19
3. Yönetim İçin Bilgi	19
4. Stratejik Değer Olarak Bilgi	20
F) İŞLETMELERDE BİLGİ ALTYAPISI	23
G. İŞLETMELERDE BİLGİ KAYNAKLARI	24
H. BİLGİ KAVRAMININ GELİŞİMİNİN EVRELERİ	26

1. Bilginin Ekonomi Literatüründe Gelişim Evreleri.....	27
a) Klasik Ekonomi Teorisinde Bilgi	29
b) Neoklasik Ekonomi Teorisinde Bilgi	29
c) Postkapitalist Ekonomi Teorisinde Bilgi	30
d) Yeni Ekonomide Bilgi	30
2. Bilginin Yönetim Literatüründe Gelişim Evreleri.....	31
a) Klasik Yönetim Literatüründe Bilgi	31
b) Neoklasik Yönetim Teorisinde Bilgi	32
c) Modern Yönetim Teorisinde Bilgi	32
d) Postmodern Yönetim Teorisinde Bilgi	33
II. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI.....	39
A) BİLGİ YÖNETİMİNİN TANIMI	39
B) BİLGİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI	41
C) BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ.....	45
D) BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ.....	46
E) BİLGİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ.....	48
1. Bilgi Yönetimi Literatürünün Gelişimi.....	50
2. Bilgi Yönetiminin Uygulamada Gelişimi	53
F) BİLGİ YÖNETİMİNİN KÖKENLERİ	54
1. Küreselleşmenin İşletmeler Üzerindeki Baskıları	54
2. Bilgi Toplumu Ve Teknolojik Altyapı.....	56
G) BİLGİ YÖNETİMİ ARAÇLARI	57
1. Bilgisayarlar	60
2. İnternet	60
3. İnternet	61
4. Yazılımlar	61
5. İçerik Yönetimi(Content Management).....	62
6. Doküman Yönetim Sistemi (Document management Systems)	62
7. Groupware.....	62
8. Veri Madenciliği (Data Mining)	63
9. Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)	63
10. Elektronik Yayın Sistemi (Electronic Publishing System).....	63

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI ve BİLGİ YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASI

I. BİLGİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	64
A) TEKNOLOJİK YAKLAŞIM	65
1. Bilişim Teknolojileri Altyapısı.....	66
2. Bilgi Depoları.....	66
3. Bilgi Haritaları	67
B) ÖRGÜTSEL YAKLAŞIM	67
1. Örgütsel Bilgi Üretimi	67
2. Bilgi Transferi	69
3. Bilgi Yaratma	71
C. MÜŞTERİ ODAKLI YAKLAŞIM.....	74
D. BÜTÜNLEŞİK YAKLAŞIM	75
II. İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	76
A) BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI	76
1. Teknoloji.....	78
2. Kültür.....	80
3. Bilgi Altyapısı	80
4. Ölçüm.....	81
B) BİLGİ YÖNETİMİNİ DESTEKLEME YOLLARI	81
1. Bilgiyi Destekleme İşinin Bir Vizyon Olarak Benimsenmesi.....	82
2. İletişimin Yönetilmesi.....	83
3. Bilgi Eylemcilerinin Harekete Geçirilmesi.....	86
a) Bilgi Eylemcisinin Katalizörlüğü	87
b) Bilgi Eylemcisinin Koordinatörlüğü.....	87
c) Bilgi Eylemcisinin Öngörü Liderliği	87
4. Doğru Bir Ortam Oluşturulması.....	89
5. Yerel Bilginin Küreselleştirilmesi.....	90
C. BİLGİ YÖNETİMİ YAPISININ KURULMASI.....	91

1. Altyapı Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi.....	93
a) Var Olan Altyapının Analizi.....	93
b) Bilgi Yönetimi ile İş Stratejisinin Uyumlaştırılması.....	95
2. Bilgi Yönetimi Sistem Analizi Tasarımı ve Gelişimi.....	98
a) Altyapısal Temellerin Tasarlanması.....	98
b) Mevcut Bilgi Varlıklarının Denetlenmesi ve Analizi.....	99
c) Bilgi Yönetimi Ekibinin Tasarlanması.....	101
Bilgi Çalışanı.....	102
Bilgi Yönetimi Uzmanı.....	103
Bilgi Proje Yöneticisi.....	103
Bilgi Yönetimi Koordinatörü.....	104
b) Bilgi Yönetimi Sistemi Mimari Planının Yaratılması.....	105
c) Bilgi Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi.....	108
3. Bilgi Yönetim Sisteminin Uygulamaya Konulması.....	108
4. Bilgi Yönetimi Uygulamasının Kontrolü ve Ölçümü.....	109
a) Balanced Scorecard (Dengelenmiş Puan Kartı Tekniği) Yaklaşımı.....	110
b) Kalite Fonksiyon Yayılımı.....	112
D. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNÜNDEKİ ENGELLERİN BELİRLENMESİ VE ORTADAN	
KALDIRILMASI.....	114

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞEN REKABET YAPISI ve BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABET AVANTAJINA KATKILARI

I. REKABET KAVRAMI VE İŞ ÇEVRESİNDEKİ DEĞİŞİMİN REKABET	
KAVRAMINA ETKİLERİ.....	116
A) REKABET VE STRATEJİ KAVRAMI.....	116
B) İŞLETMELERİN ÇEVRESİNDEKİ DEĞİŞİM VE REKABET KAVRAMINA	
ETKİLERİ.....	117
1. Durgun Dengeli İş Çevresi.....	118
2. Dinamik Dengeli İş Çevresi.....	120
3. Değişen Rekabet Yapısı, İş Çevresi Ve Özellikleri.....	122

III. GÜNÜMÜZ İŞ ÇEVRESİNDE REKABET ÇABALARINDA BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ.....	127
A) STRATEJİK YÖNETİM VE BİLGİ YÖNETİMİ	130
1. Çevrenin Algılanması Ve Bilgi Yönetimi.....	132
2. Strateji Oluşturma Süreci ve Bilgi Yönetimi	134
3. Stratejilerin Uygulanmasında Bilgi Yönetiminin Önemi.....	137
B. BİLGİ YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ.....	139
1. Araştırmanın Modeli	140
2. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajına KatkılarıI.....	142
a) Verimliliği Artırma.....	143
b) Firma İsmi Güçlendirme	144
c) Örgütsel Atıklığı Artırma	144
d) Yenilikçiliği Hızlandırma.....	145

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ REKABET AVANTAJINA KATKILARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA : SIEMENS BUSINESS SERVICES (SBS) TÜRKİYE ÖRNEĞİ

I. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	148
A. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	152
B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI.....	152
C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	153
II. SIEMENS BUSINESS SERVICES (SBS) TÜRKİYE HAKKINDA BİLGİLER	155
A. SEKTÖR HAKKINDA BİLGİLER	155
B. İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER	156
1. Dünyada Siemens Business Services	157
2. Türkiye'de Siemens Business Services	157
a. Kuruluş ve Gelişimi	158
b. Faaliyet Alanı.....	158
c. SBS Türkiye'nin Vizyonu, Misyonu ve Değerleri.....	159

d. Örgüt Yapısı.....	160
e. SBS Türkiye'nin Ürünleri.....	161
III. SBS TÜRKİYE'DE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI	162
A. BİLGİ YÖNETİMİNİN İLK ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ	163
B) SBS TÜRKİYE'NİN BİLGİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLARI.....	164
C. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEKNOLOJİK ALTYAPISI.....	167
1. “Knowledgemotion” Projesi	168
a. Küresel Bilgi Toplulukları	169
b. Bilgi Kütüphanesi	170
c. Yönetimsel Süreçler.....	170
d. Araçlar	171
e. Ortak Çalışma Ortamı	172
C. BİLGİ YÖNETİMİNİN KÜLTÜREL ALTYAPISI	173
D. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ALTYAPISI	176
1. Yerel Server Üzerinde Çalışma Yeri Açılması:	176
2. Yerel Server Üzerinde Kullanıcı Açılması ve KM-Livelink Eğitimi.....	177
3. Sistem Üzerinde Çalışılması.....	177
4. Bilgi Toplulukları (Community of Practise -CoP) Oluşturulması:	177
5. Teknik ve Genel Destek:.....	178
6. Livelink Raporları	178
E. BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YAYILIMI	178
1. Bilgi Yönetimi Ekibinin Kurulması	178
2. Bilgi Yönetimi Kültürünün Geliştirilmesi	179
3. Teknolojinin Geliştirilmesi.....	180
a. Bilgi Toplulukları Çalışma Alanları	182
b. SBS Türkiye Doküman Havuzu	182
c. Proje Çalışma Alanları	183
4. Paylaşım ve Katılımın Özendirilmesi.....	184
5. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Değerlemesi.....	184
6. Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller.....	186

IV. BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ REKABET AVANTAJINA KATKILARI	186
A. BİLGİ YÖNETİMİNİN VERİMLİLİĞİ ARTIRMADAKİ ETKİLERİ.....	188
B. BİLGİ YÖNETİMİNİN FİRMA İSMİNİ GÜÇLENDİRMEYE ETKİLERİ ...	191
C. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ATIKLIĞI ARTIRMAYA ETKİLERİ	192
D. BİLGİ YÖNETİMİNİN YENİLİKÇİLİĞİ HIZLANDIRMAYA ETKİLERİ..	195
V. BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ REKABET AVANTAJINA KATKILARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME	196
SONUÇ	198
KAYNAKÇA	202

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Örtülü ve Açık Bilgi Arasındaki Etkileşimin Dört Tipi	17
Tablo 2: Bilgi Kavramının Değişen Anlamı	18
Tablo 3: Bilgi Altyapısında Öğrenme Kaynakları	24
Tablo 4: Kontrol Edilen Ekonomi ile Yeni Ekonominin Temel Özellikleri	27
Tablo 5 : Toplumsal Devrimler	28
Tablo 6 : Bilgi Yönetimi Araçları Örnekleri	57
Tablo 7 : Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilgi Araçları	59
Tablo 8 : Konuşmaların Bilgi Üretimin Beş Aşamasına Etkileri	84
Tablo 9 : İdeal Bir Bilgi Eylemcisi: Beceri Profili	88
Tablo 10 : Yerel Bilginin Küreselleştirilmesi ve Bilginin Yayılması	90
Tablo 11 : İşletmeler İçin Bohn'un Bilgi Gelişim Basamakları	99
Tablo 12 : Durgun Denge Yaklaşımı ve Örgütlere Yansımaları	119
Tablo 13 : Dinamik Denge Yaklaşımına Geçiş ve Örgütler Yansımaları	121
Tablo 14 : Örgütsel Bilgi Kaynakları ve Elde Etme Yolları	133
Tablo 15 : Strateji, Rekabet Avantajı ve Bilgi	137
Tablo 16 : Yıllara Göre Bilişim Sektöründe SBS Türkiye'nin Yeri	158

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Bilginin Basamakları ve Örgüt İlişkisi	9
Şekil 2: Bilgi Hiyerarşisi	12
Şekil 3: Açık Bilginin Iceberg Özelliği	14
Şekil 4: Bilgi Yaratma Sürecinin İki Boyutu	15
Şekil 5: Bilgi Altyapısı	23
Şekil 6: İşletmelerde İçsel ve Dışsal Bilgi Kaynakları	25
Şekil 7: İşletmeler İçin Değerin Kaynağındaki Değişim	31
Şekil 8: Örgütlerin İnsan Temelinde Dönüşümü	35
Şekil 9: Entelektüel Sermayenin Bileşenleri	36
Şekil 10: Genel Bilgi Temelli Süreç Yaklaşımı	37
Şekil 11: Bilgi Yönetimi Çerçevesi ve Unsurları	42
Şekil 12: Bilgi Yönetiminin Bileşenleri	43
Şekil 13: Kavramsal Bilgi yönetimi Modeli	44
Şekil 14: Bilgi Yönetimi Süreci	46
Şekil 15: Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temelleri	47
Şekil 16: Bilgi Yönetiminin Gelişimi	49
Şekil 17: Bilgi Yönetiminin Evrimi	53
Şekil 18 : Bütünleştirici Çerçeve: Etkili Bilgi Transferini Etkileyen Faktörler	70
Şekil 19: Beyin İçerisinde Enformasyon Elde Etme ve Bilgi Yaratma Modeli	71
Şekil 20 : Dışsallaştırma Yoluyla Enformasyon İçin Bilgi Transferi	72
Şekil 21 : Bilgi Aktiviteleri	77
Şekil 22 : Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temelleri	79
Şekil 23 : 10 Adımlı ve 4 Aşamalı Bilgi Yönetimi Yol Haritası	92
Şekil 24 : Bilgi Yönetimi Uygulamasında Teknoloji Çerçevesinin Bileşenleri	94
Şekil 25 : Stratejik Bilgi Eksikliği Analizi	96
Şekil 26 : Üç stratejik Bilgi Düzeyinde İşletmenin Rekabetçi Durumu	97
Şekil 27 : Bilgi Denetleme ve Analiz Ekibinin Uygun Bileşimi	101
Şekil 28 : Bilgi Yönetimi Sistem Mimarisinin Yedi Katmanı	107

Şekil 29 : Dengelenmiş Puan Kartının Bilgi Yönetimi Sonuçlarıyla İlişkilendirilmesi	111
Şekil 30 : Kalite Evi Metodolojisinin Gerçekleştirilmesinde Kullanılan Temel Metrikler Matrisi	113
Şekil 31 : Bilgi Yönetiminin Önündeki Örgütsel Engeller	114
Şekil 32 : Örgüt ve Çevresi	118
Şekil 33: Dönemlere Göre Rekabetin Unsurları	123
Şekil 34: İşletmelerin Üç Boyutu ve Değişimi	126
Şekil 35 : Bilgi Yönetimi Sisteminin Gelişim Döngüsü	129
Şekil 36: Stratejik Yönetim, Örgüt ve Bilgi Piramitleri ve Etkileşimi	130
Şekil 37 : Stratejik Yönetim ve Stratejik Bilgi Yönetimi Süreci Arasındaki Etkileşim	131
Şekil 38 : Bilgi Denetlemesi Sonucunda Stratejik Noktalara Karar Verme	135
Şekil 39: Bilgi ve İş Stratejilerinin Birleştirilmesi	136
Şekil 40 : Bilgi Yönetimi ve Rekabet Avantajına Katkılarına İlişkin Model	141
Şekil 41: Bilginin Yenilikçilik Ve Rekabet Avantajı Üzerinde Etkisi	146
Şekil 42 : SBS Türkiye'nin Örgüt Şeması	161
Şekil 43 : SBS Türkiye'de Açık ve Örtük Bilgi Yaklaşımı	166
Şekil 44: Knowledgemotion Sisteminin Bileşenleri	168
Şekil 45 : Global Bilgi Merkezinin Ülkelerdeki Bilgi Profesyonelleriyle İlişkisi	171
Şekil 46 : Bilgi Yönetimi Sisteminde Kullanıcıların Konumlanması	173
Şekil 47 : SBS Türkiye'nin Çalışan ve Müşteriye Yaklaşımı	175
Şekil 48 : “Supervisor”ların Bilgi Simsarıyla (Knowledge Brokerla) İlişkisi	179
Şekil 49 : Livelink Yazılımının Genel Görünümü	181
Şekil 50 : Livelink Üzerinde Doküman Havuzu (Knowledgebase) Başlığının Ana Bölümleri	183
Şekil 51 : SBS Türkiye'de Zaman İçerisinde Bilgi Yönetimine Katılım	185
Şekil 52 : Üç Kritik Rekabet Faktörü	187

GİRİŞ

İşletme biliminde özellikle son yıllarda önemini artıran konulardan biri de firmaların sahip olduğu soyut değerlerdir (intangible values). Bu değerler, bilançoda görünmemesine ve somut olarak var olmamasına rağmen şirketin varlığını sürdürmesinde ve son yıllarda artan rekabet çabalarında etkin olarak kullanılmaktadır. Özellikle, “personel yönetimi” yaklaşımından “insan kaynakları yönetimi” yaklaşımına geçişle birlikte önem kazanan “entelektüel sermaye” kavramının günümüze yansımalarından birisi de “bilgi yönetimi”dir. Entelektüel sermaye yaklaşımının özünde “örgütlerin sahip olduğu bilgiye ve bilgi kaynaklarına önem verme” fikri yatmaktadır. Dolayısıyla son yıllarda bilgi işletmeler için stratejik bir kaynak haline gelmiş ve rekabet çabalarında stratejik bir girdi haline gelmiştir. Bu anlamda sahip olunan bilgiyi işletme amaçları bağlamında yönetmek ve kullanmak önemli bir çaba olarak önümüze çıkmaktadır.

Son yıllarda işletme literatüründe yapılan bir çok çalışma (Nonaka ve Takeuchi, 1993; Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002; Devanport ve Prusak, 2002; Wigg, 1997; Tiwana, 2003; Zack, 1999; Soo v.d., 2002; O’Dell, Grayson ve Essadies, 2002) bilgi yönetimi ve ilgili konulara odaklanmış ve örgütlerde bilgi ve bilginin yönetimi konuları teorikte ve pratikte sıkça bahsedilen bir konu olmuştur. Çalışmanın konusunu oluşturan bilgi yönetimi, işletme için değerli olan bilginin bulunması, elde edilmesi, sınıflandırılması, depolanması ve paylaşılmasını içeren bir süreçtir. Bu süreçler ise teknoloji, kültür ve örgütsel düzenlemelere bağlı olarak gelişmektedir. Çalışma kapsamında daha spesifik olarak ele alınan soru “bilgi yönetimi uygulamalarının, işletmenin rekabet çabalarına nasıl bir katkı sağladığı”dır.

Bu çerçevede araştırmanın amacı “işletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarını ayrıntılı olarak ortaya koymak ve bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına katkılarını analiz etmek”tir. Araştırma süresince kritik kavram olarak bilgi (knowledge) kavramı incelenecek ve bilginin işletmeler için önemli bir kaynak olduğu yaklaşımı benimsenecektir. Bu anlamda çalışmada bilgi kelimesi; “örgütlerin ve çalışanlarının sahip olduğu, süreçlere ve ürünlere değer katacak şekilde kullanılabilen geliştirilmiş enformasyon” olarak kabul edilmiştir. Burada enformasyon ise nesnelere yada olaylar hakkındaki tanımlamalardır. Bu tanımlamaların bilişsel süreçlerden geçerek bir amaç için kullanılması “bilgi”yi ortaya çıkarmaktadır.

Yönetim literatürüne yeni giren bir konu olan bilgi yönetimi kavramının ülkemizde ayrıntılı olarak incelenmemiş olması ve pratikte de henüz gelişme aşamasında olması, araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Yine bu araştırma kapsamında Türkiye’deki işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarının detaylı bir şekilde ortaya konması, ülkemizde bu konuda literatürün oluşmasına destek olacaktır. Bu çalışmanın bilgi yönetimi alanında çalışmak isteyen araştırmacılara yol göstermek ve Türkiye’de bilgi yönetimi literatürünün genişlemesine katkıda bulunmak açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

Bu kısımda çalışma boyunca benimsenen bazı yaklaşımlardan söz etmek de yararlı olacaktır. Bilgi yönetimi çerçevesinde, bilgi ve bilginin yönetimine ilişkin tüm işleyiş ve süreçlerde temel rol insana aittir. Şayet bu çalışmanın konusu enformasyon yönetimi olsaydı temel rolün teknolojilere ait olduğunu iddia etmek mümkündür. Ancak enformasyonun bilgi haline gelmesinde ve daha da önemlisi örgüt için değer yaratacak şekilde kullanılmasında en önemli rol insana aittir.

Yine araştırmanın yöntemi açısından benimsenen yaklaşımdan bahsedecek olursak; bilgi, bilginin oluşumu, bilgini yönetimi gibi başlıkların altında yer alan konuların örgütler bağlamında incelenmesinde nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. “Tam ölçülebilirlik” ilkesinden yola çıkan pozitivist yaklaşımın çalışma açısından uygun olup olmayacağı tartışılmış ve “çalışma sonuçlarının bilimsel katkı üretme” amacı temelinde nitel araştırma yaklaşımının kullanılmasının daha uygun olacağı kanısına varılmıştır. Singh ve Singh (2002)’in çalışmalarında, örgüt teorisinin güncel konuları/sorunları olan yaratıcılık teorisi, yenilikçilik, değişim yönetimi, dışsal

sistemlerle ilişkiler, örgütsel liderlik, güç ve politika gibi unsurların pozitivist yaklaşımla anlaşılmasının zor olduğu vurgulanmaktadır. Yine bilgi yönetimine ilişkin literatürde sıkça vurgulanan konu, bilgi yönetimine ilişkin süreçlerin her bir örgüte göre farklı olabileceğidir. Bilgi yönetimi uygulamalarının, Toplam Kalite Yönetimi gibi evrensel bir yönetim yaklaşımının taşıdığı “her örgüt için uygulanabilir/adapte edilebilir” özelliğini taşımadığını söylemek mümkündür.

Burada, araştırma boyunca ortaya çıkan bazı kısıtlardan da bahsetmek mümkündür. Bilgi yönetimi literatürünün 1990’larda ortaya çıkması ve gelişmekte olan bir literatür olmasından dolayı teorik kısmın oluşturulmasında araştırmacının tercihleri etkili olmuştur. Literatürde bilgi yönetimine, bilgi yönetimi yaklaşımlarına, süreçlerine, uygulamalarına ve çıktılara dair net bir çerçevenin olmaması, bu konulardaki alternatif yaklaşımlardan uygun görülenlerin benimsenmesine yol açmıştır. Bir diğer kısıt ise dünyada ve Türkiye’de, bilgi yönetimi uygulamalarının sonuçlarının değerlemesine ilişkin yöntemlerin yeterince gelişmemiş olmasıdır. Bu noktada “bilgi yönetiminin rekabet avantajına katkıları” örnek olay incelemesinde elde edilen bulgulara bağlı olarak yapılan analizle ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde karşılaşılan diğer kısıt ise, bilgi yönetimi uygulamalarının Türkiye’de yaygın olmaması ve bilgi yönetiminin farklı işletmelerde farklı seviyelerde uygulanması sebebiyle “birden çok işletmenin uygulamalarını karşılaştırma”nın zorlaşmasıdır.

Araştırmanın içeriğine bakıldığında; çalışmanın birinci bölümünde bilgi kavramı işletme literatürü temelinde ayrıntılı olarak açıklanmış ve işletmeler için dönemler itibarıyla ne anlama geldiği ortaya konulmuştur. Yine aynı bölümde yönetim ve ekonomi teorisi içerisinde bilgi kavramının gelişimi evreler halinde incelenmiştir. Bilgi kavramı ile ilgili ayrıntılı tanımlamalar ve açıklamalardan sonra bilgi yönetimi kavramı irdelenmiş ve ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

İkinci bölümde öncelikle bilgi yönetimi literatüründe gelişen farklı yaklaşımlar tanıtılmıştır. Yine bu bölüm içerisinde bilgi yönetimine ilişkin temel unsurlar, bilgi yönetimini destekleme yolları ve örgütlerde bilgi yönetimi yapısının kurulması incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise, bilgi yönetimi ve rekabet teorisini bir potaya sokularak öncelikle rekabet ve rekabet avantajı kavramları tanıtılmış ve bilgi yönetimi

uygulamalarının rekabet avantajına yapabileceği katkılar analiz edilmiştir. Üçüncü bölümde ayrıca bu çalışmada benimsenen yaklaşımlar temelinde, bilgi yönetimi uygulamalarıyla rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi açıklayan bir model sunulmuştur.

Son bölümde ise bir örnek olay çalışması yer almaktadır. Bu bölümde Siemens Business Services (SBS) Türkiye’de gerçekleştirilen araştırmanın bulgularına yer verilerek, bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına katkılarına ilişkin sonuçları araştırmanın modeli esas alınarak ortaya konulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ VE BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMLARI

I. BİLGİ KAVRAMI VE TÜRLERİ

“İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları: Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği” adını taşıyan çalışmanın bu bölümünde bilgi ve bilgi yönetimi kavramları açıklanacaktır. Ayrıca çalışma boyunca sıkça kullanılan bazı temel kavramlara da yer verilecek ve bu kavramların çalışma bağlamında hangi anlamda kullanıldıkları ortaya konulacaktır.

A) BİLGİ KAVRAMI

Bilgi genel kullanımıyla; insanların diğer varlıkları tanıyabilmesini sağlayan ve o varlıklarla olan etkileşiminden ortaya çıkan değerdir. Bilgi bu yönüyle, bir bütün olarak insanlık ile diğer varlıklar arasındaki etkileşimden doğan ve insanlığın kendisiyle beraber bu varlıkları tanıyabilme düzeyini temsil etmektedir. Bilgi, insana “bilme” ayrıcalığını verdiği gibi diğer varlıkları da bilinebilir kılmaktadır. İlk çağlardan bu yana felsefe ve din gibi evrensel ve köklü olgular içerisinde sürekli irdelenen “bilgi” ve “bilinebilirliğin sınırları” insanlar için hep esrarlı bir bölge olarak kalmış ve bu esrar insanlık tarihinde “bilim”in gelişmesinin en önemli kaynağı olagelmıştır.

İnsanlığın çevresini, doğayı ve evreni anlama ve tanımlama çabaları temelinde geliştirdiği bilişsel süreçler bilgiyi neticelendirmiştir. Bilginin insan hayatını şekillendirmesiyle bir takım teknik ve metotların ortaya çıktığı söylenebilir. Özellikle insanlığın ekonomik faaliyetlerini şekillendiren yöntem ve araçlar bu süreçte gelişmiştir ve hala evrimine devam etmektedir. Paranın kullanılmaya başlanılmasından ticaretin yaygınlaşmasını sağlayan yöntemlere, makinelerin üretimde kullanılmasından yeni yönetim metotlarına ilişkin bilgilerin geliştirilmesine kadar genişletilebilecek olan örnekler bilginin kendi evrimine ilişkin ipuçları sunabilir.

Bilgi kavramı, insanların günlük hayatlarında sıkça başvurdukları ve kullandıkları bir kaynak olmanın yanı sıra, bilimin de temelini oluşturmaktadır. Bilgi

kavramı konusunda felsefi açıdan yapılan tartışmalara bakıldığında; bilgi/bilmenin kaynağında “neden”leri ortaya çıkarmanın olduğu varsayılır. Aristoteles’in kurucusu olduğu klasik mantık (tümdengelsel yaklaşım) ve Francis Bacon’la başlayan tümevarımsal bir mantık aslında nesnelere hakkındaki “bilme”lerimizin kaynağını açıklamaya ve doğrulamaya yöneliktir. Yine K.Popper insanların doğuştan bilgilere sahip olduğunu, bunlardan yanlış olanları “deneme-eleme” oluyla terk ettiğinden bahsettiği bilgi tartışmalarına yer vermiştir (Hacıkadıroğlu, 1985; 107-113).

Ayrıca bilgi ve bilim aynı zamanda insanların yaşamını kolaylaştıran bir araç olarak da düşünüldüğü gibi iktidarın varlığını sürdürmesinin bir aracı olarak da görülmüştür. Habermas (1997) “İdeoloji Olarak Teknik ve Bilim” adlı kitabında bu durumu şu şekilde açıklar (Habermas 1997; 37):

“Bilimsel açıdan kavranmış ve zapt edilmiş olarak doğa, bireylerin yaşamlarını sağlayan ve iyileştiren ve aynı zamanda onları aygıtın efendilerine tabi kılan teknik üretim ve yıkım aygıtında yeniden görünür; rasyonel hiyerarşi toplumsal hiyerarşiyle böyle kaynaşır.”

Bilgi kelimesinin ne anlama geldiği ve neyin bilinip neyin bilinemediği, rasyonel bilginin ne olması gerektiği gibi konular geçmişten günümüze sorgulandığı gibi gelecekte de sorgulanmaya devam edecektir. Bilgi kelimesi hakkında farklı tanımlar olmasına karşın aşağıdaki tanımlar bilgi yönetimi kavramının açığa kavuşturulması açısından önem arz etmektedir.

“Bilgi” kavramı yıllardır araştırmacıların ve akademisyenlerin ilgi odağı olmayı başarmıştır. Özellikle filozofların “bilgi”ye özel önem göstermelerinin yanı sıra son yıllarda işletme ve ekonomi bilimciler de bu kavram üzerinde odaklanmışlar ve “bilgi ekonomisi”, “bilgi toplumu”, “bilgi işçileri”, “bilgi temelli ekonomi”, “bilgi temelli örgüt” gibi kavramlar literatüre girmiştir. Nonaka ve Takeuchi, “Bilginin ne olduğu” sorusunun, Yunan filozoflarının yapmış oldukları tartışmalardan günümüze kadar sürdüğünü ve kavramın ilk olarak Plato tarafından “ispatlanmış gerçek inanışlar” olarak tanımlanarak bugüne kadar pek çok farklı tanımının yapıldığını belirtmişlerdir (Nonaka, Takeuchi, 1995; 21).

Bilgi, 1990’lı yıllardan bu yana işletme yönetimi ve ekonomi alanında gerek akademisyenlerin gerekse uygulayıcıların en çok kullandığı kelimelerden biri olmuştur. Drucker (1993), bilgi temelli bir topluma doğru hızlı bir geçişin yaşandığını ifade

ederek, bilgi kelimesini bu toplumun karakteristiklerini karşılayacak bir referans olarak vermiştir.

Genel anlamda bilgi konusunda yukarıda verilen tanımların yanı sıra işletme ve ekonomi literatüründe yer alan bilgi tanımlarına bakmakta fayda vardır.

Nonaka bilgi tanımlamasında şu ifadeyi kullanmıştır(Gao vd., 2002; 7):

“doğruluğu kanıtlanmış gerçek ve ustalıklar, bireysel inanış ve ustalıkların gerçeğe ulaşma yolunda doğruluklarının kanıtlandığı dinamik bir insani süreç”.

Beijerse, bilgiyi insanın varoluşunun bazı temel ihtiyaçlarından oluştuğunu ifade etmiştir. Yazar bu durumu açıklarken bilgiyi, insanın çevresindeki belirsizliği giderme çabalarındaki temel girdi olarak kabul eder. (Beijerse 1999; p.99)

Bilgi; problem çözmeye dönük organize enformasyon olarak tanımlanmaktadır. (Baran, 2002; 5). Collins' English Dictionary ise bilgiyi şöyle tanımlar; bilgi, bireylerce bilinen olgular, kanılar ve deneyimlerdir.(Baker, Baker, 1997; 63) Burada kullanılacak enformasyonun işe yarar olması ön şart olarak ortaya çıkmaktadır. Buradan olarak, bilgi haline dönüştürülmüş olan enformasyon o an karşılaşılan ihtiyaca cevap verebilmeli ya da problemi çözmeye yardımcı olabilmelidir. Wigg bilginin inanışlar ve gerçekler, kavramlar ve bakış açıları, usuller ve metodolojiler ile yargılar ve beklentilerden oluştuğunu ifade etmektedir. (Baran, 20002; 6)

Davenport ve Prusak bilgiyi tanımlarken; “belli bir düzen içerisindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilerek değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir.” ifadesini kullanmışlardır. (Davenport, Prusak, 2001; 27)

Bilgi Yönetimi teorisinin önemli isimlerinden olan Karl M Wigg (1997; 6) bilginin anlamından çok stratejik rolünü öne çıkarmış ve bilginin işletme/girişimci başarısında temel faktör olduğunu belirtmiştir. Wigg'e göre bilgi; örgütün akıllıca yönetilmesini mümkün kılan pratik know-how, anlayış ve öngörülerin tümüdür(Baker, Baker, 1997; 64).

Bilgi, belli bir süreçten geçmiş veriler olarak tanımlanabilir. İşletmeler için bilgi; müşteriler, ürünler, süreçler, hatalar ve başarılar hakkında sahip olunan

enformasyondur(Bollenger, Smith, 2001; p. 9). Bilgi enformasyonun uzmanlık, bağlam, yorum ve düşüncelerden etkilenmiş halidir(Gottschalk, 1999; 203).

Diğer bir tanımla bilgi; yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek ve içselleştirmek için bir ortam ve çerçeve sağlayan, yerleşik tecrübe, değerler, sözel enformasyon, uzmanlık ve sezginin karışımı olarak tanımlanmaktadır(Tiwana, 2003; 18).

Bilgi; örgütlerde yönetimin değişik fonksiyonlarında kullanılmak için belirli bir süreçten geçen verilerden elde edilir(Martin, Powell, 1992; 10). Bilginin elde edilmesinde belirli bir sıra vardır. Sırasıyla imgelerden veriler, verilerden enformasyon, enformasyondan da bilgi elde edilir. (Catherine, Clarke, 2000; 207).

Diğer anlamıyla bilgi, insanların etrafında gerçekleşen olayları tam ve doğru olarak anlamasını sağlayan kişiselleştirilmiş enformasyondur(Barutçugil, 10). Bu anlamda bilgi enformasyondan elde edilen bir birikim olarak da düşünülebilir. Burada önemli olan doğru enformasyonun kullanılması sonucu bu enformasyonun yararlı bilgiye dönüştürülmesidir.

Coulson-Thomas'a (1997; 15) göre bilginin bir çok şekli vardır. Örneğin bir işletme için davranışlar, yayınlar, değerler, teoriler, sebepler, süreçler, politikalar, öncelikler, kurallar, olaylar, yaklaşımlar, araçlar, ilişkiler ve olasılıkların hepsi bilginin farklı formlarıdır.

Yukarıdaki tanımlar incelendiğinde bilgi tanımlarında öne çıkan ortak noktalar:

- Nesnelere yada olaylar hakkındaki nitelikli enformasyondur,
- Bilgi belirli deneyimler sonucu kazanılır,
- İşletmeler için fayda sağlar,
- Örgüt içerisinde açık yada örtük olarak bulunabilir.

Bu tanımlardan ve ortak noktalardan yola çıkarak işletme teorisi içerisinde bilgi kavramı için şöyle bir tanım ortaya çıkabilir:

Bilgi, örgüt içerisinde yada çevresinden elde edilen enformasyonlara bağlı olarak çalışanların tecrübeleri ve bilişsel faaliyetleri sonucu ortaya çıkan, örgütsel

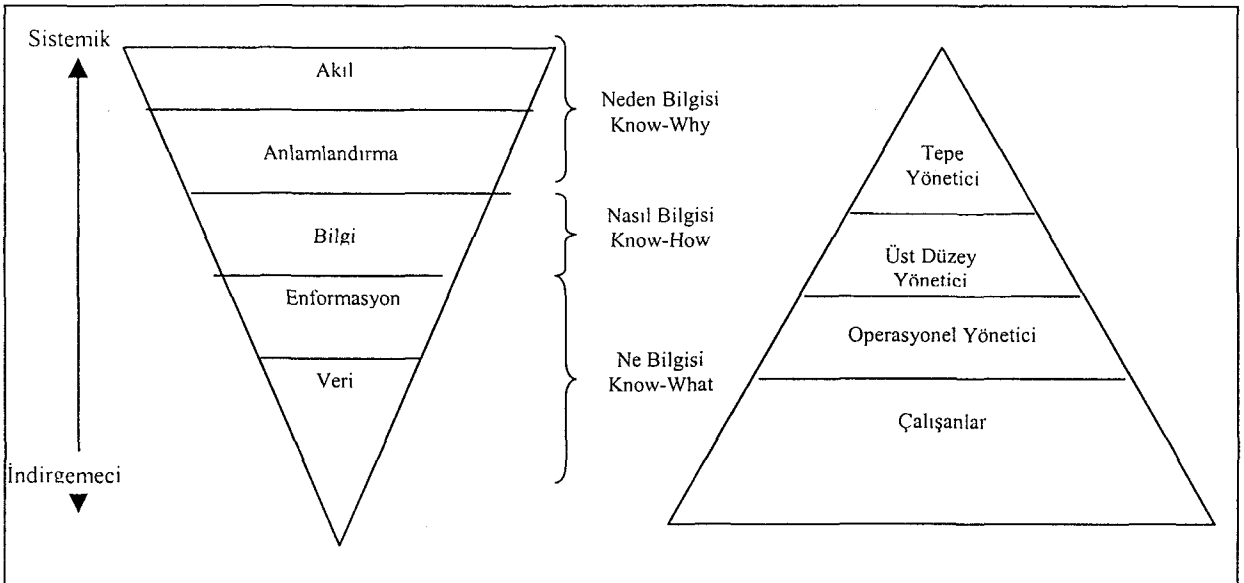
problemlerin çözümünde yada değer yaratılmasında kullanılan, işletmeye fayda sağlayacak kavrayışlardır.

B) BİLGİ HİYERARŞİSİ

Bilginin elde edilmesinde ve oluşmasında belirli bir hiyerarşi takip edilmektedir. Davenport ve Prusak(1998) bilginin enformasyondan, enformasyonun da verilerden elde edildiğini ifade etmişlerdir. Bilgi; veri ve enformasyon basamaklarından sonra ortaya çıkmaktadır. Veriler anlamlı bir şekilde birleşerek enformasyona dönüşmektedir. Bilgi ise enformasyonun bir amaca yönelik olarak kullanılmasıyla ortaya çıkar. Bu aşamada ise akıl diyebileceğimiz, davranış ve tepki üreten bir unsur karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla akıl, elde edilen bilginin bir amaca yönelik olarak kullanılmasını açıklamaktadır.

Bilgi hiyerarşisi hakkında bu temel bilgilerden sonra aşağıda kısaca bu hiyerarşi içerisinde yer alan veri, enformasyon ve bilgi kavramlarına yer verilecektir. Şekil 1'de bilgi hiyerarşinin temel basamakları ve basamakların karşılık geldiği fonksiyonlar görülmektedir. Bilginin kendi sıralamasının yanı sıra şekilde görüldüğü gibi, örgüt içerisinde bilginin çeşitli basamaklarıyla çalışanlar ve yönetim seviyeleriyle yakın bir ilişki vardır. örgütsel yönetimin üst basamaklarına çıkıldığında bilginin yapısının daha sistemik ve sezgilere/ustalığa/akla bağlı hale geldiği görülmektedir.

Şekil 1 : Bilginin Basamakları ve Örgüt İlişkisi



Kaynak : Laszlo, Laszlo, 2002 ; 405'dan uyarlanmıştır.

Bilgi hiyerarşisinin alt basamakların bilgi indirgemeci bir nitelikte ortaya çıkmaktadır. Bu düzeyde bilgi bir nesne yada olay hakkında kaniya varabilecek kadar etkili olmayan bir niteliktedir. Bilginin daha sistemik nitelikte olduğu akıl düzeyine çıktığında, sadece bir nesne ve olay hakkında değil bunlar arasındaki ilişkileri de görebilecek bir nitelik kazanmaktadır. Dolayısıyla bu basamakta bilgi nesnelere ve olaylar hakkındaki bütüncül bir yaklaşımı yansıtmaktadır.

Veri : Bilgi hiyerarşisinin oluşmasında ilk basamak olarak kabul edilebilecek unsur veridir. Veriler bir araya gelerek enformasyonu oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda veri bilgiye giden merdivenin ilk basamağını oluşturmaktadır.

Veriler bir veya bir dizi işaretin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Verinin kaynağında işaret ve karakterler bulunmaktadır. Ancak veriler kendi başlarına bir anlam ifade etmezler. Bir örgüt ile ilgili olarak ifade etmek gerekirse veri; örgüt ve çevresindeki koşullarla ilgili gerçeklerin kişilerin anlayabilecekleri bir düzene sokulmamış, “ham” halindedir.(Dervişoğlu, 2001; 12) Bu haliyle veriler kendi başlarına bir fonksiyon üstlenemezler ancak enformasyonun veya bilginin varolması verilerin varlığına bağlıdır.

Veriler Şekil 1’de görüldüğü gibi örgüt içerisinde daha çok alt kademe çalışanlarca kullanılan ve katma değer yaratma kapasitesi düşük olan bir basamaktır. Örgüt için verilerden meydana gelen enformasyonun katma değeri daha yüksek olacak ve bu değer hiyerarşinin üst basamaklarına göre artacaktır.

Enformasyon: Enformasyon Şekil 1’de de görüldüğü gibi bilgi hiyerarşisi içerisinde bilginin altında, verinin üstünde yer almaktadır. Ancak veriler dağınık bir yapıya sahipken, enformasyon söz konusu olduğunda biçimlendirme, düzenleme, belli bir amaca hizmet etme, yarar sağlama durumları ile karşılaşırlar.

Enformasyon özellikle işletmelerin operasyonel yönetim seviyeleriyle yakından ilişkilidir. Bir işletme faaliyetlerini sürdürürken enformasyon yardımıyla rutin faaliyetlerini gerçekleştirmektedir. Bir banka örnek olarak alındığında; bankanın günlük faaliyetlerinin (hesap açma-kapama, tahsilatlar, krediler, döviz işlemleri, işlem tarifeleri vs) belirli enformasyonlara bağlı olarak yapıldığı görülmektedir. Bankanın tüm şubeleri bu belirli enformasyonu kullanarak rutin faaliyetlerini yürütmektedirler. Ancak banka bir bütün olarak stratejilerini oluştururken sadece bu enformasyonlara değil, bir bütün olarak banka şubelerinin faaliyetlerine ait enformasyonlar temelinde tecrübeye, sezgiye,

öngörüye ve uzmanlığa da ihtiyaç duyacaktır. Bu durum ise bilginin bireysel karakteristiklere (tecrübe, eğitim, sezgi, inanç vs.) bağlı olarak ortaya çıktığına işaret etmektedir.

Enformasyon bu yönüyle firmanın rutin faaliyetlerini sürdürmesi açısından önem kazanmakta ve mekanik olarak tasarlanmış süreçlerin tamamlanmasında rol üstlenmektedir.

Davenport ve Prusak'a göre verilere çeşitli yöntemlerle değer eklenmesi sonucu enformasyon oluşmaktadır. Bunlardan öne çıkanlar şunlardır:

- Amaca yönelme : verilerin hangi amaç için toplandığının bilinmesi,
- Kategorize etme : verilerin temel bileşenlerinin neler olduğunu belirleme,
- Hesaplama : verilerin istatistiksel olarak analiz edilebilmesi,
- Düzeltme : verilerin hatalardan ayıklanmış olması,
- Özetleme : verilerin kısa ve yararlı şekilde özetlenmiş olmasını ifade etmektedir (Davenport ve Prusak, 2001; 25).

Bu aşamalardan geçen veriler işletme içinde yararlı olarak kullanılabilir enformasyonlar haline gelmektedir.

Bilgi : Bilginin daha önce detaylı olarak tanımlanmasına karşın burada “enformasyonun örgüt için değer yaratacak yapıya dönüşmüş hali” olarak hatırlamak yararlı olacaktır. Veri ve enformasyon basamaklarından sonra yer alan ve bu alt basamaklardan beslenen bilgi, örgüt içerisinde yerleşik olan iş yapma biçimlerini karşıladığı gibi örgütün faaliyetleri esnasında değer yaratacak içsel ve dışsal diğer bilgileri de ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütler açısından bilgiler üç temel kaynaktan toplanırlar; bireylerde, örgütsel süreçlerde, örgütün çevresinde. Bilgi bu üç kaynaktan bulunabileceğinden örgütler bilgiye ilişkin yaklaşımlarını belirlerken bu üç noktayı da göz önünde bulundurmalıdır.

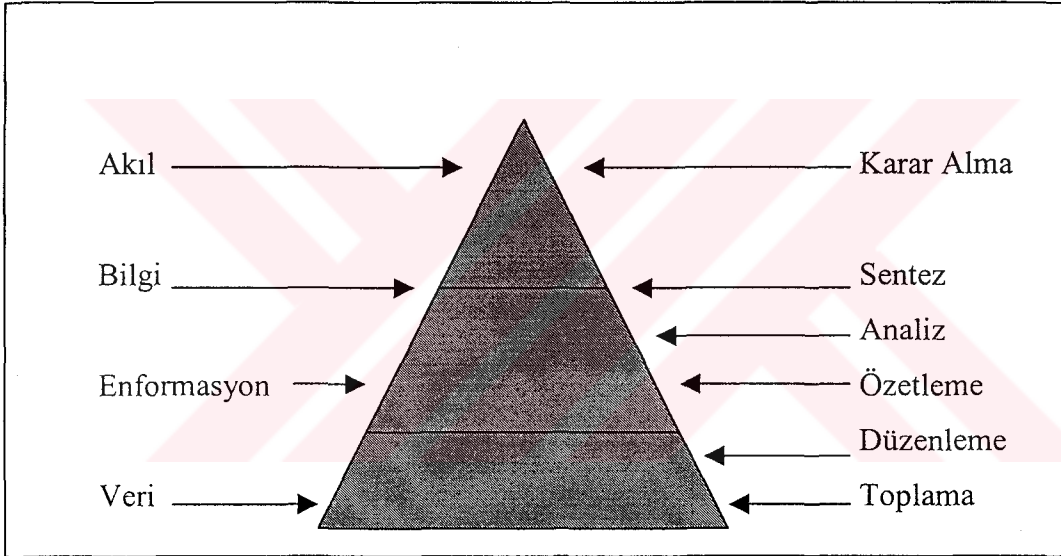
Bilgi, anlam piramidi ve bilgi hiyerarşisi şekillerinde de açıklandığı gibi enformasyon üzerine bina edilmekte ve bu süreçte bireye ait bilişsel yetenekler devreye girmektedir. Davenport ve Prusak'a göre enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi, aşağıdaki aşamaların gerçekleştirilmesiyle mümkündür:

- Karşılaştırma : Duruma ilişkin enformasyon ile bildiğimiz diğer durumlara ilişkin enformasyonlar arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesi,

- Sonuçlar : Enformasyonun kararlar üzerinde ne gibi etkilerinin olduğunun bilinmesi,
- Bağlantılar : Bu bilgi parçası ile diğerleri arasında nasıl bir ilişki olduğunun ortaya konması,
- Konuşmalar : Diğer alıŐanların bu enformasyon hakkındaki düŐüncelerinin öğrenilmesi (Davenport ve Prusak, 2001; 25).

Bilgi bu aşamaların bireyler tarafından gerçekleştirilmesiyle bağlama zėu olarak ortaya çıkabilmektedir. Ancak ortaya çıkan bu bilginin temelinde enformasyonlar, enformasyonun temelinde de verilerin olduğu görülmektedir.

Şekil 2 : Bilgi Hiyerarşisi



Kaynak : Barutçugil, 2001; 60

Şekil 2’de grldėėu gibi bilgi hiyerarşisi kendi içinde veri, enformasyon, bilgi ve akıl Şeklinde sıralanırken teknik ve bilişsel eylemler de; toplama, düzenleme, özetleme, analiz, sentez ve karar alma Şeklinde sıralanmaktadır. Veriden akla kadar geçen süreçte zihinsel bir takım faaliyetler sürmektedir. Bu süreçte elde edilen veriler toplanmakta, düzenlenmekte ve anlamlı bir topluluk haline getirilmektedir. Sonrasında özetlenerek analiz edilmekte ve sentezlenerek bilgi haline gelmektedir. Son olarak bilgi haline gelen enformasyon karar alma aşamasını tamamlayarak akıl haline dnmektedir.

Bilgi hiyerarşisinin basamakları hakkında Türkçe’ye bakıldığında “data” kelimesinin “veri” olarak, İngilizce “information” kelimesinin Türkçe’ye bilgi olarak

çevrildiği görülmektedir. Ancak information kelimesini enformasyon kelimesini karşılamaktadır. Bilgi sözcüğünün İngilizce karşılığı ise “knowledge”dir. Dolayısıyla bilgi toplumu, bilgi çağı gibi sıkça kullanılan kelimenin karşılığı enformasyon toplumu ve enformasyon çağı olmalıdır.

Bazı araştırmacılar information ve knowledge kelimelerinin köklerine inerek kavram analizini yapmışlar ve enformasyonun İngilizce’de “to inform” (bilgi vermek) fiilinden türediğini belirtmişlerdir. Knowledge kelimesinin karşılığı olarak kabul ettiğimiz bilgi ise İngilizce “to know” (bilmek) fiilinden türetilip enformasyona sahip olma, enformasyonun içselleştirilmesi durumunu ifade etmektedir (Dervişoğlu 2001; 15). Dolayısıyla bilgi içerisinde enformasyonu barındırmaktadır. Ancak bu enformasyon kullanıcısı tarafından içselleştirilmiş durumdadır.

C) BİLGİ TÜRLERİ

Bilgiyi verilerden seçilen enformasyonun yarar sağlayacak biçimde düzenlenmesi olarak kabul ettiğimizde; bu bilginin ortaya çıkış ve kullanımı açısından farklılıklar oluşabilmektedir. Örgütler için bir çok tip bilgiden söz edilebilir. Ancak bu çalışmada esas alınan ve genel kabul gören biçimde bilgiyi sınıflamakta yarar vardır.

Örgütlerde, sahip olunan enformasyondan ortaya çıkan bilgi her zaman paylaşılamaz. İşletmelerde yöneticiler tarafından ortaya çıkarılabilen ve çeşitli şekillerde paylaşılabilen bilginin yanı sıra paylaşılması oldukça zor olan bilgi türü de mevcuttur. Dolayısıyla çoğu örgüt için iki tip bilgiden söz edilebilir:

1. Açık Bilgi

Açık (explicit) bilgi denince akla ilk gelen, herkesin herhangi bir fark yaşamadan erişebileceği bilgi türü gelmektedir. Açık bilgi, kelimeler veya rakamlardan meydana gelmektedir. Yani açık bilgi işletmeler açısından kolaylıkla elde edilebilir niteliktedir. Bunlar her firmanın ulaşabileceği bilgilerdir¹. Açık bilgi formal yapıda sistematik olarak paylaşılabilir (Nonaka ve Takeuchi, 1995 ; 59) Bir örgüt için mevcut pazar koşulları, rakiplerin pazar payları, bilanço ve diğer finansal tablolar, örgüt el kitapları gibi unsurlar açık bilgiyi karşılamaktadır. Bu bilgilere hemen herkes kolaylıkla ulaşabilmekte ve kolaylıkla bir başkasına aktarabilmektedir. Örgüt içerisinde hazırlanan

¹<http://www.managementfirst.com/articles/business.htm>

bir çok raporda bu sınıfa girmektedir. Bu raporların hazırlanma sürecinde sahip olunan enformasyon bilişsel süreçlerden geçerek açık bilgiye dönüşmektedir.

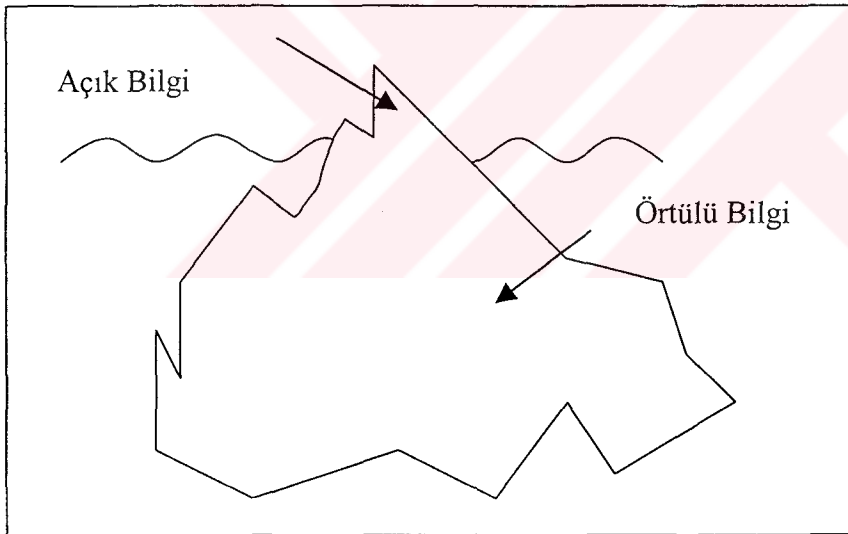
2. Örtük Bilgi

Örtülü yada diğer kullanımıyla örtük (tacit) bilgi, kolayca erişilemeyen, bireye ve süreçlere özel bir bilgidir. Örtük bilgi bireye özgüdür ve bağlamsaldır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; 59). Bu yüzden bu tür bilginin açıklanması, formüle edilmesi ve paylaşılması zordur. Açık bilgi “nesnenin kendisini bilmeyi” karşılarken örtük bilgi “nasıl olduğu” bilgisini sunmaktadır (Lubit, 2001; 166). Bu bilgi türünün paylaşılması açık bilgiye oranla zordur. Önsezi ve kavrama bu tür bilgiye dahil edilebilir. Örtük bilginin iki türünden söz edilebilir:

Teknik: Know-how olarak bilinen beceri veya ustalık bu bilgiyi karşılamaktadır.

Bilişsel: İnançlar, idealler, sezgiler ve değerlerden oluşur.

Şekil 3 : Açık Bilginin Iceberg Özelliği



Kaynak : Beijerse, 1999; s100

Şekil 3’de de görüldüğü gibi çoğu örgütte açık bilgi, örtülü bilginin çok az bir kısmını temsil eder. Çünkü örgütlerin bilgi varlıklarının bir çoğu çalışanların beyinlerinde yer almaktadır. Bu nedenle bir örgütteki tüm bilgi varlığının ancak çok az bir kısmı erişilebilir ve paylaşılabilir durumdadır. Bir buz dağının üst kısmını temsil eden açık bilgi örtülü bilgiye göre çok küçük bir oranda elde edilebilir ve paylaşılabilir. Örtülü bilgi ise bazı yetenekler çerçevesinde oluşur. Örtük bilgi uzmanlık, geleceğe dair

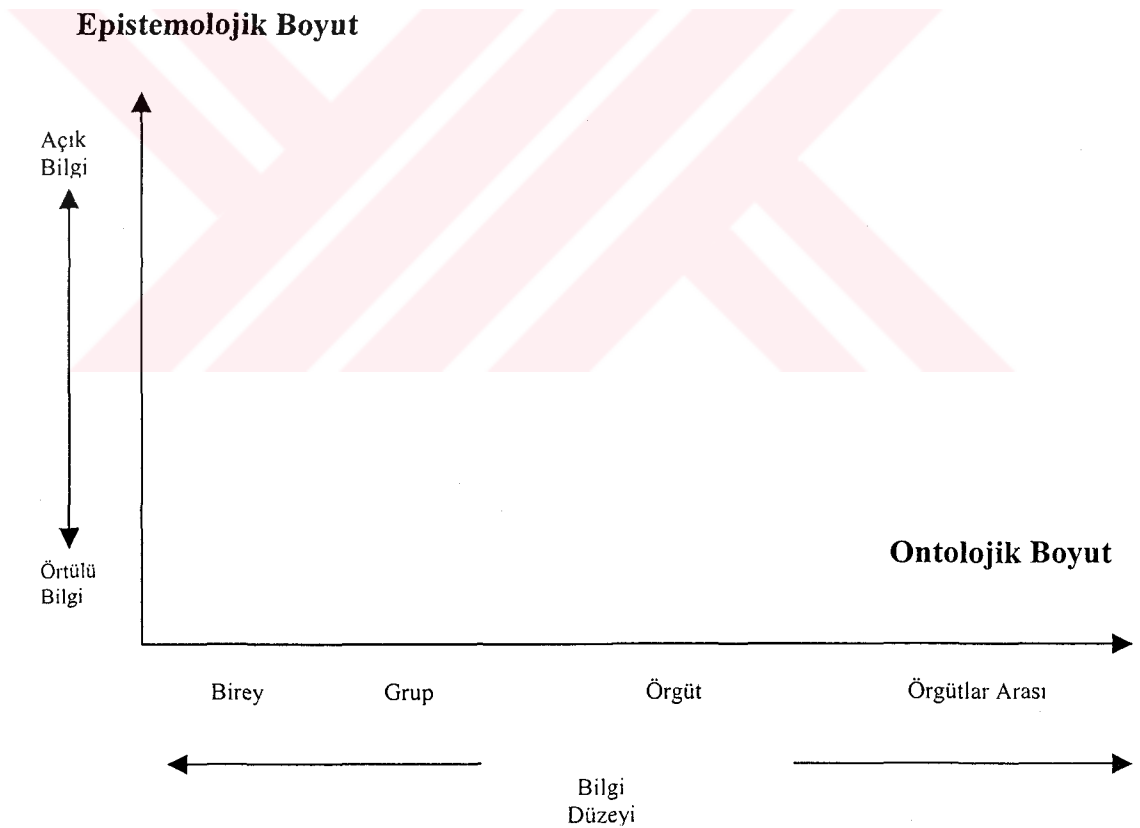
önseziler, tecrübeye dayalı stratejiler gibi daha çok bireylere özel bilgilerdir. Bu nedenle açıklanarak ortaya çıkarılması ve paylaşılması güçtür.

3. Açık ve Örtük Bilgi Arasındaki İlişkisi

Bir çok çalışmada belirtildiği gibi işletmelerde açık ve örtük bilginin varlığı söz konusudur. Bu bilgi türlerine “bilgi yaratılması” temelinde bakıldığında iki temel boyut karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutlar “ontolojik” ve “epistemolojik” boyutlardır.

Nonaka ve Takeuchi (1995), bilginin yaratılması ile ilgili çalışmalarının temelini oluşturan iki boyutu ortaya koymuşlardır: Epistemolojik Boyut ; bu boyut örtülü ve açık bilgi ayırımını yapmaktadır. Ontolojik Boyut ise birey, grup, örgüt ve örgütler arası ayırımının yapıldığı boyuttur.

Şekil 4 : Bilgi Yaratma Sürecinin İki Boyutu



Kaynak : Nonaka, Takeuchi, , 1995; 57

Ontolojik boyut bireysel, grup ve örgütsel seviyedeki öğrenmeye işaret ederken epistemolojik boyut ise bilginin iki tipi olan açık ve örtülü bilgiye vurgu yapmaktadır (Pablos 2002; 52).

Epistemolojik boyut, bilginin kolayca paylaşılabılır olup olmadığına göre ayrımı yapılan örtük ve açık bilgiye işaret etmektedir. Açık bilginin gruplar ve örgütler arası paylaşımı mümkün olurken, örtük bilgi daha çok bireyler arasındaki etkileşimle ortaya çıkabilmekte ve paylaşılabilir. Örtük bilgi öznedir ve başkalarına aktarılması oldukça zordur. Buna karşılık açık bilgi ise başkalarına kolayca aktarılabilir bir yapıya sahiptir. Bir birey iki türlü bilgiye de sahiptir. Örtülü ve açık bilgi ayrımı şu şekilde yapılabilir. Bir televizyon için kullanım kılavuzu mevcuttur ve hemen herkes bir eğitim veya deneyim gereksiz bu kılavuz yoluyla televizyonun fonksiyonlarını etkin olarak kullanabilir. Burada bilginin açık olmasından söz edilmektedir. Bunun yanında daha önce bisiklet kullanmamış birine “bisiklete binme” eyleminin öğretilmeye çalışıldığını kabul edersek; öğretici kendi bisiklet kullanma bilgisi yazılı veya sözlü olarak aktarsa yada uygulamalı olarak gösterse dahi “denge” konusundaki sahip olduğu bilgiyi bir başkasına aktarması kolay değildir. Bu da bilginin örtülü olan formuna örnektir.

Ontolojik boyut; bilgiyi yaratan farklı seviyelerdeki varlıklarla ilgilidir. Bu “farklı seviyedeki varlıklar” ifadesiyle anlatılmak istenen; bilginin bireyler, gruplar, örgütler ve örgütler arası seviyede nasıl yaratıldığı ve yayıldığıdır. Ontolojik boyutta bilgi yaratılması ile ilgili düzeyleri incelerken Nonaka ve Takeuchi, temelde bilginin yalnızca bireylerce yaratılabileceği görüşünü desteklemektedirler. Ancak bireylerce yaratılan bu bilginin örgüt içinde düzeyler arası sınırları aşarak çeşitli düzeylerde ve örgütü dış çevresinden ayıran sınırları aşarak örgütler arasında yayılabileceğini belirtilmektedir. Yaratılan bilgi, örgütsel bilgi şebekesinin bir parçası haline gelerek kristalleşmektedir. Bilgi böylece örgütsel bilgiye dönüşmektedir (Özer vd., 2002; 473).

Nonaka ve Takeuchi bilginin yaratılmasında temel rolün bireyde olduğunu kabul etmektedirler. Bu çerçevede örgütün(yöneticilerin) yapması gereken bireylerin bilgi yaratmasını kolaylaştıracak bir ortamın hazırlanmasıdır. Böylelikle temelde bireyler tarafından yaratılan bilgi, bireyden diğer bireylere yayılarak gruplara, gruplar vasıtasıyla da örgüte yayılacaktır. Bilgi yayılımı bu seviyede kalmayıp örgütler arasında da yayılımını sürdürmelidir.

Örtülü ve açık bilgi arasındaki etkileşime bakıldığında, bilginin yaratılması sürecinde dört temel durum ortaya çıkar. Bunlar; sosyalleşme, dışsallaşma, bütünleşme ve içselleşme olarak ele adlandırılmaktadır.

Tablo 1: Örtülü ve Açık Bilgi Arasındaki Etkileşimin Dört Tipi

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü	Sosyalleşme	Dışsallaşma
Açık Bilgiden	İçselleşme	Bütünleşme

Kaynak : Nonaka ve Takeuchi, , 1995; 62

Tablo 1’de görüldüğü gibi Nonaka ve Takeuchi’ye (1995) göre bilginin dört tip etkileşimi vardır ve bunların gerçekleştirilmesiyle sürekli bir bilgi yaratma süreci oluşturulmuş olur. Bunları kısaca açıklamak gerekirse (Junnarkar ve Brown, 1997; 142);

- Örtülü bilgiden örtülü bilgiye sosyalleşme : Örgüt içerisinde bireyler sahip oldukları bilgiyi yüz yüze görüşme yoluyla bireyden bireye, bireyden gruba veya gruptan gruba aktarabilir. Sosyalleşmenin gerçekleşmesi için aynı zaman ve yerde olmak gereklidir.
- Örtülü bilgiden açık bilgiye dışsallaşma : Açık bilgi kağıtlarda, disklerde ve benzeri ortamlarda saklanabilen bilgilerdir. İşletmeler genellikle belirli dönemlerde raporlar yayınlamaktadır. Bireylerde yer alan örtük bilgilerin açık bilgi haline dönüşerek bilişim teknolojileri yoluyla bireyler arasında paylaşılması sonucu dışsallaşma ortaya çıkmaktadır.
- Açık bilgiden açık bilgiye bütünleşme : Açık bilgiden açık bilgiye olan etkileşimde bilgi teknolojileri kritik öneme sahiptir. Bu etkileşim sonucunda bütünleşme ortaya çıkmaktadır ve genelde örgüte ait açık bilgilerin web tabanlı teknolojilerle paylaşılmasını içermektedir.
- Açık bilgiden örtülü bilgiye içselleşme : Bilgiyi yaratmanın bu formu açık bilgiye dayanarak sezgiler geliştirebilecek kişisel yeteneklere

dayanmaktadır. Bugün işletmelerde kullanılan bir çok teknoloji, karar vericilerin bireysel uzmanlıklarına, deneyimlerine ve bilgeliklerine dayanan sezgilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır.

Dolayısıyla örgüt içerisinde bilgi yaratılması, açık ve örtük bilgi arasındaki dört tip etkileşimle açıklanabilir. Her bir aşamada bireyler kilit noktada yer almakta ve bilginin temelini oluşturan enformasyonları ve bunları geliştirerek bilgiyi ortaya çıkarmaktadırlar. .

E) İŞLETMELERDE BİLGİNİN FONKSİYONUNDAKİ DEĞİŞİM

Son dönemlerde iş çevresinde yaşanan değişimlere paralel olarak, işletmelerde bilginin fonksiyonlarında bir değişim yaşanmıştır. İşletmeler için bilginin önemi arttıkça veya stratejik hale geldikçe rolü de değişmiştir. Günümüzde bilgi, örgütler açısından klasik üretim faktörlerine ilave olarak anılmaya başlanmıştır. Bu yönüyle bilgi, bir ekonomik birimin ortaya çıkmasında ve faaliyetlerini sürdürmesinde önemli bir kaynaktır. Bilgi, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde, örgütlerde değişik anlamlarla anıla gelmiştir. Bilginin süreç içinde değişen bu yapısı Tablo. 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Bilgi Kavramının Değişen Anlamı

Zaman Periyodu	Bilginin Anlamı
1950-1960	Bürokratik Gereksinim
1960-1970	Genel Amaçlı Destek
1970-1985	Yönetim Kontrolü
1985-2000	Stratejik Kaynak - Rekabet avantajı

Kaynak : Karahoca ve Karahoca, 1998; 63'den uyarlanmıştır.

Tabloda yer alan, dönemlere göre bilginin taşıdığı anlamlar aşağıda kısaca açıklanacaktır.

1. Bürokratik Bilgi

İşletmeler açısından geçmişte bilgi, üretim yada bir ürün ve hizmetin dağıtımını için gerekli bir zorunluluk olarak görülmüştür. Bilgi, firmayı potansiyel olarak boğabilecek ve onu asıl yaptığı işten alıkoyabilecek bir engel olarak kabul edilmiştir. 1950'lerin bilgi sistemleri rutin kağıt işlemlerinin maliyetini azaltmak amacıyla

geliştirilmiştir. İlk bilgi sistemi ise yayıncılık ve kayıt makineleri gibi araçlardır (Karahoca ve Karahoca, 1998; 62). Bu dönemde işletmelerin rutin faaliyetlerinin kağıt üzerinde işlenmesini yansıtan bilgi süreçleri, işletmeler için stratejik bir seçimi değil zorunluluğu yansıtmıştır. Bu yönüyle bilgi, işletmenin asıl faaliyetleri dışındaki bürokratik bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır.

Bilgi bu dönemlerde işletmeler açısından stratejik olarak bir kullanım alanına sahip değildir. Bilgi, işletmelerin faaliyetleri sonucu ortaya çıkan süreç ve çıktılara ait kayıtların tutulduğu bir sistemin ürünüdür. Kayıt altına alınmış bu bilgilerin işletmelerde katma değer yaratacak bir niteliği yoktur. Sadece faaliyetlerin sistematik hale gelmesi amacıyla tasarlanan bir örgüt yapısında “sistematik kayıt faaliyetleri” olarak düşünülmüştür. Bilgi bu dönemde, bilgi hiyerarşisindeki veri-enformasyon basamaklarını karşılamaktadır. Faaliyetler hakkındaki veriler ve enformasyonlar bilgi süreçlerinin konusunu oluşturmakta ve bunların “kayıt altına alınması” bilgi işlerini yansıtmaktadır.

2. Genel Destek İçin Bilgi

1960’larda, örgütlerin bilgiye değişik anlamlar yüklemeye başladıkları görülmektedir. Bu dönemde, bilginin genel yönetim desteği için kullanılabileceği gündeme gelmeye başlamıştır. 1960 ve 70’lerin bilgi sistemleri, genellikle yönetim bilişim sistemleri olarak anılmıştır. Yönetim bilişim sistemleri (Management Information Systems), haftalık üretim, aylık finansal bilgi, stok, borç hesapları, alacak hesapları vb. raporlar üreten bir bilgi fabrikası olarak görülmüştür (Karahoca ve Karahoca, 1998; 62).

Bu dönemde bilgiyi, işletmeye ait sistematik verilerin oluşturduğu küme şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu veri kümelerinin yönetim faaliyetlerinin kolaylaştırılmasında kullanılabileceğinden hareketle daha sistematik bir yapıda kayıtların bu döneme rastlamaktadır. Ancak bu dönemde hala bilgiye açık bir şekilde “değer” atfedilmemiştir.

3. Yönetim İçin Bilgi

1970’lerde ve 1980’lerin başında enformasyonu toplayan, depolayan ve işleyen sistemler, örgüt üzerinde özel amaçla ayarlanabilir yönetim kontrolü sağlayan yapılar olarak ele alınmıştır. Bilgi sistemleri bu süreçte karar destek sistemleri (Decision

Support Systems) ve yönetici destek sistemleri olarak (Executive Support Systems) yer almıştır. Bunların amaçları belirli yönetici ve yetkililerin problemler dizisi üzerinde karar sürecini geliştirmek ve hızlandırmaktır (Karahoca ve Karahoca, 1998; 63).

Bu dönemde bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişimindeki hız ve ekonomik faaliyetlerin küreselleşmeye başlaması sonucunda bilginin işletmelerin faaliyetlerini destekleyen sistemlerle entegre edilmiştir. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişim bilginin kayıt altına alınmasını, tasnifini ve paylaşımını kolaylaştırmış ve bilgi sistemleri işletmeler arasında oldukça yaygın hale gelmeye başlamıştır.

4. Stratejik Değer Olarak Bilgi

Bilgi, örgütlerde yukarıdaki başlıklarda yer alan yaklaşımlar çerçevesinde kabul görmesinden sonra günümüzde “stratejik değer” özelliğini taşımaktadır. Bu durumun temelinde yer alan faktörler ise “bilgi toplumu” kavramı temelinde açıklanabilir.

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle birlikte işletmelerin başarısında rol oynayan unsurlarda da değişim yaşanmıştır. Bilgi toplumu, bilginin sermaye, insan gücü ve maddi kaynakların yanında bir üretim faktörü olarak kullanıldığı toplum anlamına gelmektedir (Kavrakoğlu, 1998; 94, Best, 1996; 60). Bilgi toplumu, bilgiyi stratejik değer olarak gören işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri bir dönemdir.² Bilgi toplumunda ekonomi artan bir şekilde bilgi üzerine temellenmektedir. Bilgi aynı zamanda ekonomi içerisinde rolünü artırmakta ve “cisimsiz ekonomi”ye katkılar yaparak yeni mal ve hizmetlerin yaratılmasına yol açmaktadır (Gupta, Iyer ve Aronson, 2000; 19). Bilgi temelli firma teorisine göre, belirsizliğin hakim olduğu bir ekonomide, sürekli rekabet üstünlüğünün temel kaynağı bilgidir (Nonaka, 1999; 29, MCCampbell, Clare ve Gitters, 1999, 172, Martensson, 2000; 208).

Özetle günümüzün iş çevresinde, işletmelerin küresel pazarda etkin olabilmeleri ve rekabetle avantajı kazanabilmeleri için bilgi stratejik bir kaynak haline gelmiş ve işletmelerin bilgiyi elde etme yada yaratma çabaları bir zorunluluk haline gelmiştir (Bollenger ve Smith , 2000; 8; Choo, 1996; 329-330; Beijerse, 1999; 94-96).

Bilgi toplumu içerisinde işletmeler, bilgi kullanımının yoğun olduğu yapılardır. Özellikle işletmelerin dış çevresindeki gelişmeler önem kazanmaya

² <http://www.apmforum.com/emerald/knowledge-management-3.htm>

başlayınca bu gelişmeler hakkında “bilgi” sahibi olmak önem kazanmıştır. Dolayısıyla günümüz iş çevresindeki belirsizlik ve yaşanan hızlı değişim, bilgiyi işletmeler için en önemli varlık haline getirmiştir (Koçel, 1998; 315). İşletmeler bu yapı içerisinde bilgiyi en değerli ve stratejik kaynak olarak görmektedirler (Zack, 1999; 125). Burada sadece işletmenin sahip olduğu açık bilgiler değil, çalışanların beyinlerindeki bilgiden pazardaki müşteriler hakkındaki bilgilere kadar geniş bir yelpaze akla gelmelidir. Bilgi aynı zamanda işletmelerin başarı çabalarında da önemli rol oynamaktadırlar. Karmaşık ve belirsiz bir yapının hakim olduğu günümüz iş çevresinde bilgi temelinde şekillenen bir işletme, daha rekabetçi bir özellik göstermektedir (Tozer, 1996; 5).

Son yıllarda bilginin işletmeler için stratejik bir değer haline geldiğine sürekli vurgu yapılmaktadır. Bir kaynağın stratejik değer olması dört özelliği bünyesinde barındırmasına bağlıdır (Bollenger ve Smith, 10):

- Değerli olması,
- Az bulunması,
- Taklit edilemez (orijinal) olması,
- İkame edilemez olması.

Bilgi bu sayılan özelliklerin hepsini bünyesinde barındırdığında stratejik nitelik taşımakta ve işletmelerin rekabet çabalarında kullanabilecekleri unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu açıdan bilgi günümüzde işletmeler için oldukça değerli hale gelmiştir. Bilginin artan öneminin farkına varan işletmeler son yıllarda bilgiyi elde etme ve kullanmak amacıyla teknoloji yatırımlarını sürekli olarak artırmışlardır.

Açık bilgilerin ve enformasyonun diğer işletmeler tarafından ulaşılabilmesine ve kullanılabilmesine karşın özellikle “örtük bilgi” işletmeler açısından az bulunan bir kaynaktır. Örneğin bir ürünün pazarı hakkındaki temel enformasyon herkes tarafından ulaşılabilir bir yapıdadır. Ancak bu pazar hakkında sahip olunan enformasyon temelinde, bireylerin bilişsel yetkinliklerine dayalı olarak ortaya çıkan bilgi, işletmeyi amaçlarına ulaşması yolunda avantajlı konuma getirecektir. Burada enformasyondan yararlanarak işletmenin pazardaki davranışlarına ilişkin strateji oluşturulması bilgiyi açığa çıkaracaktır.

Bilginin bir diğer özelliği de taklit edilemez olmasıdır. Her bir bilgi “bağlam”a özel olarak ortaya çıkar ve o andaki nitelikleri doğrultusunda mevcut problemin çözümü

için kullanılır. Enformasyon gibi defalarca kullanımı mümkün olmayabilir. Örneğin bir doktorun hastasının verdiği enformasyonlara dayanarak önereceği tedavi süreçleri her bir hastada farklı olabilmektedir. Bunun gibi işletmelerin karşı karşıya kaldıkları bir çok sorunun çözümünde de benzer enformasyona dayanarak farklı çözüm metotları kullanılabilir.

Stratejik bir kaynak olan bilginin bir diğer niteliği de ikame edilemez olmasıdır. Bilgi her bir duruma özgü olmasının yanı sıra, bu durumlarda ikame edilebilmesi de zordur. İşletmeler açısından bilgi alternatifi zor olan bir kaynaktır. Diğer üretim faktörlerinin yada işletme varlıklarının alternatifleri üretilebilse de bilginin alternatifinin üretilmesi oldukça zordur.

Günümüzde işletmeler için stratejik bir kaynak olarak kabul edilen bilgi, geçmişte örgütler için değerli bir kaynaktan çok bürokratik bir gereksinim olarak görülmüştür. Örgütlerin, mekanik bir tarzda ve içsel faaliyetlere odaklandığı bir yapıda faaliyetlerini sürdürdüğü yıllarda bilgi stratejik bir nitelik taşımamıştır. Bilgi bu dönemde daha çok örgüt içerisindeki rutin kayıtlarla ilişkilendirilmiştir. Günümüzde ise işletmeleri başarıya ulaştıran bir çok uygulama bilginin kullanılmasından ortaya çıkmaktadır.

Bilginin işletmeler açısından giderek daha popüler hale gelmesinin arkasında yatan nedenlerin başında; son yıllarda, bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi gibi işlemleri gerçekleştirecek teknolojik olanakların artması gelmektedir (İlyasoğlu, 1997; 3). Bu anlamda bilişim ve iletişim teknolojileri, bilgi süreçlerinin başarılması için temel gerekliliklerden birisidir. Bilişim ve iletişim teknolojileri sayesinde bilgi işletme içerisinde ve işletmeler arasında hızlı bir şekilde paylaşılır hale gelmiştir.

Yukarıda da değinildiği gibi günümüzde değer yaratma, yenilik yapma, rekabet avantajı kazanma çabalarında bilgi temel faktör haline gelmiştir. Ancak bilgiden etkin olarak yararlanabilmek için, bilginin önemi örgüt içerisinde açıkça ortaya konulmalı ve paylaşılan bir vizyon haline gelmelidir. Bilgiyi elde etmenin yanı sıra, bilginin etkin bir şekilde kullanılması önem kazanmaktadır. Bilginin etkin kullanılabilmesi ise bilgi işçileri olarak adlandırılan, işletme içerisindeki beyaz yakalıları akla getirmektedir (Aşıkoğlu, 1998; 593). Dolayısıyla bilginin değerli bir kaynak haline gelmesi ve stratejik öneme sahip olması, onu katma değer yaratabilecek şekilde kullanan “insan”

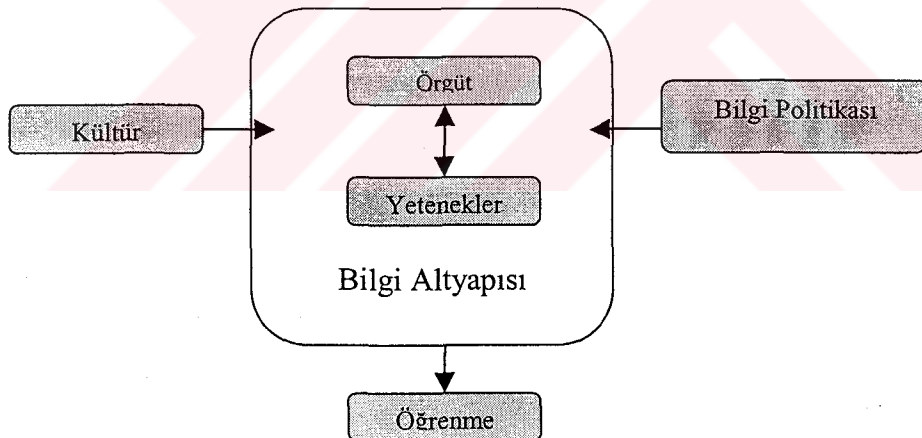
unsuruna bağlıdır. İşletmeler için de stratejik öneme sahip olan bilgiler, işletme içerisindeki uzmanlarca yönetilecekler ve işletme amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılacaklardır.

F) İŞLETMELERDE BİLGİ ALTYAPISI

Bilgi altyapısı işletmelerde bilginin yaratıldığı, elde edildiği, depolandığı ve paylaşıldığı bir yapının oluşması için gerekli altyapıyı ifade etmektedir. Bilgi altyapısı, bilgiye önem veren bir kültür, bilgiyi elde etme, sınıflama ve paylaşmaya imkan veren teknoloji ve bilgi yönetimi kapsamında ortaya konulan bilgi politikasının bileşiminden oluşmaktadır. Bilgi altyapısı bilgi faaliyetlerinin ortaya çıkması ve gelişmesi açısından ön koşullardan biri olarak sayılabilir.

Örgütler çevrelerinde ve kendi içlerindeki bilgi kaynaklarını iyi tespit etmeli ve bunları yönetme yolunda çaba sarf etmelidir. Çünkü örgütün öğrenen bir yapıya kavuşması için bilgi altyapısını uygun kültür ortamında oluşturarak yeteneklerini ortaya çıkarması gerekir. Bunu yaparken de örgütler açık bir bilgi politikası oluşturmalıdır.

Şekil 5: Bilgi Altyapısı



Kaynak : Beijerse, 1999; 103

Şekil 5'te görüldüğü gibi bir örgütün bilgi elde etme/paylaşma ve bilginin hakim olduğu bir örgüt kültürü oluşturma çabalarında üç temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan biri kolaylaştırıcılar olarak da gruplandırabileceğimiz teknolojilerdir. Teknolojik altyapı, enformasyon kaynaklarının daha iyi tespit edilmesine, bu enformasyonların depolanmasına, paylaşılmasına ve bilgiye dönüştürülmesine yardımcı olurlar. Ancak teknoloji yatırımları sadece enformasyon akışı için değil değer yaratmak yoluyla yönetim hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilmektedir (Weill ve Broadbent,

1999; 29). Tüm bunların gerçekleşebilmesi için gerekli bir diğer faktör bilgi politikasıdır. İşletme üst yönetimden başlamak üzere bir bilgi yönetimi politikası belirlemeli ve bu politika temelinde faaliyetlerini bilgi faaliyetlerini sürdürmelidir. Şüphesiz bu iki faktörün iyi bir şekilde işlemesi de bilgi yönetimi kültürünün oluşturulmasına bağlıdır. Yöneticiler ve çalışanlar, bilginin örgüt için temel rekabet kaynağı olduğu kabul etmeli ve şirketteki her bir çalışanın sahip olduğu örtük bilgilere önem verilmelidir.

G. İŞLETMELERDE BİLGİ KAYNAKLARI

İşletmelerde bilgi altyapısı; bilgiye ulaşmak, bilgiyi elde etmek ve bilgiden etkin bir şekilde yararlanmak amacıyla tasarlanmakta ve geliştirilmektedir. Bilgi altyapısının etkin bir yapıda işlemesi, onun bilgi kaynaklarını dikkate alarak tasarlanmasını gerektirmektedir. Bilgi kaynaklarından elde edilen bilgi ise, örgüte iç ve dış çevredeki faaliyetler ve gelişmeler hakkındaki enformasyon/bilgi akışını yansıtmaktadır. Dolayısıyla bir örgütün bilgi kaynağı içsel faaliyetlerden kaynaklanabileceği gibi, çevresiyle olan ilişkilerinden de meydana gelebilir.

Örgüt öğrenen bir yapıya kavuşmak ve bunu sürdürmek için, bu bilgi kaynaklarını tespit etmek ve etkin olarak kullanmak zorundadır. Örgütler öğrenen bir yapıda tasarlandığında çevreden enformasyon alacakları bir çok uç algılayıcıya sahip olabilmektedir. Böylelikle örgüt, hem kendi faaliyetlerini hem de çevredeki gelişmeleri öğrenme amacına yönelik kullanabilmektedir.

Tablo 3: Bilgi Altyapısında Öğrenme Kaynakları

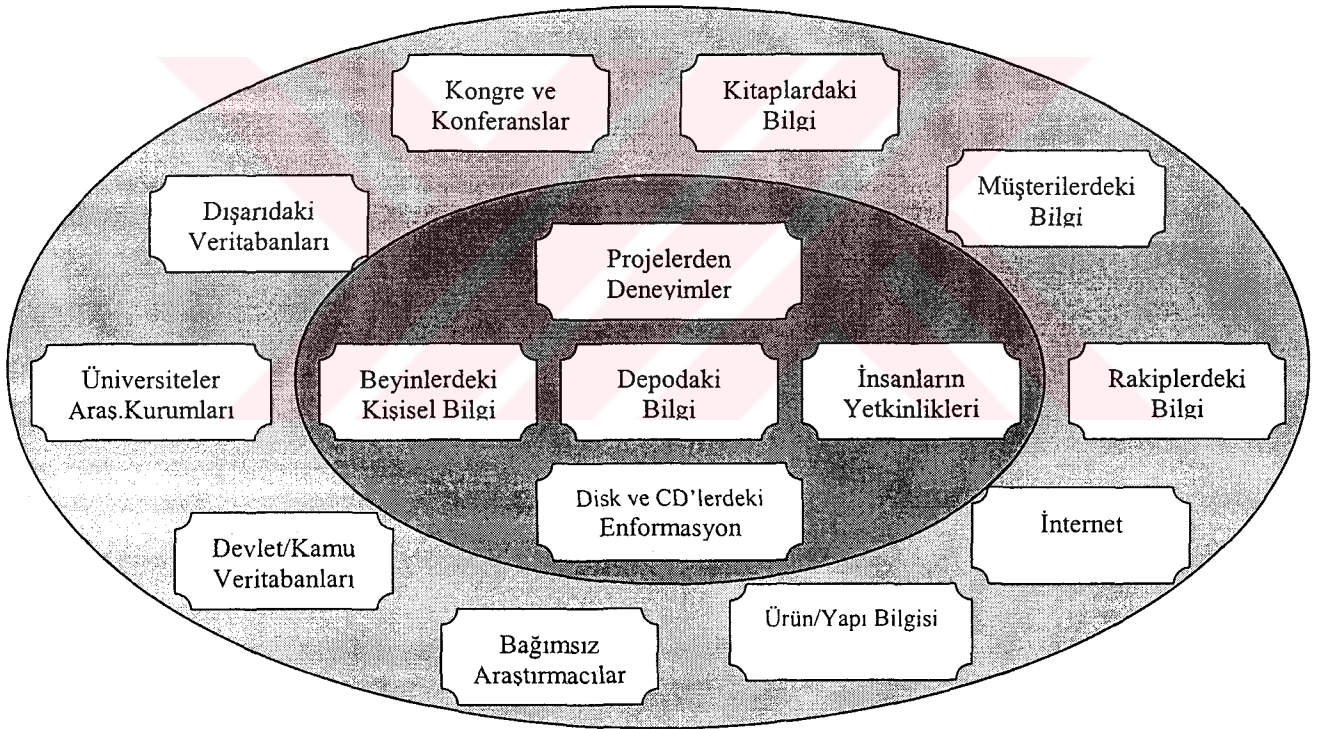
Bilgi Kaynakları	Bilgi Altyapısı Unsurları
Uzmanlar	Eğitim Programları
Rekabet	İş zekası
Müşteriler	Yardım Hattı
Shop Flor	Önem Kişileri
Geçmiş	Arşiv
Araştırma	Ar-Ge Departmanı

Kaynak : Beijerse, 1999; 103

Tablo 3'te görüldüğü gibi bir örgütün iç ve dış çevresinde çeşitli bilgi kaynakları bulunmaktadır ve bu kaynaklara ulaşmayı sağlayacak çeşitli araçlar mevcuttur. Örgütler geçmişteki faaliyetlerini içeren arşivleri bilgi kaynağı olarak kullanabileceği gibi eğitim programları yoluyla uzmanlardan da bilgi kaynağı olarak yararlanabilir. Kimi zaman rakipler öğrenme için bir kaynak teşkil ederken, kimi zaman ise örgütün

geçmişte yaptıkları hata ve başarılar örgüt için birer bilgi kaynağı hükmündedir. Bu bilgi kaynaklarının etkin çalışması için bir takım düzenlemeler ve tasarımların yapılmasında yarar vardır. Örneğin müşterileri öğrenme kaynağı olarak düşündüğümüzde, müşterilerle kolaylıkla enformasyon alışverişinde bulunabilecek bir teknolojik altyapının kurulması önem arz etmektedir. Bu altyapı müşterilerle etkin bir iletişimin gerçekleştirilmesi için önemlidir. Burada iletişim teknolojilerinden faydalanmak gerekir. Bunun yanında geçmişte yaşanan olayları öğrenme kaynağı olarak düşündüğümüzde bazı enformasyonların arşivlenmesi önem arz etmektedir. Paydaşlarla ilişkiler, rakiplere ait bilgiler yada çalışanlara ait eski tarihli bilgiler kimi zaman örgüt için önemli hale gelebilmektedir.

Şekil 6 : İşletmelerde İçsel ve Dışsal Bilgi Kaynakları



Kaynak : Barutçugil, 2001; 66

Örgütler, öğrenme aracı olarak bir çok bilgi altyapısı unsurunu kullanabilir. Bazen Ar-Ge departmanı temelinde araştırma faaliyetleri örgütün öğrenme süreçlerine yardımcı olurken kimi zamanlarda ise müşterilerden gelen geribildirimler örgütün öğrenmesinde temel kaynak fonksiyonu görebilirler. Ancak tabloda yer alan ve ilave edilebilecek öğrenme kaynakları ve bilgi altyapısı unsurları bir bütün olarak ele alınmalı ve öğrenme süreci içerisinde hepsini çevreleyen bir modele yer verilmelidir.

Şekil 6'da gösterildiği gibi bir örgüt için bilgi kaynakları ikiye ayrılabilir. Bir örgüt içsel kaynaklardan öğrenme süreçlerini gerçekleştirebileceği gibi bazen de dışsal kaynaklara başvurabilir. Ancak içsel kaynaklar fonksiyonel bir bilgi altyapısı için temel teşkil eder. Bilginin önemine inanmayan yöneticilerin oluşturduğu bir örgüt yada bilgi teknolojileri yatırımı yapmadan bilgi stratejisi uygulamaya çalışan bir işletme için dışsal bilgi kaynakları önem arz etmeyebilir. Etkin bir bilgi stratejisi içsel ve dışsal bilgi kaynaklarının optimum noktada birleştirilmesiyle elde edilebilir.

İşletmenin içsel bilgi kaynakları; işletmenin daha önce uygulamış olduğu projelerden ve gerçekleştirdiği faaliyetlerden elde etmiş olduğu deneyimler, işletmenin sahip olduğu çalışanların yetkinlik ve becerileri, yöneticilerin ve çalışanların sahip oldukları ve işleriyle ilgili olarak kullandıkları bilgiler, işletmenin faaliyetleri sonrası elde etmiş olduğu enformasyonları kapsayan arşivler ve bilgi sistemleri altyapısındaki sanal ortamlarda saklanan enformasyondan oluşmaktadır.

Dışsal bilgi kaynakları ise içsel bilgi kaynaklarına göre daha geniş bir çerçeveyi temsil etmektedir. Çünkü işletmelerin direkt olarak ilişki içinde oldukları yakın çevrenin yanı sıra yoğun bir ilişkide bulunmadıkları uzak çevrenin de öğrenmede katkısı ortaya çıkabilmektedir. Bir çok başarılı yenilik uygulamalarının farklı alanlardaki gelişmeler ve uygulamalara bakılarak geliştirildiği bilinmektedir.

Özet olarak, örgütlerin bilgi kaynakları örgüt için ne kadar önemliyse, bu kaynaklara ulaşımı kolaylaştıracak teknoloji ve süreçlerde o değerde önemlidir. Örgüt hem bilgi kaynaklarına hem de bunu sağlayacak bilgi altyapısı unsurlarına sahip olmalı ve bunları etkin yönetebilmelidir. Rekabet edebilmenin günümüzde örgütlerin bilgiyi elde etmelerinden ve yönetmelerinden geçtiğine inanılıyorsa, işletmenin bu hususlarda politika oluşturması ve yatırım yapması k önem kazanmaktadır.

H. BİLGİ KAVRAMININ GELİŞİMİNİN EVRELERİ

Bu çalışma kapsamında, bilgi kavramının gelişimindeki evrim iki temel başlık altında incelenecektir. Bilgi son dönemlerde yönetim literatüründe oldukça popüler bir kavram olmasına karşın, ekonomi bilimi içerisinde de bilgiye geniş olarak yer verildiği ve tartışıldığı görülmektedir.

1. Bilginin Ekonomi Literatüründe Gelişim Evreleri

Yüzyıllardan beri insanlığın ekonomik ve sosyal yapısı sürekli olarak değişmiştir. Bu değişimin temel belirleyicisi ise insanlığın ekonomik faaliyetlerindeki dönüşümlerdir. Örneğin sanayileşmenin ortaya çıkışı, kentleşmeyi ortaya çıkarmış ve bunun sonucunda sosyal yapıya ait unsurlar büyük değişim yaşamıştır. Ekonomik faaliyetlerdeki bu değişimin yanı sıra, ekonomide hakim olan kaynaklar da dönüşüm yaşamıştır. Ortaçağda ekonomik gücün kritik kaynağı tarımla ilgili unsurlar iken (arazi büyüklüğü, sahip olunan hayvan sayısı vs) ve ticaret büyük oranda tarıma dayalı şekillenirken, sanayi toplumunda bu durum değişikliğe uğramış ve sermaye ekonomik gücü belirleyen kritik faktör konumuna dönüşmüştür. Bugün gelinen aşamada ise sermayenin yanı sıra bilgi ekonomik gücün önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Şüphesiz gücün sermayeden bilgiye dönüşümünde bir çok faktör sıralamak mümkündür. Ancak bu konuda vurgulanması gereken konu, günümüzde sermayenin bilgi olmaksızın verimli kullanılamayacağıdır.

Tarih içerisinde temel faktörler bağlamında ekonominin yaşadığı dönüşüm Tablo 4'te resmedilmiştir.

Tablo 4: Kontrol Edilen Ekonomi ile Yeni Ekonominin Temel Özellikleri

	Kontrol Edilen Ekonomi	Yeni Ekonomi
Girdiler	Toprak, işçi ve sermaye	Bilgi
Çıktılar	İmal edilmiş ürünler	Bilgi
Belirleyici Özellik	Belirlilik Çevreyi değiştirmek çok kolay Hiyerarşide simetrik yapı	Belirsizlik İş Görme Maliyeti Yüksek Hiyerarşide simetrik olmayan yapı
Hükümet	Kontrol	Kolaylaştırıcı
Ekonomi	Ölçek Ekonomisi	Çeşitlilik Ekonomisi
Endüstriyel Yapı	Büyük İşletmeler	Küçük Girişimler

Kaynak : Beijerse, 1999; 96

Tabloda görüldüğü üzere kontrol edilen ve girişimci ekonomide temel unsurlara ilişkin yaklaşım farklılıkları öne çıkmaktadır. Kontrol edilen ekonomide büyük üretim işletmeleri ekonomik yapıya hakim iken, bu durum kendi alanlarında uzman küçük girişimlerin oluşturduğu bir ekonomik yapıya doğru dönüşmüştür. Diğer unsurlar

açısından da önemli dönüşümler yaşanarak belirsizliğin hakim olduğu yeni ekonomik yapı belirmiştir. Yine tabloda yer aldığı şekliyle; kontrol edilen ekonomide girdiler ve çıktılar somut faktörlere dayandırılırken, yeni ekonomide işletmelerin faaliyetlerinde girdi ve çıktılar bilgi yoğun olarak gerçekleşmektedir. Günümüzde hizmetler sektörünün oldukça önem kazandığı ve bu sektörün temel olarak bilgiye bağımlı olduğu düşünülürse, ortaya çıkan ürünlerdeki “yoğun bilgi kullanımını” açıklamak mümkün olmaktadır.

Dünya üzerindeki ekonomik dönüşüm süreci içerisinde sosyal anlamda da temel kırılma noktaları bulunmaktadır. Bilimsel gelişimin yansımalarının kazandırdığı ivme ile toplumda yaşanan devrimler ekonomik faaliyetleri de etkilemiş ve işletmecilik bağlamında öne çıkan kritik konular süreç içerisinde değişmiştir.

Tablo 5 : Toplumsal Devrimler

	Birinci Devrim	İkinci Devrim	Üçüncü Devrim
Devrim	Endüstri	Verimlilik	Yönetim
Bilginin Kullanımı	Araçlar, Süreçler ve Ürünler	İş Gücü	Bilgi

Kaynak : Beijerse, 1999; 96

Özellikle ekonomik bağlamda toplumsal devrimlere bakıldığında endüstri devriminin temel başlangıç noktası olduğunu söylemek mümkündür. Endüstri devrimi bilimde, ekonomide ve toplumsal yapıda yeni bir çok gelişmenin kapısını aralamıştır. Bu aşamada sanayileşme önem kazanmış ve sermayenin üretim odaklı kullanımı söz konusu olmuştur. Bilgi ise bu dönemde araçlarda ve süreçlerde yer almıştır. Gelişimi tamamlayan endüstriyel toplumda, fabrikaların çoğalması ile verimlilik kaygılarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu çerçevede verimlilik, ekonomik faaliyetler ve toplumsal yaşam içinde önemli bir devrime işaret etmektedir. İkinci devrim döneminde bilgi işgücüne uyarlanmış ve işgücünün verimliliğine odaklanmıştır. Üçüncü devrim ise yönetim devrimi olarak belirlenebilir. Özellikle 1900’lü yıllardan sonra işletmecilik “yönetim” olgusuna odaklanmıştır. Yöneticilik bu dönemden sonra bir meslek olarak ortaya çıkmış ve bir sanat olarak anlamlandırılmıştır. 1900’lü yılların başından itibaren

toplumsal ve ekonomik anlamda “yönetim” olgusu sıklıkla anılmaya başlamış ve bu durum işletmelerde “yönetimsel konular”ın öneminin giderek artıracığı bir dönemin başlangıcı için tetikleyici rol oynamıştır. Bu dönemde bilgi örgütler içerisinde başlı başına kullanılabilir hale gelmiştir.

Aşağıda ekonomi içerisinde dönemler itibariyle bilginin nasıl tanımlandığı ve bilgiye verilen önem açıklanacaktır.

a) Klasik Ekonomi Teorisinde Bilgi

Klasik ekonomi teorisi bilgiyi “rahatsızlık kaynağı” (disturbance) olarak görmüş ve bilgiye ekonomik faaliyetler içerisinde her hangi bir rol vermemiştir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; 33).

Klasik ekonominin hakim olduğu sanayi toplumu fabrikalaşma ve makineleşmenin hakim olduğu, sermayenin büyük ölçüde üretim faaliyetlerine yöneldiği bir dönemi temsil etmektedir. Sanayi toplumunda teknik bilgiden söz etmek daha rasyonel olacaktır. Fabrikalarda ve üretim mekanlarında hakim bilimsel paradigmanın yansımasıyla oluşan “kesinlik”, “önceden kestirilebilirlik” ve “hesaplanabilirlik” ilkeleri çerçevesinde teknik bilgi kullanılmaya başlanmıştır.

Bu dönemde bilgi araçlara ve süreçlere yerleşmiş haldedir. Dolayısıyla çalışanların süreçlerde bilgiye ilişkin bir katkısı olmamaktadır. Daha önceden belirlenmiş olan bilgiler ışığında işletmelerin faaliyetleri sürdürülmektedir. Bu bilgilerden yola çıkarak klasik ekonomi teorisinde bilgiye herhangi bir önem atfedilmediğini ve bilginin bir “zorunluluk” olarak görüldüğü söylenebilir.

b) Neoklasik Ekonomi Teorisinde Bilgi

Neoklasik ekonomi teorisinin atası sayılan Marshall ekonomik faaliyetler içerisinde bilgiye ilk olarak vurgu yapan kişidir. Marshall bu konudaki görüşlerini “sermaye büyük ölçüde bilgiden ve örgütten oluşmaktadır.... Bilgi üretimin en güçlü makinesidir.” cümleleriyle açıklamıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; 33).

Klasik ekonomi teorisinde, yine dönemin hakim bilimsel paradigmasının yansıması ile maddi değerler (tangible assets) işletme varlıkları içerisinde temel unsurlar olarak yer almaktadır. Bu dönemde Marshall’ın yukarıdaki ifadelerine rağmen neoklasik iktisat teorisi bilgiyi sektördeki tüm işletmeler tarafından bilinen unsurlara

dayandırmıştır. Bunlar ise fiyat, maliyet gibi unsurlardır. Bu yönüyle neoklasik teori örtük ve açık bilgileri göz ardı etmiş, örgütlerin bilgi yaratan sistemler olduğu yolunda bir vurgu yapmamıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; 33).

c) Postkapitalist Ekonomi Teorisinde Bilgi

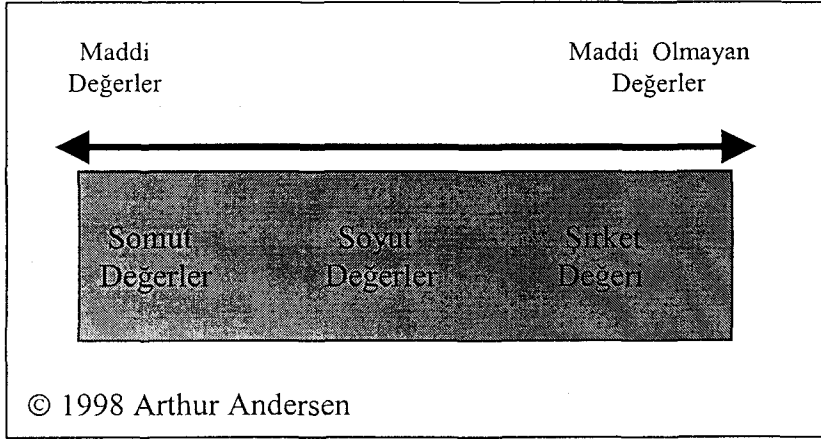
Avusturya Ekonomi Okulunu temsil eden Hayek ve Schumpeter bilgiye ekonomik faaliyetler içerisinde daha açık bir rol yüklemişlerdir. Bilginin öznel olduğunu ve sektörde her işletme için benzer ve sabit olmadığını vurgulamışlardır. Her iki teorisyen de ekonomik değişimi açıklarken öznel bilgiye de yer vermişlerdir. Ancak Hayek ve Schumpeter yeni ürünler ve metotlarla ilgili açık bilgilere vurgu yapmışlar, ve bilginin statik olduğunu vurgulamışlardır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; 33-34).

d) Yeni Ekonomide Bilgi

Yeni ekonomi mallardan hizmetlere doğru bir yönelişin yaşandığı dönemi temsil etmektedir (Özkara, 1997; 38). Ekonomi içerisinde hizmetler sektörünün payı artmaya başladıkça, klasik ekonomi teorisi ekonomik olay ve ilişkileri açıklamakta zorlanmıştır. İşletmeler için değer “maddi faktörler”den “maddi olmayan faktörler”e doğru kaymıştır. Penrose, hizmetler sektöründe üretilen hizmetlerin bilginin ve tecrübenin bir fonksiyonu olduğunu belirtmiş ve bunların her bir işletmede özgün olarak depolandığını belirtmiştir. Penrose ayrıca işletme içerisindeki yöneticilerin, sektördeki yapıya bakarak işletmenin geleceği için zihinsel modeller oluşturduklarını ve bu modellerin ise örgüt içerisindeki bilgiler ve tecrübelerden geldiğini belirtmiştir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; 34).

Bilgi bu dönemde üretim faktörleri arasında yer almaya başlamıştır. Bu konuya ilişkin olarak Peter Drucker’ın 1980’lerin sonunda söylediği “yarının fabrikaları otomasyondan çok bilgi etrafında organize olacaktır.” (Huang, 1997; 149) cümlesi postkapitalist toplumda üretimin kaynaklarının nasıl bir değişim sergilediğini göstermektedir.

Şekil 7 : İşletmeler İçin Değerin Kaynağındaki Değişim



Kaynak : Bezant, 1998; 244

Şekil 7’de gösterildiği gibi ekonomi içerisinde işletmelerin değerindeki değişimin temelinde maddi olmayan faktörler yer almaktadır. Bilgi bu dönemde örgütlerde ve ekonomi içerisinde önemini artırmaya başlamıştır. Gerek Penrose’nin gerekse Drucker’in söylemlerine bakıldığında bilginin ekonomik faaliyetleri yönlendirme ve etkileme rolü açıkça ortaya konulmuştur.

2. Bilginin Yönetim Literatüründe Gelişim Evreleri

Daha önceki başlıklarda, bilginin özellikle 1950’lerden bu yana değişen anlamı hakkında ki açıklamalar yer almıştır. Bu başlık altında ise klasik, neoklasik, modern ve postmodern yönetim teorilerinde bilgi kavramının nasıl kabul edildiği ve örgütler açısından ne anlama geldiği açıklanmaktadır.

a) Klasik Yönetim Literatüründe Bilgi

Klasik yönetim teorisi daha çok örgütlerin “nasıl daha verimli çalışabileceği” üzerine odaklanmış, dolayısıyla bu dönemde bir çok teknik ve yönetime ilişkin bilgi üretilmiştir. Bu dönemde ortaya çıkan teknik bilgilerin özelliği ise örtük bilgileri dikkate almayıp açık bilgileri ise mekanik bir tarzda oluşturmasıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımında Frederick W. Taylor’un “Principles Of Scientific Management” ortaya koymuş olduğu, işletme ve yönetim teorisinin temelleri sayılan çoğu teknik ve yaklaşım, insanların beyinlerinde sahip oldukları ve yetkinliklerine yansıttıkları bilgiden çok üretim süreçlerindeki karmaşıklığın giderilmesine yönelik olarak yapılması gereken hesaplamalara işaret etmektedir.

Dolayısıyla klasik yönetim teorisinde bilgi başlı başına bir değer olarak kabul edilmemiş, sadece verimliliğin artırılmasını destekleyen yöntemlere ilişkin enformasyonu içeren bir yapıda ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım içerisinde çalışanların bilişsel yetenekleriyle göz ardı edilmiştir. Ayrıca çalışanların deneyim ve hatalarının yeni bilgilerin kaynağını oluşturabileceği dile getirilmemiştir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; 36).

b) Neoklasik Yönetim Teorisinde Bilgi

Neoklasik yönetim teorisi, Taylor'un örgütlerde insanların yönetilmesine ilişkin olarak ortaya koyduğu görüşlerin eksiklikleri üzerinde durmaktadır. Neoklasik yönetim teorisinin Taylor'un görüşlerine yönelik temel eleştirisi, insanın örgüt içerisinde diğer üretim unsurları gibi mekanik bir unsur olarak kabul edilmesidir. Taylor'un insan üzerindeki temel savı, ödül ve ceza sisteminin insanların verimliliğini etkileyeceğidir. Ancak insan ilişkileri yaklaşımında insanların sadece ödülle motive edilemeyeceği ve bunun ötesinde bazı ihtiyaçları olduğu ortaya konulmuştur. İnsan ilişkileri yaklaşımı bu yönüyle işletme literatüründe bireyin entelektüel bir varlık olarak kabul edilmesinin ilk adımı olarak görülebilir.

Neoklasik yönetim teorisinde temel amaçlardan birisi de, "insan unsurunun yeteneklerinden azami derecede yararlanmak"tır (Koçel, 2003; 226). Ancak bu dönem içerisinde de bireylere "bilgi yaratma yeteneği" açısından bir vurgu yapılmamış, örgütün informal yapısı içerisinde bireylerin rolleri ve tutumları üzerine odaklanılmıştır.

c) Modern Yönetim Teorisinde Bilgi

Bilgi kavramı temelinde modern yönetim teorisini incelerken sistem, durumsallık yaklaşımlarından ve kaynak bağımlılığı teorisinden bahsedilecek ve bu yaklaşımlarda bilginin nasıl kabul edildiği tartışılacaktır.

Sistem yaklaşımı örgütü diğer sistemlere bağlı bir alt sistem olarak kabul ettiğinden, diğer sistemler ve çevre hakkında bilgi edinmek ve bu bilgiyi kullanmak örgütler için bir görev haline gelmiştir. Yine sistem yaklaşımı içerisinde entropinin olumsuz sonuçlarından korunmak için açık sistemlerdeki geri besleme yoluyla gerçekleşen bilgi akışına yer verilmiştir. Bilgi, sistem yaklaşımı kapsamında "sistemin iç değişkenleri ve dış parametrelerinin özellikleri hakkında ve sistemin karar vermesini sağlayan mesajlar topluluğu" olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2003; 256). Dolayısıyla

sistem yaklaşımında bilgiye, “örgütün devamını sağlama” yönünde bir önem atfedildiği ifade edilebilir. Bu yönüyle bilginin örgütler açısından “değerli” olarak tanımlanması sistem yaklaşımıyla başlamaktadır.

Durumsallık yaklaşımı ise örgütün içsel ve dışsal koşulları hakkında yeterli derecede bilgiye ulaşarak, örgütün durumuna uygun yöntem ve teknikleri belirlemeye işaret etmektedir. Dolayısıyla örgütler içsel ve dışsal koşulları net bir şekilde tanımlamak ve buna ilişkin bilgileri yönetsel kararlarda kullanmak durumundadırlar. Bu anlamda durumsallık yaklaşımında “içsel ve dışsal koşullara ilişkin bilgi”ye özel bir önem atfedilmektedir.

Yönetim literatüründe kaynak bağımlılığı teorisine göre bir işletme üretime yönelik olarak kaynakları bir araya getiren yapıdır ve faaliyetlerini sürdürürken bu kaynaklara bağımlılık sergiler. Bu kaynaklar ayrıca işletmelerin rekabet çabaları için temel girdi niteliğindedir.

Kaynak bağımlılığı yaklaşımı Chamberlin (1933), Selznick (1957) ve Penrose’un (1959) firmaya rekabet avantajı sağlayan unsurlar hakkındaki çalışmalarına dayanmaktadır. Chamberlin bir işletmenin rekabet avantajını bir tek yetenek ve kaynaktan alabileceğini söylemiştir (April 2002; 445).

Genel kaynak bağımlılığı yaklaşımında bilgiye yer verilmemiş, girdi olarak kullanılan kaynaklara ve enformasyona yer verilmiştir. Enformasyon ise işletmenin içsel uygulamalarına ait tekniklerden yada müşteriler ve pazara ilişkin verilerden meydana gelmektedir. Bu anlamda genel kaynak bağımlılığı yaklaşımında, bireylerin sahip olduğu bilgiye yada bireylerin bilgi yaratma becerisine değil, süreçler ve çevre hakkındaki enformasyona önem atfedilmiştir.

d) Postmodern Yönetim Teorisinde Bilgi

Bilginin örgütler için “değerli” ve “stratejik” hale geldiği dönem postmodern dönemdir. Bu dönem, bilgi yönetimi felsefesinin temelini oluşturan entelektüel sermaye yaklaşımı, bilgi temelli süreç yaklaşımı, bilişim ve iletişim teknolojileri, öğrenen örgüt ve kaos tartışmaları temelinde ele alınacaktır.

Ünlü yönetim bilimci Drucker ilk olarak 1960’larda “bilgi işleri” ve “bilgi işçisi” kavramlarını ortaya atmış ve “Post-kapitalist Toplum” kitabında, günümüzün temel

ekonomik kaynağını “bilgi” olarak tanımlamıştır (Nonaka ve Takeuchi, 1995; 43). Günümüzdeki “bilgi” temelindeki bir çok kavram ve tartışma Drucker’ın bu tanımlamalarına dayanmaktadır. Bu dönemden itibaren örgütlerde bilgi kavramının önemi artmaya başlamıştır.

Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme sayesinde küreselleşme hızını artırmış ve 1980’lerde ülkelerin ve işletmelerin gündemine oturmuştur. Toplumsal bazda “ulus devlet” sıkça tartışılmaya başlarken işletme alanında da rekabet teorisi yeniden tanımlanmaya ihtiyaç duymuştur. Daha önce maksimum üretim hedefleyen işletmeler artık yeni pazarlara yönelmişler ve işletmelerin “küresel” olarak yeniden konumlanması ve “rekabetin küreselleşmesi” bu döneme rastlamıştır.

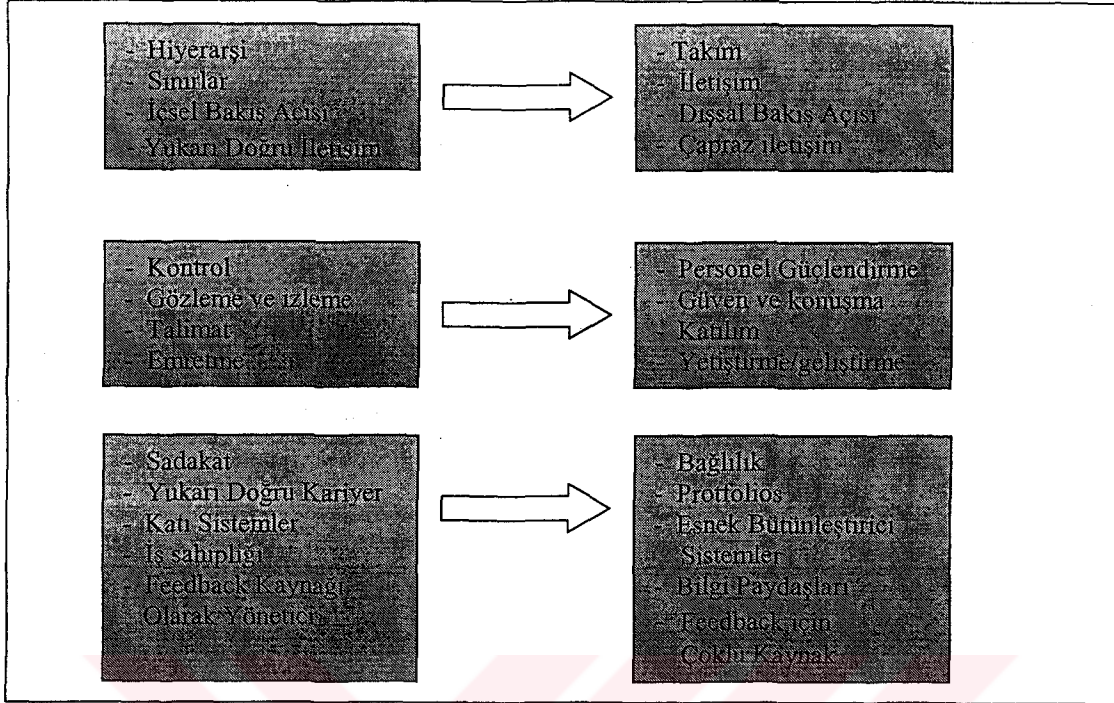
Bilişim ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ve yayılımı sonucunda ekonomik faaliyetler yeniden tasarlanmaya başlanmıştır. Bilişim ve iletişim teknolojilerinin işletmelerde yaygın olarak kullanılması sonucu işletmelerin ve toplumların sahip oldukları enformasyon artık bütün şirketlerin ve toplumların eline geçmeye başlamıştır. İnternetin de yaygın olarak kullanılması bu döneme rastlamaktadır. Bilişim ve iletişim teknolojilerinin işletmelerde kullanılmasıyla verilerin, enformasyonların ve bilginin elde edilmesi, sınıflandırması, saklanması ve paylaşılması kolaylaştırmıştır. Böylece bilginin örgütlerde etkin olarak kullanılabilmesinin altyapısı hazırlanmıştır.

Ayrıca bilgi ve teknoloji ağırlıklı ürünlerin artışı bu döneme rastlamaktadır. Özellikle bilişim sektöründe pazara sunulan ürünlerin hemen hepsi enformasyon ve bilgi yüklenmiş ürünlerdir. Bu dönemde işletmelerin ürünlerinde katma değer oluşturmasının en etkin yolu bilgi kullanımından geçmektedir.

1980’lere gelindiğinde yönetim literatüründe yaşanan en önemli gelişmelerden biri de örgütler içerisinde “insanın varlığı”nın sağladığı faydanın anlaşılmasıdır. Bu dönemde örgütlerin verimliliği ve rekabet gücü çalışanlar temelinde yeniden ele alınmaya başlanmıştır.

Güvensizlik ve kontrol temelinde gelişen yönetim-çalışan ilişkileri 1980’lerden itibaren değişim yaşamış ve personel güçlendirme (empowerment) ve güven temelinde yeni bir ilişki yapısı ortaya çıkmıştır.

Şekil 8 : Örgütlerin İnsan Temelinde Dönüşümü



Kaynak : Palmer, 1998; 298

Örgütlerde klasik yönetim yaklaşımından postmodern yaklaşıma geçiş sürecinde yaşanan değişim şekilde gösterilmiştir. Klasik bakış açısı, ağırlıklı olarak “insanın örgüt içerisinde yoğun olarak kontrol edilmesi” varsayımına dayandığından bunu sağlayacak araç ve süreçlerden oluşan örgütler yaratmıştır. Katı hiyerarşik yapı, gözlem, katı kural ve sınırlar vb araçlar sayesinde örgüt içerisinde insanın maksimum seviyede kontrol edilmeye çalışıldığı bir yapı ortaya çıkmaktadır.

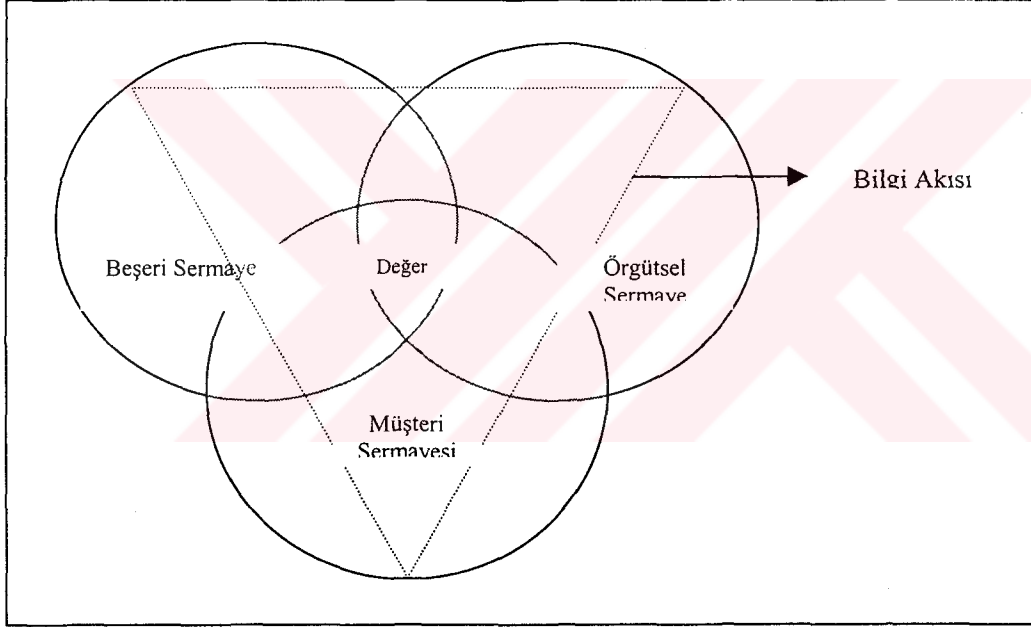
Postmodern dönemde ise örgüt içerisinde çalışan insanların bilgi, beceri ve yeteneklerine verilen önem maksimum düzeye ulaşmıştır. Bu dönemde çalışanların teknik bilgi, beceri ve yeteneklerinden çok bilişsel bilgi beceri ve yeteneklerinin ön plana çıktığı söylenebilir. Bu dönemde kişilerin beyinlerinde yer alan örtülü bilginin açığa çıkarılması ve bilginin sinerjisinden maksimum düzeyde yararlanma amacıyla çeşitli yönetim araçları tasarlanmış ve uygulamaya konulmuştur. Çalışanlara sunulan eğitimler artmış, güven esasına dayalı ilişkiler geliştirilmeye başlanmıştır. Ayrıca alınacak kararlarda çalışanların katılımını sağlayacak teknikler üzerinde durularak katılımcı yönetim tarzı geniş ölçüde uygulama olanağı bulmuştur.

Postmodern yönetim teorisinde, örgütlerin içerisinde ve işletme literatüründe yapılan araştırmalarda en çok gündeme gelen konulardan biri “entelektüel sermaye”

kavramı olmuştur. Özellikle küreselleşme sürecinin adımlarını hızlandığı bu dönemde şirketlerin piyasa değerleriyle defter değerleri arasındaki farklar bir çok araştırma ve tartışmaya konu olmuş; çeşitli araştırmacı ve bilim adamları tarafından bu fark entelektüel sermaye olarak açıklanmıştır. Bu anlamda entelektüel sermaye bir işletmenin sahip olduğu çalışanlarının nitelikleriyle doğrudan ilişkilidir.

Entelektüel sermaye öz anlamıyla zenginlik yaratabilecek süreçlere ve aktivitelere dönüştürülebilecek bilgilerdir (Case, 1997; 89). Entelektüel sermaye aynı zamanda enformasyon, deneyim ve entelektüel mülkiyetleri de içermektedir (Stewart, 1997; x11). Bir örgüt içerisinde entelektüel sermaye üç alt başlık altında toplanabilir. Bunlar beşeri sermaye, örgütsel sermaye ve müşteri sermayesidir.

Şekil 9 : Entelektüel Sermayenin Bileşenleri



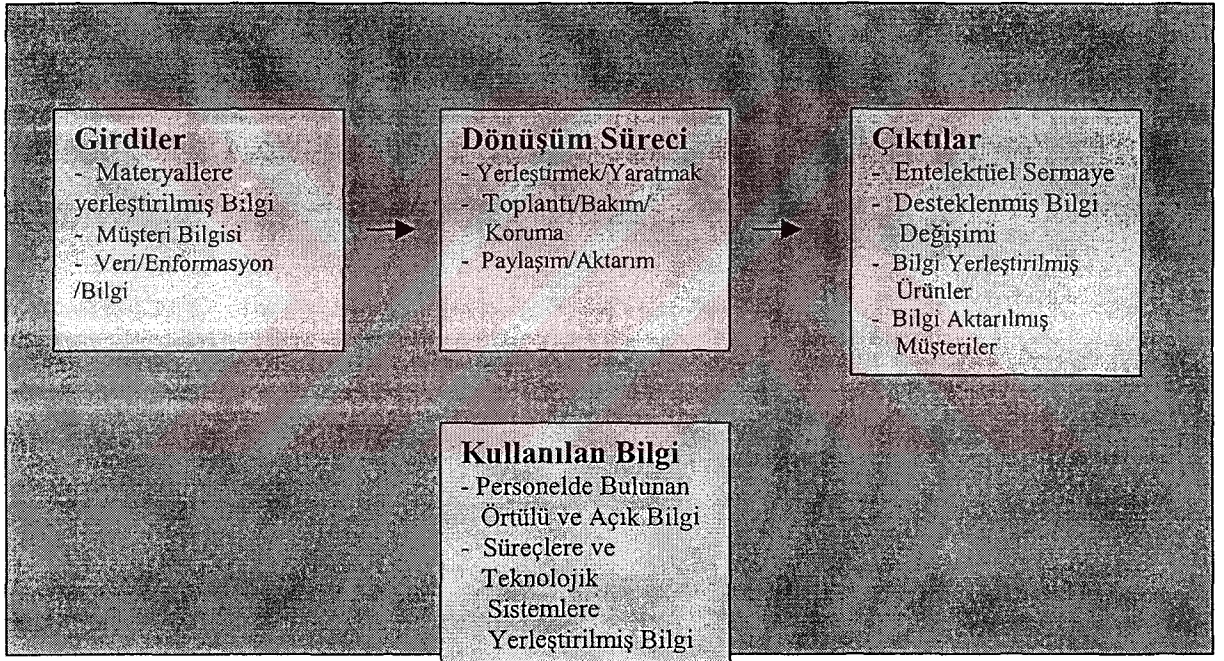
Kaynak : McConnachie, 1997; 57

Şekilde görüldüğü gibi bu üç sermaye türünün birleşimiyle “değer” ortaya çıkmaktadır. Bu bileşimde beşeri sermaye çalışanların bilgi, yetenek, uzmanlık, deneyim ve becerilerini kapsamaktadır. Çalışanlar bu sahip oldukları bu unsurları kullanarak yeni bilgiler üretebileceklerdir. Örgütsel sermaye süreçlerde ve kültürde yerleşmiş olan bir takım yetkinliklerdir. İşletmenin yenilik ve yaratıcılık yeteneği bu sermaye içerisinde değerlendirilebilir. Son olarak müşteri sermayesi ise işletmenin sahip olduğu müşteri grubu, tedarikçiler ve ilişkili olduğu diğer gruplar ile bu gruplarla olan ilişkileri ifade etmektedir.

Entelektüel sermaye kavramı içerisinde beşeri sermaye başlığı altında bireyin bilişsel yeteneklerine özellikle vurgu yapılması ve bilgi yaratmadaki rolünün öne çıkarılması oldukça önemlidir. Örgütsel ve yapısal sermaye de işletmenin bilgi varlıklarını ve kültürünü kapsayan kavramlardır. Bu noktada bilgi yönetimi yaklaşımının temelini büyük ölçüde entelektüel sermaye yaklaşımının oluşturduğu söylenebilir.

Bilgi temelli süreç yaklaşımı incelendiğinde ise benzer şekilde bilgiye odaklanmış süreçlere vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşımda işletmenin sahip olduğu kritik faktör bilgidir ve bilgi kullanımı ile işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi arasında bir koordinasyon sağlanmalıdır.

Şekil 10 : Genel Bilgi Temelli Süreç Yaklaşımı



Kaynak : Armistead, 1999; 149

Bu modele göre bir örgüt içerisinde girdiler büyük ölçüde bilgiye dayanır ve bu bilgi geniş bir çerçeveyi içerir. Üretim bilgisi dediğimiz know-how bu gruba girebileceği gibi müşteriler hakkında elde edilen enformasyonlar da bu gruba girer. Temel girdisi enformasyon ve bilgi olan bilgi temelli görüşe göre; faaliyetler süresince çalışanlarda bulunan örtülü ve açık bilgi kullanımı ve süreçlere ve teknolojik sistemlere yerleştirilmiş bilgi ile yeni ürünlerin yaratıldığı dönüşüm süreci gerçekleştirilir. Bu modelde çıktılar ise yine bilginin üretilmesine dayanan bir nitelik arz eder. Çoğu zaman

işletmenin değerini artıran entelektüel sermaye bu sürecin çıktısı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işletmenin ürünlerine (mal/hizmet) aktarılmış ve yerleştirilmiş olan bilgiler de çıktı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Postmodern yönetim teorisi içerisinde ele alınacak diğer kavram “öğrenen örgüt” kavramıdır. Peter Senge ilk kez 1990 yılında “öğrenen örgüt” kavramını geliştirmiş ve rakiplerinden daha hızlı öğrenen örgütlerin rekabet avantajına katkıları yapacağını belirtmiştir (Rowley, 2000; 7).

Öğrenen örgüt; süreçlerini, ürünlerini ve hizmetlerini sürekli geliştiren, bireysel düzeyde, takımlar düzeyinde ve örgüt düzeyinde öğrenmeyi destekleyen, yaşadığı deneyimlerden ve çevresinden sürekli öğrenen, değişimi sürekli kılan, yeni bilgi edinen, üreten, paylaşan ve uygulamalarına aktaran, varlığını ve etkinliğini uzun süre korumayı başarabilen bir örgüttür (Özer, 2001; 77).

Öğrenen örgüt kavramı temelinde gelişen teorik çalışmalar, öğrenen örgütün çevresinden ve yaşadığı tecrübelerden öğrendiğini vurgulamışlar, bu yapı içerisinde ise bir bilgi akışı olduğunu belirtmişlerdir. Bu yönüyle öğrenen örgüt kavramı, bilgi yönetiminin esas aldığı “içsel ve dışsal bilgi kaynakları”yla örtüşmektedir. Ancak öğrenen örgütle ilgili çalışmalarda örgütün “bilgi yaratma” yeteneğinden bahsedilmemiştir (Nonaka ve Takeuchi, 1995; 44).

Bu başlık altında incelenebilecek diğer bir kavram “kaos”tur. Kaos yaklaşımı günümüzde hem örgüt araştırmalarında hem de örgütlerin başarı çabalarını açıklamada bir gözlük olarak kullanılmaktadır.

Kaos teorisinin en önemli mesajlarından birisi “başlangıç koşullarına aşırı bağlılık”tır. Bu bakış açısına göre “hangi etkenin örgütsel değişkenleri hangi ölçüde etkilediği” kesin olarak belirlenmemektedir. Bunun yerine örgütlere bakışta farklı bir gözlük takılarak, kaotik ve karmaşık bir sistem içerisinde örgütlerin eylem ve davranışlarına bir bütün olarak bakılmaktadır. Bu bakış açısı esas itibarıyla çevreyle uyumun da en iyi açıklanabileceği bir bakış açısı olarak görünmektedir.

Çevreyi belirsiz, karmaşık ve kaotik bir yapıda kabul eden bu yaklaşım örgütlerin içsel olarak bu varsayımlara bağlı olarak tasarlanmasına yol açmıştır. Çevrenin belirsiz ve karmaşık olduğu bir yapıda örgütlerin yapması gereken, çevrede meydana gelen hızlı değişimler hakkında bilgi edinme ve bu bilgileri çevreye uyum

sürecinde kullanmasıdır. Bu noktada “bilgi” ve “bilgi faaliyetlerinin yönetimi” önem kazanmaktadır. Kaos yaklaşımı temelinde bilgi ve bilgi yönetimi faaliyetleri örgütün “kaotik durumun üstesinden gelme” amacına yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgütlerin içsel olarak kaotik bir tarzda tasarlanması da çevredeki kaotik yapıya uyumu kolaylaştıracaktır. Dolayısıyla kaos yaklaşımı bilgiye direkt vurgu yapmasa da, kaotik bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin faaliyetlerinde “bilgi” önemli bir yer tutacaktır.

Postmodern yönetim teorisi çerçevesinde gerçekleştirilen yukarıdaki tartışmalar ışığında, bilgi yönetiminin bileşenlerinin ve alt kavramlarının bu dönemde ortaya çıkan diğer yaklaşımlar içerisinde yer aldığını ve bilgi yönetimi literatürünün büyük ölçüde bu yaklaşımlarla olan etkileşimle ortaya çıktığı söylenebilir. Ancak bu gelişimin kökenlerine daha eski tarihlerde de rastlanabileceği dikkate alınmalıdır.

II. BİLGİ YÖNETİMİ KAVRAMI

Bilgi yönetimi günümüzde gerek yöneticiler gerekse teorisyenler arasında oldukça popüler olan konulardan biridir. Özellikle son yıllarda bir çok araştırmaya konu olan bilgi yönetimi kavramı kendi alanında binlerce yayına ulaşmış durumdadır. Bu yönüyle bilgi yönetimi hızla gelişen bir disiplin olarak karşımızdadır. Burden’in (2000) hazırlamış olduğu “Knowledge Management: The Bibliography” isimli kitap bu gelişimi açıklamaktadır ve bu kitapta bilgi yönetimi ile ilgili 404 kitap, 1,505 makale ve 186 web sitesi yer almaktadır (Burden, 2000). Son dönemlerde bilgi yönetimi uygulamaları da dünya çapında yayılım göstermiş ve bir çok işletme tarafından kullanılmaya başlanmıştır.

Çalışmanın bu kısmında bilgi yönetimi kavramı, bilgi yönetiminin öğeleri, ilkeleri, gelişimi, araçları ve bilgi yönetimi süreci ortaya konularak bilgi yönetimi felsefesinin daha kolay anlaşılması hedeflenmektedir.

A) BİLGİ YÖNETİMİNİN TANIMI

Bilgi yönetimi literatürde sıkça karşılaşılan ve popüler olan bir disiplindir. Bu disiplin bilgi temelinde şekillenen günümüz iş çevresinde bilgi temelli örgütlerin ihtiyaçlarına başarılı bir şekilde cevap verecek bir yaklaşımdır (Shariq, 1997; 75).

Bilgi yönetimi işletmenin bilgi ile ilgili etkinliğini ve işletmenin bilgi varlıklarından getirilerini en üst düzeye çıkarmak için, bilginin sistematik ve planlı bir

şekilde ortaya çıkarılması, sürekli olarak güncelleştirilmesi ve kullanılmasıdır (Baran, 2002; 19).

Wigg (1997; 7) bilgi yönetiminin tanımını yaparken bilgi yönetiminin amaçlarından yola çıkmıştır. Yazar bilgi yönetimin amaçlarını;

- Örgütü mümkün olduğunda akıllıca yapmak için uygulanabilirliğini ve genel başarısını güven altına almak,
- Örgütün bilgi varlıklarının gerçek değerini ortaya çıkarmak şeklinde açıklamaktadır.

Bir çok yazar bilgi yönetimini “değerli olan enformasyonları bulma, ve bu enformasyonları kritik karar verme ve eylem süreçleri için gerekli bilgiye dönüştürme” olarak tanımlamıştır. Lahti ve Beyerlein (2000); ise bilgi yönetiminin “işletmenin müşterilerinden yola çıkarak geliştirdiği ve firma için tek sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı” olduğunu ileri sürmüşlerdir (Beveren, 2002; 18).

Bailey ve Clarke’a (2000) göre bilgi yönetimini “yöneticilerin örgütsel ve bireysel yararları ortaya çıkarmak için bilgiyi elde etmesi, iletmesi ve kullanılmasını sağlaması” olarak tanımlayarak bilgi yönetiminin yönetsel bir süreç olduğunu vurgulamışlardır.

Bilgi yönetimi işletme açısından karar verme süreçlerinin bir kolaylaştırıcısıdır. Dolayısıyla, çevreden alınan uyarılara bağlı olarak oluşturulacak stratejilerin oluşumunda önem arz eder. Hızla değişen çevrede çoğu şirketin rekabet avantajı bilgi geliştirme ve kullanma konusuna odaklanmıştır (Carneiro, 2000; 91).

Yukarıdaki tanımlar değerlendirildiğinde bilgi yönetimine ait bir tanım geliştirmek mümkündür. Bilgi yönetimi, örgüt içerisindeki açık ve örtük bilgilerle, örgütün çevresine ilişkin bilgilerin elde edilmesi, sistematik bir şekilde depolanmasını ve çalışanlarca paylaşılarak “değer yaratacak” şekilde kullanılması aşamalarını kapsayan bir süreçtir. Tanımdaki “değer yaratma” kavramı, örgütün kendi içerisinde yada müşterilerine yönelik ortaya çıkan “değer”dir. Değer ise “bir işe ilişkin sürecin iyileştirilmesine yönelik bir bilgi üretimi”nden, “müşterilerin memnuniyetini artıracak bir bilgi kullanımı”na kadar geniş bir yelpazede düşünülebilir.

B) BİLGİ YÖNETİMİNİN UNSURLARI

Bilgi yönetimi işletmelerde çalışanların entelektüel birikimlerinden yararlanma ve örgütün içsel ve dışsal çevresinden edindiği bilgilerden katma değer yaratma isteği temelinde ortaya çıkmış ve teknolojik altyapı ile bütünleşerek gelişimini sürdürmüştür.

Bilgi yönetimi işletme için değerli olan enformasyonu ve bilgiyi bulmak, sınıflamak, seçmek ve paylaşmayı kolaylaştıran bir sistemdir. Ancak bu adımların etkin olarak yerine getirilebilmesi bilgi yönetiminin dört temel unsurunun eşzamanlı olarak yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu dört temel unsur teknoloji, liderlik, kültür ve ölçümdür. İkinci bölümde detaylı olarak açıklanacak olan bu unsurlar, bilgi yönetimi çerçevesindeki önemleri açısından burada kısaca tanımlanacaktır.

Bilgi yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmesi için teknoloji olmazsa olmaz bir unsurdur. Bilgi yönetim uygulamalarının ortaya çıkışı ve gelişimi bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeyle paralel olarak ilerlemiştir. Teknoloji bilgiyi elde etme, sınıflandırma, depolama ve paylaşmayı mümkün kılarak bilgi yönetiminin temel adımlarının gerçekleşmesini sağlamaktadır.

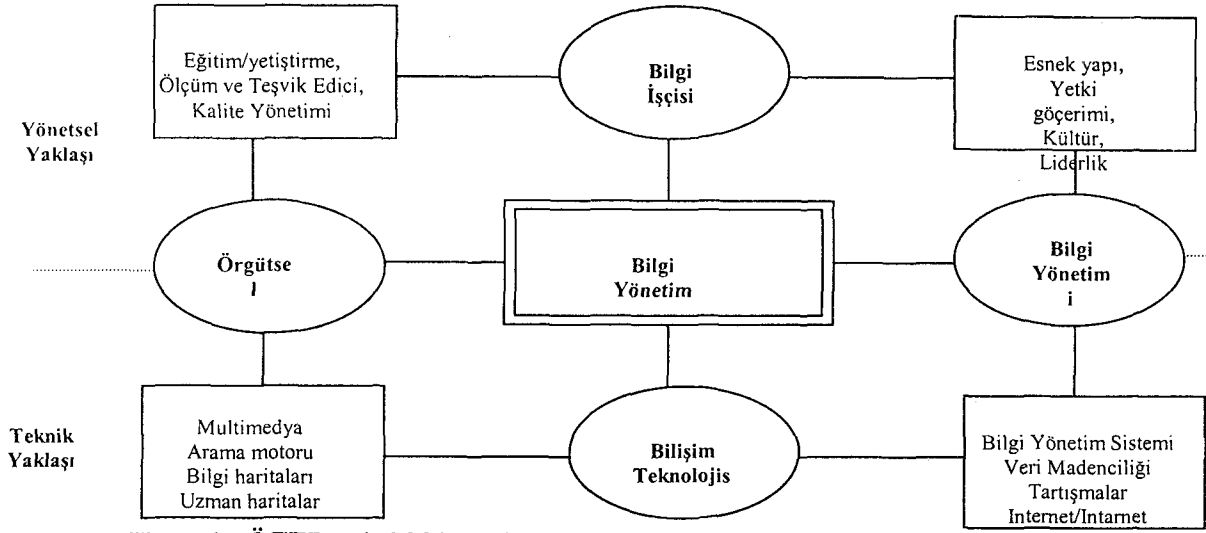
Diğer tüm yönetim tekniklerinin uygulanmasında olduğu gibi bilgi yönetiminin uygulanması da üst yönetimin liderliğine ve desteğine bağlıdır. Üst yönetimin bilgi yönetiminin yararları konusunda net bir inancı ve desteği yoksa bilgi yönetimi uygulamalarının gelişmesi ve değer yaratması mümkün görünmemektedir.

Üst yönetimin liderliği yanında örgüt kültürü de bilgi yönetimi uygulamalarının varlığını ve devamını direkt etkileyecektir. Bir çok örgüt kültüründe görülen paylaşma karşı direnç, bilgi paylaşımını engellediğinden bilgi yönetiminin sürdürülmesi güçleşmektedir. Kültürün bilgi yönetimini destekleyecek şekilde yapılandırılması bilgi yönetiminin çıktılarını artırmak için gereklidir.

Bilgiden etkin bir şekilde yararlanmak için, bilgiyi elde etme, yaratma, paylaşma çabalarının hakim kılındığı bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Bu ise açık bir şekilde “bilgiyi stratejik değer olarak kabul eden” bir vizyonu ve stratejiyi paylaşmayı gerektirmektedir. Bir işletmenin bilgi yönetimi stratejisi onun rekabet stratejisini de yansıtır (Tansen vd, 1999; 24).

Ölçüm ise bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğini ve faydalarını ölçmek ve sistemdeki aksamaları tespit edip düzeltilmesine yardımcı olmak için gerekli olan bir

Şekil 12 : Bilgi Yönetiminin Bileşenleri



Kaynak: ÖZER vd, 2002, 478

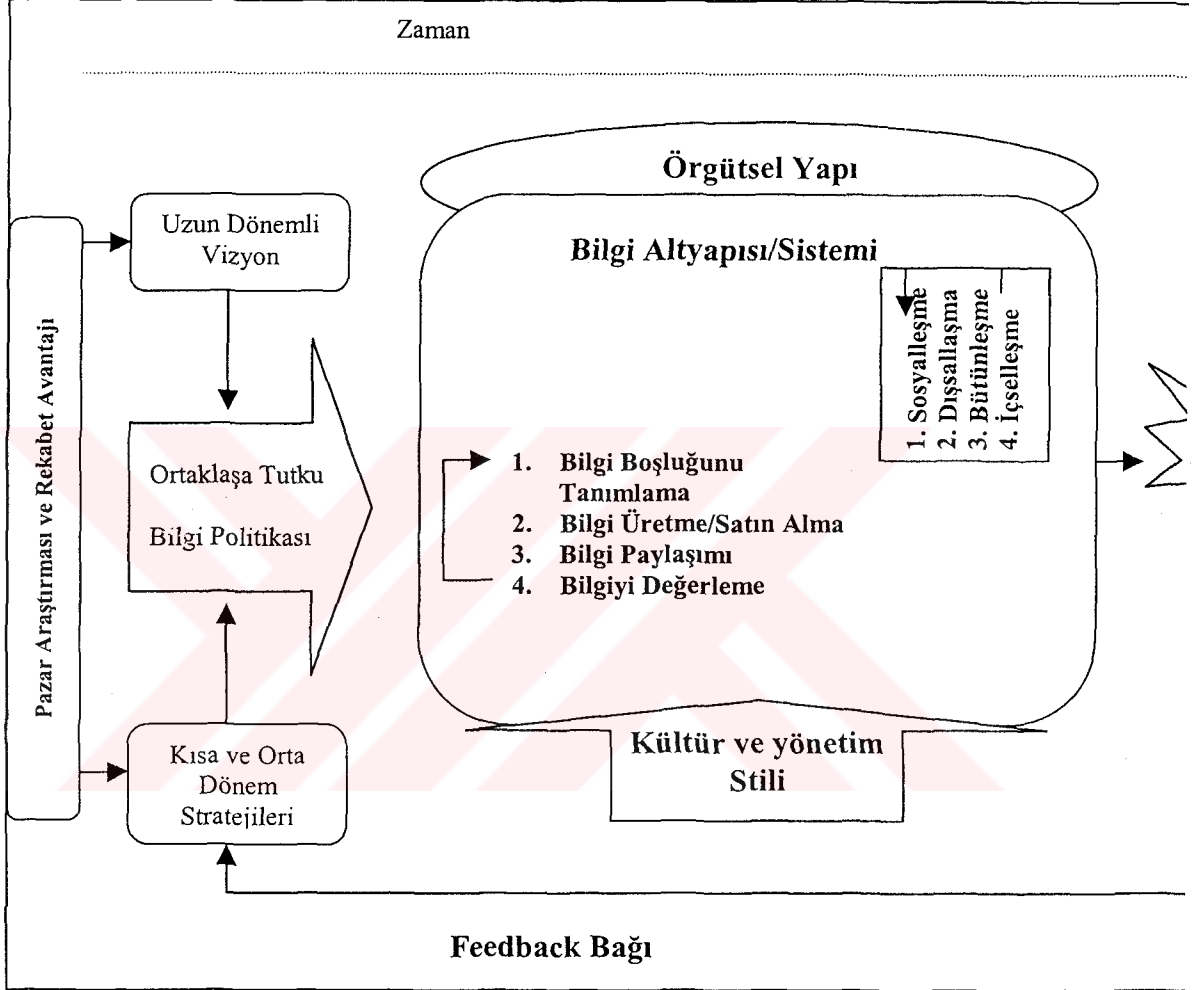
Şekil 12'de gösterildiği gibi, bilgi yönetimi birkaç unsurun bütünleşmesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Ancak bilgi yönetimine yönelik iki temel yaklaşımın olduğunu söylemek gerekir. Bilgi yönetiminin teknik boyutunun yanı sıra yönetsel boyutu da vardır ve maddi unsurlara değer katacak unsur yönetsel boyuttur.

Teknik yaklaşım teknolojiler temelinde gerçekleştirilen bilgi yönetimi uygulamalarını ifade etmektedir. Örgütsel bilgiye ulaşmak için multimedya araçları, arama motorları ve bilgi haritalarından yararlanılmaktadır. Bilgi yönetimi kapsamında bilgiyi sınıflamak, seçmek, depolamak ve paylaşmak için de veri madenciliği, tartışmalar, İnternet/internet uygulamaları kullanılmaktadır.

Bilgi yönetim sisteminin teknik yönü, her işletmenin kolayca elde edebileceği bir bilgi yönetimi parçasıdır. Bu teknoloji "değer yaratacak" bilgileri elde etmek ise yönetsel boyutta ele alınmalıdır. Yönetsel boyut bilgi işçilerinin "değerli" olan bilgiyi yaratabilmelerini ve paylaşabilmelerini sağlayacak politika ve değerlerin oluşturulmasını ifade etmektedir. Çalışanlar, eğitim ve yetiştirme faaliyetleriyle bilgi yönetim faaliyetlerine katılım yönünde teşvik edilmelidir. Bu ise bilginin işletme için değerli olduğuna inanan bir üst yönetimin liderliğiyle mümkün olabilmektedir. Üst yönetimin liderliğiyle beraber bilgi çalışanlarının bilgi yaratma faaliyetlerini kolaylaştıracak örgütsel düzenlemeler de (esnek çalışma koşulları, yetki devri, paylaşımı destekleyen kültür vs) önem kazanmaktadır.

Bilgi yönetimine bütünsel bir model üzerinde bakılacak olursa; örgüt bir bütün olarak faaliyetlerini sürdürürken bilgi yönetimi faaliyetleri aslında basit bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yapı, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde bilginin elde edilmesi ve kullanılmasını ifade etmektedir.

Şekil 13 : Kavramsal Bilgi yönetimi Modeli



Kaynak : Beijerse, 1999, 104

Örgütler belirli amaçlara sahiptir ve bu amaçlara ulaşma yolunda çeşitli planlar oluşturmaktadır. Ancak bu amaçlara ulaşılması ve planların gerçekleştirilmesi temelde dışsal faktörlerin etkisine bağlıdır. Günümüzde hemen tüm sektörlerde yoğun bir rekabet yaşandığından bir örgütün rekabet çabalarındaki başarısı, onun rakiplerine göre konumunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bir işletme rekabette önde olabilmek için, temel bazı işlev ve süreçlerinin yanı sıra bilgi ve bilginin yönetimine ilişkin bazı unsurları süreçlerine yerleştirmek durumundadır.

Bu amaçla örgüt ortak bir bilgi politikası belirleyerek yönetim ve kültür stili temelinde şekillenen örgütsel yapı içerisinde, bilgi yönetim sürecini dahil etmek durumundadır. Bu süreç ise temelde bilgi boşluklarını saptamayı, bu bilgi boşlukları için bilgi yaratma yada transfer etmeyi, elde edilen bilgiyi paylaşmayı ve değerlemeyi içermektedir.

Örgütler amacına ulaşma yolunda faaliyetlerinin sürdürürken, bilgi yönetimi sistemi bir bütün olarak örgütün daha etkin işlemesine yardımcı olmaktadır. Her bir departman faaliyetini sürdürürken bilgi yönetimi uygulamalarından yararlandığında, örgütsel stratejilerin uygulanması ve etkinliğinin artırılması mümkün olmaktadır. Bir işletme içerisinde pazarlama departmanının bilgi yönetim sisteminden yararlandığını kabul edersek, müşterilere ait bilgilere, rakiplerin stratejilerine ait bilgilere daha sistematik ulaşılacak ve işletmenin pazarlama faaliyetleri daha etkin olarak uygulanabilecektir.

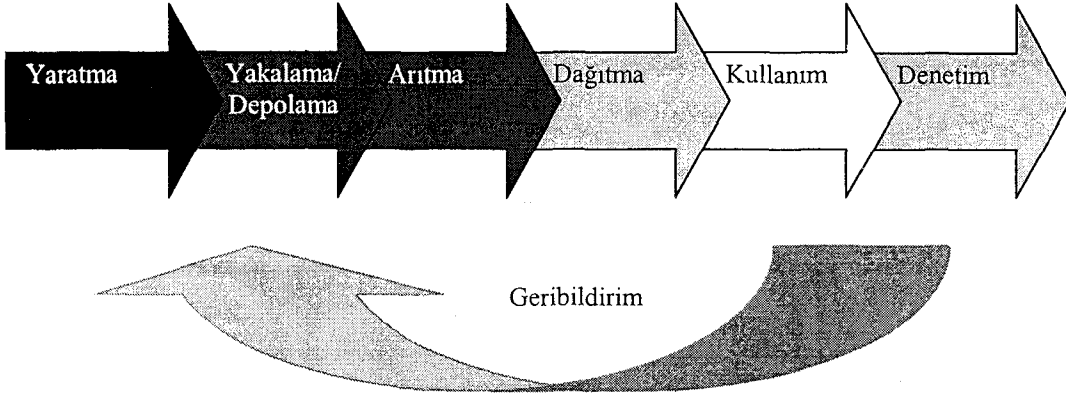
C) BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ

Bilgi yönetimi süreci, bilginin elde edilmesinden değerli hale getirilip kullanılmasına kadar geçen süreci ifade etmektedir. Sürecin ilk adımı örgüt için ihtiyaç duyulan bilgilerin belirlenmesidir. Aslında bundan daha önemli olan örgütün sürekli olarak bilgiye ihtiyaç duyduğu felsefesini yerleştirmektir.

Bilgi boşluklarını belirleyen bir örgüt öncelikle bu boşluk için gerekli bilgiyi ya kendi içerisinde yaratacak yada örgüt dışından transfer edecektir. Bu da genellikle danışmanlık hizmeti alma, personele eğitim hizmetleri sunma gibi araçlarla yerine getirilmektedir. Bu bilgileri elde eden örgüt bunları depolamakta ve bu nitelikli enformasyonu arıtmaya tabi tutarak, kendisi için kritik öneme sahip bilgileri özümseyerek çalışanlara ve süreçlere dağıtma çabasına girişmektedir.

Bilgi yönetim sürecinin mekanik bir yapıda tasarlanması ve uygulanması mümkün değildir. Ancak genel kabul gören yapıyla bilgi yönetim süreci, enformasyon yada bilgiyi elde etme, depolama, arıtma, dağıtma, kullanma ve denetleme adımlarından oluşmaktadır.

Şekil 14 : Bilgi Yönetimi Süreci



Kaynak : Davenport ve Ipel, 2001; 217

Örgüt içerisinde yaratılan yada örgüt dışından transfer edilen/satın alınan bilginin süreçlerde kullanımı sonrasında, ortaya çıkan örgütsel ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığı denetlenmektedir. Buradan elde edilen geribildirim (Şekil 14) örgütün bilgi boşlukları yeniden tespit etmesinde kullanılacaktır.

Bir çok işletme için bilgi yönetim sürecinin temel basamakları bilgiyi yaratma, paylaşma ve kullanmadan oluşmaktadır (Davenport ve Ipel, 2001; 217). Ancak diğer alt basamaklarla birlikte altı basamaklı bir bilgi yönetimi sürecinden bahsedilebilir. Bilginin yaratılması aşaması, bilginin elde edilmesi yada örgüt içinde yaratılmasını ifade etmektedir. Bilgi örgüt dışından elde edilebileceği gibi örgüt içerisindeki örtük ve açık bilgilerin kullanılmasıyla da yaratılabilir.

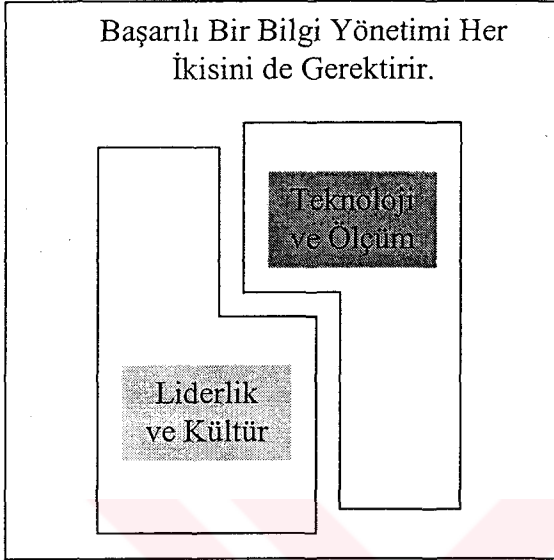
Bilginin depolanması ise yaratılan bilgilerin saklanması açıklamaktadır. Bilgi yönetimi sürecinde yaratılan bilgiler genellikle elektronik ortamlarda saklanmakta ve arıtma sürecine girdi olarak hazırlanmaktadır. Arıtma sürecinde ise elde edilen enformasyon ve bilgilerin değerli olanları tasnif edilmekte ve teknoloji yoluyla örgüt içerisinde dağıtılmaktadır. Değer yaratabilecek bu bilgiler kullanıcılara sunulurken, katma değer yaratacak şekilde süreçlere ve ürünlere aktarılmasını sağlanmaktadır.

D) BİLGİ YÖNETİMİNİN İLKELERİ

Bilgi yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi soyut ve somut faktörlerin etkin bir bileşimini gerektirmektedir. Enformasyonu toplamak, sınıflandırmak, analiz etmek ve raporlamak fonksiyonlarını üstlenen teknolojik

faktörlerin yanı sıra bilgi yönetimi stratejisinin gerekliliğini kabul ettirecek, bu stratejinin uygulanmasına emek verecek bir yönetim anlayışının varlığı da gereklidir.

Şekil 15 : Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temelleri



Kaynak : Offsey, 1997; 116

Şekil 15'de görüldüğü gibi etkin bir bilgi yönetimi hem teknolojik faktörleri ve ölçümü, hem de bu teknolojiden rasyonel biçimde yararlanmayı sağlayacak bir yönetim anlayışına ihtiyaç duymaktadır. Bu iki unsur birbirini tamamlayan birer parça niteliğindedir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının örgüt içerisinde etkin bir şekilde yer alması, üst yönetimin bilgiyi değerli kabul ederek bilgi yönetimi faaliyetlerini desteklemesine bağlıdır. Üst yönetimin liderliği sayesinde "bilgi vizyonu" oluşacak ve çalışanlarca paylaşılmaya başlanacaktır. Bununla birlikte örgüt içerisinde bilgiye önem verilmesi ve desteklenmesi sonucu, bilgi yaratılması ve paylaşılmasının hakim olduğu bir örgüt kültürü ortaya çıkacaktır.

Liderlik ve kültüre karşın bilgi yönetimi felsefesinin varlığını olanaklı kılan diğer temel dayanak noktası teknolojidir. Bilgi yönetimi uygulamaları teknolojiler sayesinde sürdürülmekte ve verimli hale gelmektedir. Teknolojinin yer almadığı bir bilgi yönetimi sistemi tasarlamak mümkün değildir. Bilgi yönetiminin içsel olarak düşünüldüğü bir işletmede bile intranet vb. teknolojilere ihtiyaç duyulacaktır. Ölçüm ise bilgi yönetiminin etkinliğinin belirlenmesi ve aksayan yönlerin düzeltilmesini sağlayan bir mekanizmadır.

E) BİLGİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

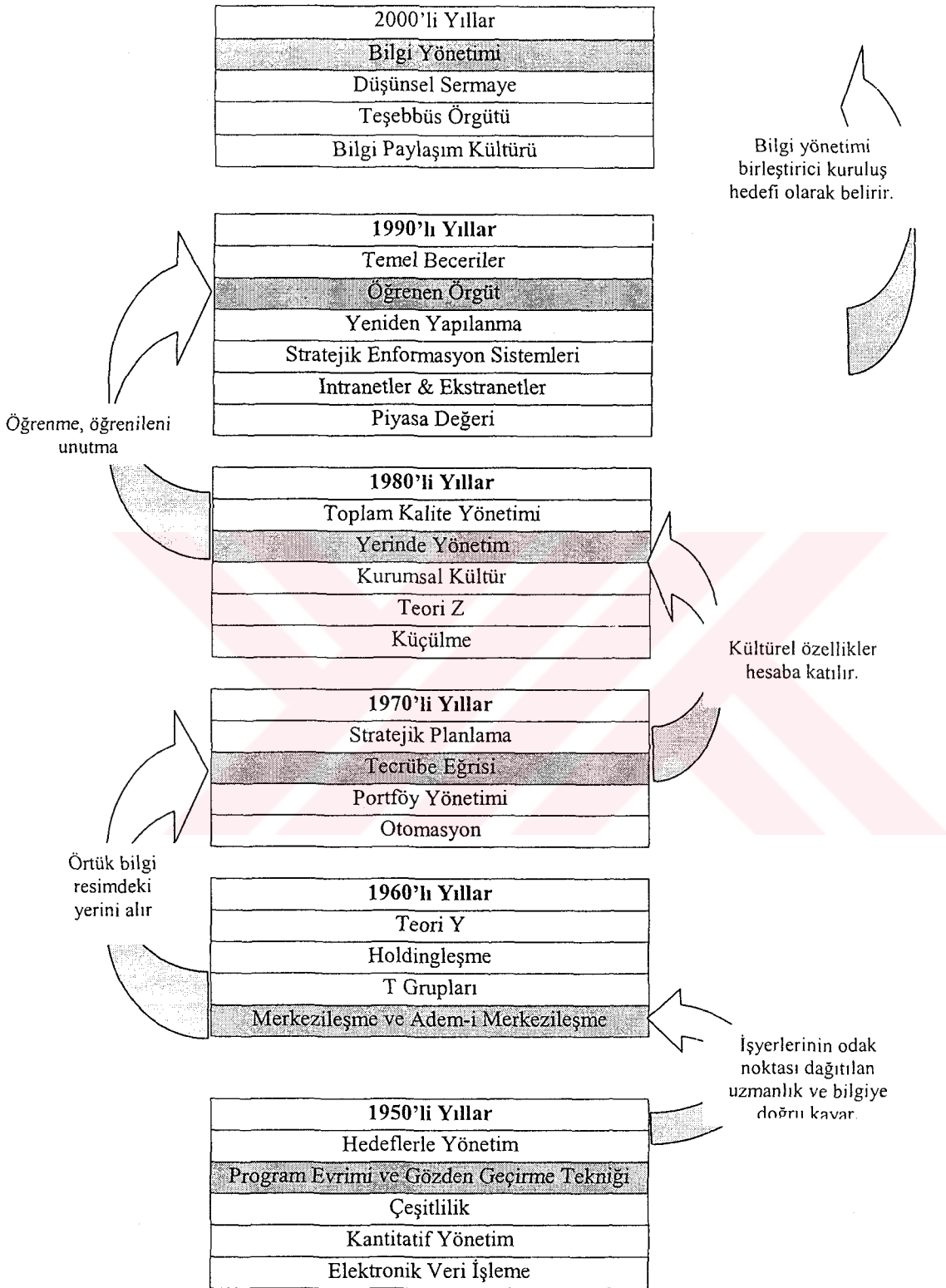
Bilginin örgütler içerisinde zaman içinde nasıl değişim gösterdiği önceki başlıklarda açıklanmıştı. Bilginin stratejik bir kaynak olarak kabul edilmeye başlaması ve işletme içerisinde değer yaratma aracı olarak görülmesiyle beraber bilgiyi sistematik bir şekilde elde etmek, sınıflamak, depolamak ve paylaşma da önem kazanmıştır. Özellikle işletmelerin rekabet çabalarının, temeli bilgi olan yenilik üzerinde yoğunlaşması bilginin yönetilmesi tartışmalarını gündeme getirmiştir.

Bilginin günümüzde bu denli önemli kabul edilmesi neticesinde bilgi yönetimi uygulamalarının işletmeler için bir gereklilik halini aldığı görülmektedir. Bilgi yönetiminin gelişimine bakıldığında son elli yılı incelemek yararlı olacaktır.

1950'li yıllardan itibaren işletmelerde kullanılan yönetim tekniklerine bakıldığında oldukça hızlı bir dönüşümün varlığından söz edilebilir. 1950'li yıllarda yönetsel uygulamalar hedeflerle yönetim, çeşitlilik gibi yöntemleri içermektedir. Bu dönemde bilgi yönetiminin oldukça eski bir yansımasının yer aldığı görülmektedir. Bu dönemde elektronik veri işleme yöntemleri örgütler içerisinde yayılmaya başlamış ve ilgili yöntem veriyi esas alan bir yapıda tasarlanmıştır. 1960'lı yıllarda örgütlerde Y teorisi benimsenmeye başlanmış ve çalışanlar örgüt için değerli varlıklar kategorisine girmiştir. Çalışanların örgütlerde "entelektüel sermaye" olarak görülmesinin ilk adımları bu döneme rastlamaktadır.

1970'lerde yöneticiler stratejik planlama faaliyetlerine önem vermeye başlamışlar ve bu aşamada tecrübelerden ve sezgilerden yararlanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla formal olarak tanımlanmamış olsa dahi, örgütlerde örtük bilgiye bu yıllarda önem atfedilmeye başlandığı söylenebilir. Yine 70'lerde otomasyon uygulamaları hızlanmış ve bilgisayarlar işletmelerin süreçlerine dahil olmaya başlamıştır. Toplam kalite yönetiminin yöneticiler tarafından hararetle uygulanmaya çalışıldığı 1980'lerde ise kültürün önemi ön plana çıkartılmıştır. Örgüt kültürünün, örgütün ve uygulamalarının başarısında önemli bir belirleyici olduğu kabul edilmiştir.

Şekil 16 : Bilgi Yönetiminin Gelişimi



Kaynak : Tiwana, 2003; 23

1990'lı yıllarda yönetim uygulamalarında bir patlamanın yaşandığı görülmektedir. Örgütsel öğrenme kavram bu dönemde ortaya çıkmış ve öğrenme

süreçlerinde bilginin önemi açıkça ortaya konulmuştur. Yine bu dönemde örgütlerde internet ve İtranet uygulamaları yoğun olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bunun yanında işletmelerin piyasa değerleri ve bilanço değerleri bu dönemde ortaya çıkmış ve tartışılmaya başlanmıştır. Temel yeteneklere odaklanma yaklaşımının işletmelerce benimsenmesi ve yayılımı önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde bilgi yönetimi uygulamaları genellikle “stratejik enformasyon sistemleri” şeklinde uygulanmış ve 90’ların sonunda bilgi yönetimi uygulamaları gerçek fonksiyonunu yerine getirecek şekle dönüşmüştür.

2000’li yıllar ise tüm dünyada bilgi yönetimi uygulamalarının yayıldığı bir dönem olmuştur. Gerek teori gerekse uygulama bazında bu yıllarda bir patlama yaşanmış ve bilgi yönetimi uygulamaları işletmelerce benimsenmeye başlamıştır. Bilginin en önemli rekabet kaynağı olduğundan hareketle, bilgi yönetimi uygulamaları rekabet avantajıyla ilişkilendirilmiştir. Bu dönemde bilgi çalışanlarının örgütlerde en üst noktaya çıktığı söylenebilir. Çünkü işletmeler rekabet avantajının kaynağını örtük bilgide görmekte ve örtük bilgiyi taşıyan bilgi işçilerine özel bir değer atfetmektedir.

Bilgi yönetiminin elli yıllık bu gelişim sürecine bakıldığında teknolojideki ve teorideki gelişmelere paralel olarak bilgi yönetimi felsefesinin çekirdeğinin geliştiği söylenebilir. 1950’lerde verileri işleyen sistemler işletmelerde kullanılırken, veri daha sonra yerini enformasyona bırakmış ve günümüzde bilgi en önemli değer haline gelmiştir. 90’larda ortaya çıkan ve 2000’lerde gelişen yeni ekonomik yapıda “bilginin en fazla katma değer içeren unsur” olarak kabul edilmesiyle (Koçel, 2003; 460) bilgi yönetimi de önem kazanmıştır.

1. Bilgi Yönetimi Literatürünün Gelişimi

Son yıllarda bilginin işletme içindeki değerine ilişkin olarak çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan biri de Fortune dergisinde 1989 yılında yapılan araştırmadır. Bu araştırmaya göre; Amerikada’ki yıllık ciroları ortalama 7.5 milyar dolar olan 18 işletmenin tepe yöneticileri, bir işletmenin başarısını ve tüm faaliyetlerini etkileyen en temel faktörün bilgi olduğunu kabul etmişler ve bilginin işletmeler için önemli bir kaynak olduğunu belirtmişlerdir. (Baran; 27)

Bilgi yönetimi kavramı ise ilk kez 1986 yılında “yeni bir fırsata ilişkin çeşitli bakış açıları” başlığı altında Avrupa Yönetim Konferansı’nda ele alınmıştır. 1987 yılında

ise Bilgi Yönetimi ile ilgili ilk kitap “Managing Knowhow” (KnowHow’u Yönetmek) adıyla Avrupa’da basılmıştır.

1991’de Skandia Sigorta, işletme içerisinde “Entelektüel Sermaye Yöneticisi” pozisyonu oluşturdu ve Entelektüel sermayenin ölçümüne dair metotlar geliştirdi. Bu yıl Harvard Business Review’de ilk kez bir Bilgi Yönetimi makalesi yayınlanmıştır.

1992 yılında ise ABD’nde Steelcase ve EDS firmalarının sponsorluğunda “Bilginin Verimliliği” konulu bir konferans gerçekleştirildi. Yine aynı yıl içerisinde ABD’de bilgi yönetimi ile ilgili ilk kitap olan ve Karl M. Wigg tarafından yazılan “Knowledge Management Foundations; Thinking About Thinking - How People and Organizations Create, Represent and Use knowledge” isimli kitap yayınlanmıştır.

1995 yılında Avrupa ve Amerika’da bilgi yönetimi ile ilgili bir çok konferans ve seminer düzenlendi. Bir çok işletme “Bilgi yönetimi Koordinatörü” pozisyonunu örgüt şeması içerisine dahil etti. Yine 1995’te Japon işletmelerinin bilgiyi nasıl yarattığı ve yönettiğine ilişkin Ikujiro Nonaka ve Hirotaka Takeuchi tarafından “The Knowledge Creating Company: How Japanese Company Create the Dynamics of Innovation” (Bilgiyi Yaratan Şirket: Japon Şirketleri Yeniliğin Dinamiklerini Nasıl Yaratıyorlar?) isimli kitap yayımlandı.

1996 yılında konferans ve seminer serileri Avrupa ve Amerika’da devam etmekle birlikte bir çok danışmanlık firması “Bilgi Yönetimi” eğitimi vermeye başladı. Yine bu yıl içerisinde “The European Knowledge Management Association” kuruldu. (Wigg, 1997; 10-11)

1997 yılında bir çok ülkede bilgi yönetimi kavramı yayılmaya devam etti. Bunun yanında işletmelerde entelektüel sermayenin ölçülmesine yönelik yaklaşımlar içeren ve Thomas A. Stewart tarafından yazılan “Intellectual Capital; The New Wealth of Organizations” (Entelektüel Sermaye: Organizasyonların Yeni Zenginliği) isimli kitap yayımlanmıştır.

1998 yılında bir çok dergi bilgi yönetimine ilişkin özel sayılar yayınlamaya başladı. 1999 yılında bir yönetim danışmanlık firması olan KPMG ABD’nde orta ve büyük ölçekli 25 firmanın üst ve orta kademe yöneticilerine uyguladığı bir araştırmanın sonuçlarını yayınladı. Araştırma sonuçlarına göre yöneticiler bilginin işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde en önemli faktör olduğunu belirtmişler ve henüz bilgi yönetiminin tam olarak uygulanmadığını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

2000 ve 2001 yılında da Bilgi Yönetimine ilişkin kitaplar yayımlandı ve kongre ve konferanslar düzenlenmeye devam edildi. Thomas A. Stewart 2001 yılı içerisinde konuya ilişkin ikinci kitabı olan “The Wealth Of Knowledge: Intellectual Capital And The 21st Century Organization” (Bilginin Zenginliği: Entelektüel Sermaye ve 21. Yüzyıl Organizasyonu) isimli kitabını yayımladı.

2002 yılı içerisinde Journal Of Knowledge Management adlı dergide, bilgi yönetimi konusunda 1997-2001 yılları arasında yapılan araştırmaları karşılaştırmalı olarak inceleyen bir makale yayınlandı (Baran, 2002; 28-33).

Ülkemizde ise bilgi yönetimine ilişkin ilk kitap İsmet Barutçugil tarafından 2001 yılında yayımlanmıştır. Akademik anlamdaki ilk çalışma ise bir doktora tezi olan ve Muhteşem Baran tarafından hazırlanan “İşletmelerde Bilginin Yönetilmesi ve Uygulamaya İlişkin Bir Örnek” isimli tezdır.

Bilgi yönetiminin gelişimi hızlandırıcı ve destekleyici bunca yayına karşın bilgi yönetimine eleştirel bir gözlükle yaklaşan yayınlar da mevcuttur. Yolles (2000) çalışmasında Nonaka ve Takeuchi'nin büyük ölçüde pozitivist akımdan etkilenen bilgi yaratılması sürecini açıklamaya çalıştıklarını belirtmiştir. Yazara göre bilgi yaratılması süreci doğrusal bir adımlar dizisi şeklinde değildir. Bilgi yaratımında her bir adım karmaşık geribildirim sürecinin imkan verdiği kadarıyla sürekli test edilmekte ve gözden geçirilmektedir. Bir aşamadan diğerine geçişte meydana gelebilecek değişiklikler kendine özgü laanında değerlendirilerek kontrol edilmektedir(Yolles, 2000; 15).

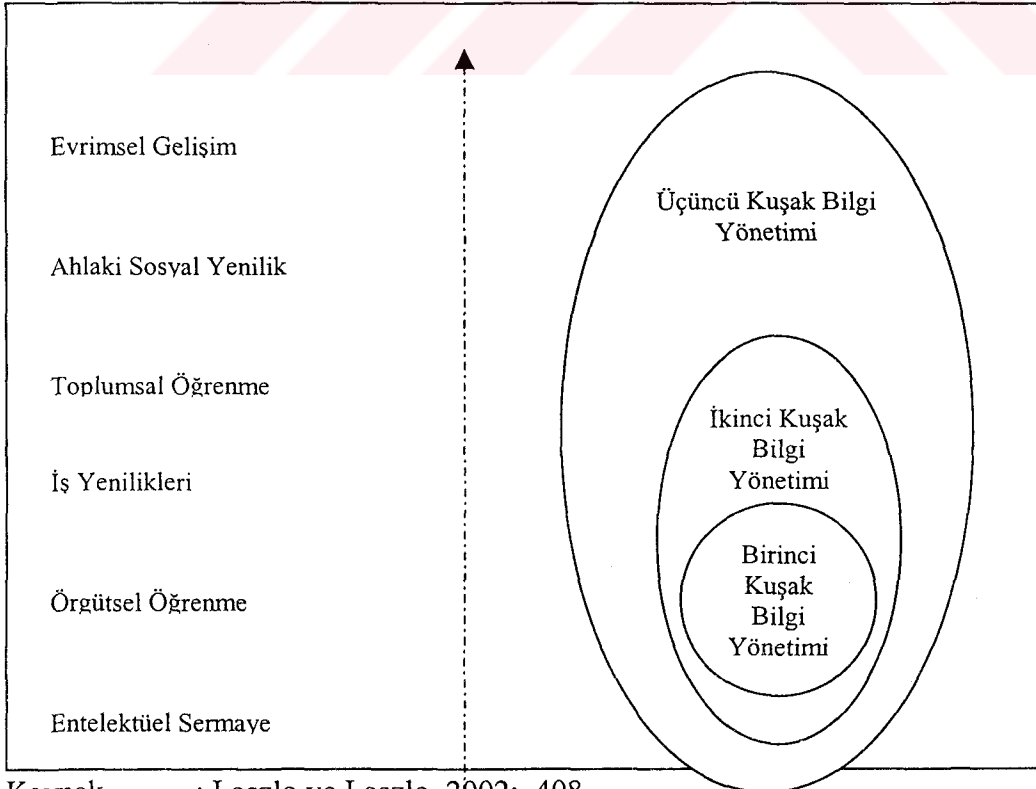
Ayrıca Social Epistemology dergisinin 2001'de yayınlanan bilgi yönetimi konusundaki özel sayısında yazarlar bilgi yönetimin ortaya çıkışını ve gelişimini eleştirel bir yaklaşımla ele almışlardır. Stafford (2001) bilginin ticarileştirildiğini belirterek, bilginin oldukça kompleks bir doğası olduğunu vurgulamış ve standart bir kalıba dökmenin zorluğundan bahsetmiştir. Yine derginin aynı sayısı içerisinde Vaux (2001) ile Vann ve Bowker (2001) bilginin ticarileştirildiğini, bilgi yönetimi çerçevesi içerisinde bilgi ile epistemoloji arasında net bir ayırım yapılmadığını ve bilgi yönetimi yaklaşımının bir “ideoloji” şeklinde daha çok yönetim danışmanlarınca geliştirildiğini vurgulamıştır.

2. Bilgi Yönetiminin Uygulamada Gelişimi

Bilgi yönetimi uygulamalarının ilk örneklerine 1950'li yıllarda rastlamanın mümkün olduğu yukarıda belirtilmiştir. Verileri işleyen sistemlerden stratejik enformasyon sistemlerine, ardından bilgi yönetimi uygulamalarına kadar geçen süreçteki uygulamaların temelinde, bilgi basamaklarında yer alan veri, enformasyon ve bilgi bulunmaktadır.

Bilgi yönetimi de diğer yönetim araç ve metotları gibi son 15-20 yıllık süreç içerisinde kendi içerisinde evrimini sürdürmüştür. 1980'li yıllardan 2000'li yılların başına gelindiğine bilgi yönetimi üçüncü kuşak aşamasına gelmiştir. Bu üç kuşak arasındaki temel ayrım bilgi yönetimine işletmelerce ne olarak bakıldığı/ne olarak kabul edildiğiyle ilgilidir. Birinci kuşak bilgi yönetimi daha çok bilgi yönetimi teorisine kaynaklık eden entelektüel sermaye kavramı üzerine oturmuş ve işletmelerin içerisindeki entelektüel varlıkları ön plana çıkarmıştır. Birinci kuşak bilgi yönetiminde öne çıkan konu "etkin bir bilgi paylaşımı"dır. Örgütler bu dönemde bilgiyi etkin olarak nasıl dağıtabilecekleri konusunda çözüm aramışlar ve sonuçta teknolojiye (bilgisayarlar ve ağlar) özel bir önem atfedilmiştir.

Şekil 17 : Bilgi Yönetiminin Evrimi



Kaynak : Laszlo ve Laszlo, 2002; 408

İkinci kuşak Bilgi Yönetimi ise temelde birinci kuşak bilgi yönetiminin unsurları olan entellektüel sermaye ve örgütsel öğrenme yoluyla işletmelerin değer yaratması üzerine odaklanmıştır. Entelektüel sermaye ve örgütsel öğrenmenin ürünlere ve süreçlere nasıl yansıtılabileceği bu dönemde bilgi yönetiminin temel uğraş alanıdır. Birinci kuşak bilgi yönetimi bilginin paylaşılmasına odaklanmışken, ikinci kuşak bilgi yönetimi örgüt içerisinde bilginin yaratılmasına işaret etmektedir (Laszlo, Laszlo, 2002; 401).

Üçüncü kuşak bilgi yönetimi Laszlo'nun öngörüsüne göre, örgütlerin içini değil daha çok çevresini ilgilendirmektedir. Burada küresel anlamda sınırların kalkması ile toplumların ve toplum içerisindeki bireylerin öğrenme yetenek ve olanaklarının artması yoluyla bilgi yaratma süreçlerine daha etkin katkıda bulunmalarına vurgu yapmaktadır.

Dolayısıyla bilgi yönetimi uygulamaları bu üç kuşak boyunca gelişimini sürdürmüş ve örgütle çevresini entegre eden bir yapıya kavuşmuştur. İlk aşamada gruplar yada departmanlar arasındaki bilgi paylaşımına odaklanılmışken daha sonra sahip olunan bilgilerden değer yaratma üzerine odaklanılmış ve son aşamada sosyal fayda yaratmanın da bilgi yönetimiyle ilişkili olduğu vurgulanmıştır.

F) BİLGİ YÖNETİMİNİN KÖKENLERİ

Bilgi Yönetimi'ni ortaya çıkaran faktörleri bir yada birkaç başlık altında açıklamak mümkün değildir. Bu paradigma değişiminin temelinde sosyal, ekonomik, bilimsel ve teknolojik bir çok faktörün etkisi olabilir. Ancak çalışma açısından önem arz eden, diğer sıralanabilecek faktörleri de önemli ölçüde etkilediğine inanılan ve literatürde kabul gören başlıklardan ikisine burada yer verilecektir.

1. Küreselleşmenin İşletmeler Üzerindeki Baskıları

Küreselleşme; ekonomik gelişmelerin ve yeniliklerin iletişim teknolojisi yardımıyla dünyaya yayılması ve bu yayılıma paralel olarak toplumların yaşantılarında politik, kültürel, sosyal ve ekonomik ayarlamaların yapılmasıdır (Harris, 1992; p.115) Ulaşım ve iletişim alanlarında kaydedilen büyük ilerlemeler ve bu ilerlemelerin yönlendirdiği sürecin beraberinde getirdiği en önemli olgu; "yeni dünya düzeni" veya bir diğer ifadeyle küreselleşmedir (Selvarajah, 1998; 326). Küreselleşme; daha basit bir anlatımla, ulusal sınırların ortadan kalkması ve dünya toplumlarının sürekli etkileşimli tek bir toplum biçimine dönüşme sürecidir (Tapsell, 1999; 40).

Esnek olmayan örgüt yapılarının günümüzün hızla değişen pazar yapısının üstesinden gelememesi ve taleplerinin karşılayamaması bilgi yönetiminin ortaya çıkışını hızlandırmıştır. (Soo vd, 2002; p.130) Aslında bu durum bir paradigma dönüşümünü de göz önüne sermektedir. Pozitivist düşünce metodunun etkileriyle şekillenen yönetim düşüncesinde de bir yöneticinin örgüt içerisindeki tüm varlıkları yönetebileceği kabul edilmekteydi. Ancak yeni bilimsel yaklaşımla birlikte, bir örgütün içerisinde görünmeyen kaynakların da var olduğu kabul edilerek bunların yönetilme gereği ortaya çıkmıştır.

Özellikle 1980'li yıllardan sonra dünya üzerinde ekonomik ve sosyal entegrasyona ilişkin gelişmelerin hızı artmış, ekonomik ilişkiler gelişip yaygınlaşmış, ideolojik farklılıkları temel alan kutuplaşmalar çözülmüş, dünya çapında bir liberalleşme sürecine girilmiş, kültürler, inanç ve idealler sınırlarını aşarak daha benzer hale dönüşmeye başlamıştır. Temelinde yoğun teknolojik atılımların ve iletişimin bulunduğu ve sosyo-ekonomik yapıyı halen etkisi altında bulunduran tüm bu gelişmeler küreselleşme kavramı ile açıklanmaktadır. Bu çerçevede küreselleşme, ekonomiden işletmeciliğe ve toplum bilimine kadar bir çok bilim dalında kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Buna bağlı olarak; küresel pazar, küresel şirket, küresel ürün, küresel yönetici, küresel işgücü, küresel rekabet, küresel kültür vb. kavramlar bugün toplumda sıkça kullanılmaktadır (Öztürk, 1998; 28-29).

Küreselleşme toplumlar ve ekonomik birer birim olan örgütler üzerinde baskılarını sürdürürken, örgütlerin kaynakları itibariyle küresel anlamda homojen bir yapıya dönüşmeye başladıkları söylenebilir. İşletmelerin sahip olduğu teknolojiler, müşteri tercihleri, çalışanların karakteristikleri, toplumun değerleri küresel anlamda yaşanan eşbiçimlilikten payını alarak benzeşmeye başlamıştır. Buna karşın küreselleşmeyle beraber küresel pazarlar her işletme için bir fırsat ortaya çıkarmıştır. Bu pazarda başarılı bir şekilde yer almak ve rekabet edebilmek için işletmeler çeşitli araçları kullanarak farklılaşmaya çalışmışlardır.

Bilgi yönetimi de işletmeyi diğer rakiplerinden ayırıştırabilecek bir araçtır. Müşteri önceliklerini ve ihtiyaçlarını doğru ve hızlı olarak belirlemenin, geleceğe dair doğru öngörüler yapmanın, örgüt içerisinde verimliliği artırmanın, maliyetleri önemli

ölçüde azaltıp rekabet avantajı yakalayabilmenin ve daha bir çok avantaj için diğer yeni yönetim yaklaşımları gibi bilgi yönetimi de önemli ipuçları içermektedir .

2. Bilgi Toplumu Ve Teknolojik Altyapı

Son zamanlarda adı sıkça anılan ve araştırmalara konu olan “bilgi” içeren kavramlardan biri de bilgi toplumu*dur. Gerek ülkemizde gerekse küresel anlamda üzerine bir çok araştırma yapılmış olan bu kavramın unsurları bilgi yönetimi paradigmasının gelişimi için bir altyapı hazırlamıştır. Bilgi toplumu temelde katma değer en yüksek seviyede bilgi sektöründe elde edildiği ve toplum içerisinde “beyaz yakalılar” tabir edilen bilgi işçilerinin yoğun olduğu bir toplumu ifade etmektedir. Buradan olarak işletme içerisindeki personel açısından bilgi toplumunun olumlu olduğu ve öne çıkardığı kavram bilgi işçileridir.

Buna bağlı olarak işletmeler çevrelerinden bağımsız hareket etmedikleri ve içsel yapılarıyla dışsal yapıyı dengeleme çabaları sergilediklerinden, bilimin ve paradigma değişiminin öngördüğü yöne doğru evrilmektedirler. Bilgi toplumu ve onun oluşturduğu kurumsal çevre içerisinde işletmeler de kendilerini adaptasyon sürecine tabi tutmuştur.

Ayrıca bilgi toplumunu ortaya çıkaran temel tetikleyicilerden en önemlisi bilgisayarlardır. Ortaçağ’ı kapatıp yeni bir çağın açılmasında barutun önemi ne ise, sanayi toplumunun izlerinin ortadan kalkmaya başlayıp bilgi toplumunun ve bazı bilim adamlarının söylemiyle “Bilgi Çağı”nın egemen olmasının temelinde bu mucizevi aletin icadı yatmaktadır. Bu aletler iletişimin ve haberleşmenin çok kolaylaşmasının ve ucuzlaması için altyapı oluşturmasının yanı sıra bilgi yönetimi için de önemli ipuçları içermektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere başarılı bir bilgi yönetiminin temelinde liderlik ve kültür kadar önemli olan bir öge de bilgi teknolojileridir.

Bilgi yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan ve etkin bir bilgi yönetim süreci için gerekli olan bilişim teknolojileri günümüzde çeşitlenmiş durumdadırlar. Offsey’in (1997) çalışmasında bahsedilen bilgi yönetimi mümkün kılan teknolojilerden bazıları şunlardır: intranetler, doküman yönetim sistemleri, bilgi işleme makineleri,

* Bilgi toplumu kavramının kökeni “information society” kelimesidir. Bu kelimenin Türkçe’de karşılığı “enformasyon toplumu” olmasına rağmen, “bilgi toplumu” kavramının içerik ve anlam itibarıyla bu kelimeyi daha iyi karşıladığı kabul edilerek araştırmada “bilgi toplumu” kelimesi tercih edilmiştir.

veritabanları, elektronik yayınlama sistemleri, groupware ve iş akış sistemleri, yardım masası uygulamaları, beyin fırtınası uygulamaları, veri depolama ve işleme araçları.

Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki bu hızlı gelişmeler enformasyonun ve bilginin küresel çapta paylaşılmasını mümkün kılmıştır (Martensson, 2000; 208). Bu teknolojik gelişmeler bir bütün olarak bilgi yönetimi yaklaşımının örgütlerde uygulanabilirliğini ortaya çıkarmıştır.

G) BİLGİ YÖNETİMİ ARAÇLARI

Bilgiyi toplamak, örgütlemek ve işe yarar şekilde şirket strateji ve hedefleri doğrultusunda yönetmek bazı araçları gerektirmektedir. Bilgi yönetimi kavramının bilişim ve iletişim teknolojileri temelinde gelişmiş olması bu konuda önemli ipuçları sunmaktadır. Ancak bu enstrümanlar teknolojik altyapıyı oluşturmakla sınırlıdır. Oysa bilgi yönetiminde önemli aşamalardan biri de bilgi kaynaklarını tespit ederek bu kaynaklardan bilgi transferine yönelmektir. Dolayısıyla bilgi yönetimi araçlarını, bilgi üretimi, bilgi sınıflandırması ve bilgi paylaşımı faaliyetlerinin performansını destekleyen araçlar olarak tanımlamak mümkündür (Tyndale, 2002; 183). İşletme içerisindeki intranet kullanımı bir bilgi yönetimi aracı olabileceği gibi, işletmenin çalışanlarına dışarıdan verilen eğitimler de bir bilgi yönetimi aracı olarak değerlendirilebilir.

Tablo 6 : Bilgi Yönetimi Araçları Örnekleri

	Sosyalleşme	İçselleşme	Bütünleşme	Dışsallaşma
Bilgi Boşluğunu Tanımlama		Intranet	İnternet	Detachment
Bilgi Geliştirme/Satın Alma	Eğitim	Elektronik Yönetim Odaları	Ar-Ge	Dışsal Eğitim
Bilgi Paylaşımı	Proje Takımları		Bilgisayar Şebekesi	İşbirliği
Bilginin Değerlemesi	İnformel Değerleme		Kıyaslama	Raporları Okuma

Kaynak : Beijerse, 1999; 105

Tablo 6'de görüldüğü gibi bilgi yönetimi sürecinde bazı araçlar kullanılmaktadır. Bu süreç aslında dört temel aşamadan oluşmaktadır; bilgi boşluğunu tanımlama, bilgi geliştirme ya da elde etme, bilginin paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi. Buna paralel olarak bilginin sosyalleşme, içselleşme, bütünleşme ve dışsallaşması aşamaları da gerçekleşmektedir. Örneğin bilgi geliştirme ya da transfer etmek için

alınan eğitim hizmetleri aynı zamanda bilginin sosyalleşmesine de katkıda bulunabilmektedir. Yine bilgi paylaşımı unsuruna hizmet eden işbirlikleri aynı zamanda bilginin dışsallaşması sürecine katkıda bulunmaktadır.

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. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde kullanılan bazı bilgi yönetimi araçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Başarılı bir bilgi yönetimi uygulamak için bu adımlar ve teknikler örgütler için çözüm önerileri sunmaktadır. Örgütün çevresinden etkin bir bilgi akışı sağlamak ve bireylerin sahip olduğu örtük bilgiler temelinde yeni bilgiler yaratılan bir örgüt oluşturmak bu araçlardan yararlanmaya bağlıdır.

Tabloda detaylı olarak görüldüğü gibi bilgi boşluğunu saptamada, bilgi yaratma yada satın almada, bilgi paylaşımında ve bilginin değerlendirilmesinde ilgili araçlardan yararlanılabilmektedir. Bu araçlar teknolojik olabileceği gibi örgütsel düzenlemeyle ortaya çıkan araçlar da olabilir. Örneğin bilgi paylaşımı için “bilgi ve iletişim teknolojileri kullanma” bir araç olabilirken, bilgi yaratmak için “personelin eğitimi” araç olarak kullanılabilir.

Tablo 7 : Bilgi Yönetimi Sürecinde Bilgi Araçları

Bilgi Boşluğunu Saptama	Bilgi Geliştirme ve Satın Alma	Bilgi Paylaşımı	Bilginin Değerlemesi
<ul style="list-style-type: none"> - Bilgi Enformasyon Sistemini Geliştirmek - Bilgi Paylaşımı İçin Toplantılar Organize Etme - Bilgi İşçileri Arasında Görüşmeler Düzenleme - Beyin Fırtınası Oturumları Düzenleme - Personelin ve yeteneklerinin envanterini oluşturma - En iyi uygulamaları arama - Bilgi Haritasını Oluşturma - Örgüt içinde örnek olaylar oluşturma - Danışmanlar ve araştırmacılar yararlanma - Stratejik Çalışmaları Sürdürme - İtranet oluşturma - İnternet Ulaşımını sağlama - Müşterilere değer verme - Pazarlara değer verme - Ürün gelişimine değer verme - Rekabete değer verme 	<ul style="list-style-type: none"> - Stratejik teknoloji çalışmalarını sürdürme - Ar-Ge çalışmalarını Sürdürme - Dışarıdan Eğitim Alma - Müşteri memnuniyeti çalışması yapmak - Pazar araştırması yapma - Personelin eğitim ve öğrenim ihtiyaçlarına ilişkin envanterin oluşturulması - Eğitim ve öğretim planının oluşturulması - Personeli eğitmek - Projeleri değerlendirme yoluyla öğrenme - Bireyler için kariyer yolları geliştirmek - İlişkiler ağını oluşturmak - Fikirler geliştirmek için kişisel zaman vermek - Enformasyonun yayılışını kolaylaştırmak - İş başında eğitimi kolaylaştırmak - Yapararak öğrenmeyi kolaylaştırmak - İş rotasyonunu kolaylaştırmak - Açık kültürü yaratmak - Çalışanları konferanslara göndermek - Profesyonel literatürü okuması için bireylere zaman tahsis etmek - Müşterilerden bilgi elde etmek - Tedarikçilerden bilgi elde etmek - Birimler içinde/birimler arasında bilgi simsarlarını organize etmek - Danışmanlar ve araştırmacılar çalıştırmak - Öneri kutusu (sanal) oluşturma - Bilgi ve enformasyon donanımı satın almak - Çevreyi gözlemlemek - Şebekeyi yönetmek 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeleri arşivlemek - Paylaşılmış vizyonu kullanmak - Bilgisayar ağını kurmak - İşbirliğini özendirmek - Birimler için akıl hocalarını organize etmek - Birimler arasında akıl hocalarını organize etmek - Yardım masasını kurmak - Bilgi sayacını oluşturmak - Görev gruplarını organize etmek - Takım kurmayı kolaylaştırma - İş görüşmelerini organize etmek - Bilgi yönetim sistemini kurmak - Veritabanı çalışmak - Bilgi simsarı (broker) atamak - Personelden bilgi almak - Personel arası iletişimi desteklemek - İş rotasyonunu kolaylaştırmak - Otomatik iş grupları inşa etmek - İtranet kurmak - Görev değişimini desteklemek - Video-konferans kullanmak - Bilgi teknolojisi kullanmak - İnfomal toplantıları kolaylaştırmak - İş başında eğitimi kolaylaştırmak - Buluşma saatleri organize etmek - Tartışma kültürünü kolaylaştırmak - Elektronik şebeke (network) kurmak 	<ul style="list-style-type: none"> - İçsel denetimi sürdürmek - Dışsal denetimi sürdürmek - Proje değerlemesini sürdürmek - Tedarikçilerle görüşmek - Müşterilerle görüşmek - Stratejik çalışmaları yönlendirmek - Atölye çalışmaları- (Workshoplar) organize etmek - Ayrılan personelden bilgi almak - Kıyaslama (Benchmarking) kullanmak - Raporları okumak - Şirket el kitabı kullanmak

Kaynak : Beijerse, 1999; 108-109

Bilgi yönetimi sürecinde kullanılabilir araçlardan bahsettikten sonra bilgi yönetimi uygulamalarında kullanılan temel on iki araca aşağıda kısaca yer verilecektir.

1. Bilgisayarlar

Şüphesiz bilgi yönetimin teknolojik yönünü de yansıtan bilgi ve iletişim teknolojilerinin temel birimi bilgisayarlardır. İşletmelerin içerisinde etkin bir bilgi yönetimi sistemi kurmanın ön koşullarından biri bilgisayarların oluşturduğu bir şebekeyi bilgi çalışanlarına sunmaktır. Bu sayede örgütün bilgi varlıkları, bilgi çalışanlarınca eşzamanlı olarak aynı bilgi kaynaklarından yararlanabilecek ve işletme amaçları yolunda kullanabilecektir.

2. İnternet

İnternet 1970’li yıllarda nükleer bir saldırı sırasında sürebilecek bir iletişim ağı oluşturmak üzere ABD Savunma Bakanlığının bir çalışması olarak başlamıştır. Ülkenin değişik kısımlarına bilgisayarlar yerleştirilmiş ve hepsi özel telefon kablolarıyla birbirine bağlanmıştır. Bugün temel bileşen parçalar anlamında BBS’lere ve ağ servislerine benzer şekilde tasarlanmış her bir bilgisayar bir internet merkezi diye adlandırılır. İnternet; özel, yerel, şehirler ve milletlerarası telefon hatları kombinasyonu ile bağlanmış dünya genelinde binlerce merkezi içerecek şekilde genişlemiştir. Değişik merkezlerdeki insanlar, e-posta, listserv ve haber grupları denilen elektronik tartışma grupları ile kendi aralarında iletişim kurarlar (Settles, 1996; 25).

İnternet üzerinde yer alan web portalları sayesinde işletmeler hem içsel hem de dışsal çevreye içerik sunmaktadır. Böylece işletme içerisinde çalışanlar web portalı üzerinden bilgilere ulaşabilmekte ve paylaşabilmektedir. Özellikle küresel çapta faaliyette gösteren işletmeler internet yoluyla bilgi paylaşımı ve üretimi gerçekleştirebilmektedir. Şifrelerle sınırlandırılmış alanlarda işletme çalışanları açık bilgileri paylaşabilmek ve örtük bilgilerin paylaşıldığı forumlar oluşturulabilmektedir. Bu aktiviteler bilgi yönetimine ilişkin faaliyetleri destekleyerek örgütün performansına olumlu katkı yapabilir. Sanal olarak iyi düzenlenmiş bir yapıda yer alan örgütlerin performansı mevcuttan daha üst düzeyde gerçekleşebilecektir (Coscio, 2000; 89).

3. İtranet

Bilgi yönetiminde kullanılan araçlardan biri de işletme içindeki bilgisayarların oluşturduğu intranetlerdir. Kavram olarak intranet; bilginin yayınlanması, işlenmesi, bilgiye dayalı işletme uygulamaları, iş görenler, satıcılar ve müşteriler arasında işbirliği sağlamak gibi uygulamaların kolaylıkla gerçekleştirilebildiği bir yapıyı ifade etmektedir. Kısacası işletme içinde bilgiyi yaymaya yarayan bir sistemdir (Tyndale, 2002; 186). İnternette yer alan aynı sistem, işletme düzeyinde uygulanıp lokal bir internet oluşturularak işletme içerisinde belgelerin dokümanların ve bilgi depolarının ortak kullanımını mümkün olmaktadır. İtranette işletmenin isteğine bağlı olarak yine sınırları işletme tarafından çizilen bir çerçeveye müşteriler, satıcılar da dahil edilebilir. Böylelikle işletmenin içinde personel, dışında da müşterilere kadar uzanan geniş bir alanda ortak bir veri tabanı kullanma imkanı doğmaktadır.

Intranet etkinlik verimlilik ve maliyet avantajı konularında önemli üstünlükler sağlamaktadır. İşletme içi ve dışı hızlı güvenilir iletişim, bilgi çalışanları arasında etkin, anlamlı işbirliği, çeşitli işletme içi süreçlerde maliyet ve zaman tasarrufları gibi özelliklerinin yanı sıra bilgi kullanma, üretme ve paylaşma gibi konularda getirdiği yeniliklerle örgütlerin bilgiye dayalı olarak yapılanmasını sağlamaktadır (Kırcova, 1998; 400).

4. Yazılımlar

Bir yazılım programı bilgisayar için ifadeler ve komutlar topluluğudur (Karahoca ve Karahoca, 1998 277). Yazılımlar işletmelerde çeşitli amaçlarla kullanılmaktadır. Bilgisayarların ana işlemci olduğu sistemde, programlar spesifik konularda işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgileri oluşturmak ve paylaşmak için kullanılırlar. Bir dizin altında saklanabilen bu programlardan bir çoğu aynı bilgisayar üzerinde kullanılabilir. İşletmelerde çeşitli amaçlarla kullanılan programlar hem herkesin veriye ulaşabildiği bir ağ şeklinde, hem de diğer verilerle etkileşime girebilen bir yapıdadır.

Yazılım olmadan bilgisayar donanımı, kullanıcı ile bilgisayar arasındaki ilişkiyi sağlayan görevleri uygulayamayacaktır. Bir yazılımın fonksiyonları;

- Sistemin bilgi kaynaklarını yönetir,

- İnsanların bu kaynakları kullanabilmesini sağlayan araçları sağlar,
- Yüklü olan bilgi ve sistem arasında bir arabulucu olarak görev alır.

Genel olarak yazılımlar yukarıdaki fonksiyonları üstlenmekte ve çok değişik yapılarda geliştirilmektedir. Örgütlerde bilgi yaratma, sınıflandırma, saklama ve paylaşma aktivitelerini etkin kılmak için bir çok yazılım kullanılmaktadır. Bunların bazıları aşağıdaki başlıklarda yer almaktadır.

5. İçerik Yönetimi(Content Management)

İçerik yönetimi içsel ve dışsal web uygulamalarıyla birlikte veritabanları, doküman yönetim sistemini de içeren bir yapıdır (Tyndale, 2002; 186). İçerik yönetimi, işletmenin elektronik bilgi platformunu kişiselleştirme yoluyla bilgi çalışanlarının işletmede paylaşma sunulan bilgiden daha etkin yararlanmasını sağlamaktadır. Bireyler kullandıkları yazılımları bilgiye daha kolay ulaşabilecekleri şekilde kendilerine uyarlayarak içerik yönetiminden yararlanmaktadır.

6. Doküman Yönetim Sistemi (Document management Systems)

Doküman yönetim sistemi işletme içerisindeki tüm belgelerin elektronik bir merkezi kütüphanede birleştirilerek tüm bilgi çalışanlarınca kullanılmasını sağlayan bir yapıdır. Örgütlerde bilgi çalışanları bu sistem üzerinden belge kullanabilmekte ve belge ekleyebilmektedir. Bunun yanında doküman yönetim sisteminde bilgi çalışanlarının ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşabilmesi için tarama özelliği de bulunmaktadır (Tyndale, 2002; 186)

Doküman yönetim sistemi işletmenin kütüphanesi olarak görülebilir. Ancak bu kütüphanenin en önemli avantajı herkesin kendi kişisel bilgisayarından ulaşabilmesi ve kırtasiye masrafları içermemesidir.

7. Groupware

Groupware aracı işletme içerisindeki çalışma gruplarının daha etkin çalışması için kullanılmaktadır. Bu araç sayesinde grup çalışanları iletişim kurabilmekte, işbirliği ve koordine yapabilmekte, problem çözümleri için fikir alışverişinde bulunabilmektedir (Tyndale, 2002; 187). Bilgisayar tabanlı bu araç grup çalışmalarının arttığı sektörlerde çalışanların etkinliğine olumlu katkıda bulunmaktadır.

8. Veri Madenciliği (Data Mining)

Veri madenciliği uygulamaları son yıllarda işletmelerce yaygın olarak kullanılan bilgi yönetimi araçlarından biridir. İşletmenin bilgi kaynaklarına dayalı olarak veri kümelerini seçme, bulma ve modelleme yapmaya dayanmaktadır (Tyndale, 2002; 186). Bu araç özellikle bazı sektörlerde etkin olarak kullanılmakta ve yeni iş modellerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

9. Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)

Müşteri İlişkileri Yönetimi aracı müşteri bilgilerinin elde edilmesi, tasnifi, depolanması ve etkin kullanımına dayanan ve müşterilerle olan ilişkilerin etkili bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olan bir araçtır. Bu araç temelde müşterilere daha iyi hizmet sunulmasını desteklemek amacıyla kullanılmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi her bir müşteriye ait işletme için önem taşıyan bilgilerin detaylı bir şekilde elde edilmesiyle, ileride müşteriyle kurulacak iletişimde bu bilgilere dayalı ve müşterinin isteklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alan bir programın oluşturulmasını sağlamaktadır (Tyndale, 2002; 188).

10. Elektronik Yayın Sistemi (Electronic Publishing System)

Günümüzde bilgi temelli örgütlerde bilgiler elektronik ortamlarda saklandığından, bu bilgilerin örgüt içinde yayılması yine elektronik ortamlarda gerçekleştirilmektedir (Tyndale, 2002; 187). 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 bireylere ulaştırılmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI ve BİLGİ YÖNETİMİ SİSTEMİNİN KURULMASI

I. BİLGİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Bilgi, bilgi yönetimi kavramı ve bilgi yönetiminin gelişimi ve evrimi hakkında önceki bölümde yer alan bilgilerden sonra, bu bölümde bilgi yönetimine ilişkin yaklaşımlarla bilgi üretimi ve yönetimi süreçleri hakkında bilgi verilecektir. Bu açıklamalardan sonra ise işletmeler için çerçeve olarak kullanılabilir bir bilgi yönetimi modeli sunulacaktır.

Bilgi yönetimi kavramı yeni çoğu yönetim yaklaşımları gibi diğer işletme uygulamalarından bağımsız düşünülebilecek bir yaklaşım veya model değildir. Bir işletme içerisinde aynı zamanda bir çok departman örgüt amacına ulaşma yolunda farklı faaliyetler içerisinde olabilirler. Pazarlama fonksiyonu müşteri istekleri doğrultusunda üretim yapılabilmesini yönlendirmek için pazar bilgisi toplayıp müşterilerini değerlendirirken (son yıllarda popüler hale gelen müşteri yönlülük ve müşteri ilişkileri yönetimini uygulamaları bu kapsamda değerlendirilebilir) yönetim fonksiyonu toplam kalite yönetimi uygulamaları kapsamında iç ve dış müşteri memnuniyetine ilişkin olarak çalışanların ve müşterilerin tatmini sağlama yolunda çabalar sarf ediyor olabilir. Ar-Ge departmanı müşteri beklentilerine uygun mal ve hizmetler yaratma faaliyetleri sürdürürken ve üst yöneticiler pazarda müşterilerin bağlılık duygusunu kazanacak ve katma değeri yüksek ürünlere yatırım yapma kararları alıyor olabilir. Tüm bu faaliyetler yürütülürken bilgi yönetimi uygulamaları da bu faaliyetlerle paralel düşünülebilecek bir uygulamadır.

İşletmelerde bilgi yönetimi dört değişik bakış açısı ile değerlendirilebilmektedir. Bunlar; teknolojik bakış açısı, örgütsel bakış açısı, müşteri yönlü bakış açısı ve bütünlük bakış açısıdır. Yönetim bakış açısı işletme amaçlarına ulaşılması ve stratejilerin uygulamaya geçirilmesi için, örgüt içinde bilgi ile ilgili faaliyetlerin

sürdürülmesi üzerine odaklanmıştır. Teknolojik bakış açısı bilgiyi işletme içerisinde işletme amaçlarına ulaşma yolunda kullanırken bunların hangi teknolojilerin kullanılarak sürdürüleceğiyle ilgilidir (Baran 2002; 19). Örgütsel bakış açısı ise, örgüt içerisinde bilginin nasıl yaratıldığı, örtük bilginin nasıl açığa çıkarıldığı ve kullanıldığıyla ilgilidir. Bütünleşik bakış açısı ise diğer bakış açılarının hepsini birlikte değerlendirildiği bir yaklaşım olarak düşünülebilir.

A) TEKNOLOJİK YAKLAŞIM

Birinci bölümde başarılı bir bilgi yönetimi için yönetim tarafından yürütülecek etkin bir liderlikle beraber, teknolojinin de olmazsa olmaz olduğu belirtilmiştir. İşletmelerde etkin bir bilgi yönetimi; sadece çalışanlardan ve işletmenin ilişkili olduğu iç ve dış çevreden gelecek enformasyona önem veren bir yönetim tarzı ile değil aynı zamanda bu enformasyon kaynaklarından gelen enformasyonu verimli ve hızlı bir şekilde toplayıp depolayarak bilgiye dönüşmesine olanak sağlayacak bir enformasyon teknolojisiyle başarılabilir. Dolayısıyla bilgi yönetim yaklaşımı süreci içerisinde teknoloji temel bileşenlerden birisi olarak yer alır.

Bilgi yönetimi sürecinde teknoloji, enformasyonun elde edilmesinde, toplanmasında ve depolanmasında, eş zamanlı kullanıma sunarak bilgi üreticilerinin hizmetine sunulmasını mümkün kılan bütün teknolojileri ifade eder. Bu teknolojiler halen kullanılmakta olan teknolojilerle isimlendirilebileceği gibi, hızla değişen teknolojik trendlerle sürekli yenilenecek bir teknolojik yapıya da işaret etmektedir.

Bilgi yönetimi konusunda yöneticiler için önemli bir konu, bilişim teknolojilerinin tek başına örgütü “bilgi yaratan bir örgüt” haline getiremeyeceği konusudur (Baran 2002; 44). En az teknolojik altyapı kadar gerekli olan diğer konu, yönetimin bu konuda liderlik sergileyerek çalışanları etkin bir bilgi yönetimi konusunda “yönelmesi”dir.

Bir işletme içerisinde bilgi yönetimi ile ilgili olarak oluşturulan altyapının tamamı “Örgütsel Bilgi Yönetimi Sistemi” olarak adlandırılabilir. Bu sistem ise (Baran 2002; 44-45):

- Teknolojiler : Yönetim Bilişim Sistemleri, veri madenciliği, uzman sistemler, yapay zekalar vb

- Fonksiyonlar : Enformasyonun bulunması, kullanılması, yaratılması ve depolanması
- Çıktı : Bir çıktı olarak yaratılan bilgidir meydana gelmektedir.

1. Bilişim Teknolojileri Altyapısı

Bilgi ve iletişim teknolojileri işletme literatürüne örgütlerin yapılarını ve işleyiş biçimlerini köklü değişikliklere uğratan bir gelişme olarak geçmiştir. Bilgi teknolojileri altyapısı teknolojik yaklaşım içerisinde incelendiğinde; bilgi yönetimi uygulamalarının bilişim ve iletişim teknolojileri temelinde ortaya çıkabileceği söylenebilir. Yine bilgi yönetimi çerçevesi içerisinde, örgütlerde bilginin paylaşılmasında en önemli katalizör bilgi ve iletişim teknolojileridir.

Beckman'ın geliştirmiş olduğu "İşletme Modeli'nde" bilişim teknolojisi bileşeni bazı elemanları kapsamaktadır (Baran.2002; 45) :

- Bilişim teknolojisi altyapısı ve standartları,
- Bilişim teknolojisi platformu; donanım,
- İletişim; veri, ses, resim, şebeke, güvenlik.
- Ara birimler.
- Yazılım uygulamaları
- Kullanıcı desteği

Bilgi yönetimi çerçevesi içerisinde bilişim ve iletişim teknolojileri temel unsurlardan biridir. Bilişim ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler hem bilgi yönetiminin ortaya çıkışına hem de bilgi yönetimi uygulamalarının gelişimine katkıda bulunmuştur.

2. Bilgi Depoları

Yine teknolojik yaklaşım temelinde düşünüldüğünde bilgi teknolojilerini de kapsayacak bilgi depolarının varlığı örgüt içerisindeki temel bilgilerin korunması ve geliştirilmesi için önem arz etmektedir.

Bilgi deposu hakkında farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Tobin'e göre bilgi deposu "bir işletmenin örgütü, ürünleri, hizmetleri, müşterileri ve iş yapma biçimleri hakkındaki temel bilgileri, tüm çalışanların paylaşabileceği şekilde organize etmesi"dir.

Bilgi depoları öz itibariyle, kurumsal tecrübeleri ve uygulamaları içeren sistemlerdir. Geçmişte kullanılan tüm enformasyonlar (satış raporları, diğer finansal raporlar, müşteri bilgileri, personel bilgileri vs.) bilgi depolarında yer alır ve kurumsal bilginin temelini oluştururlar.

3. Bilgi Haritaları

Bilgi haritası, örgüt içerisindeki bilgi ve enformasyon kaynaklarının yerleri ve nereden nereye hangi araçlarla aktarıldıklarını göstermek için hazırlanan görsel nesnelere dir. Tıpkı klasik bir haritada belirli bir alan üzerindeki nüfus yoğunluğunun veya kaza sıklığının gösterilmesi gibi, örgüt içerisinde bilgi dolaşımını görmeye ve buna bağlı olarak bilgi kaynaklarını belirlemeye yarayan araçlardır.

Bilgi haritaları bilgilerin bulunduğu yerleri gösterme fonksiyonunu üstlenirler. Buralardaki bilgileri içeriklerinde barındırmazlar. Bilgi yönetimi teknolojik yaklaşım temelinde ele alındığında, örgütsel bilgilerin yerinin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Çünkü bu bilgi kaynaklarının tespit edilmesi örgüte rekabet üstünlüğü sağlayabilecek bilgi akışlarının koruma altına alınmasına yardımcı olabilecektir.

B) ÖRGÜTSEL YAKLAŞIM

Bilgi yönetimi konusunda örgütsel bakış açısı; bilgi yaratma süreci ve bunu sağlayacak örgütsel yapı, araç ve yöntemleri ifade etmektedir. Bilgi Yönetimini etkin olarak uygulamak için örgüt yapısı nasıl olmalıdır? Örgüt içerisinde süreçler nasıl tasarlanmalıdır? Çalışanların rolleri nasıl oluşturulacaktır? Nasıl bir örgüt yapısının oluşturulmasına çalışılmaktadır? gibi sorular örgütsel yaklaşımın temel sorularını oluşturmaktadır.

1. Örgütsel Bilgi Üretimi

Bilgi yönetiminin nasıl olması gerektiğine ve bilgi yönetiminin aşamaları hakkında bir çok yayın yapılmasına rağmen bilginin yaratılması/üretimiyle ilgili çalışmalar daha azdır. Bu da bu konunun bir standarda bağlı olmaktan çok “bağlam”da incelenebilecek bir konu olmasından ileri gelmektedir.

Bu konu üzerine Krogh, Ichijo ve Nonaka'nın (2000) yılında yazdıkları “The Translation Of Enabling Knowledge Creation” adlı kitap oldukça detaylı bir çalışma niteliğindedir. Bu çalışmada ele alınan temel kanı, bilginin yönetilebileceğinden çok

onun üretiminin desteklenebileceğidir. Bu ana fikir temelinde ortaya çıkan kitapta; bir işletme için bilgi yönetimi çerçevesinde üretimi söz konusu olduğunda, ileride geniş olarak açıklanacağı gibi, bilgi üretiminin beş temel şartının bulunduğu ifade edilmektedir.

Yine bilgi üretimi konusunda Nonaka ve Takeuchi'nin 1995 yılında yayımladıkları "The Knowledge-Creating Company" adlı çalışma önemli katkılar sağlamaktadır. Yazarlar bu kitapta bilginin oluşumunda iki temel boyutun varlığından söz etmektedir. Bunlar ontolojik ve epistemolojik boyutlardır ve birinci bölümde detaylı olarak ele alınmıştır.

Krogh, Ichijo ve Nonaka (2002)'ye göre bir örgüt içerisinde bilgi üretimi beş aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar örtük bilginin paylaşılması, kavramların üretilmesi, kavramların gerekçelendirilmesi, prototip oluşturulması ve bilginin yayılması aşamalarıdır. Aşağıda örgütsel bilgi üretiminin bu aşamaları kısaca açıklanacaktır.

- Örtük Bilginin Paylaşılması : Örgüt içerisinde açık ve örtük, bireysel ve örgütsel bilgi türleri bulunmaktadır. Ancak bilgi yönetimi felsefesi içerisinde bunlardan en değerlisi örtük bilgilerdir. Örtük bilgilerin paylaşılması bilginin sosyalleşmesine yol açacak böylelikle katma değer yaratabilecek bilgiler örgüt içerisinde yayılmış olacaktır. Örtük bilginin paylaşımı açık bilgiye göre zor olduğundan anlık olarak değil bir süreç içerisinde diğer bireylere aktarılabilir. Bu gözlem yoluyla olabileceği gibi, taklit, deneme ve birlikte çalışma yoluyla da gerçekleştirilebilir (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002; 102).
- Kavramların Üretilmesi : Bilginin üretiminde kavramların üretilmesi adımı, örtük bilgilerin bireylerden yada gruplardan açığa çıkması aşamasında kelime ve kavramlara dökülmesini ifade etmektedir. Böylelikle örtük bilgiler diğer birey yada gruplarla paylaşılabilir hale gelecek ve yeni ürün yada süreçlerin ortaya çıkışını kolaylaştıracaktır (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002; 103). Çünkü bireyler gözlem yada birlikte çalışma yoluyla edindikleri örtük bilgiden değer elde etmeye çalışırken bunu kavramlarla ifade etmeye çalışacaktır.

- Kavramların Gerekçelendirilmesi : Bilgi üretiminde kavramlar üretilirken bunların gerekçelendirmesi işletmenin stratejileriyle uyum içerisinde olmalıdır. Kavramın işletmede nasıl bir değer oluşturacağından, işletmenin paydaşlarının bu kavrama nasıl tepki vereceğine kadar geniş bir analizle kavramların gerekçelendirilmesi gerekmektedir (Krough, Ichijo ve Nonaka, 2002; 104-106).
- Prototip Oluşturulması : Prototip oluşturma aşaması, kavramın somut bir biçime sokulup ürünlerde ve süreçlerde yeniden üretilmesini ifade etmektedir. Bu aşamada sadece bireyler yada gruplar değil ilgili işletme departmanları da sürece dahil olmaktadır (Krough, Ichijo ve Nonaka, 2002; 108). kavramların somut halde ürünlere ve süreçlere aktarılmasıyla bilgi üretiminin dördüncü aşaması tamamlanmakta ve bilginin yayılması aşamasına geçilmektedir.
- Bilginin Yayılması : Bilgi üretme adımları sonucunda ürün yada süreç yeniliği çıkabileceği gibi ham bilgi de oluşabilir. Bu ham bilgi prototip aşamasında olsa dahi işletme içerisinde diğer bireyler yada departmanlar için bilgi kaynağı olabilecektir. Bu prototip çizimler, fiziksel unsurlar halinde işletme içerisinde dolaştığında bilgi yayılımı gerçekleşmektedir (Krough, Ichijo ve Nonaka, 2002; 109-110).

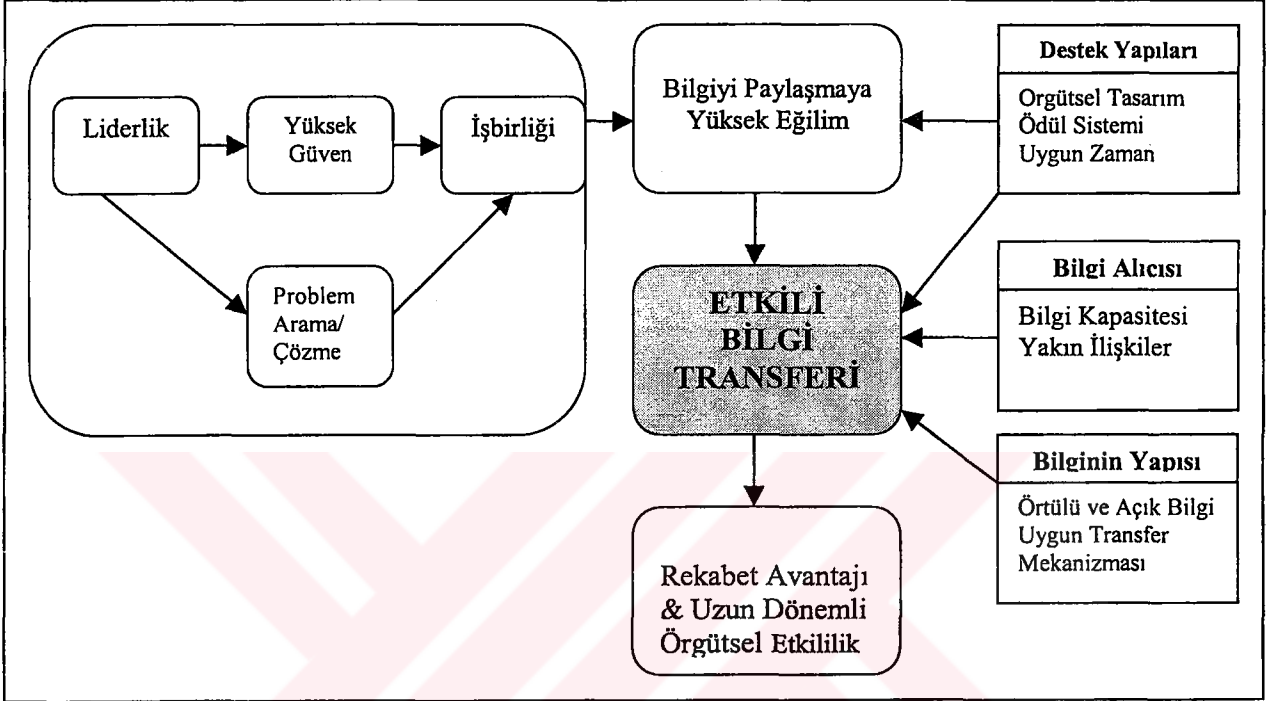
2. Bilgi Transferi

Bilgi transferi esas itibarıyla öğrenen örgüt kavramının bir uzantısıdır. Öğrenen örgüt kavramı başta Senge (1990) olmak üzere Garvin (1993) ve Goh (1998) tarafından geliştirilmiştir. Kavramın önemli esaslarından biri bilgiyi örgütün bir parçasından diğer alanlarına hızlı ve etkili transfer edebilme yeteneğiyle ilgilidir. Gerek hatalar gerekse başarılar kişilerin kendi beyinlerinde saklandığı sürece gelecek hakkında bir yol çizilmesi kolay değildir. Burada örgütlerde yapılması gereken hataların ve başarıların örgüt üyelerine yayılarak gelecek hakkında bir harita çizebilmelerine olanak sağlamaktır (Goh 2002; 24)

İşletmelerin öğrenen bir örgüt olma çabaları içerisinde büyük payı, içsel ve dışsal çevreden enformasyon/bilgi elde etme çabaları kapsamaktadır. Bu çabaların başarılı olabilmesi büyük ölçüde başarılı bir şekilde yapılandırılmış bilgi transferi sistemine

dayanmaktadır. Şekil 18’de görüldüğü gibi etkili bir içsel bilgi/enformasyon transferi; destek yapıları, bilgi alıcısı ve bilginin yapısıyla birlikte bilgi paylaşımı felsefesinin ne ölçüde benimsendiğiyle yakından ilişkilidir.

Şekil 18 : Bütünleştirici Çerçeve: Etkili Bilgi Transferini Etkileyen Faktörler



Kaynak: Goh 2002; 28

Destek yapıları örgütün yapısı ve tasarımıyla, örgütte yerleştirilen ödül sistemleriyle ve örgüt içerisinde uygun zamanın tahsisiyle ilgilidir. Bilgi alıcısı; bilgi kapasitesi ve çalışanlar/departmanlar arası yakın ilişkilere vurgu yapmaktadır. Bilginin yapısı da yine etkili bilgi transferini etkileyen diğer bir faktördür. Bilginin açık veya örtülü olması transferi kolaylaştıran yada zorlaştıran bir faktör olarak örgütün karşısına çıkabilmektedir.

Uzun dönemde örgütsel etkililik ve rekabet avantajına yol açacak olan etkili bilgi transferi (daha önceki bölümlerde de değinildiği gibi) iki temel faktörden kuvvet almaktadır. Güçlendirilmiş bir bilgi yönetimi altyapısı ve örgütsel kültüre aktarılmış olan ve çalışanlarca paylaşılan bir bilgi vizyonunun geliştirilmesi bu süreçteki iki unsurdur.

Örgüt içerisinde bilgi transferini iki ayrı kategoride değerlendirmek daha yararlı olacaktır. Örgütten bireye/çevreye bilgi transferi yaşanabileceği gibi bireyden

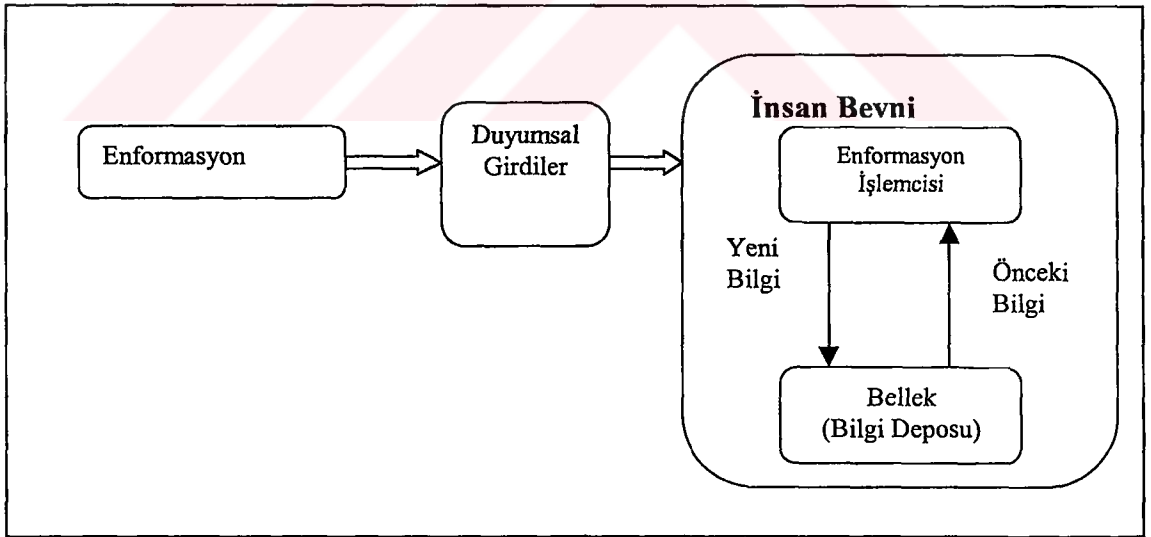
çevreye/örgüte doğru olan bir bilgi transferinden de söz etmek mümkündür. Bireylerin ve örgütün sahip olduğu bilgilerin önemli oranda açıkça ortaya konamayan/ifade edilemeyen örtük bilgilerden oluştuğu göz önüne alınırsa (özellikle işlerin büyük oranda kişisel beceri ve ustalığa dayandığı bilgi temelli örgütlerde bu oran daha da artmaktadır) bireylerden örgüte doğru bilgi transferinin önemi ortaya çıkmaktadır.

3. Bilgi Yaratma

Bilginin enformasyondan, enformasyonun ise verilerden elde edildiğini daha önceki bölümde açıklanmıştı. Ancak bilgi yaratma süreci bağlamında bu kavramlara bakılacak olursa (Beveren 2002; 20):

- veri ve enformasyon beyin dışında toplanan, transfer edilen ve depolanan bir yapıdır.
- Bilgi ise sadece bir insan beyininde var olabilir.
- Enformasyon beyinde süreçlendirmek için algılayıcılar yoluyla elde edilir ve yeni bilgi enformasyonun süreçlendirilmesinden meydana gelir.

Şekil 19: Beyin İçerisinde Enformasyon Elde Etme ve Bilgi Yaratma Modeli



Kaynak : Beveren, 2002; 20

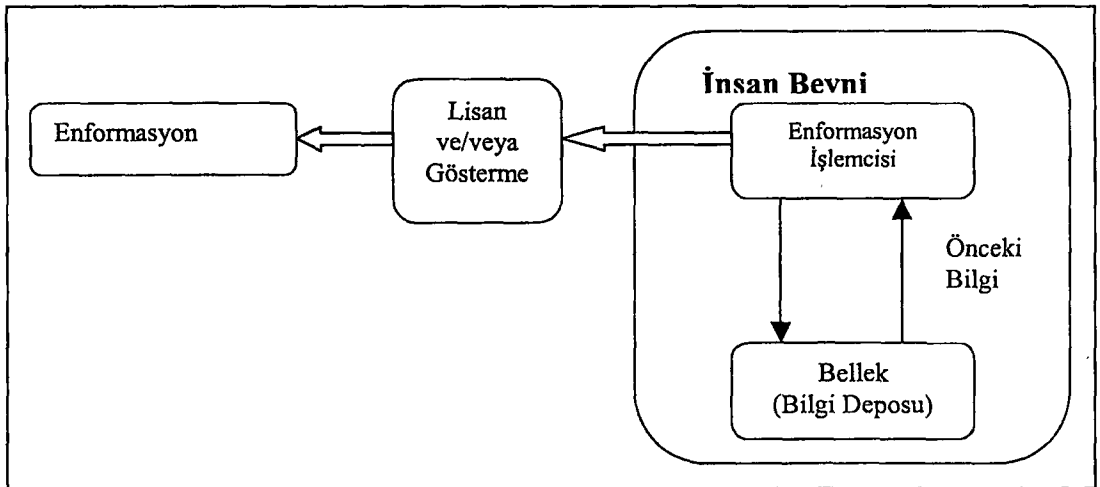
Şekil 19, enformasyonun algılayıcılar tarafından nasıl elde edildiği ve beyin tarafından nasıl işlendiği göstermektedir. Enformasyonun süreçlenmesi sırasında ileride kullanılmak üzere yeni bilgiler elde edilir ve yaratılır. Bu bilgiler hemen kullanılabilir gibi ileride tekrarlanmak üzere bireylerin beyininde de depolanabilir.

Şekilde yer aldığı şekliyle bilgiye ulaşmak bireylerin duyularıyla ilgilidir. Bireyler görme ve duyma duyusu başta olmak üzere diğer duyularının da yardımıyla enformasyonu elde etmektedir. Elde edilen enformasyon beyinde var olan diğer bilgilerle bütünleşerek yeni bilgilerin üretilmesine yardımcı olmaktadır.

Bilgi yönetimi kavramı içerisinde yer alan unsurlar değerlendirilirken, sistemin işleyebilmesi için anahtar faktörün birey (insan/bilgi işçisi) olduğuna değinilmişti. Çünkü bir örgütün sahip olduğu örtük bilgilerin hemen hepsi örgüt için çalışan bilgi işçilerinin beyinde yer almaktadır. Dolayısıyla bir işletmenin faaliyetleri, daha çok bireylerin örtük bilgilerine dayanıyorsa ve bu bilgilerin açık bilgi haline getirilmesi örgüt için bir güçlük olarak belirmişse burada bilgi işçileri önem kazanmaktadır. Çünkü işletme için çalışan bilgi işçileri örgütsel bilgiyi taşıyan unsurlardır. Bir tiyatro okulunun öğretici kadrosunda yer alan yada bir danışmanlık şirketinde danışman olarak çalışan bilgi işçisi örgütsel bilginin bir bölümünü beyinde taşımaktadır.

Bazı örgütler ise daha çok açık bilgilerle süreçlerini devam ettirmekte ve faaliyetlerini standartlaştırarak örgüt içerisinde örtük bilgi oranını azaltmaktadırlar. Bir banka şubesi örnek olarak alındığında, bankanın gişelerinde yer alan çalışanların yaptığı işler itibariyle ustalık ve kişisel beceriye oldukça bağımlı olmayan süreçleri yerine getirmektedirler. İşler standartlaştırılabilmekte ve süreçler/işleyişler kağıt üzerine dökülebilmektedir. Dolayısıyla banka şubesinin gişe bölümü için açık bilgi oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Şekil 20 : Dışsallaştırma Yoluyla Enformasyon İçin Bilgi Transferi



Kaynak : Beveren 2002; 20

Şekil 20’de ise beyinde yer alan bilginin herkesçe paylaşılabilir bir enformasyona dönüşümü görülmektedir. Şekilde bireysel örtük bilginin lisan ve gösterme yoluyla nasıl açık bilgi haline geldiği gösterilmektedir. Burada lisan iletişimin her farklı şeklini (yazınsal, sözel ve beden dili gibi) kapsamaktadır. Örgüt içerisinde örtük bilgilerin açık bilgi haline getirilmesinde temel faktör sözel iletişimdir. Herhangi bir sorun yada proje hakkında konuşmak ve fikirlerin ortaya çıkmasını sağlamak, örtük bilgilerin de ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla örtük bilgi iletişim sayesinde ortaya çıkmakta ve paylaşılmaktadır.

Örtük bilginin enformasyona dönüşmesi modelinde; tıpkı bilgi yaratılmasına algılayıcılar yoluyla enformasyon girdisi zorunlu olduğu gibi, önceki elde edilen bilgilerin enformasyon oluşturmada varlığı gereklidir. Daha önce elde edilmiş bilgiler belirli bir süre bireyin beyinde tutulmaktadır.

Bilgi transferi bilgi üretimine giden yolda aşılması gereken bir engel olarak kabul edilebilir. Bilgi üretimi örgütün çevresinden ve bireylerden gelen enformasyona dayanmaktadır. Bilgi üretimi aynı zamanda örgütün amaçlarını başarması ve stratejilerin uygulanması yolunda önemli bir destek olarak yer almaktadır. Nonaka (1991) başarılı örgütlerin alışık olmadık problemler için yeni bilgiler üreterek, bu bilgileri örgüt boyunca yaydıkları ve yeni ürün ve teknolojilere hızlıca uyarladıklarını ifade etmiştir (Beveren 2002; 21).

İnsanlar ve örgütler sadece enformasyona değil genellikle enformasyonun farklı yapılarına da ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kimi zaman değerler, kimi zaman normlar, kimi zaman da tercihler olabilir. Bunların oluşturulmasında şüphesiz doğru enformasyonu toplayacak, işleyecek ve bilgi yaratma aşaması için hazır hale getirecek enformasyon teknolojilerine ihtiyaç vardır. Bu bağlamda bilgi yönetimi uygulamalarında örgüt olarak ihtiyaç duyulan “doğru” enformasyonu elde etmek ve bu enformasyondan gerekli bilgiyi yaratmak temel amaç olmalıdır (Beveren, 2002; 21)

Skyrme (1998), insan kaynakları bakış açısı ile bakıldığında, bilgi yaratılması için örgütlerin içinde iki tip bilgi yönetimi stratejisinin varlığından söz edilebileceğini belirtmiştir. Bu bilgi yönetimi stratejilerinden ilki daha çok firma içerisindeki mevcut bilgilerin daha iyi kullanılmasına odaklanmış durumdadır. Örneğin en iyi uygulamaların örgüt üyelerince paylaşılması bu tip bilgi yönetim stratejisi içerisinde sayılabilir. Bu

stratejide teknoloji katalizör rolündedir ve önceki tecrübelerin saklanması olarak tanımlanmaktadır. Böylelikle örgütlerde teknoloji bir bütün olarak işletmenin “ne bildiğini” öğrenmesine ve yönetmesine yardımcı olmaktadır. İkinci bilgi yönetimi stratejisi ise; örgüt içerisindeki üyelerin örgütün değerleri, tercihleri ve kriterlerini kendilerine yerleştirdikleri ve kendi fikirlerinden yola çıkarak ve kendi yaratıcılıklarını kullanarak değerli ürün ve hizmetler ortaya çıkardıkları bir yapıyı ifade etmektedir (Beveren 2002; 22).

C. MÜŞTERİ ODAKLI YAKLAŞIM

Günümüzde işletmeler için müşteri geçmişte olduğundan çok daha farklı bir anlam taşımaktadır. Değişen işletme paradigması içerisinde pazarlama fonksiyonu da değişerek yeni bir yapıya bürünmüştür. 1900’lü yıllarda “müşteri ne üretirsem onu almalıdır” yaklaşımı günümüzde “müşteri ne isterse onu üretmeliyim” cümlesinde özetlenebilecek bir yapıya dönüşmüştür. Hatta bunun da ötesinde işletmeler müşterilerin olası isteklerini tespit ederek, bu isteklerine cevap verecek ürünler ortaya çıkarma çabaları sergilemektedir. Bu proaktif yaklaşımın temelinde ağırlıklı olarak yoğun rekabet yatmaktadır.

Ayrıca günümüzde müşteri beklentilerin göre tasarlanmış ürünlerin yanı sıra “sadık müşteriler” veya daha ticari bir ifadeyle “karlı müşteriler” işletmelerin ilgisini çekmeye başlamış ve müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relations Management-CRM) yaklaşımı işletmeler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Bu yaklaşım dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hızlı bir şekilde yayılımını sürdürmektedir. Müşteri İlişkileri Yönetimi yaklaşımı temelde teknolojiye bağlı olarak müşteri bilgilerinin elde edilmesi, tasnifi, depolanması ve etkin kullanımına dayanan ve “karlı müşteriler” in belirlenmesine ve bu müşterilerle olan ilişkilerin etkili bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olmaktadır.

Müşteri İlişkileri Yönetimi uygulamaya karar vermiş bir işletmenin hedeflerini 'Bire Bir Pazarlama' yönteminin yaratıcısı Don Peppers şöyle sıralamaktadır (Kayakutlu 2001; 6) :

- Müşteri Seçmek ,
- Müşteri Edinmek,

- Müşteri Korumak,
- Müşterinin Değerini Artırmak.

Bu bilgiler ışığında şunu söylemek mümkündür: Pazar yönlü bir işletme için temel olan müşteri bilgilerini elde etmek ve etkin bir şekilde bu enformasyonu süreçlere yerleştirmektir. Bilgi Yönetimi ise bu aşamada devreye girmektedir. Şayet müşteriler işletmeler için en önemli değerse, bu değerle ilgili doğru enformasyonların toplanması, depolanması, dağıtılması ve işletme stratejilerine kaynaklık edecek hale dönüştürülmesi bir işletme için önemli konulardan biridir.

Pazarda rekabet halinde olan işletmelerin rakiplerinden farklı olarak müşterilerine değer yaratabilmeleri için bilgi yönetimi yaklaşımı işletmelere bir seçenek sunmaktadır. Bilgi yönetimi sayesinde müşteri beklentilerini tahmin eden(öngören) ve bu beklentileri iyi yöneterek müşterilerin tatmin olması için gerekli bilgileri edinip yöneten işletmeler rakiplerine göre avantajlı duruma geleceklerdir. Bu yönüyle bilgi yönetimi işletmelerde müşteri odaklı bir sistem olarak benimsenebilmekte ve kullanılabilirliktedir.

D. BÜTÜNLEŞİK YAKLAŞIM

Bilgi yönetimine ilişkin yukarıda açıklanan teknolojik yaklaşım, örgütsel yaklaşım ve müşteri odaklı yaklaşım ayrı alanlara yoğunlaşan yaklaşımlardır. Ancak bu araştırma kapsamında bütünleşik bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bilgi yönetimi felsefesi bu yaklaşımların hepsini birden içeren ve gelişen bir felsefedir.

Bilgi yönetimi felsefesi teknoloji olmaksızın gerçekleşmeyeceği gibi, müşterilerle bütünleştirilmemiş ve müşteriye dolaylı da olsa değer sağlamayan bir uygulama da etkin olmayacaktır. Burada bilgi yönetimini teknoloji, örgütsel düzenlemeler ve müşteri unsurlarını dikkate alan bütünleşik bir çerçevede düşünmek daha yararlı olacaktır. İkinci bölümde yer alan kavramsal bilgi yönetimi modeline ait şekil (Şekil 13) bütünleşik yaklaşımı yansıtmaktadır.

Bilgi yönetimi sadece teknoloji temelinde düşünüldüğünde belge yönetimi fonksiyonunu üstlenecektir. Oysa bilgi yönetimi felsefesi içerisinde teknolojinin payı % 30'la ifade edilmektedir. Çünkü değer yaratan bilgiler örgütsel yaklaşımın kapsamına giren örtük bilgilerdir. Bu bilgilerin örgütsel amaçlara ulaşmak için

kullanılmasında da müşterileri dikkate alan bir bilgi yönetim sistemini daha etkin işleyecektir.

Dolayısıyla bilgi yönetimi uygulamaları ele alınırken bütünleşik bir yaklaşım benimsenmesi, uygulamaların daha etkin sonuçlar üretebilmesine yardımcı olacaktır. Sadece müşteriye yada sadece teknolojiye odaklanmak diğer noktaların gözden kaçmasına sebep olabilir. Üç değişik bakış açısının bütünleştirilerek kullanılması ise hem çalışanlar hem müşteriler hem de yöneticiler üzerinde yararlı sonuçlar ortaya koyabilir.

II. İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

A) BİLGİ YÖNETİMİNİN TEMEL UNSURLARI

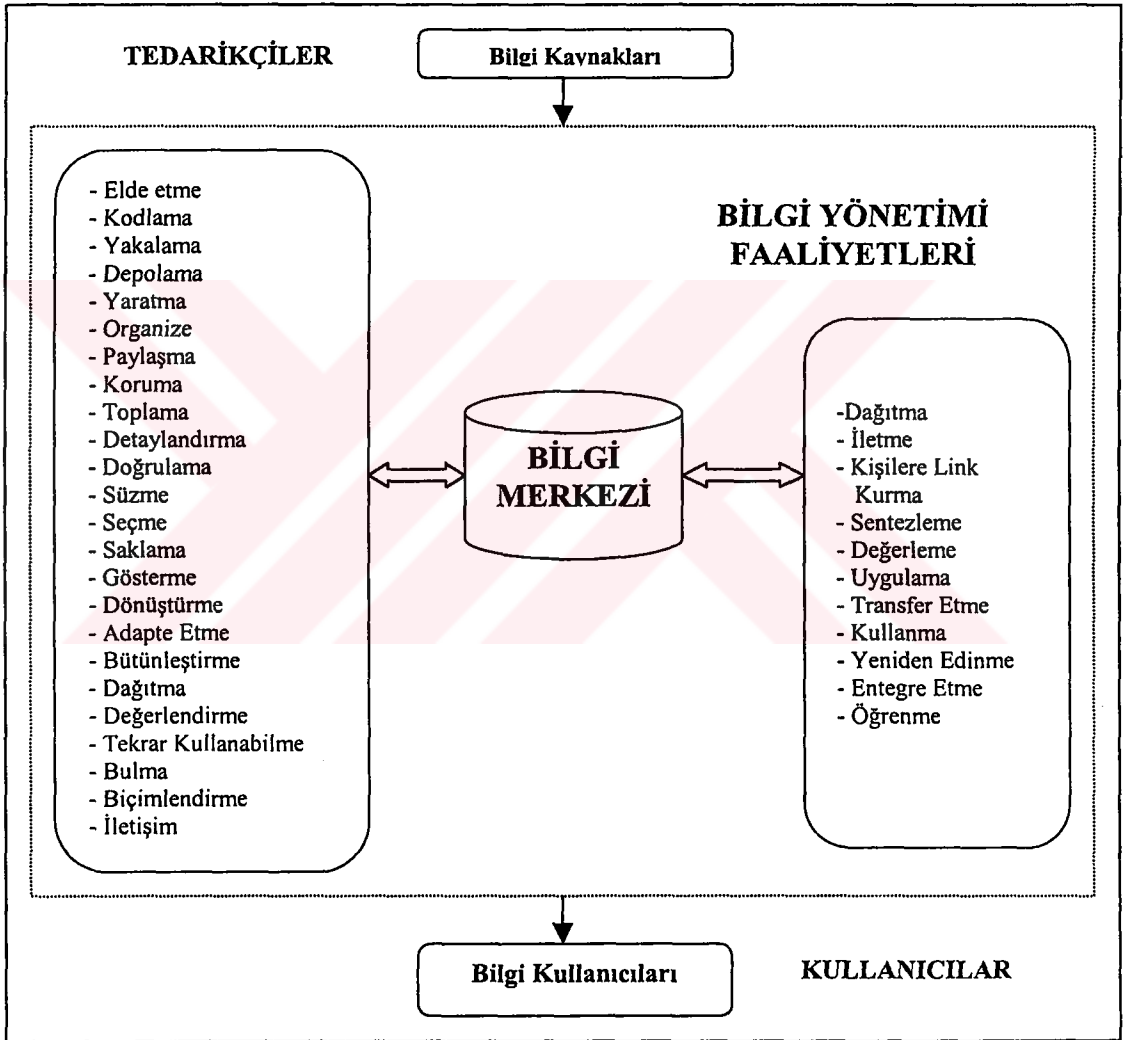
Bilgi yönetimi kavramı işletmeler için bir çok fırsatı barındırmasına rağmen bu fırsatların ve avantajların elde edilmesi temelde etkin bir bilgi yönetim çerçevesini oluşturmaktan geçmektedir. İş dünyasında bilgi yönetimi ağırlıklı olarak bilişim teknolojilerine dayalı bir uygulama gibi görülse de bilgi yönetimi çerçevesi içerisinde enformasyon teknolojilerinin payı %30'lar civarındadır (Tiwana, 2002; 9). Şekil 21'de görüldüğü gibi bir örgüt içerisindeki bilgi aktivitelerine göz atıldığında teknolojinin önemli bir katalizör olduğu ancak enformasyon teknolojilerinin tek başına örgüt içerisinde uygulanacak bilgi yönetimi için bir anlam ifade etmediği ortaya çıkmaktadır.

Bilgi yönetimi çerçevesi, bilgi aktiviteleri ışığında düşünüldüğünde oldukça mekanik bir süreç gibi karşımıza çıkmaktadır. Ancak bilgi yönetimi sadece bu çemberde yer aldığı şekliyle düşünüldüğünde belge yönetimi paradoksuna düşebilmektedir. Oysa bilgi yönetimi işletmeyi rakiplerinden ayırt edecek ve ürün/hizmetleri için değer yaratacak uygulamaların temelini oluşturan bir sistem olarak kabul edilmektedir.

Bir örgüt içerisinde bilgi yönetimi çerçevesinde, bilgi yönetimi faaliyetlerinin altı ana adımda gerçekleştiğini söylemek mümkündür. Bunlar örgüt için gerekli bilgileri belirleme, bu bilgiyi elde etme, organize etme, bilgiyi örgütsel bağlamda yeniden yaratma, paylaşma ve kullanma adımlarıdır(Lytras vd, 2002; 40). Dolayısıyla bilgi yönetimi sistemi bu adımları gerçekleştirebilecek bir altyapıda tasarlanmalıdır.

Bilgi yönetimi sisteminin adımları “belirlenmiş mekanik bir süreç” gibi görünmesine karşın her bir işletme için değişecektir. Çünkü bir örgüt içerisinde bilgi yönetiminin varlığının asıl amacı “değer yaratmak”tır. Sürekli değer yaratma işletmeyi diğer işletmelerden ayıran unsurdur (Edvisson, 2002; 110) Sadece enformasyon/bilgi toplayan ve sistemde tutan teknolojik yapının kendi başına değer yaratmayacağı, bireyin ve örgüt kültürünün oldukça önemli olduğu bilinmelidir.

Şekil 21 : Bilgi Aktiviteleri



Kaynak : Lytras vd, 2002; 40

Teknoloji işletmeler açısından bilgi yönetimi kavramının kolay yönünü teşkil etmektedir. Çünkü bilişim ve iletişim teknolojilerine belirli bir miktarda yatırım yapan tüm işletmelerin rekabet açısından benzer yapıda olduğu düşünülebilir. Ancak bilişim ve iletişim teknolojileri işletmeler için birer kolaylaştırıcıdan öteye gitmemektedir.

Dolayısıyla bilgi yönetiminin değer yaratacak sonuçlarını destekleyen bir altyapı sistemi olduğu düşünmek gerekmektedir. Bu sistemden elde edilen bilgiler sayesinde, işletmeye rekabet avantajı kazandırabilecek strateji ve uygulamalar ortaya çıkmakta ve bilgi yönetiminin değer yaratan yönü bu bakış açısıyla gözlemlenebilmektedir. Mesela işletme bilgi yönetim sistemi sayesinde bir çok bilgiyi paylaşacak bir teknolojik altyapı kurmuş olabilir. Ancak bu bilgileri “değer yaratacak” tarzda kullanmak bireylere ve örgüt kültürüne bağlıdır. Bilgi paylaşımının özendirilmediği bir örgütsel yapı içerisinde bireyler bu bilgileri paylaşmaktan kaçınacaktır.

Bir örgüt içerisinde bilgi üretimini ve yönetimini sağlamanın temel unsurları bulunmaktadır. Her ne kadar bunları çoğaltmak mümkünse de temel dört unsurdan söz etmek yararlı olacaktır. Bunlar teknoloji, kültür, bilgi altyapısı ve faaliyetlerin ölçümüdür.

1. Teknoloji

Bilgi yönetimi uygulamaların gelişmesini sağlayan unsurlardan bir enformasyon kaynaklarının büyümesi diğeri de hızla gelişen teknolojik değişimdir(Martensson, 2000; 208). Teknolojik gelişmeye bağlı olarak ortaya çıkan bilişim ve iletişim teknolojilerinin kolaylaştırıcı rolü, işletmelerin önündeki mekan ve zaman problemini büyük ölçüde kaldırmıştır.

Bilgi yönetimi konsepti içerisinde de teknoloji temel unsurlardan biridir. Hatta birinci bölümde incelendiği üzere bilgi yönetiminin birinci kuşağında özel önem verilen unsur teknolojidir ve işletmeler bu dönemlerde teknolojiye önemli oranlarda yatırım yapmışlardır.

Özellikle internet ve İtranet teknolojilerindeki hızlı değişim ve bu değişimin işletmeler tarafından hızlı bir şekilde benimsenmesi 1980’li yılların başlarından itibaren işletmelerin teknolojiye özel bir önem vermesine sebep olmuştur (O’Dell vd, 2002; 44). Bu dönemde enformasyon mahiyetinde bilgi dahi işletmeler için önem taşımaktadır. Çünkü enformasyona ulaşmak pahalı ve zaman alıcıdır. Ancak günümüze geldiğinde gelişmiş enformasyon ve iletişim teknolojileri sayesinde enformasyona ulaşmak hem ucuz hem de çok kolaydır.

Kolayca enformasyon toplayabilme özelliğinin yanı sıra teknoloji işletmelere tecrübelerine ve faaliyetlerine ilişkin bilgileri depolama olanağı verir. Böylelikle hem işletmenin kendi içerisinde ortaya çıkan, hem de dış çevreden elde edilen enformasyonlar sınıflandırılıp teknoloji sayesinde depolanarak işletmelerin faaliyetlerine yön veren stratejilerin belirlenmesinde girdi olarak kullanılırlar.

Şekil 22 : Başarılı Bir Bilgi Yönetiminin Temelleri



Kaynak : Offsey, 1997; 116

Birinci bölümde de verilmiş olan aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi bilgi yönetiminin birbirini tamamlayan iki parçadan oluştuğu düşünülürse bu parçalardan birinde de teknoloji yer alacaktır. Teknolojinin bilgi yönetimi içerisinde oranının azalmasına rağmen, teknoloji kullanılmadan başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması olabileceğinden söz etmek imkansızdır.

Bilgi yönetiminin unsurlarından olan teknolojiyi her işletme belirli yatırımlarla elde edebilir. Ancak teknolojinin katma değer yaratabilmesi için diğer bilgi yönetimi unsurlarıyla birlikte bütüncül olarak düşünülmesi ve tasarlanması gerekmektedir. İşletme içerisinde başlı başına teknolojiye yapılmış olan yatırım diğer işletmelere karşın bir avantaj oluşturmayacaktır. Çünkü teknolojiye ulaşmak ve teknoloji yatırımı yapmak hemen tüm işletmeler için olanaklıdır. Önemli olan teknolojiyi gerekli süreçlere en iyi şekilde yerleştirerek ondan katma değer elde etmeye çalışmaktır. Örneğin her işletme kendisi için web sayfası tasarlayabilir. Ancak müşterilerin bir çok web tabanlı işletme

arasından birisini seçmesinin nedeni vardır. Bazı işletmeler interneti sadece broşür olarak kullanabilecekleri gibi bazıları da öğrenme aracı olarak kullanabilirler.

2. Kültür

Örgüt kültürü yeni yönetim uygulamalarının benimsenmesi ve uygulanması açısından önem taşımaktadır. Bilgi yönetimi uygulamak isteyen bir örgüt öncelikle bu uygulamayı benimseyecek ve uygulamadaki sancılara katlanacak çalışanların oluşturduğu bir örgüt kültürüne ihtiyaç duyacaktır.

Bilgi yönetimi için örgüt kültürü dendiğinde akla ilk gelenler güçlü bir meslek etiği ve ekip kurma becerilerinin gelişmiş olmasıdır. Ayrıca çalışanlarca paylaşılan bir iyileştirme vizyonunun varlığı da iş, iyileştirme ve süreç konusundaki düşüncelerin temellerini oluşturmak açısından yararlı olacaktır (O'Dell vd., 2002; 44). yine kültür kapsamında değinilmesi gereken diğer konu paylaşımıdır. Bilgi yönetimi kapsamındaki bilgi faaliyetlerinin hemen hepsi paylaşımı gerektirmektedir. Dolayısıyla paylaşımın hakim olduğu bir kültürde bilgi yönetimi faaliyetlerinin daha başarılı olabileceği söylenebilir. Buna karşın departmanların yada grupların, hatta bireylerin bilgi paylaşımını benimsemedikleri bir kültürde bilgi yaratmak ve bilgileri paylaşmak oldukça zor olacaktır (Davenport ve Prusak, 2001; 143)

Bilgi yönetimine uygun bir örgüt kültürü her zaman var olmayabilir. Bu durumda uygun bir örgüt kültürü geliştirilebilir. Bilgi yönetimini olanaklı kılacak ve sürdürülmesini sağlayacak bir kültürün oluşturulmasında en önemli görev lider konumundaki üst yönetime düşmektedir. Şekil 22'te görüldüğü gibi bilgi yönetiminin altyapısı olarak da kabul edilen enformasyon teknolojilerinin varlığı bir örgüt için tek başına yeterince anlamlı değildir. Örgüt amaçlarıyla entegre edilmiş ve bilgi akışını sağlayacak bir teknoloji politikası başarıya daha yakın görülebilir (Guillermo; 1999; 14). Aksi takdirde teknoloji paradoksların oluşumuna yardımcı olmaktan öte geçemeyebilir.

3. Bilgi Altyapısı

Bilgi altyapısı enformasyon teknolojileriyle bütünleştirilmiş bir çalışma politikasının örgüt içerisinde kurumsallaştırılmasını ifade etmektedir (O'Dell, 2002; 45). Liderlikle oluşturulmuş uygun bir şirket kültürü ve uygun enformasyon teknolojileri unsurları bilgi yönetimi süreci için gerekli ancak yalnız başlarına yeterli

değildir. Bunlar örgüt içerisinde somuta yakın olarak ortaya konabilecek ve hemen her işletme tarafından uygulanabilecek yaklaşımlardır. Bilgi yönetimi için önemli olan çalışanların ve enformasyon teknolojilerinin bir kültür temelinde bütünleştirilmesidir. Bunun yolu da yeni görev ve sorumluluklar, yeni ekipler, yeni formal ağ ilişkileri ve yeni iş yapma biçimleri geliştirme yoluyla realize edilebilir.

4. Ölçüm

Bilgi yönetimi ile ilgili literatüre bakıldığında; yapılan çalışmaların çoğunun bilgi yönetimini tanımlayarak diğer işletme içi süreç ve unsurlarla olan ilişkilerini ortaya koyma temelinde şekillendiği görülmektedir. Ancak yapılan çalışmaların pek azı bilgi yönetimine ilişkin faaliyetlerin ölçümü ile ilgilenmektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarının, temel hedef olan süreç ve performans iyileştirmelerinin ve çalışanların ortaya çıkan tabloya katkıların ölçülmesi bilgi yönetimi uygulamalarının sürdürülmesi için gerekli görülmektedir(O'Dell vd., 2002; 45).

Ölçüm konusunda ortaya ilk konulan model İsveç Skandia Sigorta şirketine aittir ve bu ölçeğe literatürde sıkça referans verilmektedir. İşletmeyi yöneten Leif Edvinson tarafından ortaya çıkarılan bu ölçek entelektüel varlıkların ölçülmesinde kullanılmıştır. Bilgi yönetimi uygulamalarının ölçülmesi konusunda bu bölüm içerisinde ilerleyen sayfalarda yer verilmiştir.

B) BİLGİ YÖNETİMİNİ DESTEKLEME YOLLARI

Çalışmanın buraya kadar olan bölümlerinde bilgi yönetiminin ne olduğu, bilgi yönetiminin işletmeler için ne ifade ettiği, bilgi yönetimine ilişkin yaklaşımları ve bilgi yönetiminin unsurları incelenmiştir. Yeni bir yönetim uygulaması olarak bilgi yönetimi hakkında uygulayıcılar için - tıpkı diğer yeni yönetim yaklaşımlarında olduğu gibi- bir şablon ortaya konulmaktadır. Ancak uygulamalar şirketlere göre değişeceğinden en iyi uygulamaya kimin ulaşabileceği cevabı olmayan bir soru niteliğindedir. Çünkü bilgi yönetimine ilişkin uygulamaların ölçülmelerinde de bir takım kısıtlar bulunmaktadır. Yukarıda sayılan kısıtlara rağmen çoğu örgüt için geçerli olabilecek bazı bilgi yönetimi uygulamalarını kolaylaştırma yolları bulunmaktadır. Bilgi yönetiminin unsurları kısmında da bazıları hakkında örtülü ya da açık olarak kısaca bahsedilen bu adımlar aşağıda yer almaktadır.

1. Bilgiyi Destekleme İşinin Bir Vizyon Olarak Benimsenmesi

Daha önceki kültür ve liderlik konuları anlatılırken örgüt içinde bilgi yönetiminin kabulünü ve uygulamasını kolaylaştıracak bir kültürün oluşumuna referans yapılmıştı. Bu kültürün oluşumunda en etkin rol oynayacak pozisyon lider rolünü üstlenecek olan üst yönetim pozisyonundaki yöneticilerdir. Yöneticiler, örgüt içerisindeki bilgi çalışanlarının ortak bir dil konuşmasını sağlayarak bilgi yönetimi faaliyetlerini etkinleştirebilmektedir (Davenport ve Prusak, 2001; 144).

Bu kültürün oluşturulmasının bir parçası olarak da kabul edilebilecek olan unsur bilgi vizyonunun ortaya konulmasıdır. Burada “bilgi vizyonu”nun ne olduğu akla gelmektedir. Vizyon her ne kadar örgütlerin kendilerini gelecekte nerede görmek istedikleriyle ilgili olsa da, bugünkü durumun gelecekle direkt bağlantısı olduğunu söylemek mümkündür. Bilgi vizyonu da örgütün hayalindeki başarıya ulaştıracak ve bilgiyle ilgili olan stratejiler bağlamında işletmenin sahip olduğu yaklaşımdır. Bu bağlamda bilgi vizyonu yöneticilere üç önemli noktayı vurgulamaktadır (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002; 124):

- Bilgi vizyonu örgüt çalışanlarının içinde yaşadıkları atmosferin zihinsel bir haritasını sunmalıdır.
- Bili vizyonu örgüt çalışanlarının içinde yaşamaları gereken atmosferin zihinsel haritasını sunmalıdır.
- Bilgi vizyonu kuruluş çalışanlarının hangi bilgiyi aramaları ve üretmeleri gerektiğini açıkça ortaya koymalıdır.

Yukarıdaki açıklamalardan sonra iyi bir bilgi vizyonunun hangi özellikleri taşıması gerektiği sorusu akla gelmektedir. Krough, Ichijo ve Nonaka’ya göre iyi bir bilgi vizyonu yedi özelliği bünyesinde barındırması gerekir. Bunların sayısını artırmak ya da azaltmak mümkündür anca yazarlara göre iyi bir bilgi vizyonunun özellikleri şunlardır (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002; 126):

- Belirlenen Yönde İlerleme Konusunda Kararlılık : Bilgi vizyonu üst yönetimin bilgi konsepti konusunda kararlı olmasını ve ortaya konulan bilgi vizyonunun istikrarlı olarak sürdürülmesini gerektirmektedir.
- Üretkenlik : Bilgi vizyonu yeni düşüncelerin, düşünüş tarzlarının ve eylemlerin kaynağı olmalıdır.

- Kendine Özgü Tarz : Bilgi vizyonu tıpkı işletme vizyonu gibi kendine özgü ve orijinal olmalıdır.
- Varolan Bilgi Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına Odaklanma : Bilgi vizyonunun geçmişteki başarılarla edinilen deneyimler ile sınırlı kalmaması gerekmekte ve değişen koşullara göre varolan bilgi sistemini ve bilgi yönetimi uygulamalarını yeniden yorumlaması ve uygulamaya dönüştürmesi gerekebilmektedir.
- Varolan İş Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına Odaklanma : Bilgi vizyonu sadece bilginin yeni yollarla elde edilmesine yönelik öneriler değil bu işin nasıl yapılabileceğine dair hangi noktalarda değişiklik yapılması gerektiğini de göstermelidir.
- Değerlerin Dışa Aktarımı : İşletmenin ortaya koyduğu bilgi vizyonuna ilişkin detaylar paydaşlara aktarılacak şekilde işletmenin ne tür bilgilere önem vereceği ve arayacağı ortaya konulmalıdır. Böylelikle işletme pek çok bölgeden ve ülkeden işbirlikçileri, yeni teknolojileri ve yenilikçi finans kaynaklarını kendine çekebilir.
- Rekabetin Şekillendirilmesi Konusunda Kararlılık : Bilgi vizyonu yalnızca işletmenin kaynaklarını gelecekteki işlerin önemli alanlarında bilgi üretimine tahsis etmesine yardımcı olmamalı, aynı zamanda o an uygulanan bilgi üretimini de harekete geçirerek sürecin, rakiplerin çabalarından daha hızlı ve daha verimli yürütmesini sağlamalıdır.

2. İletişimin Yönetilmesi

Bilgi yönetimi konsepti içerisinde düşünülebilecek ve işletmelerin geçmişten bugüne kadar sahip oldukları önemli araçlardan biri de iletişimdir. Bilgi yönetimine ilişkin bir çok araştırmada iletişime özellikle önem atfedilmektedir. Ancak bilgi yönetimi içerisinde en doğal ve basit olarak kabul edilebilecek konu iletişimdir. Çünkü iletişimin en kolay ve masrafsız olanı konuşmadır ve konuşma süreçlerine tüm işletmeler hiçbir altyapı yatırımı yapmaksızın sahip olabilirler. Davenport ve Prusak'da (2001) bilgi yönetimi faaliyetlerinde iletişimin önemine vurgu yapmışlardır.

Konuşmanın önemini vurgulamak için herhangi bir örgütte enformasyonun ve bilginin nasıl aktarıldığına bakmakta yarar vardır. Örgütlerde sosyal bilginin

merkezinde nitelikli konuşmalar yer almaktadır. Kişisel hayallerin açıklanmasından düşüncelerin derli toplu ve dikkatli bir biçimde aktarılmasına dek çeşitli konuşmalar, bireysel bilgiyi diğer insanların kabulüne sunmaktadır. Konuşma süreçlerinde gerçekleşen karşılıklı düşünce, görüş, inanç ve yaklaşım alışverişi bilgi üretiminin ilk ve en önemli aşaması olan mikro topluluk içinde saklı bilginin paylaşılmasına olanak tanımaktadır (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002; 147).

Krough, Ichijo ve Nonaka'ya(2002) göre modern iş ortamlarında konuşmalar sosyal bilgi üretimi için birer arena işlevi görmektedirler. Yeni bir stratejini oluşturulması, bir bilgi vizyonunun geliştirilmesi ve yeni bir ürünün pazardaki başarısına ilişkin düşüncelerin gerekçelendirilmesi sürekli başka insanlarla konuşmayı ve iletişim kurmayı gerektirmektedir. Konuşmalar bunun yanında fikirlerin olgunlaşmasına da hizmet etmektedir. Konuşmalar sırasında fikirlerin eksik yönleri diğer bireyler tarafından dile getirilmekte ve tamamlanmasına yardımcı olmaktadır. Konuşmalar yoluyla bilgi işçileri kendilerinin ne bildiklerini keşfedebilecek, bunu diğer çalışanlarla paylaştığında da yeni bilgi üretiminin önü açılacaktır (Davenport ve Prusak, 2001; 134).

Konuşma süreçlerinin örgüt için önemi yönetim bilimi içerisinde de yeterince incelenmemiştir. Westley (1990) orta kademe yöneticilerin strateji üzerine yapılan konuşmalara katılımını incelemiş; Von Krogh ve Roos (1996) operasyonel konular ile stratejik bakış açılarına odaklanan konuşmalarda içerik ve tarz farklılıklarını incelemişler; Peter Senge (1990) konuşmaların başarısız veya hatalı uygulamaların yeniden ele alınması, yenilenmesi ve iyileştirilmesi için birer araç olma özelliğini incelemiştir. Ancak hala örgütlerde iş ortamlarında yapılan konuşmaların bilgi üretimini desteklemedeki katkıları açısından çalışmalar yapılmamıştır (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2002; 149).

Tablo 8 : Konuşmaların Bilgi Üretimin Beş Aşamasına Etkileri

BİLGİ ÜRETİMİNİN AŞAMALARI / BİLGİ ÜRETİMİNİ DESTEKLEMENİN KOŞULLARI	Bilginin Paylaşılması	Saklı Bilginin Üretilmesi	Kavramların Gerekçelendirilmesi	Kavramların Oluşturulması	Bir Prototip Yayılması
İletişimin Yönetilmesi	√√	√√	√√	√√	√√

Kaynak : Krogh vd., 2002; 151

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi bilgi üretiminin beş aşamasında da konuşmaların rolü bulunmaktadır. Ayrıca bu tabloda dikkat çeken husus iletişimin yönetilmesinin bilgi üretimin her aşamasını ne kadar etkilediği konusudur.

Konuşmanın örgüt içi süreçlerde özellikle bilginin üretilmesinde bu kadar etkili olduğu düşünülürse etkin konuşmalar için bazı ilkelerden bahsetmek mümkündür. Krough, Ichijo ve Nonaka'ya (2002) göre etkin bir konuşma için dört temel ilke sıralanmıştır:

- **Katılımı Aktif Biçimde Destekleme** : Bilginin üretilmesi için işletme içerisinde çalışanlarının hemen hepsinin katılımını destekleyen bir atmosfer oluşturulduğunda örgüt genelinde yaratıcılığın tetiklendiği gözlemlenebilecektir. Bilgi yöneticisi çalışanların konuşmalara katılması için gerekli olan giriş noktalarını oluşturmalı ve bu yapının sürdürülmesini sağlamalıdır. Bilgi yöneticisi ve üst yönetim bilgi vizyonu çerçevesinde, bilgi üretimine yönelik konuşmalara ilişkin bir bilinç yaratmalıdırlar. Departman toplantılar, geliştirme projeleri, strateji grupları, müşteri odak grupları gibi bazı platformlarla bu bilinç oluşturulabilmektedir. Ayrıca yöneticiler konuşmalara katılımı özendirici ritüellerin oluşumuna da katkıda bulunabilmektedirler. Bazı işletmelerde artık gelenek haline gelmiş ritüeller katılımı zorlaştırıcı bir rol üstlenebilmektedir.

- **Konuşma Kurallarını Saptama** : bilgi üretimine yönelik konuşmaların amacına ulaşabilmesi ve katılımcılar için önemli bir deneyim haline gelebilmesi için bir takım kurallara uygun yönetilmeleri gerekmektedir. Burada yönetme kontrol anlamını değil ilkelere bağlı olarak kolaylaştırma anlamında düşünülmesi gerekmektedir. Örneğin Ar-Ge departmanlarında bilgi üretiminde kaotik bir yapı gözlenmektedir. Burada klasik hiyerarşik ilişkiler yerine herkesin grubun üyesi olduğu ve rahat davrandığı, fikirlerini açıklamaktan ve başka fikirleri acımasızca eleştirmekten çekinmedikleri bir ortamdan söz edilebilir. Bu yönüyle “düzenli bir düzensizlik” bilgi üretimi için daha uygun bir ortam oluşturabilecektir. Birkaç temel ilkedden bahsetmek gerekirse; otoritelerin kullanılmasından kaçınmak, erken sonuca ulaşmaktan kaçınmak, konuşmaların düzenli ve bağlantılı olmasını sağlamak ve cesur olmaları için diğer katılımcıları desteklemek gibi ilkeler sıralanabilir.

- **Konuşmaları Doğru Yönlendirme** : Bilgi üretimine yönelik konuşmalarda katılımcıların süreç içerisinde yararlanacakları unsur saklı bilgileridir.

Ancak bu saklı bilgiler çok farklı formlarda ortaya çıkabileceğinden bunların hepsini bir potada eritmek ve ortak kavramlara ulaşmak gerekecektir. Burada önemli olan bilgi yöneticilerinin doğru zamanlarda doğru müdahaleleri yapmalarıdır. Bilgi üretimi sürecinin başında konuşmanın gereğinden fazla yönlendirilmeye çalışılması konuşmadan alınacak verimi düşürebilmektedir.

- Yenilikçi Söylemi Destekleme : Bir işletmenin sahip olduğu dil işletmenin önemli varlıkları arasında yer almaktadır. Bu çerçevede dilde yeni kavram ve kelimelerin kullanılması dinamik bir yapı oluşturmakta ve bilinen kavramlara ve terimlere yeni anlamlar verilmesine sebep olacaktır.

3. Bilgi Eylemcilerinin Harekete Geçirilmesi

Bilgi yönetimi içerisinde, çalışanların (diğer bir deyişle insan unsurunun) en önemli unsur olduğunu tekrar belirtmek yararlı olacaktır. Bilgi yönetimi çerçevesi sadece teknolojilerden oluşan bir mekanik işleyiş değil, bu sistemi işleten bireylerin bilişsel beceri ve yeteneklerine dayanan bir perspektiftir.

Bir örgüt içerisinde bilgi üretimini destekleyecek bir atmosferin oluşumunda bilgi eylemcilerine önemli roller düşmektedir. Bilgi eylemcisi örgüt içerisinde bilgi mesajının herkese ulaştırılması işinden sorumlu olan kişilerdir. Minzberg'e göre bilginin temini ve gerekli yerlere ulaştırılması sadece bilgi yöneticisinin değil, genel yönetici tanımının da bir gereğidir ve bilgi sağlama rolü yöneticinin en önemli rollerinden birini oluşturmaktadır (Berberoğlu, 2001; 101).

Örgüt içerisinde bilgi eylemciliğinin altı temel amacı bulunmaktadır:

- Bilgi üretimini başlatmak ve odaklamak,
- Bilgi üretimi için gerekli zaman ve maliyeti azaltmak,
- Örgüt genelinde bilgi üretimi girişimlerini artırmak,
- Bilgi üretimi sürecinde insanların çalışmaları ile örgütün amaçları arasında bağlantıyı sağlayarak daha iyi koşullarda çalışmalarını sağlamak,
- Bilgi üretimi sürecine katılanları, bilgilerine gereksinim duyulacak yeni işlere hazırlamak,
- Mikro toplulukların bakış açılarının örgütsel değişime ilişkin daha kapsamlı tartışmalarda yer almasını sağlamak (Krogh vd., 2002;).

Yukarıdaki altı temel amaç ışığında bilgi eylemcisinin üç temel fonksiyonundan bahsetmek mümkündür. Bunlar katalizörlük, koordinatörlük ve öngörü liderliği olarak sıralanabilir. Bunları kısaca aşağıdaki şekilde ortaya konulabilir.

a) **Bilgi Eylemcisinin Katalizörlüğü**

Geleneksel anlayışa göre toplumsal ve örgütsel değişimlerin oluşması için genelde tetikleyici bir olay gereklidir. Örgütsel değişimlerin bazen insanların öncülüğünde ortaya çıktığı görülmektedir. Bilgi eylemcisi de bilgi üretimi faaliyetlerini kolaylaştırmak ve desteklemek için örgüt içerisinde bazı rol ve sorumluluklar üstlenmektedir. Bilgi eylemcisi işletme içerisinde özgür bir şekilde dolaşıp her düzey ve departmandaki çalışanlarla konuşarak yeni verileri, yeni düşünceleri, yeni bilgileri, fırsatları, soruları ve sorunları öğrenme olanağı bulmaktadır. Bilgi eylemcisinin diğer katalizörlük görevi ise bilgi üretimini destekleyici bir ortamın yaratılmasına yardımcı olmaktır (Gillermo, 1999; s15). Bu sayede bilgi üretimi sürecinde yer alanlara hem kişisel deneyimlerini kullanma olanağı vermekte hem de ortaya çıkabilecek bilgiden çalışanlar ve örgüt yararlanabilecektir.

b) **Bilgi Eylemcisinin Koordinatörlüğü**

Bilgi üretimi için her zaman katalizör gerekmez de bir işletmede bilgi yönetimi ve üretimi bilgi eylemcileri koordinesinde ortaya çıkmaktadır. Bir örgüt içerisinde çeşitli departmanlarda yada daha küçük gruplarda bilgi üretimine ilişkin faaliyetler sürdürülüyor olabilir. Ancak bilgi yöneticisinin yapması gereken bu faaliyetleri birbirine bağlayarak koordine etmektir. Aynı bilgi farklı departmanlarda üretilmeye çalışıldığında, bu bir bütün olarak örgütün verimliliğini düşürebilecek bir faktör olarak ortaya çıkabilecektir.

Bilgi eylemcisi, bilgi çalışanlarını örgütün bilgi vizyonu doğrultusunda harekete geçirmekle birlikte, örgüt içerisinde başlayan bilgi üretme faaliyetlerini ve bilgi çalışanlarını birbiriyle ilintilendirerek, makro anlamda bir bilgi yönetimi yaklaşımının başarılmasına katkıda bulunmaktadır (Guns, 1998; 316).

c) **Bilgi Eylemcisinin Öngörü Liderliği**

Bilgi eylemcileri yada bilgi yönetimi uzmanları son olarak işletmelerinde birer öngörü ustası olmalığı rolünü üstlenmeli ve işletmenin içerisinde mikro gruplarda mikro

perspektifini korurken aynı zamanda işletmeyi bir bütün olarak kuş bakışı değerlendirebilme becerisine sahip olmalıdır.

Bilgi eylemcileri yada diğer bir deyişle bilgi yönetimi uzmanlarının yukarıda sayılan rollerine ve karakteristiklerine bakıldığında; bilgi eylemcilerinin kontrol eden/denetleyen kişiler değil destekleyen/kolaylaştıran kişiler olduğu görülmektedir. Bir bilgi eylemcisi ister katalizör, ister koordinatör isterse öngörü liderliği rolünü üstlenmiş olsun, hepsinde süreci belirleyen veya yönlendiren unsur değil etkileyen unsurdur. İleri bölümlerde de değinileceği gibi (bilgi yönetimi yapısının kurulması başlığı altında), bilgi eylemciliğini üstlenecek bireylerin yöneticilik özelliklerinin gelişmiş ve yöneticilik tecrübesi yaşamış olmaları önem kazanmaktadır.

Tablo 9 : İdeal Bir Bilgi Eylemcisi: Beceri Profili

KATALİZÖR	KOORDİNATÖR	ÖRGÖRÜ LİDERİ
Motivasyon Becerileri	Örgütün geçmişte gösterdiği gelişimi anlama	Örgütün bilgi vizyonunun elçiliği
İnsan ilişkileri becerileri	Anlatım becerileri Bilgi üretimine ilişkin öyküler bulma ve anlatma	Stratejik araç kullanımı ve analiz becerileri
Müdahale becerileri Grup dinamikleri ve ilişkilerin geliştirilmesi	Kartografik ve görsel beceriler: Ortak işbirliği haritaları geliştirme	Örgütün strateji sürecini geniş anlamda anlama
Analitik beceriler: Grubun, görev ve sorumluluklarını gösteren bir şema çizmesine yardımcı olma	Analitik beceriler: Bilgi üretimi girişimleri arasındaki bağlantıları çizme	Motivasyon becerileri Fikir satabilme becerisi
Örgüt içerisinde ve dışında geniş toplumsal ilişki ağları	Örgüt içerisinde ve dışında geniş toplumsal ilişki ağları	Alışılmışın dışında düşünme ve vizyonerlik becerileri
İşin, temel ürünlerin ve pazarların operasyonel düzeyde anlaşılması		

Kaynak : Krogh vd, 2002; 199

Tablo 8’de bir örgüt için ideal bir bilgi yöneticisi yada bilgi eylemcisi için, üstlenebileceği roller itibariyle temel beceriler sıralanmaktadır. Bir bilgi eylemcisinin yada yöneticisinin tabloda yer alan beceri gerekliliklerine bakıldığında, bilgi yöneticisinin yönetsel, teknik ve bilişsel becerilerinin oldukça gelişmiş olması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bilgi yönetimi süreçlerinin başarıyla yerine getirilebilmesi ve sürdürülebilmesi için, bilgi yöneticisinin insan ilişkileri becerileri, motivasyon becerileri, müdahale becerileri, analitik becerileri ve diğer bilişsel becerilerinin kritik unsurlar olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

4. Doğru Bir Ortam Oluşturulması

Bilginin üretimini destekleyecek üç adım hakkında bilgi verdikten sonra “bilginin üretimi için doğru ortamın oluşturulması” dördüncü adım olarak karşımıza çıkmaktadır. Buraya kadar olan adımlar daha çok bireylerle ilgili iken bu adım daha çok örgüt yapısının nitelikleriyle ilgilidir.

Doğru bir ortam, sağlam ilişkilerin, paylaşımların ve etkili işbirliklerinin gelişmesini kolaylaştıracak bir örgüt yapısıyla ilgilidir (Krogh vd., 2002; 204). Yönetim yazınında güncel olan ve üzerinde sürekli konuşulan konulardan biri de hızla değişen örgüt yapılarıdır. Bilgi teknolojileri temelinde faaliyet göstermesi amaçlanan bir işletmenin geleneksel örgüt modelleriyle işleyemeyeceği hemen herkes tarafından kabul edilmektedir. Örgüt yapıları o dönemin hakim paradigması temelinde ortaya çıkmaktadır ve o paradigma unsurlarını bünyesinde yerleştirmiş biçimde devamına olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla günümüz iş dünyasında, iş yapma biçimleri doğrultusunda, müşteri beklentileri yönlendirmesinde ve daha bir çok faktörün etkilediği örgüt yapıları örgüt amaçlarına ulaşılabilecek biçimde tasarlanmaktadır. Bilgi yönetimi konsepti içerisinde düşünüldüğünde ise doğru ortamın oluşturulması, bilgi yönetimine ilişkin bir vizyonun paylaşıldığı, bireysel ve kurumsal bilgiye önem verildiği, örgüt içerisinde bilgi üretme ortamlarına olanak sağlandığı, bilgi paylaşımının özendirildiği, sürekli yeni bilgi kaynaklarının araştırıldığı bir örgüt niteliğini ifade etmektedir. Öğrenen örgüt yapısını çağrıştıran bu örgüt istikrarlı bir şekilde geliştirilmiş tutum ve yönetim süreçleriyle ortaya çıkabilir (Garvin, 1999; 77).

Ayrıca günümüzün sürekli değişen iş çevresinde faaliyetlerini sürdüren işletmelerin dikkate alması gereken bir diğer nokta da kaotik bakış açısıdır. Hızla

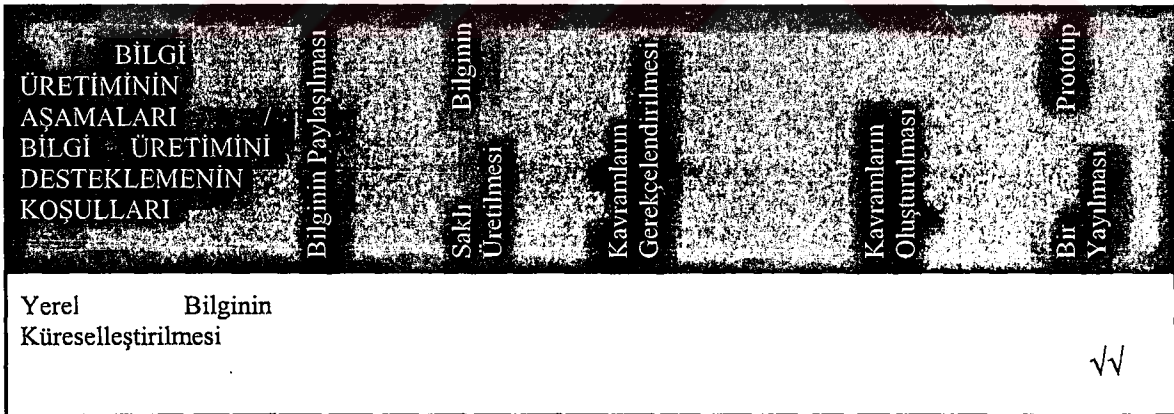
değişen ve doğrusal ilişkilere yer vermeyen kaotik yapı içerisinde, örgüt yapıları üzerinde müdahalelerle doğrusal ilişkilere dayalı süreçler oluşturmaya çalışmak çoğu işletme için zorlaştırıcı bir faktör olmaktadır. Dinamik iş çevresi içerisinde faaliyette bulunan bir işletmenin bürokratik bir model temelinde, sadece içsel faktörlere ve süreçlere odaklanmış bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi büyük oranda imkansızdır.

5. Yerel Bilginin Küreselleştirilmesi

Yerel bilgini küreselleştirilmesi daha çok bilginin örgüt genelinde yayılması için gerekli bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir örgüt içerisinde bilgi yayılımını engelleyecek fiziksel, kültürel, örgütsel ve yönetsel engellerin varlığı mümkündür. Yerel bilginin küreselleştirilmesi bu engellerin kaldırılmasına vurgu yapmaktadır (Krogh, 2002; 239).

Yerel bilginin küreselleştirilmesi kavramı, çalışmanın daha önceki kısımlarında sunulmuş olan bilgi transferi kavramını akla getirmektedir. Etkili bir bilgi transferi hem örgütün bilgi işçilerinden örtük bilgiyi elde etmesini hem de çevresinden enformasyon elde etmesini sağlamaktadır. Ancak bilgi transferine ilişkin yöntemlerin kültüre uygun bir yapıda geliştirilmesi gerekmektedir (Davenport ve Prusak, 2001; 137).

Tablo 10 : Yerel Bilginin Küreselleştirilmesi ve Bilginin Yayılması



Kaynak : Krogh vd., 2002; 239

Yerel bilginin küreselleştirilmesi Krough, Ichijo ve Nonaka'ya(2002) göre üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar tetikleme, paketleme/sevkiyat ve yeniden üretim aşamalarıdır.

Tetikleme : Yerel bilginin yayılmasında ilk aşama, bir iş fırsatının yada bir gereksinimin farkına varılması ile sürecin tetiklenmesini ifade etmektedir. Örneğin işletmenin herhangi bir departmanında geliştirilen bir bilginin diğer departmanlara aktarılması tetikleme etkisi sağlayabilmektedir. Bazen işletmenin sektörlerdeki diğer işletmelerle gerçekleştirdiği kıyaslamalar da tetikleyici etkiye yol açabilmektedir. Tetikleme sürecini yönetecek olanlar ise bir önceki kısımda bahsedilen bilgi yöneticileridir.

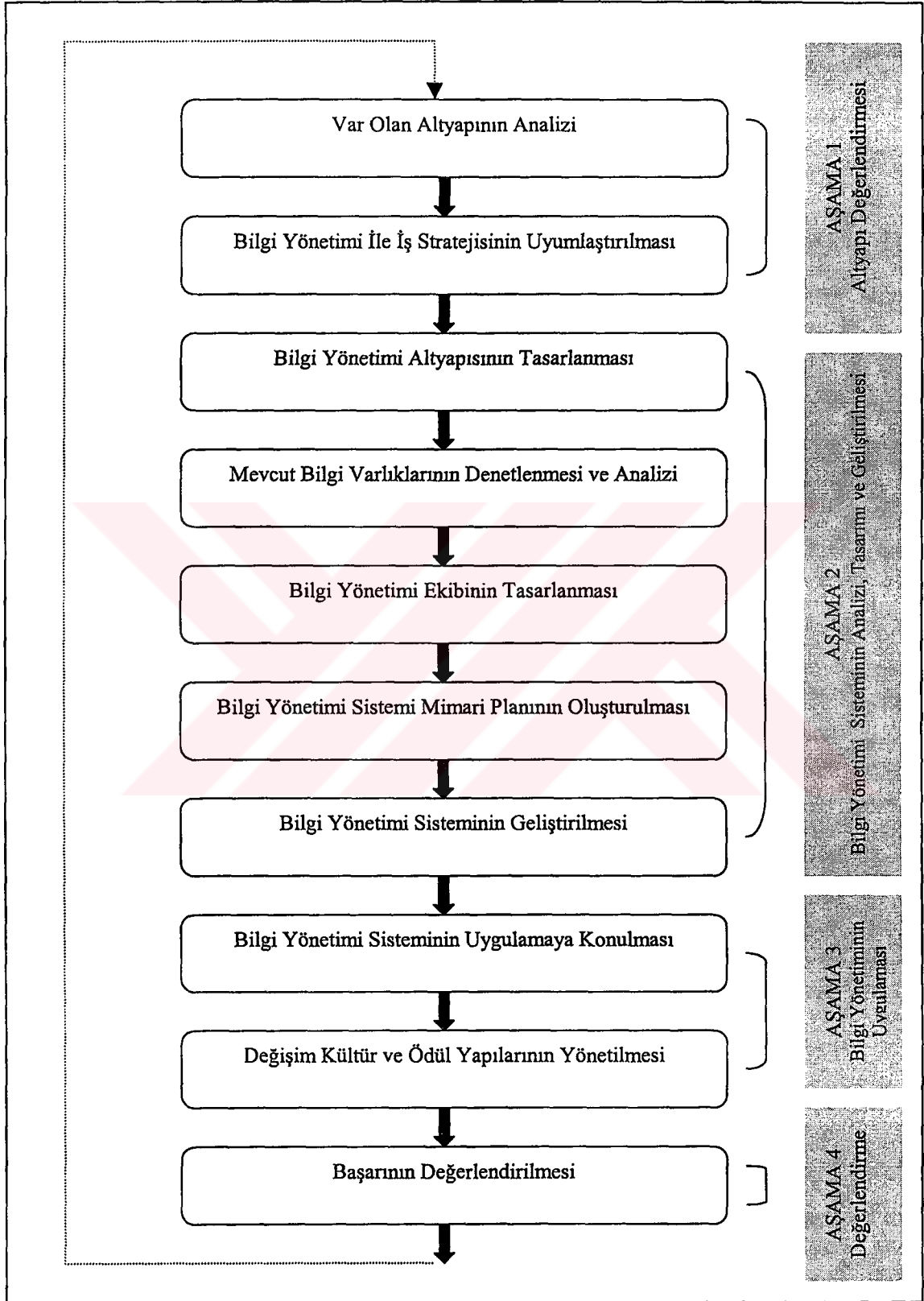
Paketleme/Sevkiyat : Örgüt içerisinde ortaya çıkarılan açık bilgiler başka bir işletme yada departmanda kullanılmak üzere paketlenmektedirler. Burada kritik husus hangi açık bilgilerin paketlenerek diğer departman yada birimlere gönderileceğidir.

Yeniden Üretim : Yerel bilginin küreselleştirilmesi sürecinin üçüncü aşaması gönderilen bilginin yerel düzeyde yeniden üretilmesini ifade etmektedir. İlk iki aşama daha yalın bir nitelik taşımalarına karşın, bilginin yeniden üretilmesi koşul ve bireylere bağlı olarak çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla daha önce üretilen bilgiyi aynen uygulanması çoğu zaman mümkün olmamakta ve örgütsel bağlamda bilginin yeniden yorumlanarak uyarlanması gerekmektedir.

C. BİLGİ YÖNETİMİ YAPISININ KURULMASI

Bir örgüt bilgi vizyonu geliştirip bilgiyi önemsemeye başladığında, bilgi yönetimine ilişkin bazı kavramları ve süreçleri iş yapma biçimlerine entegre etme yoluna gidebilir. Ancak bu amaçla yola çıkıldığında bunun bir plan dahilinde yapılması etkin sonuçlar alınabilmesi için önemlidir. Örgütleri sahip oldukları diğer bir çok özellik rakipleri tarafından kopyalanabilmesine karşın, rekabet avantajını sürekli koruyabileceği kaynak bilgi yönetimidir. Bilgi ise bireylerin beyinlerinde bulunduğu ve soyut olduğundan kolay kolay kopyalanamaz. Bunun için bilgi yönetimine ilişkin vizyon geliştirilip yola çıkıldığında somut bir plandan faydalanmak yararlı olacaktır. Adım adım hangi işlemlerin yapılacağı esnek bir yapı içerisinde ayrıntılandırılabilir. Bu planın esnek olmaması durumunda da istenilen sonuçların alınması mümkün olmayabilir. Aşağıdaki başlıklarda bir bilgi yönetimi yapısı kurulurken hangi adımların atılması gerektiği açıklanacaktır. Bu başlıkların bir şekil üzerinde gösterilmesi bilgi yönetimi uygulamasına geçilirken geride bırakılması gereken aşama ve adımları görebilmek için yararlı olacaktır.

Şekil 23 : 10 Adımlı ve 4 Aşamalı Bilgi Yönetimi Yol Haritası



1. Altyapı Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi

Teknolojinin bilgi yönetimi uygulamasındaki en büyük görevi; bilgiye erişimi daha kolay hale getirmesi ve daha hızlı bir şekilde bilgi transferini gerçekleştirilmesine olanak sağlamasıdır. Bunu sağlamak için de teknolojilerin içerisinde depolanan bilgiye ve enformasyona ihtiyaç vardır (Tiwana, 2003; 139). Bu bilgilerin örgüt içerisinde bireylerce eşzamanlı olarak paylaşılmasını teknoloji mümkün kılmaktadır (Shanni, Sena ve Stebbins, 2000; 113).

Bilgi yönetimi sisteminin kurulması sürecinde ilk aşama altyapı değerlendirilmesi ve geliştirilmesidir. Burada altyapı bilgi yönetimi uygulaması için gerekli olan teknoloji ve stratejiye işaret etmektedir (Tiwana, 2003; 123). Bilgi yönetimi sisteminin kurulmasının bu aşamasında yapılması gerekenler; var olan altyapının analizi ve bilgi yönetimi ve iş stratejisinin uyumlaştırılmasıdır.

a) Var Olan Altyapının Analizi

Var olan altyapının analizi öz olarak; mevcut bilgi yönetim stratejisi ile mevcut teknolojiler arasındaki uyumun belirlenmesini içerir. Bilgi yönetimi stratejisini belirleyip uygulama aşamasına gelindiğinde örgütün mevcut teknolojilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bazen sistemin tamamen değişmesi gerekebileceği gibi, bazen kritik eksiklikler giderilerek sistemin devamı sağlanabilir. Burada en kritik nokta; örgütün bilgi yönetim sistemine uyacak ve uymayacak unsurlarını baştan doğru belirlemektir. Burada ideal olan teknoloji, bilgiyi ve enformasyonu elde eden, depolayan ve bilgi çalışanlarının kullanımına sunan bir yapıdır (Davenport ve Prusak, 2001; 182). Ancak her örgüt için geçerli olabilecek kural, iyi bir bilgi yönetimi sisteminin teknolojiyi değil, insanları temel alarak oluşturulabileceği gerçeğidir.

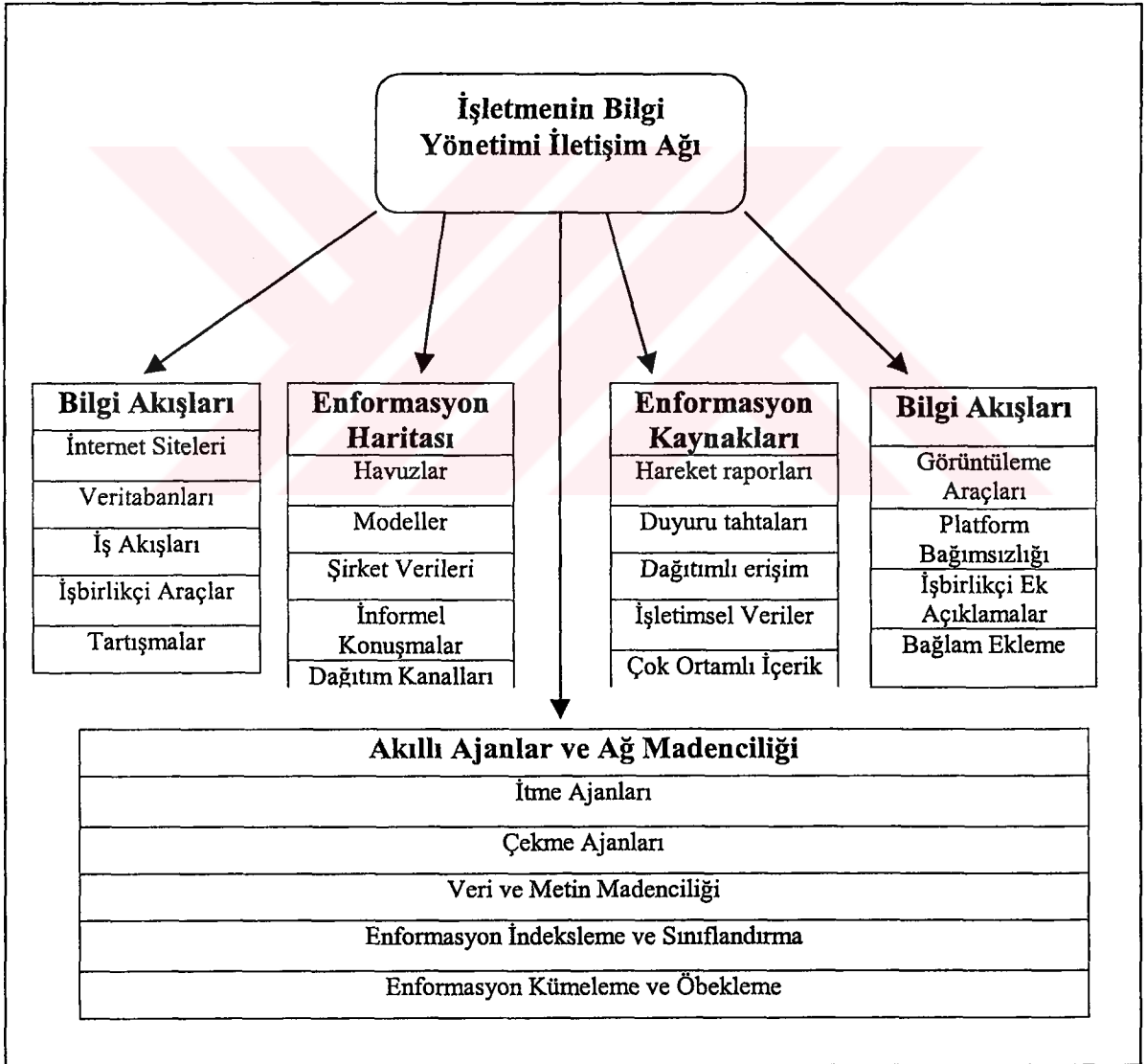
Bu genel değerlendirmeden sonra daha spesifik olarak örgüt bünyesinde neler yapılabileceğine bakılırsa:

- Örgütün sahip olduğu ağ sistemi ve intranetin bilgi yönetimi uygulamasında rolleri belirlemek,
- Halihazırda kullanılan veri tabanları, veri depoları ve karar destek sistemlerini analiz etmek,
- Uygulanacak bilgi yönetim sistemi çerçevesini ve unsurlarını detaylıca kavramak,

- Bilgi yönetim sistemine mevcut ağ ve İtranetleri entegre etmek,
- Örgütün teknolojik eksiklerini belirlemek ve bu eksikliklerin giderilmesi yolunda somut adımlar atmak şeklinde sıralanabilir.

İşletmeler için bilgi yönetimi uygulaması dahilinde gereksinim duyulan teknolojilere makro ölçekte bakıldığında, örgütün bilgiyi yönetebilmesi için gerekli olan beş önemli unsurun gerçekleştirilebileceği bir yapı akla gelmektedir. Şekil 24'de görüldüğü gibi bu beş unsur; bilgi akışları, enformasyon haritası, akıllı ajanlar ve ağ madenciliği, enformasyon kaynakları ve enformasyon ve bilgi değiştokuşudur.

Şekil 24 : Bilgi Yönetimi Uygulamasında Teknoloji Çerçevesinin Bileşenleri



Kaynak : Tiwana, 2003; 145'den uyarlanmıştır.

Şekilde yer alan teknoloji başlıklarına kısaca göz atılacak olursa;

Bilgi Akışı : bilgi yönetimi sisteminde bilgi akışını kolaylaştıracak teknolojik araçları,

Enformasyon Haritası: daha sonra örgüt genelinde bilgiye dönüştürülebilecek olan enformasyon akışlarını birbirine bağlayan teknolojik araçları,

Enformasyon Kaynakları : işlenmemiş verileri bilgi yönetimi sistemine gönderen teknolojik araçları,

Enformasyon ve Bilgi Alışverişi : Bilginin örtük bilgidен açık bilgiye dönüşmesini sağlayacak bazı bilgi yönetimi sistemi unsurlarını,

Akıllı Ajanlar ve Ağ Madenciliği : Bilgilerin akıllı ajanlar ve ağ madenciliği araçları ile ortaya çıkarılmasını kolaylaştıran bilgi yönetimi uygulamalarını ifade etmektedir.

b) Bilgi Yönetimi ile İş Stratejisinin Uyumlaştırılması

Günümüzde başarılı olma isteyen işletmelerin bir bilgi stratejisi oluşturmaları gerekmektedir (April, 2002 454). Bilgiyi stratejik kaynak olarak görece bir yaklaşımla bilgi yönetimi süreçleri iş stratejisiyle bütünleştirilmelidir (Zack, 2003; 69). Etkin bir bilgi yönetimi stratejisi sadece bir teknoloji stratejisinden ibaret değildir. Bilgi yönetimi stratejisi; teknolojinin, kültürel değişimin, yeni bir ödüllendirme sisteminin ve iş yapma stratejilerine en uygun biçimde uyum sağlamasına yönelik odaklanmanın dengeli bir bileşimidir.

Mintzberg'e göre stratejik rekabet, doğru cevapları bulmaktan çok doğru cevapları sormaktan kaynaklanmaktadır. Bilgi yönetiminin amaçlarından biri de doğru soruları sormayı sağlamak ve kalıcı bir rekabet avantajı sağlamaktır. Aslında bir işletmenin bildikleri ne kadar fazlaysa öğrenecekleri de o kadar fazla demektir. Çünkü doğru bilgilerle doğru soruları soracak ve böylelikle rekabet avantajı kazandıracak kritik bilgiyi yakalamaya çalışacaktır (Tiwana, 2003; 176).

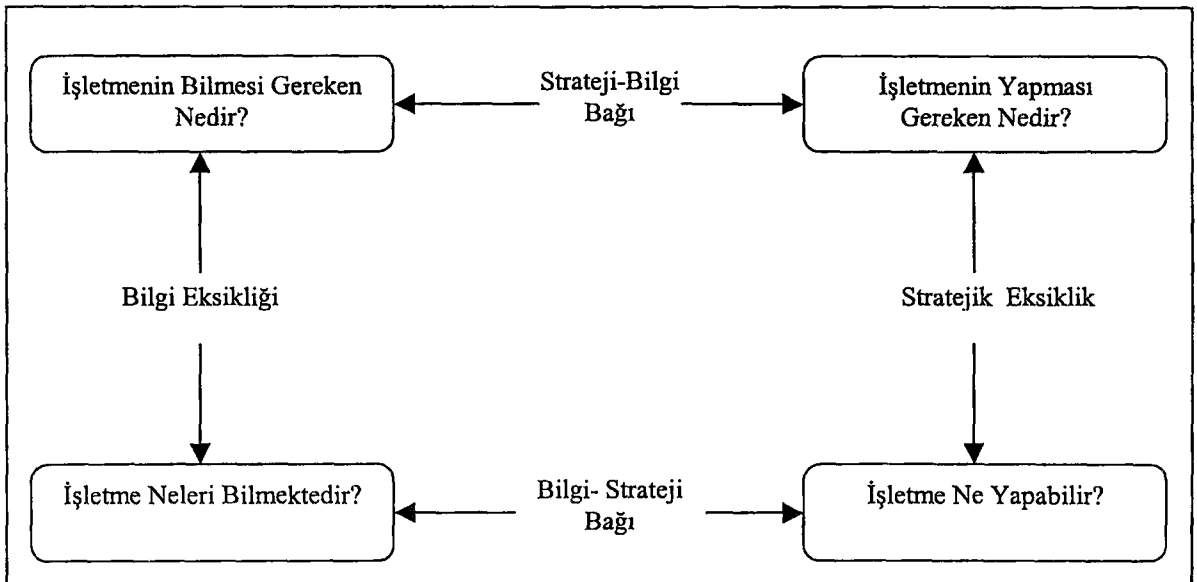
Bilgi yönetimi ile iş stratejisinin uyumlaştırılması ise bilgi yönetimi uygulama konusunda kararlı olan her örgüt için bir gerekliliktir. Çünkü iş stratejisiyle teknoloji ve bilgi yönetimi stratejisinin uyumlaştırılması yeni fırsatları oluşturacak kararlara yol açabilir (Nickerson, 1998; 322). Aslında bilgi stratejiye, strateji de bilgiye gereksinim

duymaktadır. Ancak stratejilerin sadece üst yönetim kapsamında kalma ihtimali bilgi yönetimi için bir dezavantajı işaret etmektedir. Çünkü bilgi yönetimi uygulaması örgüt çalışanlarının hemen hepsinin bilgiye eşzamanlı olarak erişimini hedeflemektedir. Bilgi yönetimi ile iş stratejisinin uyumlaştırılmasında şu unsurlara dikkat etmek gerekmektedir (Tiwana, 2003; 124-125);

- Stratejik karar alma mekanizmaları, hem örgüt içinden hem de örgüt dışından bilgi ile desteklenebilecek bir yapıya kavuşturmak,
- İşletmenin faaliyet gösterdiği sektöre ve rakiplere ilişkin bilgi haritaları üreterek bilgiye dayalı bir SWOT analizini kullanmak,
- Bilgi yönetimi uygulamasında bilgi eksiklerini analiz etmek ve bu eksikleri kapatmak için gerekli analizleri yapmak,
- İşletme stratejisi ile bilgi yönetimi uygulaması arasındaki ilişkiyi, bilgi yönetim sistemi karakteristiklerine dönüştürmek

şeklinde sıralanabilir. Burada önem kazanan bir diğer husus sektöre dayalı bir analiz yerine, rakiplere ve işletmenin kendi bildiklerine odaklanan bir strateji seçimidir. Son dönemlerde bir çok işletme teknoloji ve iş stratejisini birleştirerek liderliğini güçlendirmiştir (Nickerson, 1998; 321).

Şekil 25 : Stratejik Bilgi Eksikliği Analizi



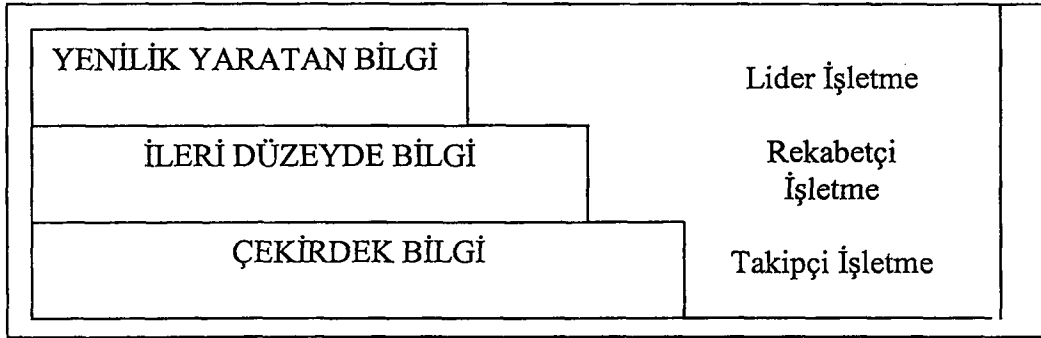
Kaynak : Tiwana, 2003 ; 182

Burada strateji-bilgi bağlantısını doğru kurabilmek için işletmenin yapması gereken stratejik bilgi eksikliklerini tespit ederek bunları fiili bilgi varlıkları ile kıyaslamaktır (Zack, 1999; 56). Böylelikle işletmenin Pazar, teknoloji, iş yapma biçimleri vs. konularındaki stratejik tercihlerini destekleyecek bilgi, beceri ve uzmanlık alanları arasında kurulacak olumlu ilişki, işletmenin rekabet edebilirliğini belirleyecek unsurlardan biridir.

Ayrıca bilgi, stratejik anlamda düşünülürse rekabet avantajı temelinde üç başlıkta sınıflandırılabilir ve işletmenin bu üç bilgi türünden hangisine/hangilerine sahip olduğu, o işletmenin rekabet düzeyini belirleyebilecektir. Bu üç bilgi türü (Tiwana, 2003; 181-182):

1. Çekirdek Bilgi : Rekabet çabaları bir oyun olarak düşünülürse, çekirdek bilgi sadece oyunu oynayabilmek için gerekli temel bilgileri ifade etmektedir. Bu bilgi düzeyi sektördeki tüm işletmeler için gerekli olduğundan, herhangi bir işletmeyi rakiplerinin önüne geçirecek bir bilgi türü değildir. Dolayısıyla çekirdek bilgi, işletmenin rekabet çabalarında ilk aşamada sahip olması gereken bilgiyi temsil etmektedir. İşletme şekil 26'de görüldüğü gibi bu aşamada rekabet çabalarında takipçi işletme konumundadır.

Şekil 26 : Üç stratejik Bilgi Düzeyinde İşletmenin Rekabetçi Durumu



2. İleri Düzeyde Bilgi : İşletme bu bilgi türünü kullanarak ürünlerinde farklılıklar yaratabilir, iş yapma biçimlerini değiştirebilir ve sonuçta rakipleri karşısında rekabet avantajına ulaşabilir. Çünkü işletme belirli konularda uzmanlık bilgisine kavuşmuş durumdadır. İşletme bu bilgi düzeyinde rekabetçi işletme seviyesinde olup, sektörde rekabet eden firmalar arasında yer almaktadır.

3. **Yenilik Yaratan Bilgi** : Yenilik yaratan bilgi düzeyine erişen işletmeler sektörlerindeki rekabeti belirleyici konuma yükselirler ve sektörün lideri konumuna gelirler. İşletme yenilik yaratan bilgi sayesinde, rekabet çabalarında kendisine kesin avantajlar kazandıracak ürün farklılıklarına yönelebilmekte ve rekabet avantajı kazanabilmektedir. Şekil 27'de görüldüğü gibi işletme bu bilgi seviyesinde sektörde rekabet kurallarını belirleyen lider işletme konumuna sahip olacaktır.

2. Bilgi Yönetimi Sistem Analizi Tasarımı ve Gelişimi

Bir bilgi yönetimi sistemine ait altyapı tasarlandığında ve bilgi yönetim stratejisiyle işletmenin stratejisi uyumlaştırıldığında artık yapılması gerek bilgi yönetimi sisteminin iskeletini oluşturmak olacaktır. Tasarlanan bilgi yönetimi sistemini uygulamaya dönüştürürken ikinci aşama bilgi yönetim sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesidir. Bu aşamada ise gerçekleştirilmesi gereken adımlar şöyle sıralanabilir (Tiwana, 2003; 125);

- Altyapısal temellerin hazırlanması,
- Bilgi denetlemesi ve analizi,
- Bilgi yönetim ekibinin tasarlanması,
- Bilgi yönetim sistemi mimari planının yaratılması,
- Bilgi yönetim sisteminin geliştirilmesi.

a) Altyapısal Temellerin Tasarlanması

Bu adımda işletmenin yapması gereken geliştirilen bilgi yönetimi istemine uygun altyapı unsurlarını seçmektir. Öncelikle örgüt içerisinde bireylerin ve grupların işbirliğini mümkün kılacak bir platform konusunda karar verilmesi önem arz etmektedir. Altyapısal temeller bilgiden çok enformasyonun dolaşımında etkin olacağından ve bilginin oluşumunda bu altyapı kullanılacağından örgütün kendi karakteristikleriyle çalışmayacak ve etkin çalışabilecek bir platformun oluşturulması yararlı olacaktır. Bir altyapı, insanların beyninde ve dokümanlarda yer alan bilgiyi sistematik bir şekilde toplayıp örgüt boyunca bilgi çalışanlarına yaymalıdır(Davenport, ve Prusak, 2001; 182).

Altyapısal temellerin tasarlanması sırasında bilgi yönetim stratejisinin başarı kazanması açısından bazı noktalara dikkat etmek önemlidir (Tiwana, 2003; 126):

- Enformasyonu bulmak ve yaymak, bilgiyi yaramak ve yaymak için gerekli olan bilişim teknolojilerini belirlemek,
- Bireyler ve gruplar arasında işbirliği oluşturacak platformu seçmek,
- Yapılacak her bir harcama için maliyet/katma değer analizi yapmak,
- Kurulacak altyapının müşteriler için de kullanılabilir olmasını hedeflemektir.

Ancak tüm örgütlerin yapıları, işleyişleri, stratejileri kendine özgü olduğundan bu adımların atılmasında örgütün kendi karakteristikleri doğrultusunda adımlar atmak daha uygun olacaktır.

b) Mevcut Bilgi Varlıklarının Denetlenmesi ve Analizi

Her örgüt, -bilgi yönetimi stratejisi/uygulamasına sahip olsun olmasın- bir takım bilgilere sahiptir. Hatta bazı araştırmacılar, örgütlerin ne bildiklerini (değer oluşturacak şekilde) bile tam olarak bilemediklerini savunmaktadırlar (Brown ve Duguid, 2001; 131). Bu durumda her işletmenin yapması gereken, mevcut bilgileri ve bilgi kaynaklarını tespit etmek olacaktır.

İşletmelerin bilgi yönetimi uygulamasında mevcut bilgi varlıklarını denetlemesi bir çok yönden önem taşımaktadır. İşletmenin mevcut bilgi düzeyini belirlemek için Bohn'un çalışması kullanılabilir.

Tablo 11 : İşletmeler İçin Bohn'un Bilgi Gelişim Basamakları

Basamak	Adı	Yorum	Bilginin Yapısı
1	Tam Bilgisizlik	Hiçbir şey bilinmiyor	Hiçbir yerde yok
2	Sanatsal	Sanata benziyor	Bilgi öncelikle gizli
3	Ölçüm	Teknoloji öncesine ait	Bilgi öncelikle yazıya dökülür
4	Ortalamanın Kontrolü	Bir bilimsel yöntem uygulanabilir	Yazılır ve donanıma işlenir
5	Süreç Yeterliliği	Yerel bir yöntem geçerlidir.	Donanım ve işletim kılavuzları
6	Yöntem tanımlanması	Maliyetleri düşürmek için gerekli yöntemler bilinmektedir.	DeneySEL eşitlikler
7	Nedenini Bilme	Bilim durumuna gelir	Yöntemler, bilimsel formüller ve algoritmalar
8	Tam Bilgi	Mükemmel	Hiçbir zaman gerçekleşmeyen ancak hedeflenmesi gereken durum

Kaynak : Tiwana, 2003; 285

Bu tablo işletmenin bilgi gelişim basamaklarının hangisinde olduğunu tespiti açısından önemlidir. Birinci basamaktan sekizinci basamağa doğru gittikçe iş yapma yöntemleri değişecektir.

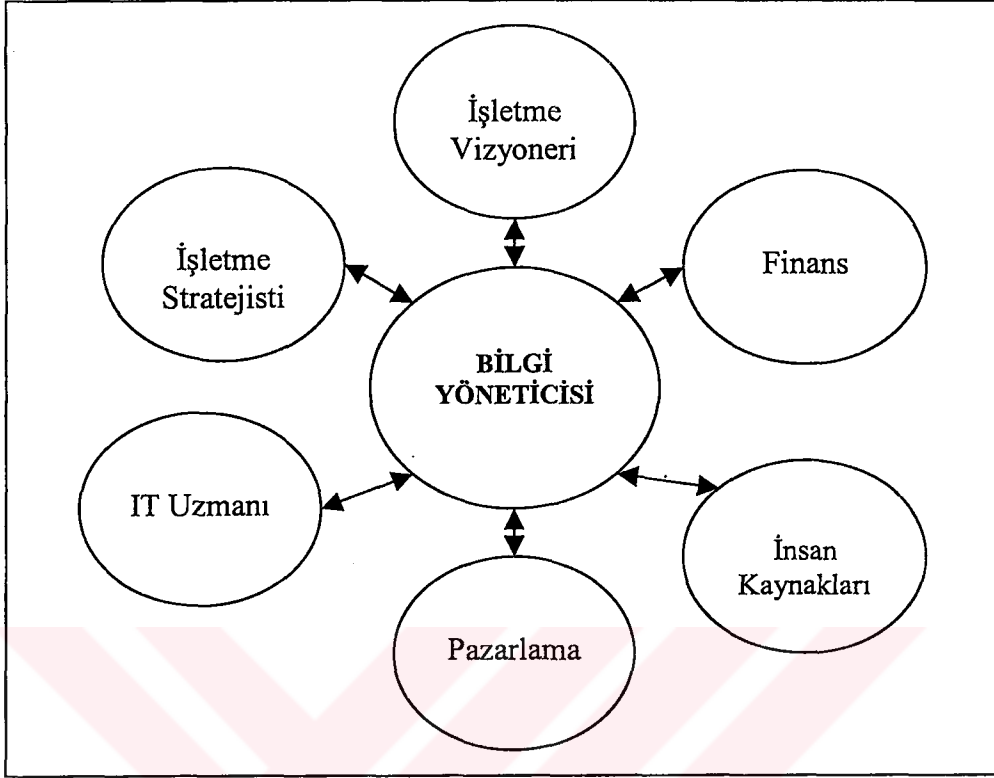
Tam bilgisizlik aşamasında işletme süreçlerde ve faaliyetlerde kötü ile iyinin ayrımını dahi yapamamaktadır. Sanatsal aşamada, bilgi uzmanların beyninde yer almakta ve genellikle açıkça ifade edilememektedir. Bu yönüyle sanatsal bir özelliği bünyesinde barındırmaktadır. Ölçüm aşamasında işleyişe ilişkin modeller belirlemeye başlamıştır ancak bu aşamada uzmanlar başarılı yöntemlerin neden başarılı olduğu konusunda çeşitli görüşlere sahip olabilmektedirler.

Ortalamanın kontrolü aşamasında belli bir seviyeye kadar yazılmış ve işlenmiş bilgiler mevcuttur ancak hala yöntem “net olarak” oluşmamıştır. Süreç yeterliliği aşamasında işletme içerisinde deneyime dayalı yerel bir yöntem geliştirilmiştir ve işletilmektedir. Ancak kullanılan yöntem hata verebilmektedir. Yöntem tanımlaması aşamasında etkin bir yöntemden söz edilebilir ve bilgi yöntemde tamamen ortaya çıkarılmaktadır. Yöntem kağıda dökülüp mekanik bir tarzda sürekli çalıştırılabilenkte ve uygulanabilmektedir.

Nedenini bilme aşamasında ise formal yada informel nicel bir model geliştirilip bu model çerçevesinde otomatikleştirme yoluna gidilmektedir. Bu aşamada örtük bilgiler açık bilgiye dönüştürülmekte ve bilgi yazılımlara dahi işlenebilmektedir. Son aşama olan tam bilgi aşaması ise oldukça nadir yada hiç ulaşılamayacak bir aşama olarak nitelenmektedir. Bu aşamaya gelindiğinde bilgi yönetiminin işletilmesine de gerek kalmayacaktır çünkü bilgi yönetimi işletmenin doğal bir parçası haline gelmiş olacaktır (Bohn, 1994).

Mevcut bilgi kaynaklarının denetleme ve analizi işi yapılırken bir bilgi denetleme ekibinin oluşturulması işletmenin etkin bir analiz yapabilmesi açısından önem taşımaktadır. Böyle bir ekip kurulurken çeşitli departmanlardan temsilcilerin bu ekibe dahil edilmesi yararlı olacaktır. Böylelikle bir bütün olarak örgütün sahip olduğu bilgi ve bilgi altyapısı kaynakları ortaya çıkarılmaya çalışılırken, her departmandan bir bilgi işçisinin katılımıyla daha etkin bir analiz ortaya çıkabilecek ve örgütün bilgiye ve bilgi sistemi altyapısına ilişkin eksikliklerini ortaya koyabilecektir.

Şekil 27 : Bilgi Denetleme ve Analiz Ekibinin Uygun Bileşimi



Kaynak : Tiwana , 2003, 293

Bilgi denetlemesi ve analiz ekibi oluşturulduktan sonra denetlemenin stratejik nedenleri üzerinde görüş birliğine varıp mevcut bilgi varlıkları detaylı olarak denetlenip analiz edilmeli ve işletmenin düzeyinin ne olduğu tespit edilmelidir.

Bilgi denetleme ve analiz işi sonucunda işletmenin rekabet çabaları temelinde bir değerlendirme yapılmalı ve temel bilgi boşlukları tespit edilmelidir. Bu analiz sonucunda şekil 'de görüldüğü gibi dört temel alan ortaya çıkmaktadır.

c) Bilgi Yönetimi Ekibinin Tasarlanması

Bilgi yönetimi uygulaması konusunda karar verilip, bu uygulama için adımlar atılmaya başlandığında kritik bir başka faktör ortaya çıkmaktadır. Burada beliren kritik faktör, bilgi yönetimi konseptini anahtar kavramı olan “insan”dır. Bu faktör aslında işletmelerde uygulama alanı bulan tüm strateji ve yöntemlerin başarısında da önemlidir. Bir bilgi yönetimi stratejisini geliştirecek, örgüte ait bilgi yönetimi sistemini tasarlayacak, kuracak, uyarlayacak ve geliştirecek bir bilgi yönetimi ekibi, bilgi yönetimi kavramının işletme içerisinde uygulama alanı bulabilmesi için kaçınılmazdır.

Başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması gerçekleştirmek için örgüt içerisinde ve dışarısından bilgi konusunda vizyona sahip kilit kişileri belirlemek önem kazanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus bu kişilerin yönetsel becerilerinin yanı sıra teknoloji konusunda teknik yeteneklerinin de gelişmiş olmasıdır. Çünkü bilgi yönetim ekibinin yapısı yönetsel, örgütsel ve teknolojik olarak dengelenmiş olmalıdır (Tiwana, 2003; 127-128) . Bilgi yönetimi uygulamasının başarıya ulaşmasında bilgi işlerine ilişkin roller ve sorumluluklar belirlenmelidir (Davenport ve Prusak, 2001; 155).

Davenport ve Prusak bilgi yönetimi ekibi konusunda bazı rol ve sorumluluklar tespit etmişler ve bunları dört temel başlık altında değerlendirmişlerdir (Davenport ve Prusak, 2001; 155-175);

- Bilgi çalışanı,
- Bilgi yönetimi uzmanı,
- Bilgi projesi yöneticisi,
- Bilgi yönetimi koordinatörü (Chief Knowledge Officer-CKO).

Bu dörtlü sıralamadan bilgi çalışanı, bilgi yönetimi uzmanı ve bilgi projesi yöneticisi alt ve orta düzeyde çalışabilmesine karşın bilgi yönetimi koordinatörünün işletmenin tepe yönetiminde yer alması gerekmektedir. Böylelikle işletme, devam eden bir yapı içerisinde bilgi politikaları oluşturabilecek ve üst yönetimin desteğiyle bu politikaları uygulamaya koyabilecektir.

Bilgi Çalışanı

Örgüt içerisindeki rutin işlerinde enformasyon ve bilgi üreten, paylaşan, enformasyon arayan ve kullanan çalışanlar bilgi çalışanı olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla işletme içerisinde beyaz yakalılar olarak adlandırılan çalışanlar bilgi çalışanı olarak kabul edilmelerine karşın bazı işletmelerde mavi yakalıların da bilgi çalışanı sınıfına girdiği görülebilir (Baran, 2002; 68).

Bilgi çalışanı “sürekli öğrenme” temelinde faaliyetlerini sürdürürken aynı zamanda sürekli öğrenilen bir ortam yaratmak için de destek faaliyetleri yürütmektedir. Bunun için bilgi çalışanı olarak örgüt içerisinde faaliyet gösterecek üyelerin bazı özellikleri bünyesinde taşıması gerekmektedir (Barutçugil, 2001; 48-49 :

- İnisiyatif alma,
- Bağlantılar kurma,
- Kendini yönetme,
- Takım çalışması,
- Liderlik,
- Bilgi Vizyonu doğrultusunda izleyicilik,
- Bütüncül bakış açısı,
- Fikirlerini ikna edici biçimde ifade etme becerisi,
- Departmanlar arası işbirliğini artırma

Bilgi Yönetimi Uzmanı

Bilgi yönetimi uzmanı, bilgi çalışanından farklı olarak teknik beceri ve yeteneklere hem de bilgiye ilişkin konularda iyi bir sezgi gücüne sahip olması gerekmektedir. Bilgi yönetimi uzmanı örgüte ilişkin teknik becerisinin yanı sıra, bilgi yönetimi uygulamalarını kolaylaştıracak biçimde bilgi vizyonu ve altyapısı olan kişidir (Baran, 2002; 70).

Bilgi yönetimi uzmanı, işletme için bilginin kritik ve oldukça değerli bir kaynak olduğuna inanan bir örgüt üyesi olarak, hem işletme içerisinde bilginin ortaya çıkarılması ve paylaşılması konusunda katalizörlük görevi görebilecek hem de kritik bilgiler konusundaki sezgileriyle stratejik karar alma süreçlerine destek olabilecektir.

Bilgi Proje Yöneticisi

Bilgi yönetimi ekibi içerisinde orta düzeyde yer alan bilgi ekibi üyeleri bilgi projesi yöneticileridir. Bilgi projesi yöneticileri bilgi yönetiminin örgüt içerisinde yerleştirilmesi ve sürdürülmesine ilişkin faaliyetlerde rol almakta ve görev üstlenmektedirler. Örgüt içerisinde bilgi paylaşımını maksimum kılacak bir proje üzerinde çalışılmasına karar verildiğinde, bunu yürütecek olan kişi bilgi proje yöneticisidir. Bilgi Proje Yöneticisi klasik proje yöneticisine benzer olarak (Davenport ve Prusak, 112);

- Proje amaçlarını belirlemek,
- Takımları oluşturup yönetmek,
- Projede planının uygulamasını denetlemek,
- Proje kapsamında ortaya çıkan sorunları tespit etmek ve çözmek,

gibi sorumlulukları üstlenmektedir. Dolayısıyla bilgi proje yöneticisi yönetsel bir çok beceriyi de bünyesinde barındırması gerekmektedir . bu yönüyle yöneticilik geçmişli olan kişilerin bu göreve getirilmeleri daha uygun olacaktır.

Bilgi projesi yöneticileri bilgi yönetimi uygulamalarının örgüt içerisinde yerleştirilmesinden ve sürdürülmesinden başka, diğer bilgi yönetimi ekibi üyelerin koordinasyonu ve motivasyonu konusunda da sorumluluk üstlenmektedirler. Ayrıca işletme içerisinde klasik bir proje yöneticisi gibi çalıştıklarından, bilgi yönetimi vizyonunun örgüt boyunca yayılmasına yardımcı olmaktadır.

Bilgi Yönetimi Koordinatörü

Bilgi yönetimi koordinatörü daha çok doğrudan işletmenin tepe yöneticisine bağlı olarak çalışan ve işletmenin bilgi yönetimi uygulamalarını yönlendiren kişidir. Bu yönüyle tepe yöneticisine danışmanlık yaptığı gibi, bilgi yönetimi uygulamaları konusunda da tepe yöneticisinden destek alabilmektedir. Bu destek hem yetki hem de kaynak olarak düşünülmelidir (Tiwana, 2003; 322).

Bilgi yönetimi koordinatörü, Türkiye’de sıklıkla rastlanan bir unvan haline gelmiş olan bilgi işlem müdüründen oldukça farklıdır. Bilgi işlem müdürü ve bilgi işlem departmanı örgütün teknik donanımına ilişkin sorunların çözümünde görev alırken, bilgi yönetimi koordinatörü örgüte rekabet avantajı kazandıracak bilgi politikalarının oluşturulmasında ve bilgi yönetimi uygulamalarının geliştirilip uygulanmasında rol almaktadır. Bilgi yönetimi koordinatörü aynı zamanda bilgi yönetimine ilişkin teknolojilerin seçiminde ve uygulamasında kritik kişi olacağından bilişim teknolojileri konusunda geniş bir bilgi birikimin olması gerekmektedir.

İşletmenin bilgi vizyonu ve bilgi yönetimi uygulamaları, bilgi yönetimi koordinatörü etrafında şekilleneceğinden, bilgi yönetimi koordinatörünün bilgi konusundaki yaklaşımı oldukça önem kazanmaktadır. Ayrıca bilgi yönetimi koordinatörü, sadece içsel bilgi süreçlerini değil, işletmenin dış çevresindeki bilgi kaynaklarını da yönetmesi gerekeceğinden işletme çevresindeki bilgi kaynaklarıyla yoğun iletişim içerisinde olmalıdır (Guillermo, 1999; 15).

Bilgi yönetimi koordinatörü yukarıda bahsedilen, bilgi çalışanları, bilgi yönetimi uzmanları ve bilgi proje yöneticilerini örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmeli ve koordine etmelidir. Kendisi bilgi yönetimi ekibinin başında olacağından, örgüt

içerisinde bilgi temelli bir kültürün oluşumunda bilgi yönetimi ekibini etkin bir şekilde yönlendirmeli ve örgütün bilgi yönetimi uygulamalarını içselleştirmesini mümkün kılmalıdır.

Yine Guns'a göre bilgi yönetimi koordinatörünün rolü ve sorumlulukları şöyledir (Guns, 1998; 315-319);

- Bilgi yönetimi için en uygun teknolojilerin kullanılmasını sağlamak,
- İşletmenin sahip olduğu patentleri yönetmek,
- Müşterilerle ilişkilerde en iyi bilgini kullanılmasını sağlamak,
- Bilgi depolarının oluşturulmasını sağlamak,
- Bilgi yönetimi teknolojileriyle, örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımını olanaklı kılmak,
- İşletmenin bilgi kaynaklarını belirlemek,
- Bilgi yönetim sisteminin işlemlerini ve devamını sağlayacak insan kaynağı bulmak.

Özet olarak bilgi yönetimi koordinatörü, örgüt içerisinde bilgini öneminin kavranmasında, bilginin tüm örgüt çalışanlarınca paylaşılmasında, stratejilerinin oluşumunda kritik bilgiler yoluyla işletmeye rekabet avantajı kazandırılmasında ve örgütün tüm bilgi yönetimi politikalarının oluşturulmasında ve uygulamasında anahtar kişidir.

b) Bilgi Yönetimi Sistemi Mimari Planının Yaratılması

Sürdürülebilir rekabet gücü kazanmanın ve korumanın yollarını arayan işletmeler, örgüte ait bilgiyi etkili ve verimli bir biçimde yaratmalı, saptamalı, elde etmeli, paylaşmalı ve söz konusu bilgiyi hızla yeni sorun ve fırsatların hizmetine sunmalıdır. Bir çok şirket karmaşık yapısından dolayı şirkete ait bilgilerin saptanması ve paylaşılması oldukça zordur. Bu durum işletmenin rekabet çabalarını şekillendirecek olan stratejik kararların alınmasında bu bilgilerinin göz ardı edilmesi anlamına gelmektedir (Tiwana, 2003; 334).

Bu tuzaktan kurtulmak için etkili bir bilgi yönetimi planı geliştirildiğinde, bilgi yönetimi sisteminin analizi, tasarımı ve gelişimi aşamasında atılması gereken bir diğer adım bilgi yönetimi sistemi mimari planının geliştirilmesidir.

Bir bilgi yönetimi ekibi tasarlandığında bu ekip aslında bilgi yönetimi mimari planı üzerinde çalışmaktadır. Dolayısıyla bilgi yönetimi mimari planının hazırlanması

bilgi yönetimi uygulamaları için önem taşımaktadır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir konu bilgi yönetimi mimarisinin başlı başına bir çözüm aracı değil bilgi yönetimi uygulamasını kolaylaştıran bir faktör olarak görmektir. Çünkü bilgi yönetim sistemi mimarisi, işletme için bir amaç değil araçtır (Tiwana, 2003; 337).

Bilgi yönetimi mimarisi oluşturulurken dikkate alınması gereken bileşenler; bilgi havuzları, işbirliği platformları, iletişim ağları ve kültürdür. Bu bileşenler başarılı bir bilgi yönetimi uygulaması için gereklidir ve hepsine eşit derecede önem verilmelidir.

Bilgi havuzları, açığa çıkartılmış bilgiler ile bu bilgilerin toplanması, süzülmesi, yönetilmesi, geçerli kılınması, bakımı ve dağıtımıyla ilgili kuralların oluşturduğu yapıdır. Bilgi havuzları işletme içerisinde birkaç veritabanına da dayanabilir. Her bir departmanın oluşturabileceği bilgi havuzlarının yanı sıra bunların tümünü kapsayan tümleşik bilgi havuzları da kullanılabilir. Burada esas olan, bilgi yönetimi politikaları doğrultusunda, bilgi çalışanlarının bu bilgi havuzlarına yada tümleşik veri havuzuna eşzamanlı olarak katılabilmesidir.

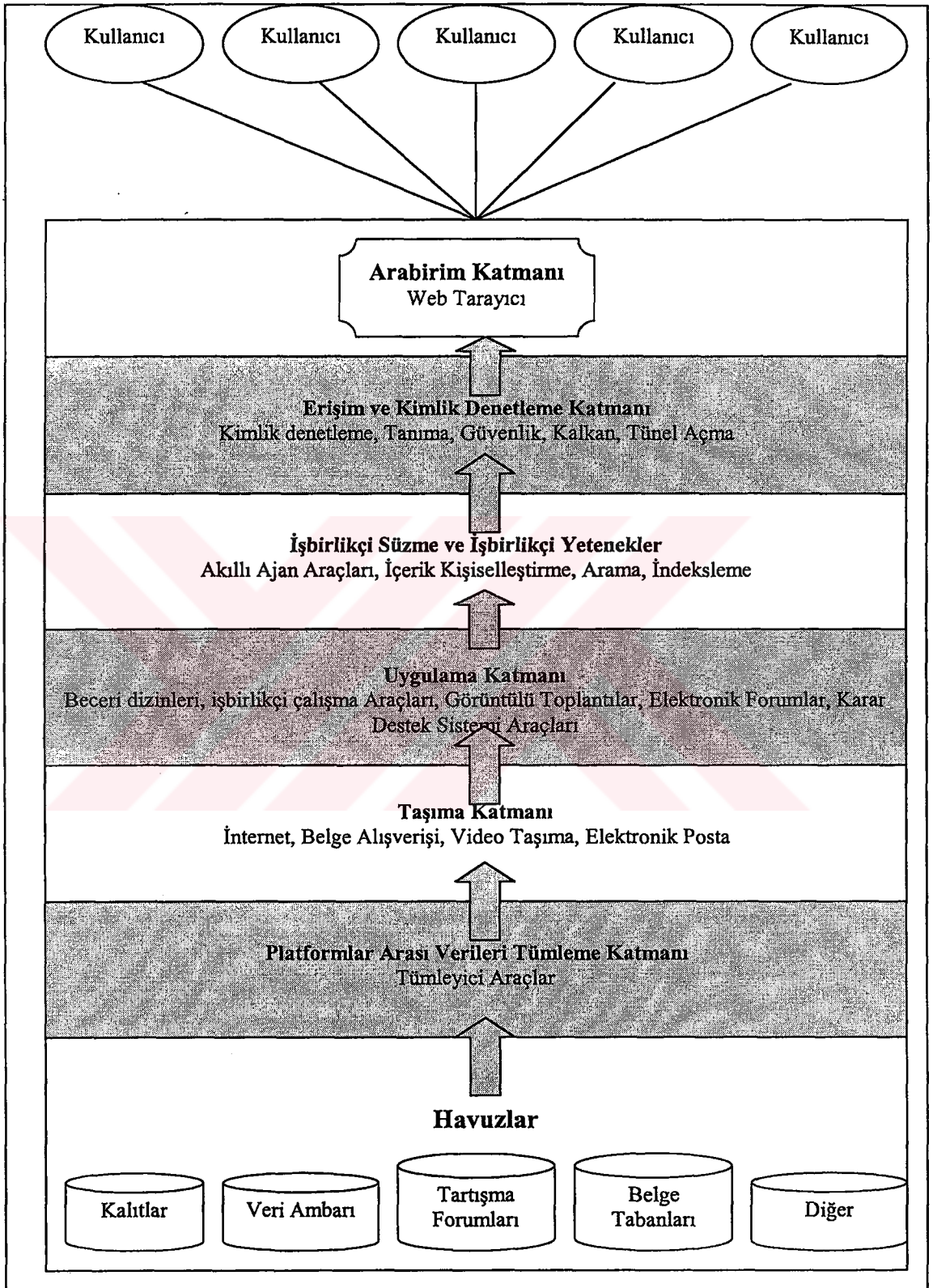
İşbirliği platformları, iletişim ağı donanımı sayesinde açık bilgileri ve bu bilgilere ait bağlamın akışını sağlayan kanalı ve iletişimin gerçekleşmesini sağlayan ortamı ifade etmektedir. Bir işletme için bilgi yönetimi mimarisi oluşturulurken karar verilmesi gereken konu, bilgi yönetimiyle ilgili teknoloji seçimidir.

İletişim ağları; bilgi havuzları ve işbirliği platformlarının birlikte düşünülmesiyle ortaya çıkacak bir diğer bileşendir. İletişim ağları sayesinde bilgi işçileri arasında bilgi paylaşımına dayalı bir işbirliği mümkün olabilecek ve işletmenin bilgi yönetim sistemi işlemeye başlayacaktır.

Kültür ise, bu bölümün başında da belirtildiği gibi bilgi yönetimi uygulamasındaki iki temel ayaktan birisidir (Offsey, 1997; 116). İşletmenin yatırım yaptığı bilgi yönetimi teknolojileri bilgi yönetimine ilişkin bir kültürle desteklenmedikçe etkin bir bilgi yönetimi uygulamasının varlığından söz etmek mümkün değildir.

Bilgi yönetimi sisteminde tümleyici uygulama desteği; kullanıcıların bilgiyi eleştirel olarak değerlendirmesine, yorumlamasına ve uygulamalara uyarlamasına destek olmaktadır. Tümleyici uygulamalar açık bilginin bilgi havuzlarına girmesine ve buradan dışı doğru akışını desteklemektedir.

Şekil 28 : Bilgi Yönetimi Sistem Mimarisinin Yedi Katmanı



Kaynak : Tiwana, 2003; 353

c) Bilgi Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi

Bilgi yönetimi sistemi mimarisi tasarlandıktan ve geliştirildikten sonra diğer bir deyişle altyapının hazır olmasından sonra izlenecek adım bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesidir. Bu sistem örgütün kendine özgü karakteristiklerini dikkate alan ve işletme bünyesinde fiilen işleyebilecek bir yapıda tasarlanmalıdır.

Bilgi yönetimi sistemi geliştirildiğinde, yukarıdaki şekilde de görüldüğü kullanıcılarla arabirim katmanı karşı karşıya gelmektedir. Bu katman bilgi yönetimi sistemi mimarisinin en üst katmanıdır ve belirli bir güvenlik katmanının üzerine inşa edilmiştir (Tiwana, 2003; 415).

3. Bilgi Yönetim Sisteminin Uygulamaya Konulması

Bu aşamada artık işletme içerisinde bilgi yönetimi sisteminin analizi, tasarımı ve gelişimi tamamlanmış durumda olacaktır. Dolayısıyla bilgi yönetim uygulaması gerçekleştirilebilir durumdadır. Ancak örgütün tamamında bilgi yönetimine geçmeden önce bir saha testi yapmak daha yararlı olacaktır. Çünkü bir çok kaynak ayrılmasına rağmen çalışanlara iyi izah edilmeyen ve acil durum tarzında örgüte yansıtılmaya çalışılacak bir uygulama başarısız olacaktır.

Pilot uygulama herhangi bir departman üzerinde denenebilir ve burada çalışan bilgi işçilerinin uygulanan sisteme ilişkin yorumları ve tepkileri doğrultusunda ana sisteme yön verilebilir. Hataların pilot aşamasında ortaya çıkması, ileri aşamalarda tüm sistemin iptaline yol açabilecek yanlışlarla karşılaşılmasını önleyecek ve kaynakların hatalı kullanılmasını önleyecektir (Tiwana, 2003; 421).

Bilgi yönetimi sisteminizde ortaya çıkabilecek kullanıcı-teknoloji uyumsuzluklarını ortaya kaldırmanın yolu da pilot uygulamadan geçmektedir. Sistem tasarımındaki bir çok hatalı varsayım bu aşamada büyük kaynaklara ilişkin hatalı yatırım kararları vermeden düzeltilenmektedir. Bilgi yönetimi sisteminin uygulamaya konulmasında pilot uygulama geliştirildikten sonra ikinci adım bilgi yönetimi uygulamasını destekleyecek şekilde örgütsel düzenlemeler yapmaktır. Bu düzenlemeler bilgi yönetimin sadece bir yönünü değil, aynı anda birkaç yönünü geliştirmekle ilgili olmalıdır (Davenport ve Prusak, 2001; 227). Bunlar kültürel, yönetsel ve teknolojik düzenlemeler olabilir.

Kültürel düzenlemeler, daha önce de açıklandığı gibi bilgi yönetimi uygulamasının başarılı olmasında teknolojiye göre daha önemli olan ayaktır. Örgüt içerisinde çalışanlarda bir bilgi vizyonu geliştirmekle birlikte bilgi paylaşımını ve kullanımı özendirerek bilgi yönetimi sisteminin başarısı için kritik noktalar. Örgüt içerisinde, yüksek maliyetli teknolojik yatırımların yapılmasına karşın “bilgi”nin önemli olduğuna inanan bir kültür geliştirilmedikçe bilgi yönetimi uygulaması başarılı olamayacaktır.

Yönetsel düzenlemeler ise örgüt içerisinde bilgi yönetimi uygulamasından sorumlu “Bilgi Yönetimi Koordinatörü” ve “ödül yapı”larıyla ilgilidir. Yine bu bölüm içerisinde bilgi yönetimi ekibinden ve bilgi yönetimi koordinatöründen ayrıntılı olarak bahsedilmiştir. Bilgi Yönetimi Koordinatörü özet olarak örgüt içerisindeki kurumsal paydaşları işletme strateji ve bilgi yönetimi stratejisi bağlamında birbirine bağlayan bir görevi üstlenmektedir. Ödül yapıları ise, -diğer tüm çağdaş yönetim uygulamalarında karşılaştığı gibi- bilgi yönetimi stratejisinin uygulamada başarılı olabilmesi için örgüt çalışanlarını özendirici ve destekleyici bir araçtır (Tiwana, 2003; 457-458).

4. Bilgi Yönetimi Uygulamasının Kontrolü ve Ölçümü

Bu aşama ise bir çok işletmenin doğal olarak zorlandığı bir aşamadır. Çünkü bilgiye ait süreçlerin ve varlıkların ölçümü gerçekten zordur. Einstein’ın “ölçülebilen şeyler her zaman önemli değildir, önemli şeyler de her zaman ölçülemez” cümlesi bilgi yönetimi uygulamalarının ölçümü konusunda yol gösterici bir yaklaşım gibi görünmektedir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının sonuçlarını ölçen geleneksel yaklaşımların yanında yeni ortaya çıkan yaklaşımları da dikkate almak gerekmektedir. Geleneksel yaklaşımlar bilgi yönetimi ve entelektüel sermayenin ölçülmesinde belirli bir dönem tercih edilse bile bilgi yönetimi çerçevesi içerisinde örgütlerin ihtiyaçlarına cevap verecek durumda değildir. Örneğin iktisatçı James Tobin tarafından geliştirilen “Tobin q Oranı” şirketin piyasa değeri ile fiziksel varlıkların yerini doldurma maliyeti arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır (Aşıkoğlu, 1998; 591). Burada Q değeri bu iki değişken arasındaki ilişkiyi açıklamakla beraber işletmenin o anki durumuna ilişkin bazı ipuçları vermektedir ancak bu ölçüm yöntemi bilgi yönetimi stratejileri geliştirmek için bir veri içermemektedir (Tiwana, 2003; 463).

Yine Microsoft'un 2000 sürümünde sıkça bahsedilen "Toplam İyelik Maliyeti" enformasyon teknolojisi bileşenleriyle ilişkili giderleri iyileştirme yolunda geliştirilmiş bir yöntemdir. Ancak bu yöntemin de bir çok eksigi olduğu ifade edilmektedir. Özellikle stratejik faktörleri göz ardı ederek salt maliyete odaklanmak işletme açısından olumsuz sonuçlara yol açabileceği söylenmektedir. Bir telefona ayrılan maliyetin karşılığını ölçmek ne kadar zorsa bilgi yönetimi sistemlerinin getirisini ölçmek de zordur (Tiwana, 2003; 464).

Bilgi yönetimi uygulamalarının ölçülmesinde karşılaşılan diğer bazı hatalar; çok fazla sayıda ölçek kullanmak, denetlenmesi güç ölçekler seçmek, sadece finansal sonuçlara odaklanan ölçekler seçmek, yanlış şeyleri ölçen ölçekler seçmek gibi sıralanabilir (Tiwana, 2003; 466-470).

Bilgi yönetimi uygulamalarının ölçümünde daha güncel kabul edilen ve uygulamada yer verilen diğer yöntemler; Kaplan ve Norton tarafından geliştirilen Dengelenmiş Puan kartı Tekniği (Balanced Scorecard) ve Hauser ve Clausing tarafından geliştirilen Kalite Fonksiyon Yayılımı(QFD:Quality Fuction Deployment)dir.

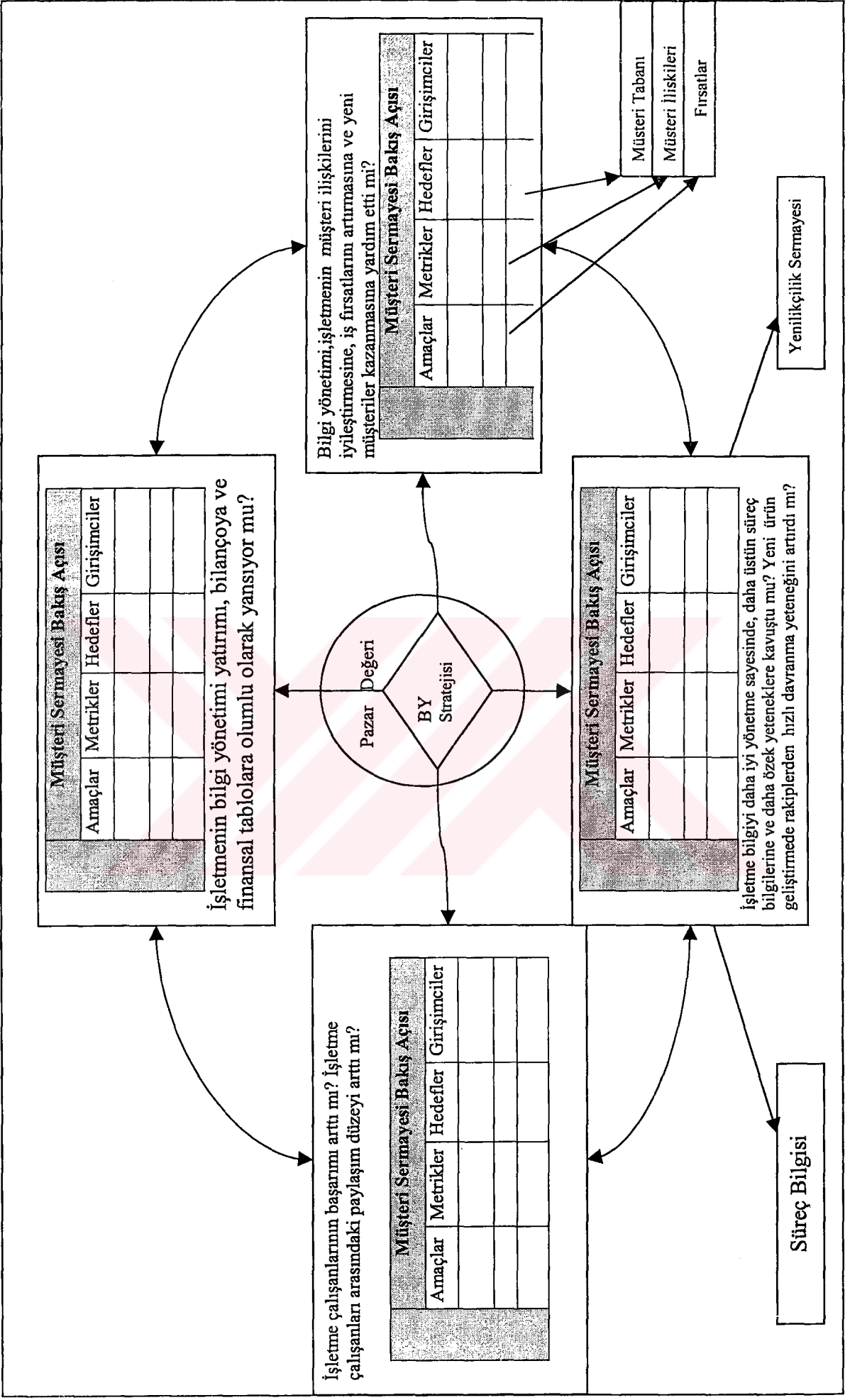
a) **Balanced Scorecard (Dengelenmiş Puan Kartı Tekniği) Yaklaşımı**

Balanced Scorecard, (Dengelenmiş Puan Kartı Tekniği) örgüt içerisinde finansal olmayan sonuçlara da odaklanabilmektedir. Bu yöntem, uzun ve kısa dönemli hedefler, finansal ve finansal olmayan ölçüler, içsel ve dışsal bakış açıları ve önde giden ve geriden gelen göstergeler arasında bir denge kurmayı sağlamaktadır (Tiwana, 2003, 487).

Şekil 29'da görüldüğü gibi dengelenmiş puan kartı tekniği bilgi yönetimi stratejisi temelinde de düşünülebilir. Ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarını bu yöntemle ölçmeye çalışıldığında bazı avantajlar da göz önünde bulundurulmalıdır:

- Bilgi yönetimi stratejisini yönlendirmeye yarayacak neden-sonuç ilişkileri,
- Bilgi yönetimi stratejisini işletmenin her kademesindeki çalışana aktarabilmesi,
- Bilgi yönetimi stratejisini genel işletme stratejisiyle mantıksal olarak bütünleştirilmesi,
- Bilgi yönetimi uygulamasını finansal ölçülerle ilişkilendirebilmesi,
- Bilginin somut olmayan rekabet avantajı kaynaklarına(müşteri memnuniyeti, personel becerileri vs) yaptığı katkıyı nesnel olarak ölçebilmesi.

Sekil 29 : Dengelenmiş Puan Kartının Bilgi Yönetimi Sonuçlarıyla İlişkilendirilmesi



b) Kalite Fonksiyon Yayılımı

İlk olarak Hauser ve Clausing tarafından Harvard Business Review’de 1988’de yayınlanan “The House of Quality” isimli makalede ortaya çıkan “kalite fonksiyon yayılımı” (QFD:Quality Fuction Deployment) yaklaşımı temelde örgüt için istenen bazı sonuçların listelenmesi ve bu istenen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği konusunda ipuçları sunması beklenen bir yöntemdir. Kalite fonksiyon yayılımı bir araş değil, işletmeye diğer teknik araçların birbirlerini destekleyecek ve tamamlayacak şekilde etkin olarak kullanımında ve öncelikli konuların belirlenmesinde yardımcı olan bir planlama sürecidir (Day, 1998; 7).

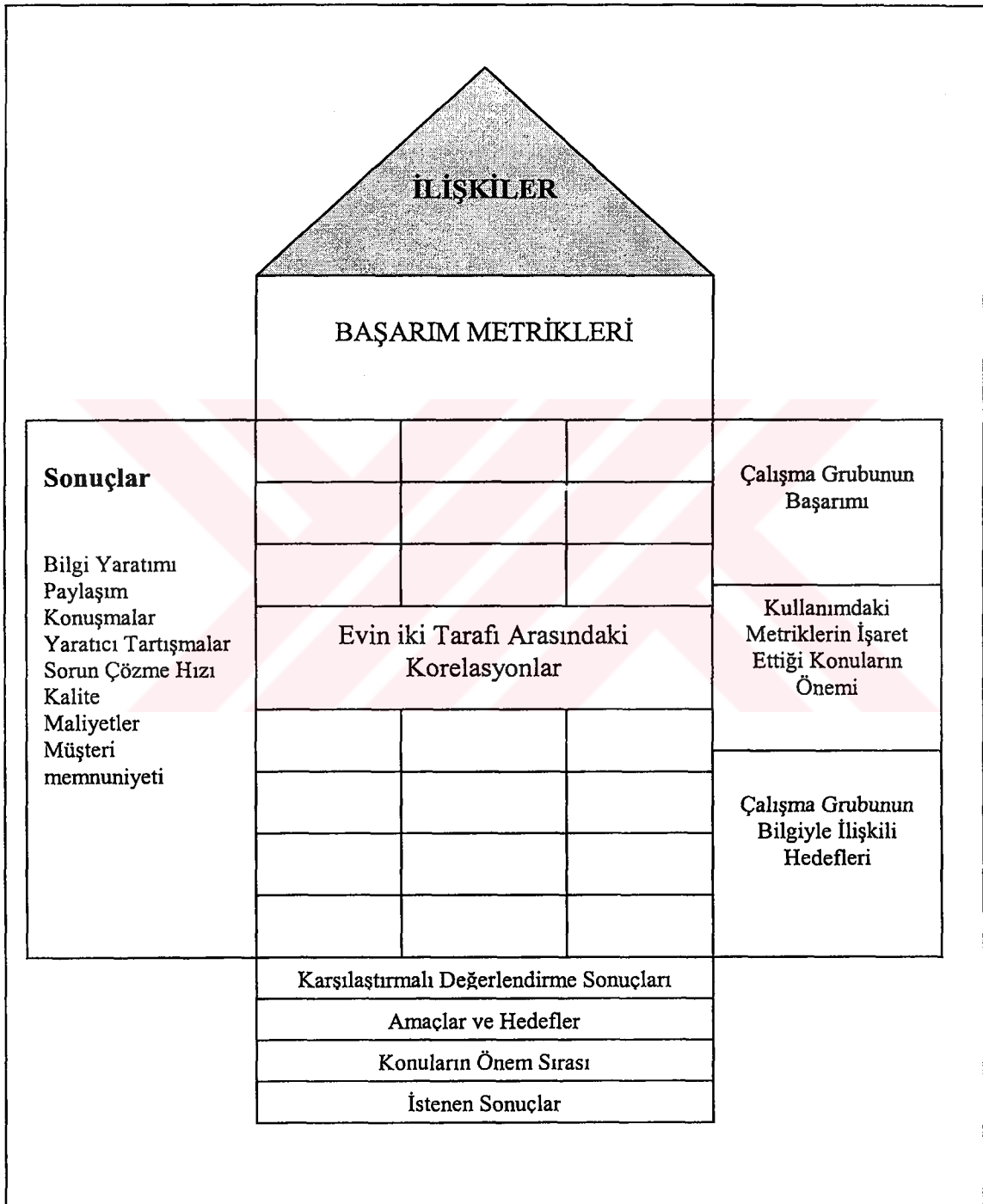
İşletme için seçilen amaçlar grup olarak kalite evi matrisinin sol tarafına sıralanmaktadır. Bu amaçların her birinel’den 10’a kadar ağırlıklar atanır. Amaçlara 100 ya da 5 üzerinden değerlendirme yapılmasını sağlayacak bir ölçek eşleştirilmektedir. İkinci aşamada matrisin üst kısmına uygun başarımler metrikleri yerleştirilerek, metrikler ile başarımler arasındaki ilişki görülebilir (Tiwana, 2003; 482)

Kalite İşlevi Yerleştirilmesi yöntemine ilişkin yazılımlar geliştirilmiş ve işletmeler için bu yöntemin kullanılışı daha basit hale getirilmiştir. Burada parametre olarak değişik faktörler kullanılabilir. Bunlardan bir kaçısı şöyle sıralanabilir (Tiwana, 2003; 484):

- Personel tatmini,
- Müşteri başına düşen pazarlama harcaması,
- Ar-Ge harcamalarının genel harcamalara oranı,
- İşletme çalışanları başına düşen eğitim harcaması,
- Yeni ürün başına düşen ortalama geliştirme süresi,
- Var olan müşteri başına düşen yenileme harcaması,
- Müşteri başına düşen eğitim harcaması,
- Yıllık toplam rekabetçi istihbarat harcaması,
- İşletmenin sahip olduğu toplam patent sayısı,
- İşletmenin onay beklediği patent sayısı,
- Yeni ürün/hizmetlerin başarı oranı

şeklinde listelenebilir. Kalite İşlevi Yerleştirme yönteminde bu parametrelerin değerlendirilmesiyle bilgi yönetimi uygulamasının başarısına ilişkin bir kanıya ulaşılabilmektedir.

Şekil 30 : Kalite Evi Metodolojisinin Gerçekleştirilmesinde Kullanılan temel Metrikler Matrisi



Kaynak : Tiwana, 2003; 481

D. Bilgi Yönetiminin Önündeki Engellerin Belirlenmesi ve Ortadan Kaldırılması

Diğer bir çok yönetim metot ve yaklaşımının örgütlerde uygulamasında ortaya çıkan sorunlar bilgi yönetimi uygulamalarında da ortaya çıkabilmektedir. Ancak başarılı bir bilgi yönetimi uygulamasına ulaşamamanın temel sebeplerinden biri, teknoloji paradoksudur. İşletmeler sadece teknolojiye yatırım yapıp, teknolojiden değer yaratmasını beklediklerinde zaman ve maddi kaynakların yanlış kullanılması söz konusu olacaktır. Çünkü değer yaratan teknolojiler değil süreçlerdir. Teknolojiler ise süreçlerin önemli bir destekçisidir.

Başarılı bilgi yönetimi uygulamalarını engelleyen bir çok faktör olmasına karşın, bu faktörler üç temel kategoride ele alınabilir. Bunlar şekil 31'de görüldüğü gibi kişisel perspektif, kolektif perspektif ve örgütsel perspektif olarak sıralanabilir.

Şekil 31 : Bilgi Yönetiminin Önündeki Örgütsel Engeller

ÖRGÜTSEL PERSPEKTİF		
KOLEKTİF PERSPEKTİF		<ul style="list-style-type: none"> - Hiyerarşik ilkeler - Savunmacı alışkanlıklar - Kültürel farklılıklar - Yetersiz teşvik - Enformasyon, iletişim ve karar verme için şeffaf olmayan sistemler - Tanımlanmamış işler ve fonksiyonlar - Yüksek düzeyde uzmanlaşma ve merkezileşme - Müşteri ve tedarikçi ilişkilerinde eksik yaklaşımlar - Baskın koalisyonlar - Paylaşılan bir bilgi vizyonunun yokluğu
KİSİSEL PERSPEKTİF	<ul style="list-style-type: none"> - Güç mücadeleleri - Kaybedilen güven - Ortak dilin yokluğu - Psiko ve sosyo dinamik etkiler - Sorumluluklarla ilgili farkındalık eksikliği 	
<ul style="list-style-type: none"> - Mevki kaybetme korkusu - Muhafazakarlık - Duygusal ve motivasyonel unsurlar - Gözlem, işleme ve öğrenme ile ilgili sınırlı kapasite - Paradigma 		

Kişisel perspektifte yer alan engeller, örgüt çalışanlarının bilgi yönetimi konusunda sahip oldukları algılamayla yakından ilişkilidir. Bu engel kimi zaman hakim paradigmaya bağlı olarak ortaya çıkan ve bireylerin davranış ve tutumlarına akseden eylemlerde ortaya çıkmakta, kimi zaman örgütün halihazır yapısı hakkındaki muhafazakar tutumlarda belirlemekte, kimi zaman da bireylerin bilişsel kapasitelerinin sınırlılığında görülmektedir. Örgütün onu oluşturan bireylerden oluştuğunu düşünürsek, çalışanların bilgi yönetimi içerisindeki unsurlara ve süreçlere karşı tutumları, çalışanların oluşturduğu bir bütün olan örgütteki bilgi yönetimi uygulamalarının başarı şansını direkt etkileyecektir.

Kolektif perspektif ise, örgüt içerisindeki mikro topluluklardan meydana gelebilecek engellere işaret etmektedir. Kimi zaman örgüt içerisindeki gruplar/departmanlar arasında yaşanan güç savaşları bilgi yönetimi vizyonunun ve uygulamasının başarısı karşısında en büyük düşman olacaktır. Çünkü bilgi yönetimi canlı ve cansız varlıklar arasında azami işbirliğine dayanmaktadır. Kimi zaman ortak bir dilin yokluğu da, bilgi üretimini mümkün kılacak gruplar arası etkileşimi olumsuz etkileyebilmekte ve sonuç olarak bilgi yönetimi çabaları hedefine ulaşamamaktadır.

Örgütsel perspektif bir çok işletmenin yüz yüze kaldığı temel engelleri ifade etmektedir. Daha önceki kısımlarda değinildiği gibi günümüz karmaşık ve dinamik iş çevresinde örgüt yapısı ve işleyişi bilgi yönetimi uygulamaları açısından kritik nokta durumundadır. Şekil 31'de örgütsel perspektif kısmında görüldüğü gibi, geleneksel örgüt yapılarını yansıtan ve bilgi yönetimi uygulanmasını zorlaştıran engeller birçok işletmenin sahip olduğu problemlerdendir. Geleneksel bir örgüt yapısında bilgi yönetimini yerleştirmeye ve bilgi yönetimi süreçlerini uygulamaya çalışmak temel paradoksları ortaya çıkarabilmektedir. Örgüt içerisinde bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için; yenilikçi, yaratıcı ve paylaşımcı bir kültür hakim olmalı, örgüt içerisinde iletişim süreçleri oldukça esnek olmalı, paylaşılan bir bilgi vizyonu geliştirilmeli, dinamik iş çevresiyle paralel olarak dinamik bir yaklaşım benimsenmeli ve sürdürülmeli, teknolojiye önem verilmeli ve bu teknolojiden değer yaratacak bilgi işçilerine de tatmin edici bir iş ortamı sunulmalıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEĞİŞEN REKABET YAPISI ve BİLGİ YÖNETİMİNİN REKABET AVANTAJINA KATKILARI

I. REKABET KAVRAMI VE İŞ ÇEVRESİNDEKİ DEĞİŞİMİN REKABET KAVRAMINA ETKİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle rekabet ve strateji kavramları açıklanacak, daha sonra iş çevresindeki değişime bağlı olarak rekabet yaklaşımlarının farklılaşması incelenecektir.

A) REKABET VE STRATEJİ KAVRAMI

Rekabet konusunda bir çok tanım ve yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Aşağıda bu tanımlara yer verilerek rekabet kavramı detaylı olarak incelenecektir.

Rekabet doğrudan veya dolaylı olarak işletmenin yer aldığı pazara mal veya hizmet sunmaya çalışan işletmelerin faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanabilir (Eren, 1997; 141). Rekabet ayrıca, “işletmelerin varlığını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için rakipleriyle yaptığı yarış” şeklinde tanımlanabilir (Özkara, 1997; 47). Porter’a göre rekabet, işletmelerin yenilik yapma ve rekabet etme ve süreç/ürün geliştirme yeteneklerinin kombinasyonudur (Porter, 1991; 12).

Dolayısıyla “rekabetçi bir işletme”den anlaşılan, yenilik yapma ve rekabet etme ve süreç/ürün geliştirme yeteneklerini bünyesinde barındıran bir işletmedir. Bahsedilen bu yeteneklerin yanında işletmenin rekabet gücünü etkileyen dışsal faktörlerden de bahsetmek gerekir. Porter sektörlerdeki rekabet yapısını beş güce bağlı olarak açıklamış ve rekabeti bu beş gücün şekillendireceğini söylemiştir (Porter, 1990; 35). Bu güçler ise satıcıların pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame mallar, muhtemel rakipler ve mevcut rakiplerdir. Rekabeti bu model çerçevesinde ele alan Porter’a göre pazarın yapısı ve pazardaki rakiplerin davranışları rekabeti belirleyen temel unsurlardır. Porter’ın yaklaşımında işletmenin çevre üzerindeki etkisi oldukça sınırlandırılmakta ve çevrenin belirleyiciliği kabul edilmektedir. Bu kapsamda dikkat çeken nokta,

işletmenin çevrede yaşananlar hakkında geniş enformasyona sahip olmasına yapılan vurgudur.

Strateji ise örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik faaliyettir (Arslan, 2003; 8) Bu çerçevede strateji üretilirken, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiler analiz edilmekte, örgütün istikameti ve amaçları belirlenmekte, bunları gerçekleştirecek faaliyetler tespit edilmekte ve örgüt yeniden düzenlenerek gerekli kaynaklar tahsis edilmektedir (Dinçer, 1996: 7).

İşletmeler amaçlarına ulaşma yolunda bazı yaklaşımları benimsemekte ve bazı stratejiler takip etmektedirler. İşletmelerin amaçlarına ulaşmak için çeşitli stratejiler izlemesi, rekabet avantajı kazandıracak temel faaliyetlere odaklanması gibi unsurlar var oluş sebebiyle açıklanabilir. Buradan hareketle, işletmeler var oldukları her dönemde, rekabet çabaları içinde olmuşlardır (Eren, 1997 ; 141)

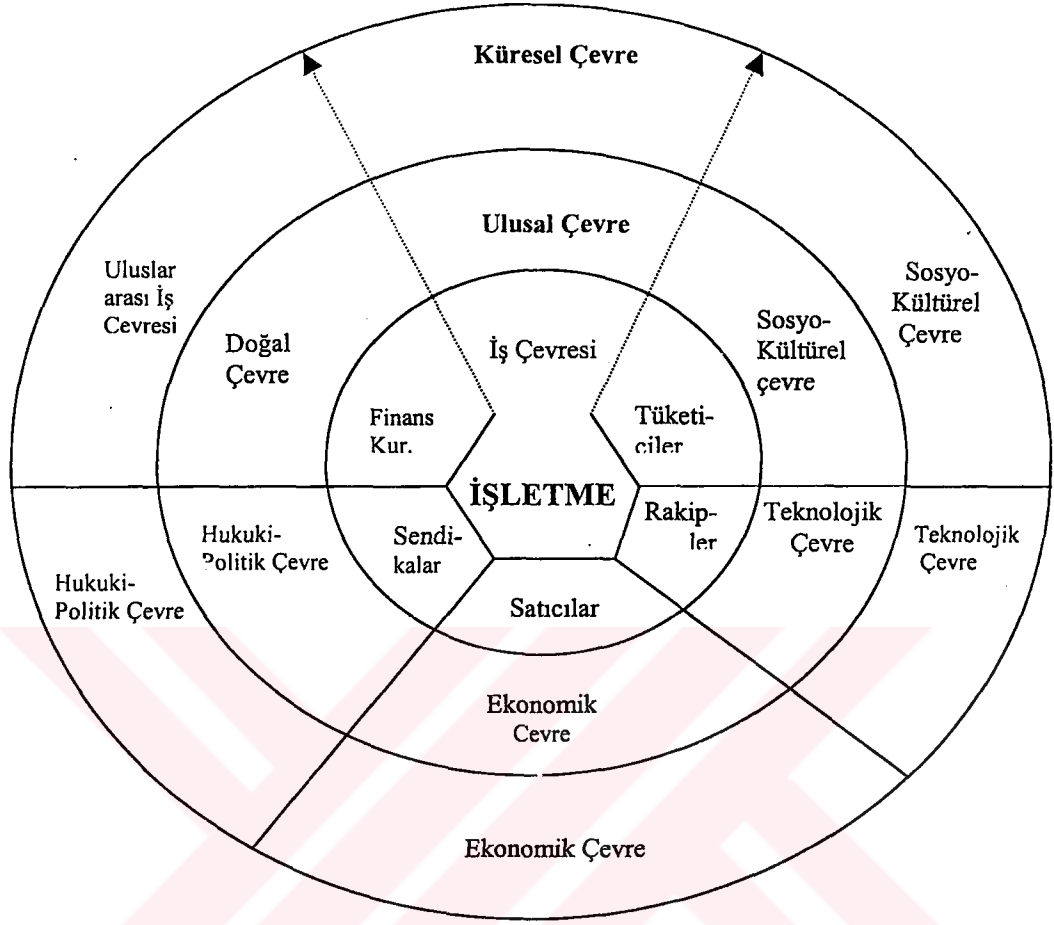
Rekabetin yoğun olarak yaşandığı günümüz iş çevresinde rakiplerle rekabet edebilmek, işletmelerin etkin stratejiler üretmesine ve uygulamasına bağlıdır. Dolayısıyla stratejiler, işletmenin rekabet avantajı elde etme çabalarına yönelik olarak ortaya çıkmaktadır.

B) İŞLETMELERİN ÇEVRESİNDEKİ DEĞİŞİM VE REKABET KAVRAMINA ETKİLERİ

Örgütler geçmişten bugüne kadar, sürekli olarak çevreleriyle etkileşim içerisinde olmuşlardır. Bu etkileşimin yoğunluğu ise örgütlerin açık yada kapalı sistem olarak kabul edilmelerine bağlı olarak belirlenmiştir. Sistem yaklaşımının gelişmesi ve adaptasyon çabalarının ortaya çıkması sonucu işletmelerin dış çevreye karşı daha ilgili hale geldikleri görülmektedir.

Her bir işletmenin çevresi üç katmanda incelenebilir; iş çevresi, ulusal çevre ve küresel çevre. Ayrıca çevrenin bu üç katmanına ait çeşitli alt çevreler ve aktörler bulunmaktadır. Örgütün çevresini oluşturan bu üç katmanda da sürekli değişim yaşanmaktadır. Örgütler çevrede meydana gelen değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için bir takım stratejiler üretmek ve uygulamak durumundadır.

Şekil 32 : Örgüt ve Çevresi



Kaynak : Dinçer, 1998; 169

Örgütlerin bu üç katmanlı çevresinde geçmişten günümüze sürekli değişim yaşanmaktadır. Bu değişim hem ilişkileri belirleyen paradigmalarda, hem de bu paradigma temelinde örgüt ile çevresindeki aktörler arasındaki ilişkilerde yaşanmaktadır.

Çalışmanın devam eden bölümünde, işletmelerin yapılarını ve işleyişlerini değiştiren iş çevrelerinde meydana gelen değişimler “durgun dengeli iş çevresi” ve “dinamik dengeli iş çevresi” başlıkları altında tartışılacaktır.

1. Durgun Dengeli İş Çevresi

1990’lü yıllarla birlikte ortaya çıkan yönetim teorisi, dönemin bilimsel paradigmalarının paralelinde gelişmesini sürdürmüştür. Buna bağlı olarak örgüt yapıları ve işleyişleri de hakim bilimsel paradigmanın varsayımları temelinde tasarlanmış ve uygulanmıştır. Bu kısımda durgun dengeli iş çevresi varsayımları temelinde örgütlerin nasıl kabul edildiği ve faaliyetlerini nasıl sürdürdükleri tartışılacaktır.

Durgun dengeli iş çevresi, örgütün bu çevrede meydana gelebilecek değişiklikleri önceden tahmin etmeye çalıştığı ve kendini bu değişimlere uyumlaştırmaya çalıştığı bir yapıyı ifade etmektedir. Durgun dengeli iş çevresinde, çevrede meydana gelebilecek değişimler oldukça düzenli, sistemli ve önceden tahmin edilebilir yapıdadır. Çevrede meydana gelen ve değişimi başlatan gelişme örgütü harekete geçirmekte, ancak bu değişim hareketi önceden tahmin edilen gelişmeye bağlı olarak muntazam şekilde geliştirilen bir eylemdir (Stacey, 1993; 97). Dolayısıyla durgun dengeli iş çevresi çevredeki gelişmelerin önceden tahmin edilerek, değişim yönündeki adımların düzenli bir şekilde gerçekleştirilmesini ifade etmektedir.

Stacey'e (1993; 88) göre durgun dengeli iş çevresinin yansımaları özellikle iktisat teorisinde açık bir şekilde görülmektedir. Talepte bir artış meydana geldiğinde bu durum fiyatları artıracak ve arz talebi karşılar hale geldiğinde tekrar denge noktasına ulaşacaktır. Talepte bir değişim meydana gelmez ise arz ve fiyat da sabit kalacaktır. Bu açıklama mekanik düşüncenin yansıması olarak kabul edilebilir.

Yönetimi teorisi içerisinde de bir çok yaklaşım ve yöntem durgun denge yaklaşımı temelinde geliştirilmiştir. Klasik yönetim düşüncesinde verimliliği artırmaya çabalarında bu yaklaşımın izlerini görmek mümkündür. Çalışanlara ne kadar ödül verilirse o kadar üretim artışı sağlanacağını kabulü, ideal örgüt yapısını ve ilkelerini belirleme çabaları, örgütsel düzenlemelerle çıktılar arasında doğrusal bir ilişkinin varlığının öne çıkarılması gibi gelişmeler, durgun denge yaklaşımının örgütlere yansıması olarak düşünülebilir.

Tablo 12 : Durgun Denge Yaklaşımı ve Örgütlere Yansımaları

DURGUN DENGE KOŞULLARI (NEWTON BAKIŞ AÇISI)	ÖRGÜTLERE YANSIMALARI
Ölçülebilirlik	Ölçülebilen sonuçlara odaklanma
İnsan çevreye göre baskın	Örgüt çevre üzerinde belirleyici
Mekanik bir evren	Mekanik örgüt yapısı
Gelecek tahmin edilebilir	Düzenli değişim yaklaşımı
Geleceği geçmiş belirler	Uzun dönemli planlar
İndirgemeci yaklaşım	Departmanlara/bölmelere odaklanma
Basit doğrusal sistemler	Örgütsel çıktıları tek değişkene bağlama

Geçmişte durgun çevre yapısının varsayımları, örgütlerin yapıları ve işleyişleri üzerinde belirleyici olmuştur. Örgütler basit doğrusal sistemler olarak görülmüş ve

herhangi bir değişkenin tek başına örgütsel çıktıları etkileyebileceği benimsenmiştir. Örneğin klasik yönetim düşüncesi temelinde ortaya çıkan ve neoklasik yönetim yaklaşımının gelişmesine yol açan Hawthorne araştırmalarında “fiziksel koşulların iyileştirilmesinin verimliliği artıracakı” hipotezi çerçevesinde araştırmalar sürdürülmüş ancak verimliliği sadece fiziksel faktörlerin değil sosyal faktörlerin de etkilediği ortaya çıkmıştır.

Durgun dengeli iş çevresinin en önemli belirleyicilerinden birisi, örgütlerin mekanik bir sistem olarak kabul edilmesidir. Bu çerçevede örgüt içerisindeki çalışanlar da süreçlerde yer alan mekanik araçlar olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla bireylerin süreçlerdeki tamamlayıcı rolü öne çıkarılmış, bireyin bilişsel yetenekleri göz ardı edilmiştir.

Johannessen ve Olsen’e (2003) göre, durgun dengeli iş çevresinde kar maksimizasyonu hedefleyen bir işletme, yüksek karlar için monopol gücüne ulaşmak ve kullanmak zorundadır. Çünkü bu teoride sermaye yatırımlarını sürdürmek için, yüksek düzeyde gelir elde etmek yeterli görülmektedir. Sanayi toplumunda gelişen klasik örgüt teorisi, rekabet yapısında statik yapıyı ve dengeli pazar koşulları üzerine odaklanmıştır. Ancak bugün iş çevresine bakıldığında, bir çok işletme karmaşık ve kompleks iş çevresiyle karşı karşıyadır ve endüstriyel işletme yaklaşımı bugünkü dinamik çevre koşullarına cevap veremediği için eleştirilmektedir(Johannessen, Olsen, 2003; 278).

2. Dinamik Dengeli İş Çevresi

İşletme literatüründe son yirmi yıldır meydana gelen gelişmeler kaos teorisi ve self-organizasyon olmak üzere iki yeni yaklaşımı karşımıza çıkarmaktadır. Bazı bilim adamlarınca, bu yaklaşımların ortaya çıkışı yüzyılın en önemli bilimsel gelişmelerinden biridir ve dünyayı anlamlandırmanın farklı bir yoludur. Newton’dan bu yana bilim adamları doğayı mekanik bir yapıda kabul etmişler ve her durum ve koşul için geçerli olabilecek kuralların mevcut olduğunu öngörmüşlerdir. Bu kabulle beraber örgütler de bu bakış açısıyla gözlemlenmiş ve örgütlerin baskın olduğu bir çevre varsayılmıştır (Stacey, 1993; 211). Ancak işletmelerin çevrelerinde meydana gelen değişimler bazı yeni gerçekleri ortaya çıkarmıştır. İş çevresinde ortaya çıkan ve işletmelerin

faaliyetlerini etkileyen bu yeni bakış açısının temel özellikleri yukarıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 13 : Dinamik Denge Yaklaşımına Geçiş ve Örgütler Yansımaları

DURGUN DENGE KOŞULLARI (NEWTON BAKIŞ AÇISI)	DİNAMİK DENGE KOŞULLARI (KUANTUM BAKIŞ AÇISI)	ÖRGÜTLERE YANSIMALARI
Düzen	Düzensizlik	Karmaşıklık ve Kaos Teorisi
Ölçülebilirlik	Tam Ölçülemezlik	Bütüncül Bakış Açısı
İnsan Çevreye Göre Baskın	Çevre-İnsan Uyumu	Çevre-Örgüt Uyumu
Mekanik Bir Evren	Düzensizliğin Düzeni Mevcut	Organik Sistemler, Kaotik Yapılar
Geleceği Geçmiş Belirler	Geleceği Geçmiş Belirleyemez	Belirsizlik
İndirgemeci Yaklaşım	Bütünsel Yaklaşım	Bir Bütün Olarak İş Çevresi
Basit Doğrusal Sistemler	Karmaşık, Doğrusal Olmayan Sistemler	Karmaşık İşletme Çevresi
Kestirilebilir Sonuçlar	Kestirilemez Sonuçlar	Gelecek Kestirilemez

Klasik yönetim düşüncesinde hakim olan mekanik bir evren anlayışına bağlı olarak örgütlerin mekanik bir tarzda ele alındığı bilinmektedir. Yeni paradigmada örgütler organik sistemler olarak tanımlanmakta ve çevreleriyle olan ilişkileri ön plana çıkarılmaktadır. Yine klasik yönetim düşüncesinde işletmelerin basit doğrusal sistemler olarak kabul edilmeleri, geleceği dair uzun vadeli planların yapılmasına yol açmıştır. Ancak yeni paradigma örgütleri karmaşık ve doğrusal olmayan sistemler olarak kabul etmektedir (Boisot; 1998; 9).

Klasik yönetim düşüncesinde geleceğin “tahmin edilebilir” ve “kestirilebilir” olduğundan yola çıkılarak geleceğe ilişkin çeşitli senaryolar hazırlanmakta ve bunların değişmeyeceği varsayılmaktaydı. Ancak yeni iş çevresinde kısa vadeli geleceğe ilişkin planlar yapmak dahi zorlaşmaktadır. Belirsizliği yansıtan bu durum mevcut durum hakkında ve yakın geleceğe ilişkin yeterli derecede enformasyona sahip olmamaktan kaynaklanmaktadır (Zack, 1999; 41).

Yine Newton fiziği temelinde şekillenen klasik yönetim düşüncesinde, işletmenin çevre üzerinde etkin ve belirleyici olduğu varsayılmıştır. Bu varsayım, çevrenin kendisini işletmenin davranışları ve seçimlerine uyduracağını ifade etmektedir. Ancak günümüz iş çevresinde işletme çevre üzerinde belirleyici değildir.

Çevrenin işletme üzerinde yoğun baskısına karşın işletme-çevre etkileşimi neticesinde denge durumu ortaya çıkmaktadır.

Durgun denge yaklaşımı düzeni ve düzen içerisinde değişimi vurgularken, dinamik denge yaklaşımı düzensizliği vurgulamaktadır. Bu durum ise örgütleri düzensizlik ve belirsizliğin hakim olduğu bir çevre içerisinde değerlendirmeyi gerekli kılmıştır. Örgütleri karmaşık birer yapı olarak kabul ettiğimizde, klasik yönetim düşüncesinde hakim olan “komuta ve kontrol” yaklaşımının kesinliklerinin artık geçerli olmayacağı bilinmektedir (Battram, 1999; 31).

Yine durgun denge yaklaşımı örgütleri basit doğrusal sistemler olarak kabul etmiş, dinamik denge yaklaşımı “karmaşık, doğrusal olmayan sistemler” olarak tanımlamıştır. Buna bağlı olarak dinamik dengeli iş çevresinde örgütler, iç ve dış çevresiyle karmaşık yapılar olarak değerlendirilmiştir. Örgütün içinde ve dış çevreyle olan ilişkilerini doğrusal modellerle açıklama yaklaşımları yetersiz kalmış, yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur. Kaos teorisi ve örgütleri kaotik yapıda analiz etmeye çalışma çabaları bunlardan birisidir.

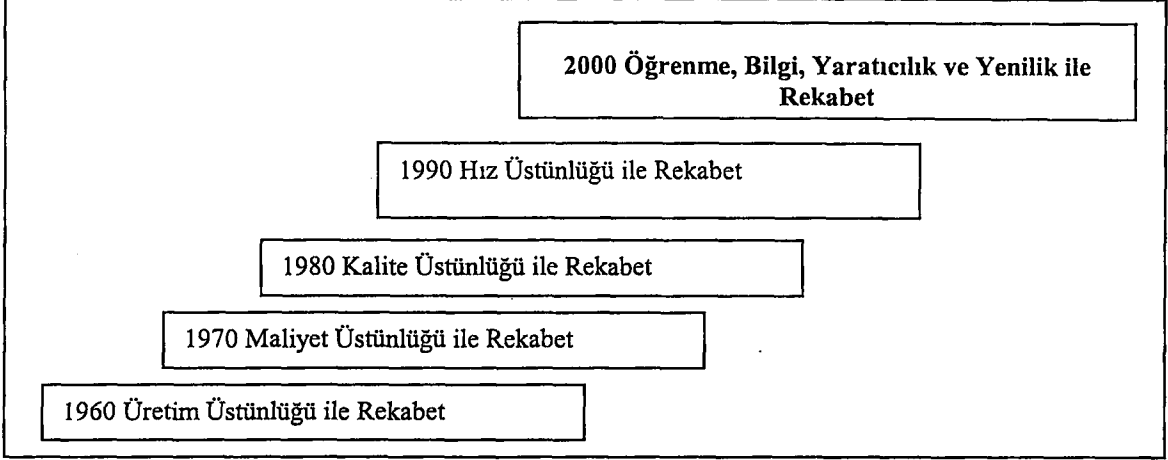
3. Değişen Rekabet Yapısı, İş Çevresi ve Özellikleri

“Durgun denge” yaklaşımından “dinamik denge” yaklaşımına geçiş sürecinde rekabetin yapısı ve unsurları da değişmiştir. Ayrıca son yüz yıl içerisinde rekabet hem yapısal hem de biçimsel olarak değişmiş ve işletmelerin üzerinde rekabet ettikleri unsurlar da değişim yaşamıştır. 1950’lerde üretim miktarına dayalı bir rekabet yaşanırken, daha sonra sırasıyla maliyet, kalite, hız ve değer yaratma temelinde rekabet şekillenmiştir (Özkara; 1997; 50). Aşağıdaki şekilde, rekabetin 1960’lardan günümüze kadar yaşadığı değişim gösterilmektedir. Bu değişim birbirinden ayrı devrimsel değişimler değil, bir önceki basamağa bağlı olarak gelişen evrimsel bir değişime işaret etmektedir.

1960’lı yıllarda işletmelerin üretim yapma becerileri, üretim miktarları pazardaki rekabeti belirlemiştir. Bu dönemde işletmeler üretim faktörleri üzerinde yatırımlarını yoğunlaştırmışlar ve üretimin artırılması adına bazı yöntem ve yaklaşımlar benimsemişlerdir. 1970’li yıllarda ise rekabetin odağı maliyet üstünlüğüne doğru kaymıştır. Bu noktada işletmelerde “daha az girdiden daha çok çıktı elde ederek maliyet

üstünlüğüne ulaşma” yaklaşımı bir davranış olarak benimsenmiştir. İşletmelerde süreç iyileştirmeleri ve çalışan sayılarını azaltma çabaları bu dönemde yoğunluk kazanmıştır.

Şekil 33: Dönemlere Göre Rekabetin Unsurları



Kaynak: Özer, 2001; 66

1980’li yıllarda Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin tüm dünyada yayılmasıyla “kalite” rekabet çabalarında odak noktası olmuştur. Ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesiyle birlikte müşterilerin mal ve hizmetlere kolayca ulaşabilmesi “düşük maliyetli ve kaliteli” ürünlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu dönemden itibaren işletmeler kalite ve maliyet kıskacında faaliyetlerini iyileştirmeye çalışmışlardır. 1990’larda ise bu yapıya “hız” unsuru eklenmiş ve rekabetin konusu olan ürünlerin “kaliteli, düşük maliyetli ve en kısa sürede elde edilebilir” olması tercih sebebi olmuştur. Bu ortamda işletmeler, maliyet, kalite ve hız paradoksunda faaliyetlerini sürdürmüşlerdir.

İş çevresinde yaşanan değişimlerle birlikte, 2000’li yıllarda rekabetin odağı “yenilikçilik, yaratıcılık, bilgi ve öğrenme” ye doğru kaymıştır. Bu dönemde “değer yaratma” rekabete ilişkin faaliyetlerin sonucu olan “çıktı”yı temsil etmektedir. Yenilik, yaratıcılık, bilgi ve öğrenme örgütün “değer yaratma” çabalarını destekleyecek unsurlardır.

Küreselleşme ve bilişim ve iletişim teknolojilerindeki önemli gelişmeler, mal ve hizmetlerin sektördeki tüm işletmelerce üretilebilmesini mümkün kılmıştır. Bu noktada işletmeyi diğerlerinden farklılaştıracak unsurlar, öğrenme, yaratıcılık ve yenilik becerisi ile sahip olduğu bilgi varlıklarıdır. Özellikle 1990’lı yılların ikinci yarısında “öğrenme” örgütler için kritik ve güncel konulardan bir haline gelmiş ve öğrenme süreçlerinden

elde edilen enformasyon ve bilginin, yenilik, yaratıcılık ve rekabet avantajına yol açacağı bir çok yazar tarafından dile getirilmiştir.

Bilginin ve öğrenmenin önem kazandığı bu ortamda örgütler “bilgi” ve “öğrenme” ye ilişkin stratejiler geliştirmelidir. Günümüzde örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri iş çevresi, artan düzensizlik ve karmaşıklık tarafından şekillenmektedir. Bu yapı içerisinde örgütlerin rekabet avantajı yaratmaları ve sürdürmeleri nelere sahip olduklarından çok neleri bildiklerine dayanmaktadır (Johannessen ve Olsen, 2003; 280; Kothandaraman ve Wilson, 2001; 379). Bilgi ve öğrenme ile ilgili faaliyetler ise teknoloji temelinde yapılandırılmaktadır. İşletmelerin kullandığı yöntem ve uygulamalarla birlikte teknoloji de rekabetin yapısının belirler hale gelmiştir (Samuelson, 2000; 49).

Bugün bir çok sektörde rekabetin gittikçe yoğunlaştığı ve işletmelerin değer yaratacak faaliyetlere önem verdiği görülmektedir. İşletmeler kendilerinin en iyi yaptıkları işe odaklanmışlar, süreçlerdeki diğer işleri alanında yetkin diğer işletmelere yaptırmaya başlamışlardır. Böylelikle mal ve hizmetlerinde katma değer oluşturacak yeniliklere odaklanma fırsatı yakalamışlardır. Son yıllarda yenilik bir çok işletmenin açık stratejisi haline gelmiştir. Sektörlerde bir çok yenilik ortaya çıkmakta ve hızlı bir şekilde işletmelere yayılmaktadır. Bu yayılımda bilişim ve iletişim teknolojilerinin küresel çapta kullanımı önemli rol oynamaktadır.

Yukarıdaki tartışmalar ışığında 1980’lerden günümüze kadar gelen sürece bakıldığında bir çok önemli gelişme karşımıza çıkmaktadır. İş çevresinde meydana gelen, genel kabul görmüş bazı makro gelişmeler şu şekilde sıralanabilir.

- Pozitivist bilimsel düşünüş tarzının bir ürünü olan mekanik bakış açısı yerine kuantum fiziği temelinde gelişen kaos ve karmaşıklık yaklaşımının kabul görmesi,
- Örgütlerin yönetsel kararlarla çevreyi belirleyebileceği düşüncesi yerine “çevrenin işletmeyi, işletmenin de çevreyi etkileyebileceği” bir anlayışının kabul edilmesi,
- Maddi faktörler (sermaye, makine ve teçhizatlar, fabrikalar vs.) üzerinde yoğunlaşılmasını ve maddi faktörlere sahip olmanın en önemli rekabet avantajı olduğunu benimseyen yaklaşımdan, maddi olmayan/bilişsel

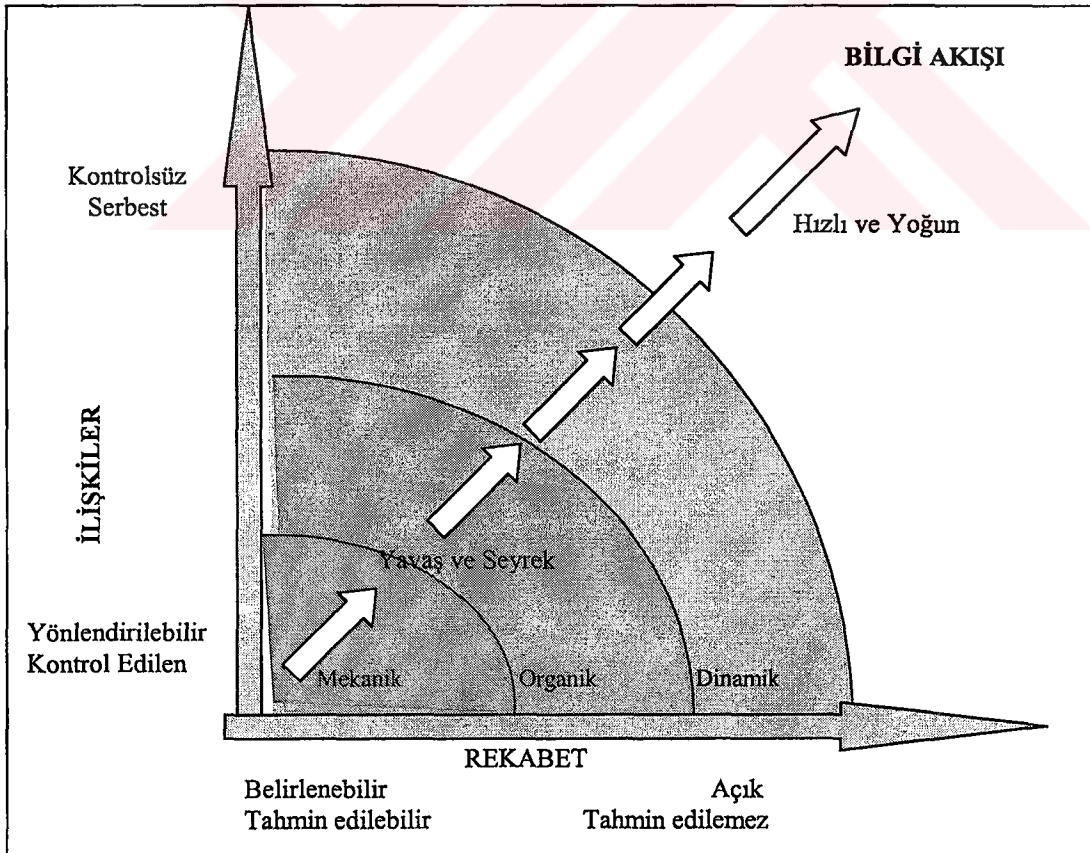
- faktörlerin (işletmenin iş yapma biçimleri, çalışanların sahip olduğu örtük bilgiler, işletmenin sahip olduğu açık bilgiler vs.) işletmenin rekabet avantajı kaynağı olduğunu benimseyen bir yaklaşıma,
- İşletmelerde “müşteriye satılabilecek ürün”den çok, “müşterinin almayı isteyeceği ürün ve hizmet” üretme anlayışının hakim olması,
 - İnsan kaynakları yönetimi açısından; işletmeyi çalışanlardan üstün tutarak çalışanların formal olarak işletmeye bağımlı kılmaya çalışan bir yaklaşımdan, çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmelerine izin veren, çalışanlarla işletme arasındaki ilişkileri işbirliği temelinde açıklamaya çalışan ve çalışanların entelektüel varlıklarına önem vererek işletmeye karşı informal bir bağlılık oluşturma çabasında olan bir yaklaşıma,
 - “Çalışanları yönetmek ve denetlemek” üzerinde odaklanan yaklaşımdan, çalışanların iş yapmalarını kolaylaştıracak ve bilgi/becerilerini ortaya çıkarmalarına olanak verecek bir yaklaşıma,
 - Çevre şartlarının kısa vadede değişmeyeceği ve işletmenin belirli süreler için çevre üzerinde belirli olabileceğini kabul eden bir yaklaşımdan, karmaşık ve kaotik çevredeki değişikliklerin önceden kestirmenin mümkün olmadığı, ancak gelişmeleri daha hızlı görebilecek ve daha hızlı tepki verebilecek bir bilgi akışına imkan veren sistemlerin varlığına önem veren bir yaklaşıma
 - “İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde ürettiği mal/hizmete ilişkin tüm süreçlere sahip olma” anlayışından, “işletmenin bu süreç içerisinde en iyi olduğu noktalara odaklanarak bu alandaki rekabet üstünlüğünü korumaya çalışması gerektiği” anlayışına,
 - Geleceğe ilişkin detayların bugünden hesaplanabileceği ve örgüt içerisindeki her süreç ve unsurun kesin olarak ölçülebileceğini benimseyen bir anlayıştan, geleceğe dair kesin öngörülerin işe yarayamayacağı, ancak düzenli bir algılama sistemiyle gelişmelerin rakiplere oranla daha hızlı takip edilebileceğini kabul eden anlayışa,
 - Örgüte ilişkin unsurların ölçülebilirliğinin hakim olduğu anlayıştan ve örgüt içerisindeki her süreç ve unsurun nicel olarak ölçülemeyeceğini benimseyen bir anlayışa,

- İşletmelerin değerini belirleyen unsurların klasik muhasebe sisteminde var olduğu şekliyle (kasasındaki menkul varlıklar ve sahip olduğu diğer maddi faktörler) kabul eden yaklaşımdan, işletme değerini belirleyen unsurların maddi faktörlerden çok maddi olmayan faktörler olduğunu kabul eden yaklaşıma doğru bir değişim yaşanmıştır.

Bu gelişim sürecinde, örgütlerin tasarımından işleyişine kadar geniş bir yelpazede, araçlar, yöntemler ve yaklaşımlar değişmiştir. Rekabetin yoğun olmadığı bir iş çevresinde işletmeler kendi süreçlerine odaklanarak kontrol ve iyileştirme çabalarına girmişlerdir. Ancak rekabetin yoğunlaştığı günümüzde işletmeler çevreye ilişkin enformasyonlara önem vermekte ve bu bilgileri kullanarak rekabet avantajı kullanmaya çalışmaktadır.

Aşağıda geçmişten günümüze bir örgütün üç farklı boyutta gösterdiği gelişmeler ele alınmıştır.

Şekil 34 : İşletmelerin Üç Boyutu ve Değişimi



Kaynak : Stahle ve Hong, 2002, 179

Şekilde 1900'lerden günümüze kadar işletmelerin yaşadığı değişim üç boyut temelinde ele alınmaktadır. Bu üç boyut rekabet, bilgi akışı ve ilişkilerdir. Rekabetin oldukça düşük olduğu durumda, bilgi akışının oldukça yavaş ve ilişkilerin kontrol edilebilir yapıda olduğu görülmektedir. Ancak rekabetin yoğunlaştığı ve geleceğin tahmin edilemez hale geldiği bir yapıda ise hızlı bilgi akışı ve kontrol edilemeyen ilişkilerden söz edilebilir. Bu üç boyuta bağlı olarak işletmelerin sahip olduğu bağlam karşımıza mekanik, organik ve dinamik yapıları çıkarmaktadır. İlişkilerin kontrol edilemeyen, bilgi akışının hızlı ve rekabetin yoğun olduğu bir durum dinamik bir iş çevresine işaret etmektedir.

Dolayısıyla dinamik iş çevresinde faaliyetlerini sürdüren işletmeler çevreye uyum yolunda, çevrenin niteliklerini kendi yapılarına aktarması gerekmektedir. İlişkilerin kontrolsüz ve serbest bir tarzda geliştiği ve rekabetin yoğun olduğu bu yapıda örgütün kendisini çevreyle uyumlaştırması, etkin bir bilgi akışına bağlıdır. Çünkü çevrede gerçekleşen değişimleri hızlı bir şekilde örgüte kazandırılması bu bilgi akışıyla mümkün olacaktır.

III. GÜNÜMÜZ İŞ ÇEVRESİNDE REKABET ÇABALARINDA BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Günümüzde bir çok çalışma (Pralhad ve Hamel, 1990; Johannessen ve Olsen, 2003; Lubit, 2001; Nomura, 2002; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Tiwana, 2003; Liu, Chen, Tsa, 2003; Holsapple ve Singh, 2001) bilginin ve bilgi yönetiminin rekabet avantajının kaynağı olduğunu belirtmişlerdir. İşletmelerde bilginin stratejik bir kaynak haline gelmesinin kökenlerine, modern yönetim teorisinde rastlamak mümkündür. Özellikle adaptasyon yaklaşımları, bilgi akışının örgütün varlığının devamını sağlayan bir unsur olarak görmektedir.

Adaptasyon yaklaşımları birkaç başlık altında toplanmasına rağmen günümüze kadar geniş bir yelpazede gelişim gösteren yaklaşım örgütsel strateji yaklaşımıdır. Miles ve Snow, Chandler, Mintzberg ve Porter'ın öncülüğünü yaptığı (Koçel, 2003; 356) "örgütsel strateji" yada genel adıyla "stratejik yönetim" yaklaşımı, örgütlerin çevreye uyum sağlama çabalarını üst yönetim tarafından geliştirilen stratejilere bağlamaktadır.

Ayrıca March ve Simon'ın görüşleri doğrultusunda gelişen "Bilgi İşleme Yaklaşımı" da (Koçel, 2003; 357), işletmelerin çevreye uyum çabalarında çevreye ait

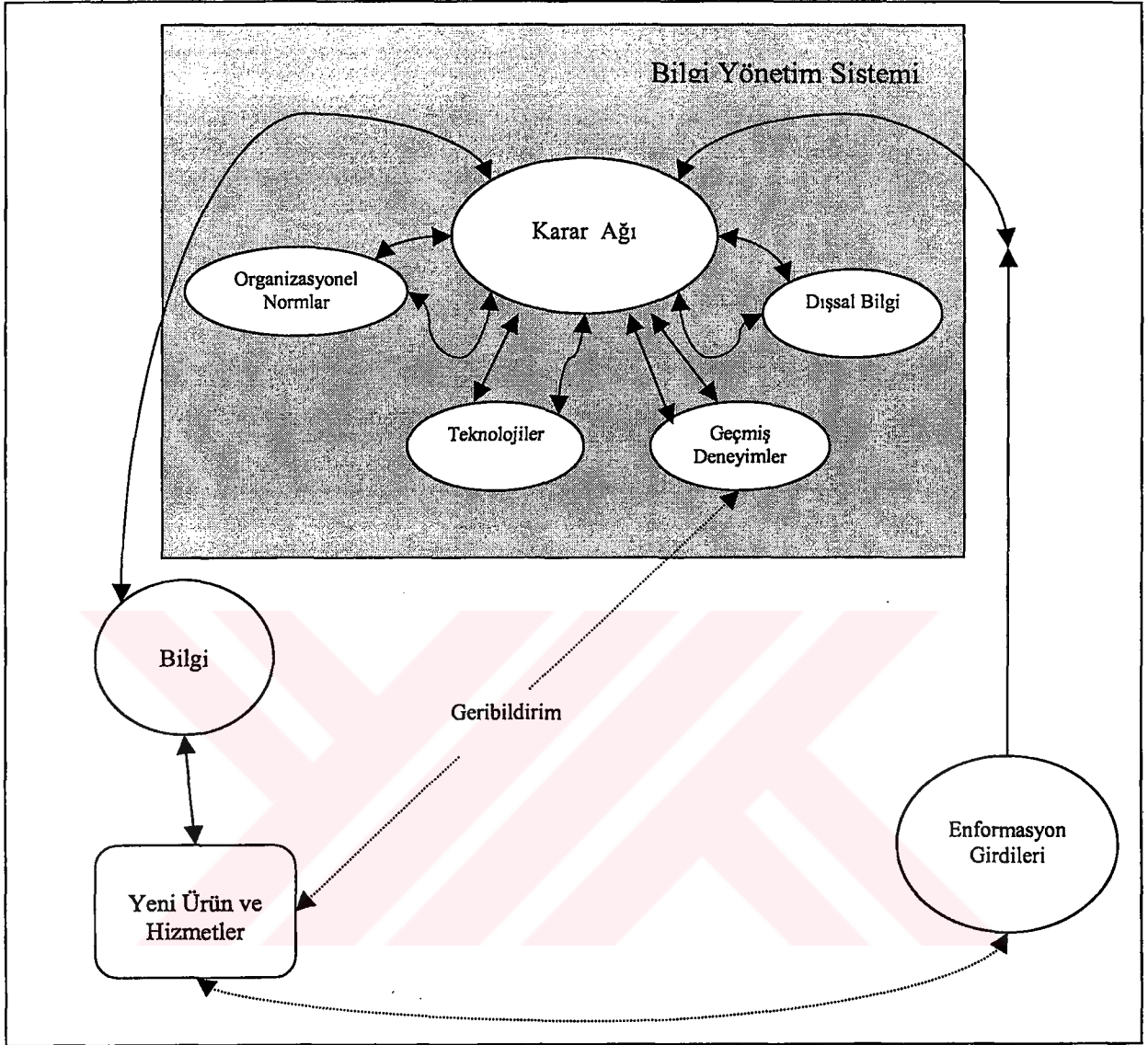
bilgilerin elde edilip işlenmesi ve karar süreçlerine girdi olarak dahil edilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin çevreye uyum çabalarında temel faaliyet; çevre hakkında bilgi toplamak ve bu bilgileri örgüt süreçlerinde yeniden üretilip (strateji oluşturma) adaptasyon çabalarında kullanmaktır.

Bazı çalışmalarda rekabet avantajı kazanma ile uyum çabaları arasındaki ilişkinin varlığından da bahsedilmiştir. Hamel ve Prahalad, Amerika, Avrupa ve Japonya'da bir çok küresel işletme üzerinde yaptıkları çalışmalarda başarılı işletmelerin, temel yeteneklere odaklanarak ulaşılması zor görünen amaçlara yenilikçi yollarla ulaşmaya çalıştıklarına ve bunu yaparken örgüt ve çevre uyumunu sürekli olarak göz önünde bulundurdıklarına dikkat çekmektedir (Stacey, 1993; 101).

Bu bilgiler ışığında örgüt içerisinde iyi tasarlanmış bir bilgi yönetimi sistemi düşünüldüğünde, bu sistem hem temel yeteneklere odaklanarak yenilikleri sürdürme, hem de çevreye uyumu sağlama yolunda bilgi akışını gerçekleştirebilecektir. Çünkü böyle bir yapıda çevreden elde edilen enformasyon ve bilgiler ışığında tasarlanan stratejiler, örgütün içerisinde yer alan örtük ve açık bilgiler vasıtasıyla daha kolay uygulanabilecektir. Bireylerin sahip olduğu örtük bilgilerle örgütün sahip olduğu açık bilgiler yenilik faaliyetlerine yön verirken, çevreden örgüte doğru enformasyon akışı da karar alma süreçlerini besleyerek uyum çabalarını destekleyecektir.

Bilgi yönetim sistemi, örgütsel karar ağının temelini teşkil etmekte ve yeni ürün ve hizmetlere ilişkin uygulamaların ortaya çıkışında önemli roller üstlenmektedir. Bilgi yönetim sistemi, enformasyon ve bilgi akışıyla işleyen karar ağı yoluyla yenilikçi ürünler ortaya çıkarabilecektir.

Şekil 35 : Bilgi Yönetimi Sisteminin Gelişim Döngüsü



Kaynak : Tiwana, 2003, 239

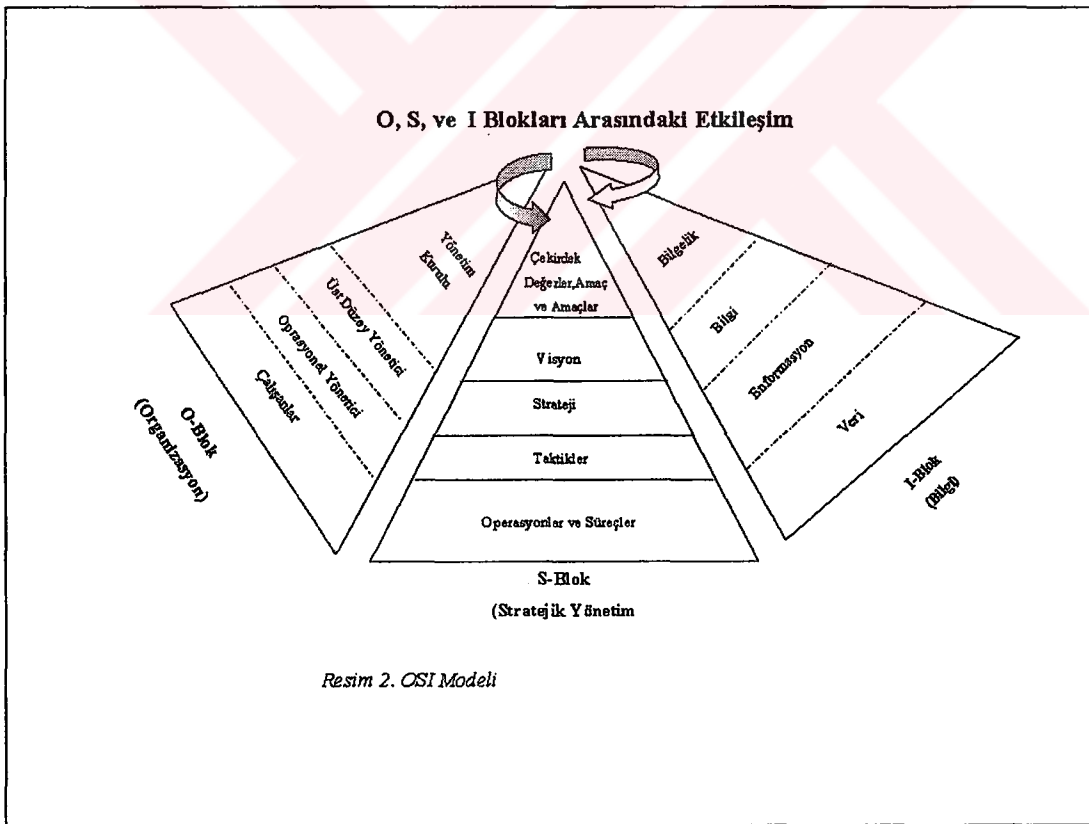
Şekil 35'te, bir örgütteki bilgi yönetimi sisteminin unsurları ve çıktıları yer almaktadır. Örgütün içinden ve dışından elde edilen enformasyonlar örgüt içerisinde karar süreçlerinden geçerek yeniden üretilmekte ve bilgiye dönüştürülmektedir. Bilgi yönetimi yapısından çıkan bilgi ise yeni ürün ve hizmetlerin tasarlanmasında kullanılmaktadır.

Aşağıda işletmelerin rekabet çabalarında bilgi yönetimi uygulamalarının rolü "stratejik yönetim" ve "rekabet avantajı" bağlamında tartışılacaktır.

A) STRATEJİK YÖNETİM VE BİLGİ YÖNETİMİ

Stratejik yönetim örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve istikametinin belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi sürecidir (Dinçer, 1996; 16). Yukarıdaki bölümlerde ifade edildiği gibi, günümüzde rekabet çabaları büyük ölçüde çevre bilgisi (Pazar bilgisi, rakipler hakkındaki bilgiler, sektördeki gelişmelere ilişkin enformasyonlar, teknolojideki gelişmeler vs) temelinde geliştirilen unsurlara bağlı olarak şekillenmektedir. Stratejik yönetim sürecinin de, önemli oranda çevre analizine dayandığı göz önüne alınırsa, bilgi yönetimi faaliyetleri stratejik yönetim çabalarıyla bütünleşik değerlendirilebilir. Şekil 36'de bu durum görsel bir şekilde sunulmakta ve bilgi piramidi, yönetim düzeyleri ve stratejik yönetim piramidi arasındaki paralellik vurgulanmaktadır.

Şekil 36: Stratejik Yönetim, Örgüt ve Bilgi Piramitleri ve Etkileşimi



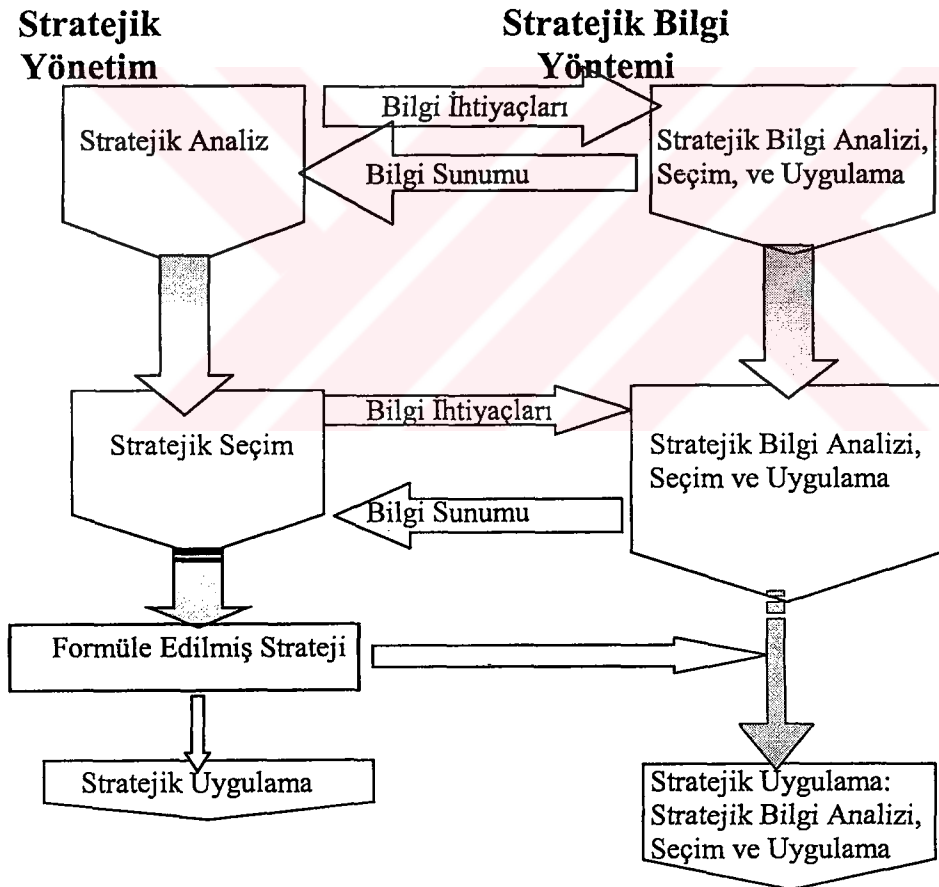
Kaynak : Aydın vd, 2002; 509

Şekilde görüldüğü gibi; bilgi piramidinin veri katmanı, stratejik yönetimin operasyonlar ve süreçler katmanı ve yönetim piramidinin çalışanlar katmanı ile

paralellik göstermektedir. Piramidin üst katmanlarına gelindiğinde ise, örgütün tepe yönetimine ulaşılmakta, işletmenin yaşam sebebini açıklayan çekirdek değerler ve amaçlarla beraber vizyon yer almakta ve bilgi piramidinin en üst katmanı olan bilgelik yer almaktadır. Bu kısımda özellikle örtük bilgilere dayalı bilişsel faaliyetlerin gerçekleştiği söylenebilir. Örgüt piramidinin üst düzey yönetici katmanına karşılık olarak stratejik yönetimin strateji katmanı ve bilgi piramidinin bilgi ve enformasyon katmanlarının ortak bir alanı yer almaktadır.

Yine stratejik yönetim bir işletme için rekabet çabalarındaki temel faaliyetler bütünü olarak kabul edildiğinde, bu sistem içerisinde bilgiye olan ihtiyacı tanımlayan ve bilgi yönetim faaliyetlerinin katkısını açıklayan şekil aşağıda yer almaktadır.

Şekil 37 : Stratejik Yönetim ve Stratejik Bilgi Yönetimi Süreci Arasındaki Etkileşim



Kaynak : Aydın vd, 2002; 510

Şekilde görüldüğü gibi stratejik yönetim sürecinin her aşamasında, bilgi kritik girdi olarak sisteme dahil olmakta ve sürecin aşamalarından elde edilen çıktıların oluşumunda önemli bir oranı temsil etmektedir. İşletmenin stratejik yönetim uygulaması içerisinde bilgi yönetimi; stratejik analiz aşamasında örgütün ihtiyaç duyduğu temel

enformasyonu sunmakta, stratejik seçim aşamasında da aynı şekilde içsel ve dışsal bilgiye olan talebe cevap verilmektedir. Bu aşamaların her birinde, ihtiyaç duyulan enformasyon/bilgi belirlenmekte ve bilgi yönetimi ekibi ve teknolojileri yoluyla ortaya çıkarılmaktadır.

Aşağıda stratejik yönetim çabalarının birer adımı olarak görülebilecek “çevrenin algılanması” ve “strateji oluşturma” aşamalarında bilgi yönetiminin katkıları incelenecektir.

1. Çevrenin Algılanması Ve Bilgi Yönetimi

Stratejik yönetimin ortaya çıkışında ve benimsenmesinde etkili olan bilimsel gelişmelerden biri de sistem yaklaşımının bilim adamlarınca kabul görmesi ve uygulamalara yansımadır. Bu yaklaşım temelinde örgütler başarılı olmak ve yaşamalarını devam ettirmek için çevrelerindeki gelişmeleri analiz etmek ve bu gelişmelere uyum sağlamaya çalışmalıdırlar (Dinçer; 2000). Çevre analizinin örgütlerin yaşamları için bu denli önemli olduğu kabul edildiğinde, bunu sağlayan sistemin –örgüt içerisinde formal olarak tanımlanmış bir bilgi yönetimi uygulaması veya birimi olmasa dahi- bilgi yönetimi uygulamalarına dayandığı söylenebilir.

1994 yılında Senge'nin ortaya attığı ve akademisyenler ve uygulamacılar arasında geniş kabul gören “öğrenen örgüt” kavramı, öz olarak örgütün yaşadıklarından ve çevresinden edindiği enformasyonu, süreçlerini yenilerken yeniden üretmesine dayanmaktadır. İşletmeler bilgi yönetimi araçları yoluyla bilgiye ulaşmakta, açığa çıkarmakta ve süreçlere/ürünlere aktarmaktadırlar.

Bu anlamda öğrenen bir örgüt, çevreden elde ettiği enformasyon/bilgiyi kendi süreçlerine etkin olarak aktaran, ürünlerine yansıtan ve değişimi her dönemde dinamik bir temelde kabul eden bir örgütü temsil etmektedir. Bölümün başında tartışıldığı üzere, dinamik dengenin geçerli olduğu günümüz iş çevresinde, sürekli bir döngü halinde devam eden enformasyon/bilgi akışından bahsetmek mümkündür. Örgüt için “organizma” metaforu kullanıldığında bu bilgi/enformasyon akışı damarlardaki kan dolaşımını temsil edebilir. Bu akışın durağan hale geldiği yada tamamen kesildiği durumlarda örgüt sahip olduğu üstünlüklerini kaybedebilecektir.

Tablo 14 : Örgütsel Bilgi Kaynakları ve Elde Etme Yolları

ENFORMASYON/BİLGİ KAYNAKLARI	ENFORMASYON/BİLGİ ELDE ETME YOLLARI
Müşterilere İlişkin Bilgi Süreçleri	<ul style="list-style-type: none"> - Müşterilerden gelen geribildirim - Müşteri şirketlerindeki yeni ürün geliştirme projelerine ilişkin bilgi - Müşterilerin olası ihtiyaçları - Müşteri memnuniyetsizliği düzeyi
Pazarlama-Araştırma/Geliştirme Faaliyetleri	<ul style="list-style-type: none"> - İşletmenin Geliştirme ekipleri tarafından kullanılan Pazar enformasyonunun düzeyi - Pazarlama departmanının, geliştirme ekiplerince sağlanan bilgiyi kullanma düzeyi - Yeni hizmet/mal geliştirme çabalarının her iki tarafın (Pazarlama, Geliştirme) fikirlerine dayandırılma düzeyi - Bir departmanın çalışmalarının diğer departman tarafından değerlendirilmesi (Geliştirme departmanının pazarlama planlarını analiz etmesi)
Rakiplere İlişkin Bilgi Süreçleri	<ul style="list-style-type: none"> - Rakiplere ilişkin bilgi kaynakları, işletmenin içsel enformasyon sistemleriyle ne düzeyde bütünleştirilmiş olduğu - Yeni mal/hizmet geliştirme sürecinin her aşamasında rakiplerin bilgi analizinin sistematik ve ayrıntılı olarak yapılması - İşletmenin, rakiplerin ürünleriyle ilgili müşteri değerlendirmelerini kendi mal ve hizmetleri için bir kıstas olarak kullanması - İşletmenin rakiplerin kullandığı bilgi teknolojisi desteğini düzenli olarak incelemesi
Pazar Başarımı	<ul style="list-style-type: none"> - Rakip ürünler karşısında işletmenin ürün başarımı nasıl? - Rakip ürünlere oranla müşteriler işletmenin ürünlerini kalite ve değer açısından nasıl değerlendiriyor? - İşletmenin, ürün pazarlarıyla ilgili enformasyon kaynakları kendi planlama ve geliştirme sistemleriyle ne düzeyde bütünleştirilmiş?
Teknoloji Değişimi	<ul style="list-style-type: none"> - İşletmenin mal/hizmet yönteminin eskime oranı - Pazarı destekleyen teknoloji hızla değişiyor mu yoksa gelişimini tamamlamış mı? Bu teknolojilerden elde edilen enformasyon işletmenin kararlarını ne ölçüde etkilemektedir?

Kaynak : Tiwana, 2003, 250'den uyarlanmıştır.

Yukarıdaki tabloda stratejik yönetim sürecinde yer alan çabalarla bilgi yönetimi faaliyetleri bütünleşik bir yapıda ele alınmıştır. Bilgi yönetimi, iç ve dış çevre analizi görevini de yerine getirmekte ve müşterilere, rakiplere, pazara ve diğer dış çevre

faktörlerine ilişkin enformasyona ulaşmayı hedeflemektedir. Bilgi yönetiminin bunları nasıl gerçekleştireceği tabloda başlıklar halinde verilmiştir.

Dolayısıyla işletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları çevrenin algılanmasında ve çevrede meydana gelen değişikliklerin izlenmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Stratejik yönetim uygulamalarıyla bütünleşmiş bir bilgi yönetimi sistemi çevrenin algılanmasında ve çevreye ilişkin enformasyonların/bilgilerin örgüt içine aktarılmasında daha etkin işleyecektir.

2. Strateji Oluşturma Süreci ve Bilgi Yönetimi

Bir önceki başlıkta stratejik yönetim süreci ile bilgi yönetimi faaliyetlerinin bir çok noktada kesiştiğinden bahsedilmişti. Bilgi yönetimi, işletmelere stratejik yönetim sürecinde stratejik seçimin yapılması aşamasında da katkılar yapmaktadır. Örgütler strateji oluşturma sürecinde örgütün içinden ve dışından bir çok bilgiye ve enformasyona ihtiyaç duymaktadır. Çevreye ilişkin bilgi akışının sağlanması ve içsel bilgi kaynaklarının tespiti stratejilerin belirlenmesinde yardımcı olmaktadır.

Günümüzde bilgi, işletmeler için yeteneklerin ortaya çıkışında stratejik bir kaynak olarak ele alınmaktadır. Gorman ve Thomas (1997) rekabet stratejilerinin oluşturulmasında bilginin asıl kaynak olduğunu belirtmişlerdir(Gorman, Thomas, 1997; 619) Ancak Zack (1999), “Developing Business Strategy” isimli makalesinde bir çok yöneticinin, stratejik avantajın kaynağını “rakiplerinden daha çok bilgi sahibi olma” şeklinde kabul etmelerine rağmen bilgi ve strateji arasında net bir bağlantı kurmadıklarına işaret etmektedir (Zack 1999; 1).

Bu noktada işletmenin sektördeki yerine bağlı olarak “bilgi varlıkları” temelinde bazı seçimler yapması da mümkündür. İşletme böyle bir analiz yaptığında karşısına dört bölümlü bir matris çıkacaktır.

Şekil 38 : Bilgi Denetlemesi Sonucunda Stratejik Noktalara Karar Verme

Rakipler tarafından düzenlenen bilgilerin işletmenin sahip olduğu bilgiye oranı	Stratejik Konum A Dışarıdan Saldırılabilir İçeride Güvenlikli Yüksek Rekabet Üstünlüğü	Stratejik Konum B Dışarıdan Güvenli İçeriden Saldırılabilir Yüksek Rekabet Üstünlüğü	YÜKSEK
	Stratejik Konum C Rekabet Üstünlüğü Yok Rekabet Üstünlüğü Yok	Stratejik Konum D Geçici Rekabet Üstünlüğü Düşük Rekabet Üstünlüğü	DÜŞÜK
DÜŞÜK		YÜKSEK	
Sahip olunan tüm bilgi içerisinde örtük bilginin yüzdesi			

Kaynak : Hall ve Andriani, 2003; 150, Tiwana, 2003; 307

Şekil 38'de yer alan stratejik alan A'da açık bilgi seviyesi yüksek, örtük bilgi seviyesi düşüktür. Rakipler, işletmenin sahip olduğu ve uygulamaya hazır olduğu bilgiden fazlasına sahip olmadığından, daha avantajlı bir konuma ulaşmaları zor görünmektedir. Ancak A bölgesinin en önemli yanı dışarıdan gelecek saldırılara açık olmasıdır. İşletmenin sahip olduğu bilgiler açık bir yapıya kavuşturularak düzenlenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Bu bilgilerin bir kısmının dahi rakiplerce kopyalanması işletmenin rekabet avantajını koruyamamasına sebep olabilir.

İşletme stratejik alan B'de yüksek rekabet üstünlüğü alanında olmasına rağmen bu avantajı kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. İşletme B alanında bilgileri açıkça yapılandıramadığından, diğer bir deyişle örtük bilgileri açık bilgiye dönüştüremediğinden rekabet avantajının sürdürülmesi konusunda zorluk yaşayabilir. Ayrıca bu alanda örtük bilgi oranı yüksek olduğundan, rakipler çalışanlardan bazılarını transfer etme yoluyla bu bilgilere ulaşma stratejisi izleyebilir. İşletmenin bu alanda yapması gereken örtük bilgilerini açık bilgiye dönüştürecek politikalar benimsemek ve bilgi yönetimi konsepti içerisinde teknoloji yatırımları yapmaktır.

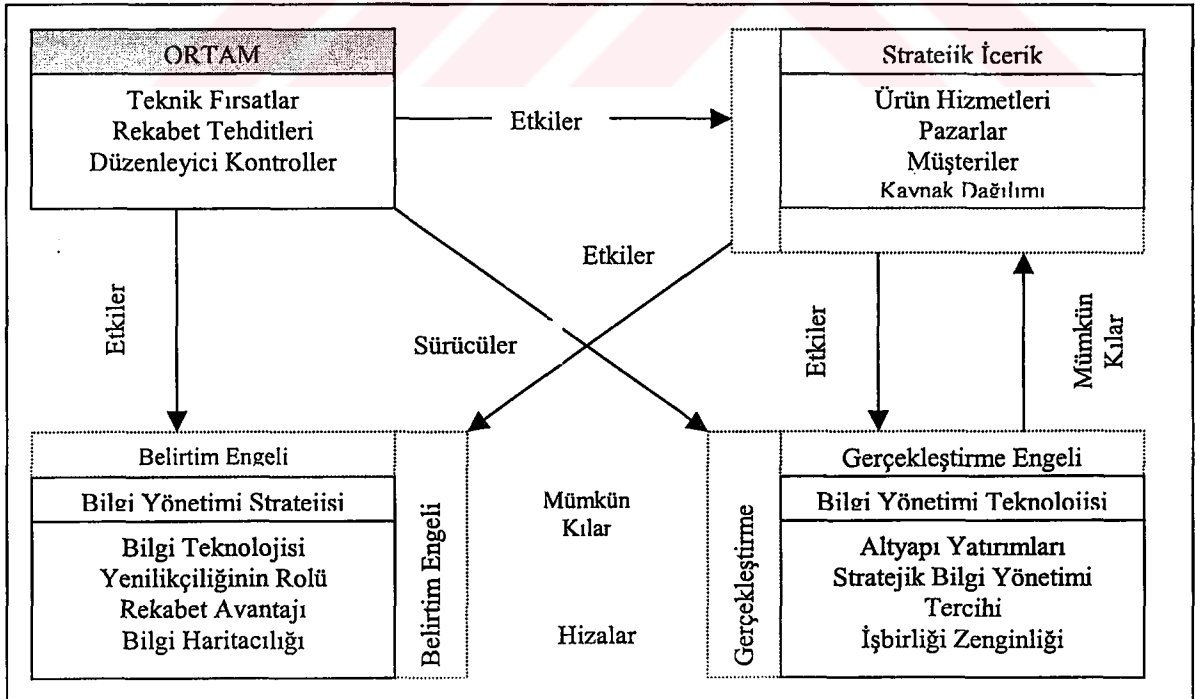
Stratejik konum C işletmenin herhangi bir stratejik üstünlüğe sahip olmadığı alandır. Bu alan işletmeler için oldukça riskli bir alandır ve bu alanda sadece bilgi yönetimi uygulamaları değil işletmenin diğer süreçlerine ilişkin uygulamaları da gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Diğer bir alan ise Stratejik Alan D'dir ve bu alan daha çok bilgi yönetimi uygulaması düşünen işletmelerin dahil olduğu bir alandır. İşletme, bu alanda geçici rekabet üstünlüğüne sahiptir. Ancak bu rekabet üstünlüğünü sürdürülebilir bir yapıya kavuşturması gerektiğinden, sahip olduğu bilgiyi bu hedef çerçevesinde yönetmeli ve bilgi yönetimi uygulamalarına hız vermesi gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara bakıldığında bilgi yönetimi uygulamasının bu aşamasında işletmenin yapması gereken; bilgi denetleme ekibini kurmak, işletmenin bilgi denetlemesini ve analizini gerçekleştirmek ve düzeyini tespit etmek, işletmenin sahip olduğu bilgi düzeyini Hall ve Andriani'nin (1998) matrisinde yerleştirerek rekabet avantajı kazandıracak şekilde bilgi yönetimi stratejisini belirlemektir.

Strateji oluşturma sürecinde önemli olan bir diğer nokta bilgi ve iş stratejilerinin birleştirilmesidir.

Şekil 39: Bilgi ve İş Stratejilerinin Birleştirilmesi



Kaynak : Tiwana, 2003; 186

Şekil 39’te görüldüğü gibi, rekabet ortamını oluşturan teknik imkanlar, rekabet tehditleri ve gündelik düzenleyici kontroller; bir yandan işletmenin stratejik yapılanmasını, bir yandan da işletmenin bilgi yönetimi stratejisini etkilemektedir. Bilgi yönetimi teknolojisi aynı zamanda işletmenin tercih edeceği bilgi stratejisinin de gerçekleştirilebilmesine olanak verir. Dolayısıyla işletmenin stratejileri bilgi yönetimi stratejisini, bilgi yönetiminin çıktıları da işletme stratejisini etkilemektedir.

Bu şekil üzerindeki iki ayrı engel bilgi yönetimi stratejisinin belirlenmesi ve bilgi yönetimi teknolojisinin kurulmasını etkilemektedir. Bu engeller “belirtim engeli” ve gerçekleştirme engelidir. Belirtim engeli; işletmenin iş stratejisini destekleyecek kritik bilginin özelliklerinin tanımlanmasında yaşanabilecek sıkıntıları, gerçekleştirme engeli ise teknoloji seçimi ve tasarımının saklanması zorluğu ve rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanabilir olmasıyla ilişkilidir (Tiwana, 2003; 186-187).

3. Stratejilerin Uygulanmasında Bilgi Yönetiminin Önemi

Çevrenin algılanmasında ve strateji oluşturma sürecinde bilgi yönetiminin etkileri yukarıda açıklanmıştır. Hem çevre hakkında bilgi toplanmasında hem de stratejilerin oluşturulmasında bilgi yönetimi uygulamaları etkin bir bilgi akışı ile bu süreçlere destek sağlamaktadır.

Tablo 15 :Strateji, Rekabet Avantajı ve Bilgi

STRATEJİ	REKABET AVANTAJI	REKABET AVANTAJININ KAYNAKLARI	BİLGİNİN ROLÜ	ÖNEMLİ BİLGİ SÜREÇLERİ	SONUÇ
HAYATTA KALMA	- Varolan Karlılık - Rakiplerce uygulanamaması - Taklit etmeye çalışanlar baştaki avantajları elde edemez	- Ölçek ekonomisi - Alan ekonomisi - Ürün/Hizmet farklılaştırması	- Değerli, taklit edilmesi güç, yerinin doldurulması zor - Gizli yada örtülü - Aktarılabilmek özelliği içeriğinden daha önemli olabilir.	- Bilgi Aktarımı -Sürekli İyileşme	- Sektör ortalamasının üzerinde karlılık
İLERLEME	-Gelecekteki karlılık - Rakiplerce uygulanmaması - Taklit etmeye çalışanlar baştaki avantajları elde edemez	- Ölçek ekonomisi potansiyeli - Alan ekonomisi - Ürün/Hizmet farklılaştırması potansiyeli	- Süreç/ürün yenilenmesine yönelik yeni bilgi - Aktarılabılır yeni bilgi	- Bilgi üretimi - Köklü yenilikler	- gelecekte sektör ortalamasının üzerinde karlılık

Kaynak : Kogh vd., 2001; 90

Bilginin/bilgi yönetiminin rekabet stratejilerinin uygulanmasına olan katkısına bakıldığında iki temel strateji üzerinden değerlendirme yapmak mümkündür. Tablo 14'te görüldüğü gibi hayatta kalma ve ilerleme stratejileri tüm şirketler için genellenebilecek bir strateji çerçevesi olarak görülebilir. Hayatta kalma stratejisi işletmenin varolan karlılık düzeyini ve rekabet avantajını sürdürmesini sağlamaktadır. Amaç ortamın korunması ve iş fırsatlarını değerlendirirken tehlikelerden uzak olmaktır.

İlerleme stratejileri ise işletmenin gelecekteki karlılığını garanti altına almaya çalışan strateji türüdür. Bu stratejiyle işletme gelecekteki güçlü yönlerine odaklanır ve gelecekte ortaya çıkabilecek iş fırsatlarına odaklanmaya çalışmaktadır. İlerleme stratejileri özellikle bilgi teknolojileri, finans ve telekomünikasyon gibi çevrenin hızla değiştiği sektör işletmelerince sıkça kullanılan bir stratejidir (Krogh vd., 2001; 90-91).

Rakiplerin kıyasla üstün bir iş performansına sahip bir işletmenin rekabet avantajının olduğu ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı ise; işletmenin varolan veya gelecekte ortaya çıkabilecek rakiplerinin taklit çabalarına karşı farklı kalmayı başarabilen ve sürekli değer yaratma stratejisi uygulayabilmesi durumudur. Rakipler sürekli olarak pazarda lider konumunda olan işletmenin değer yaratan süreçlerini veya etkin stratejilerini takip edeceklerinden rekabet avantajının korunması işletmeler açısından bir problem olarak ortaya çıkmaktadır (Krogh vd., 2001; 90). Rekabet avantajının kaynakları ise Porter'ın (1990) sınıflandırmasına göre üç grupta toplanabilir; maliyet liderliği, ürün/hizmet farklılaştırma ve belirli bir müşteri kitlesinde odaklanma. Bu üç stratejini oluşumunda ve uygulanma sürecinde bilgi yönetimi sistemi enformasyon akışı ile stratejilerin etkinliğinin artmasına yol açmaktadır.

İşletmeler yukarıda açıklanan bir bilgi yönetim sistemi kurduklarında ve buna bağlı olarak rekabet stratejileri oluşturduklarında, kurulan bilgi yönetimi sistemine bağlı olarak stratejilerin etkin uygulanması mümkün olmaktadır.

Öncelikle örgüt bireylerden oluşan bir yapı olarak düşünüldüğünde, örgüt yine bireylerin başarısına paralel olarak amaçlarına ulaşabilecektir. Bilgi yönetimi yaklaşımının, bireylerin kendilerini gerçekleştirebilmelerine olanak sağlayan karakteristikleri bünyesinde barındırdığı ve "entelektüel sermaye" varlıklarına önem verdiği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla bir rekabet stratejisi benimsendiğinde ve uygulamaya konulduğunda, bu stratejiye ait bilgilerin çalışanlar arasında etkin bir

biçimde paylaşımı mümkün olacak ve örgütün bir bütün olarak stratejiye uyumu çok daha kısa sürede başarılacaktır.

Benimsenen bir strateji uygulanırken, işletmenin çevresinde meydana gelebilecek yeni bir gelişme stratejiyi geçersiz kılabilir. Dolayısıyla işletme kaynaklarını verimsiz bir şekilde kullanmış olacaktır. Çevrede meydana gelebilecek değişikliklere ilişkin enformasyonu, hızlı bir şekilde işletme içine dahil edecek olan bilgi yönetim sistemi, stratejilerin etkinliğini de artıracaktır. Özellikle çok hızlı değişim yaşanan sektörlerde, bir strateji yada ürüne yapılan yatırım, uzun dönemli rekabet avantajı kazandırmaktan uzaktır. Çünkü yenilikler rakipler tarafından çok kolay kopya edilebilmekte ve pazara sürülebilmektedir. Günümüzde rekabet çabalarında önemli olan yenilikçiliğin sürekli kılınmasıdır. Yine bilgi yönetim sistemine bağlı olarak, stratejilerin uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek engeller ve hatalar, yine bilgi yönetim sistemi sayesinde kısa sürede ortaya çıkabilecek ve önlemler alınabilecektir.

B. BİLGİ YÖNETİMİ VE REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ

İşletmelerin çevrelerinde yaşanan değişimin bugün geldiği noktada, işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmeleri ve uzun ömürlü olabilmeleri için “örgütsel öğrenmeyi etkinleştirebilecek, bilgi temelli örgütlere” dönüşümü gerçekleştirmelerinin gerekliliği pek çok teorisyen tarafından kabul edilmektedir. Bu alanda çalışan Stata (1989), Senge (1996), Nonaka (1991), ve De Geus (1998)’a göre çevredeki değişimlerle başa çıkabilmenin, uzun ömürlü ve rekabetçi olabilmenin yolu “öğrenmekten” geçmektedir (Özer, 2001; s 67) Öğrenme ise içsel ve dışsal bilgileri ürünlere ve süreçlere değer katacak şekilde kullanmaya işaret etmektedir. Burada bilginin rekabet avantajına yol açacak bir nitelikte olması gereklidir. Bollenger ve Smith’e (2001)göre işletmenin sahip olduğu bilginin rekabet avantajı yaratabilmesi için dört temel özelliği bünyesinde barındırmalıdır; değerli olma, az bulunma, taklit edilemez(orijinal) olma, ikame edilemez olma (Bollenger, Smith, 2001; 8) .

İşletmenin sahip olduğu bilgi, eğer değer yaratan işlere ve süreçlere başarıyla uygulanabiliyor ve varolan iş fırsatlarından yararlanmada kullanılabiliyor ise değerli olma özelliğini taşımaktadır. Az bulunma özelliği ise sektörde yer alan her işletmenin kolayca ulaşamayacağı bir durumu ifade etmektedir. Rakip işletmeler, sürekli olarak lider konumunda olan işletmeye göre performanslarını ayarlamakta ve kıyaslamakta

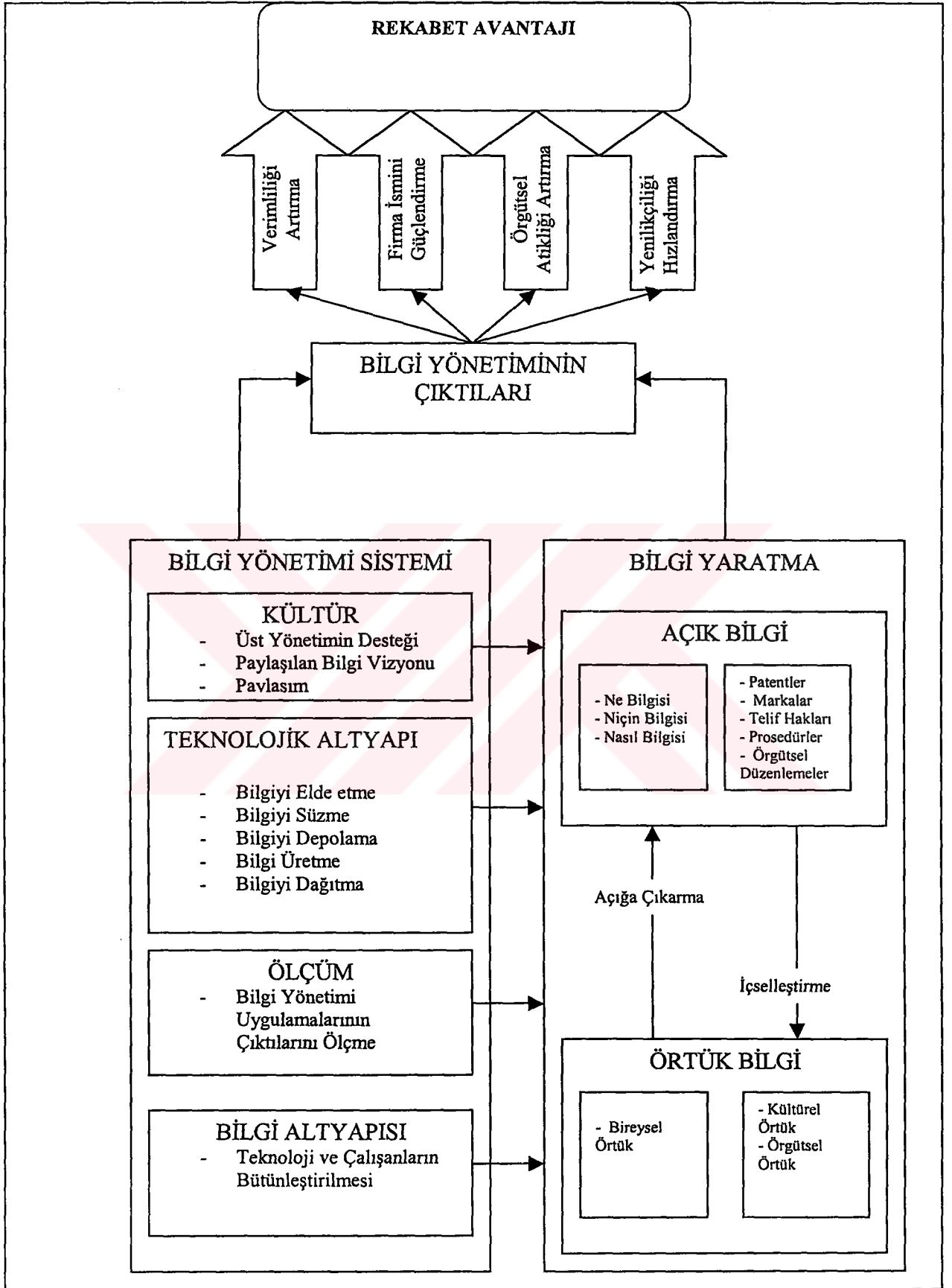
olduklarından bilginin taklit edilemez olması da önemlidir. Ancak bilginin taklit edilememesi için başvuru patent hakları ile koruma sağlama yöntemi tam anlamıyla başarılı olmakta eksik kalmaktadır. Çünkü patent hakları büyük oranda açık bilgi ile ilgilidir. Açık bilgilerin taklit edilmesinin kolay olmasına rağmen örtük bilginin taklit edilmesi oldukça zordur. 1980 yılında Amerika hükümetince Japon araba üreticilerinin rekabet avantajlarını belirlemeye yönelik olarak yapılan araştırmada, Japon araba üreticilerinin araba başına ortalama 2.200 dolarlık bir maliyet avantajlarına sahip oldukları ve bu avantajın başlıca nedenlerinin de daha iyi stok kontrolü, daha etkili personel yönetimi ve kalite kontrolü olduğu görülmüştür (Krogh, Ichijo ve Nonaka, 2001; 93-94). Amerikan otomobil üreticileri bu tespitler karşısında rekabet avantajlarının kaynağında yer alan bilgiyi taklit etmeye çalışmalarına karşın bunu başaramamışlardır. Çünkü bu bilgiler büyük oranda gizli bilgilere dayanmakta ve süreçlerde yer alan işleri yapma biçimlerine yerleşmiş durumdadır.

Yukarıda açıklanan “değer yaratan” bilgiyi ortaya çıkaran ise bilgi yönetimidir. Bilgi yönetimi bir bütün olarak teknolojileri, kültürü, örtük ve açık bilgi paylaşım faaliyetlerini kapsamaktadır. Bilgi yönetimi uygulamaları sayesinde bir örgüt içerisinde bir çok örgütsel araç kullanılmakta ve bir çok örgütsel düzenleme geliştirilmektedir. Bu araç ve düzenlemeler paylaşımcı bir kültürün oluşumunu desteklemekte ve rekabet avantajına önemli katkılar yapmaktadır. Holsapple&Singh çalışmalarında, bilgi yönetimi faaliyetlerinin rekabet çabalarına etkisi dört başlık altında toplamıştır (Holsapple ve Singh, 2001; 81). Meso ve Smith (2000) ise çalışmalarında örgütsel bilgi altyapısı ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi açıklamışlardır. Aşağıda ise araştırmaya ilişkin model bu çalışmalardaki unsurlardan yararlanılarak geliştirilmiştir.

1. Araştırmanın Modeli

Aşağıda araştırmada esas alınan modele yer verilmiş ve işletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet çabalarına olan katkısı bu model temelinde analiz edilmiştir. Modelde bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet çabalarına ve rekabet avantajı yaratmadaki katkıları verimliliği artırma, firma ismini güçlendirme, örgütsel atikliği artırma ve yenilikçiliği hızlandırma başlıkları altında incelenmiş ve analiz edilmiştir. Ayrıca bu unsurları ortaya çıkaracak olan bilgi yönetimi sistemi ve örgütsel öğrenme yaklaşımı da modelde yer almaktadır.

Şekil 40 : Bilgi Yönetimi ve Rekabet Avantajına Katkılarına İlişkin Model



Modelde bilgi yönetimi sistemine ve bilgi yaratma faaliyetlerine yer verilmiş ve bu iki başlık altındaki faktörlerin etkileşiminden ortaya çıkan çıktılar dört kavram temelinde incelenmiştir. Bu çıktılar ise işletmenin rekabet avantajını oluşturan faktörleri yansıtmaktadır.

Bilgi yönetimi sistemi, önceki bölümlerden ve literatürden yola çıkılarak dört temel faktör üzerine konumlandırılmıştır. Bu faktörler bir bilgi yönetimi sisteminin etkin çalışmasını sağlayan faktörlerdir. Bunlar teknoloji, kültür, bilgi altyapısı ve ölçümdür. Bu faktörlerin hepsi bilgi yaratma faaliyetlerini etkilemekte ve sonuçlarına katkıda bulunmaktadır.

Modelde asıl önemli unsur ise bilgi yaratma faaliyetleridir. Bilgi yaratma faaliyetleri yada bu faaliyetler neticesinde ortaya çıkan bilgi, bilgi yönetim sisteminin işletmeler açısından çıktılarını işaret etmektedir. Bilgi çalışanlarınca örtük bilgilerin açığa çıkarılması ve açık bilgilerin içselleştirilmesi örgüt içerisinde bilgi yaratılmasını sonuçlandırmaktadır.

Bilgi yönetimi sistemi ile bilgi yaratma faaliyetleri arasındaki etkileşim neticesinde ortaya çıkan çıktılar ise verimliliği artırma, firma ismini güçlendirme, örgütsel atikliği artırma ve yenilikçiliği hızlandırma çabalarına katkıda bulunmaktadır. Bu dört unsurun ortaya çıkardığı durum ise rekabet avantajıdır. Aşağıda rekabet avantajının oluşmasına yol açan bu unsurlar bilgi yönetimi uygulamaları temelinde değerlendirilecektir.

2. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Rekabet Avantajına Katkıları

Bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına katkıları aşağıdaki başlıklar temelinde açıklanmıştır. Bu başlıkların ise alt unsurları bulunmaktadır. Bunları sıralayacak olursak;

- Verimliliği Artırma (maliyet avantajı, hız)
- Firma ismini Güçlendirme (yüksek kalite, temel yetenek, marka farklılaştırması)
- Örgütsel Atikliği Artırma (yüksek esneklik, hızlı cevap verebilme, değişim yeterliliği)
- Yenilikçiliği Hızlandırma (yeni bilgi ürünleri, süreçleri)

a) Verimliliği Artırma

Klasik işletme teorisine göre verimlilik işletmenin sadece içsel olarak değerlendirildiği ve çevredeki unsurların ve aktörlerin dikkate alınmadığı bir kavrama karşılık gelmektedir. Bu yaklaşım çerçevesinde verimlilik üretimden elde edilen çıktıların girdilere oranını temsil etmektedir (Mucuk, 2001: 208). Daha çok üretim işletmelerine uyan bu yaklaşım günümüzün hizmet-yoğun ekonomik çevresini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. 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 şekillendiği iş süreçlerinden elde edilebilecek tasarruflar, işletmenin maliyet avantajına yol açacak, maliyet avantajı da işletmenin rekabet çabalarına etkide bulunacaktır.

Ayrıca Holsapple ve Singh (2001) çalışmalarında maliyet avantajıyla birlikte hızın da verimliliğin bir faktörü olduğunu vurgulamışlardır. Örgüt içerisinde süreçlerin daha hızlı işlemesi sayesinde, işletmenin üretim kapasitesi artabilecektir. Teknoloji örgüt içerisinde süreçlerin hızlandırılmasına yardımcı olmaktadır. Elektronik haberleşme aracı olan elektronik postaların özellikle haberleşme süreçlerini hızlandırdığı bilinmektedir.

Bilgi yönetimi uygulamaları işletmelerde maliyet avantajı sağlama yolunda etkin bir yöntemdir. Özellikle bilgi yönetimi uygulamaları doğası itibarıyla kağıtsız ofisleri gerektirdiğinden, işletmenin kırtasiye masrafları önemli miktarlarda düşmektedir. Ayrıca bilgi yönetimi neticesinde ortaya çıkan süreçlere değer katacak bilgiler sayesinde örgütsel düzenlemeler yapılmakta ve bu düzenlemeler önemli maliyet düşüşlerine yol açabilmektedir.

Bilgi yönetimi uygulamaları aynı zamanda süreçlerin hızlanmasına yardımcı olmaktadır. Bilgi yönetimi sistemi sayesinde işletme içi haberleşme ve bilgi paylaşma süreçleri önemli ölçüde azalmaktadır. İşletmenin klasik dosyalama istemiyle çalıştığı varsayıldığında, her bir çalışan işletmenin raporlarına ulaşmak için belirli arşivlere ulaşmaya çalışacak ve zaman kaybı yaşayacaktır. Bilgi yönetimi sistemi sayesinde tüm

çalışanlar eş zamanlı olarak kendi kişisel bilgisayarlarından işletmeyle ilgili tüm bilgi ve belgelere ulaşabilmektedir.

b) 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 güç ise genellikle temel yeteneklere dayalı olarak gelişmektedir.

Bilgi yönetimi literatüründe yer alan bir çok çalışmada bilgi yönetimi uygulamalarının temel yetenekleri güçlendirme stratejisine yardımcı olduğu, temel yeteneğe odaklanmanın da rekabet avantajına sebep olacağı yer almaktadır (Lubit, 2001; 167). Temel yeteneklere odaklanma başlı başına bir rekabet stratejisi alınabileceği gibi bilgi yönetimi ile ilişkilendirildiğinde daha anlamlı bir tabloyla karşılaşmak mümkündür. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde temel yeteneklerin rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanabilmesi, temel yeteneklerin bilgi yönetimi temelinde yeniden düşünülmesini gerektirmektedir.

Bir önceki bölümde de değinildiği gibi işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerin ve stratejik üstünlüklerin rakipler tarafından kopyalanamaması, bu temel yetenek ve stratejik üstünlüklerin örtük bilgilerden kaynaklanmasına veya açık bilgilerin çok iyi muhafazasına dayanmaktadır.

İşletmenin yüksek kaliteli mal ve hizmet üretmesi de firma isminin güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Pazarda kaliteli ürünlerle yer alan işletme bu yolla rekabet avantajı kazanabilecektir.

c) Örgütsel Atıklığı Artırma

Örgütsel atıklık, işletmenin pazarda meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde tepki vermesi ve çevrenin öngörülemeyen tehditleri ile açıklanan beklenmeyen değişimlere esnek bir şekilde uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir (Naktiyok, ve İşcan, 2004; 84; Guillermo, 1999; 16). Diğer bir tanıma göre örgütsel atıklık, hızla değişen çevrede bilginin etkin kullanımıyla başarılı olmaktır (Anderson, 2001). Dolayısıyla örgütsel atıklığa ulaşmanın araçlarından biri bilgi yönetimidir.

Örgütsel atiklik, örgütün çevresindeki değişimin önemini ortaya koymaktadır. Sektörde meydana gelen değişiklikler, pazardaki yenilikler, müşterilerin yeni talep ve beklentilerindeki değişim gibi unsurların işletme tarafından hızlı bir şekilde tespit edilmesi ve işletmenin bu gelişmelere uyum sağlayabilme becerisi “atiklik”le ilgilidir. Bunu sağlamak için işletme bilgi kaynaklarını iyi organize etmeli ve stratejik yönetim çabalarını destekleyecek şekilde kullanılmalıdır. Genellikle örgütlerin bilgi varlıklarının çok az bir kısmını yapılandırdığı ve amaçlara ulaşma yolunda kullandığı bilinmektedir. Bilgi varlıklarının sınıflandırılması ve amaçlarla bütünleştirilmesi örgütsel atikliğin başarılmasını destekleyecektir.³ Dolayısıyla bilgi yönetimi atik bir örgüt olma becerisini destekleyecek bir sistemdir (Dove, 1999; 18)

Günümüzde örgütlerin atikliğini 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 mekandan bağımsız olarak faaliyetlerini sürdürebilmektedir.

Ayrıca 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. Çalışanlar hızlı ve eşzamanlı olarak sektördeki ve ulusal/uluslar arası çevredeki gelişmeleri takip ederek, bu gelişmelere karşı daha hızlı önlem alabilmektedir.

d) Yenilikçiliği Hızlandırma

Örgütlerin bilginin önemine odaklanmaları ve bilginin örgütlerin rekabetçi olmalarına olanak sağlayan bir rolünün varlığı yeni tartışılan konular değildir. Nonaka (1994) ve meslektaşları bilgi yaratma aktivitelerinin nasıl yenilikle sonuçlanabileceğine ve küresel bir rekabetin yaşandığı iş çevresinde örgütlerin nasıl rekabetçi ürünler ve hizmetler geliştirebileceklerine ilişkin teoriler ortaya koymuşlardır (Goh 2002; 23).

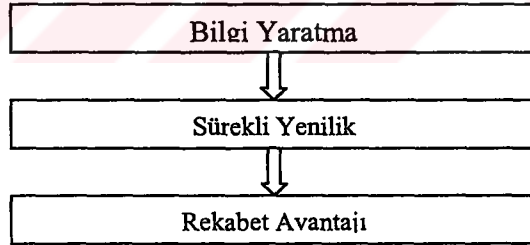
³www.robbsingioia.com/.../library/whitepapers/KnowledgeMgmt.pdf&title=Building%20a%20Knowledge%20Culture

Davenport (1996), Earl ve Scott (1999), Glasser (1998), Nonaka (1991) ve Quinn'in (1996) çalışmalarında, bilgi yönetiminin örgütsel öğrenme süreci içerisinde yenilikçiliği beslemek için sürdürülen faaliyetlerden oluştuğunu ifade etmişlerdir (Meso vd., 2002; 63). Burada bilgi yönetimi sürecinin çıktısının yenilikçilik olduğu öne çıkmaktadır. Gerçektende örgütlerin bilgi yönetimi çabalarının temelinde entelektüel sermayelerinden en etkin şekilde yararlanma istekleri olduğu aşikardır.

Bazı araştırmalara göre (Harari, 1994; Nonaka, 1994; West, 1992), örgütler günümüzün hızlı değişen çevresinde hayatını sürdürmek ve yatırım yapıp rekabet ettiği pazarlarda yenilik yapmak için insan sermayesinin bilgisini geliştirmekte ve teşvik etmektedir. Dolayısıyla bilgi ve bilgi işçileri üzerine yapılacak yatırım uygulanacak stratejilerde başarıya yol açacaktır. Ancak bu, bilgi işçilerinin yenilikçi eforlarının ve bilgi seviyelerinin desteklenmesiyle olanaklıdır.

İşletmeler yenilik stratejisine yaptıkları yatırımları, kısa dönemde kar sağlayıcı değil uzun dönemli rekabet avantajı sağlayıcı yatırımlar olarak görmeleri gerekmektedir. Çünkü yenilik çabaları doğrultusunda ortaya çıkan çalışmaların çok azı realize edilebilmektedir.

Şekil 41 : Bilginin Yenilikçilik Ve Rekabet Avantajı Üzerinde Etkisi



Kaynak : Nonaka ve Takeuchi, 1995; 6

Şekil 41'de gösterildiği gibi yenilikçilik ve rekabetçilik bilgi yönetiminin bir fonksiyonu olarak kabul edilebilir. Ancak bunu ortaya çıkarabilmek bilgi yönetiminin stratejik bir araç olduğu kabul edecek yöneticilerin varlığına bağlıdır. Çünkü entelektüel sermayenin yenilikçilik ve yaratıcılık özelliklerini ortaya çıkarmak bu alanda 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 teşviki gereklidir. Bu sayede bilgi işçilerinin yenilik süreçlerine ve çabalarına katılımı sağlanacaktır.

Yenilik stratejisinin gerçekleşmesi büyük ölçüde bilgi işçilerine bağlıdır. Yöneticiler tarafından bilginin stratejik bir araç olarak benimsenmesi uzun dönemde rekabet avantajını beraberinde getirecektir (Krough vd, 2002; 87)



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ REKABET AVANTAJINA KATKILARINA İLİŞKİN ARAŞTIRMA : SIEMENS BUSINESS SERVICES (SBS) TÜRKİYE ÖRNEĞİ

I. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Son yıllarda işletmelerin çevresinde yaşanan değişim, işletmelerin içsel yapılarına da yansımıştır. Geçmişte yönetsel kararlarla belirlenebileceği düşünülen içsel süreçler, çevredeki karmaşıklığa paralel olarak kolayca belirlenemez hale gelmiştir. İşletmenin iç çevresi üzerindeki “tam kontrolünü” vurgulayan paradigma, yerini “işletmenin içsel ve dışsal çevre üzerindeki belirleyici etkisinin azalıp, etkileşiminin arttığı” yeni paradigmaya bırakmıştır. Bu çerçevede, işletmelerin çevresinde yer alan karmaşık ve dinamik yapının, işletmelerin iç çevresinde de benzer yapıyı ortaya çıkardığı söylenebilir. Bu yapı içerisinde örgütler mekanik birer tasarım olmaktan çıkmışlardır.

Böyle bir yapı içerisinde gelişen örgütsel sistemlerden biri de bilgi yönetimi uygulamalarıdır. Örgütlerde bilgiye ilişkin süreçlerin ve faaliyetlerin açıkça ölçülmesi ve kontrol edilmesi güçtür. Bilgi süreçlerinin, insanların beyinlerini de kapsayacak şekilde yapılması ve bağlama göre kendiliğinden gelişen bir yapıda ortaya çıkması bu süreçler için genel-geçer bir model oluşturmayı engellemektedir. Çünkü her örgütte bilginin ortaya çıkışını, yaratılmasını, paylaşılmasını etkileyen değişkenler farklı olabilmektedir. Bundan dolayı araştırmada, “bir çok işletmeyi kapsayacak ve bu işletmelerin tamamı için geçerli olacak sonuçlara ulaşmayı hedefleyen bir yöntem yerine, sadece bir işletmedeki bilgi yönetimi uygulamalarını ve bu uygulamaların rekabet çabalarına katkısını detaylı bir şekilde ortaya koyma”yı amaçlayan nitel bir yaklaşım benimsenmiştir. Günümüzün çevresel ve örgütsel koşullarına bağlı olarak araştırmada benimsenen nitel araştırma yönteminin yönetim ve örgüt teorisindeki tartışmaları aşağıda yer almaktadır.

Yönetim ve örgüt üzerine yapılan araştırmaların, bilim felsefesinde meydana gelen gelişmelere paralel olarak çeşitlilik gösterdiği ve bu çerçevede farklı yöntemlerin kullanıldığı bilinmektedir. Pozitivizmin gölgesinde beliren örgüt teorisi uzunca bir dönem için, belirli varsayımlardan yola çıkan ve kesin ölçümler yapabilmeyi hedefleyen araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bir alan olmuştur. Laplace'nin determinizmindeki “önceden bilinebilirlik” ve “hesaplanabilirlik” vurguları temelinde sürdürülen örgüt araştırmalarının temelindeki konular ise; geleceğe ilişkin “gerçeğe yakın” kestirimler ve örgüt içerisindeki farklı değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini tam olarak ölçmedir. Mekanikçi felsefe olarak da adlandırılan bu felsefe örgütleri “ basit mekanik bir kurgu” olarak anlamlandırmıştır. Bu felsefede evrendeki tüm ilişkileri doğrusal olarak açıklamaya çalışmaktadır. Aslında doğrusal modeller birer “idealleştirme” arzusu sonucu ortaya çıkmışlardır. Ancak doğrusal ilişkiler, mekanik tasarımı olan makineler için geçerli olabilmektedir. Buna karşın arabanızı sürerken gaz pedalına yaptığınız basınçla hız arasındaki ilişki bile çeşitli koşullara (yolun fiziksel özellikleri, rüzgarın hızı vs) göre değişebilmektedir.

Newton fiziğinin temelinde şekillenen pozitivizme karşı beliren ve yönetim araştırmalarında yeni bir yol sunun kuantum fiziği ise evrene ilişkin tanımlamasında rastlantıya büyük bir pay ayırmıştır ve önceden belirlenebilirlik kavramını tartışmaya açmıştır. Bu dönemde bir çok ünlü fizikçi (Max Planck, Albert Einstein, Niels Bohr, Louis De Broglie, Max Born, Werner Heisenberg, Erwin Schrodinger) kuantum fiziğinin gelişmesine katkıda bulunmuştur (Ruelle, 2001; 90) Statik ve işleyiş kurallarının belirli olduğu sistemler için mekanik felsefe iyi bir bakış açısıdır. Ancak günümüzün dinamik ve işleyiş kurallarının belirsiz olduğu iş çevresinde örgütleri anlamak için mekanik felsefe ve buna bağlı olarak klasik sosyal bilimin araştırma yöntemleri yetersiz kalmaktadır (Koçel, 20003; 67).

Statik ve işleyiş kurallarının belirli olduğu sistemler için mekanik felsefe iyi bir bakış açısıdır. Ancak günümüzün dinamik ve işleyiş kurallarının belirsiz olduğu iş çevresinde örgütleri anlamak için mekanik felsefe ve buna bağlı olarak klasik sosyal bilim araştırma yöntemleri yetersiz kalmaktadır (Koçel, 20003; 67). Bu dinamik yapının kaos teorisi temelinde analiz edilmesi daha etkin sonuçlara ulaşılabilmesini sağlayacaktır. Örgüt ve yönetim teorisinde yapılan araştırmalarda kaos teorisi temelindeki bakış açısı üzerine bir çok makale yazılmıştır. Bunlardan bazıları; Stacey

(1992), Merry (1995), Lefebure ve letiche (1999), Gharajedaghi (1999), Pascale, Millemann ve Gioja(2000), ve Singh ve Singh(2002)'dir.

Kaos teorisi örgüt araştırmalarında bir gözlük olarak kullanıldığında; örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri nicel, genellenebilir ve kesin bir şekilde ölçmek yerine, farklı değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve nitelikleri ayrıntılı olarak belirlenebilmektedir. Singh ve Singh (2002)'in çalışmalarında, kaos teorisiyle desteklenen bir yönetim felsefesinde, örgüt teorisinin güncel konuları/sorunları olan yaratıcılık teorisi, yenilikçilik, değişim yönetimi, dışsal sistemlerle ilişkiler, örgütsel liderlik, güç ve politika gibi unsurların daha kolay anlaşılabilceği vurgulanmaktadır. Yine Koçel (2003), yönetim araştırmalarında 1990'lı yıllardan itibaren kaos ve karmaşıklık paradigmasının ortaya çıktığını ve bu paradigmanın işletme yönetimine yeni bir bakış açısı getirdiğini vurgulamaktadır. Çalışmanın konusu olan "Bilgi Yönetimi" kavramı barındırdığı unsurlar ve işleyişi itibariyle daha çok bilişsel ve soyut faktörlere dayanmakta ve her örgüt için uygulanabilir genel bir model yerine, genel bir takım ilkeler temelinde örgütsel bağlama göre şekillenmesi gereken bir bilgi yönetim sistemine işaret etmektedir.

Kaos teorisinin en önemli mesajlarından birisi "başlangıç koşullarına aşırı bağlılık"tır. Bu bakış açısına göre "hangi etkenin örgütsel değişkenleri hangi ölçüde etkilediği" kesin olarak belirlenememektedir. Bunun yerine örgütlere bakışta farklı bir gözlük takılarak, kaotik ve karmaşık bir sistem içerisinde örgütlerin eylem ve davranışlarına bir bütün olarak bakılmaktadır. Bu bakış açısı esas itibariyle çevreyle uyumun da en iyi açıklanabileceği bir bakış açısı olarak görünmektedir. Bilgi yönetiminin dinamik iş çevresinde ortaya çıktığı göz önüne alındığında, karmaşıklık ve kaos yaklaşımına daha uygun olan nitel araştırma yöntemi kullanmanın araştırmaı daha doyurucu hale getireceği düşünölmüştür.

Küresel anlamda, günümüzde yönetim araştırmalarında kuantum fiziği temelinde (Allee, 1999; 124) gelişen nitel araştırma yöntemlerinin yaygınlaşmasına karşın, ölkemizdeki örgüt ve yönetim araştırmaların bir çoğunun hala pozitivist akıma bağlı olan "nicel ölçüm"lere dayalı olduğu söylenebilir (Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2003; 415). Karmaşıklık ve kaosun geçeri olduğu günümüz iş çevresinde, örgüt ve yönetim araştırmalarının güncel konularının, klasik bilimin temel ilkeleri olan

“hesaplanabilirlik” ve “önceden belirlenebilirlik” kavramlarıyla ilişkilendirmesinin zorluğu, araştırma sürecinde de ortaya çıkmıştır. Günümüzde rekabet avantajını yada diğer örgütsel çıktıları tek bir unsura dayandırmak mümkün görünmemektedir. Üçüncü bölümde de geniş bir şekilde izah edildiği üzere; günümüzde işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri iş çevresi “dinamik denge” koşullarını bünyesinde barındırmaktadır.

Yukarıdaki sebeplerin yanı sıra, Türkiye’de genel anlamda yönetim yazınında daha çok “yol gösterici” ve “iyi yönetimin ilkeleri”ni aktarmayı amaçlayan bir anlayışın egemen olması(Üsdiken ve Pasadeos, 1991; 89) ve ulusal bağlamda yeni yönetim uygulamalarının nasıl yapılandırıldığına ilişkin analitik örneklerin yokluğu, bu alanda bütünleştirici bir yaklaşıma olan ihtiyacı sergilemektedir. Dolayısıyla yönetim yazınındaki çalışmaların “hem teoriyi aktarabilmesi” hem de “örneklerle analitik bir çerçeve sunabilmesi” önem kazanmaktadır.

Dolayısıyla araştırmada, hem Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin bilgi yönetimi uygulamalarına bir yön çizebilmek, hem de Türkiye’de bilgi yönetimi uygulamalarına sahip bir işletmenin bu konudaki uygulamalarını detaylı olarak aktarmak adına bütüncül yaklaşım benimsenmiştir.

Yukarıda açıklanan koşulların temel alınarak planlamasının yapıldığı, “İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları : Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği” isimli bu çalışmada, yine bahsedilen gelişmelere uygun düşeceği konusunda geliştirilen ortak kanaat sonucunda nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yöntemi kullanılmış ve örnek olaya ilişkin verilerin toplanmasında “yarı yapılandırılmış görüşme, belge incelemesi, içerik analizi ve gözlem” yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu konuda daha detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Örnek olay incelemesinin geçerliliğinin artırılması kullanılan veri toplama yöntemlerinin çeşitlendirilmesine bağlıdır. Araştırmanın geçerliliğini artırmak için birden fazla veri toplama yöntemi uygulanmış, yarı yapılandırılmış görüşmelerin yanı sıra, belge incelemesi, içerik analizi ve gözlem yöntemleri de kullanılmıştır.

A. ARAŞTIRMANIN AMACI

“İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Çabalarına Katkıları: Siemens Business Services(SBS) Örneği” isimli çalışma içerisinde gerçekleştirilen araştırmanın amacı iki temel maddede özetlenebilir;

- SBS Türkiye’de bilgi yönetimi sisteminin tasarlanmasını ve bilgi yönetimi uygulamalarını, çevresel ve örgütsel bağlamı dikkate alarak incelemek,
- SBS Türkiye’deki bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına katkılarını analiz etmektir.

Dolayısıyla araştırmada, işletmenin belirli bir ana ait bilgi yönetimi uygulamaları resmine ulaşmak değil, işletmede bilgi yönetimi uygulamalarının ortaya çıkışı, gelişimi ve sürdürülmesi sürecini, örgütsel ve çevresel bağlamı da dikkate alarak detaylı olarak incelemek amaçlanmıştır.

B. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın kapsamı belirlenirken bilişim sektörü tercih edilmiş ve bu sektörde yer alan ve bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olduğu hakkında bilgi edinilen işletmelerle irtibata geçilmiştir. Bu çerçevede birkaç firmayla görüşme yapılmış, bu firmalardan bir kaçı “örnek olay çalışması için gerekli olan görüşmelere zaman ayıramayacağı”, bir kaçı “bilgi yönetimi uygulamalarının olmadığı”ni belirtmiş, ayrıca bir işletmeyle yapılan “yarı yapılandırılmış görüşme”de de, işletmenin bilgi yönetimi uygulamalarında yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Daha sonra SBS Türkiye yöneticileriyle yapılan görüşmelerle, işletmenin bilgi yönetimi uygulamaları konusunda yeterli düzeyde olup “araştırma çerçevesine uygun bir örgüt” olduğu kanısına varılarak bu işletmeden veri elde etme yoluna gidilmiştir.

Araştırmada bilişim sektörünün tercih edilmesinde ihtiyari bir seçim kullanılmıştır. Bunun sebebi ise bilişim sektörünün taşıdığı bazı niteliklerdir. “Durgun dengeli iş çevresi”nden “dinamik dengenin hakim olduğu iş çevresi”ne yaşanan dönüşüm belirli sektörleri çok daha fazla etkilemiştir. Özellikle örgüt ve teknoloji arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmalarda (Woodward, Araştırması, Aston Grubu Araştırması, Tavistock Enstitüsü Çalışmaları, James Thompson’ın Temel Teknolojiler Sınıflaması, Charles Perrow’un Rutin/Rutin Olmayan İş Sınıflaması) konu olan sektörler, çevrelerindeki değişimin niteliğine göre kendi içlerinde değerlendirilebilir

(Koçel, 2003; 274-286). Çevrenin hızlı değiştiği sektörler, çevredeki değişimin hızlı olmadığı yada az olduğu sektörlerle oranla daha çok enformasyon akışına ihtiyaç duymaktadırlar. Sektörde ortaya çıkan bir yenilik, işletmenin sahip olduğu tüm üretim teknolojilerini ve sonuç olarak da ürünlerini ortadan kaldırmakta yada katma değerini azaltabilmektedir.

Bu noktadan hareketle araştırma sürecinde “dinamik denge” koşulları altında, değişimin diğer sektörlerle göre en hızlı olduğu bilinen “bilişim sektörü”ne odaklanılmış ve bu sektörde yer alan ve lider işletmelerden biri olan “Siemens Business Services (SBS) Türkiye” firması örnek olay incelemesi olarak incelenmiştir.

Bilişim sektöründe yer alan firmalardan oluşan bir ana kütle belirlenmesi ve bu firmalara anket uygulaması yerine bir tek firmanın seçilmiş olması, metodoloji kısmında değinildiği gibi “rekabet avantajı” gibi bir örgütsel çıktının bir tek değişkenle ilişkilendirmenin zorluğundan ve anket yöntemiyle “bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin süreçlere ilişkin veriler”e ulaşabilmesindeki kuşkulardan kaynaklanmıştır. Yoğun bilişsel faaliyetlerin kullanıldığı “bilgi yönetimi süreçlerinin ve rekabet çabalarına katkılarının” esnek olmayan ve sadece araştırmacı kontrolünde belirlenen bir yöntemle ortaya çıkarılmasının zorluğu, yöntemin belirlenmesindeki temel noktayı oluşturmaktadır. Ayrıca daha önce bahsedilen “bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin bilginin örgütsel bağlamda yeniden üretildiği” varsayımından hareketle, “her bir örgütte bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin ortaya çıkan farklı yaklaşım ve uygulamaları gözden kaçırmama isteği” de örnek olay incelemesi yöntemi benimsenmesinde etkili olmuştur.

C. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden “örnek olay çalışması” kullanılmıştır. Örnek olay çalışmasına olan ilginin, pozitivist bilimsel yaklaşımın etkisini kaybetmeye başladığı 1980’lerden itibaren artış gösterdiği görülmektedir. Örnek olay yöntemi örgüt ve yönetim araştırmalarında da sıkça kullanılmaktadır (Yin, 1994; 5). Örnek olay çalışması güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve bağlam arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belli olmadığı, birden fazla veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan görgül araştırma yöntemlerinden biridir (Yıldırım ve Şimşek, 2000; 190). Örnek olay incelemesinde, bir yada daha fazla

örgüt hakkında belirli bir süre boyunca, sistematik araştırmaların yürütülmesi ve analiz edilmesi yöntemin temelini teşkil etmektedir (Altunışık vd, 2002; 206).

Örnek olay yönteminde birkaç veri kaynağından bahsetmek mümkündür. Bunlar dokümanlar, arşiv kayıtları, görüşmeler, gözlem, katımlı gözlem ve fiziksel araçlardır. Dokümanlar örgüte ait kayıt altına alınmış raporları, duyuruları vb. varlıkları içerir. Arşiv kayıtları ise örgütün geçmişteki faaliyetlerine ilişkin kayıtlarını ifade etmektedir. Örnek olay yönteminin en önemli kaynaklarından biri olan görüşme, açık-uçlu ve odaklı görüşme şeklinde gerçekleştirilebilir. Gözlem araştırmacının pasif olarak araştırmaya ilişkin unsurları gözlemesi, katımlı gözlem ise süreçlere dahil olarak, aktif bir şekilde yapılan gözlemdir. Son olarak fiziksel araçlar ise örnek olay yöntemlerinde çok kullanılmayan ancak bazı durumlarda önemli bir veri toplama aracı olabilen bir kaynaktır. Fiziksel araçlar incelenerek araştırmacının amacı doğrultusunda verilere ulaşılmaya çalışılır (Yin, 1994, 80-90).

Bilgi yönetimi literatüründe yer alan bir çok çalışmada da örnek olay yönteminin kullandığı görülmektedir. Charles (1999) Hewlett-Packard'daki, McCampbell ve arkadaşları (1999) Microsoft, Teltech, Ernst&Young ve HP'deki bilgi yönetimi uygulamalarını, Brand (1998) 3M'de yürütülen bilgi yönetimi faaliyetlerini, Joia (2002) Breziya'da öğretmenlerin gelişiminde kullanılan bilgi yönetimi uygulamalarını örnek olay yönteminden yararlanarak ortaya koymuştur.

Araştırmada örnek olay çalışmasının benimsenmesinde, "SBS Türkiye'de bilgi yönetimi uygulamalarını, bağlamı dikkate alarak incelemeye çalışma" ve "rekabet avantajının kaynaklarını sınırlı sayıda değişkene bağlamaktan kaçınma" konusundaki eğilim etkili olmuştur. Çünkü bilgi yönetimi felsefesi ve uygulamaları geniş bir yelpazeyi temsil etmekte ve birkaç faktöre indirgemek mümkün olmamaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarının SBS Türkiye'de "nasıl" tasarlandığını ve rekabet çabalarına "nasıl" katkı sağladığını ortaya çıkarmak için örnek olay yönteminden yararlanılmıştır. Çünkü örnek olay yöntemi "nasıl" ve "niçin" sorularına tatmin edici cevabın alınabileceği bir yöntemdir. Anket yönteminin "olgu" üzerine odaklanması ve "olgunun ortaya çıktığı bağlamı ölçmedeki yetersizliği" bu yöntemin kullanılmaması yönündeki tercihi desteklemiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2000; 190-191).

Bu çerçevede “İşletmelerde Bilgi Yönetimi Uygulamaları ve Rekabet Avantajına Katkıları : Siemens Business Services (SBS) Türkiye Örneği ” isimli bu araştırmada, bilişim sektöründe faaliyet gösteren Siemens Business Services (SBS) Türkiye firmasından bir dizi yönetici ile gerçekleştirilen “yarı yapılandırılmış görüşme”lerden bulgular elde edilmiş ve bu bulgular gözlemlerle desteklenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler Siemens ve Siemens Business Services bünyesindeki 5 yöneticiyle 2004 Haziran ayı içerisinde farklı zamanlarda gerçekleştirilmiş ve 9 saat sürmüştür. Bunun yanında işletme içerisinde bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin kullanılan dokümanlar ve SBS Türkiye’nin internet sayfasında yer alan bilgiler belge incelemesi ve içerik analiziyle yorumlanarak bulgulara dahil edilmiştir.

II. SIEMENS BUSINESS SERVICES (SBS) TÜRKİYE HAKKINDA BİLGİLER

A. SEKTÖR HAKKINDA BİLGİLER

SBS Türkiye’nin faaliyetlerini sürdürdüğü bilişim sektörü dünyada ve Türkiye’de hızla gelişen temel sektörlerden biridir. Bilişim sektörü, ürünlerin çok hızlı geliştiği ve aynı hızla pazardan kalktığı bir sektördür. Bunun nedeni ise son yıllarda teknolojiye meydana gelen hızlı gelişim ve değişimdir. Teknolojik ürünler çok kısa sürede alternatif ve daha gelişmiş ürünlerin pazara girmesiyle “demode” olmakta ve pazardan çekilmek zorunda kalmaktadır. Böyle bir yapıda rekabet edebilme ise yenilikçiliği sürekli kılmaya bağlıdır.

Günümüzde rekabetin arttığı iş çevresinde, işletmelerin faaliyetlerini destekleyici sektörlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bilişim sektörü donanım ve yazılım üretimi/satışı yapan firmaların yanında, bu donanım ve yazılıma uzmanlık ve mühendislik bilgisi ekleyerek proje üreten firmaları da kapsamaktadır. Araştırmada incelenen SBS Türkiye, kendisini “outsourcing hizmeti sunan bir işletme” olarak tanımlamaktadır.

İşletmelerin kendi temel yeteneklerine odaklanarak süreçlerindeki diğer işleri konusunda uzman işletmelere yaptırması outsourcing uygulamalarını gündeme getirmiştir. Outsourcing, işletmelerin bir ürünün üretimini çeşitli safhalarında birbirini tamamlayıcı şekilde, devamlı işbirliği yapmalarıdır. Bunu ortaya çıkaran unsur ise işletmelerin temel yeteneklerine (core competence) odaklanarak, bunun dışındaki işlerin örgüt dışından başka işletmelere yaptırılmasını eğilimidir (Koçel, 2003; 389). 1990’lı

yıllardan itibaren outsourcing uygulamaları dünyada hızla yayılmaya başlamış ve işletmeler temel yeteneklerine odaklanarak faaliyetlerini sürdürmeye başlamışlardır.

Araştırmada örnek olay olarak incelenen SBS Türkiye'nin faaliyetlerini sürdürdüğü sektör, bilişim ve iletişim teknolojilerinin işletmelere katma değer sağlayacak şekilde uyarlayan işletmelerden oluşmaktadır. Bunun dışında bilişim ve iletişim teknolojileriyle ilgili danışmanlık ve eğitimleri de veren SBS Türkiye'nin sektörde geniş ürün yelpazesi ile yer aldığı görülmektedir.

Küresel açıdan sektörde oldukça yoğun bir rekabet yaşanmakta ve Siemens Business Services (SBS) 44 ülkede rekabet çabalarını sürdürmektedir. Bir çok ulusal ve uluslar arası işletme sektörde faaliyet göstermekte ve rekabet gün geçtikçe yoğunlaşmaktadır. SBS küresel bir işletme olarak sektörde yer almakta ve Türkiye'deki faaliyetlerini SBS Türkiye olarak sürdürmektedir.

Sektörde özellikle projelere dayalı işler yapıldığından, projelerin zorluğu oranında rekabetin azaldığı bir yapıdan söz edilebilir. Küçük bütçeli projelerde rakip sayısı artarken projelerin bütçesinin büyüklüğü ve zorluğu rakip sayısını azaltmaktadır.

B. İŞLETME HAKKINDA BİLGİLER

Dünya üzerindeki en eski işletmelerden bir olan SIEMENS bir çok ülkede ve bir çok alanda faaliyet gösteren bir 156 yıllık bir işletmedir. Bir çok alt dalda faaliyet gösteren Siemens, yeni yönetim uygulamalarını oldukça yakından takip eden ve süreçlerine aktaran bir işletmedir (Davenport ve Völpe, 2001; 212). Araştırma kapsamında örnek olay olarak incelenen Siemens Business Services (SBS) Türkiye, Siemens bünyesinde yer alan Siemens Business Services'ın ülke birimi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

SBS Türkiye, kendisini bir "outsourcing" şirketi olarak tanımlamakta ve Türkiye'de outsourcing sektöründe yetkin ve ilk işletme olduğunu vurgulamaktadır. Özellikle teknolojiye dayalı işleri "katma değer yaratacak" şekilde işletmelere "dış kaynak" şeklinde sunduğunu vurgulayan SBS Türkiye, faaliyet alanını yalnızca "donanım ve teknoloji tedariki" değil, "teknoloji ve donanımı işletmeye katma değer yaratacak şekilde tasarlamak ve yerleştirmek" olarak görmektedir. Dolayısıyla SBS Türkiye'nin bilişim ve iletişim teknolojileri temelinde, donanım ve yazılıma ilave olarak danışmanlık ve mühendislik hizmeti sunan bir firma olduğu söylenebilir.

İşletmelere, teknolojiye dayalı çözümler sunan SBS Türkiye'nin ürünleri de her bir işletmeye göre değişebilmekte ve ürünler dinamik bir süreç içerisinde ortaya çıktığından sürekli yenilenmektedir. Bu çerçevede içerisinde, günün gelişmelerine göre yenilikçi hizmetler ortaya çıkmakta ve işletmelere sunulmaktadır. İşletme, müşterilerini "stratejik ortakları" olarak gördüğünü vurgulamakta, ve müşterilerine tasarım-kurulum-işletim değer zincirinde kapsamlı hizmetler sunarak müşterinin kendi ana işine odaklanması sağladığına işaret etmektedir. Bu noktada, outsourcing uygulamalarının temelinde yer alan "işletmelerin tedarikçilerini stratejik bir ortak olarak göyerek bu ortaklığı karşılıklı fayda temelinde sürdürmeleri" felsefesinin SBS Türkiye tarafından benimsendiği söylenebilir.

1. Dünyada Siemens Business Services

Siemens Almanya merkezli, küresel pazarda teknoloji üretiminde lider firmalardan biri olarak yer almaktadır. Bir çok alanda faaliyet gösteren Siemens'in grup içerisindeki yapılanmalarından biri de Siemens Business Services'dır. Siemens Business Services (SBS) küresel çapta faaliyet gösteren, elektronik ve mobil iş çözümleri ve hizmetleri sunan bir işletmedir. 44 ülkede 35.000 çalışanı ile faaliyet gösteren Siemens Business Services, 2002-2003 mali yılında 5,2 milyar Euro gelir elde etmiştir.⁴ İşletmenin internet sayfasında yer alan verilere göre 1995 yılında kurulan Siemens Business Services, istikrarlı bir büyüme ile bilişim ve iletişim teknolojilerine dayalı hizmetler pazarında Almanya'nın lider firmaları arasına girmiştir.

2. Türkiye'de Siemens Business Services

Siemens Business Services Türkiye, 1997 yılında Türkiye'de dış kaynak kullanım (outsourcing) pazarının gelişmesine hız kazandıracak bir stratejiyle, Türkiye'nin ilk "outsourcing" şirketi olarak kurulmuştur. Siemens Business Services, ürün ve marka bağımsız olarak danışmanlık, tasarım, kurulum, işletim ve bakım değerler zincirinde hizmet veren bir hizmet işletmesidir.

Bilişim ve iletişim hizmetleri pazarında faaliyet gösteren SBS Türkiye, 13 şehirde, 950 civarında çalışanla faaliyet göstermektedir. İşletme Türkiye'de kapsamlı sistem entegrasyonu projelerini ve önemli "outsourcing" anlaşmalarını yürütmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen bulgulara göre, SBS Türkiye

⁴ www.sbs.com.tr

outsourcing pazarında lider durumdadır. SBS Türkiye'nin, Siemens'den aldığı lojistik ve marka desteğinin SBS Türkiye'nin sektördeki yerinde etkili olduğu söylenebilir.

a. Kuruluş ve Gelişimi

SBS Türkiye, 1997 yılında Siemens bünyesinde kurulmuş ve faaliyete geçmiştir. 2002/2003 döneminde küresel olarak 5,2 milyar dolar cirosu olan SBS'in aynı dönemde Türkiye cirosu 42,2 milyon dolardır. SBS Türkiye'nin yıllar itibariyle cirosu ise 1999'da 111,247, 2000'de 76,490 ve 2001'de 62,268 milyon dolardır. Dünya çapında 44 ülkede faaliyet gösteren ve 35 000 kişi çalıştıran SBS, Türkiye'de 13 ile yayılmış durumdadır ve 950 çalışanı bulunmaktadır

1997 yılından 2000 yılına kadar ciro büyüklüğüne göre sürekli büyüyen işletme, 2000 Kasım ve 2001 Nisan krizlerinin ardından cirosunda önemli kayıplar yaşamıştır.

Tablo 16 : Yıllara Göre Bilişim Sektöründe SBS Türkiye'nin Yeri

Yıl	Ciro (milyon dolar)	Sıralama
1999	111,2	17
2000	76,4	26
2001	62,2	22
2002	74,0	33
2003	42,2	Sıralamaya ulaşamamıştır.
2004	75,0 ⁵	Sıralamaya ulaşamamıştır.

Kaynak: www.interpro.com.tr

b. Faaliyet Alanı

Türkiye'nin özellikle liberalleşme süreciyle başlayan kalkınma hamlesine bağlı olarak özel sektörün gelişim göstermesi, 90'lı yıllara gelindiğinde farklı ve yeni pazarları ortaya çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı küresel pazarda özellikle maliyet, kalite ve hız gibi üç zorlayıcı gücün etkisinde faaliyet gösteren işletmeler verimliliklerini artırmak ve mal/hizmetlerini katma değeri yüksek niteliklere kavuşturmak için teknoloji tabanlı iş geliştirme faaliyetlerine ihtiyaç duymuşlardır.

Bu gereklilikler temelinde faaliyetlerini şekillendiren SBS küresel anlamda işletmelere ve kamu kurumlarına teknoloji tabanlı çözümler sunmaktadır. Buna bağlı olarak SBS Türkiye'nin, Türkiye'deki özel sektörün gelişimine bağlı olarak ortaya

⁵ Yöneticilerin tahminini yansıtmaktadır.

çıkan/çıkabilecek yeni ihtiyaçları karşılamak için teknoloji tabanlı faaliyetlerini sürdürdüğü söylenebilir. İşletme özellikle bilişim ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelere bağlı olarak, katma değer yaratacak uygulamalar tasarlayıp bu hizmetleri işletmelere sunmaktadır. Son yıllarda bankaların ve büyük ölçekli işletmelerin call-center yapılandırmasını üstlenen SBS Türkiye, aynı zamanda işletmelere internet güvenliği hizmetlerini de sunmaktadır. Ürünlerini teknoloji temelinde geliştirdiği projelerle işletmelere sunan SBS Türkiye, ayrıca yetkin olduğu konularla ilgili danışmanlık hizmetleri de vermektedir.

Yukarıdaki veriler doğrultusunda, özellikle bilişim ve iletişim teknolojileri temelinde katma değeri yüksek ürünlerin tasarlanmasına ve pazara sunulmasına dayalı yeniliklerin ortaya çıkışında SBS'in etkin olduğu söylenebilir. Türkiye'nin Avrupa ile bütünleşme çabalarından ve ihracatının önemli bir kısmını Avrupa ülkelerine yapmasından dolayı, işletmelerin verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme çabaları, yeni yönetim tekniklerinin özel sektörde kabul görmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla Türkiye'de teknoloji tabanlı katma değer yaratan hizmetlere ilişkin pazarın geliştiği görülmektedir.

c. SBS Türkiye'nin Vizyonu, Misyonu ve Değerleri

SBS Türkiye vizyonunu açık olarak belirlemiş ve şu şekilde ifade etmiştir:

"Türkiye'nin bilgi toplumu olması ve böylece verimliliğin, üretkenliğin, büyümenin, kısaca refahın artmasını sağlamak, Siemens'in geçmiş 150 yıldaki başarısını önümüzdeki 150 yılda da sürdürebilmesi için gereken sürekli değişimi gerçekleştirmesinde ve servis sektöründe de başarılı olmasında aktif rol oynamak."

Yine SBS Türkiye'nin tanımlanmış misyonu şu şekildedir;

"Bilişim ve iletişim teknolojilerinin sağladığı imkanları kullanarak sağladığımız hizmetlerle müşterilerimiz için değer yaratmak. Bu değeri, mevcut ve olası müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için çözümler üreten yaratıcı ve sorumluluk sahibi personelimiz sayesinde başarmak. Siemens şirketi olarak, vaatlerimizi gerçekleştirmek."

İşletmenin tanımlanmış değerleri ise birkaç maddede sıralanmıştır;

- **Müşteri Kültürü:** Hizmet tutkusuna sahibiz.
- **Rekabetçilik:** Kazanma tutkusuna sahibiz.
- **İşbirliği:** İşbirliği ve ekip çalışması, can damarımızdır.

- **Yaratıcılık:** Yaratıcı çalışanlarımızı ve onların yenilikçi çözümlerini ödüllendirmekteyiz.
- **Vaatler:** Hem iş hedeflerimize, hem de insanlara karşı aktif sorumluluk taşınması gerektiğine inanmaktayız.

SBS Türkiye'nin vizyonu, misyonu ve değerlerine bakıldığında, yeni ekonominin ve yönetim teorisinin güncel varsayımları doğrultusunda işletmenin yapılandırıldığı görülmektedir. İşletmenin vizyonu içerisinde "bilgi toplumu" vurgusu yapılmakta ve Türkiye'nin bu yöndeki çabalarında kendisini destekleyici olarak konumlandırırmaktadır. Misyonda yer alan "değer yaratmak" ise günümüzün rekabet yapısındaki en önemli unsurlardan birini ortaya koymaktadır. Ayrıca SBS Türkiye, çalışanlarını "yaratıcılık" faaliyetlerinin temel girdisi olarak kabul etmekte ve onlara tanımlanmış ve açıklanmış misyonunda "değer" atfetmiştir. Bu yönüyle bilgi çalışanlarının önem kazandığı bir örgüt kültürünün varlığından söz edilebilir.

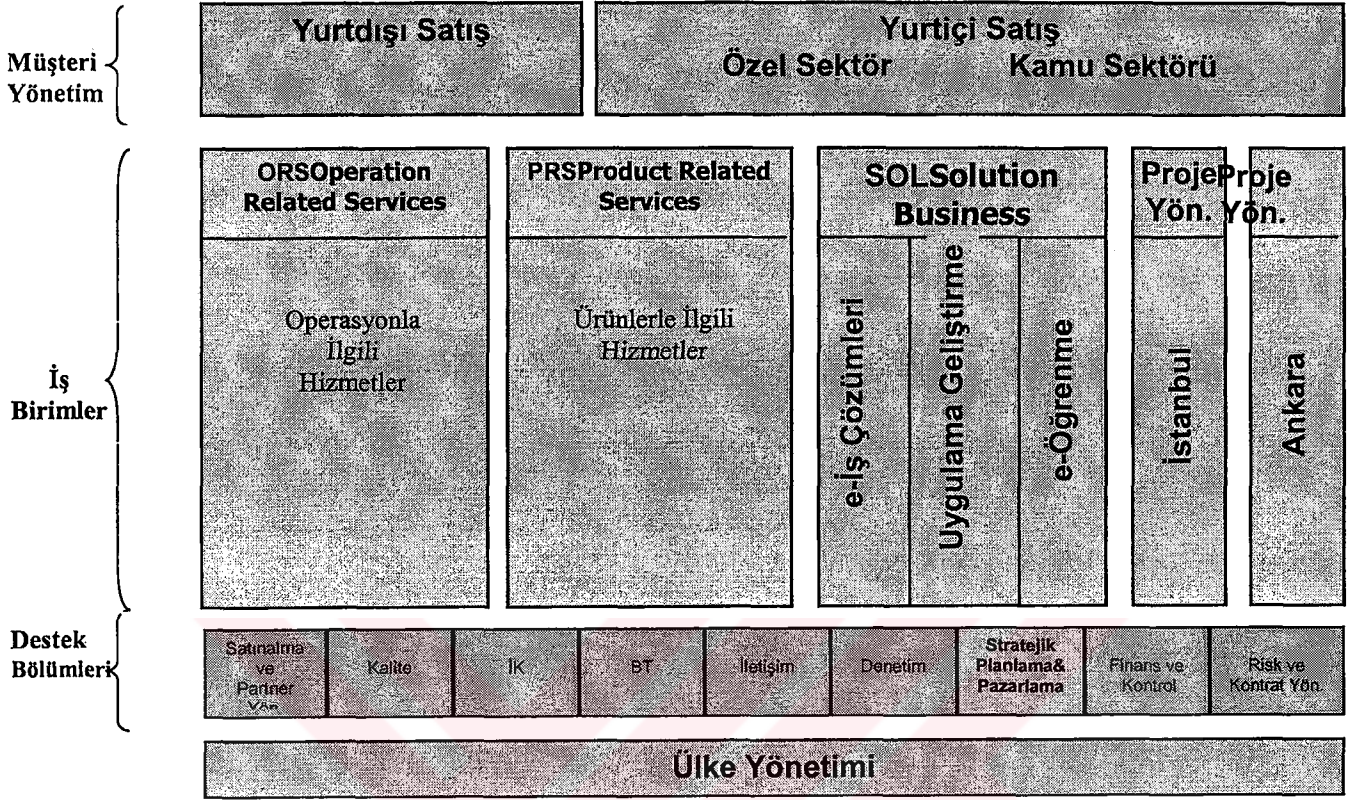
d. Örgüt Yapısı

SBS Türkiye'nin örgüt şemasına bakıldığında SBS Almanya'ya bağlı olan ülke yönetimi bünyesinde destek bölümleri, iş birimleri ve müşteri yönetimi olarak üç ayrı katmandan oluşan bir örgüt yapısından bahsedilebilir.

Destek bölümlerinde işletmenin faaliyetleri sırasında rutin olarak kullanılan departmanlar yer almaktadır. Destek bölümleri içerisinde satın alma ve partner yönetimi, kalite, insan kaynakları, bilişim teknolojileri, iletişim, denetim, stratejik planlama ve pazarlama, finans ve kontrol ve risk ve kontrat yönetimi bulunmaktadır.

İşletmenin iş birimleri ise Operasyonla İlgili Hizmetler (Operation Related Services), Ürünlerle İlgili Hizmetler (Product Related Services), Çözüm Geliştirme (Solution Business) ile birlikte Ankara ve İstanbul'daki proje yönetimi birimleridir. İş birimleri SBS Türkiye'nin müşteri temelli bir yapılanmaya gittiğini ortaya çıkarmaktadır. SBS Türkiye örgüt içerisinde müşterilerini dikkate alan bir yapılanmaya gitmiş ve Müşteri Yönetimi katmanında Yurtdışı Satış ve Yurtiçi Satış olarak iki ayrı departman oluşturulmuş ve Yurtiçi Satış departmanı ayrıca özel sektör ve kamu sektörü olmak üzere kendi içerisinde iki bölümde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örgüt şemasına bakıldığında işletmenin müşterilerini dikkate alan bir yapılanmaya gittiği ve bu doğrultuda faaliyetlerini yönlendirdiği görülmektedir.

Şekil 42 : SBS Türkiye'nin Örgüt Şeması



SBS bünyesinde genel müdüre bağlı olarak çalışan bir “bilgi yöneticisi” (knowledge manager) ve bu bilgi yöneticisine bağlı bir “bilgi simsarı” (knowledge broker) mevcuttur. Bilgi yöneticisi (knowledge manager) aynı zamanda örgüt içerisinde Stratejik Planlama ve Pazarlama departmanının yöneticisidir. Bilgi yöneticisi (knowledge manager) pozisyonunu stratejik planlama bölümünün faaliyetlerini yürüten yöneticinin taşıması, “bilgi yönetimi faaliyetlerinin işletme stratejilerinin oluşturulmasında katkı sağlayacağı düşüncesi” yada “işletme stratejileriyle bilgi yönetimi uygulamalarının bütünleştirilmesi isteği”nin etkili olabileceği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır.

e. SBS Türkiye'nin Ürünleri

SBS Türkiye, outsourcing uygulamaları temelinde faaliyetlerini şekillendirmekte ve bilişim ve iletişim teknolojilerine dayalı çözüm hizmetlerini pazara sunmaktadır. Bu bağlamda danışmanlıktan e-ticarete, elektronik ve mobil iş çözümlerinden E-devlet dönüşümü hizmetlerine kadar geniş bir yelpazede hizmetlerini sunmakta ve sürdürmektedir.

SBS Türkiye, herhangi bir markaya bağlı kalmaksızın, ihtiyacı en iyi şekilde karşılayacak ürün ve çözümler sunmaya çalışmaktadır. Büyük ve karmaşık proje yönetimi konusundaki küresel bilgi birikimi, yenilikçi çözüm portföyü, iyi tasarlanmış süreçler ve servis kalitesi ile işletmelerin rekabet avantajı kazanma çabalarına destek olmaktadır.

İşletmenin web sayfasından alınan verilere göre SBS Türkiye, 1997 yılından bu yana faaliyetlerini sürdürmekte olup öncelikli olarak şu alanlarda faaliyetlerini yoğunlaştırmaktadır⁶:

- E-dönüşüm,
- Dış kaynak kullanımı,
- E-öğrenme,
- E-devlet dönüşümü,
- E-iş danışmanlık hizmetleri,
- Bilişim teknolojisi (IT) hizmetleri,
- Uygulama ve geliştirme hizmetleri,
- Elektronik ve mobil iş çözümleri.

Ürün yelpazesinde görüldüğü gibi pazara sunulan ürünlerin tamamı, işletmelerin ve kamu kurumlarının faaliyetlerini destekleyici niteliktedir. SBS Türkiye, bu işletme ve kurumların verimliliğini ve müşterilerinin memnuniyetini artırma yoluyla “katma değer” yaratabilecek hizmetleri ürettiğini belirtmektedir.

III. SBS TÜRKİYE’DE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

SBS Türkiye’nin faaliyetlerini sürdürdüğü sektörde bilgi yönetimi uygulamalarının gelişiminin yeni olduğu belirtilmektedir. Bir çok firma bilgi yönetiminin alt bileşenlerine sahipken bazıları doküman yönetimi aşamasında gelişimi sürdürmekte, ancak daha çok yönetim desteği fonksiyonunu üstlenen bir yapıya odaklanma görülmektedir. Fakat bilgi yönetimi felsefesi, yönetimi değil bilgi yaratılması ve paylaşılması yolunda çalışanları destekleyen bir uygulamadır. Bu noktada işletmelerin doğru bir bilgi yönetimi stratejisi tasarlaması, değer yaratma yoluyla işletmenin sektördeki rekabet gücü üzerinde de etkili olacaktır.

Bilgi yönetiminin ortaya çıkmasında örgüt içerisinde insana verilen önemin artışının etkili olduğu bilinmektedir. SBS Türkiye’de yöneticiler işletme başarısında

⁶ www.sbs.com.tr

“insan” unsurunun en önemli faktör olduğunu özellikle vurgulamakta ve bilişim ve iletişim teknolojilerine dayalı bu sektörde “insan” unsurunun teknolojiye hayat veren bir faktör olduğu belirtilmektedir. Teknoloji ve bilgiyi bütünleştirerek işletmeye katma değer yaratacak olan bilgi işçileri, bu yönüyle işletmenin rekabet çabalarını desteklemektedir. Dolayısıyla işletmenin pazarda başarılı olma ve rakiplerine oranla rekabet avantajı kazanma çabaları, insan faktörünü kilit noktaya getirmektedir.

İşletmelerde rekabet avantajına yol açacağı belirtilen yeniliklerin ortaya çıkışı süreçlerden çok bireylere dayalıdır. Ayrıca sektörde işletmelerin tamamına hitap edecek hizmetler değil, her bir işletmeye özel olarak tasarlanan ve uygulanan hizmetler söz konusu olduğundan “müşterilerin memnuniyeti”yle birlikte “işletmenin başarısı” da “insan” unsuruna bağlıdır. İşletmenin teknoloji tabanında mühendislik ve uzmanlık bilgisine bağlı olarak işletmelere hizmet verdiği düşünüldüğünde faaliyetler kadar yeni ürünlerin ortaya çıkışı da bireylere bağımlı durumdadır.

Böyle bir yapı içerisinde SBS Türkiye, insana verdiği önemi özellikle vurgulamakta ve bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik politikalarında özellikle çalışanların “örtük bilgilerini” dikkate aldığını ifade etmektedir. Sistemde var olan bilgiden ziyade insanların beyinlerindeki bilginin daha değerli olduğu, yönetimce vurgulanmaktadır. Örtük bilgilerin “değer yaratma” konusunda daha etkin olarak kabul edildiği ve bu bilgi türüne işletme tarafından özel bir önem atfedildiği yarı-yapılandırılmış görüşmede belirtilmiştir.

A. BİLGİ YÖNETİMİNİN İLK ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

SBS Türkiye’de kurumsal olarak bilgi yönetimi uygulamalarına geçilmeden önce, çeşitli bilgi yönetimi bileşenlerinin kullanıldığı görülmektedir. Özellikle intranet ve internet gibi enformasyona ulaşımı sağlayan araçlar temelinde teknolojiye dayalı bilgi faaliyetleri, 2001 öncesi dönemde işletme içerisinde yer almıştır. Ancak bu yapı içerisinde herkes birbirinden bağımsız olarak bilgiye ulaşma ve bu bilgiden katma değer yaratma çabasında bulunmakta iken, kurumsal bilgi yönetimi uygulamalarıyla ortaya çıkan teknolojiler sayesinde bilgi paylaşımı olanağı oldukça yükselmiş ve özellikle proje bilgilerinin küresel düzeyde yaratılması ve paylaşımı mümkün olmuştur.

SBS Türkiye’de bilgi yönetimi faaliyetleri 2000 yılı ikinci yarısında kavram ve çözümlerin araştırılması ile başlayıp, 2001 Nisan ayında “SBS Global Bilgi Yönetimi

Projesi”ne üç pilot ülkeden biri olarak katılımı ile devam etmiştir. Knowledgeemotion adı verilen global projeye çeşitli workshoplar ile katkıda bulunulmuş 2001 Mayıs sonunda global sistem pilot kullanıcılara sunulmuştur.

SBS Türkiye’nin tanımlamasıyla, işletme içerisinde 2000 yılının ikinci yarısında başlayan bilgi yönetimi faaliyetleri aşağıdaki aşamaları geçerek günümüze gelmiştir;

- SBS Türkiye Bilgi Yönetimi stratejisinin tanımı ve iletişimi
- Bilgi kültürünün oluşturulması ve ölçümlenmesi (Bilgi Paylaşımı)
- Global SBS Bilgi Yönetimi projesine pilot ülke olarak entegrasyon
- Bilgi Yönetimi Sisteminin kullanımı için bilgi çalışanlarının eğitimi
- Bilgi haritasının tasarım ve uygulaması
- Intranet ve diğer projelerin Bilgi Yönetimi ile uyumu
- Yerel Proje Tabanının (Project Base) kurulumu, doküman ve iş akış yönetim sistemi
- Bilgi Yönetiminin teşvik yönetim sistemine entegrasyonu
- Bilgi tabanı ve süreçlerinin tasarım ve yönetimi
- Bilgi Yönetiminin iletişim tasarımı ve yürütülmesi
- Bilgi Yönetiminin iş süreçlerine entegrasyonu
- Bilgi Yönetimi Servis Paketi oluşturulması ve sunulması

SBS Türkiye’de yerel doküman yönetimi, proje ve grup çalışmaları gibi ihtiyaçları karşılamak üzere bilgi yönetim projesi çerçevesinde global sisteme uyumlu bir sistem kurulması çabaları başlamıştır. 2001 dördüncü çeyreğinde pilot olarak açılan sistemin 2002 Mart-Nisan aylarında tüm SBS Türkiye çalışanlarına yayılması süreci başlamıştır.

B) SBS TÜRKİYE’NİN BİLGİ YÖNETİMİNE İLİŞKİN

YAKLAŞIMLARI

SBS Türkiye’deki Bilgi Yönetimi yaklaşımını ve gelişimini açıklamaya başlarken öncelikle işletme tarafından temel kavramların nasıl algılandığının ortaya konması faydalı olacaktır.

SBS’e göre veri “bir olay ile ilgili somut gerçek” olarak tanımlanır. Enformasyon, “verilerin iletildikleri kişilerde bir algı uyandıracak şekilde düzenlenmiş olduğu bir mesaj”dır. Bilgi ise “enformasyon ve verilerin insan beyninde yetenek,

tecrübe, duygu gibi kişisel etmenlerin de dahil olduğu bir süreçte işlenerek geride bıraktıkları"dır(KM- Guidelines&Standarts).

Yine SBS'e göre bilgi yönetiminin atasını oluşturan sistemler genelde veri depolama, toplama ile başlayıp daha sonra bunları derleyerek ve dağıtarak enformasyona çeviren sistemlerdir. Yönetim Bilişim Sistemleri (Management Information Systems) gibi sistemler bunlara örnek olarak verilebilir. Bu sistemlerin genel özelliği ise teknoloji yoğun olmalarıdır. Sistemlerin özünde hardware ve software yoğun bir teknik sistem yatmaktadır. Bilgi yönetimi sistemi ise teknoloji sayesinde varlığını sürdürmesine rağmen, bireylerin sahip oldukları açık ve örtük bilgiler yoluyla "değer yaratmaları" yönünde tasarlanan bir sistemdir.

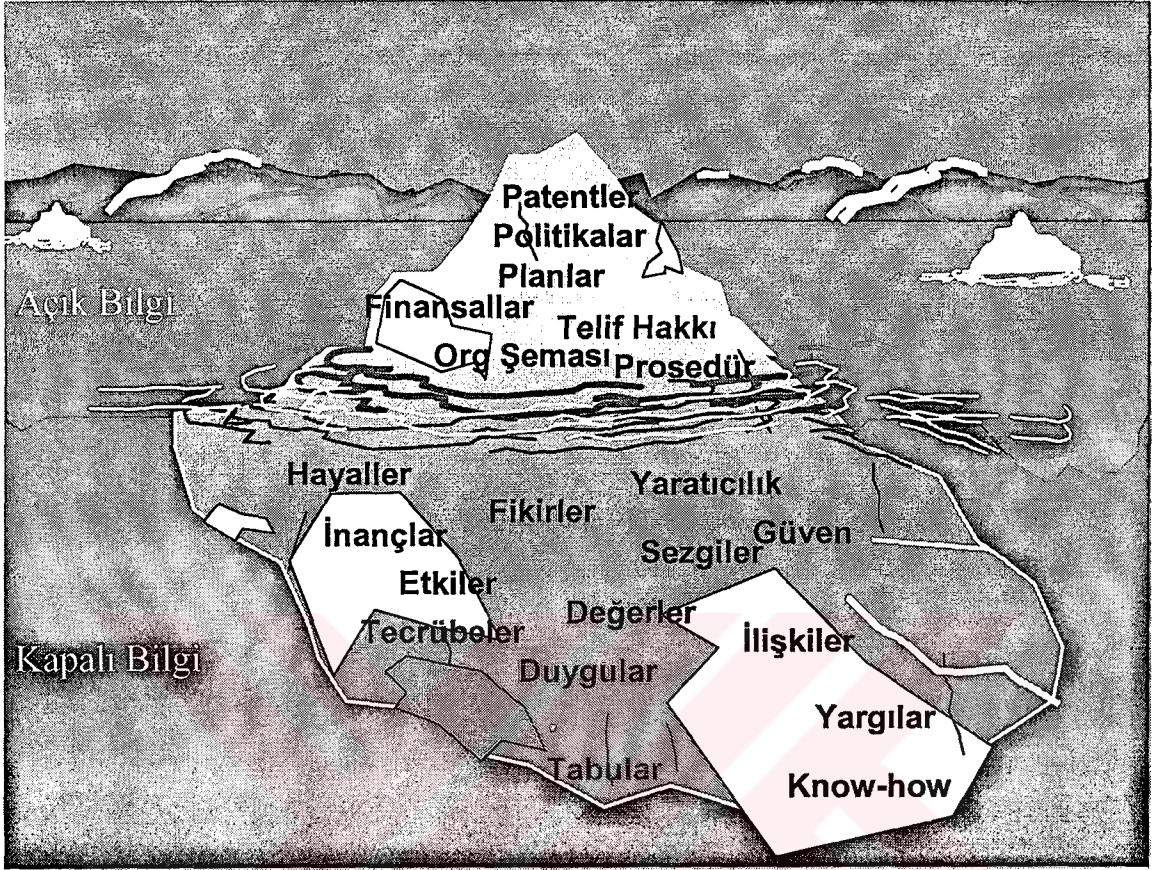
Yine SBS Türkiye'nin bilgi yönetimi konusundaki şu tanımlamaları dikkat çekicidir(Guidelines&Standarts);

"Bilgi yönetimi kavramı, veri veya enformasyondan çok bunların insan zekası işleminden geçmiş olan sonuçları ile ilgilidir. Bilgi açık ve kapalı bilgi olarak iki ana şekilde bulunur. Açık bilgi kişilerin birikimlerini diğer kişilerin de aynı şekilde anlayabileceği bir iletim aracına dökmüş oldukları şeklidir. Dokümanlar, süreçler, metodlar açık bilginin örnekleridir. Kapalı bilgi ise kişilerin beyinlerinde bulunan ancak diğer bireylere herhangi bir araçla kolay şekilde aktarılamayan bilgidir. Bu ancak kişilerle birebir temas kurularak alınabilir. Kapalı bilgiye örnek olarak bir sanatın, mesleğin öğretilmesindeki usta – çırak ilişkisi, zaman içinde gözlemlerle edinilen tecrübe ve püf noktalar gösterilebilir."

Bu tanımlamada dikkat çeken noktalar; bilgi yönetiminin veri ve enformasyonla değil bilgiyle ilgilendiği ve bu bilgi türlerinin açık ve kapalı (örtük) olarak var olduğudur. SBS Türkiye, örgüt içerisinde bu iki bilgi türünün varlığını ortaya koyarak, bilgi yönetiminin bu iki bilgi türünü kapsadığını ifade etmektedir. Ancak gerek açık gerekse örtük bilgini oluşumunda "*insan zekası işleminden geçmiş olması*" na yapılan vurgu önemlidir.

SBS Türkiye, bilgi varlıklarının bütünü göz önüne alındığında ise açık bilgi ve kapalı bilgi ilişkisi bir buzdağı benzetmesi ile açıklamaktadır. Açık bilgi ile dokümanite edilebilir/edilmiş, kolayca ve genelde birebir ilişki kurulmadan iletilebilen bilgi tanımlanmaktadır. Açık bilgi ile buzdağının ancak küçük bir kısmı olan üst kısmı, örtük bilgi ile ise buzdağının görünmeyen ancak asıl büyük parçasını oluşturan kısmı ifade edilmektedir. SBS Türkiye, işletmelerin rekabet avantajını, karakteristiklerini belirleyen bilgi varlığının alt kısımda bulunduğunu vurgulamaktadır.

Şekil 43 : SBS Türkiye’de Açık ve Örtük Bilgi Yaklaşımı



Kaynak : KM - Guidelines&Standarts

Yine SBS Türkiye, bilgi yönetimi bilgi yönetimi konusundaki yaklaşımları tanımlayıp, bu yaklaşımlar doğrultusunda bir bilgi yönetimi politikası oluşturmuştur. İşletmenin bilgi yönetimi yaklaşımları konusundaki tanımlaması şu şekildedir;

Bilgi yönetiminde temel alınan bilgiyi açıklamada temel olarak iki ana yaklaşım bulunmaktadır. Daha çok batı tarzının etkisinde olan birinci yaklaşım açık bilgi üzerine yoğunlaşmış, dokümanların oluşturulması, paylaşılması dağıtılması üzerine odaklanmıştır. Bu yaklaşım bir bakıma itici (push) bir yaklaşıma sahiptir.

Doğu kültürü kökenli ikinci yaklaşım ise bilgi yaratımını, yaratıcılığı ön plana çıkarmakta ve organizasyonun bilgi yaratımını en üst düzeyde destekleyecek şekle dönüştürülmesini hedeflemektedir. Bu ise çekme (pull) yaklaşımı olarak nitelendirilebilir. Yaklaşımlardan ilki teknolojik yetkinlik ve süreç odaklı iken ikinci yaklaşımda organizasyon kültürü ön plana çıkmaktadır.

SBS Türkiye’de Bilgi Yönetimi yaklaşımı bu ikisinin ortasında bir konumlanmaya sahiptir. SBS Türkiye’nin Bilgi yönetimi anlayışını “Bilgi Yönetimi organizasyondaki entelektüel varlıkların iş hedeflerine erişilmesini sağlayacak şekilde paylaşılması, yapılandırılması, geliştirilmesi sanatı ve bilimidir” tanımlaması ile ifade

edilmiştir. SBS Türkiye’de teknolojik gerekliliğin bilincinde olarak en uygun teknolojik çözümler araştırılmış, açık ve kapalı bilginin paylaşımını, yönetimini sağlayacak çözümler hedeflenmiştir. Sonrasında ise bilginin insan temelli oluşu göz önünde tutularak örgüt kültürüne bilgi yönetiminin entegre edilmesi hedeflenmiştir. Bilgi yönetimi için teknolojik alt yapının yanı sıra, bir organizasyon kurulmuş, süreçler, teşvik ve hedef sistemleri geliştirilmiştir.

C. BİLGİ YÖNETİMİNİN TEKNOLOJİK ALTYAPISI

Daha önceki bölümlerde açıklandığı gibi, bilgi yönetimi uygulamaları içerisinde teknoloji, temel unsurlardan birine karşılık gelmektedir. SBS Türkiye’de gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerde, işletme tarafından teknolojiye önem atfedildiği ve teknoloji olmaksızın bilgi yönetim uygulamalarının olamayacağı vurgulanmıştır. Ancak SBS Türkiye yöneticilerine göre, bilgi yönetimi sistemi bir bütün olarak düşünüldüğünde teknolojinin bu bütün içerisindeki payı % 20’ye tekabül etmektedir. Bilgi yönetiminin diğer kısmını ise insan, kültür, örgütsel düzenlemeler vs. tamamlamaktadır.

SBS Türkiye’de Bilgi yönetimi uygulamasına geçişle birlikte mevcut kullanılan teknolojiler değerlemeye alınmış ve eksik görülen teknoloji yatırımları yapılmaya başlanmıştır. Özellikle basit bir şekilde bilgi paylaşımına olanak veren bir bilgi yönetimi sistemi tasarlandığından, bunu gerçekleştirecek “server”lara ihtiyaç duyulmuştur. Ayrıca bu server temelinde bilgi paylaşımını mümkün kılacak yazılımlar (livelink) için lisanslar alınmış, donanım ve yazılım yatırımları yapılarak bilgi yönetimi sisteminin çatısı kurulmuştur. Bu sistemi işletecek ve bu sistemden katma değer yaratacak olan faktörün insan olduğundan yola çıkılarak, süreç içerisinde düzenli olarak insan kaynağı yatırımı yapılmıştır.

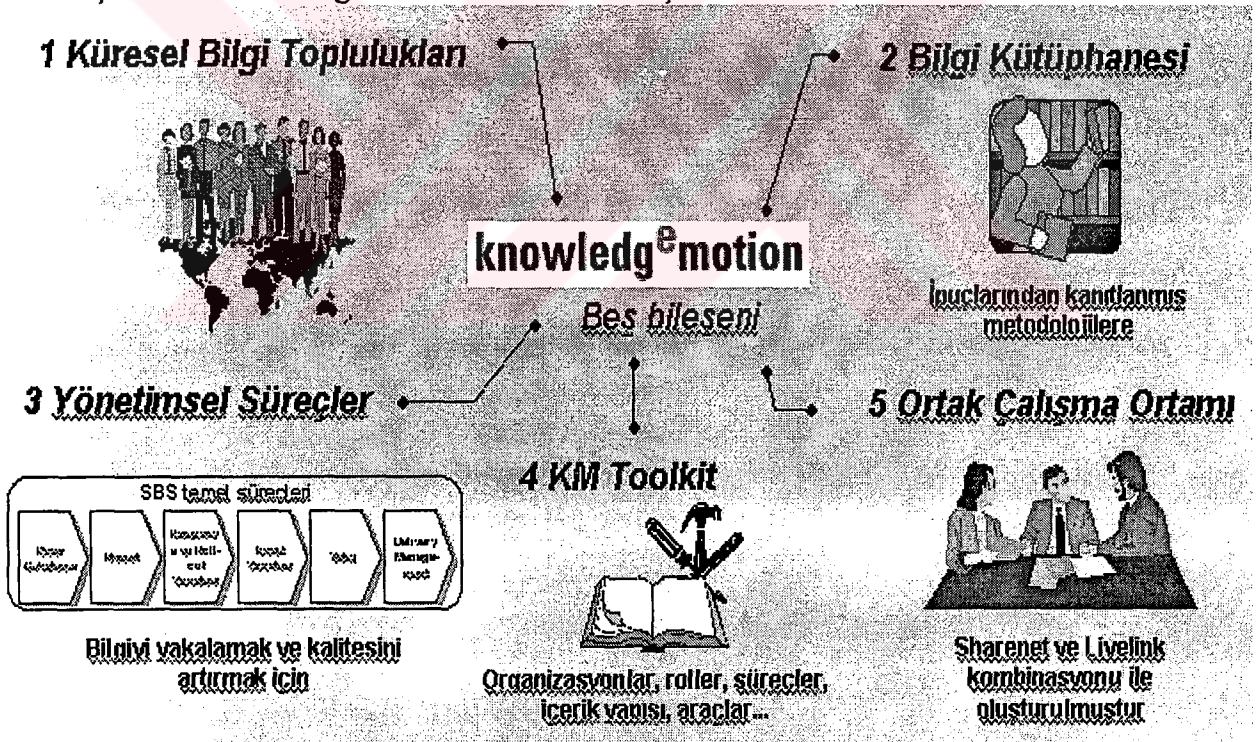
Bilişim ve iletişim teknolojileri danışmanlığı/mühendisliği sektöründe bir hizmet işletmesi olan SBS Türkiye’nin, projeler, işe alımlar, eğitimler vasıtasıyla bilgi varlığında sürekli bir artış görüldüğü ifade edilmektedir. Ancak SBS Türkiye, “bu varlığın getiri oranının, varlığın büyüme hızından düşük olduğundan” yola çıkarak saklanan tüm verilerin ortak bir platforma taşınması yönünde çaba sarf etmektedir. Değişik yapı ve dağınık sistemlerde saklanan bilgi varlıkları, ancak ilgili birim ve bölümlerde kullanılabilen ve diğer bölümlerdeki SBS çalışanları bu bilgiyi tekrar yaratmak zorunda kalmaktadırlar. Bu konuda SBS çalışanlarına uygulanan bir ankette,

işletme içerisinde eksik olan unsurun SBS bünyesindeki bu bilgi takımadalarını birleştirecek bir yapı olduğu sonucu çıkmıştır. SBS Türkiye'nin bilgi yönetimi sistemine ilişkin teknolojik altyapısı, "Knowledgemotion" projesi temelinde geliştirilen donanım ve yazılımlara dayanmaktadır.

1. "Knowledgemotion" Projesi

Bilgi varlıklarının paylaşımı ve yeni bilgi yaratımında çözüm olarak ortaya konan "Knowledgemotion" SBS'in global bilgi yönetimi projesi ve sistemine verilen isimdir. Bu sistem örgütsel ve bölgesel sınırlara bağlı kalmaksızın tüm SBS çalışanlarının bilgi ve tecrübelerini paylaşmalarına olanak tanımaktadır. Bu sistem, software yazılımları, bilgi toplulukları, destekleyici roller, süreçler, teşvik sistemi gibi parçaların entegre edildiği bir yapıdır. Knowledgemotion projesinin felsefesi ise "yerel bilgileri birleştirerek SBS'i global başarıya taşımak" olarak tanımlanmıştır.

Şekil 44: Knowledgemotion Sisteminin Bileşenleri



Kaynak : KM Guidelines&Standarts

Knowledgemotion projesi beş temel bileşenin oluşturduğu bir yapıyı tanımlamaktadır. Bu proje teknolojik ve örgütsel bazı bileşenlerin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bunlar küresel bilgi toplulukları, bilgi kütüphanesi, yönetimsel süreçler, bilgi yönetimi araçları ve ortak çalışma ortamından oluşmaktadır. SBS'in ortaya

çıkardığı ve SBS Türkiye'nin de kullandığı* Knowledgemotion projesinin beş ana bileşeni aşağıda detaylı olarak açıklanmaktadır.

a. Küresel Bilgi Toplulukları

Bilgi toplulukları işle ilgili ortak bir ilgi alanı etrafında profesyonellerin informal bir şekilde bir araya gelmeleri ile oluşmaktadır. Knowledgemotion altyapısı üzerinde örgütsel seviyelerden bağımsız bir şekilde bilgi üzerine odaklanılmaktadır. Katılımcılar bu toplulukta yer alarak bilgi oluşmasına katkıda bulunabilecekleri gibi sadece ilgilendikleri bir alanda bilgi sağlama yoluna da gidebilmektedirler. Böylelikle yeni bilgilerin yaratıldığı sanal ortamlar işletmenin bilgi varlıklarının artmasına yol açmaktadır.

Bilgi topluluklarının içinde rol dağılımı söz konusudur. Odaklanılan konu üzerinde uzmanlığa, tecrübeye sahip kişiler içerikle ilgili sorumluluk alırken (bu kişilere subject matter expert unvanı verilmektedir) bu kişilerden bir yada bir kaç tanesi grubun moderasyonu rolünü (bu kişilere community broker unvanı verilmektedir) üstlenmektedir. Bilgi topluluklarının başlamasına bazı durumlarda grup dışından bir kişi ön ayak olmaktadır (bu kişilere initiator unvanı verilmektedir) ve yine grup dışında yer alan bir yönetici/yöneticiler grubun varlığına destek olmaktadır.

Bilgi toplulukları, örgütün çeşitli konular ile ilgili know-how geliştirmesine öncülük yapmaktadır. Bilgi toplulukları ayrıca çalışanların ancak birebir temas ile gerçekleştirebilecekleri örtük bilgi paylaşımı için gereken ortamı sağlamaktadırlar. Bu yönüyle “knowledgemotion” yapısı üzerindeki bilgi toplulukları SBS'in faaliyetlerinde “katma değer” yaratılmasını kolaylaştıracak örtük ve açık bilgilerin paylaşıldığı bir topluluğu ifade etmektedir.

Bu topluluk üzerinde değişik ülkelerden uzmanlar bir araya gelebilmekte ve konu hakkındaki deneyim ve uzmanlıklarını paylaşabilmektedirler. Bu topluluk üzerinde buluşan SBS çalışanları arasında hem açık hem de örtük bilgi paylaşımı gerçekleşebilmektedir.

* Knowledgemotion adı verilen bilgi yönetimi sistemi, SBS'in küresel olarak dağılmış olduğu tüm ülkelerdeki birimlerinin ve SBS Türkiye'nin de dahil olduğu bir altyapıda SBS çalışanlarının bilgi alışverişini olanaklı kılan bir sistemdir. Kelime bilgiye ilişkin kültürü güçlendirmek adına “knowledge” ve “emotion” kelimelerinin birleşiminden elde edilmiştir.

b. Bilgi Kütüphanesi

“Knowledgemotion” altyapısı üzerinde SBS çalışanlarının bilgi varlıklarının erişilebilir ve güncel şekilde toplanması sonucunda bir bilgi kütüphanesi oluşturulması hedeflenmiştir. Bu amaçla Livelink programı kullanılarak teknik sistemde “SBS Knowledgebase” olarak adlandırılan bölüm oluşturulmuştur.

SBS bünyesinde Knowledgemotion yapısında bilgi kütüphanesine bilgi eklenmesi bir sürece tabidir. Sistemin temel işleyiş mantığı “başka bir SBS çalışanına zaman kazandırabileceği düşünülen doküman yada diğer bilgi varlıklarını erişilebilir bir şekilde sisteme eklemek”tir. Bilgi kütüphanesinde kategorize edilmiş, üzerilerine tanımlayıcı bilgiler yerleştirilmiş dokümanlar, tüm SBS çalışanlarınca faydalanabilir duruma getirilmektedir. Bunun için, doküman eklerken doldurulan kategorizasyon formu ve sistem üzerindeki klasör yapısını düzenleyen içerik yapısı standartları yardımcı olmaktadır. Ayrıca her bir ülkede bulunan “Knowledge Broker”lar da eklenen bilgi varlıklarını gözden geçirerek güncel bilgiye sahip düzenli bir kütüphane oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Bu denetim sayesinde “işletmeye değer sağlama” niteliğinden yoksun bilgilerin sistemde yer işgal etmesi ve SBS çalışanlarının bilgiye ulaşma çabalarında zaman kaybetmeleri önlenmektedir.

c. Yönetmelik Süreçler

Knowledgemotion projesi çerçevesinde belirlenen en önemli hedeflerden biri SBS Türkiye’nin bilgi varlıklarını en üst düzeyde paylaşılabilir ve tekrarlanılabilir hale getirmektir. Bu amaçla günlük süreçler içerisinde oluşan bilgileri yakalayıp sisteme dahil edecek parçalar eklenmesi ve bilgi yönetimi faaliyetlerinin günlük iş yapma süreçlerinin içerisinde entegrasyonu gerekli olmaktadır. Knowledgemotion çerçevesinde “Project Debriefing” “Lessons Learned Workshop” gibi uygulamalarla, elde edilen bilgilerin işletmenin iş yapışı içerisinde katılması hedeflenmektedir.

SBS Türkiye çalışanlarının diğer formal görevlerinin yanı sıra, yarattıkları yada transfer ettikleri bilgiyi sistem eklemeleri istenmekte ve böylece bilgi yönetim sisteminin daha etkin işleyeceği ifade edilmektedir. Çalışanların sahip oldukları değerli bilgiler sisteme eklenmeden bireysel bilgisayarlarda kaldığı sürece, diğer çalışanların bu bilgilerden yararlanma imkanı olmayacaktır. Bu çerçevede SBS Türkiye’de çalışanların bilgi yönetimi faaliyetlerini benimseyip formal görevlerinin yanı sıra, sistemin etkin çalışmasına da destek vermesi beklenmektedir. Bu yapı ise yönetmelik araçlarla

sağlanabilecek bir hedefdir. SBS Türkiye’de yöneticiler, çalışanların bilgi yönetimi uygulamalarına entegrasyonu ve sistem içerisindeki bilginin kalitesinin artırılması için bir takım araçları kullanmışlardır. Departmanlar bazında bilgi yönetimi sistemine katılım hedefleri belirlenmiş ve bu hedefler performans değerlendirme sistemiyle ilişkilendirilerek, çalışanların “bilgi yönetimi sistemine katılımı” ücretlerini etkileyecek şekilde tasarlanmıştır.

d. Araçlar

SBS Global Bilgi Yönetimi sisteminin başarısı için gerekli ortamı sağlamak amacıyla yapılan planlama ve düzenlemeler bu başlık altında toplanmıştır. Bilgi kütüphanesinde bilgilerin erişilebilir şekilde saklanabilmesi için gerekli olan içerik yapısı tasarımı oluşturulmuş ve sistem üzerine temel seviyeler mümkün olduğunca değiştirilmeyecek şekilde yerleştirilmiştir.

SBS Türkiye’nin Bilgi Yönetimi organizasyonu da Knowledgeemotion ile birlikte yeniden tasarlanmıştır. Global Bilgi Merkezi (Global Knowledge Center) adı altında SBS bilgi yönetim sisteminin merkezini oluşturacak bir yapı en üst düzeyde tüm SBS ofislerine destek vermeye çalışmaktadır. Buna ülkelerdeki bilgi yönetimi organizasyonları ve bilgi toplulukları bağlanmaktadır.

Şekil 45 : Global Bilgi Merkezinin Ülkelerdeki Bilgi Profesyonelleriyle İlişkisi



Her bir ülkedeki organizasyon, yerel bilgi toplulukları ve ülkedeki bilgi yönetimi sistemi kullanıcılarına yardımcı olan bilgi yöneticisi (Knowledge Manager) ve bilgi simsar(lar)ından (Knowledge Broker) oluşmaktadır. Bilgi yöneticisi (Knowledge Manager) bilgi yönetim faaliyetlerinin gerçekleşmesini desteklemekten sorumlu iken bilgi simsarı (Knowledge Broker) ülke içerisinde bilgi yaratımı ve paylaşımını kolaylaştırmaya çalışmaktadır.

e. Ortak Çalışma Ortamı

“Knowledgemotion” sistemi üzerinde, bireylerin ihtiyaçları olan konuda bilgi sahibi SBS çalışanları ile direkt temas kurabilmeleri için gerekli ortam “Sharenet” programı kullanılarak sağlanmıştır. “Sharenet” programı üzerinde tüm SBS çalışanlarına yada bilgi topluluklarına soru sorulabilecek forumlar ve bunlara ilişkin bilgi alınacak haber kanalları oluşturulmuştur. Aynı zamanda sistem üzerinde yer alan geri besleme özelliği ile “Knowledgemotion” için bir teşvik sistemi kullanılmaktadır. Kullanıcılar, sordukları sorulara aldıkları cevapları kendilerine yardımcı olma derecesi açısından değerlendirerek teşvik sistemindeki puanlamaya katkı yapmaktadırlar. Ayrıca verilen cevaplar ve sorularla birlikte bilgi kütüphanesine yapılan eklemeler için puanlar alınmakta ve bunların birikmesi sonucu ödüller alınabilmektedir.

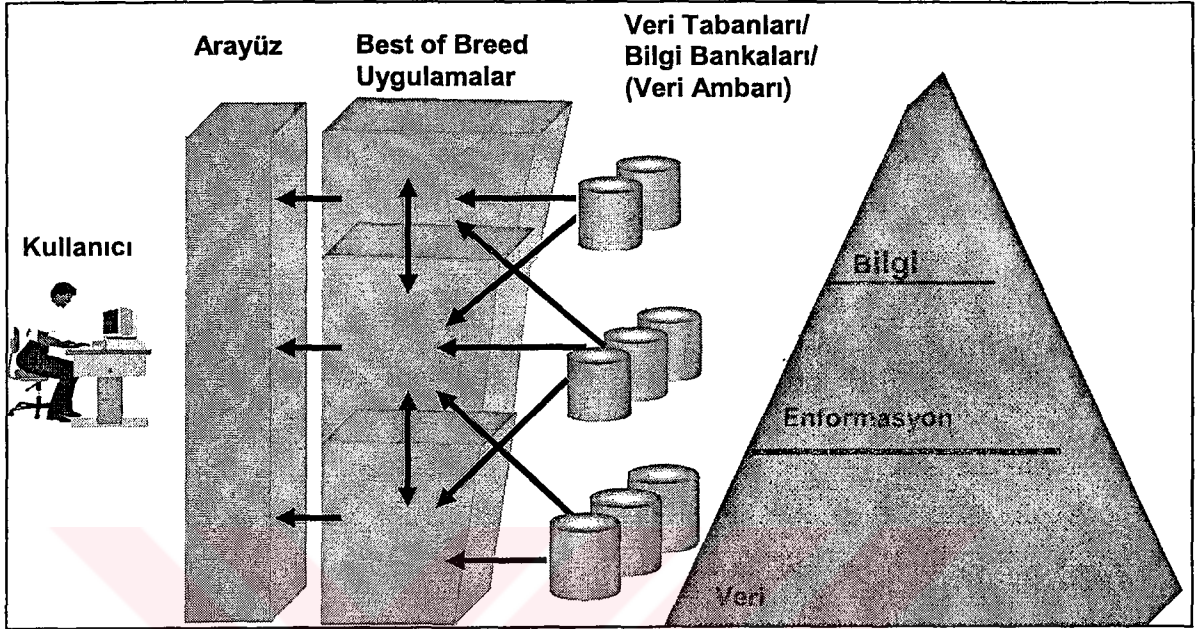
Ortak çalışma alanı SBS’in örtük bilgiye yönelik stratejisine de işaret etmektedir. Örtük bilginin rekabet avantajına yol açacağını ifade eden SBS Türkiye yöneticileri, ortak çalışma ortamlarında örtük bilgilerin açığa çıkarılmasını hedeflemektedir. Ayrıca SBS Türkiye’de “Knowledgemotion Projesi”nden bağımsız olarak düzenlenen, satışları artıracak, maliyetleri düşürecek yada iş yapma süreçlerini iyileştirecek proje yarışmalarıyla örtük bilgilere dayalı bilgi yaratma faaliyetlerinin özendirildiği görülmektedir.

“Knowledgemotion Projesi”nin gerçekleştirildiği “livelink” üzerinden kullanıcıların çeşitli konularda görüş alışverişlerine olanak sağlayan ortak çalışma alanı aynı zamanda bilgi yaratımının gerçekleştirildiği bir platformdur. Bilgi yaratımı daha önceki enformasyonun probleme bağlı olarak yeniden yaratılması olabileceği gibi yeni bir bilginin yaratılması şeklinde de ortaya çıkabilir.

SBS Türkiye’de kullanıcılar “livelink” ve “sharenet” yazılımlarını kullanarak bilgi yönetim sistemi üzerindeki bilgi, enformasyon ve verilere ulaşabilmekte ve bunları bir ara yüz üzerinden gerçekleştirmektedirler. Dolayısıyla kullanıcı bilgi yönetimi

üzerindeki tüm bilgiye kişisel bilgisayarından erişebilmekte ve kendi işine yönelik olarak kullanabilmektedir.

Şekil 46 : Bilgi Yönetimi Sisteminde Kullanıcıların Konumlanması



Kaynak : KM - Guidelines&Standarts

SBS Türkiye'deki bilgi çalışanlarının direk olarak görmediği ve bir ara yüz vasıtasıyla ulaştığı alanda oldukça değişik formdaki bilgilere rastlamak mümkündür. Burada işletme ve sektöre ilişkin bilgilerden, en iyi uygulamalara ilişkin bilgilere, ekonomik gelişmelerden rakipler hakkındaki bilgilere kadar geniş bir bilgi yelpazesi bulunmaktadır. Ancak bu bilgi yelpazesinin yanı sıra, sistem üzerinden diğer SBS çalışanlarıyla ortak çalışma imkanı sistemin değer yaratan ana özelliğidir.

C. BİLGİ YÖNETİMİNİN KÜLTÜREL ALTYAPISI

Bilgi yönetimi SBS Türkiye'de çalışanlara verilen eğitimlere ilişkin notların yer aldığı dokümanda "organizasyondaki entelektüel varlıkların iş hedeflerine erişilmesini sağlayacak şekilde paylaşılması, yapılandırılması, geliştirilmesi sanatı ve bilimi" şeklinde tanımlanmaktadır.

Aynı dokümanda bilgi yönetimi vizyonu ise "Bilgiyi paylaşan, dağıtan, oluşturan ve bilgiyi "değer yaratmak" için kullanan bir organizasyon kültürü elde etmek" şeklinde açıklanmıştır.

Ayrıca çıkarılan newsletterlarla* bilginin ve bilgi yönetiminin önemine vurgu yapılmakta ve çalışanların bilgi yönetimi konusunda bilgilendirilmeleri amaçlanmaktadır. Bu newsletterlar sayesinde bilgi yönetimi sürekli olarak çalışanların gündemine girmekte ve SBS Türkiye bünyesinde bilgi yönetimi kültürünün oluşumuna katkıda bulunmaktadır.

SBS Türkiye’de bilgi çalışanlarının çalışma ortamları da bilginin paylaşımını destekleyecek bir yapıda tasarlanmıştır. Bilgi çalışanları büyük ve duvarsız ofislerde faaliyetlerini sürdürmekte ve 20-30 kişilik gruplar bir ofis içerisinde yer almaktadır. Bu yapı sayesinde çalışanlar birbirleriyle sürekli iletişim halinde olabilmekte ve bilgi yaratma/paylaşma faaliyetlerini artırmaktadırlar. İşletmelerdeki klasik çalışma ortamları 2-5 kişinin aynı ortamda çalıştığı ve iletişimin daha alt düzeyde olduğu bir yapıya işaret etmektedir. Böyle bir yapıda etkin bir bilgi yaratma ve paylaşımından bahsetmek mümkün değildir. Çünkü örgüt içerisinde bilgi çalışanların birbiriyle konuşmaları da bilgi yaratma faaliyetlerini destekleyebilmektedir. SBS Türkiye’de paylaşımı ve iletişimi dikkate alan çalışma ortamı, bilgi yönetimi kültürünü destekleyecektir.

Yine örgüt bünyesinde düzenlenen “speed”, “topplus” gibi proje yarışmalarıyla hem işletme için katma değer yaratacak fikirler ortaya çıkmakta hem de bilgi yaratımını özendirilen bir kültürün yaratılmasına ortam hazırlanmaktadır.

Araştırmanın bulguları doğrultusunda, SBS Türkiye’de bilgi yönetimi felsefesinin yayılımında ve uygulamaların hayata geçirilmesinde üst yönetim desteğinden özellikle bahsetmek gerekmektedir. Hem bilgi yönetiminin gerekliliğini fark edip SBS Türkiye’de uygulamaya geçirmek hem de küresel anlamda üç pilot bilgi yönetimi projesinin birinin SBS Türkiye olarak kabul görmesi, üst yönetimin bilgi yönetimi konusunda açıkça ortaya koyduğu vizyona ve liderliğe bağlıdır.

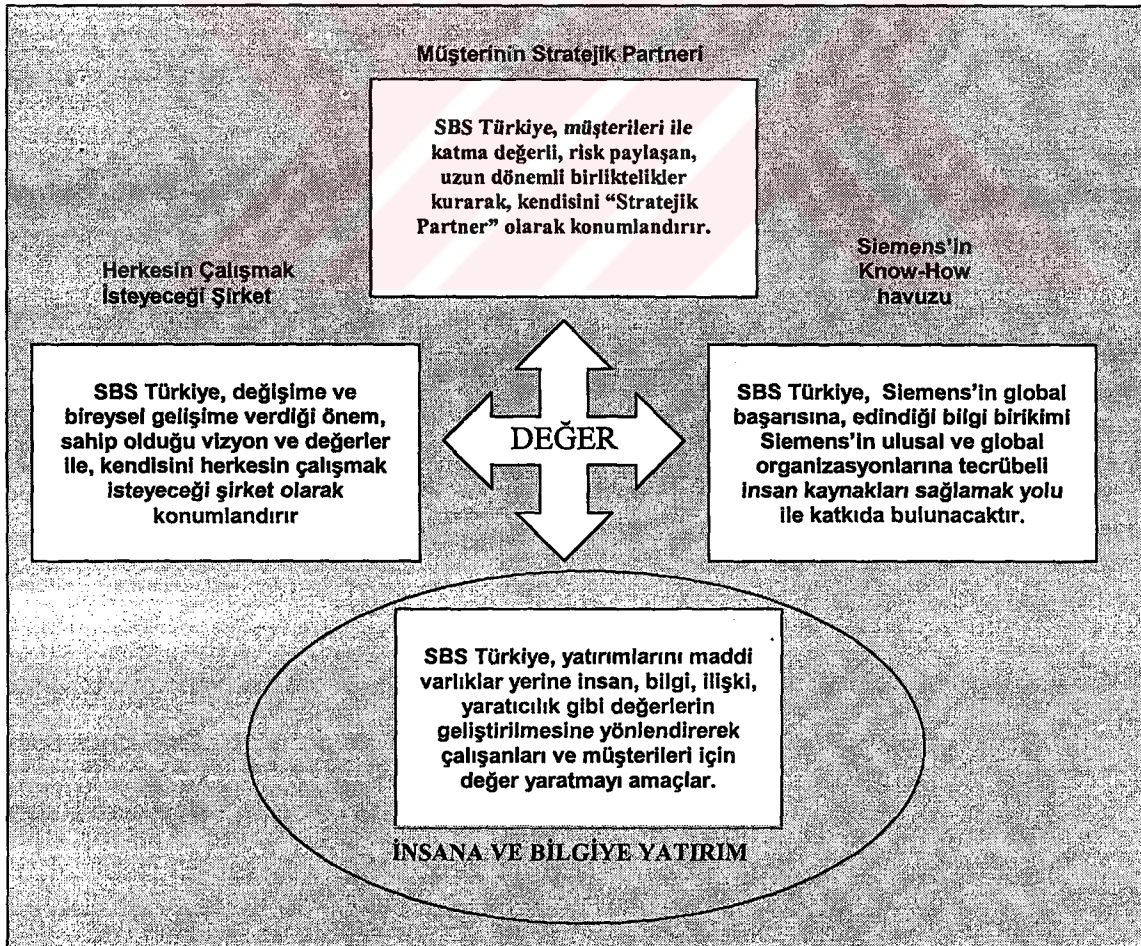
Ayrıca bilgi yöneticisi (knowledge manager) unvanlı yöneticinin direk ülke yöneticisine bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmesi de bilgi yönetimi kültürünü destekleyen diğer unsurdur.

* Newsletter işletmenin iç çevresi olarak kabul edilebilecek çalışanlarına sanal ortamda gönderilen bir e-dergidir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının yayılması temelinde, bilgi yönetimi faaliyetlerine katılımın özendirilmesi ve katılımın ölçülerek performans değerlendirme sistemine entegre edilmesi, “açık bir bilgi yönetimi vizyonunun varlığı”na işaret etmekte ve “üst yönetimin bilgi yönetiminin yararları” hakkındaki kesin kanılarına vurgu yapmaktadır. Bir çok işletmede yeni yönetim teknikleri yönetim ve çalışanlardan direnç görmesine rağmen SBS Türkiye’de üst yönetimin bilgi yönetimi faaliyetlerini açık bir şekilde desteklemesi ve bilgi yönetimi uygulamalarını süreçlere yerleştirme yönünde açık politika ve uygulamalar geliştirmesi, bilgi yönetimi gelişmesini ve güçlenmesini desteklemektedir.

Ayrıca örgüt içerisindeki kültürün oluşumuna katkıda bulunan dokümanlarda bilgiye ve insana özellikle vurgu yapılması, örgüt içerisinde “bilgi” temelli faaliyetlerin desteklendiği bir kültürün oluşumunu güçlendirmektedir.

Şekil 47 : SBS Türkiye’nin Çalışan ve Müşteriye Yaklaşımı



Kaynak : SBS Türkiye Bilgi Yönetimi Eğitim Dokümanı

Şekilde görüldüğü gibi, SBS Türkiye'nin değer yaratmanın unsurlarını belirlerken bilgiye ve bilginin kaynağı olan insana açıkça vurgu yapmakta ve bu durumun SBS Türkiye içerisinde bilgi yönetimi kültürünün oluşumuna ve güçlenmesine katkı yaptığı düşünülmektedir.

SBS Türkiye açık bir stratejiyle, bilgiye ve bilgi yönetimine atfettiği önemi ortaya çıkarmakta ve somut varlıklar yerine soyut varlıklara yatırım yapmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarının stratejik planlama departmanı bünyesinde ortaya çıkması, özellikle stratejik yönetim açısından bilgi yönetimin önemine ve gerekliliğine de vurgu yapmaktadır.

Bilgi yönetimi sistemi ve bu sisteme katılanlar bir bütün olarak düşünüldüğünde, bu iki alt unsurun entegre halde çalışması ve çalışanların bu sistem üzerinden işbirliği faaliyetlerini gerçekleştirmeleri ve sürdürmeleri, paylaşım ve işbirliği kültürünü de geliştirmektedir. Böylelikle işletmenin herhangi bir bölümündeki yada gruplardaki bireylerde bulunan örtük bilgilerin açığa çıkması daha kolaylaşmakta ve işletmenin rekabet çabalarına katkıda bulunmaktadır.

D. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ALTYAPISI

SBS Türkiye'de bilgi yönetimi uygulamalarına başladıktan sonra, bilgi yönetimi uygulamaları kendi içerisinde belirli adım ve süreçlere bağlı olarak uygulanmaktadır. SBS Türkiye bünyesindeki bilgi yönetimi süreçleri birkaç temel adımdan oluşmakta ve bilgi yönetimi süreçlerine dahil olan çalışanlar bu adımlar doğrultusunda sistemden yararlanmaktadır.

1. Yerel Server Üzerinde Çalışma Yeri Açılması:

SBS Türkiye'de yerel server Bilgi Havuzu, Bilgi toplulukları Çalışma Alanı ve Proje Bilgi Havuzu fonksiyonlarını gerçekleştirilmesi için kurulmuştur. Bu sistem üzerinde, uygulama takımı tarafından oluşturulacak SBS Global Bilgi Havuzu ile bilgi parçalarının entegrasyonu sağlayacak bir yapıda çalışılmaktadır. Bundan dolayı "Enterprise Workspace" olarak adlandırılan ana dizin üzerinde çalışma alanı açılması kısıtlandırılmıştır. Çalışma alanları gruplar ile yapılan çalışmalar sonucunda oluşturulmuştur ve içerik yapıları ve yetkilendirilmeleri tamamlandıktan sonra kullanıcılara sunulmuştur. Kategorizasyon ve dosya yapıları oluşturulmadan yeni bir çalışma alanı açılmamaktadır.

Mevcut yapının ilk kademeleri değişime nadir durumlarda açıktır. Alt klasörlerin içerecekleri konuya bağlı olarak sorumluları bulunmaktadır. Bu alanlarda yeni klasör açılması ve içeriği oluşturan dokümanlardan ilgili kişi ve departmanlar sorumlu tutulmaktadır.

2. Yerel Server Üzerinde Kullanıcı Açılması ve “KM-Livelink” Eğitimi

SBS Türkiye’de projenin başlarında çalışanların sisteme dahil olmasından önce eğitim uygulaması sürdürülmüştür. Ancak Kasım 2002’den itibaren Livelink sisteminde kullanıcı açılması için eğitim alma zorunluluğu kaldırılmıştır. Bunun sebebi ise “projelerin akışına engel olunmaması” şeklinde açıklanmaktadır. Ancak Stratejik Planlama& Pazarlama (STPL/M) departmanı “KM-Livelink eğitimleri” vermeyi sürdürmektedir. Eğitim talep formu dolduran kişiler eğitime davet edilmekte ve belirlenen eğitim tarihini en az 8 kişi kabul ettiği takdirde eğitim gerçekleştirilmektedir. SBS Türkiye çalışanlarının sistemi bilinçli bir şekilde kullanmalarını teşvik amacıyla eğitim alınması, bölümlerin bilgi yönetimi hedefleri içerisinde tutulabilmektedir.

Livelink programının lisansları Knowledgemotion sistemine üyelik üzerinden geçtiğinden, yerel sisteme üye olacak bir kişinin öncelikle Knowledgemotion sistemine (knowledgemotion.sbs.de) kayıt olması zorunlu tutulmaktadır.

3. Sistem Üzerinde Çalışılması

Sistem üzerinde eğitim alan ve çalışma alanlarına erişimi olan kullanıcıların, dokümanlarını ülke çapında oluşturulan kategorizasyon standartlarına uyararak kaydetmesi istenmektedir. Grupların çalışmalarının bütünü uygun yetkilendirme ve dosya yapısı ile SBS Türkiye bilgi havuzunu oluşturmaktadır.

4. Bilgi Toplulukları (Community of Practise-CoP) Oluşturulması:

Sistem üzerinde ortak çalışmalarda bulunacak bilgi topluluklarının açılabilmesi için de öncelikle SBS-KM (knowledge@sbs.com.tr) adresine bu konudaki talep bildirilmektedir. KM proje yöneticisi onayı sonrasında topluluk içinde yer alacak ve Livelink eğitimi almamış olan kişiler intranetten Livelink eğitimi talep formunu doldurmakta ve tüm grup üyeleri eğitim alıp şifre ve kullanıcı adlarına sahip olduktan sonra kendileri için CoP Workspace altında açılacak alanda çalışabilmektedir.

5. Teknik ve Genel Destek:

SBS Türkiye’de bilgi yönetimi sisteminin teknik açıdan yönetimi sistem grubunca gerçekleştirilmektedir. Bu çerçevede işletme içerisinde bilgi yönetimi sisteminin sürdürülmesini sağlamak amacıyla destek birimleri oluşturulmuştur. Bu destek birimleri bilgi yönetimi sisteminin hem teknolojik yönünü hem de uygulama yönünü hedef almaktadır. Sistem üzerindeki teknik aksaklıklar sistem grubu tarafından düzeltilirken, sistemin içeriği ile ilgili konular için direkt Knowledge Broker devreye girmektedir.

6. Livelink Raporları

SBS Türkiye çalışanları Livelink üzerinde kendi erişimlerine açılmış raporları görüntüleyebilmektedir. Mevcut raporlar dışında bir rapora ihtiyaç duyduklarında bölüm yöneticilerinin onayı ile sistem grubuna rapor talebi iletebilmektedir. Teknik olarak mümkün olan, onaylanmış rapor istekleri sistem grubunca çıkartılıp sistemdeki livereports kısmına eklenmektedir. Projelere özel raporlar “Livereports” klasörüne kaydedilmeyip direkt proje alanında oluşturulup erişim sınırlandırılabilir. Projelere ilişkin standart raporlar oluştuğunda bunlar şablon olarak kullanılıp bir proje raporları kataloğu oluşturulmaktadır.

E. BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ YAYILIMI

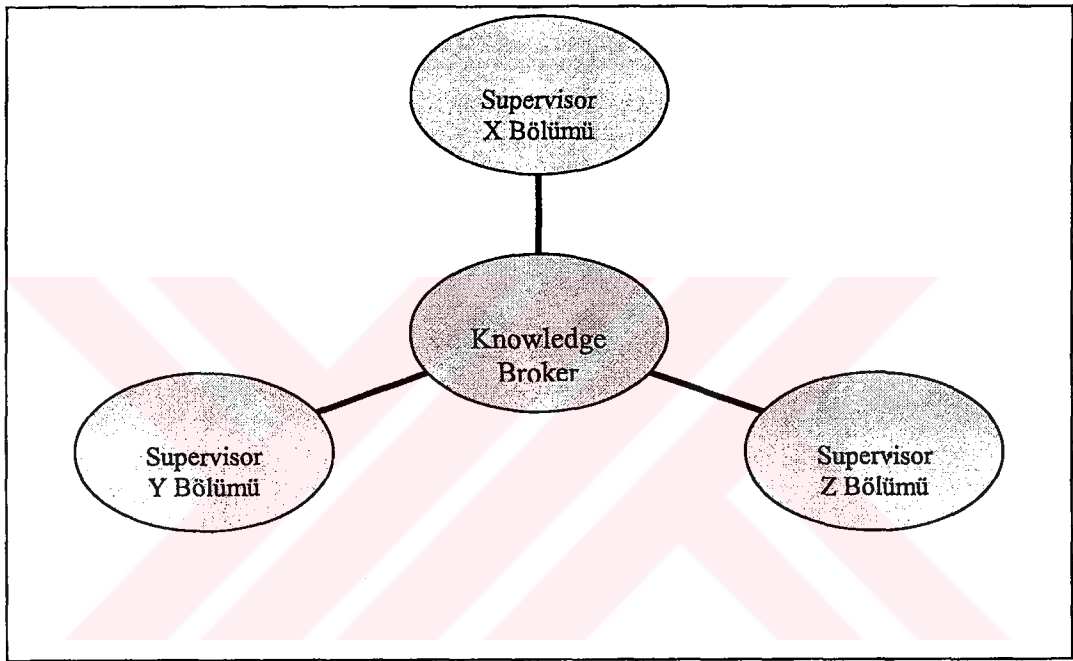
SBS Türkiye’de yaklaşık üç yıllık bir geçmişi olan bilgi yönetimi uygulamaları aşağıda açıklanan birkaç adımda ele alınabilir.

1. Bilgi Yönetimi Ekibinin Kurulması

SBS’de 2001’de başlayan bilgi yönetimi çalışmaları çerçevesinde proje takımı Almanya’da 2 günlük bir eğitim almış ve önemli ölçüde SIEMENS’in tecrübe ve birikimlerinden yararlanılmıştır. Yine bilgi yönetim ekibi kurulması aşamasında örgüt içerisinde Knowledge Manager ve Knowledge Broker pozisyonları oluşturulmuş ve bu pozisyonlarda çalışan bilgi işçilerinin yapacağı işler tanımlanmıştır. Knowledge Manager SBS içerisindeki tüm bilgi yönetimi faaliyetlerini yürütmekten sorumlu iken, knowledge broker ise çalışanların bilgi paylaşımını, yaratımını ve bilgi faaliyetlerine katılımını kolaylaştırma görevini üstlenmiştir.

Bilgi yöneticisi (Knowledge Manager) ve bilgi simsarının (Knowledge Broker) yanı sıra, işletme içerisinde proje gruplarında ve departmanlarda bilgi yönetimi projesinin ve felsefesinin yayılımını kolaylaştırarak “supervisor”lar görev almıştır. “Supervisor”ların görevi ise bölümlerinde veya çalışma gruplarında bilgi yönetimi uygulamalarına dair karşılaşılan sorunlara çözüm bulmak ve knowledge brokerla işbirliği halinde bilgi yönetimi uygulamalarına katılımı artırma yönünde çalışmaktır.

Şekil 48 : “Supervisor”ların Bilgi Simsarıyla (Knowledge Brokerla) İlişkisi



Bilgi yöneticisi (Knowledge Manager) ve bilgi simsarının (knowledge broker) rutin faaliyetlerinin yanı sıra SBS bünyesinde yer alan ve yeni dahil olan çalışanlara bilgi yönetimi eğitimi verilmekte ve çalışanların sisteme kısa zamanda dahil olması kolaylaştırılmaya çalışılmaktadır.

2. Bilgi Yönetimi Kültürünün Geliştirilmesi

Bilgi yönetimi uygulamalarına geçildikten sonra, yukarıda da belirtildiği şekilde SBS bünyesinde yer alan çalışanlara SBS'in bilgi yönetimi felsefesini açıklayan 2-3 saatlik eğitimler verilmiş ve çalışanların bilgi yönetimin temel faydalarını anlayarak özümsemeleri sağlanmıştır. Eğitimlerin yanı sıra işletme içerisinde çalışanların kullandığı ortak dil de bilgi yönetimi kültürünün gelişmesinde ve yerleşmesinde etkili olmuştur.

Bilgi yönetimi kültürünün yerleşimini hızlandırmak ve etkin kılmak için bir takım yönetsel araçlar da kullanılmıştır. Özellikle bilgi yönetimi süreçlerine katılımın (livelink üzerinden belge ekleme ve belge kullanma) çalışanların performanslarıyla ilişkilendirilmesi ve konulan hedeflere bağlı olarak ücretlerin oluşturulması sistemin işlerliğine ivme kazandırmıştır. Her bir departman için aylık olarak konulan katılım hedefleri yine sistem üzerinden alınan raporlarla denetlenmekte ve sonuçlar ücretlere yansıtılmaktadır.

Ayrıca bilgi yönetiminin özüne uygun olan kağıtsız ofislere geçilmiş ve çalışanların bilgilerinin hemen hepsi bilgisayarlarda ve bilgi yönetimi altyapısında saklanarak dosyalardan bağımsız ofisler yaratılmıştır. Bu yeni yapı ve işleyiş de bilgi yönetimi kültürünün oluşturulmasında önemli bir basamaktır.

3. Teknolojinin Geliştirilmesi

SBS Türkiye, faaliyetlerini projelendirdiği hizmetler temelinde yürüttüğünden proje yönetimine ait bilgiler bilgi yönetimi sistemi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Yeni hazırlanan projelerin detayları için her bir SBS ofisinin ayrı maliyet ve zaman ayrımları gerekirken livelink üzerinde yer alan "Project database" tüm detayları içeren bir proje portalına dönüşmüş ve bu portal kapsamında elektronik forumlar gerçekleştirilmektedir. Yeni bir proje hazırlanırken veya devam ettirilirken, daha önce bu projeyi üstlenmiş ve gerçekleştirmiş olan diğer ülkelerdeki SBS ofisleriyle bilgi paylaşımına ve karşılıklı fikir alışverişleri ve tartışmalar temelinde bilgi üretimine olanak veren altyapı sayesinde proje yönetiminde önemli kolaylıklar ortaya çıkmaktadır. Bulgulara göre daha önce diğer ülkelerdeki SBS ofislerine gidilerek çözülebilen bazı problemler "livelink" üzerinden çözüme kavuşturularak SBS bünyesinde önemli tasarruflar sağlanmıştır.

SBS Türkiye bünyesindeki bilgi yönetim sistemi hem kısa vadede süreçleri rahatlatan açık bilgi paylaşımına hem de katma değer sağlayacak örtük bilgiyi ortaya çıkarabilmek için tasarlanmıştır. Sistemin temel unsurunu livelink yazılımı oluşturmaktadır.

Livelink, SBS Türkiye bünyesinde yerel bilgi yönetimi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuştur. Temel olarak doküman yönetimi fonksiyonlarının üzerine ortak çalışma ortamı ve proje destek fonksiyonları sunmaktadır. Ayrıca üzerinde yer alan

elektronik iş akışı yönetim sistemi de gerektiğinde kullanılabilir. SBS Türkiye Livelink sistemine <http://Livelink.sbs.com.tr> adresinden erişilebilir.

SBS Türkiye Livelink sistemi, işle ilgili tüm dokümanların üzerinde saklanacağı ve paylaşılacağı ortam olarak görev yapmaktadır. Sistem yönetimi grubunca teknik yönetimi yapılan sistemde düzenli olarak backup alınarak güvenlik sağlanmaktadır. Aynı zamanda detaylı yetkilendirme özellikleri kullanılarak dokümanların sadece hedeflenen gruplarca erişilir durumda olması ayarlanabilir.

Şekil 49 : Livelink Yazılımının Genel Görünümü

Type	Name	Functions	Size	Modified
Folder	Demo ve Test	✓	39 Items	04/18/2002 10:03 AM
Document	Knowledgeemotion Kayıt Kılavuzu	✓	977 KB	03/18/2002 12:12 PM
Document	Livelink Kullanım Kılavuzu	✓	118 KB	03/18/2002 12:12 PM

Livelink © Version 9.0.0. Copyright © 1995-2001 Open Text Inc. All rights reserved.

Kaynak : KM - Guidelines&Standarts

Şekilde görüldüğü gibi livelink yazılımı üzerinde Ortak Çalışma Alanı (Communities Workspace), Bilgi Kütüphanesi (Knowledgebase) ve Proje Veritabanı (Project Base) yer almaktadır. Her bir başlık altında da alt başlıklar yer almakta ve kullanıcılar belirli bir sistematik dahilinde bilgiye ulaşabilmektedirler. Kullanıcılar dosyalardan yararlanabildikleri gibi, her bir başlığın altındaki klasör ve belgeleri, klasörlerin kaç belgeden oluştuğunu, dosya türlerini, dosyaların ve konuların eklenme tarihlerini görebilmektedir.

Bilgi yönetimi sisteminin temeli olan Livelink sayesinde hem SBS'in temel uğraşı olan projeler hakkında detaylı bilgi, enformasyon ve veriler yer almakta hem de işletmenin sektördeki gelişmeleri izleyebileceği linkler yer almaktadır. Ekonomideki gelişmeler, sektördeki rakipler hakkındaki güncel enformasyonlar ve çevreye ilişkin enformasyonların yer aldığı linkler sayesinde livelink üzerinde yer alan kullanıcılar bu bilgilere ulaşabilmektedir.

SBS Türkiye Bilgi Yönetimi Sisteminin temelini oluşturan livelink, bilgi toplulukları çalışma alanları, SBS Türkiye Doküman Havuzu ve proje çalışma alanları olmak üzere üç ana gruptan oluşmaktadır

a. Bilgi Toplulukları Çalışma Alanları

SBS Türkiye bilgi toplulukları klasörü, ortak ilgi alanları, ortak çözüm arayışları olan farklı birimlerde veya lokasyonlarda da bulunabilecek profesyonellerin ortak bir bilgi hazinesi oluşturma amacını desteklemek için oluşturulmuştur. Bilgi topluluklarının esnek bir yapıda olmasından da kaynaklanan nedenlerle içerik yapısı konusunda kısıtlamalar bulunmamaktadır. Her bir bilgi topluluğunda “community broker” ve “content manager” rollerini üstlenecek bir üye bulunmakta ve içerik yapısı bu üye tarafından belirlenmekte ve takip edilmektedir.

b. SBS Türkiye Doküman Havuzu

Livelink üzerinde yer alan doküman havuzunda iç çevreden hukuki çevreye, süreçlerden vizyon ve misyona, ürün yönetiminden pazar fırsatlarına kadar bir çok başlık altında yer alan dokümanlara ulaşmak mümkündür.

Şekil 50 : Livelink Üzerinde Doküman Havuzu (Knowledgebase) Başlığının Ana Bölümleri

Type	Name	Functions	Size	Modified
Folder	1_SBS Enterprise	<input checked="" type="checkbox"/>		03/18/2002 12:08 PM
Folder	1.01 Corporate Initiatives	<input checked="" type="checkbox"/>		03/18/2002 12:08 PM
Folder	1.02 Laws&Regulations	<input checked="" type="checkbox"/>		03/18/2002 12:08 PM
Folder	1.03 Corporate Procedures	<input checked="" type="checkbox"/>		03/18/2002 12:09 PM
Folder	1.04 Mission, Vision, Strategy	<input checked="" type="checkbox"/>		03/18/2002 12:09 PM
Folder	1.05 Presentation Materials	<input checked="" type="checkbox"/>		03/25/2002 10:35 AM
Folder	1.06 SBS Core Processes	<input checked="" type="checkbox"/>		03/18/2002 12:09 PM
Folder	1.06.01 Market Development	<input checked="" type="checkbox"/>		03/18/2002 12:08 PM
Folder	1.06.02 Product Lifecycle Management	<input checked="" type="checkbox"/>		03/18/2002 12:09 PM
Folder	1.06.03 Opportunity Management	<input checked="" type="checkbox"/>		03/18/2002 12:09 PM

Kaynak : KM - Guidelines&Standarts

Doküman Havuzu projelere ve topluluklara özel bilgiler dışında tüm dokümanların üzerinde saklanıp yönetileceği bir ortamdır. Gerek duyulduğunda, yetkilendirmeler ile doküman ve klasörlerin bölümlere özel olması imkanı da sağlanabilmektedir. İçerik yapısında yer alan klasörlerin sorumluları belirlenmekte, içerik ve yapı bu kişilerin gözlemlenmesi ile güncel ve etkin kalmaktadır.

c. Proje Çalışma Alanları

Projeler teklif ve teslim (Proposal ve delivery) projeleri olarak iki ana grupta toplanmaktadır. Teklif projeleri klasörü, bir fırsatın doğuşundan müşteri ile kontrat imzalanana kadar geçen süreçteki dokümanları kapsamaktadır. Teslim projeleri klasörü ise, kontrat sonrasında hizmetin verilmesi sürecindeki dokümanları kapsamaktadır. Projelerin bitimini takiben, daha sonra kullanma potansiyeli olan, güncel dokümanlar "Doküman Havuzu"ndaki ilgili klasörlere kayıt edilmekte veya duruma göre canlı linkleri (Livelink'te alias olarak anılmaktadır) yaratılmaktadır.

4. Paylaşım ve Katılımın Özendirilmesi

SBS Türkiye bünyesinde uygulamaya konulan bilgi yönetimi faaliyetlerine çalışanların katılımı için, daha önce bahsedilen yönetsel araçlar kullanılmıştır. Performans ve ücretle ilişkilendirilen bilgi yönetimi uygulamalarına katılım politikası sayesinde bilgi yönetimi sistemine katılım artmıştır.

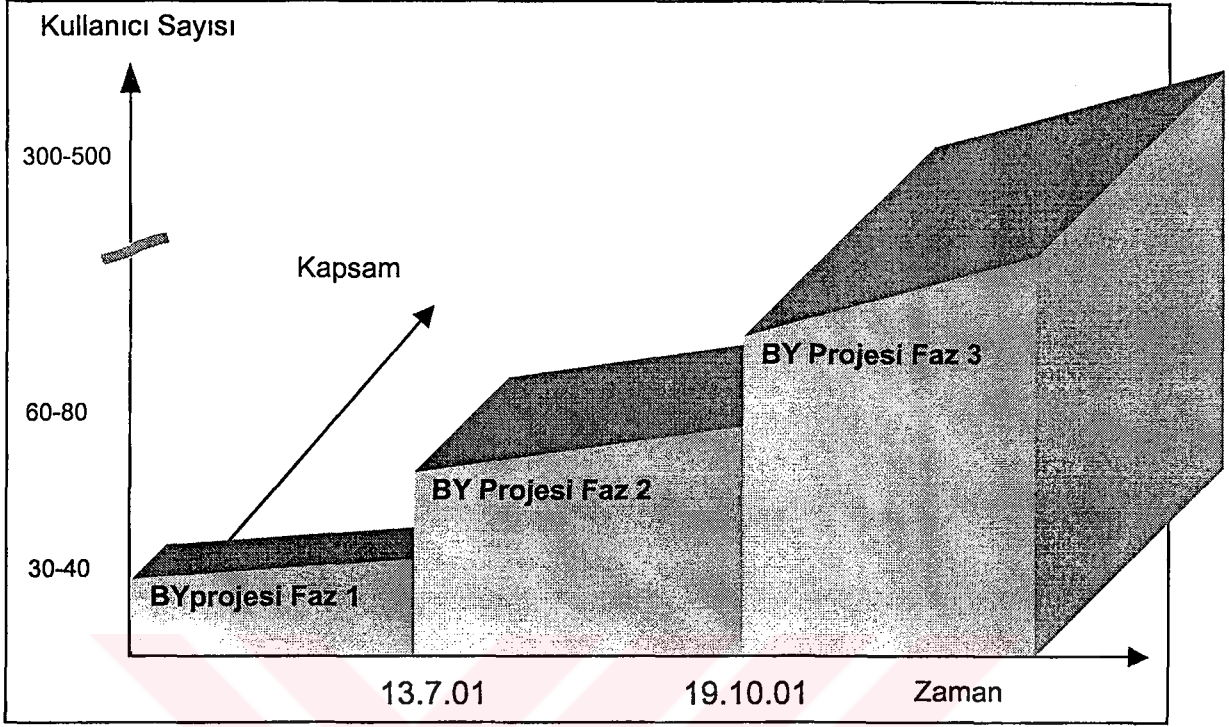
Ayrıca SBS Türkiye’de departmanlar bazında sisteme katılım hedefleri aylık olarak konulmakta ve bu hedeflere göre değerlendirilmektedir. Bu değerlemede bölümlerin elektronik ortama taşıdıkları doküman sayıları ve buradan ne kadar doküman inceledikleri esas alınarak gerçekleştirilmektedir. Bölümler bazında aylık olarak bilgi çalışanı başına sisteme katılım hedefleri belirlenerek, sonuçlar değerlendirilmektedir.

SBS Türkiye içerisinde bilgi yönetimi uygulamaları en çok takımlar tarafından kabul görmektedir. Takımların faaliyetlerinin bilgi yönetimi altyapısına oldukça bağımlı olması bu durumun bir sebebi olarak düşünülebilir. Bilgi yönetimi uygulamalarının kabul görmesi açısından çalışanlara genel olarak bakıldığında ise homojen bir yapıdan çok çeşitli grupların varlığından söz edilebilir. Bazı çalışanlar bilgi yönetimi uygulamalarını benimsemekte zorlanmakta ve direncini sürdürmektedir. Buna karşın bilgi yönetimi uygulamalarına maksimum düzeyde katılan çalışanların da varlığından söz etmek mümkündür.

5. Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Değerlemesi

SBS Türkiye’de sürdürülen bilgi yönetimi uygulamalarını geliştirmek ve faydalarını açığa çıkarmak için ölçüm yapılması planlanmıştır. Ancak işletme bünyesinde gerçekleştirilen mevcut ölçüm bilgi yönetim sistemine katılımı ölçmektedir. Buna karşın SBS Türkiye’de projeyi başlatan ve sürdüren yöneticilerin sistemin yararlarını ölçme yönünde bir hedefleri vardır.

Şekil 51 : SBS Türkiye’de Zaman İçerisinde Bilgi Yönetimine Katılım



Şekilde de görüldüğü gibi SBS Türkiye çalışanlarının bilgi yönetimi sistemine katılımı süreç içerisinde sürekli artış göstermiştir. Yine aynı süreç içerisinde bilgi yönetimi sisteminin kapsamı da sürekli gelişmiş ve derinleşmiştir. Bilgi yönetimi sisteminin araçlarının artması ve gittikçe fonksiyonel hale gelmesi, SBS Türkiye çalışanlarının katılımının sağlanmasını olumlu etkilemiştir.

Ayrıca bir önceki başlıkta açıklanan ve bölümler bazında gerçekleştirilen, “bölümlerin elektronik ortama taşıdıkları doküman sayıları ve buradan ne kadar doküman inceledikleri” değerlendirme de söz konusudur.

SBS Türkiye’nin bilgi yönetimi uygulamalarına dair sonuçlarının ölçülmemesi, sistemin sapmalarının ortaya çıkmasını önleyebilir. Ayrıca uygulamaların sonuçlarının ölçülmesiyle ortaya konulacak somut yararlar çalışanların katılımını ve motivasyonunu artıracaktır. Ayrıca ölçüm sonucunda hedeflerden sapma varsa, bu sapmaları önlemek adına bazı önlemler alınabilir ve sistemin iyileştirilmesi mümkün olabilir. Ancak bu noktada temel zorluk, bilgi yönetimi uygulamalarının sonuçlarının ölçülmesinde etkin bir yöntemin varlığına olan ihtiyaçtır.

6. Bilgi Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller

Bir çok yönetim metodunun işletmelerde yerleştirilmeye çalışılması aşamasında bazı yapısal ve teknolojik engellerle karşılaştığı yada çalışanlardan direnç ve tepki gördüğü bilinen bir gerçektir. SBS Türkiye’de bilgi yönetimi uygulamaları sürecinde teknolojik ve örgütsel engellerin ortaya çıktığı görülmektedir. Ulusal çapta ve kurumsal bazda veri aktarımına dayalı teknolojik engeller bilgi yönetimi sistemini aksatacak boyutlara ulaşmasa da ortadan kaldırılması gereken olumsuzluklardır. Yine uygulamanın ilk aşamalarında, işletme içerisinde bilgi yönetimi felsefesi temelinde yerleştirilmeye çalışılan bilgilerin ortak bir platform temelinde herkes tarafından kullanılması fikrine, departmanlar bazında karşı çıkıldığı ve olumlu yaklaşılmadığı görülmüştür. Bu durum ise departmanların kendileri için oldukça önemli ve özel gördükleri bilgiyi paylaşmak istememelerinden kaynaklanmaktadır.

Bilgi yönetimi çerçevesine bakıldığında sistemin temelini yıkabilecek en önemli engellerden biri paylaşımın benimsenmediği bir örgüt kültürüdür. SBS Türkiye’de de bilgi yönetimi uygulamaları esnasında bilgi paylaşımına yönelik politikaların ve uygulamaların yaygınlaştırılmasında görülen tepki ve direnç zamanla aşılmış ve bilgi paylaşımının ortaya çıkardığı yararlar görülmeye başlandıkça da bu tepki ve dirençler azalmıştır.

IV. BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ REKABET AVANTAJINA KATKILARI

Araştırmanın başlangıç kısmında değinildiği gibi işletmelerin yenilik, yaratıcılık, bilgi süreçleri gibi güncel konularını bir/birkaç faktöre bağlı olarak açıklamaya yada ölçmeye çalışmak etkin bir yöntem değildir. Özellikle yaratıcılık, güven, bilgi yönetimi ve açık/örtük bilgi gibi değişkenlerin diğer örgütsel değişkenlerle olan ilişkisini nicel olarak ölçmeye çalışmak bu araştırmanın bağlamı açısından pek mümkün görünmemektedir. Bilgi yönetimi uygulamalarının Türkiye’de yeni gelişmesi ve bilgi yönetimi literatürünün henüz net bir çerçeveye oturmaması araştırmanın planlanmasındaki temel kısıtlardır. Bu kısıtlar araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay yönteminin benimsenmesine ve bilgi yönetimi uygulamaları ile rekabet avantajı arasındaki ilişkinin betimsel analizle incelenmesine yol açmıştır.

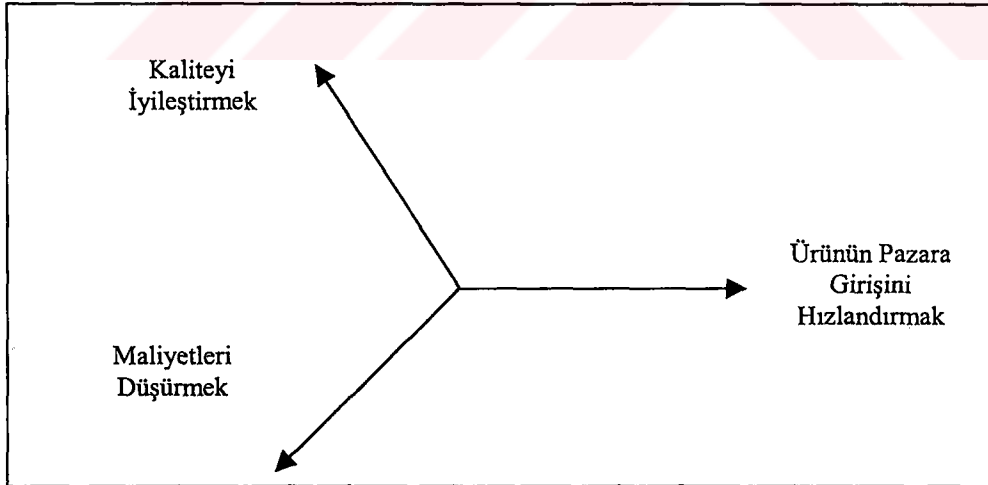
Araştırma boyunca kullanılan literatürden, yapılandırılmış görüşmelerden, gözlemden elde edilen bulgular ve işletmenin dokümanlarından elde edilen bilgiler

ışığında SBS Türkiye’de bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına nasıl katkıda bulunduğu Holsapple ve Singh’in çalışmalarından yola çıkılarak betimleyici bir yaklaşımla ortaya konulmaktadır.

Holsapple ve Singh çalışmalarında, bilgi yönetimi faaliyetlerinin rekabet çabalarına etkisi dört başlık altında toplamıştır(Holsapple ve Singh, 2001; 81). SBS Türkiye’deki bilgi yönetimi faaliyetlerinin rekabet çabalarını etkileri analiz edilirken yazarların çalışmalarında kullandıkları bu dört başlık (verimliliği artırma, firma ismini güçlendirme, örgütsel atıklığı artırma ve yenilikçiliği hızlandırma) esas alınmıştır.

Günümüzde makro düzeyde ekonomide ve sektörlerde yaşanan rekabet incelendiğinde, literatürde rekabet unsuru olarak incelenen faktörler ve rekabet avantajına yol açan örgütsel değişkenler oldukça çeşitlilik göstermektedir. Buna karşın günümüz iş çevresi dikkate alındığında Cumming’in Şekil 52’te yer alan rekabet faktörlerine ilişkin değerlemesinin küresel çapta faaliyet gösteren işletmeler için geçerli olduğu ifade edilebilir. İşletmelerin rekabet çabalarında başarı kazanmaları kaliteyi iyileştirmelerine, maliyetlerini düşürmelerine ve ürünün pazara girişini hızlandırabilmelerine bağlıdır.

Şekil 52 : Üç Kritik Rekabet Faktörü



Kaynak : Cumming, 1991; p.27

Şekilde yer alan rekabet faktörleri aşağıdaki değişik başlıklar altında ele alınacak ve değerlendirilecektir. Holsapple ve Singh “maliyetleri düşürme”yi “verimliliği artırma” başlığı altında, “kaliteyi iyileştirme”yi “firma ismini güçlendirme” başlığı altında ve “ürünün pazara girişini hızlandırma”yı “örgütsel atıklığı artırmak” başlığı

altında ele almıştır. Bilgi yönetiminin rekabet çabalarına katkısının analizinde hem yukarıdaki şekilde yer alan faktörler hem de Holsapple ve Singh'in çalışmasındaki diğer faktörler kullanılacaktır. Bu faktörlerin de dahil edildiği üçüncü bölümde oluşturulan model (bkz. s.140) çerçevesinde SBS Türkiye'deki bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına katkıları analiz edilecektir.

A. BİLGİ YÖNETİMİNİN VERİMLİLİĞİ ARTIRMADAKİ KATKILARI

Klasik işletme teorisine göre verimlilik işletmenin sadece içsel olarak değerlendirildiği ve çevredeki unsurların ve aktörlerin dikkate alınmadığı bir kavrama karşılık gelmektedir. Daha çok üretim işletmelerine uyan bu yaklaşım günümüzün hizmet-yoğun ekonomik çevresini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. 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 şekillendiği iş süreçlerinden elde edilebilecek tasarruflar, işletmenin maliyet avantajına yol açacak, maliyet avantajı da işletmenin rekabet çabalarına etki edilecektir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde SBS Türkiye'deki "bilgi yönetimi faaliyetlerinin maliyetleri düşürücü" etkisinin yöneticilerce vurgulanması dikkat çekicidir. SBS Türkiye'nin, müşterilerine salt teknoloji yerine katma değer eklenmiş teknoloji sattığı göz önüne alındığında, işletmenin ürünlerine katma değer katan unsurun çalışanların sahip olduğu açık ve örtük bilgiler olduğu görülmektedir. Aynı sektörde yer alan diğer işletmeler de çalışanlarının açık ve örtük bilgilerine bağlı katma değeri yüksek hizmetler oluşturmaya çalışmaktadır. Ancak SBS Türkiye'nin bilgi yönetim sistemi sayesinde, zaman ve maliyet tasarrufu ortaya çıkmaktadır.

Özellikle proje yönetiminde bir çok spesifik detay için yurtdışı seyahatleri gerçekleştirilirken, bilgi yönetimi sistemi sayesinde mevcut bilgi eksikliği veya problemi gidermek için diğer ülkelerde bulunan tecrübeli SBS uzmanlarıyla "livelink" üzerinden bağlantı kurularak açık ve örtük bilgiye dayalı paylaşım mümkün olabilmektedir. Ayrıca "livelink" üzerinde yer alan proje yönetimi bölümü içerisindeki enformasyon ve bilgiler projelerde yer alan çalışma gruplarının etkinliğini yükseltmektedir. Herhangi bir ülkedeki SBS çalışanı, işiyle ilgili ihtiyaç

duyduğu/duyabileceği tüm bilgilere “livelink” üzerinden ulaşabilmekte ve bu sistemde ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşamazsa yine sistem üzerinden diğer uzmanların açık ve örtük bilgilerini paylaşabilmektedir.

Çalışanların dünyanın her ülkesinden işleriyle ilgili bilgiye çok hızlı ve basit bir yolla ulaşabilmesi, çalışanların verimliliği üzerinde de etkili olmaktadır. Özellikle hizmet işletmelerinde olduğu gibi SBS Türkiye’de de ürünler bilgi yoğun (mühendislik ve uzmanlık bilgisi) olduğundan, çalışanların verimliliği işletmenin rekabet avantajını direk etkileyen bir diğer unsurdur. Her bir departmanda ayrı “server”lar üzerinde saklanan bilgilerin olduğu ve departmanlar arası bilgi paylaşımının önünde yapısal engellerin olduğu bir işletmede, çalışanlar işleriyle ilgili ihtiyaç duydukları bilgiye aynı bina içerisinde bile olsalar basitçe ulaşamayacaklar ve bu durum çalışanların verimliliğini olumsuz olarak etkileyecektir.

Ayrıca dosyaların, belgelerin ve arşivlerin elektronik ortamlarda saklanmasından ve “kağıtsız ofis” uygulamalarından sonra kırtasiye ve depolama masraflarında önemli ölçüde tasarruf yaşandığı gibi, ihtiyaç duyulan bilgilere daha hızlı ve sistematik bir şekilde ulaşım kolaylığının sağlanması zamandan tasarrufu ortaya çıkarmaktadır. Son yıllarda bir çok büyük işletmenin kağıtsız ofislerden sağladığı tasarruflar ve maliyet avantajları araştırmalarda sıkça yer almakta ve işletmelerin ürünlerini rakiplerine göre daha cazip fiyatla konumlandırmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca günümüzde bilgi çalışanlarının en önemli varlıklarının zamanları olduğu düşünülürse zamandan tasarruf etmenin işletmenin çıktılarını da direk etkileyeceği düşünülebilir.

Yine SBS Türkiye’de bilgi yönetim sistemi sayesinde, bilgi yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmediği bir yapıda katlanılacak gereksiz bilişim ve iletişim teknolojisi yatırımlarından kaçınılmaktadır. Entegre bir bilgi yönetimi sistemi sayesinde her bir departmanın kendine ait bilgi teknolojisi yatırımı yapması önlenmektedir. Bir çok işletmede oldukça sık rastlanan durum, her bir departmanın ayrı teknoloji yatırımı yapması ve bu yatırımların oldukça homojen bir nitelik taşımasıdır. Bu nedenle işletme içerisinde “tekrarlanan” teknoloji yatırımları işletmenin finansal durumunu zayıflatmakta ve ürünlerinin maliyetlerini artırmaktadır. İyi tasarlanmış bir bilgi yönetimi sistemi bu “teknoloji paradoksunu” engelleyebilecektir.

Yukarıda bahsedilen maliyet avantajları örgüt içerisinde bütünleşik olarak düşünüldüğünde, işletmenin ürünlerinin maliyetlerine etki edecek ve işletme rakipleri karşısında maliyet avantajına sahip olabilecektir. Günümüzde rekabetin belirleyicilerinden birinin maliyet olduğu kabul edilirse, işletme içerisinde bilgi yönetimi uygulamaları sonucu elde edilen bu maliyet avantajları işletmenin rekabet çabalarına olumlu katkıda bulunacağı bir gerçektir. SBS Türkiye’de şimdiye kadar bilgi yönetimi uygulamalarıyla gerçekleşen tasarruflar ölçülmemiş olsa da yöneticilerin “bilgi yönetimi uygulamalarının oldukça önemli tasarruflar sağladığı” konusundaki fikir birliği açıkça görülmektedir.

Günümüzde işletmelerin karşı karşıya kaldığı kısıtlardan birisi de “hızlı davranma” kısıtıdır. Çalışanların günlük faaliyetlerinde ihtiyaç duydukları enformasyon ve bilgilere ulaşmasında “hız” önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme içi süreçlerde rutin faaliyetlerin sürdürülmesinde süreçlerin daha hızlı gerçekleştirilmesi örgütün verimliliğini artıracaktır. Ancak bu hız “nitelikli bir hız”ı işaret etmektedir. Özellikle departmanlar arası ilişkilerde doküman paylaşımı, açık bilgilerin aktarımı, örtük bilgilerin paylaşımına yönelik çabalar ve bilgi temelli diğer faaliyetlerin bilgi yönetimi sistemi temelinde sürdürülmesi önemli bir hız avantajını işletmeye sunmaktadır. Çalışanlar, mekandan bağımsız olarak bilgi yönetimi altyapısı sayesinde iletişim kurabilmekte, dokümanları paylaşabilmekte, açık bilgilere dayalı bilgi alışverişi yapabilmekte ve problemlerin çözümü için forumlar vasıtasıyla örtük bilgiler açığa çıkarılmaya çalışılmaktadır.

Bilgi yönetimi altyapısının kullanılmadığı bir yapıda yukarıda sayılan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi basit olmaktan çıkacak ve çalışanlar, çalışma grupları ve departmanlar arasındaki ilişkiler daha yavaş ilerleyecektir. Bu da işletmenin verimliliğini olumsuz etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir.

SBS Türkiye bünyesindeki bilgi yönetimi uygulamaları sayesinde yukarıda bahsedilen kısıtların üstesinden gelebilecek bir yapı ortaya çıkmaktadır. İşletme içi süreçler ve destek bölümlerinin işleyişinde bilgi yönetimi uygulamalarının “hız” temelindeki etkisi görülebilmektedir.

B. BİLGİ YÖNETİMİNİN FİRMA İSMİNİ GÜÇLENDİRMEYE KATKILARI

Bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet çabalarına katkıları, firma ismini güçlendirme temelinde de analiz edilebilir. Özellikle outsourcing uygulamalarının yaygınlaştığı günümüzde firma isminin gücü, firmanın rakiplerine göre konumunda bazı avantajlar sağlamaktadır. Bu güç ise genellikle temel yeteneklere dayalı olarak gelişmektedir.

Bilgi yönetimi literatüründe yer alan bir çok çalışmada bilgi yönetimi uygulamalarının temel yetenekleri güçlendirme stratejisine yardımcı olduğu, temel yeteneğe odaklanmanın da rekabet avantajına sebep olacağı yer almaktadır (Lubit, 2001; 167). Temel yeteneklere odaklanma başlı başına bir rekabet stratejisi alınabileceği gibi bilgi yönetimi ile ilişkilendirildiğinde daha anlamlı bir tabloyla karşılaşmak mümkündür. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektörlerde temel yeteneklerin rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanabilmesi, temel yeteneklerin bilgi yönetimi temelinde yeniden düşünülmesini gerektirmektedir.

Bir önceki bölümde de değinildiği gibi işletmenin sahip olduğu temel yeteneklerin ve stratejik üstünlüklerin rakipler tarafından kopyalanamaması, bu temel yetenek ve stratejik üstünlüklerin örtük bilgilerden kaynaklanmasına veya açık bilgilerin çok iyi muhafazasına dayanmaktadır.

SBS Türkiye, SBS'in geçmiş deneyim ve tecrübelerinden de yararlanarak Türkiye pazarında outsourcing sektöründe ve bilişim teknolojileri danışmanlığında önemli bir yer elde etmiş (bkz Tablo 14) ve bu alanı temel yetenek olarak geliştirmiştir. Özellikle katma değeri yüksek teknoloji projelerini özel sektöre ve kamu sektörüne sunan SBS Türkiye, bu sektörlerde yer alan işletmeleri stratejik partner olarak görmekte ve işbirliğine dayalı bir ticari faaliyet anlayışı sürdürmektedir.

SBS Türkiye'nin temel yeteneğinin katma değeri ileri teknoloji ve mühendislik tabanlı hizmetler olduğu bir veri olarak alındığında, teknoloji hizmetlerini müşterilere sunarken kullandığı örtük ve açık bilgilere dayalı ortaya çıkan katma değer SBS Türkiye'nin asıl ürününü ortaya çıkarmaktadır. Markadan bağımsız yazılım ve donanım kullanan SBS Türkiye'nin en önemli temel yeteneği, bu teknolojik donanım ve yazılımları müşteri için katma değer yaratacak yapıda tasarlar ve gerçekleştirirken

kullandığı açık ve örtük bilgilerdir. Bu açık ve örtük bilgilerin, küresel boyutta tüm SBS uzmanlarını kapsayacak şekilde projeler ve çalışma grupları boyunca paylaşılması bilgi yönetimi altyapısı sayesinde mümkün olmaktadır.

Knowledgemotion projesinin beş unsurundan bir olan küresel bilgi toplulukları, SBS'in temel yeteneğinin açık bilgilere karşılık gelen kısmının saklandığı ve paylaşıldığı, örtük bilgilerin ise açığa çıkarılmaya çalışıldığı forumların var olduğu bir ortamı yansıtmaktadır. Dolayısıyla SBS Türkiye'nin de kullanmış olduğu bu altyapı SBS'in temel yeteneğinin muhafaza edildiği, geliştirildiği ve paylaşıldığı bir sistemi ifade etmektedir.

SBS Türkiye'nin sahip olduğu bilgi yönetimi uygulamaları sayesinde sahip olunan temel yetenekler temelinde faaliyetlerin sürdürülmesi kolaylaşmakta ve altyapıda yer alan şebekeler ve forumlar yoluyla temel yeteneklerin geliştirilmesi mümkün olabilmektedir.

Ayrıca SBS Türkiye'de bilgi yönetiminin “değer yaratma” özelliğinden dolayı hizmetlerin kalitesinin iyileştiği söylenebilir. Türkiye pazarına sunulan hizmetlerde SBS'in küresel birikimleri ve uzmanlığından yararlanılmakta, bu durum ise küresel pazarda faaliyetlerinin sürdüren bir örgütten güç ve destek alma yoluyla hizmet kalitesinin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bilişim sektöründe geçerli olan maddi ve maddi olmayan unsurların küresel pazardan Türkiye'ye aktarıldığı düşünülürse, SBS'in uzmanlığının hizmet kalitesini etkileyeceği kabul edilebilir.

SBS'in ürünlerinin hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ise firmanın isminin güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla yukarıda yer verilen “temel yeteneklerin geliştirilmesi” ve “kalitenin iyileştirilmesi” SBS Türkiye'nin isim olarak güçlenmesine katkıda bulunabilir. SBS Türkiye'nin bilişim sektörüne ait yeni ürünleri piyasaya sunduğu varsayıldığında, pazarda “firma ismi”nden kaynaklanacak bir çok avantaj elde edebilecektir.

C. BİLGİ YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL ATIKLIĞI ARTIRMAYA KATKILARI

Örgütsel atıklık, işletmenin pazarda meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde tepki vermesi ve çevrenin öngörülemez tehditleri ile açıklanan beklenmeyen

değişimlere esnek bir şekilde uyum sağlama yeteneğini ifade etmektedir (Naktiyok, ve İşcan, 2004; 84). Bunu sağlamanın araçlarından biri bilgi yönetimidir.

Günümüzde örgütlerin atıklığını artıran unsurlarda biri de 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. Bu bağlamda bilgi yönetimi uygulamaları işletmelerin çalışma biçimlerinde bir takım esneklikler yaratabilmesine altyapı sunabilmektedir.

SBS Türkiye'nin sahip olduğu bilgi yönetim sistemi altyapısı, işletme içi faaliyetlerde esnekliğe imkan sunmaktadır. Altyapı sayesinde takım çalışmaları kolaylıkla gerçekleştirilebilmekte ve ilgili konuda çeşitli ülkelerdeki SBS uzmanlarını kapsayan bilgi toplulukları kurulabilmektedir. Bu yönüyle SBS Türkiye'de var olan bilgi yönetimi uygulamalarının özellikle işletme içi iş yapma süreçlerinin esnekliğini desteklediği görülmektedir.

Ayrıca bilgi yönetimi sistemi SBS Türkiye'nin sektörde meydana gelen değişikliklere ve müşterilerin değişen taleplerine karşı esnek bir yapıda cevap verebilmesini destekleyici bir içeriğe sahiptir. Sektör ve rakiplerin davranışları hakkında sürekli güncellenen enformasyonlar uzmanların bilgi üretme süreçlerine bir girdi olarak dahil olmaktadır.

SBS Türkiye için bilgi yönetimi uygulamalarının çıktılarının daha net görülebildiği unsurlardan biri de hızlı cevap verebilme yeteneğidir. İşletmenin dış çevresinde meydana gelen değişikliklere hızlı cevap verebilme yeteneği, işletmenin rekabet çabalarına olumlu katkıda bulunmaktadır. Günümüzde bir çok sektörde başarı, uzun dönemli planlamadan çok yeni pazar fırsatlarını öğrenme ve bu fırsatlara cevap verebilecek bilgi geliştirme ve yaymaya dayanmaktadır (Lubit, 2001; 171).

SBS Türkiye'nin bilgi yönetimi altyapısı gerek küresel gerekse ulusal düzeyde gelişmelerin hızlı takip edilebildiği ve tartışılabildiği bir ortamı çalışanlara sunmaktadır. Makro düzeyde ekonomik gelişmelerin, mikro düzeyde ise sektördeki gelişmelerin ve rakiplerin davranışlarının bilgi yönetimi üzerinden izlenebilmesi, gelişmelere ait enformasyonun bilgi çalışanlarınca daha hızlı edinilmesini ve buna bağlı olarak bu gelişmelere daha hızlı cevap verilebilmesine olanak tanımaktadır.

Ayrıca SBS Türkiye'nin diğer ülkelerdeki SBS birimleriyle entegre halde olması ve etkin bir bilgi paylaşım altyapısının varlığı, pazarda meydana gelen değişikliklere daha hızlı cevap verebilmesine olanak sağlamaktadır. SBS Türkiye'nin özellikle proje bazında özel sektöre ve kamu sektörüne hizmet sunduğu göz önüne alınırsa, teknolojideki değişikliklere bağlı olarak bu sektörlerden gelebilecek ihtiyaçları belirlemek yada proaktif bir yaklaşımla olası ihtiyaçları önceden belirleyerek pazara sunmada bilgi yönetimi sisteminin katkıları önem kazanmaktadır. Knowledgemotion projesi temelinde ortaya çıkan küresel bilgi yaratma ve paylaşma olanağı, pazardaki var olan ve olası ihtiyaçlara ve çevredeki değişikliklere verilecek tepkilerin daha hızlı olmasına katkıda bulunmaktadır. Kamu sektörüne sunulacak bir proje hizmetin detaylarının tamamlanması aşamasında, SBS Türkiye'deki uzmanların bazı problemleri aşmak için bu konuda uzman olan diğer ülkelerdeki SBS çalışanlarıyla fiziksel olarak aynı ortamda bulunmaları zorunluluğunu kaldıran bilgi yönetimi sistemi, süreçlerin daha hızlı çalışmasına katkıda bulunmakta ve işletme çevresine daha hızlı cevap verebilmektedir.

Bilgi yönetimi faaliyetlerinin örgütsel atikliğe katkı sağlayabileceği diğer unsur örgütün değişim becerisidir. Değişim becerisi örgütün tüm örgütsel düzey ve faaliyetlerde gerekli olan değişimleri gerçekleştirmesini ifade etmektedir(Naktiyok, İşcan, 2004; 84). Hızlı değişen günümüzün iş çevresinde örgütlerin başarılı olması kendi içlerinde de değişimi sürekli kılmalarıdır. Bu noktada bilgi yönetiminin rolü ise çevre hakkındaki enformasyonun düzenli olarak örgüt içerisine aktarılması ve bu enformasyonun örgüt içerisinde yeniden üretilip bilgi haline dönüşmesiyle sürekli değişime yardımcı olmasıdır.

İş çevresinde, ulusal çevrede ve küresel çevrede meydana gelen değişimleri ve gelişmeleri yakından takip edip bu gelişim ve değişimler hakkındaki enformasyonu işletme içine taşıyan bir bilgi yönetimi sistemi, örgüt içerisindeki değişim çabalarını destekleyebilecektir. Knowledgemotion projesi kapsamında yer alan ve sürekli güncellenen iş çevresine (Finansal kuruluşlar, sendikalar, satıcılar, rakipler, tüketiciler vs) ait enformasyon ve bilgiler SBS Türkiye'nin kendisini değişimlere uyarlamasında yardımcı olabilecektir.

D. BİLGİ YÖNETİMİNİN YENİLİKÇİLİĞİ HIZLANDIRMAYA KATKILARI

Günümüzde işletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanabilmelerinin yollarından birisi de yenilikçi olmaları ve yenilik üretmeleridir. Mal ve hizmetlerinde müşteri beklentilerinin ötesine geçip yenilik üreten işletmeler rakiplerine göre rekabet avantajı kazanabileceklerdir.

Bilgi yönetimi ve rekabet avantajı ilişkisini açıklayan bir çok çalışma(Meso ve Smith, 2000; Carneiro, 200) bilgi yönetimi faaliyetlerinin yeniliklere, bu yeniliklerin de rekabet avantajına yol açtığını ifade etmektedir. Bir çok başarılı işletme rutin üretim sistemlerine farklı bir yenilik getirerek başarıya ulaşmıştır. Süreçlerde meydana gelecek ve yenilikçi ürünleri destekleyecek yenilikçi bir anlayış, işletmenin çıktıları ve rekabet gücü üzerinde etkili olabilecektir.

Yenilikçi ürünlerin ve yeniliklerin ortaya çıkmasında örgüt kültürüyle beraber, bu kültürü destekleyen altyapının varlığı da gereklidir. Bilgi yönetimi sistemi bir bütün olarak düşünüldüğünde, bu sisteme entegre halde bulunan çalışanlar sistemden edindikleri enformasyonları/açık bilgileri içselleştirecekler ve bu enformasyon/bilgiler ışığında yenilikler ortaya koyabileceklerdir.

Bilgi yönetimi uygulamalarının SBS Türkiye’de uygulanması sonucu, bilgi yönetimi uygulamalarında ortaya çıkan bilgiler sosyalleşerek işletmeye mal olmakta ve bu alanda pazarda beliren ihtiyaçları karşılamak üzere yeni hizmetler ortaya çıkabilmektedir. Bu yeni hizmetlerin ortaya çıkışında bilgi sisteminin rolü ise, pazarda yeni hizmete ait ihtiyacın belirlenmesi ve hizmetin üretilmesi aşamasında diğer ülkelerdeki SBS çalışanlarıyla bilgi paylaşımına ve yaratımına olanak sunmasıdır.

SBS Türkiye’nin ürünleri teknoloji temelinde geliştiğinden bilgi yönetimi altyapısı SBS Türkiye’nin hizmetlerinin ortaya çıkışında önemli fonksiyonlar üstlenmektedir. Özellikle proje bazındaki hizmetlerin ortaya çıkışında ve sürdürülmesinde SBS Türkiye ile diğer ülkelerdeki SBS ofisleri arasında yoğun bir bilgi alışverişi yaşandığından bilgi yönetim sisteminin hizmetlerin ortaya çıkışında ve sunulmasında rolü önemlidir.

Ayrıca ürünlerin oluşumunda çalışan proje takımları bilgi yönetimi altyapısını kullanarak Türkiye dışındaki SBS ofislerinin tecrübelerine ve bilgilerine ulaşarak ürün

geliştirme süreçlerini etkinleştirmektedir. Livelink temelinde tasarlanan teknoloji, ürün geliştirme sürecinde işbirliği platformları oluşturarak ürün geliştirme faaliyetlerinin etkinliğini artırmaktadır.

Ayrıca bilgi yönetimi uygulamaları SBS Türkiye bünyesinde süreçlere bir yenilik getirmiş ve yenilikçilik çabalarını destekleyecek bir kültürün oluşumuna katkı sağlamıştır. Yeniliklerin bireylerin örtük bilgilerine bağımlı olduğu, yenilikçi çalışma ortamlarının yenilikçi ürünleri desteklediği dikkate alındığında bilgi yönetimi uygulamaları sonrasında SBS Türkiye’de ortaya çıkan kültürün yenilikçi süreç ve hizmetleri destekleyeceği görülmektedir. Örneğin SBS Türkiye bilgi yönetimi uygulamaları kapsamında içselleştirdiği bilgileri ve teknikleri (doküman yönetimi ve bilgi yönetimi alanında danışmanlık ve mühendislik hizmetleri) pazardaki diğer işletmeler açmış ve bu tecrübelerini yenilikçi ürünler olarak pazara sunmuştur. Dolayısıyla bilgi yönetimi alanında SBS Türkiye’nin yaşadığı tecrübe ve kazandığı deneyimler işletmenin yeni bir hizmeti olarak ortaya çıkmış ve yenilikçiliğe katkıda bulunmuştur.

V. BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ REKABET AVANTAJINA KATKILARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

Çalışmanın önceki bölümlerinde, yönetim literatüründe bilgi yönetimin rekabet avantajına yol açacağına işaret eden bir çok çalışmaya atıf yapılmıştır. SBS Türkiye örnek olay incelemesinde, bilgi yönetiminin rekabet avantajına katkıları yukarıda yer alan dört temel başlık altında ele alınmıştır.

Bilgi yönetimi uygulamalarının sonuçlarının ölçümü, küresel çapta olduğu gibi Türkiye’de de yeterince gelişmemiştir. SBS Türkiye yöneticileri tarafından da dile getirilen bu durum, “bilgi yönetimi uygulamalarının örgütsel çıktılara katkısının” betimleyici analizle incelenmesini gerektirmiştir. Ayrıca firma yöneticilerinin “bilgi yönetimi uygulamalarının çıktılarına ilişkin ölçüm yapma” konusundaki istekleri yarı-yapılandırılmış görüşmeler sırasında görülmüştür.

Çalışmada “bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına katkıları”na ilişkin sonuçlar, yarı-yapılandırılmış görüşmelerle, örgüte ilişkin belge ve dokümanlardan elde edilen verilere göre gerçekleştirilen betimsel analizle ortaya koyulmuştur. Araştırma sürecinde elde edilen bulgular birleştirilerek bilgi yönetimi

uygulamalarının rekabet avantajına katkıları değerlendirildiğinde, SBS Türkiye'nin kurumsal olarak "bilgi yönetimi ile rekabet avantajı" arasında bir bağ kurduğu ortaya çıkmaktadır. Bilgi Yönetimi Rehberi ve Standartları (KM Guidelines&Standarts) isimli kurumsal dokümanda, *"şirketlerin rekabet avantajını belirleyen bilginin örtük bilgi olduğuna"* açıkça vurgu yapılmaktadır. Ayrıca yarı-yapılandırılmış görüşmelerde de yöneticiler *"bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına yol açacağını düşündüklerini ancak şu an bunu ölçmeye ilişkin bir sistemin olmadığını, bununla birlikte bu ölçümü yapmayı hedeflediklerini"* belirtmişlerdir.

Yine yarı-yapılandırılmış görüşmelerden elde edinilen bulgulara göre, işletmenin bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet avantajına yol açacağına ilişkin sonuçlar elde etmiştir. Bu sonuçlar önceki başlıklarda detaylı olarak ele alınmış ve uygulamalar SBS Türkiye'nin "bilginin rekabet avantajına yol açacak bir kaynak olduğu" söylemi temelinde değerlendirilerek rekabet avantajıyla ilişkilendirilmiştir. Nu noktada işletme tarafından bilgi ile rekabet avantajı arasında direkt bir ilişki olduğunun dile getirilmesi, vurgulanması gereken bir durumdur.

Örneğin SBS Türkiye bünyesinde "kağıtsız ofis" uygulamalarıyla önemli maliyet avantajlarının elde edildiğinin belirtilmesi ve yeni ürün geliştirme süreçlerinde bilgi yönetimi altyapısının önemli bir işlev gördüğünün öne çıkarılması, bilgi yönetimi ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi desteklemektedir. Maliyetlerdeki düşüşün rekabet avantajına yol açacağı bir çok çalışmada ortaya konulmuştur.

SBS Türkiye'deki bilgi yönetimi uygulamalarının rekabet çabalarına katkı sağladığı yöneticilerce dile getirilmiş ve bu görüş araştırmanın bulgularıyla desteklenmiştir. Ancak bilgi yönetimi uygulamalarının sonuçlarını değerleyecek bir ölçüm sisteminin kullanılmaması, uygulamalarda meydana gelen/gelebilecek hataların ve sapmaların ortadan kaldırılmasını engelleyebilir. Bu noktada işletmenin yapması gereken, bilgi yönetimi uygulamalarının sonuçlarını değerlemeye ve katkılarını somut olarak ortaya koymaya yönelik faaliyetlere yer verilmesidir. Böylelikle somut sonuçlar sayesinde hem yöneticiler hem de çalışanların motivasyonu artabilecek ve uygulama sürecindeki sapmalar da engellenebilecektir.

SONUÇ

İşletmelerin yer aldığı sektörlerdeki rekabet yapısı değiştikçe, üzerinde rekabet edilen unsurlar da değişim yaşamıştır. Günümüzde bir çok sektörde rekabet yenilik, yaratıcılık ve bilgiye dayanmaktadır. Bu kavramların her biri örgütlerde “insan” unsuruyla yakından ilişkilidir. Bir çok sektörde bilgi çalışanlarının öneminin artmasında, yenilik, yaratıcılık ve bilgi ile ilgili süreçlerin bilgi çalışanları tarafından gerçekleştirilmesi yatmaktadır. Yenilik ve yaratıcılık çabalarının işletmenin rekabetçi yapısını belirlediği günümüzde bilgi çalışanları işletme başarısı için önemli bir faktör haline gelmiştir. Bu noktada entelektüel sermaye işletmeler için önemli bir faktör olarak anılmış ve bilgi stratejik bir kaynak olarak kabul edilmiştir.

Yine son yıllarda örgütlerin içindeki bilgi varlıkları, işletmenin rekabet çabalarını destekleyecek bir yapıda kullanılmaya çalışılmıştır. Örtük ve açık bilgiler işletmenin diğer işletmeler karşısında rekabet avantajı kazanmasına yol açabilmektedir. Böyle bir durumda işletmeler açık ve örtük bilgilerinden etkin bir biçimde yararlanma çabası sergilemekte ve bilgi yönetimi faaliyetlerini sürdürmektedir. Ayrıca çevredeki gelişmeler ve değişimler hakkındaki bilgileri de önem kazanmış ve bir an önce işletmeye kazandırılması için sistemler geliştirilmiştir.

Bilgi yönetimini “örgüt içerisindeki açık ve örtük bilgilerle, örgütün çevresine ilişkin bilgilerin elde edilmesi, sistematik bir şekilde depolanmasını ve çalışanlarca paylaşılarak “değer yaratacak” şekilde kullanılması aşamalarını kapsayan bir süreç” şeklinde tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla bilgi yönetimi açısından hem örgütte ve bireylerde var olan bilgiler, hem de örgütün çevresinden elde ettiği bilgiler önem kazanmakta ve bu bilgiler işletme amaçlarının gerçekleştirilmes yönünde kullanılmaktadır.

İşletmelerde bilgi yönetimi uygulamaları bilişim ve iletişim teknolojileri temelinde gelişmiştir. Bu uygulamalar ise bireylerin ve örgütün sahip olduğu örtük ve açık bilgileri ve işletmenin çevresindeki gelişmelere ilişkin enformasyonları sistematik bir şekilde elde eden, sınıflandıran, depolayan ve paylaşımına sunan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Dünyada hızla yaygınlaşan bilgi yönetimi yaklaşımı ve uygulamaları son yıllarda Türkiye’de de kullanılmaya başlamış ve gelişim göstermiştir.

Bilgi yönetimi faaliyetleri bilginin elde edilmesi, tasnifi, depolanması ve paylaşımı içeren bir süreci ifade etmektedir .Ancak bu süreç mekanik bir tarzda düşünülmemelidir. Çünkü bilgi yönetimi faaliyetlerinde örgüt kültürü önemli bir yer tutmaktadır. Bilginin elde edilmesinde paylaşılmasına ve bilgiden katma değer elde edilmesine kadar genişleyen yelpaze içerisinde kültür önemli bir yer tutmaktadır. Bilginin örgüt içsel ve dışsal çevresinden elde edilmesi, bu bilgilerden fonksiyonel olanların seçilmesi, işe yarar bu bilgilerin saklanması ve bu bilgilerin örgüt çalışanlarınca paylaşılarak “katma değer” yaratma amacı temelinde kullanılması bilgi yönetiminin temel amacını ortaya koymaktadır.

Bir örgüt içerisinde bilgi yönetimi, somut ve soyut bazı unsurları kapsamaktadır. Bir yanda bilginin depolanmasını ve paylaşılmasını sağlayan teknolojiler, diğer yanda ise bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve değer yaratacak şekilde kullanılmasını destekleyen kültür yer almaktadır. Bilgi yönetimi uygulamaları teknoloji tabanında yapılandırılmakta ancak paylaşımı ve bilgi yaratımını esas alan bir kültür sayesinde gerçekleşmektedir. Bu sistemden elde edilen çıktılar ise işletmeye “katma değer” sağlayacak şekilde kullanılmaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan “katma değer” ise işletmenin rekabet çabalarını destekleyerek rekabet avantajına yol açabilmektedir.

Bilgi ile işletmelerin rekabet çabaları arasında ilişkinin varlığı bir çok yazar tarafından kabul edilmektedir. Son dönemlerde örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri iş çevresinde yaşanan değişimler rekabetin yapısını değiştirmiş ve rekabet çabalarında “bilgi” önemli bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Bilgiyi daha hızlı elde ederek ürün ve süreçlerine aktaran işletmeler rakiplerine karşı avantajlı hale gelmişlerdir. Böyle bir yapı içerisinde bilgi yönetimi faaliyetleri örgütlerde giderek önemini artırmaktadır.

Durgun dengeli iş çevresinden dinamik dengeli iş çevresine dönüşümle beraber çevredeki karmaşıklık örgütler için temel problem haline gelmiştir. Bu noktada örgütlerin yapması gereken çevredeki karmaşıklığı en alt seviyeye indirecek bilgi akışını mümkün kılmaktadır. Bu ise iyi tasarlanmış bir bilgi yönetim sistemiyle başarılabılır.

Yönetim literatüründe yer alan bir çok çalışma bilgi yönetimi uygulamalarının örgütün rekabet çabalarına katkı sağlayacağına işaret etmektedir. Bilgi yönetimi uygulamaları, çeşitli örgütsel değişkenleri destekleyerek örgütün rekabet avantajını

desteklemektedir. İşletmeler bilgi yönetimi uygulamalarıyla maliyet avantajları elde edebileceği gibi yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasıyla yenilikçi öne çıkarabilmekte ve örgütün rekabet avantajı kazanılmasında etkin rol oynayabilmektedir.

Bu araştırmada örnek olay olarak incelenen SBS Türkiye 2001 yılından bu yana bilgi yönetimi uygulamalarına sahip olan bir işletmedir. İşletme bünyesinde geliştirilen “Knowledgemotion Projesi” ile küresel anlamda tüm ülkelerdeki SBS ofislerinde bilgi yönetimi uygulamalarına geçilmiş ve bu uygulamalar teknoloji temelinde bütünleştirilmiştir. Bu proje kapsamında kullanılan “livelink” yazılımı ile tüm dünyadaki SBS çalışanlarının bir sanal platform üzerinden açık ve örtük bilgilerinin paylaşımı olanaklıdır. Ayrıca bu platform üzerindeki tartışma grupları sayesinde örtük bilgilerin açığa çıkarılması ve açık bilgilerin hızlı bir şekilde sistemde paylaşılması mümkündür.

Yapılan örnek olay incelemesinde SBS Türkiye’de uygulanan bilgi yönetimi sisteminin, işletmenin rekabet çabalarını desteklediği görülmüştür. Bilgi yönetimi uygulamasına geçilmesiyle birlikte önemli oranlarda maliyet düşüşleri yaşanmış ve bu durum işletmeye maliyet avantajı kazandırmıştır. Geçmişte projelere ilişkin rutin görüşmeler için diğer ülkelerdeki SBS ofislerine gidilmesi gerekirken, bilgi yönetimi sistemi sayesinde “livelink” üzerinden bu görüşmeler yapılabilmekte ve bilgiler kolayca paylaşılabilir. Yine bilgi yönetimi altyapısı sonucunda gerçekleştirilen “kağıtsız ofis” uygulaması kırtasiye giderlerinde düşüslere yol açarak işletmenin maliyet avantajı kazanmasını desteklemiştir.

SBS Türkiye’de bilgi yönetimi uygulamaları, işletmenin temel yeteneğine ilişkin bilgisini geliştirmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle katma değeri ileri teknoloji yatırımlarına ilişkin projeler hazırlayan SBS Türkiye’nin bu alandaki bilgisi, bilgi yönetimi uygulamaları sayesinde sürekli artırılmakta ve sistematik bir şekilde depolanmaktadır. Bu sayede işletme temel yeteneğini daha da güçlendirmekte ve bu temel yeteneğe ait bilgileri tüm bilgi çalışanlarının kullanımına sunabilmektedir. Böylelikle bilgi yönetimi uygulamaları işletmenin isminin güçlenmesine yardımcı olmakta ve sektördeki yerini pekiştirmektedir.

SBS Türkiye’nin bilgi yönetimi altyapısı örgütsel esnekliğe önemli katkılar yapmıştır. Özellikle çalışma gruplarının bilgi yönetimi sistemi üzerinden çalışmalarını

sürdürebilmesi ve diğer ülkelerdeki SBS çalışanlarıyla işbirliği yapılabilmesi işletmenin esnekliğini artırmaktadır. Bunun yanında, bilgi yönetimi sistemi bünyesinde dış çevredeki gelişmeler takip edildiğinden, işletmenin dış çevredeki değişime ayak uydurması kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla bilgi yönetimi, SBS Türkiye'nin örgütsel atikliğini artırmasını destekleyen bir uygulamadır.

Bilgi yönetimi uygulamalarının SBS Türkiye'deki bir diğer rekabetçi katkısı yenilikçiliği desteklemesidir. Bilgi çalışanlarının eğitimi, bilgi paylaşımının özendirilmesi, bilgi yönetimi uygulamalarına katılımın teşvik edilmesi gibi faktörlerin bireylerin yenilikçilik çabalarını desteklemektedir. Ayrıca bilgi yönetimi uygulamaları sayesinde SBS Türkiye "bilgi yönetimi" konusunda uzmanlaşmış ve bu alanda eğitim paketleri hazırlayarak yenilikçi ürünlerini artırmıştır.

Sonuç olarak, SBS Türkiye'deki bilgi yönetimi uygulamalarının verimliliği artırma, firma ismini güçlendirme, örgütsel atikliği artırma ve yenilikçiliği hızlandırma çabalarına olan katkılarının, işletmenin rekabet avantajı kazanmasını destekleyen unsurlar olduğu görülmektedir.

KAYNAKÇA

“Knowledge is Power”, **Economist**, 09/23/2000, Vol. 356, Issue 8189

Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu

Allee V., The Art and Practice of Being a Revolutionary, **Journal of Knowledge Management** Volume 3 . Number 2 . 1999, pp.121-131

Altunışık R.; Coşkun R.; Yıldırım E.; Bayraktaroğlu S., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitabevi 2002

April Kurt A., Guidelines For Developing a K-Strategy, **Journal of Knowledge Management** Volume 6 . Number 5 . 2002

Armistead C, Knowledge Management And Process Performance, **Journal of Knowledge Management** Volume 3 . Number 2 . 1999

Arslan R., **İşletmelerin Rekabet Stratejilerinin Eşbiçimliliği ve Bir Uygulama**, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon, 2003

Aşıkoğlu R., Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Entellektüel Sermayenin İşletmenin Piyasa Değerine Etkisi, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**1998, Cilt: 14, Sayı: 1-2, Sayfa: 567-596

Aydın M. N., Geray O., Toker A., Stratejik Bilgi Yönetim Süreci İçin Yeni Bir Alt Yapı, **I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 2002, Kocaeli

Bailey C., Clarke M., How Do Managers Use Knowledge About Knowledge Management, **Journal of Knowledge Management** Volume 4 . Number 3 . 2000, pp 235-243

Baker M, Baker M., Leveraging Human Capital, **Journal of Knowledge Management** Volume 1 . Number 1 . 1997

Baran M., **İşletmelerde Bilgi Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek**, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2002

Barutçugil İ., **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2001

Batram A., **Karmaşıklıkta Yol Almak**, Çev: Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 1999

Bayraktaroğlu S., Yıldırım E., “Nitel” Araştırmanın Dayanılmaz Hafifliği: Ulusal Yönetim Organizasyon Kongreleri Perspektifi, **11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Afyon, 2003

Beijerse R. P. U., Questions in Knowledge Management: Defining And Conceptualising A Phenomenon, **Journal of Knowledge Management**, Volume 3 . Number 2 . 1999

Berberoğlu G. N. Vd., **Genel İşletme**, Anadolu üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2001

Best D. P., **The Fourth Resource: Information And Its Management**, AslibGower, UK, 1996

Beveren J. V., A Model Of Knowledge Acquisition That Refocuses Knowledge Management, **Journal of Knowledge Management**, Volume 6 . Number 1 . 2002

Bezant M., The Use of Intellectual Property as Security for Debt Finance, **Journal of Knowledge Management** Volume 1 Number 3 March 1998

Boersma J., Stegwee R. A., “Exploring the Issues in Knowledge Management”, 1996 **Information Resources Management Association International Conference**, p 10

Boisot M. H., **Knowledge Assets**, Oxford University Pres, New York, 1998

Bollenger A. S., Smith R. D., Managing Organizational Knowledge As a Strategic Asset, **Journal Of Knowledge Management**, Volume:5 Number 1, 2000

Brand A, Knowledge Management and Innovation at 3M, **Journal Of Knowledge Management**, Vol: 2 No: 1, 1998

Brown J.S., Duguid P., **Enformasyonun Sosyal Yaşamı**, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 2001

Burden P., **Knowledge Management : The Bibliography**, Information Today Inc, New Jersey, 2000

Carneiro A., How Does Knowledge Management Influence Innovative And Competitiveness, **Journal Of Knowledge Management**, Volume:4 Number 2, 2000

Cascio W. F., "Managing a Virtual Workplace", **Academy Of Management Executive**, v:14, iss: 3, 2000

Charles G. S., "If Only HP Knew What HP Knows": The Roots Of Knowledge Management at Hewlette-Packard, **Journal of Knowledge Management**, Vol:3 No: 1, 1999, pp. 47-53

Chase R. L., Knowledge Management Benchmarks, **Journal of Knowledge Management** Volume 1 . Number 1 . 1997

Choo C. W., "The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions", **International Journal Of Information Management**, October 1996, v:16, issue: 5

Cumming B. S., Innovation Overview and Future Challenges, **European Journal Of Innovation Management**, V:1, No:1, p.27

Davenport T. H., Sven C. VoÈ lpel, The Rise Of Knowledge Towards Attention Management, **Journal of Knowledge Management** Volume 5 . Number 3 . 2001

Davenport T. H., Prusak L., **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**, Çev: Günhan Günay, Rota, İstanbul, 2001

Day R. G., **Kalite Fonksiyon Yayılımı**, Marshall İstanbul, 1998

Dervişoğlu G., **Stratejik Bir İşletme Kaynağı Olarak Bilgi**, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2000

Diñer Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1998

Dolan S. L., Garia S., Auerbach A., Understanding And Managing Chaos in Organizations, **International Journal Of Management**, Vol: 20, No:1, March 2003

Dove R., Knowledge Management, Response Ability and The Agile Enterprise, **Journal of Knowledge Management** Volume 3 . Number 1999, pp. 18-35

Drucker P. F., **Kapitalist Ötesi Toplum**, İnkılap Kitabevi, Çev: Belkıs Çorakçı, İstanbul, 1993

Edvinson L., **Şirket Boylamı : Bilgi Ekonomisinde Rota Belirlemek**, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 2002

Eren E., **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997

Finerty T., Integrating Learning and Knowledge Infrastructure, **Journal of Knowledge Management** Volume 1 Number 2 December 1997

Gao F., Li M., Nakamori Y., System Thinking on Knowledge and Its Management: Systems Methodology For Knowledge Management, **Journal of Knowledge Management** Volume 6 Number 1 2002

Garvin D.A., Öğrenen Bir Örgüt Yaratmak, **Harvard Business Review Bilgi Yönetimi**, MESS, 1999

Gates B., **Dijital Sinir Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak**, Doğan Kitap, İstanbul, 1999

Gleick J., **Kaos Yeni bir Bilim Teorisi**, Çeviren : Fikret ÜÇCAN, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Mayıs 2000

Goh S. C., Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications, **Journal of Knowledge Management**, Volume 6 . Number 1, 2002

Gorman P., Thomas H., The Theory and Practice of Competence-Based Competition, **Long Range Planning**, Vol: 30, No:4, 1997, pp. 615-620

Gottschalk P., Knowledge Management in the Professions: Lessons From Norwegian Law Firms, **Journal of Knowledge Management**, Volume 3 . Number 3, 1999, pp.203-211

Guillermo P-B., Knowledge Management in Agile Innovative Organizations, **Journal of Knowledge Management**, Volume 3 . Number 1, 1999, pp.6-17

Gupta B., Iyer S. L., Aronson J. E., Knowledge Management: Practices And Challenges, **Industrial Management & Data Systems**, Volume 100 Number 1 2000

Hacıkadiroğlu V., **Bilgi Felsefesi**, Metis Yayınları, İstanbul 1985

Hall R., Andriani P., Managing Knowledge Associated With Innovation, **Journal Of Business Research**, 56, 2003, 145-152

Haridas A., Order Of Disorder: The Chaotic Nature Of Financial Markets, **IIBM Management Review**, June 2003

Harris M., Lewis W. W., “Why Globalization Must Prevail”, **The McKinsey Quarterly**, v:2, 1992,

Holsapple C.W., Singh M., The Knowledge Chain Model: Activities For Competitiveness, **Expert Systems with Applications**, 2001, pp. 77-98

Huang K-T., Capitalizing Collective Knowledge For Winning, Execution and Teamwork, **Journal of Knowledge Management**, Volume 1 Number 1 June 1997

İlyasoğlu Eyüp, Türk Bilgi teknolojisi ve Gümrük Birliği, **Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları**, Ankara, 1997

Johannessen J-A., Olsen B., Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impacts of Dynamics Contextual Training, **International Journal of Information Management**, 23, 2003, 277-289

Joia L. A., Assessing Unqualified In-Service Teacher Training In Brazil Using Knowledge Management Theory: A Case Study, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 6 No: 1, 2002, pp. 74-86

Junnarkar B., Brown C. W., Re-Assessing The Enabling Role Of Information Technology in KM, **Journal of Knowledge Management**, Volume 1 Number 1 June 1997

Kayakutlu G., Müşteri İlişkileri Yönetiminde (CRM) Kurumsal Bilgeliğin Getirdikleri, **AEF 2001 Endüstri Fuarı**, 18 Mart 2001

Karahoca A., Karahoca D., **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta, 1998, İstanbul

Kavrakoğlu İ., “Bilgi Teknolojilerinin Etkin Kullanımı”, **Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri Semineri**, 3 Aralık 1996

Keçecioglu T., Örgüt Teorisinde Yenilikler, Beta, İstanbul, 1998

Kırcova İ., “Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni bir Yönetim Aracı: Intranet”, **6. Ulusal İşletmecilik Konferansı Notları**, Antalya, 1998

Koçel T., **İşletme Yöneticiliği**, Genişletilmiş 9. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2003

Kothandaraman P., Wilson D.T., The Future of Competition: Value-Creating Networks, **Industrial Marketing Management**, 30, 2001, ss- 379-389

Krogh G. V., Ichijo K., Nonaka I., **Bilginin Üretimi**, Dışbank Kitapları, Aralık 2002, İstanbul

Laszlo K. C., Laszlo A., Evolving Knowledge For Development: The Role Of Knowledge Management In A Changing World, **Journal Of Knowledge Management** Volume 6 . Number 4 . 2002

Lefebure E., Letiche H., Managing Complexity From Chaos: Uncertainty, Knowledge And Skills, **Emergence**, Vol:1, Issue:3, 1999

Liu P-L., Chen W-C., Tsai C-H., An Emprical Study on the Correlation Between Knowledge Management Capability and Competitiveness in Taiwan’s Industries, **Technovation**, 2003

- Lubit R., Tacit knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage, **Organizational Dynamics**, Vol: 29, No: 4, pp. 164-178
- Lytras M. D., Pouloudi A., Poulymenakou A., Knowledge Management Convergence-Expanding Learning Frontiers, **Journal of Knowledge Management**, Volume 6 . Number 1 2002
- Martensson M., A Critical Review Of Knowledge Management As a Management Tool, **Journal of Knowledge Management**, Volume 4 Number 3 2000
- McCampbell A. S., Clare L. M., Gitters S. H., Knowledge Management: The New Challenge For The 21st Century, **Journal of Knowledge Management** Volume 3 Number 3 1999
- McConnachie G., The Management Of Intellectual Assets: Delivering Value To The Business, **Journal of Knowledge Management**, Volume 1, Number 1, 1997
- Meso P., Smith R., A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems, **Journal of Knowledge Management**, Vol: 4 , No: 3, 2000
- Meso P., Troutt M. D., Rudnicka J., A Review of Naturalistic Decision Making Research With Some Implications For Knowledge Management, **Journal of Knowledge Management**, Volume 6 . Number 1 2002
- Meyer A., Loch C. H., Pich M. T., Managing Project Uncertainty: From Variation To Chaos, **MIT Sloan Management Review**, Winter 2002
- Mucuk İ., **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, 13. Basım, İstanbul, 2001
- Naktiyok A., İşcan Ö. F., Temel Yetenek Olarak İşgücü Atıklığı; Bilgi Yönetimi Altyapısı Çerçevesinde Bir Değerlendirme, **12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Bursa 2002
- Nickerson J.A., Intellectual Capital Management Strategy: the Foundation of Successful New Business Generation, **Journal of Knowledge Management**, Volume 1 . Number:4, 2002, pp. 320-331

Nonaka I., "Bilgiyi Yaratan Şirket", **Bilgi Yönetimi**, MESS, İstanbul, 1999

Nonaka I., Takeuchi H., **The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation**, Oxford University Pres, 1995

Norek C. D., Returns Management Making Order Out Of Chaos, **Supply Chain Management Review**, May/June 2002

O'Dell C., Grayson C. J., Essadies N., **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2002

Offsey S., Knowledge Management: Linking People to Knowledge for Bottom Line Results , **Journal of Knowledge Management** Volume 1 Number 2 December 1997

Ofori-Dankwa J., Scott D. J., Comlexifying Organizational Theory: Illustrations Using Time Research, **Academy Of Management Review**, Vol:26, No:3, 2001

Öğüt A., **Bilgi Çağında Yönetim**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001

Özer P. S., Özmen Ö., Saatçioğlu Ö., Bilgi Yönetimi Modelleri: Bileşenlerin İncelenmesine İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve, **I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Mayıs 2002, Kocaeli

Özer P. S., 2001, **Türk İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme Stillерinin Belirlenmesine İlişkin Bir Araştırma**, DEU Yayınlanmamış Doktora Tezi

Özkara B., Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon, 1999

Özkara B., Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma, **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, c.7, s.1, 1997

Pablos P. O. , Knowledge Management And Organizational Learning: Typologies Of Knowledge Strategies in The Spanish Manufacturing Industry From 1995 to 1999, **Journal of Knowledge Management**, Volume 6 . Number 1 2002

Palmer J., The Human Organization, **Journal of Knowledge Management**, Volume 1 Number 4 June 1998

Porter M., **The Competitive Advantage of Nations**, The Free Pres, USA, 1990

Porter M., Competitive Advantage And Global Trade In The 1990's, **Harvard International Review**, Summer 91, Vol. 13 No: 4, pp 12-15

Rodan S., Innovation and Heterogeneous Knowledge In Mananagerial Contact Networks, **Journal of Knowledge Management**, Volume 6 . Number 1 2002

Rosen R.H., **İnsan Yönetimi: İşletmeyi İçeriden Dışarıya Dönüştürmek**, MESS Yayınları, İstanbul, 1998

Rowley J., From Learning Organization to Knowledge Entrepreneur, **Journal Of Knowledge Management**, Vol:4, No: 1, 2000, pp- 7-15

Ruelle D., **Rastlantı ve Kaos**, Çeviren : Deniz YURTEREN, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Şubat 2001

Samuelson R. J., "Puzzles Of The New Economy", **Newsweek**, 04/17/2000, Vol. 135 Issue 16

Selvarajah T. C., "Global Realignment: The New World Order", **International Journal of Management**, v:15, issue:3, 1998

Senge P. M., **Beşinci Disiplin**, Çev: Ayşegül İldeniz, Ahmet Doğukan, YKY, İstanbul, 2003

Settles C., **Siberpazarlama Başarının Esasları**, Çev:Hidayet Şahin, Sistem Yayıncılık, 1996, İstanbul

Shani A.B., Sena A. J., Stebbins M. W., Knowledge Work Teams and Groupware Technology: Learning From Seagate's Experience, **Journal Of Knowledge Management**, Vol:1, No: 1, 1997, pp 111-124

Shariq S. Z., Knowledge Management: An Emerging Discipline, **Journal Of Knowledge Management**, Vol:1, No: 1, 1997

Siemens Business Services Türkiye, Livelink Eğitim Dokümanı

Siemens Business Services Türkiye, KM Guidelines&Standarts

Singh H., Sing A., Principles of Complexity and Chaos Theory in Project Execution: A New Approach to Management, **Cost Engineering**, Vol:44, No:12, 2002

Soo C., Devlinney T., Midgley D., Deering A., Knowledge Management; Philosophy, Processes and Pitfalls, **California Management Review**, Vol:44, No: 4, Summer 2002

Soulson-Thomas C. J., Knowledge Management; An Emerging Discipline, **Journal of Knowledge Management** Volume 1 . Number 1 . 1997

Stewart T.A., **Entelektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği**, MESS Yayınları, İstanbul, 1997

Stacey R. D., **Strategic Management and Organizational Dynamics**, Pitman Publishing, London, 1993

Stafford S. P., Epistemology for Sale, **Social Epistemology**, 2001, Vol. 15, No. 3, 215–230

Şimşek Ş., Öğüt A., Hizmetler Sektöründe Bilgi ve Teknoloji Yönetimi: Türk Bankacılık ve Sigortacılık Sektöründe Bir Uygulama, **9.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi**, İstanbul 2001

Tapsell, Sherrill, “One World- Ready or Not”, **Management**, v:46, issue: 1, 1999

Thompson P., Brooks K., “A Creative Approach to Strategic Planning”, **CMA Magazine**, v:71, issue:6, 1997

Tiwana A., **Bilginin Yönetimi**, Dışbank Kitapları, İstanbul, 2003

Tiwana A., **The Knowledge Management Toolkit**, Prentice Hall PTR, 2002

Tozer E.E., **Strategic IS/IT Planning**, Butterworth-Heinemann, USA, 1996

Tüz M. V., **Kaos Ortamında Self Organizasyon Davranışı**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001

Tyndale P., A Taxonomy of Knowledge Management Software Tools: Origins and Applications, **Evaluation and Program Planning**, 25, 2002, pp. 183-190

Üsdiken B., Pasadeos Y., Türkiye’de Örgütler ve Yönetim Yazını, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt.26, s.2, 1993

Vann K., Bowker G. C., Instrumentalizing The Truth Of Practice, **Social Epistemology**, 2001, Vol. 15, No. 3, 247–262

Vaux J., From Expert Systems To Knowledge-Based Companies: How The AI Industry Negotiated A Market For Knowledge, **Social Epistemology**, 2001, Vol. 15, No. 3, 231–245

Westfall R. S., **Modern Bilimin Oluşumu**, Çeviren : İsmail Hakkı Duru, TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Temmuz 2000

Weill P., Broadbent M., Enformasyon Altyapısı, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999

Wigg Karl M., Knowledge Management: An Introduction And Perspective, **Journal Of Knowledge Management**, Vol:1, No: 1, 1997

Yıldırım A., Şimşek H., **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, 2000, Ankara

Yin R. K., **Case Study Research: Design and Methods**, Sage Publications, USA, 1994

Yolles M., Organizations, Complexity and Viable Knowledge Management, In **Kybernetes**, Vol. 29 No. 9/10. 2000. p. 1202-1222.

Zack M. H., Developing Knowledge Strategy, **California Management Review**, Vol: 41, No: 3 , Spring, 1999

Zack M. H., Managing Codified Knowledge, **Sloan Management Review**, Vol: 40 No: 4, 1999, pp. 45-58

Zack M. H., Managing Organizational Ignorance, **Knowledge Directions** , Volume 1, Summer, 1999, pp. 36-49

Zack M. H., Rethinking the Knowledge-Based Organization, **Sloan Management Review**, Vol. 44, No. 4, Summer 2003, pp. 67-71

İnternet Kaynakları

www.bilgiyonetimi.org

www.interpro.com.tr

www.ebscohost.com

www.siemens.com.tr

www.sciencedirect.com

www.sbs.com.tr

www.robbsingioia.com/.../library/whitepapers/KnowledgeMgmt.pdf&title=Building%20a%20Knowledge%20Culture

<http://www.managementfirst.com/articles/business.htm>

<http://www.apmforum.com/emerald/knowledge-management-3.htm>

EK 1 : GÖRÜŞME FORMUNA AİT SORULAR

A. Şirkete Ait Bilgiler :

1. Şirketinizin adı nedir?
2. Şirketin kuruluşu, konumu ve organizasyon yapısı hakkında genel bilgi verir misiniz?
3. Şirketin ürünleri ve pazar payı hakkında genel bilgi verir misiniz?
4. Şirketin amacı, misyonu ve vizyonundan bahsedebilir misiniz?

B. Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektöre İlişkin Bilgiler :

5. Faaliyetleriniz etkileyen doğal, sosyokültürel, ekonomik, yasal-politik ve teknolojik çevre gibi dışsal çevre koşulları hakkında bilgi verir misiniz?
6. Sektördeki ve pazardaki yeriniz ve rakiplerinizi hakkında bilgi verir misiniz?
7. Küresel anlamda sektörünüzü tanımlamanız gerekirse, diğer sektörlerden ayıran temel nitelikler nelerdir?
8. Sektörün Türkiye'deki gelişimi ve nitelikleri hakkında bilgi verir misiniz?
9. Sektörde faaliyet gösteren rakip sayınız ve rekabet noktalarınız nelerdir?
10. Sektörün değişiminde etkili olan yeniliklerin oluşumunda Türkiye'deki rakiplerinizin ve sizin payınız nedir?
11. Sektörde bilgi yönetimi uygulamalarının gelişimi hakkında bilgi verir misiniz?

C. Bilgi Yönetim Süreçlerine İlişkin Bilgiler :

12. Sizce bilgi yönetimi uygulamaları hangi amaçlara hizmet etmektedir?
13. Firmanızda bilgi yönetimi uygulamaları ne zaman ve hangi sebeplerle başladı?
14. Bilgi yönetimi uygulamalarının yerleşmesinde liderlik görevini kim/kimler üstlendi?
15. Bilgi yönetimi uygulamalarını tasarlama ve yerleştirme sürecinde ne tür teknoloji yatırımları yaptınız?
16. Bilgi yönetimine ilişkin ne tip dokümanlar kullanıyorsunuz?

17. Bilgi yönetimi uygulamalarını tasarlama ve yerleştirme sürecinde ne tür bilgi çalışanı yatırımları yaptınız?
18. Bilgi yönetiminin yerleştirilmesine yönelik bir ekip kurdunuz mu? Bu ekip kimlerden oluşmaktadır?
19. Bilgi yönetim sistemi uygulamasında nasıl bir görev paylaşımı yapılmıştır?
20. Bilgi yönetim sistemi daha çok hangi bilgi türüne/türlerine (müşteri bilgisi, ürün ve süreç bilgisi, rakip bilgisi, çalışan bilgisi, sektör bilgisi) odaklanmıştır?
21. Bilgi yönetimi uygulamaları iş yapma biçimlerini nasıl etkilemiştir?
22. Bilgi yönetimi uygulamalarına geçmeden önce bu konuda bir eğitim faaliyetiniz oldu mu?
23. Firmanıza ait stratejilerin oluşturulmasında bilgi yönetimi sisteminin çıktıları nasıl bir işlev görmektedir?
24. Firmanıza ait ürünlerin oluşturulmasında bilgi yönetimi sisteminin çıktıları nasıl bir işlev görmektedir?
25. Bilgi yönetimi sisteminden elde edilen veri/enformasyon/bilgiler nasıl saklanmakta ve paylaşılmaktadır?
26. Önemli bilgi işçilerinizin firmanızdan aynı gün sürpriz bir şekilde ayrıldığını ve rakip firmaya geçtiğini düşünsek, bu durum firmanızı uzun vadede nasıl etkiler?
27. Bilgi yönetim uygulamaları içerisinde bilgi paylaşımını mümkün kılacak ne gibi yöntemler (kıyaslama, uzman gruplar, toplantılar, İtranet, ilan panoları vs) kullanıyorsunuz?
28. Bilgi yönetimi uygulaması esnasında ne tip örgütsel, teknolojik ve yönetsel engellerle karşılaştınız?
29. Geçen süre içerisinde bilgi yönetimi uygulamaları en çok hangi kademedeki (üst yönetim, takımlar, personel) kabul gördü?
30. Bilgi yönetimi sisteminiz içerisinde teknolojilerin payı ve işlevi nedir?
31. Bilgi yönetimine ilişkin bir ölçüm metodu kullanıyor musunuz? Detaylı bilgi verebilir misiniz?

32. Bilgi yönetimi uygulamalarına ilişkin fayda maliyet analizi yapıyor musunuz?
33. Bilgi yönetim sisteminizin temel unsurları (teknoloji, örgüt kültürü, liderlik, öğrenme vs) nelerdir?
34. Bilgi yönetimi sisteminizde kullandığınız temel teknolojileri (veri depolama, veri tabanı yönetimi, groupware, karar destek sistemleri, internet uygulamaları, veri madenciliği, İtranet, bilgi haritaları, en iyi uygulamalar, iş modelleme sistemleri) anlatır mısınız?
35. Bilgi yönetimi uygulamaları sürecinde ne tür organizasyonel düzenlemeler yaptınız?
36. Firmanız açısından örtülü bilgi ve açık bilgiye atfedilen önemi açıklar mısınız?
37. Çalışanlarınızın eğitimine yönelik politika ve uygulamalar nelerdir?
38. Bilgi üretimini artırmak için izlediğiniz firma içi stratejiler nelerdir?

D. Bilgi Yönetimi ve Rekabet Avantajı İlişkisine İlişkin Sorular :

39. Bilgi yönetimi uygulamalarının, genel rekabet stratejileri (maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma) üzerine etkileri nelerdir?
40. Bilgi yönetimi uygulamalarından sonra hangi örgütsel performans çıktılarına ulaşıldı? (müşteri tatmini, çalışan tatmini, karlılık, pazar payının artışı vs.)
41. Bilgi yönetimi uygulamaları sonrasında, rakiplerinize göre konumunuzda nasıl değişimler yaşandı?
42. Bilgi yönetimi uygulamalarının firma içerisinde ne gibi yararları (verimlilik artışı, çalışanların istikrarı, uzun dönemli istikrar vs) olmuştur?
43. Bilgi yönetim uygulamalarınız sonrasında yenilik kapasitenizde ne gibi gelişmeler yaşandı?
44. Bilgi yönetimi uygulamaları, tedarikçilerinizi ve müşterilerinizi nasıl etkiledi?
45. Bilgi yönetimi uygulamaları rekabet çabalarınızı nasıl etkiledi?