

BİLGİNİN ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞTIRILMASI VE
YÖNETİLMESİ, KOÇ BİLGİ VE İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş
UYGULAMASI

Hakan PINAR

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Prof.Dr. Mehmet ŞAHİN

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eylül 2006

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ**BİLGİNİN ÖRGÜTLERDE KURUMSALLAŞTIRILMASI VE YÖNETİLMESİ,
KOÇ BİLGİ VE İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş UYGULAMASI****Hakan PINAR****İşletme Anabilim Dalı****Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2006****Danışman: Prof.Dr. Mehmet ŞAHİN**

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin yer aldıkları sektörlerde başarıyı yakalayabilmelerinin temel kriteri sahip oldukları bilgileri en iyi biçimde kullanmalarındır. Bugün işletmelerin sahip oldukları en önemli güç bilgidir; bir işletmenin karar alma mekanizmalarından tutun da yeni ürün veya hizmet üretimi için yapılan çalışmalara kadar tüm iş süreçlerinde bilginin fonksiyonel kullanımı kritik bir önem arz etmektedir.

İşletmelerin kendilerini geliştirmelerini ve bu doğrultuda rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan bilgi kavramının örgütsel olarak fayda getirecek biçimde kullanılabilmesini sağlayabilmenin temel koşulu ise onu iyi yönetebilmektir. Bu nedenle işletmelerin bilgiyi getiriye dönüştürebilmeleri için bilgi yönetimine ihtiyaçları vardır.

Bilginin kayıt altına alınması, paylaşılması, transferi, koordine edilmesi ve en önemlisi de bilgiden bir katma değer yaratılması gibi temel süreçleri konu alan bilgi yönetiminin işletmelerin bütününe kapsayacak biçimde uygulamaya geçirilmesi, bilginin bir zenginlik kaynağı olarak fonksiyonel kullanımını sağlayacaktır. Bu kullanım ise beraberinde tüm iş süreçleri için verimlilik ve etkinlik artışı anlamına gelecektir. Çünkü

işletmelerdeki tüm iş süreçlerinde başarılı sonuçlar elde edebilmek, ihtiyaç duyulan bilgilerin yerinde ve zamanında kullanıma sokulabilmesine bağlıdır.

Bilgi yönetiminin işletmelerde nasıl işleyeceği ve getireceği faydaların neler olacağı üzerinde odaklanan bu çalışma, bilginin işletmeler için önemli bir ekonomik g olduğunu ve bu gcn örgütsel olarak kullanılabilmesi için bilgi yönetimine mutlak suretle ihtiyaç duyulduğunun anlaşılmasını, yapılan araştırmalarla ortaya koymayı hedeflemektedir.

ABSTRACT

In today's competitive climates, enterprises' main criteria for achieving success in their areas is to use the knowledge they have in the most efficient way. Today, the most important power that enterprises have is knowledge. From the decision making mechanism of an enterprise to all the labours that are done for new product or service production in every period of labour functional use of knowledge is of high importance.

Main condition for enterprises' to maintain the ability of using the concept of knowledge that provides them to develop themselves and to gain competitive advantage in this way in an organizationally efficient way is to manage that knowledge in a decent way. For this reason enterprises need knowledge management in order to convert knowledge into yield.

The execution of knowledge management including the main periods like knowledge's being registered, shared, transferred, coordinated, and most importantly creating an added value from it, in a way that covers the whole enterprise will lead to functional use of knowledge as a source of prosperity. That usage will mean increase in efficiency and activity for all labour periods. Because it is related to being able to gain successful results in all labour periods for enterprises, execution of the knowledge needed in the correct place and time.

This work focusing on how enterprises will be operated and what benefits it will bring aims to introduce with researches that knowledge is an important economic power and that the understanding of this knowledge management is needed absolutely for using this power organizationally.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hakan PINAR'ın "Bilginin Örgütlerde Kurumsallaştırılması ve Yönetilmesi, Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş. Uygulaması" başlıklı tezi tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme (Yönetim ve Organizasyon) Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr. Mehmet ŞAHİN

.....

Üye :

.....

Üye :

.....

Prof.Dr. Nurhan AYDIN

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ	ii
ABSTRACT	iv
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	v
ÖZGEÇMİŞ.....	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE BİLGİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1. BİLGİNİN KAPSAMI.....	4
1.1. Bilginin Anlamı.....	5
1.2. Bilginin Basamakları	5
1.2.1. Veri (Data)	6
1.2.2. Enformasyon (Information).....	8
1.2.3. Bilgi (Knowledge).....	10
1.3. Bilginin Sınıflandırılması	12
1.3.1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgiler	13
1.3.1.1.İdealist Bilgi	13
1.3.1.2.Sistematik Bilgi.....	13
1.3.1.3.Pragmatik Bilgi.....	13
1.3.1.4.Otomatik Bilgi	14
1.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri.....	14
1.3.2.1.Açık Bilgi.....	14
1.3.2.2.Örtülü Bilgi.....	15
1.4. Bilginin Değerini Belirleyen Temel Nitelikler.....	18

2. ÖRGÜTLERDE BİLGİ KAVRAMI	19
2.1. Örgütsel Bilgi ve Özellikleri	19
2.2. Örgütlerde Bilginin Önemi.....	21

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE BİLGİNİN YÖNETİLMESİ

1. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİNİN ANLAMI	25
1.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı	26
1.2. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	28
1.3. Bilgi Yönetimindeki Temel Eylemler	31
1.4. Bilgi Yönetimi Stratejileri	32
1.5. Bilgi Yönetiminde Vizyon Oluşturma.....	36
1.6. Bilgi Yönetiminde Yürütülmesi Gereken Etkinlikler.....	40
1.7. Örgütlerde Bilgi Yönetiminin Yeri	43
1.7.1. Bilgi Yönetimine Duyulan Gereksinim.....	44
1.7.2. Bilgi Yönetiminin Örgütlere Sağladığı Yararlar	45
1.7.3. Bilgi Yönetiminin Önündeki Engeller	47
1.7.4. Bilgi Yönetiminde Başarı Etmenleri.....	49
2. ÖRGÜTLERDE BİLGİNİN ÜRETİMİ VE TRANSFERİ.....	51
2.1. Bilgi Üretimi.....	51
2.1.1. Bilgi Üretiminin Aşamaları.....	53
2.1.1.1.Saklı Bilginin Paylaşılması	53
2.1.1.2.Kavramların Üretilmesi	55
2.1.1.3.Kavramların Gerekçelendirilmesi	55
2.1.1.4.Prototip Oluşturulması.....	57
2.1.1.5.Bilginin Yayılması	57
2.1.2. Bilgi Üretiminde İzlenecek Yöntemler	58
2.1.3. İşletmelerde Bilgi Üretimi Sürecinde Bilginin Desteklenmesi	61
2.2. Bilgi Transferi.....	64
2.2.1. Bilgi Transferinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	66
2.2.2. Bilgi Transferinde Eylem Modeli	67
2.2.2.1.Üç Değer Yaratma Alanı	68
2.2.2.2.Dört Destekleyici Koşul	69
2.2.2.3.Dört Aşamalı Değişim Süreci	71

3 ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN BAŞLICA MODELLER.....	73
3.1 Bilgi Yaratımı Modeli	73
3.2 Anderson Modeli.....	83
3.3 Bilgi Üretimini Geliştirme Modeli.....	85
3.4 Demarest Bilgi Yönetimi Modeli	87
4. BİLGİ YÖNETİMİNDE İZLENECEK YOL HARİTASI.....	89
4.1. Var Olan Alt Yapının Analizi.....	91
4.2. Bilgi Yönetimi İle İş Stratejisinin Hizalanması.....	92
4.3. Bilgi Yönetimi Alt Yapısının Tasarlanması	93
4.4. Var Olan Bilgi Varlıkları ve Sistemlerinin Denetlenmesi	99
4.5. Bilgi Yönetimi Ekibinin Tasarlanması.....	101
4.5.1. Üst Düzey Bilgi Yöneticileri	102
4.5.2. Proje Yöneticileri.....	103
4.5.3. Bilgi Çalışanları	104
4.6. Bilgi Yönetimi Sisteminin Yaratılması.....	105
4.7. Bilgi Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi ve Uygulamaya Geçirilmesi ...	107
4.8. Bilgi Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi	111

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOÇ SİSTEM BİLGİ VE İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş. BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMASI

1. KOÇ SİSTEM'DEKİ UYGULAMA ÇALIŞMASINA İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMA.....	114
2. KOÇ SİSTEM'İN TANITIMI	114
2.1. Tarihçe	116
2.2. Şirketin Vizyonu	117
2.3. Şirketin Misyonu	117
2.4. Şirketin Örgüt Yapısı	117
2.4.1. İnsan Kaynakları Yapısı	119
2.4.2. Eğitim Yaklaşımları	120
2.4.3. Şirketin Kalite Yaklaşımı.....	121
3. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	123
4. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	123

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	124
6. KOÇ SİSTEM BİLGİ YÖNETİMİ ÇALIŞMASI.....	124
6.1. Koç Sistem'deki Mevcut Altyapımın İncelenmesi	124
6.2. Koç Sistem'de Bilgi Yönetimine Yönelik Benimsenen Yaklaşım.....	125
6.2.1. Bilgi Yönetimi Faaliyetlerine Duyulan Gereksinim	126
6.2.2. Koç Sistem'de Bilgi Yönetimi Stratejileri	126
6.2.3. Koç Sistem'de Önem Derecesine Göre Bilgi Çeşitleri.....	127
6.3. Koç Sistem'de Uygulanan Başlıca Bilgi Yönetimi Metotları	128
6.4. Koç Sistem'de Yürütülen Başlıca Örnek Çalışmalar	131
6.4.1. E-Dönüşüm Projesi	131
6.4.2. Şirket Portalı	135
6.4.3. Saha Mobilizasyonu	135
6.4.4. Hyperion Uygulama Platformu	137
6.4.5. Koç Grubu Tanı-PARO Veri Ambarı ve Analitik CRM Projesi.....	141
7. KOÇ SİSTEM'DE BİLGİ YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	144
SONUÇ	148
EKLER	154
KAYNAKÇA	160

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Kodlama ve Kişiselleştirme Stratejilerinin Karşılaştırılması.....	34
Tablo 2. Bilginin Desteklenmesi	62
Tablo 3. Bilgi Transferinde Uygun Kültür Özellikleri.....	70
Tablo 4. Lotus Notes ve Web Tabanlı Intranetlerin Karşılaştırılması.....	98
Tablo 5. Koç Sistem Çalışan Profili	120
Tablo 6. E-Dönüşüm Projesinde Beş Aşama	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Verinin İşlenmesi Süreci	7
Şekil 2. Verinin Örgütsel Paylaşımı	8
Şekil 3. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	30
Şekil 4. Bilgi Yönetimi Sürecindeki Adımlar.....	41
Şekil 5. Eylem Modeli.....	68
Şekil 6. Bilgi Dönüşümünün Aşamaları.....	74
Şekil 7. Bilgi Dönüşümünde Gerçekleşen Bilgi Türleri.....	76
Şekil 8. Örgütlerde Bilgi Sarmalı.....	77
Şekil 9. Dış Bileşenler İle Bilginin Yaratılması.....	78
Şekil 10. Örgütlerde Bilgi Yaratımında Beş Aşama.....	82
Şekil 11. Anderson Modeli	84
Şekil 12. Bilgi Üretimini Geliştirme Modeli	86
Şekil 13. Demarest Bilgi Yönetimi Süreci.....	88
Şekil 14. Sekiz Adımlı Bilgi Yönetimi Yol Haritası.....	90
Şekil 15. Bilgi Denetimindeki ve Analiz Sürecindeki Basamak Dizileri.....	100
Şekil 16. Koç Sistem Örgüt Şeması.....	118
Şekil 17. Yazılım Geliştirme Projesinde Yürütülen Bilgi Yönetimi Faaliyetleri.....	130
Şekil 18. Hyperion Uygulama Platformu Web Ara Yüzü.....	140

GİRİŞ

İş yaşamında işletmelerin başarısını her zaman iyi yönetilebilmelerinde görmek gereklidir. İyi bir yönetimin nasıl olacağı, hangi biçimlerle şirketlere uygulanacağını cevabını ise piyasanın gerekliliklerine ve yönetim anlayışındaki yeni bakış açılarına göre farklılık gösterdiğini söylemek mümkündür. Bu farklılığın sebebini kuşkusuz iş piyasasındaki yapısal dönüşümleri ve pazardaki değişik beklentileri baz alarak irdelemek şarttır.

Son yıllardaki değişim trendine bakıldığında işletme yöneticiliğinde çok çeşitli anlayışların ortaya konulduğu ve bununla beraber iş piyasasında yeni yapılanmaların meydana geldiği görülmektedir. Bu yeni yapılanmalar içerisinde kendini en çok hissettiren anlayışın ise kuşkusuz bilgi odaklı işletme yöneticiliği olduğunu söylemek mümkündür. Özellikle bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler ile bilgi paylaşımı ve transferindeki artan verimlilik, pazarda sürekli yeni ürün ve hizmet beklentisini karşılayabilmek doğrultusunda katma değer oluşturan yeni bilgiler yaratabilmenin bir rekabet avantajı olması, gerek çalışanların sahip oldukları uzmanlık bilgilerinin gerekse işletmedeki kurumsal nitelikte bulunan kayıtlı bilgilerin koordinasyonunun yapılarak bunların iş süreçlerine entegrasyonunun sağlanarak maliyetlerin düşürülebilmesi ve işletme yönetimindeki etkinliğin yüksek oranlarda başarılı hale getirilmesi, bilginin bir zenginlik kavramı olarak görülmesini sağlamıştır. Bu kaynağın yönetilebilir olması ile daha fazla kazanç elde edilebileceğinin farkına varılması doğrultusunda, bilgi yönetimi yaklaşımının işletme yönetimindeki yadsınmaz gerekliliği ve işletmelerin tüm örgüt yapılarında uygulanabilir hale getirilmesinin kritik önemi anlaşılmıştır.

Bilgiyi bu kadar önemli kılan özelliğin ne olduğu sorusuna verilecek cevabın kuşkusuz bilginin sahip olduğu niteliklerde olduğunu söylemek gereklidir. Bilginin sahip olduğu belki de en önemli özellik bir üretim faktörü olarak kullanılabilmesidir. Diğer üretim

faktörlerine göre daha esnek bir yapıya sahip olan bilgi, tüm ürünlerin ve hizmetlerin içinde bulunan adeta bir harç niteliğindedir; hangi ürün veya hizmeti ortaya koyarsanız koyun muhakkak bir uzmanlık gereksinimine ihtiyaç duyulmaktadır, bu uzmanlık ile ancak işin nasıl yapılacağı ortaya konabilecektir. Kuşkusuz bu uzmanlık ise bir üretim faktörü olarak bilgiyi karşımıza çıkarmaktadır. Bununla beraber bilginin tükenebilir bir kaynak olmaması aksine uygun ortamlar sağlanıp destekleyici politikalarla sürekli gelişebilen bir kaynak olduğu göz önüne alındığında, bu kavramın zenginlik yaratıcı bir kaynak olarak karşımıza çıktığı görülmektedir. Bir üretim faktörü olmasının yanı sıra işletme yöneticiliğindeki temel unsurlardan biri olan karar verme sürecinde de bilginin anahtar rol oynadığını söylemek gereklidir. Özellikle üst yönetimin alacağı kararlarda adeta yol gösterici olan bilginin önemi oldukça açıktır.

Bundan dolayı bir işletmedeki bilginin mutlak suretle koordine edilmesi, ihtiyaç halinde talep eden kişi veya birimlere transfer edilecek biçimde kayıt altına alınması, katma değer üretecek biçimde çalışanlar arasında paylaşımının sağlanması gereklidir. Tüm bunlar bilginin iş süreçlerinde verimlilik artırıcı bir etkiye sahip olması bakımından hayati rol oynamaktadır. Ancak bilginin tek başına bir anlam ifade etmediğini belirtmek gereklidir, bilgi ancak başarılı olarak yönetildiğinde bir yarar sağlayabilecektir, bilginin bu şekilde verimlilik artırıcı bir öğe olarak yönetilmesi kuşkusuz bir zorunluluktur. Bu sebeptendir ki bilginin yönetimini tüm işletmeyi kapsayan, her iş sürecinde kendini hissettiren bir yönetim yaklaşımı olarak görmek gereklidir.

Bu çalışmada bilginin verimli olarak kullanılmasını öngören bilgi yönetimi konusu üç bölümde ele alınarak incelenmiştir. Birinci bölümde bilginin ne olduğu, işletmeler açısından bakıldığında ne anlam ifade ettiği, niçin bilginin bu kadar üzerinde durulması gereken bir kavram olduğu gibi konular üzerinde durularak çalışmada sıklıkla geçen kavramlar hakkında genel bir açıklama yapılmıştır. İkinci bölümde ise bilginin paylaşılması, transferi, kayıt altına alınması, yeni bilgiler üreterek bilgiden katma değerler üretilmesi gibi süreçleri kapsayan bilgi yönetimi uygulamalarının, bu doğrultuda da ayrıca çalışanların sahip oldukları uzmanlıklarının, işletmedeki farkında olunan veya farkında olunmayan tüm bilgilerin örgüte mal edilmesi yani bilginin kurumsallaştırılmasının ayrıntılı olarak irdelenerek bilginin nasıl yönetilebileceğinin

kuramsal boyutta incelemesi yapılmıştır. Son bölümde de bilginin pratikte nasıl yönetilebileceğinin ve başarılı bir bilgi yönetimi ile elde edilecek sonuçların ortaya konması amacıyla ilk iki bölümde kuramsal boyutta ele alınan noktaların yapılabilirliğinin ispatlanması amacıyla Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.'de uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada örgütlerde bilginin yönetilmesi, süreç bazında ele alınarak incelenmeye çalışılmıştır; bilginin örgütlerde, gerek maliyet azalımı gerekse yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi bakımından öneminin vurgulanması ve bilginin bu önemi doğrultusunda iş süreçlerinde nasıl kullanılabilirliğinin ortaya konması ve bilginin yönetilebilmesinin örgütlere getireceği kazanımlar, hem kuramsal boyutta ele alınarak incelenmiş hem de örneklem olarak seçilen Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.'de yapılan araştırmayla ispatlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışma da öncelikli amaç bilgi yönetimi uygulamalarının örgütlerde nasıl yürütüleceğinin incelenmesi ve bununla beraber elde edilecek kazanımların örgütlere getireceği avantajların ortaya konması olmaktadır. Ayrıca, Koç Sistem'de yürütülen uygulama çalışmasıyla da kuramsal olarak ele alınan tüm sürecin örgütlerde uygulamaya dönük faaliyetler olduğunun yani konunun yapılabilirliğinin ortaya konulması sağlanmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE BİLGİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

1. BİLGİNİN KAPSAMI

90'lı yıllarla birlikte örgütsel yönetim kapsamında önemli bir rekabet avantajı sağlayan, yeni ekonominin dördüncü üretim faktörü şeklinde görülen bilgi, yeni bir yönetim kavramı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bugün bireyler, örgütler ve toplumlar geçmişi hatırlamak, günü izlemek ve geleceği öngörebilmek amacıyla bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Günlük yaşamın vazgeçilmez iletişim aracı olan bilgi, yönetim ve organizasyon süreçlerinin en stratejik kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Bilginin egemen olduğu toplumsal ve ekonomik yaşam; kapsamlı gelişim, etkili bilgi üretimi ve aktarımı, ileri teknoloji kullanımı ve hızlı iletişim nitelikleri ile yapılandırılmış bir süreç olarak kendini göstermektedir.¹

İşletmelerin yönetiminde bilginin kurumsallaştırılması ve bu bağlamda yönetilmesinin işletmelerin başarısına etkisini inceleyen bu çalışmada, öncelikli olarak bilgi kavramının geniş bir kapsamda ele almak faydalı olacaktır. Bu nedenle hazırlanan bu çalışmada birinci bölümde ağırlıklı olarak örgütsel bazda bilginin incelenmesi ele alınacak, böylece gerek bilgi kavramı gerekse bilgi ile ilişkili diğer kavramların ortaya konması sağlanarak örgütlerde bilginin yönetilmesi ve bu yönetim sürecinin işleyişi üzerinde yoğunlaşılacak olan diğer bölümlere bir ön hazırlık yapılmış olunacaktır.

¹ Adem Ögüt, **Bilgi Çağında Yönetim** (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001), s.1.

1.1. Bilginin Anlamı

Bilgiyi, genel olarak edinilen deneyimler, yapılan çalışmalar, gözlemler ve araştırmalar sonucu elde edilen bir düşünüş biçimi olarak tanımlamak mümkündür. Ancak bu tanım konumuz itibariyle dar bir içeriği kapsamaktadır. Bilgi kapsamında, değişik ve birbirinden farklı nitelikler yer almakta, bir durum için kullanılan bilgi kavramı başka bir durumun tanımına uymamaktadır. Bunun tek sebebi bilginin kendi içerisinde farklı anlamlarının olması ve adeta yapısını oluşturan hiyerarşik bir basamak zincirine sahip olmasıdır.

Türkçe'de bilgi sözcüğü ile çoğunlukla veri, enformasyon ve bilgi kavramları kastedilmektedir. İngilizce'de data, information ve knowledge kavramlarının birbirinden ayrı anlamlarda kullanılmasına rağmen Türkçe'de bu kavramların her üçü de tek bir sözcük olarak bilgi sözcüğüyle kullanılmaktadır.

Bu bağlamda bilgiyi meydana getiren niteliklere baktığımız da birbirinden farklı bilgi kavramları ile karşılaşılmaktadır. Özellikle birbirine karıştırlan bu kavramlar veri ve enformasyon ikilisidir. Çoğunlukla bu iki kavram birbiri yerine geçmekte, aynı zamanda da bilgi kavramı yerine de veri ve enformasyon kavramları kullanılmaktadır. Bu sebeple, yapılan bu genel hataya düşmemek için veri, enformasyon ve bilgi kavramlarının ne oldukları, içerikleri ve birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymakta fayda bulunmaktadır.

1.2. Bilginin Basamakları

Geniş kapsamlı bir kavram olması nedeniyle bilginin ne anlam ifade ettiğini anlamak için bu kavramı oluşturan bir bakıma hiyerarşik bir nitelik gösteren her bir basamak olarak adlandırabileceğimiz veri (data), enformasyon (information) ve bilgi (knowledge) kavramlarının ne anlama geldiklerinin bilinmesi gereklidir.

1.2.1. Veri

Veri, bilgiye ulaşmak amacıyla yapılan gözlemlerin metin, sayı, ses, canlı gösterim ya da başka bir biçim olarak nesnelleştirilmiş şeklidir. Bu anlamda da veri, bilginin girdilerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.² Veriler, değerlendirilmemiş iletiler ya da işlenmemiş bilgi girdileridir, bağımsız birimlerdir ve sayılamayacak kadar çokturlar. Genellikle sayısal değerler olarak düşünölmelerine karşın, insanların sayısal olmayan algılarını ve gözlemlerini içerecek biçimde de tanımlanabilirler.³

Olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup birbiriyle ilişkilendirilmemiş bir biçimde olan veriler, kurumsal amaçlara bağılı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir. Veri, özümlenmemiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir.⁴

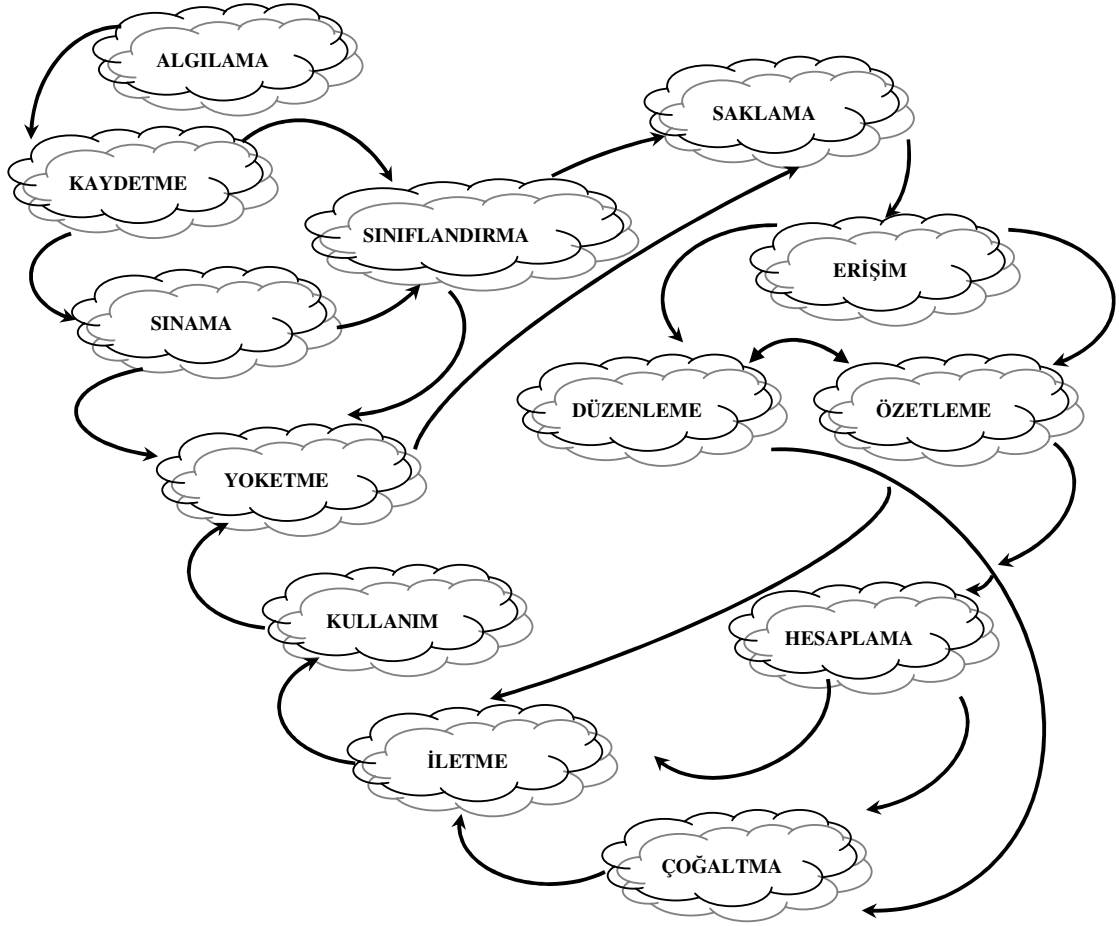
Veriler sadece bilgiye ulaşmada veya bilgi üretiminde kullanılacak bir nevi girdilerdir. Tek başlarına hiçbir anlam ifade etmeyen veriler ihtiyaç duyuldukları takdirde sınıflandırılır, anlamlandırılır ve analizleri yapılarak bir amaç doğrultusunda enformasyon veya bilgiye dönüştüröülürler. Şekil 1'de verinin işlenmesi süreci algılanmasından başlayarak yok edilmesine kadar geçen aşamaları ana hatlarıyla göstermektedir.⁵

² Mehmet Şahin, **Yönetim Bilgi Sistemi** (Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000), s.53.

³ Hayri Ülgen, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:2806, 1980), s.3.

⁴ İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., 2002), s.57.

⁵ Mehmet Emin Mutlu, **Konaklama İşletmelerinde Bilgi Sistemleri** (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları no:105, 1995), s.3.

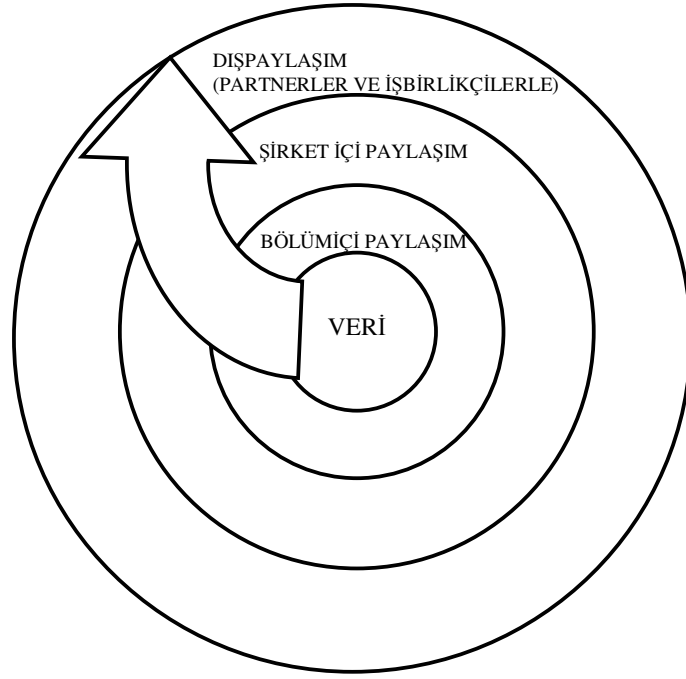


Şekil 1. Verinin İşlenmesi Süreci

Kaynak: Mehmet Emin Mutlu, a.g.e., s.4.

Bir veri parçası onu kullanan kişi için değerli, bir başkası içinse değersiz sayılabilir. Bir veri sık sık paylaşıldığı ve örgüt çalışanlarına dağıtıldığında, çalışanların bazıları bundan yararlanacağı için giderek daha çok değer kazanacaktır. Şekil 2’de bu paylaşımın nasıl işlediği görülmektedir. Şekilde veri bölümlerden başlayıp örgüt çapında genişleyip, sonunda dışsal paylaşım ile ortaklıklara ve işbirliklerine yansıdığı sürece değer kazanmaktadır. Bu değer kazanımı ise bir diğer üst aşama olan enformasyonun oluşumunu sağlayacaktır. ⁶

⁶ Amrit Tiwana, **Bilginin Yönetimi** Çeviren: Elif Özsayar (İstanbul: Dışbank Kitapları 5, 2003), s.84.



Şekil 2 Verinin Örgütsel Paylaşımı

Kaynak: Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.84.

1.2.2. Enformasyon

Enformasyonu genellikle belge şeklinde ya da görsel veya işitsel bir mesaj olarak tanımlamak mümkündür. Her mesajda olduğu gibi burada da bir gönderici, bir de alıcı vardır. Enformasyonun amacı alıcının bir konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmesi ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır.⁷ Dolayısıyla alıcı tarafından anlaşılan ve yorumlanan bir mesaj biçimindeki veriyi enformasyon olarak tanımlamak mümkündür.⁸

⁷ Thomas H. Davenport ve Laurence Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Rota Yayınları, 2001), s.24.

⁸ Tery Lucey, **Management Information Systems** (Sixth Edition. London: DP Publication Ltd., 1991), s.15.

Enformasyon, genellikle bir araya gelmiş sayılar, sözler ve eksiksiz önermelerden oluşur. Çoğunlukla, sayı ve önermeleri özet bir biçimde birleştirir. Bu özet bilgi, ham verinin tek başına taşıdığından çok daha fazla anlam taşır.⁹

Bilindiği gibi veriler tek başlarına hiçbir anlam ifade etmez ve talep edilmedikleri sürece de anlam kazanamazlar. Bu nedenle veriler talepte bulunan kullanıcı için bir yarar sağlama fonksiyonu üstlendiklerinde, yani kullanıcı için yararlı ve anlamlı bir hale sokuldukları zaman enformasyon haline dönüşürler.¹⁰

Verilerden farklı olarak enformasyonun kendine has bir biçimi vardır. Yaratıcısı veriye anlam kattığında enformasyon oluşur. Verilere değer ekleme konusunda bazı önemli yöntemler şunlardır:¹¹

- Amaca Yönelme: Verilerin hangi amaç için toplandığının bilinmesi.
- Sınıflandırma: Verilerin analize uygun birimlerinin ya da temel bileşenlerinin neler olduğunun bilinmesi.
- Hesaplama: Verilerin matematiksel ya da istatistiksel olarak analiz edilmiş olması.
- Düzeltilme: Verilerin hatalardan arındırılması.
- Özetleme: Verilerin kısa ve öz görünecek şekilde özetlenmiş olması.

⁹ Türker Cambazoğlu, “Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü”, Bilişim 2000 Eğitim Semineri Notları, URL: http://www.tbv.org.tr/turkish/main/frame_gundem_haberler.html

¹⁰ Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, . **Essentials Of Management Information Systems** (New Jersey: Prentice Hall International, 2001), s.7.

¹¹ Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.25.

1.2.3. Bilgi

Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün; yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Bilgi, bilenlerin beyinlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir.¹²

Bilgi harekete dönük olan sonuçlara odaklanmış enformasyon demektir.¹³ Bu nedenle bilgiyi hayata geçirilmiş enformasyon olarak da tanımlamak mümkündür. Burada hayata geçirilebilirlik, sadece ve sadece doğru zamanda ve doğru yerde, doğru kavramda ve doğru biçimde edinilen enformasyon anlamındadır. Bu da bilginin doğru zamanda alınacak yerinde kararların, tahminlerin, tasarımların, planların yükünü taşıyabilmesini mümkün kılmaktadır. Bilgi, bireysel ve ortak akıllar tarafından oluşturulur ve paylaşılır. Bilgi, veritabanlarından edinilmez; deneyimler, başarılar, başarısızlıklar ve öğrenimle zaman içinde kazanılır.¹⁴

Birer basamak olarak adlandırabileceğimiz veri ve enformasyonun en üst seviyesinde bulunan bilgi, enformasyonun belirli bir amaç için bağlantılı olarak kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bilgi, enformasyonun yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş halidir. Enformasyon olayların doğası hakkındaki kavramları verirken, bilgi bu kavramları bir sebep sonuç ilişkisi içinde tartışmaktadır. Bu tartışmanın ana elemanları amaca yönelik bu enformasyon ağının birbiriyle olan ilişkileri, mantıklı bir çerçevede birbirleriyle nasıl bağlantılı oldukları ve hangi amaca hizmet ettikleridir.¹⁵

¹² Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.27.

¹³ Peter F. Drucker, **Kapitalist Ötesi Toplum**. Çeviren: Belkıs Çorakçı (İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994), s.71.

¹⁴ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.77.

¹⁵ H. Gökçe Dervişoğlu, **Stratejik Bilgi Yönetimi** (İstanbul: Dışbank Kitapları 8, 2004), s.23.

Bilgi kavramı, örgütsel açıdan ele alındığında ise veri ve enformasyonların örgütlerde karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere, analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlar olduğu görülmektedir.¹⁶

Genel olarak bakıldığında bilgi kavramının kapsam olarak önce verinin enformasyona dönüşmesi, ardından da enformasyonun bilgiye dönüşümü olarak irdelenmek mümkündür. Ancak burada bu dönüşümlerle ilgili olarak keskin ayrımlar yapmak hatalı bir bakış açısını ortaya koyacaktır. Çünkü, bir kullanıcı için veri, anlamlandırılıp yorumlandıktan sonra enformasyon olurken; bu oluşan enformasyon bir başka kullanıcı için veri olarak gözükebilecektir. Yine aynı şekilde bir kullanıcı için kendisine anlamlı gelen bir bilgi, bir başkası için sadece veri ya da enformasyon olabilecektir. Dolayısıyla neyin veri, enformasyon ya da bilgi olduğu kullanıcının ihtiyaçlarına cevap vermesine ve yine kullanıcının bu kavramlara kattığı anlam, yüklediği fonksiyona göre değişebilecektir.

Görüldüğü gibi bilgi aslında bir dönüşüm sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu dönüşüm kapsamında enformasyon veriden, bilgi de enformasyondan oluşmaktadır. Bu dönüşüm tek bir birey odaklı olabileceği gibi bireyler arası ilişkiler aracılığıyla da gerçekleşebilecektir. Bu nedenle meydana gelen dönüşümde insan ögesinin ağırlığı gözden kaçırılmamalıdır. Enformasyonun bilgiye dönüşüm sürecini şu şekilde gruplandırarak incelemek mümkündür:¹⁷

- Karşılaştırma: Bir duruma ilişkin enformasyon ile bilinen diğer durumlara ilişkin enformasyon arasındaki farklar ve benzerliklerin ortaya konması
- Sonuçlar: Enformasyonun kararlar ve hareketler üzerinde ne gibi etkileri olduğunun irdelenmesi

¹⁶ Türksel Kaya Bensghir, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim** (Ankara: TODAİE Yayın No:274, 1996), s.14.

¹⁷ Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.27.

- Bağlantılar: Bu bilgi parçası ile diğerleri arasında nasıl bir ilişki vardır sorusuna cevap aranması
- Konuşmalar: Diğer insanların bu enformasyon hakkında ne düşündüklerinin belirlenmesi

Konunun doğru anlaşılabilmesi amacıyla dikkat edilmesi gereken bir husus da bu dönüşümün motomot bir bilgi işleme süreci olmadığına bilinmesidir. Çünkü enformasyondan bilgiye dönüşüm sürecinde önemli olan asıl öge insanların kendileridir. Konuyu örgütsel bazda düşündüğümüzde çalışanların, bilginin oluşumu sürecinde enformasyonlara kendilerine ait her tür birikimlerini aktararak bilgi oluşumunu sağladıkları görülür. Bu dönüşüm içerisinde insanlar sadece teknik bilgi birikimlerini kullanmayıp aynı zamanda sahip oldukları inançları ve değerleri gibi tümüyle içsel özelliklerini, duygularını ve düşüncelerini de kullanmaktadırlar.¹⁸

1.3. Bilginin Sınıflandırılması

Bilindiği gibi bilgi enformasyonun dönüştürülmüş şeklidir. Enformasyondan elde edilen bu bilgi kavramı çok farklı biçimlerde ortaya çıkabilir. Nitelik olarak birbirinden farklılık gösterebileceği göz önüne alındığında bilgiyi belirli türlere göre sınıflandırmak gereklidir. Bu şekilde bilgi kavramının hangi niteliklerde ortaya çıktığını ve bu niteliklere göre hangi alanlarda nasıl kullanıldığını veya kullanılabilmesinin ipuçlarını elde etmek mümkün olabilecektir.

Bu doğrultuda belirli kriterlere göre bilgi kavramı ele alındığında, bu kavramın değişik özellikler gösteren belli başlı türleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada bilgi kavramının türleri iki ana sınıflandırmada ele alınacaktır. Bunlar: düzenleme ve kullanma tarzına göre bilgiler ile kaynağına göre bilgilerdir.

¹⁸ Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company** (New York: Oxford University Press, 1995), s.58.

1.3.1. Düzenleme ve Kullanma Tarzına Göre Bilgiler

Bilginin kullanılış şekli, bilginin nasıl algılandığı ve nasıl düzenlendiğine göre değişiklik göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında bilgiyi düzenleme ve kullanma tarzına göre idealist bilgi, sistematik bilgi, pragmatik bilgi ve otomatik bilgi olarak dört gruba ayırmak mümkündür.¹⁹

1.3.1.1. İdealist Bilgi

Bu bilgi türü vizyon oluşturmayı, hedefler saptamayı, değer ve inançları yönlendirmeyi ve en önemlisi de kararlar almayı sağlar. Hedefe yönelik sentezlerin yapıldığı süreçler idealist bilginin değerlendirildiği ortamlardır. Bu bilgi türünün çoğunlukla bilincinde olunmaz, bu nedenle idealist bilginin gerek kendisi gerekse etkileri tanımlanmadan kullanılır.

1.3.1.2. Sistematik Bilgi

Yöntem ve kılavuz oluşturmaya yarayan sistematik bilgi, karşılaşılan problemleri çözerken başvurulan genellemeleri, modelleri düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamayı sağlayan bir bilgi türüdür. Bu tür bilginin kaynağı genellikle formal eğitim olmakla beraber, insanların gözlemlerinden ürettikleri senaryolar ve modeller de bu bilgiye kaynak oluşturur. Sistematik bilgi bilinçli olarak sahip olunan bir bilgi türü olup kendi içinde bütün oluşturan alt sistemlerden meydana gelir.

1.3.1.3. Pragmatik Bilgi

Bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardan oluşur. Daha çok uzmanlık bilgisi olarak da tanımlamak mümkündür. Sorumluluk alanına giren

¹⁹ Barutçugil, **a.g.e.**, s.61-62.

konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi pragmatik bilgiye bir örnektir.

1.3.1.4. Otomatik Bilgi

Düşünmeden gerçekleştirilen eylemler otomatik olarak sahip olunan bilginin sonucudur. Rutin davranışlar otomatik olarak sahip olunan bilginin sonucudur. Rutin davranışlar otomatik bilginin en tipik örnekleridir. Bu bilgi türü de bilincinde olmadan kullanılan bir bilgidir.

1.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi kavramı kaynağına göre incelendiğinde örtülü (tacit) bilgi ve açık (explicit) bilgi olmak üzere iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Açık ve örtülü olarak adlandırılan bu iki bilgi türü ilk olarak Michael Polanyi tarafından 1966 yılında yayımlanan The Tacit Dimension adlı kitabında ele alınmıştır. Daha sonra bu iki bilgi türü Ikujiro Nonaka ve Hirotaka Takeuchi tarafından The Knowledge-Creating Company adlı kitapta geliştirilmiş ve bugünde bilginin işletmelerde yönetilmesi konusunda önde gelen temel kavramlar haline gelmişlerdir.²⁰

1.3.2.1. Açık (Explicit) Bilgi

Açık bilgi dokümanite edilebilir, açık, formal bir yapıya sahip olan sistematize edilmiş bir bilgi türüdür. Her türlü dokümanlar, veritabanları, örgüt kılavuzları, prosedürler vb. bilgi kaynakları açık bilgiye örnek oluşturmaktadır.

²⁰ Nonaka and Takeuchi, **a.g.e.**, s.59-60.

Açık bilginin temel özelliği bu bilgiyi talep eden kişi için kolay ulaşılabilir bir nitelik göstermesidir. Açık bilgi, bu özelliği sayesinde kullanıcılar için paylaşılabilirliği ve saklanabilirliği en kolay bilgi türü olmaktadır.

1.3.2.2. Örtülü (Tacit) Bilgi

Örtülü bilgi kişinin deneyimleri sonucu oluşan sezgileri, inançları, varsayımları ve değerleri ile bu deneyimlerden meydana gelen çıkarımlarından oluşmaktadır.²¹ Bu bilgi türü tümüyle kişiye has bir özellik taşır; biçim verilmesi paylaşılması ve ifade edilmesi oldukça güçtür.²²

Örtülü bilgi ile ilgili olarak sık görülen bir durumda, insanların sahip oldukları bu bilgilerin farkında olmamalarıdır. Çünkü insanlar, aslında farkında olduklarından daha fazla şey bilirler; bunun nedeni de uzun yıllar içinde edindikleri geniş beceri, enformasyon ve çalışma tarzı yöntemlerini unutkanlık noktasına varacak ölçüde içselleştirmeleridir.²³

Ikujiro Nonaka örtülü bilginin iki boyutunun olduğunu ileri sürmektedir. Örtülü bilginin ilk boyutuna göre bu bilgi türü, nispeten, belirlenmesi güç olan know-how olarak adlandırılan teknik becerilerden oluşmaktadır. Örneğin, alanında uzmanlaşmış bir zanaatkarın işiyle ilgili olarak yaşamı boyunca elde ettiği deneyimleri sonucu işini adeta gözü kapalı olarak yapabilme becerisine sahip olmasına rağmen edindiği bu bilgi ve deneyimlerini sistematik bir biçimde çevresine açıklaması çok zordur; işte bu açıklanamayan bilgi birikimi örtülü bilginin birinci boyutunu göstermektedir. Örtülü bilginin ikinci boyutu ise bilginin bilinmesi ve algılanmasıdır. Buna göre örtülü bilgi sahip olunan değerlerden, inançlardan, içselleşmiş zihinsel modellerden ve bakış açılarından meydana gelmektedir, bunların açıklanması ise oldukça zordur. Örtülü

²¹ Mark L.Lengnick- Hall ve Cynthia A. Lengnick- Hall, Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Dışbank Kitapları 7, 2003), s.85.

²² Nonaka and Takeuchi, **a.g.e.**, s.59.

²³ Thomas A. Stewart, **Entelektüel Sermaye**. Çeviren: Nurettin Elhüseyni (İstanbul: MESS Yayın No:258, 1997), s.78.

bilginin bu ikinci boyutundaki içselleşmiş düşünüş şekli kişinin çevresini algılama şeklinde önemli etki yaratmaktadır.²⁴

Örtülü bilginin kaynağı temelde insanların içsel duygu ve düşünceleridir. Ancak örtülü bilginin yaşam alanını daha da geniş bir perspektifle bakmak mümkündür. Örtülü bilgi insanların beyinlerinde yer aldığı gibi aynı zamanda örgütlerin içerisinde de kendini göstermektedir.

Aslında örgütlerin de kendilerine has örtülü bilgileri vardır. İş yapma biçimleri, örgüt içi iletişim, düşünce yapıları, yazılı olmayan kurallar ve çalışanların tanımlayamadığı ancak uymakta kendilerini zorunlu hissettikleri değerler gibi yapısal özellikler örgütlerin de örtülü bilgilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu konuda özellikle kurum kültürü kavramı örgütlerin içerisindeki örtülü bilgilere güzel bir örnek oluşturmaktadır. Bilindiği gibi kurum kültürü zaman içerisinde meydana gelen, örgüt içindeki yazılı olmayan kurallar, değerler ve inançlar bütünüdür. Tıpkı örtülü bilgi gibi tümüyle içselleşmiş bir nitelik taşır. Örtülü bilginin sadece insanların beyinlerinde yer almasında olduğu gibi kurum kültürü de tümüyle örgütün kendisine has özellikler taşır.

Örtülü bilginin en önemli avantajı, oluşturulması için özel bir çabaya gereksinim duyulmamasıdır. Tümüyle bireylerin yaşamları boyunca elde ettikleri deneyimler, beceriler ve düşünüş biçimleri sonucu oluşan örtülü bilgi farkında olmadan bireylerin beyinlerinde oluşur ve otomatik olarak da uygulamaya dönüşür. Gerek bireysel gerek örgütsel olarak yarattığı artı değer çok yüksektir. Yeni düşüncelerin geliştirilmesi, yaratıcılığın ortaya çıkarılması tümüyle örtülü bilgi sayesinde olur. Konu, özellikle örgütsel yönetim alanını kapsadığında çalışanların beyinlerindeki örtülü bilgi adeta bir zenginlik kaynağı görünümündedir.

²⁴ Ikujiro Nonaka, "Knowledge Creating Company", **Harvard Business Review**. (November-December 1991), s.98; Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, "The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation", **California Management Review**. Vol: 40, No:3, (Spring 1997), s.42.

Ancak her zaman olduğu gibi bir şeyin tüm yararlı özellikleri yanı sıra dezavantajlarının bulunabileceği kuralı örtülü bilgi için de geçerlidir. Bu tür bilginin genel olarak üç gruba ayrılabilir sakıncaları bulunmaktadır: Bunlardan ilki örtülü bilginin her zaman yararlı, doğru uygulamalar üretebileceği ihtimalinin olmamasıdır. Bu nedenle bir örtülü bilgi yanlış olabilir, yapısı itibariyle zor değiştirilen ve iletişime oldukça kapalı bir nitelik gösteren bu yanlış örtülü bilgiyi değiştirmek oldukça güçtür. Örtülü bilgi ifade edilmemiş olduğundan, çoğu zaman eleştiri süzgecinden geçmediğinden, yanlışla sapılması olası bir durumdur. İkinci sakınca ise örtülü bilginin yazılı olmamasıdır. Tümüyle sözlüdür, örtülü bilginin bireyler arası aktarımı, örtülü bilgiye sahip kişinin bunu paylaşma isteğine ve anlatma becerine bağlıdır. Örtülü bilgi ile ilgili üçüncü sakınca ise, bu bilgi türünün mutlaka açık hale getirilmesi gerektiğidir. Örgütler için bu bilgi türünü sistematik bir yapıya sahip yarar sağlayacak bir bilgiler bütününe dönüştürmenin tek yolu açık bilgiye dönüştürmekten geçmektedir. Bu ise oldukça zahmetli bir dönüşüm sürecidir.²⁵

Genel olarak değerlendirildiğinde örtülü bilgi, açığa çıkarılması ve paylaşılması çok güç bir bilgi türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin çok pahalı lüks bir kol saatinin parçalarını bir araya getirmek ya da bir petrol rezervinin karmaşık sismik çizimlerini yorumlamak, bir el kitabında bulunulmayacak ya da konuya yakın olmayan bir başkasına kolay kolay anlatılamayacak türden bilgi gerektirmektedir. Örtülü bilgi kavramının ne olduğunu çok kişi sezgileriyle anlasa bile yöneticiler örtülü bilgi ile uygulama düzeyinde uğraşmakta çok zorlanmaktadırlar. Örtülü bilginin değerini anlamak ve ondan nasıl yararlanılacağına karar vermek bilgi üreten bir örgütün en başta gelen uğraşlarından biridir ve uzun konuşmalar, iyi ilişkiler yani örtülü bilginin desteklenmesini gerektirmektedir. Örtülü bilgi, çoğu zaman iş ortamında kullanılamayacak ya da sürekli olarak uygulanamayacak kadar gizemli görünebilir; ancak onu yeniliğin güçlü bir aracı yapan da bu değişken, koşullara bağlı niteliği olmaktadır. Bu nedenle işletmelerin izlemeleri gereken tutum, açığa çıkarılması böylesine zor olan yaratıcı bir kaynağı görmezden gelmek ya da susturmak yerine onu desteklemek olmalıdır.²⁶

²⁵ Stewart, Entelektüel Sermaye, **a.g.e.**, s.79-80

²⁶ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, **Bilginin Üretimi**. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Dışbank Kitapları 1, 2002), s.17.

1.4. Bilginin Değerini Belirleyen Temel Nitelikler

Bilginin bireyler veya örgütler açısından yararlı olup olmadığının ölçülebilmesi için bazı özellikleri bünyesinde barındırması gereklidir. Bunlar alakalı olmak, zamanlılık, doğruluk ve şüpheleri azaltıcı olmaktır.²⁷

- Alakalılık: Bir bilgide olması gereken temel özelliklerden birisi, bilginin ilgili konuyla alakalı olması gerektiğidir. Bu nedenle talep edilen bilgide öncelikle ihtiyaç duyulan gereksinimi karşılayıp karşılamadığına bakılmalıdır. Ancak bilgi talep eden kişinin ihtiyaçları ile alakalı olduğu takdirde faydalı olabilecektir.
- Zamanındalık: Bilginin ilgili konuyla alakalı olmasının yanı sıra ihtiyaç duyulduğu zamanda kullanıcıya ulaştırılması da önemlidir. Buna göre tam ihtiyaç anında kullanılmayan ya da geç kullanılan bilgi fonksiyonelliğini kaybedecektir. Üstelik kullanıcı için, zamanında kullanılmayan bilgi atıl bir nitelik taşıyacağından sadece enformasyon veya veri olarak sayılacaktır.
- Doğruluk: Bir bilgi yararlı olabilmesi için gerekli bir çok niteliği taşısa da doğru olmadığı sürece hiçbir anlam ifade etmeyecektir. Çünkü bilgi doğru olduğu sürece kendisini talep edene yarar sağlayabilecektir.
- Şüpheleri Azaltmak: Bilgi aynı zamanda ihtiyaç duyulduğu konu ile ilgili ikilemleri, şüpheleri ortadan kaldıracak bir yoğunluğa yani eksiksizliğe sahip olmalıdır. Aksi halde kullanılan bilgi, ilgili alanda tam anlamıyla kullanılmayacak ve sürekli farklı bilgilere ihtiyaç duyulacağından verimlilik sağlanamayacaktır.

²⁷ David Kroenke, **Management Information Systems**. (Second Edition. Watsonville: McGraw-Hill, 1992), s.19-20.

2. ÖRGÜTLERDE BİLGİ KAVRAMI

Bugünde geçmişte olduğu gibi işletmelerde ayakta kalmanın temel kriteri kaynakların etkin ve verimli kullanımı olmaktadır. Kaynakların akıllıca kullanımı örgütleri zorlu rekabet koşullarında ayakta tuttuğu gibi aynı zamanda onların gelişmesini ve piyasada ezici rekabet gücünü de ellerinde tutmasını sağlamaktadır. Ancak işletme yöneticiliğindeki bu altın kuralda geçmişten günümüze bazı değişimler görülmektedir. Bu değişimin kendisini en çok hissettirdiği nokta kuşkusuz akıllıca kullanılması gereken bu kaynakların bugün ve gelecek için neleri kapsadığıdır.

Pekala işletmeler için önemli olan kaynaklar nelerdir? Bundan yirmi ya da otuz yıl öncesinde bu sorunun cevabı kuşkusuz sermaye, emek ve toprak olacaktır. Ancak bu cevabı bugün için vermek belki de bir işletme için sonun başlangıcı anlamına gelebilecektir. Çünkü bugün için bir işletmede gerekli kaynaklar eskisi gibi cisimsel olmayıp daha soyut nitelik taşıyan varlıklara dönüşmüştür. Kuşkusuz, bir örgüt için hayati anlamda önem arz başlıca kaynak bilgidir. Maliyeti maddi varlıklara yapılan yatırımlara oranla daha düşük olan, sürekli olarak kendini yenileyebilen ve sonsuz bir rezerve sahip olan bilgi, günümüz örgütlerinin temel girdisi olmaktadır.

2.1. Örgütsel Bilgi ve Özellikleri

Günümüzün politik, sosyal ve ekonomik örgütlerinin giderek karmaşık yapıya bürünmeleri, bunların yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmaktadır. Modern örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgi miktarı da hacimsel olarak gün geçtikçe artmaktadır. Bu denli çeşitlenen ve büyük hacimlere ulaşan bilgi yığınlarını anlamak, yorumlamak ve anımsamak, gerek kapasite ve gerekse zaman bakımından çok zordur.²⁸ Buradaki anahtar nokta örgütte farkında olunan veya olunmayan, çalışanların deneyimlerindeki veya arşivlerdeki dokümanlarda bulunan bilginin örgüte mal edilebilmesi yani kurumsallaştırılabilmesidir.

²⁸ Bensghir, Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, **a.g.e.**, s.17.

Genel olarak bakıldığında bilginin bireylerin beyinlerinde hayat bulduğunu söylemek mümkündür. Ancak sadece bireyin sahip olduğu bilginin fonksiyonelliği çok az olmaktadır. Bu bilginin diğer bireylerle paylaşarak zenginleştirilmesi ve kullanım alanının genişletilmesi gereklidir. İşte bu bağlamda bilginin örgütsel bazda ele alınması gerektiği sonucu ile karşılaşmaktadır.

Örgütsel bilginin gerek yaratılması gerekse kullanımı oldukça zahmetli bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç ilerleyen bölümlerde ayrıntısıyla ele alınacaktır, ancak çalışmanın bu kısmı için bilinmesi gereken: örgütsel bilginin çalışanların örtülü bilgileri üzerine odaklanarak, bu bilgilerin açık bilgiler haline getirilmesi doğrultusunda yeni değerler yaratma kaynağı olduğudur. Buradaki unutulmaması gerekli temel husus bilginin örgütsel bir nitelik taşımadığı sürece işletmeler için çok yararlı olmayacağıdır.

Bilgi, günümüzde iş hayatı için bir üretim faktörü haline gelmiştir. Hatta çoğu işletme için değer yaratma kaynağıdır. Bugün, en çok kar yapan, piyasa değeri en yüksek şirketlere bakıldığında; bu şirketlerde bilginin, en yüksek derecede kendilerine fayda getirecek biçimde kullanıldığı görülmektedir. Özellikle bu işletmelerin piyasa değerleri ile maddi varlıklarının toplamının parasal değerlerinin arasındaki fark çok büyüktür. Bu işletmelerin piyasa değerlerinin yüksek olmasının en önemli nedeni kendi içlerinde barındırdıkları örgütsel bilgidir.

İşletmeler için iş hayatında rekabet edebilmenin temel faktörü olarak değerlendirilebilecek örgütsel bilginin niye bu denli önem arz ettiğini anlamak için öncelikle örgütsel bilginin üstlendiği fonksiyonlar doğrultusunda örgütlerdeki bu bilginin özelliklerini bilmek gereklidir.

Örgütlerde bilginin fonksiyonel olarak kullanılıp fayda sağlayabilmesinde kilit rol oynayan iki temel özellik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bilginin yer aldığı örgüt içinde değer yaratabilmesi özelliğidir. Bu gün işletmeler yeni ve değer yaratan düşünceler, modeller, prosesler, ürünler yarattıkları sürece rekabet edebilme avantajını ellerinde tutabilmektedirler. Değer yaratacak yeni bir düşüncenin geliştirilmesi ise kuşkusuz işletmelerin yapılarındaki örgütsel bilgi ile ilgili yaklaşımlarına bağlıdır.

Çünkü desteklenen örgütsel bilgi şüphesiz bir zenginlik kaynağı olarak sahibine büyük avantajlar sağlayacaktır. Örgütsel bilginin ikinci özelliği örgütsel yönetimdeki karar alma işlevidir. Bilindiği gibi örgütsel yönetimdeki temel konulardan birisi karar almadır. Bir örgütün başarısında doğru kararların rolü büyüktür. Karar almanın doğru ve zamanında yapılması örgütler için hayati bir rol oynar. İşte bu noktada bilgi ve karar alma arasındaki ilişkinin önemi ortaya çıkmaktadır. Karar alma ancak doğru bilgilerle beslendiği sürece amaca ulaşabilecektir. Bu nedenle karar alıcıların örgütsel bilgiye herkesten çok daha fazla ihtiyaçları vardır; yöneticiler, ancak bu bilgiler ışığında karar alma fonksiyonlarını örgüte yarar sağlayacak biçimde yerine getirebileceklerdir.

2.2. Örgütlerde Bilginin Önemi

Bilginin en önemli rekabet üstünlüğü faktörü durumuna geldiği günümüzde; bu kavram, ortaya konulan, üretilen, satılan ve satın alınan tüm mal ve hizmetlerin asıl bileşeni olmaktadır.²⁹ Daha çok bilgiye ulaşan, daha çok bilgi üreten ve bilgiyi örgüt faaliyetlerini daha etkin kılmak için en iyi şekilde yöneten işletmeler yer aldıkları pazarlarda önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.³⁰

Bilgiyi bu denli önemli kılan kuşkusuz, örgütler için hem girdi hem de çıktı olarak tüm süreçlerde kullanılabilir olmasıdır. Üstelik diğer girdilerin aksine bilgi kesinlikle kıt kaynak niteliğini taşımamakta, aksine kullanıldıkça çoğaltılabilme özelliği sayesinde sürekli bir dönüşümle, elde edilen çıktılardan yeni bilgiler üretilebilmektedir. Ayrıca bu özelliği sayesinde bilgi, diğer üretim faktörlerini de fonksiyonel kullanılmasını sağlamakta bu bakımdan koordine edici bir araç olarak kendini hissettirmektedir. Günümüz iş dünyası artık tüm sektörlerde emek-yoğun, malzeme-yoğun, enerji-yoğun yaklaşımlardan uzaklaşmakta, tümüyle bilgi-yoğun bir bakış açısını benimsemektedir.³¹

²⁹ Thomas A. Stewart, **The Wealth of Knowledge** (New York: Currency Book, 2001), s.12

³⁰ Halime İnceler Sarıhan, **Teknoloji Yönetimi** (İstanbul: Desnet Yayınları, 1998), s.189.

³¹ Peter F. Drucker, **Gelecek İçin Yönetim**. Çeviren: Fikret Üçcan (Altıncı Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000), s.355.

Bilgiyi üstlenmiş olduğu bu fonksiyonun yanı sıra önemli kılan bir başka unsur ise örgütlerin ihtiyacı olan yenilikleri üretebilmesi özelliğine sahip olmasıdır. Rekabetin kaçınılmaz olduğu günümüz iş hayatında işletmelerin özellikle yeni ürün veya hizmet geliştirmelerinde ellerindeki bilgiyi etkin kullanmaları veya örgütsel bilgi üretimini destekleyecek stratejiler izlemeleri kritik önem arz etmektedir.

Tüm bunların yanı sıra, bilgiyi örgütlerde önemli bir strateji aracı olarak da görmek gereklidir. Bilginin bir üretim girdisi olduğu kuşkusuzdur, ancak bu özelliğinin yanı sıra bilgi, karar alma süreçlerinde yol gösterici kritik bir öge olarak kendini göstermektedir. Örgütlerin geleceğini doğrudan ilgilendiren karar alma süreçlerinde doğru bilgiler ışığında yürütülecek olan faaliyetlerin işletmelere kazandıracığı faydanın çok yüksek olacağını söylemek mümkündür. Karar alma süreçlerinde bilginin üstlendiği rolde olduğu gibi, işletmelerin hedeflerini belirlemeleri ve bu hedefleri gerçekleştirecek politika ve stratejileri oluşturup uygulamaya dönüştürmelerinde de bilginin rolünü aynı önemde görmek gereklidir; çünkü bilgi adeta karar mekanizmasının beslendiği temel bir kaynaktır. Bilgi, ürün veya hizmet üretiminde nasıl önemli bir girdi olarak rol alıyorsa, örgütsel yönetimde de aynı fonksiyonu üstlenmektedir; yani bilgiyi yöneticiler için bir girdi olarak kabul etmek mümkündür. Bu bakımdan örgütlerdeki her yöneticinin başarısını bilgiye endekslemek doğru bir bakış açısı olacaktır. Bu nedenle günlük rutin işlerin yürütülmesi sürecinden sorumlu orta kademe yöneticilerden; örgüt politikalarını oluşturan, stratejiler belirleyip kararlar alan üst kademe yöneticilere kadar her yöneticinin yürüttükleri işlerde başarılı olabilmeleri için bilgiye ihtiyaç duyduklarını söylemek mümkündür.³²

Bilginin giderek önem kazanmasının temel nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür.³³

³² Peter Drucker, "The New Society of Organizations", **Harvard Business Review**, (September-October 1992), s. 95-104

³³ Barclay, Rebecca O. and Philip C. Murray, What is Knowledge Management? Knowledge Praxis Knowledge Management Associates, **URL:**<http://www.media-access.com/whatis.html>

- Pazarlarda rekabetin artması ve yenilikçi olma oranının yükselmesi.
- Günümüzde refah yaratan endüstrilerin büyük bir kısmının bilgi yoğun olması.
- Rekabet baskısıyla maliyetlerini düşürmesi gereken işletmelerin öncelikli olarak personel indirimine gitmesi nedeniyle informel bilgi ile biçimsel metotların ikame gereksiniminin ortaya çıkması.
- Erken işten ayrılmalar ve artan işgücü mobilitesinin bilgi kaybına yol açması.
- Küçük ve orta boy işletmelerin uluslararası kaynak bulma imkanlarına kavuşmasıyla artan karmaşıklığın yönetilmesine gereksinim duyulması.
- Stratejik yönlendirmelerdeki değişimlerin, spesifik bir alanda bilgi kaybıyla sonuçlanması.
- Bilgi varlıkları ticaretinin yapıldığı pazarlarda yeni gelişmelerin yaşanması (Internet'in ortaya çıkışıyla elektronik ticaretin gelişmesi ve çeşitlenmesi).
- İşletmelerin bilgi ekseninde rekabet etmesi ve işin büyük bir kısmının bilgiye dayalı olması.
- Ömür boyu öğrenme gereksiniminin kaçınılmaz olması.

Sonuç olarak, şüphesiz tek gerçeğin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet avantajının tek güvenilir kaynağı bilgidir. Bu nedenle piyasa normlarının değiştiği, teknolojinin her geçen gün değişip yenilediği, pazardaki diğer rakiplerin sayısının sürekli arttığı ve hatta ürünlerin bir gecede eskidiği bir ortamda başarılı olabilmek; sadece, kararlı bir biçimde yeni bilgiler yaratan, bu bilgileri örgütlerinin her noktasına yayan ve en önemlisi bu bilgiyi yeni teknolojilerde ve ürünlerde kullanan işletmeler için geçerli olabilecektir. Örneğin Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp ve Kao gibi son derece başarılı Japon firmalarının başarısını bu konu açısından ele almak mümkündür.

Bu işletmeler yeni pazarlar oluşturma, müşterilerin isteklerine hızlı cevap verebilme, yeni oluşan teknolojilerin üzerinde hakimiyet sağlama ve sürekli yeni ürünler geliştirme gibi becerilerini örgütlerindeki bilginin yadsınmaz rolü ile sağlamışlardır.³⁴

Bilginin örgütlerdeki bu önemini Japon firmalarının dışında batıdaki büyük firmalarda da görmek mümkündür. Bilgi teknolojileri sektörünün önde gelen beş büyük firması; Microsoft, Intel, Compaq, Dell ve Cisco 1987 ile 1997 yılları arasında örgütsel yapılarını tümüyle bilgi odaklı hale getirerek piyasa değerlerini yaklaşık elli kat büyütmüşlerdir. Yine bu konuda atılımlar yapan bir diğer firma olan General Electric satın alımlarını internet üzerinden gerçekleştirerek 1997-2000 yılları arasında yaklaşık 500 milyon dolar tasarruf sağlamıştır.³⁵ Bu örnekleri daha da çoğaltmak mümkündür, sonuçta bu firmaların örgütsel yapılarındaki bilgiye odaklı politikalar yürütmeleri başarılarının temel noktasını oluşturmaktadır. Bu da bilginin örgütsel başarıdaki rolünü bir kez daha yadsınmayacak bir şekilde ortaya koymaktadır.

³⁴ Nonaka, Harvard Business Review., **a.g.e.** s.96-97.

³⁵ Barutçugil, Bilgi Yönetimi, **a.g.e.**, s.51.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE BİLGİNİN YÖNETİLMESİ

1. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİNİN ANLAMI

İşletme yöneticiliğinde 90'lı yıllarda başlayan günümüzde de devam eden azımsanmayacak ölçüde önemli yapısal dönüşümleri gözlemlemek mümkündür. Bu çalışmanın birinci bölümünde ele alındığı gibi bu yapısal dönüşümler içerisinde kendini en çok hissettiren konunun işletmelerde olmazsa olmaz bir üretim unsuru hatta bir kaynak olan bilgi kavramının olduğudur.

Bilgi gerek işletmelerde bir katma değer üretebilme aracı olma gerekse bir üretim unsuru olma niteliğini bünyesinde bulundurması bakımından rekabet edebilmenin ve gelişmenin temel anahtarı olma özelliğini taşımaktadır.

Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, “bilgi kavramı işletmeler açısından geçmişte bu öneme sahip değil miydi, birdenbire mi rekabet avantajı sağlayan önemli bir gelişim unsuru, stratejik bir üretim ögesi özelliğini kazandı?” sorusunu sormak gereklidir. Bu nedenle konunun temelde ne anlama geldiğinin ortaya konması doğrultusunda bilgi kavramının son yıllarda mı işletmelerin başarılı bir biçimde yönetilmesinde öneme sahip olduğunun cevabının bilinmesi lazımdır. Aslında bu kavramın insanlığın varlığından beri, belki de hayatta kalabilmenin, bununla birlikte gerek bireysel gerek toplumsal olarak gelişebilmenin temel unsuru olarak kendini gösterdiğini söylemek mümkündür. Öyle ki, her nesil bir sonraki nesile bilgi birikimini aktararak bugünkü uygarlık düzeyine gelmiştir. Aslında bilgi kavramının geçmiş ve bugün arasındaki farkı tabii ki kavramın kendisinden kaynaklanmamaktadır. Bu kavramın bugün bu stratejik önemini insanların bakış açılarındaki değişimde aramak gereklidir. İşte bilgi

kavramını önemli kılan, bu kavrama olan bakış açısındaki değişim olmaktadır. Artık, geçmişteki gibi bilginin sadece öğrenilmesi veya öğretilmesi söz konusu değildir; bilginin yaşam kalitesini olabilecek en yüksek noktada sağlayacak biçimde verimli kullanımı önem arz etmektedir. Bu, gerek bireysel gerekse toplumsal yaşamda olduğu gibi işletmeler içinde böyledir. Bugün, işletmeler açısından bilgi kavramı yaşamsal devamlılığı gerektiren standartların öğrenilmesinden çok daha ötedir. Öncelikle gelişmenin temel unsurudur ve en önemlisi de işletmelerde diğer üretim öğelerine göre çok daha fazla avantajlar sağlayan bir kaynaktır.

Bugün işletmeler için, bilgi kavramını geçmişe göre farklı kılan bakış açısındaki değişimdir. İşte bunun doğrultusunda bilginin kullanım biçimi de geçmişe göre farklılık göstermektedir. Bilginin bir kaynak olduğu kuşkusuzdur bu nedenle de bu kaynaktan yüksek oranda fayda sağlayabilmek için yönetilmesi şarttır. Bu bağlamda işletmelerde bilgi yönetimi kavramı karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bilginin işletmeler için yarar sağlayacak bir biçimde kullanılabilmesi için bu kaynağın işletme birimleri içerisinde nasıl elde edileceğinin, nasıl geliştirileceğinin, nasıl değere dönüştürülebileceğinin bilinmesi gereklidir. Tüm bunlar ise sistematik bir yapıda ele alınacak olan bilginin yönetilmesi ile mümkün olacaktır. İşte bu noktada işletmelerde bilginin verimli kullanımı için başarılı bir bilgi yönetimi uygulamasının gerekliliğini söylemek mümkündür.

1.1. Bilgi Yönetiminin Tanımı

Bilgi yönetimi, elde etme, saklama ve transfer etme gibi temel üç bilgi etkinliği olarak tanımlanabilir. Bilgi yönetimi, doğrudan işletme içinden veya işletme dışı kaynaklardan edinilen veri veya enformasyonların tasnif edilmesi, stoklanması, yorumlanmak üzere ilgili yerlere gerekli zamanlarda dağıtılması ve sahip olunan bilginin güncellenmek üzere gözden geçirilmesi sürecidir.¹

¹ Famil Şamiloğlu, **Entelektüel Sermaye**, (Ankara: Gazi Kitapevi, 2002), s.17.

Bilgi yönetimi örgütsel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve tüm örgüte bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir. Bu kavram, bireyler, ekipler ve örgütlerin tümü için geçerlidir. Bilginin sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanmasıdır.² Bilginin yaratılması ve kullanılmasından meydana gelen bilgi yönetimi, işletmelerde mevcut bulunan bilginin tespit edilmesi, paylaşılması ve yönetilmesi esasına dayanarak yürütülen bir örgütsel yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilir.³

Bununla beraber bilgi yönetimini örgütsel performansın yükseltilmesi ve değer yaratılması amacıyla bilginin üretilmesi, sürdürülmesi, kullanılması, paylaşılması ve yenilenmesine ilişkin süreçlerin uygulanması olarak da açıklamak mümkündür.⁴

Temelde işletmelerde bilginin nasıl elde edileceği ve ne şekilde kullanıldığında bir değere dönüştürülebileceği üzerinde duran bilgi yönetimi; rekabet üstünlüğü yaratmak ve bir işletmenin piyasa değerini artırmak amacıyla bilginin farklı biçimlerini yönetmek için uygulanan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilindiği gibi, işletme içinde düşünceler, öngörüler, sezgiler, öğrenilen dersler, uygulamalar ve yaşanan deneyimler şeklinde kendini gösteren bilginin sadece bir kısmı yararlıdır; işletmeler için yararlı olduğu anlaşılan bilgi üretken bilgidir ve bu bilgi değere dönüştürülebilmesi doğrultusunda anlam taşır. Bu nedenle, kesinlikle işletme stratejisi çerçevesinde, işletme amaçları ve ihtiyaçları doğrultusunda ele alınması gereken bilgi yönetimi, işletme performansını artırmak amacıyla üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgilenmektedir. Bilgi yönetiminin temel çabası, bilgiyi üretken kılmaktır.⁵

² İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi** (İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., 2002), s.50.

³ Sheila Corral, "Knowledge Management Are We In The Knowledge Management Business?", **URL: www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/**

⁴ Mark L.Lengnick- Hall ve Cynthia A. Lengnick- Hall, Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Dışbank Kitapları 7, 2003), s.90.

⁵ İsmet Barutçugil, "Bilgi Yönetimi", **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**. Sayı:12, (Nisan-Mayıs 2000), s.24.

Bilgi yönetimi kavramıyla ilgili olarak yapılan bu tanımlamalar doğrultusunda ortaya bu kavramla ilgili iki temel hususun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki bilginin nasıl elde edilip örgüt içinde tüm birimlerde verimli bir biçimde kullanılacağı üzerine yoğunlaşırken; ikincisi bilgiden en yüksek katma değer ne şekilde elde edileceği üzerinde durmaktadır. İşte bu hareketle bakıldığında bilgi yönetimini: bir örgüt içerisinde gerek iç gerekse dış kaynaklardan bilginin nasıl üretileceği veya elde edilebileceğinin, toplanan bu bilgilerin bir ayrıştırma sonucu yararlı olanlarının işletme birimleri veya çalışanları arasında formal veya informal olarak paylaşımının ve transferinin sağlanmasının ve bu paylaşım sonucunda bilginin kurumsal hale gelerek tüm iş süreçlerine kanalize edilmesi doğrultusunda yeni bilgiler üretilerek işletme için rekabet avantajı sağlayacak örgüt kültüründe olumlu gelişmeler oluşturacak yaklaşımların, verimliliği artıracak yeni iş süreçlerinin, önemli bir pazar payı kazandıracak yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesini gerçekleştirecek yeni uygulamaların işletme yapısına kazandırılmasını mümkün kılacak biçimde artı bir katma değer üretilmesini sağlayacak şekilde bilginin sistematik bir anlayışla biçimlendirilmesini kapsayan bir yönetim süreci olarak tanımlamak mümkündür.

1.2. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

İşletmelerin yaşam alanlarıyla ilgili olarak yeterli sayıda yararlı bilgiye sahip olmaları ve bu bilgileri kendi lehlerine kullanmaları doğrultusunda başarılı olmamaları için pek bir neden bulunmamaktadır. Bu genel kabul görmüş yaklaşım belki de işletme yönetimi anlayışının ilk varolduğu zamanlardan bu yana dikkat edilmesi gereken önemli bir kriter olmuştur. Bu doğrultuda işletme yöneticiliğinin bilimsel bir anlayış haline geldiği 1900'lü yıllardan itibaren örgütlerde bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarının uygulandığını görmek mümkündür. Bugünkü anlamda olmasa da bilgi yönetimi uygulaması geleneksel bir bakış açısıyla da olsa her işletmede yürütülen bir çok uygulamada kendini hissettirmektedir.

Doğruluğu ispatlanmış, işletmeye fayda sağlayabilecek bilgilerin standartlar haline getirilmesi ve örgütsel uygulamalarda kullanılması belki de bilenen en eski bilgi

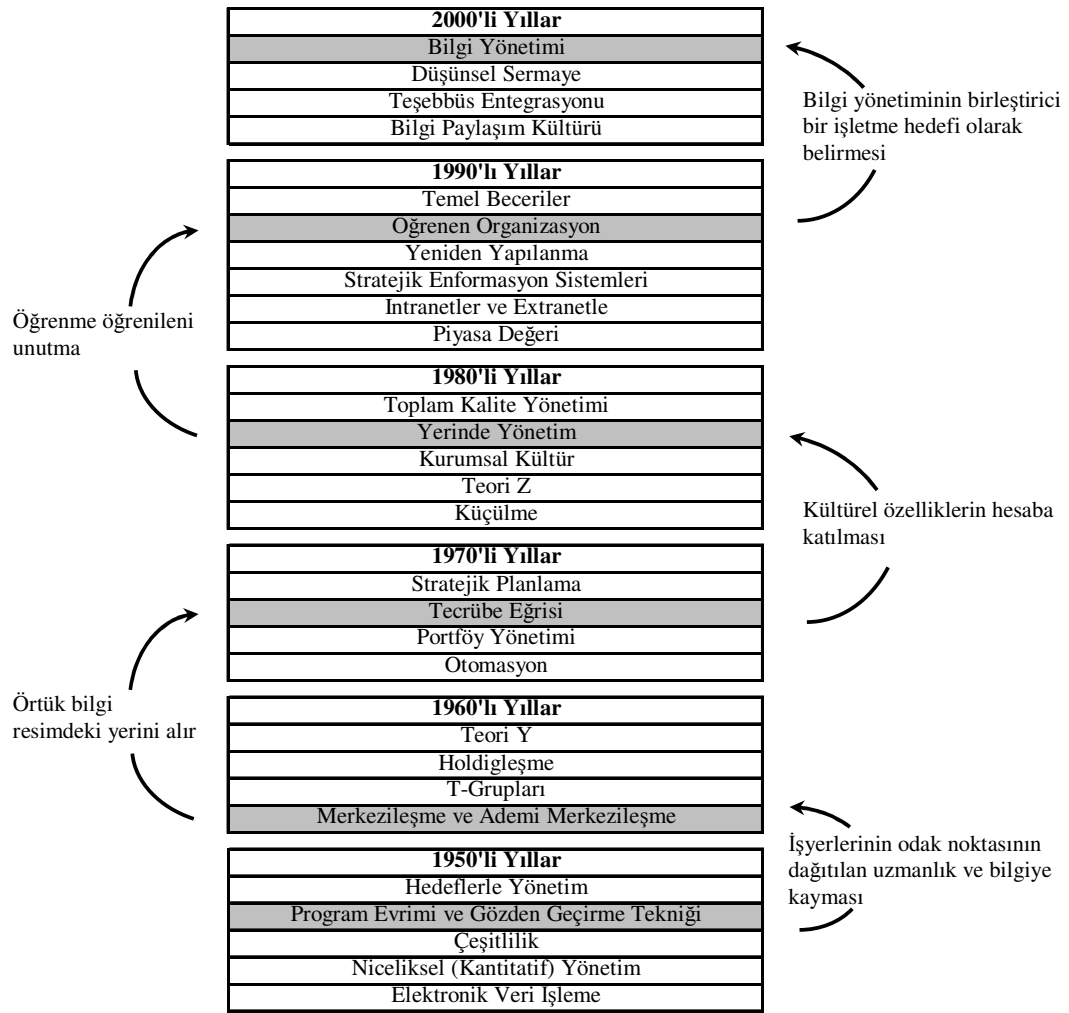
yönetimi yaklaşımıdır, kuşkusuz bu uygulamaları ilk olarak bilimsel yönetim anlayışında bile görmek mümkündür.

Özellikle 1950’li yıllardan itibaren işletme yönetiminde geliştirilen yaklaşımlarla aslında işletmeye yarar sağlayacak bilgilerin elde edilmesi ve bunların stratejik kullanılması üzerinde yoğunlaşmaktadır. İlk başlarda işletme yöneticiliğinde işbölümü ve uzmanlaşma bilgisine önem verilirken daha sonraki aşamalarda bu anlayış kendini insan odaklı uygulamalarla çalışanların örtülü bilgilerinin kurumsallaştırılması anlayışına bırakmıştır. 50’li ve 60’lı yıllarda yaşanan bu gelişmeler sonucunda ise örgütlerde bilginin daha verimli kullanılabilmesi doğrultusunda birey ve örgüt bilgisinin birlikte ele alındığı örgüt kültürü ile ilgili geliştirilen yaklaşımlarda bunu görmek mümkündür. 80’li ve 90’lı yıllarla beraber ise özellikle öğrenen organizasyon kavramının gelişimi ile bilginin verimli kullanımına ilaveten bilginin örgütlerde bütünsel olarak nasıl elde edileceğinin ve yaratılacağına üzerinde yoğunlaşmıştır.

Görüldüğü üzere bilgi yönetimi aslında hiç de yeni bir yaklaşım değildir. Yüzyıllardan beri aile şirketlerine sahip olanların becerilerini kendilerinden sonra gelen nesillere aktarmaları, zanaatkarların mesleki bilgilerini çıraklarına öğretmeleri ve işçilerin çalıştıkları işlerle ilgili düşüncelerini ve bilgi birikimlerini birbirilerine aktarmaları bu kavramın geleneksel bir biçimde de olsa geçmiş zamanlarda da varlığını göstermektedir. Ancak profesyonel anlamda işletme yönetimi bakımından ele alındığında yöneticilerin bilgi yönetiminden söz etmeleri 90’lı yıllarda başlamaktadır. Bunun en önemli nedeni sanayi ekonomisinin temelini oluşturan temel kaynakların yerlerini entelektüel varlıklara bırakması ve bu doğrultuda işletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri alanların temelinde yatan bilgiyi ve bu bilginin nasıl kullanılması gerektiğini araştırmaya başlamaları olmuştur. Tabii bunun yanı sıra işletmelerde networklere bağlı bilgisayarların kullanımının yaygınlaşması ve böylece istenen bilginin geçmişe göre çok daha kolay ve ucuz bir biçimde kodlanması, saklanması ve paylaşılması sayesinde bilginin kullanımındaki verimlilik arttığından elde edilen faydanın da yüksek oluşu bir diğer neden olmaktadır.⁶

⁶ Morten T. Hansen, Nitin Nohria and Thomas Tierney, “What’s Your Strategy For Managing Knowledge?”, **Harvard Business Review**. (March-April 1999), s.106.

Bilgi yönetimi ile ilgili tarihsel gelişime bakıldığında son on yıl gibi bir süreç içerisinde bu kavramın doğrudan telaffuz edildiği ve bu kavramla ilgili sistematik çalışmaların yürütüldüğünü görmek mümkündür. Özellikle bilgi teknolojileri, iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin ve insan kaynakları alanındaki anlayışların yaygınlaşması ile kendine uygun bir ortam bulan bilgi yönetimi uygulamaları bir yönetim anlayışı olarak işletmelerde olmazsa olmaz bir kavram olarak kendini göstermektedir. Şekil 3 bilgi yönetiminin bu tarihsel gelişimini 1950'li yıllardan 2000'li yıllara kadar genel hatlarıyla özetlemektedir.



Şekil 3. Bilgi Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Kaynak: Amrit Tiwana, **Bilginin Yönetimi** Çeviren: Elif Özsayar (İstanbul: Dışbank Kitapları 5, 2003), s.84.

1.3. Bilgi Yönetimindeki Temel Eylemler

İşletmelerde iç kaynaklardan veya dış kaynaklardan elde edilen bilginin eyleme geçirilerek işletme faaliyetlerini verimli kılmayı amaçlayan bilgi yönetiminde temel hareket noktası bilginin daha iyi nasıl kullanılabilceği olmaktadır. Bu doğrultuda bilgi yönetimi bir süreç olarak ele alındığında bilginin yaratılması, paylaşılması, kullanılması ve depolanması şeklinde genel bazı aşamaları gözlemlemek mümkündür. Bu aşamaların aslında belirli bir sırası yoktur, depolanan bilgiler paylaşılabilceği gibi bilginin yaratılması aşamasından hemen sonra paylaşım aşaması da yaşanabilecektir.

Bilgi yönetiminde gerçekleşen bu aşamalar işletmelerin yapılarına, yer aldıkları sektörlere ve örgüt kültürlerine göre de değişim gösterebilecektir. Bu bakımdan konunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla çalışmanın bu kısmında gerçekleştirilen aşamalardan ziyade bilgi yönetimi yaklaşımında uygulanan temel eylemlerden söz etmek daha yararlı olacaktır. Bilgi yönetimindeki bu temel eylemler şu şekildedir:⁷

- **Örgütsel Öğrenme:** Bilgi yönetiminin bir işletmede uygulanabilmesi için öncelikle mevcut örgüt yapısında bu kavramın uygulanabilmesini mümkün kılacak bir bakış açısının ve alt yapının oluşturulması önemlidir. Bu bağlamda işletmelerde örgütsel öğrenmenin bir kültür olarak yerleştirilmesi gereklidir. Bu şekilde bilginin üretilmesi ve paylaşımı sağlanabilecektir. Aksi takdirde öğrenmenin önemli olmadığı ve desteklenmediği bir işletmede hiçbir çalışanın bilgi yönetimini yürütmesi mümkün olmayacaktır.
- **Bilginin Üretimi:** Bilgi yönetimi uygulamalarının belki de odak noktasını bilginin üretilmesi oluşturmaktadır. İhtiyaç duyulan bilginin dış kaynaklardan temin edilmesi veya iç kaynaklardaki veri yada enformasyonun bilgiye dönüştürülmesi sürecini kapsayan bilgi üretimi, bilgi yönetiminde bir diğer temel eylemi ortaya koymaktadır.

⁷ Miklos Sarvary, “Knowledge Management and Competition in The Consulting Industry”, **California Management Review**. Vol:41, No:2, (Winter 1999), s.95-96.

- Bilginin Dağıtılması ve Paylaşımı: İşletmelerdeki mevcut bilgi, çalışanlar arasında paylaşılmadığı sürece bu bilgiyi talep edenler için yararlı olamayacak, aynı zamanda artı değer de yaratmayacaktır. Örgüt içinde dağıtımı yapılmayan bilgi bu şekilde sadece atıl kalacaktır. Bilginin doğru kanallara dağıtılması ve çalışanlarca paylaşılması ise kuşkusuz bilginin ihtiyaç duyulan alanlarda kullanılmasını sağlayacak ve aynı zamanda yeni bilgilerin de üretilmesine zemin hazırlayacaktır.

1.4. Bilgi Yönetimi Stratejileri

Bilgi yönetiminin işletmelerde bilginin yarar sağlayacak bir biçimde kullanılması için kritik bir rol üstlendiği kuşkusuzdur. Bu nedenle bilgi yönetiminin başarılı bir biçimde uygulanması işletmelerde bilgidен en üst düzeyde verim sağlanabilmesi için önemli bir hususu oluşturmaktadır. Ancak bunu başarabilmek için işletmelerin bilgi yönetimini uygularken kendi yapılarına uygun belirli yaklaşımlar geliştirerek bu kavramı özümsemeleri gerekmektedir. Bu bağlamda bilgi yönetimi ile ilgili örgütsel stratejilerin geliştirilmesi şarttır.

Bilgi yönetimi stratejisi, bilginin sistematik ve kolektif olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla işletmelerin karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacak yollar ve yönetim kuralları dizisi olarak tanımlanabilir. Böyle bir stratejinin varlığı bilgi yönetimine ilişkin kararların daha doğru ve tutarlı alınmasını sağlar. Bilgi yönetimi stratejilerinin belirlenmesinde öncelikle üç konuda çalışma yapılmalıdır. Bunlar:⁸

- Çevresel Gelişme Tahminlerinin Yapılması: Çevresel gelişme tahminlerinin yapılması, gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatların ve tehlikelerin belirlenmesi, beklenmedik ekonomik, sosyal ya da teknolojik sürprizlerle karşılaşılması, yeni iş alanlarının ve rekabetçi gelişmelerin önceden fark edilmesini sağlayacaktır.

⁸ Barutçugil (2002), **a.g.e.**, s.101-102.

- Mevcut Olanakların ve Yeteneklerin İncelenmesi: Bilgi yönetimi stratejilerinde dikkat edilmesi gereken bu ikinci çalışma ise, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tarafsız bir biçimde ortaya konmasını amaç edinmektedir.
- Örgütün Ana Stratejisinin Değerlendirilmesi: Örgütlerdeki temel stratejinin değerlendirilmesi, pazardaki gelişmelere karşı örgütün tutumunu, reaktif ya da proaktif davranış tarzları arasındaki tercihini, tutucu ya da girişken yaklaşım sergilemesini ortaya koyacaktır. Tüm bu çalışmalar bilgi yönetimi stratejisinin sınırlarını belirleyecek önemli değişkenler olmaktadır.

Bu konuda Morten T. Hansen, Nitin Nohria ve Thomas Tierney tarafından geliştirilen kişiselleştirme ve kodlama stratejileri bilgi yönetimi uygulamaları açısından dikkate değer bir yaklaşımı ortaya koymaktadır. Bu yaklaşıma göre bilgi yönetiminde işletmelerin tercih etmeleri gereken kişiselleştirme ve kodlama adıyla temel iki strateji bulunmaktadır. Bilgi yönetiminin ağırlıklı olarak bilgi teknolojileri aracılığıyla yapılması, çoğunlukla bilginin çalışanlar arasında paylaşımını sağlamak amacıyla veri tabanlarının yüksek oranda kullanılması, bilginin daha çok kodlaştırılarak depolanması kodlama stratejisi olarak kendini göstermektedir. Kişiselleştirme stratejisi ise bilginin tümüyle çalışanlarda gizli olduğunu varsaymakta, bu doğrultuda bilgiden yararlanabilmek için mutlaka kişilere odaklanılmasını ve çalışanların birbirleriyle bilgilerini paylaşmalarını sağlayacak politikaların benimsenmesini ileri sürmektedir. Tablol 1’de bu stratejilerin nasıl yürütüldüğü gösterilmektedir.⁹

⁹ Morten T. Hansen, Nitin Nohria and Thomas Tierney, **a.g.e.**, s.107-109.

Tablo 1. Kodlama ve Kişiselleştirme Stratejilerinin Karşılaştırılması

Kodlanmış bilginin yeniden kullanılarak yüksek nitelikli, güvenilir ve hızlı bilgi sistemlerinin uygulanmasını sağlamak.	Rekabet Stratejisi	Kişisel uzmanlığın kullanılmasıyla yüksek düzeyde stratejik problemlere ilişkin yaratıcı ve sağlam analizlerin ortaya konması.
Yeniden Yapılanma Ekonomileri: Bilgiye bir kez yatırım yaparak, bilgiyi birçok kez kullanmak. Geniş ekiplerden yararlanmak. Büyük çaplı genel gelirler elde etmeyi hedeflemek.	Ekonomik Model	Uzmanlık Ekonomileri: Nadir problemlerin çözümü için yüksek bedeller ortaya koymak. Küçük ekiplerden yararlanmak. Yüksek kar paylarına odaklanmak.
İnsandan Belgeye: Bilgiyi kodlayan, depolayan, dağıtan ve yeniden kullanan bir elektronik belge sisteminin geliştirilmesi.	Bilgi Yönetimi Stratejisi	Kişiden Kişiye: Çalışanların sahip oldukları örtülü bilgileri paylaşmalarını sağlayacak bilgi şebekeleri geliştirilmesi.
Çalışanların birbirleriyle kodlanmış bilgiyle bağlantı kurmaları için bilgi teknolojilerine büyük yatırımlar yapılması	Bilgi Teknolojisi	Çalışanların sahip oldukları örtülü bilgilerini paylaşmalarında bilgi teknolojilerine sadece gerekli olduğu kadar yatırımın yapılması.
Bilginin verimli kullanılmasına yönelik uygulamalara uygun niteliklere sahip yeni üniversite mezunlarının istihdam edilmesi. Çalışanların bilgisayar odaklı uzaktan öğrenme yoluyla yetiştirilmesi. Çalışanların veritabanlarını kullanmaları ve bu sisteme katkıda bulunmaları ölçüsünde ödüllendirilmeleri.	İnsan Kaynakları	Belirsizlik ortamlarına ayak uydurabilecek, problem çözmekten hoşlanan işletmecilik yüksek lisansına sahip çalışanların istihdam edilmesi. Çalışanların usta çırak ilişkisi ile yetiştirilmesi. Çalışanların birbirleriyle bilgilerini paylaştıkları için ödüllendirilmeleri
Andersen Consulting, Ernst&Young	Örnekler	McKinsey&Company, Bain&Company

Kaynak: Morten T. Hansen, Nitin Nohria and Thomas Tierney, **a.g.e.**, s.109.

Her iki stratejideki temel fark bilginin nerede bulunduğu ve nasıl elde edileceği üzerinedir. Kodlama stratejisi bilgiyi veritabanlarında ararken kişiselleştirme stratejisi ise bilginin çalışanların beyinlerinde olduğunu ileri sürer. Bir işletmenin hangi stratejiyi benimseyeceği yer aldığı sektöre, çalıştırdığı insanlara ve hizmet verdiği müşterilere göre değişebilmektedir. Bununla birlikte her iki stratejinin de kendine göre zayıf veya güçlü yönleri bulunmakta ve bu yönler hangi stratejinin benimseneceğinde tercihleri etkilemektedir. Örneğin tüm stratejisini bilgi teknolojileri ve veri tabanlarına yönelten

bir işletmenin bu yaklaşımını çalışanlarına özümsetemediği sürece başarısız olacağı açıktır, üstelik çalışanların bilgisayarlardaki kodlanmış bilgiyi kendi birikimlerini de kullanarak geliştirememeleri olasılığını da katarsak kodlama stratejisi bilgi yönetimi uygulamalarında sadece bir göz boyamadan ibaret olabilecektir. Yine aynı şekilde kişiselleştirme stratejisinde de çalışanların örtülü bilgilerini ortaya koymalarına, paylaşımlarına ve bu sayede yeni bilgilerin geliştirilmesine yönelik uygulamalara haddinden fazla yatırımlar yapılması, çok gereksiz bilgilerin ortaya çıkarılmasını ve kesinlikle parasal bir değeri olmayan sadece çöpe gidecek buluşların olması gerekenden çok daha fazla maliyetle işletmeye yük getirmesinden başka bir anlam ifade etmeyecektir. Burada önemli olan her iki stratejinin ihtiyacı karşılayacağı oranda tercih edilmesidir, işte bu bakımdan işletmeler için doğru stratejinin seçilmesinde belli kriterlere bakmak gereklidir. Bunlar:¹⁰

- Üretimin Standart ya da Müşteri İsteğine Göre Olması: Çoğunlukla çok az düzeyde değişkenlik gösteren ürünler satan şirketlerde yapılan üretim standarttır. Bu nedenle de yapılan üretim sürecindeki bilgilerin kodlanarak saklanması ve her seferinde bu bilgilerin tekrar kullanılmasını sağlayacak kodlama stratejisini uygulamak bu işletmeler için mantıklıdır. Oysaki müşterinin beklenti ve isteklerine göre sürekli değişim gösterebilen ürünler üreten işletmelerde ise kodlama stratejisi kullanmak yanlış olacak, bu işletmelerde daha çok kişiselleştirme stratejisinin izlenmesi başarı sağlayacaktır.
- Ürünün Olgun ya da Yeniliğe Açık Olması: Şayet satılan ürünler geliştirmeyi gerektirmeyen sürekli standart niteliklerde üretimi gerçekleştirilen ürünlerse daha çok iyi kavranılmış görevler ve kodlanması kolay olan bilgiler üzerinde odaklanan kodlama stratejileri üzerinde durmak gereklidir. Buna karşılık ürünlerin sürekli yeni bilgi yaratımı ile geliştirildiği, buluşların önemli olduğu işletmelerde kuşkusuz kişiselleştirme stratejisi tercih edilmelidir.
- Çalışanların Karşılaştıkları Problemleri Açık ya da Örtülü Bilgiye Göre Çözmeleri: Daha çok dokümanite edilebilen, veri tabanlarında yer alan ve paylaşılması kolay

¹⁰ Morten T. Hansen, Nitin Nohria and Thomas Tierney, **a.g.e.**, s.114-115.

olan açık bilgilerin, çalışanlar tarafından ihtiyaç duyulduğu işletmelerde bilgi yönetiminin kodlama stratejisi ile uygulanması en doğru seçenektir. Bununla beraber tümüyle kişisel deneyimlere dayalı, dokümanite edilemeyen bilgilerin ihtiyaç duyulduğu işletmelerde kişiselleştirme stratejisini uygulamak en uygun tercih olacaktır.

1.5. Bilgi Yönetiminde Vizyon Oluşturma

İşletme yönetiminde olmazsa olmaz hususlardan birisi yürütülen faaliyetler doğrultusunda bir vizyonunun oluşturulmasıdır. Benimsenen bu vizyonun doğrultusunda hedefler belirlendiği gibi, bu hedeflere ulaşma yolları da ortaya konacaktır. Bu nedenle de vizyon oluşturma bir işletmenin başarılı olabilmesi için kesinlikle üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır.

Bir işletmenin bütünsel olarak yönetiminde vizyon oluşturma nasıl önemli ise bilgi yönetimi uygulamaları içinde bu önem aynıdır. Bilgi yönetimi, işletmeler için bir süreçtir, başının ve sonunun tam belirgin olmadığı bazen başlangıcının son olduğu, bazense sonunun başlangıç olarak nitelendirilebileceği birbirine zincirleme bağlı bir süreç olan bilgi yönetimini işletme için bilgiden en yüksek faydanın elde edilmesini amaçlayan bir sistematik faaliyetler bütünü olarak, örgüte en yalın bir biçimde ancak tümüyle ana hatlarıyla gösterecek bir biçimde ifade edilmesi gereklidir. İşte bu doğrultuda bilgi yönetiminin anlamını ortaya koyacak bir vizyona ihtiyaç duyulmaktadır. İçeriği üst yönetimce gerçek anlamda benimsenerek ortaya konan bir vizyonun örgüte yol göstereceği ve yürütülecek tüm çalışmaları anlamlandıracığı kuşkusuzdur; bu nedenle de üzerinde ayrıntılı bir biçimde düşünülerek ortaya konan bir bilgi yönetimi vizyonu işletmenin bilgi ile ilgili tüm stratejilerini yansıtacak bir anlam içermelidir.

Gelecekteki yürütülecek işlerde olduğu kadar şu anki mevcut durumu hatta geçmişte yaşanan deneyimleri de göz önüne alarak şekillendirilmesi gereken bilgi yönetimi vizyonunun ana hatlarıyla şu anlamları bünyesinde bulundurması gereklidir:¹¹

- Bilgi yönetimi vizyonu çalışanların içinde yaşadıkları dünyanın zihinsel haritasını göstermelidir. Bilgi yönetimi vizyonu sadece bilginin nasıl üretileceği veya kullanılacağı üzerine odaklanmayıp diğer iş süreçleri ve uzmanlık alanlarıyla da ilişkili olacak bir biçimde oluşturulmalıdır. Diğer bilim dallarının, teknolojilerin ve uzmanlık alanlarının vizyonun içinde yer alması işletme çalışanlarının, kendi faaliyetlerini daha büyük bir resmin parçası olarak görebilmelerini sağlamak amacıyla faydalı olacaktır.
- Bilgi yönetimi vizyonu, işletme çalışanlarının içinde yaşamaları gereken bir dünyanın zihinsel haritasını göstermelidir. Vizyonun bu ikinci kısmı, çalışanları, işletmenin geleceğine güvenme yönünde motive etmelidir. Çalışanların içinde yaşamaları gereken dünyanın haritası varolan bilim dalları, teknolojiler ve uzmanlık alanlarının birleştirilmesinin yanı sıra yeni bilim dalları, teknolojiler ve uzmanlık alanlarının da işletmeye katılmasını kapsamalıdır.
- Bilgi yönetimi vizyonu çalışanların hangi bilgiyi aramaları ve üretmeleri gerektiğini ortaya koymalıdır. Vizyondaki bu husus bilginin nasıl kullanılacağı ile ilgili yol haritası vermektedir. Gelecek için hedeflenen duruma gelmek için geliştirilmesi gereken bilgi tanımları bu noktada şekillenir.

Bilgi yönetiminin şekillendirilmesinde önemli olan bu hususların yanı sıra dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da bilgi yönetiminde ortaya konacak vizyonun özelliklerinin neler olması gerektiğidir. İçi boş sadece laf kalabalığından ibaret söylemlerden oluşan bir vizyonun yürütülecek çalışmalara bir katkısının olmayacağı açıktır. Bu nedenle bilgi yönetimi vizyonunun kalitesini ortaya koyacak bazı özelliklere

¹¹ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, **Bilginin Üretimi**. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Dışbank Kitapları 1, 2002), s.124-125.

sahip olması gerekmektedir. İşte bu özelliklerin ayırtına varılmasını sağlayacak belli başlı kriterleri şu şekilde sıralamak mümkündür:¹²

- Belirlenen Yönde İlerleme Konusunda Kararlılık: Ortaya konacak vizyonda çalışmaların başarılı olabilmesi için kesinlikle istikrarlılık ön planda olmalıdır. Bu nedenle sürekli değişime uğrayabilecek nitelikte olabilecek özelliklere sahip bir bilgi yönetimi vizyonunun çalışanlarda kararlılığı olumsuz yönde etkileyeceği şüphesiz istenmeyen bir sonuç doğuracaktır.
- Üretkenlik: Bilgi yönetiminde benimsenecek vizyonun, yeni bilgi üretimini özendirme ve bunun içinde bilinenleri kullanmaktan çok bilinmeyenleri araştırmaya ağırlık vermesi gereklidir. Bununla beraber, oluşturulacak vizyon, varolan bilginin belirtilen hedeflere ulaşmak için nasıl etkili bir şekilde kullanılabilmesine ilişkin yeni düşüncelerde üretilebilmesine yardımcı olabilecek özelliklere sahip olabilmelidir.
- Kendine Özgü Bir Tarz: Tıpkı işletmenin genel vizyonundaki gibi bilgi yönetimi vizyonunda da kendine özgülük önemlidir. İşletmenin benimsediği değerleri, standartları ve politikaları yansıtan ve diğer işletmelerin tarzına benzemeyen bir vizyonun ortaya konması gereklidir.
- Varolan Bilgi Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına Odaklanma: Örgütsel bilginin etkili bir şekilde kullanılması söz konusu olduğunda kuruluş çalışanlarının doğru yöne yönlendirilmeleri gereklidir. Bunun anlamı, bilgi yönetimi vizyonunun geçmişteki başarılarla edinilen deneyimler ile sınırlı kalmaması gerektiğidir. Dolayısıyla, sahip olunan bilgi sisteminin yenilenmesi yönünde uygulamaları destekleyecek bir vizyonunun benimsenmesi mevcut yapıya bağımlılığı ortadan kaldıracaktır.

¹² Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s.126-127.

- Varolan İş Sisteminin Yeniden Yapılandırılmasına Odaklanma: Bilgi yönetimi vizyonu işletmelerin bilgiyi yeni yollarla yeniden düzenlenmesine ya da bilgi arama ve üretme biçimlerini farklı yorumlamasına yardımcı olmasının yanı sıra, bir işin yapılması sürecinde hangi noktalarda değişiklik yapılması gerektiğini de yardımcı olmalıdır. Bu nedenle bilgi yönetimini işletmenin diğer tüm iş süreçleri ile ilişkilendiren ve bu doğrultuda diğer iş süreçlerinin de gelişmesine katkıda bulunan bir vizyonun ortaya konması gereklidir.
- Değerlerin Dışa Aktarımı: Bilgi yönetimi vizyonu, tüm paydaşlara işletmenin ne tür bilgi arayacağını açıkça anlatabilecek bir niteliğe sahip olmalıdır. Bu türden uyarıcı bir nitelik işletmenin bilgi odaklı bir örgütsel yapıya sahip olduğu şeklinde tanınmasını sağlayarak, pek çok ülkeden ve farklı uzmanlık alanlarından yetenekli kişileri, değişik sektörlerden ve bölgelerden işbirliği yapmak isteyenleri, yeni teknolojileri ya da yeni ve yenilikçi finans kaynaklarını kendisine çekebilmesini sağlayacaktır. İşletmenin böyle bir görüntü çizmesi aynı şekilde tedarikçi ve müşterilerinin de işletmeye güven duymalarını ve adeta işletmeyi güçlü bir ortak olarak kendilerine yakın hissetmelerin sağlamış olacaktır.
- Rekabetin Şekillendirilmesi Konusunda Kararlılık: Herhangi bir bilgi yönetimi vizyonu için en önemli sınav, işletmenin rekabet gücünü korumasına yardımcı olup olmadığıdır. Bir vizyonun yalnızca işletmenin kaynaklarını, gelecekteki işlerin önemli alanlarında bilgi yönetimine tahsis etmesine yardımcı olmakla yetinmeyerek; aynı zamanda bilgi yönetimi uygulamalarını harekete geçirerek sürecin, rakiplerin çabalarından daha hızlı ve daha verimli yürütmesini gerçekleştirecek bir etkiyi de yaratabilmesi ölçüsünde başarılı olabileceği gözden kaçırılmamalıdır.

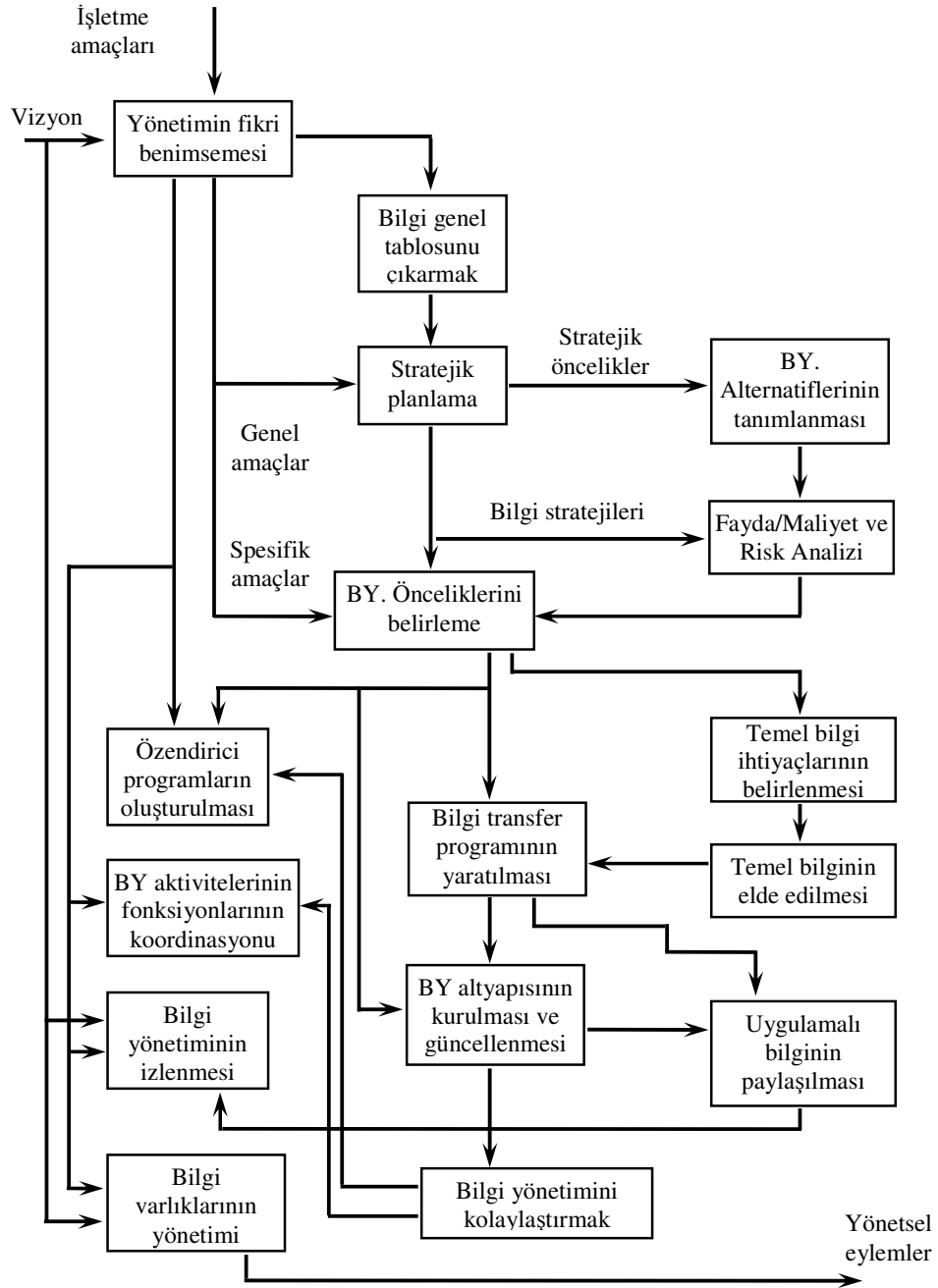
1.6. Bilgi Yönetimindeki Yürütülmesi Gereken Etkinlikler

Bir işletmede bilgi yönetiminin yürütülebilmesi için bazı uygulamaların gerçekleştirilmesi gereklidir. Genel olarak bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve bilgidan katma değer üretilmesini amaçlayan bilgi yönetiminde yürütülen çalışmalar şu şekilde sıralanabilir: ¹³

- Yeni bilginin yaratılması
- İşletme dışındaki kaynaklardan ihtiyaç duyulan veya yarar sağlayacağı düşünülen bilgilere ulaşılması
- Karar mekanizmasında mevcut bilgilerin kullanılması
- İş süreçlerinde bilginin kullanılması
- Belgelerdeki, veri tabanlarındaki, programlardaki ve diğer tüm uygulamalardaki bilginin yeniden ortaya konması
- Ödüllendirme sistemleri ve örgüt kültürü ile bilgi üretiminin gerçekleştirilmesi
- Bilginin örgütün tüm birimlerine transfer edilmesi
- Sahip olunan bilgi varlıklarının değerinin ölçülmesi

İşletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarında bu genel olarak nitelendirilebilecek çalışmaların haricinde sistematik olarak yürütülmesi gereken bir sürecin varlığından söz etmek gereklidir. Bu sistematik süreç bilgi yönetimi uygulamalarını başlatmak ve sürdürmek açısından gerçekleştirilmesi gereken bazı faaliyetleri kapsamaktadır. Şekil 4’de görülmekte olan bu faaliyetleri şu adımlar halinde sıralamak mümkündür: Öncelikli olarak atılması gereken ilk adım, işletmede bilgi yönetimi fikrinin benimsenmesi ve bu doğrultuda ortaya konacak hedeflere inanılması gerektiğidir, bu aşamadan sonra yapılacak iş, örgütteki bilgi varlıklarının ve uygulamalarının, örgüt stratejisi, yürütülen çalışmalar ve piyasa şartları doğrultusunda güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konması şeklinde bir analizin gerçekleştirilmesi olmalıdır. Bu analiz ile birlikte bilgi yönetimi ile ilgili bir stratejinin oluşturulması yani bir ön taslağın hazırlanması gereklidir. Bu ön taslağın hazırlanmasından sonra işletmedeki potansiyel girişimlerin

¹³ Rudy.Ruggles, “The State Of Thr Nation Knowledge Management in Practice”, **California Management Review**. Vol:40, No:3 (Spring 1998), s.81.



Şekil 4. Bilgi Yönetimi Sürecindeki Adımlar

Kaynak: İsmet Barutçugil, **Bilgi Yönetimi** Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti., 2002), s.138.

tanımlanması ve bilgi yönetimi yaklaşımı ile ilgili alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasına geçilmelidir. Bu değerlendirmeden sonra beklentiler ortaya konarak bu doğrultuda işletmenin kapasitesine ve ihtiyaçlarına göre önceliklerin belirlenmesi sağlanmalıdır. Bununla birlikte gerçekleştirilen iş süreçlerinin verimli olabilmesi için gerekli bilginin tanımlanmasını sağlayacak temel bilgi ihtiyaçlarının belirlenmesi bir önceki adımı tamamlayıcı bir aşama olarak kendini gösterecektir. Tüm bu adımlardan sonra temel bilginin elde edilmesi veya üretilmesi gereklidir; elde edilen bilginin eğitim programları ve iletişim ağlarının geliştirilmesi, motive edici, işbirliğini yaygınlaştırıcı tutumlarla desteklenmesi ile bilginin örgüt içi transferinin sağlanması için gerekli çalışmalar ortaya konmalıdır. Böylece uygulamaya dönük bilginin paylaşımı gerçekleştirilerek etkili kullanım sağlanmış olacaktır. Bilginin bu şekilde dönüştürülmesi sırasında ayrıca gerekli alt yapının da sürekli gözden geçirilmesi ve ihtiyaçlara cevap verecek şekilde yenilenmesi gerektiği de gözden kaçırılmamalıdır. Bununla beraber, bilgi yönetimi sürecinde elde edilen bilgi varlıklarının da koordine edilmesi gereklidir. Tüm bu süreçlerin neticesinde bilgi yönetimi faaliyetlerinin örgütsel yapı içerisinde sisteme entegre edilmesi şarttır, böylece işletmenin bütünsel yönetimi ile bilgi yönetimi arasındaki uyum sağlanmış olacaktır. Tabii bu arada işletmenin kültürünü, yönetim anlayışını iş akışlarını dikkate alarak bilgi yönetimi faaliyetlerini kolaylaştıracak uygulamaların gerçekleştirilmesi unutulmamalıdır. Son olarak yapılacak iş ise, yürütülen bu faaliyetlerin geribildirimlerinin değerlendirilmesidir, böylece çalışmadaki performansın ölçülmesi ve şayet varsa aksaklıkların sebeplerinin ortaya çıkarılması sağlanmış olacaktır.¹⁴ Sıralanan tüm bu faaliyetler bilgi yönetiminde sistematik olarak yürütülmesi gereken çalışmaları ortaya koymaktadır, bu çalışmaların belirli bir sırası kesinlikle yoktur, bir çalışma diğer çalışmalarla aynı anda eşgüdümlü olarak yürütülebileceği gibi bir başka çalışmaya da alt yapı teşkil edebilecektir.

¹⁴ Barutçugil (2002), a.g.e., s.135-137.

1.7. Örgütlerde Bilgi Yönetiminin Yeri

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin ayakta kalabilmeleri ve rakiplerinden daha ileri konumda olabilmeleri, buldukları sektörde katma değer üretebilme yeteneklerine bağlı olmaktadır. Hangi işletme sektörde talep uyandıracak yeni ve farklı ürün veya hizmet geliştirirse bu önemli bir avantaj sağlayacaktır. Elbette rekabet avantajı sadece yeni ürün veya hizmet geliştirmekle de sınırlı değildir, bununla beraber yeni iş süreçlerinin oluşturulması, maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması gibi diğer farklı unsurlarda rekabet edebilirlik yeteneğini geliştirmek açısından işletmeler için kritik bir rol oynamaktadır.

Burada işletmelerin bu avantaj sağlayabilecek unsurları nasıl kullanması gerektiği, bununla ilgili nasıl stratejiler geliştirdiği, hangi politikaları benimsediği veya hangi anlayışlardan uzak durması gerektiği önemlidir. Tüm bu unsurların işletmelere nasıl fayda kazandıracığı kuşkusuz bakış açısıyla ilgili bir konudur. Bu bakış açısı işletme çalışanlarının deneyimleri, örgüt kültürü, üst yönetimin benimsediği politikalar, teknik bilgi birikimleri, iş yapma biçimleri, hiyerarşik yapılanma gibi örgütsel yapıyı oluşturan faktörlerle yakından ilişkilidir. İşte bu noktada işletmelerin örgütsel yapılarını iyi tanımlamış olmaları, doğru veya yanlış yönlerini ortaya koyacak biçimde analiz etmeleri, böylece örgütsel yapılarında değişim sağlayabilecek ve bu doğrultuda rekabet avantajı sağlayacak unsurları yönlendirebilecek yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Bir işletmenin tüm bunları yapabilecek kıvraklığa sahip olması kendi örgütüyle ve yer aldığı sektörle ilgili olarak neyi bildiğini, neyi bilmediğini ve neleri bilmesi gerektiğini kavraması ile yakından ilişkili olmaktadır.

Her işletme kuruluşundan itibaren belirli politikalar yürütür, bazı stratejileri benimser, kendine göre iş yapma biçimleri geliştirir ve tüm bunları en yüksek yarar getireceğine inandığı için uygular. Bu uygulamaların bazıları doğru kararlardır bazıları ise yanlıştır. Ancak burada tüm bu yürütülen uygulamaların bir sonucu vardır işte bu sonuca odaklanmak önemlidir. Bu sonuç işletmenin gerek örgütsel bazda gerekse tek tek çalışanlar bazında elde ettikleri bilgi birikimleridir. Bu bilgi birikimleri bugün ve gelecekle ilgili olarak, işlerin nasıl doğru yapılacağını ve hangi işlerin yapılması

gerektiğinin ipuçlarını verir; işte bu doğrultuda işletmelerin sahip oldukları-olmadıkları veya ihtiyaç duydukları bilgileri bilinçli olarak değerlendirmeleri ve bu değerlendirmeler üzerine politikalar ve stratejiler inşa etmeleri gerekmektedir. Burada işletmeler için sözü edilen bilginin mutlaka teknik içerikli bilgi olması şart değildir; çalışanların değerleri, sezgileri, bakış açıları, örgüt içi ilişkiler, alışkanlıklar gibi kavramlarda bilgi birikimi olarak değerlendirilebilir.

İşletmelerdeki tüm bu bilgi birikimlerinin ve yeni ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi için ihtiyaç duyulan teknik içerikli bilgilerin işletmeye verimlilik sağlayacak biçimde yönetilmesi kaçınılmaz bir gerçektir. İşte bu doğrultuda bilgi yönetiminin işletme yönetimi açısından bir yaklaşım olarak benimsenmesi ve sistematik olarak uygulanması şarttır. Bilgi yönetimi ile ilgili olarak buradaki iki kilit nokta bu kavramın bir yönetim yaklaşımı olarak görülmesi ve sistematik olarak yürütülebilmesi olmaktadır. Aksi halde bilgi yönetimi yerine belge yönetimi, bilgi işlem yönetimi veya buna benzer bir uygulamadan öteye gidilemeyecektir.

1.7.1. Bilgi Yönetimine Duyulan Gereksinim

İşletmeler gelişebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için sürekli yeni bilgilere ihtiyaç duyarlar, ihtiyaç duyulan bu bilgilerin bazen işletmeler için hayati bir önem taşıdığı açıktır. İşletmeler bunun için gereksinim duyulan bu bilgileri kimi zaman üretirler, kimi zaman kendi iç kaynaklarından elde ederler, kimi zaman ise dış kaynaklardan transferini sağlarlar. Ancak tercih edilmesi gereken seçenekler bu kadar açık olmasına rağmen yürütülmesi gereken uygulamalar işletmeler için hiç kolay değildir, tercih edilecek her bir bilgi elde etme yolu farklı ayrıntılara ve maliyetlere sahiptir. Üstelik iş sadece bilginin elde edilmesi ile sınırlı değildir, elde edilen bilginin dönüştürülmesi, işletmeye yarar getirecek biçimde kullanılabilmesi ve en önemlisi de katma değer üretebilecek hale getirilebilmesi de önemlidir. Burada yürütülecek çalışmalar elbette sadece bilginin dosyalanması, istenildiğinde tek bir tuşa basılarak anında erişilebilmesi, ar-ge çalışmalarına büyük yatırımlar yapılarak yeni bilgilerin yaratılması gibi uygulamalar değildir.

İşletmede bilgi bir çok biçimde yer alır, bilgi, veritabanlarında, dosyalarda, internette, intranette ve diğer formal yapılarda bulunduğu gibi, kişilerin beyinlerinde, takım çalışmalarında, telefon görüşmelerinde, işletmeye yeni transfer edilen uzmanlarda, çalışanların aralarındaki sohbetlerde de yer alır. Aslında bilginin tam olarak bulunduğu, üretildiği ve kullanıldığı yer insanların kendileri, yaptıkları çalışmalar ve aralarındaki ilişkilidir. Ne kadar geniş veritabanlarına sahip olunursa olunsun ya da ar-ge çalışmalarına büyük yatırımlar yapılsın tüm bunlar çalışanlara odaklı gerçekleştirilmezse bu bilgilerden en ufak bir katma değer üretimi bile elde edilemeyeceği açıktır. Bilgi yönetimi yaklaşımını bilginin verimli kullanılması ile ilgili diğer yaklaşımlardan ayıran farkı işte buradadır. Bilgi yönetimi gerek dokümante edilebilir açık bilginin gerekse kişilere ve kişiler arası ilişkilerde saklı örtülü bilginin işletmeye yarar getirecek bir biçimde kullanımını sağlayacak uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar ihtiyaç duyulan bilginin yaratılmasından, kullanılmasından, dağıtımından, paylaşılmasından ve yeni değerler üretilmesinden oluşan bir süreçtir. Bu süreç mutlaka sistematik yürütülmelidir, diğer birimlerle eşgüdümlü hareket edilmeli ve diğer yönetim yaklaşımlarından faydalanılmalıdır. Aksi halde çalışanların birikimlerindeki bilgiler sadece kendilerinde kalacak ve kurumsallaşmayacaktır; bununla beraber işletmedeki açık halde bulunan bilgilerde çalışanların yönlendirilememesi sebebiyle atıl kalacaktır.

Kısaca gerek açık bilgi gerekse örtülü bilginin verimli kullanımı ve bu verimlilikle beraber işletmelerin fayda elde edebilmesi, sistematik bir biçimde yürütülen bilgi yönetimi uygulamalarına bağlıdır. Ancak bu şekilde bilginin tüm işletme faaliyetlerine yayılmasını ve katma değer üretmesini sağlamak mümkün olabilecektir.

1.7.2. Bilgi Yönetiminin Örgütlere Sağladığı Yararlar

Günümüzde işletmeler için kendisine yarar getirecek bilgiye sahip olunması ve bunun en etkin bir biçimde kullanılması kritik bir önem arz etmektedir. Bu nedenle de bilginin işletme içinde düzensiz ve her yöneticinin kendine göre benimsediği yaklaşımlarla yönlendirilmemesi gereklidir. Bilginin işletmeye sağlayacağı faydanın maksimize

edilebilmesi için bilgi yönetimine ihtiyaç şarttır. Pekala, bilgi yönetimi ile işletmelerin elde ettiği fark ya da fayda nedir? Bilgi yönetimi işletme için yararlı olabilecek bilginin dönüştürülmesini gerçekleştirerek, bu dönüşüm sonucunda sağlanan katma değer tüm işletmeye mal edilmesini sağlar; bu şekilde ihtiyaç duyulan bilginin tüm iş süreçlerine lanse edilmesiyle işletmenin her biriminde verimlilik artar.

Bilgi yönetimi yaklaşımının öncülerinden olan Karl Erik Sveiby'nin çalışmaları, bilgiye odaklı yaklaşımın değerini açıkça ortaya koymaktadır. Bu yaklaşımın getireceği yararlar yaratıcılığın artması, müşteri ve tedarikçilerle ilişkilerin iyileşmesi, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, verimlilik ve gelir artışı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin ve kuruluşun dışarıya karşı imajının gelişmesi şeklinde sayılabilir.¹⁵

D. Fell ise bilginin yönetilmesi ile işletmelerin elde edecekleri yararları beş gruba ayırarak sınıflandırmıştır. Bunlar :¹⁶

- Bilgi yönetimi yapısı gereği, çalışanlar arasında bilginin ve bu doğrultudaki uygulamaların paylaşımını sağlayarak işletme için pazarda zengin fırsatlar yaratır, böylece işletmenin kendisini rakiplerinden farklı kılarak rekabet avantajı elde etmesi mümkün olur.
- Bilgi yönetimi müşteri istek ve beklentilerini yansıtan bilgilerinde koordinasyonunu sağlayarak, müşterilerin sorunlarına veya beklentilerine hızlı ve etkili çözümler üretir. Bu şekilde işletmede müşteri memnuniyetine odaklı bir anlayışın oluşturulması sağlanmış olur.
- Bilgi yönetimi ihtiyaç duyulan bilgilerin elde edilmesi veya üretilmesini ve bunların tüm işletmeye mal edecek biçimde kullanılmasını sağlayarak yeni ve geliştirilmiş ürün veya hizmetlerin pazara sunulmasını gerçekleştirir.

¹⁵ Davis Klaila, “Bilgi Yönetiminin Amacı Doğru Kavranmalı”, **Executive Excellence**. Sayı:50, (Mayıs 2001), s.14.

¹⁶ D. Fell, “Knowledge Management: Bringing The Human Resources Leader to The Table”, (URL: <http://www.worldatwork.org/Content/Infocentral/info-periodicals-frame.html>).

- Bilgi yönetimi işletmedeki üretkenliği verimlilik odaklı geliştirerek aynı zamanda ürün veya hizmetlerin pazara çıkış süreleri üzerinde önemli zaman tasarrufu sağlar.
- Bilgi yönetimi tüm iş süreçlerinin geliştirilmesi üzerine odaklandığından işletmenin genelinde bir iyileştirme çabasına girerek işletmenin bütününe ilişkin strateji ve politikaları da olumlu yönde etkiler ve geliştirir.

1.7.3. Bilgi Yönetiminin Önündeki Engeller

Bilginin yarar getirecek bir biçimde kullanılmasını hedefleyen bilgi yönetimini kısa dönemli uygulamaları kapsayan hemen sonuçlar veren bir yönetim yaklaşımı olarak görmek büyük bir yanılgı olacaktır. Bilgi yönetimi aksine oldukça uzun vadeli düşünülmesi gereken, zorlu sistematik uygulamaları beraberinde getiren, sürekli olarak işletmenin genel politika ve uygulamaları ile uyumlu olması şart olan, beraberinde değişimi ve yeniden yapılanmaları getirdiğinden örgütsel dirençlerle karşılaşılan ancak sonuçları meşakkatli çalışmalarla elde edilebilecek olan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşte bu nedenledir ki bilgi yönetiminin başarılı olmasında, süreci olumsuz yönde etkileyen bazı faktörleri de dikkate almak gereklidir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁷

- Bilgi Yönetimi Pahalıdır: Bilgi yönetimi sürecinde karşılaşılan ilk engel bu sürecin işletmeler için maliyetli olmasıdır. Bu maliyetin içinde gerekli teknolojinin ve bu teknolojinin kullanımını mümkün kılacak altyapının oluşturulmasını sağlayacak yatırımların yanı sıra; işletmenin kültür değişiminden tutun da benimsenecek strateji ve politikalar doğrultusunda yürütülecek çalışmalara kadar çok geniş bir kalemin mevcut olduğunu görmek mümkündür. Tüm bunların ise oldukça pahalı, işletmeye ekstra mali yük getirecek unsurlar olduğunu unutmamak gereklidir; tabii

¹⁷ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.107-108.

beraberinde bu maliyetleri getirecek bir yaklaşıma üst yönetimin şüpheyile bakması da gayet doğaldır.

- İnsanın ve Teknolojinin Uyumsuz Kombinasyonu: Bilgi yönetimi yaklaşımında işletmeler bilginin örgüt içerisinde dağıtımını ve böylece çalışanlar arasında paylaşımını etkinleştirmek amacıyla teknolojiye yatırım yapmak zorundadır. Ancak bu yatırım veya bakış açısı bilgi yönetimini uygulamanın tek yolu değildir. Çalışanların bu teknolojiyi verimli bir biçimde kullanmaları sağlandığı sürece teknolojiden en yüksek faydanın sağlanabileceği unutulmamalıdır. Aksi halde çalışanlar ve teknoloji arasındaki uyum sağlanamadığından yapılan teknolojik yatırım atıl kalacak ve çalışanların bu teknolojik değişime direnç göstermeleri sebebiyle bilgi yönetimi uygulamaları sekteye uğramış olacaktır.
- Bilgi Paylaşımına Olumsuz Bakış: İşletmelerde ücretlendirme ve kariyer yönetimi genellikle çalışanların örgüte fayda sağlayacak bilgilere sahip olmaları ve bu bilgileri en etkin ve verimli bir biçimde kullanmalarına göre belirlenmektedir. Bu da doğal olarak en üst yönetimden tutun da en alt birimlere kadar tüm çalışanların bilgilerini, deneyimlerini ve iş yapma biçimlerini sadece kendilerine saklama ve diğer çalışanlarla paylaşmama anlayışını geliştirmektedir. Oysaki bu davranış biçimi özünde bilginin paylaşımını öngören bilgi yönetimi yaklaşımı ile taban tabana terstir. Bu durumun aşılabilmesi için öncelikle bilginin paylaşılmasının önündeki bu engelleri ortadan kaldıracak bir anlayışın ortaya konması şarttır. Örneğin ödüllendirme sistemlerinin bilgi paylaşımını destekleyici olarak yapılması, takım ruhunun geliştirilmesi gibi politikaların benimsenmesi etkili olabilecektir.
- Hiyerarşik Yapı: Bilgi yönetiminin yürütülebilmesi için bir işletmenin örgütsel yapısında hiyerarşik yapının mümkün olduğu kadar yumuşak olması gereklidir. Çünkü bilginin hiyerarşi ile yönetilmesi söz konusu değildir, bilgiyi işletmedeki sadece uzmanlık derecelerine göre yapılmış bir ayrımla bir bütün olarak çalışanların yönetebilmesi sağlanarak, bu uygulamaların başarı elde etmesi mümkün olabilecektir.

- İşletme Politikaları: Üst yönetimin benimsediği politikaların mutlak suretle istikrarlı ve güvenilir olması yürütülecek her uygulamada olduğu gibi bilgi yönetiminde de etkilidir. Sürekli değişim gösteren, istikrarsız ve en önemlisi de bilgi yönetimine sadece bir moda gözüyle bakan bir işletme politikasının bilgi yönetimi yaklaşımını olumsuz yönde etkileyeceği açıktır.

1.7.4. Bilgi Yönetiminde Başarı Etmenleri

Bilgi yönetiminin işletmelerde başarısını sağlayabilmek amacıyla bu süreci engelleyen olumsuz faktörlere dikkat edilmesinin haricinde, ayrıca bilgi yönetimi uygulamalarının başarısını olumlu yönde etkileyen etmenleri de göz ardı etmemek gereklidir. Bilgi yönetiminde başarıyı sağlayan faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁸

- Bilgiye Yönelik Bir Kültür Yaratılması: Bu konuda yapılan araştırmalarda bilgi yönetiminin başarısına en çok katkıda bulunan koşullardan birisinin uygun işletme kültürünün varlığı olduğu görülmektedir. Başarıya etkisi belki de en yüksek faktör olmasına rağmen sıfırdan yaratılması yada bilgi yönetimi uygulamalarını destekleyecek biçime dönüştürülmesi en zor ve zahmetli olan başarı etmenidir.
- Mevcut Teknik ve Kurumsal Altyapının Varlığı: Bilgi yönetimi uygulamalarında hem teknolojik hem de kurumsal açıdan uygun bir altyapının mevcut olmasının başarılı sonuçlar almak bakımından önemli olduğu kuşkusuzdur. Bu iki unsurdan biri olan teknolojik altyapının oluşturulmasının kurumsal yapının oluşturulmasına göre daha kolay olduğu görülmektedir. Teknolojik altyapının oluşturulması ile elde edilen avantaj bilginin depolanması ve işletme içinde paylaşılmasının daha kolay ve hızlı hale getirilmesidir. Kurumsal altyapının oluşturulması ise işletmedeki görevlerin, örgüt yapısının, becerilerin bilgi yönetimi uygulamalarını destekleyecek bir biçimde yeniden biçimlendirilmesi anlamına gelmektedir.

¹⁸ Thomas H. Davenport ve Laurence Prusak, **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Rota Yayınları, 2001), s.212-219.

- Üst Yönetimin Desteğinin Sağlanması: Hemen hemen diğer değişim programları gibi bilgi yönetimi uygulamaları da üst yönetimin desteğinden büyük yarar sağlar. Üst yönetim, bilgi yönetimini desteklerken öncelikle işletmeye bilgi yönetiminin ve örgütsel öğrenmenin kurumun başarısı açısından son derece önemli olduğuna ilişkin mesajlar vermelidir. Bu doğrultuda engelleri kaldırıcı faaliyetlerde bulunmalı ve gerekli altyapının oluşturulabilmesi için gerekli fonları yaratmalıdır.
- Bilgi Yönetiminin Ekonomik Bir Getiri Sağlaması: Bilgi yönetimi, pahalı bir iş olabileceğinden bir şekilde ya ekonomik bir değer getirmeli ya da işletmenin kendi sektöründe başarılı olmasını sağlayacak avantajlar sağlamalıdır. Bilgi yönetiminin sağlayacağı yararın doğrudan kazanılan parasal değer olması gereklidir. Bunun yanı sıra üretim sürelerindeki kısaltmalar, müşteri tatmini, telefon görüşmelerindeki azalmalar, basılı dokümantasyon maliyetlerinin düşürülmesi gibi dolaylı kazanımlar da bilgi yönetiminin ekonomik bir değer yaratması açısından desteklenmesini sağlayacaktır.
- Bilgi Yönetimine Bir Süreç Olarak Bakılması: Bilgi yönetimi işletmeye yarar sağlayacak bilginin elde edilmesini ve en yüksek düzeyde verimli biçimde kullanılmasını hedef alır. Tüm bunlar yapılırken işletme çalışanları, yer alınan sektör, işletmenin örgütsel yapısı, mevcut veya potansiyel müşteriler gibi bir çok unsur dikkate alınarak bilgi yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu uygulamaların tam bir sonu yoktur, çünkü asıl amaç olan bilgiden katma değer üretme aşamasının gerçekleştirilmesinden sonra bile yaratılan bu katma değerden yine farklı bilgi yönetimi uygulamaları elde edilebilir. Gerek dikkat edilmesi gereken diğer unsurlar gerekse bilgi yönetiminin döngüsel bir uygulamalar bütünü olması, bilgi yönetiminin bir süreç olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle de bilgi yönetimini devamlılık arz eden kısa bir zaman diliminde yapıp sonuçlandırılmayan döngüsel bir süreç olarak görmek gerekmektedir.
- Açık Bir Vizyon ve Anlaşılır Bir Dilin Kullanılması: Tüm kurumsal değişim uygulamalarında olduğu gibi bilgi yönetiminde de vizyonun berrak, terminolojinin anlaşılır bir dille ortaya konması gerekmektedir. Bu şekilde çalışanların kavram kargaşasına girmemeleri ve konuyu daha iyi kavramaları gerçekleştirileceğinden,

yürütülecek uygulamalara tam bir hakimiyetin sağlanması mümkün olabilecek, bilgi yönetimi faaliyetlerinde de başarı oranı yükselecektir.

2. ÖRGÜTLERDE BİLGİNİN ÜRETİMİ VE TRANSFERİ

İşletmelerde bilginin yönetilebilmesi amacıyla yürütülmesi gereken en temel iki faaliyet bilginin üretimi ve transferidir. İşletmeler her zaman kendilerini geliştirmeleri için yeni fikirlere, sorunlarını ortadan kaldıracak çözümlere ve en önemlisi de üst yönetim kararlarına ışık tutacak doğruluğu kesinleşmiş kullanıma hazır bilgilere ihtiyaç duyarlar. Tüm bu ihtiyaçların karşılanabilmesi kuşkusuz işletmenin talep ettiği bilgilerin elde edilmesi yani üretilebilmesi ile doğru orantılıdır.

Bilgi yönetimi süreci içerisindeki bir diğer temel faaliyet olan bilginin transferi ise bilginin örgütün tüm tabanına yayılması ve en önemlisi de çalışanlar arasında paylaşımına açılabilmesi açısından kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1. Bilginin Üretimi

Küçük veya büyük her işletme iç ya da dış çevreden veri ve enformasyon toplayarak bunları bilgiye dönüştürmeyi amaçlar. Bu bilgilerin bazıları oldukça basit nitelikte iken bazıları yüksek derecede kompleks yapıya sahiptir. Şu bir gerçektir ki, tüm işletmeler hayatlarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı yakalayabilmek için bu bilgilere ihtiyaç duyarlar.

İşletmelerin ihtiyaç duydukları bu bilgileri elde edebilmelerinde seçebilecekleri iki alternatif vardır. Bunlardan birincisi ihtiyaç duyulan bilginin dış kaynaklardan transfer edilmesi yöntemidir. Bu şekilde işletme dışında yer alan kurumlardan doğrudan bilgi satın almak veya bilgiye sahip uzmanların işletmeye transferinin sağlanması şeklinde stratejiler geliştirmek mümkün olmaktadır. Ancak elde edilen bu bilgilerin işletme yapısıyla entegrasyonunda güçlüklerle karşılaşılması, ihtiyaç duyulan bilgilerin elde

edilme maliyetlerinin yüksek olması ve örgütün sürekli hazır bilgiye alışması bu sebeple de kendi içindeki potansiyel bilgi birikimini atıl bırakması ve adeta bir bilgi tembelliğine girmesi nedeniyle bilginin sürekli dışarıdan elde edilmesi işletmeler için faydalı olmamaktadır.

İhtiyaç duyulan bilginin işletmeler için elde edilmesinde bir diğer yöntem belki de en etkin olan yol bilginin örgütün iç kaynaklarından faydalanılarak üretilmesi olmaktadır. İşletme içindeki gerek açık bilginin gerekse örtülü bilginin bir dönüşüm sürecine sokularak talep edilen bilginin üretilmesi hem örgütte bilgi üretiminin bir kültür olarak gelişmesini hem de bu yolla parasal bir değer elde edilmesini sağlayacaktır. Tabii burada bilgi üretimi ile ele alınan dönüşümün yüzde yüz işletme içi bilgi olması kuralı yoktur belli oranlarda dış kaynaklardan transfer edilen bilgilerinde bu süreç içerisinde kullanılması olağandır.

Bilgi üretiminde dikkat edilmesi gereken bir nokta bu konunun kesinlikle uzmanlık gerektiren bir iş olduğudur. Bu sebeple ihtiyaç duyulan veya duyulabilecek her tür bilginin üretiminde gerek kültürel gerekse teknik açıdan bir altyapının oluşturulması, işinde uzmanlık niteliğini barındıran çalışanların istihdam edilmesi ve en önemlisi de belli bir plan ve strateji doğrultusunda işlerin yürütülmesi şarttır. Burada düşünmemesi gereken bir yanılgı, bilgi üretiminin kesinlikle teknik bir boyutta ele alınarak, konuyu sadece ar-ge boyutunda düşünmek olacaktır. Bu nedenle bilgi üretimini işletmenin tüm birimlerinin koordineli çalışmaları ile mümkün olan, tamamiyle insan odaklı yaklaşımlar gerektiren bir süreç olarak görmek; bu konuyu tümüyle teknik işlerle ilgili yatırımların desteklenmesi olarak algılanmaması gerektiğini gözden kaçırmamak gereklidir. Bu bağlamda da işi sadece ar-ge departmanının sorumluluğunda görmemeli aynı zamanda insan kaynakları ve bilgi teknolojileri ile ar-ge arasında eşgüdümlü çalışmalarla sonuçlar alınmaya çalışılmalıdır. Tabii bilgi üretiminde bu üç departmanın olmazsa olmaz bir bakış açısıyla ele alınmaması gerekmektedir, bu süreç içerisinde önceden de değinildiği gibi tüm departmanların işbirliği bulunmaktadır. Üstelik üretilecek bilginin kesinlikle ar-ge çıkışlı olması gerekmediği dikkate alınırsa, bu hususun özellikle üzerinde durulması gereken bir nokta olduğu ortaya çıkmaktadır. Çünkü yapılacak bilgi üretimi bir ürün geliştirilmesi olabileceği gibi belki finansal

analizleri gerektiren maliyet azaltımını sağlayacak yöntemleri, belki de çalışanların işe bağlılıklarını artıracak veya verimliliklerini yükseltecek insan kaynakları uygulamalarını kapsayacak çalışmaları da bünyesinde toplayabilecektir

Görüldüğü gibi bilgi üretimini, gerçekleştirileceği alan açısından, mali işlerden tutunda, kalite bölümüne, satınalmaya, hatta stok kontrole kadar çok çeşitli departmanları kapsayabildiğinden; bu işi tüm birimleri ilgilendiren, bazen çalışanlar tarafından doğaçlama biçiminde yürütülen ancak üst yönetimin mutlaka istikrarlı politikalarla ve doğru stratejilerle yönlendirmesi gerektiği bir çalışma olarak özetlemek mümkündür.

2.1.1. Bilgi Üretiminin Aşamaları

Bilgi yönetimindeki yürütülen temel faaliyetlerden birisi olan bilgi üretimini, tıpkı bilgi yönetimi gibi bir süreç olarak ele alınması gereken bir faaliyetler bütünü olarak görmek mümkündür. Bilgi üretimini işletmelerde ne şekilde yürütüldüğünü ortaya koyabilmek amacıyla bu süreci aşamalar halinde ortaya koyarak incelemek gereklidir. Bilgi üretimi faaliyetlerini saklı bilginin paylaşılması, kavramların üretilmesi, kavramların gerekçelendirilmesi, bir prototip oluşturulması ve bilginin yayılması olarak beş aşamada ele almak mümkündür.¹⁹

2.1.1.1.Saklı Bilginin Paylaşılması

Bilgi üretimi süreci proje ekip üyelerinin belirli bir ürün alanı ile ilgili bilgilerini paylaşmak amacıyla bir araya gelmeleri ile başlar. Burada ekip üyelerinin paylaşacakları bilginin büyük bir kısmı, örtülü bilgi niteliğindedir ve müşteri gereksinimlerine ilişkin görüşleri, yeni teknolojiye ilişkin bilgileri ve karmaşık işlerin gerçekleştirilmesi için gereken kişisel becerileri kapsayabilmektedir. Bilindiği gibi örtülü bilgi, duygulara, kişisel deneyimlere ve bedenin hareketlerine bağlı olduğundan kolay kolay başkalarına aktarılamaz. Yapılan işe fiziksel açıdan yakın olmayı gerektirir.

¹⁹ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s.101-111.

Saklı bilgiyi paylaşmanın bilgi üretimi açısından tipik bazı yollarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- **Doğrudan Gözlem:** Ekip üyeleri tıpkı bir usta çırak ilişkisinde olduğu gibi yapılan işi ve işi yapan kişileri gözlemlerler. Hangi hareketlerin işe yaradığına ilişkin ortak inançlar geliştirirler. Böylece benzer durumlarda harekete geçme potansiyellerini yükseltmiş olurlar.
- **Doğrudan Gözlem ve Anlatım:** Ekip üyeleri bir yandan yapılan işi gözlemlerken bir yandan da diğer üyelere işin nasıl yapılacağına ilişkin ek bilgiler alırlar; bu genellikle benzer durumlara ilişkin anlatımlarla veya benzetmelerle yapılır.
- **Taklit:** Başkalarını doğrudan gözlemleyerek aynı işi kendileri yapmaya çalışırlar.
- **Deneme ve Karşılaştırma:** Üyeler çeşitli çözüm yollarını dener ve sonra uzmanın çalışmasını izleyerek onun performansı ile kendi performanslarını karşılaştırırlar.
- **Birlikte Çalışma:** Ekip üyeleri hep birlikte söz konusu işi yapmaya çalışır ve aralarından daha deneyimli olanları diğerlerinin performansını yükseltmeye yönelik küçük ipuçları verir ve öneriler getirirler.

Bilgi üretimi sürecinin ilk aşaması olan saklı bilginin paylaşılması, yeni organizasyon yapıları, farklı proje programları ve yürütülen projede yer alan ekip üyelerinin çalışabilmesi için fiziksel alanlar gerektirebileceğinden, bu aşamanın işletmenin ilerleme stratejisi çerçevesinde ele alınması zorunludur; bununla beraber bu aşamanın başarılı olabilmesi için kuruluş genelinde destekleyici bir ortamın oluşturulmasının da önemli bir faktör olduğunun unutulmaması gereklidir.

2.1.1.2.Kavramların Üretilmesi

Bilgi üretiminin bu aşamasında ekip üyeleri bilgilerini dışa vurmaya, örtülü bilgilerini açık bilgi haline dönüştürmeye çalışırlar. Bunun da çok önemli ve organizasyonun sonuçta yeni bir ürün, süreç ya da hizmet aracılığı ile ilerlemesini sağlayabilecek bir aşama olduğuna kuşku yoktur. Burada ekip, sahip olduğu saklı bilgiyi paylaşma becerisine bağlı olarak yeni bir kavram yaratmaktadır. Bu kavram bir işlev spesifikasyonu, bir algoritma, bir üretim süreci tanımı, çizimler ya da benzerleri şeklinde olabilecektir. Bilginin dışa vurulması, ortak uygulamaların değerlendirmelerin sözcüklerle ifade edilmesi demektir. Bir kavramın ortaya çıkması deneyim ve hayal gücünün bir araya gelmesini gerektirdiği gibi, varolan düşüncenin bir araya getirilmesi ile de gerçekleşebilecektir.

Kavramların üretilmesi aşamasında özellikle üzerinde durulması gereken bir nokta, ekip üyelerine bir kavramın farklı kullanımlarını denemeleri için yeterli zamanın tanınması hususunda esnek davranılmasıdır. Bu süreç içerisinde kavramlar eninde sonunda yerine oturmaya başlayacak, ekip üyeleri sahip oldukları örtülü bilgilerini dışa vurma konusunda bir kavramın diğerlerinden daha etkili olduğunu anlayacak ve onu seçeceklerdir. Ancak işletme stratejisi böylesine özgür bırakılması gereken bir sürece yer vermeyecek kadar sınırlı yapıya sahip ise bilgi üretimi konusundaki bir çok fırsatın kaçırılması kaçınılmaz olacaktır.

2.1.1.3.Kavramların Gereçlendirilmesi

Bir kavramın üretilmesinden sonra değerlendirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Kavramların gereçlendirilmesi aşamasında topluluk üyeleri, departman yöneticileri, üst yönetim, tedarikçiler, müşteriler, hukuk ya da hükümet temsilcileri gibi şirket dışından paydaşlar yer alabilir. Bu aşamada tipik olarak ekibe kavramını sunma olanağı verilir, sonra da kavram üzerinde konuşulur ve yapıcı eleştiriler getirilir. Eğer gerekirse ekibin bilgi üretimi sürecinin ilk iki aşamasına tekrar geri dönüp daha iyi bir kavramla yeniden gündeme gelmesine de izin verilebilir.

Ortaya konulan yeni kavram değerlendirilirken bu kavramın, işletmenin yaşamını sürdürebilmesine ve sağlayacağı katkılar bakımından ilerleme stratejilerine bulunacağı etkilere dikkat etmek gereklidir. Oluşturulan yeni kavram varolan ürün veya hizmet sunumlarında, üretim teknolojilerinde, iş programlarında ve süreçlerde iyileşmelere yol açabilecek; lojistik işlemlerini basitleştirebilecek veya pazarlamanın etkililiğini artıracaktır. İşte bu nedenle bu konudaki söz sahibi tüm katılımcıların ortaya konan kavramın gerekçelendirilmesini yaparken işletme stratejilerini de göz önünde bulundurmaları gereklidir. Bunu yaparken de şu soruların sorulması ve bu doğrultuda yol alınması gerekçelendirme işleminin başarısı açısından önemlidir:

- Kavramın, işletmenin varolan rekabet avantajları üzerindeki etkisi nedir?
- Yeni kavram değer yaratmaya, işletmenin varolan bilgisinin özelliğine ve/veya bu bilginin taklit edilmesinin ya da yerinin doldurulmasının güçlüğüne nasıl bir katkıda bulunacaktır?
- Kavramın, işletmenin varolan karlılık düzeyine etkisi nedir?
- Rakiplerin bu kavrama tepkileri ne olabilir?
- Kavram varolan pazarları, ürünleri, hizmetleri, işleri ve süreçleri nasıl destekleyecektir?
- Varolan müşterilerin bu kavrama tepkileri ne olacaktır?
- Kavram, varolan ürün ve hizmetlere ilişkin müşteri tatmini düzeylerini ne kadar yukarıya çekebilecektir?
- Bu kavram, işletmeye ne tür yeni müşteriler kazandıracaktır?

2.1.1.4.Prototip Oluşturulması

Kavram gerekçelendirme aşaması tamamlandıktan sonra sıra, bilgi üretiminin bir sonraki aşaması olan prototip oluşturmaya gelmektedir. Prototip, kavramın somut bir biçimi olup varolan kavramların, ürünlerin, parçaların ve prosedürlerin yeni kavram ile birleştirilmesi ile elde edilir. Bu aşamada yalnızca ilk baştaki ekip üyeleri değil, pazarlama, üretim, bakım-onarım ve stratejik planlama gibi çeşitli bölümlerin çalışanları da yer almaktadır.

Prototip oluşturulması, katılımcıların eldekileri bir araya getirip, baştaki gerçeklendirilmiş kavramı gözden kaçırmaksızın bunlarla yeni bir nesne ortaya çıkardıkları kendi kendini yönlendiren bir aşamadır. Parçaların bir araya getirilmesinde kontrollü hayal gücünün de rolü vardır ve katılımcılar somut bir ürün ya da yeni bir hizmet anlayışı ortaya koyarlarken, ilk baştaki kavram da yavaş yavaş geriye çekilir. Katılımcılar kavrama yüklenen çeşitli anlamları daha iyi anlamak amacıyla zaman zaman daha önceki aşamalara dönüp bakabilirler.

2.1.1.5.Bilginin Yayılması

Ele alınan dört aşama, şu iki sonuçtan birini vermektedir: olası bir ürün/hizmet yenilenmesi ya da ham bilgi. Burada gerçekleştirilen bilgi üretimindeki dört aşama, uygulanabilir bir fikir ortaya çıkarmasa bile bilginin organizasyon genelinde yayılmasına yardımcı olabilmektedir. Prototipin kendisi de çizimler, spesifikasyonlar ya da modeller gibi fiziksel biçimler ile bilginin yayılmasını sağlar ve bu bilgi pilot üretime, tam ölçekli üretime, dağıtıma ve satışa dönüşebilir. Bu sonraki aşamalarda prototip daha da geliştirilir. Dolayısıyla da kuruluş hiyerarşisi içinde, kendi ürün ve hizmetlerini geliştirme çalışmaları yapan diğer iş alanları, pazarlar ya da proje ekipleri için bir esin kaynağı olur.

Bu değişikliklerin ve bilgi alışverişinin bir bölümü baştaki topluluğun sürecin daha önceki aşamalarına geri dönmesine neden olabilir. Belki üyelerin deneyimlerinin

fazlasıyla benzer olması saklı bilginin etkili bir şekilde paylaşılmasını engellemiştir ve topluluğun işe yeni baştan başlaması gerekmektedir ya da üretilen kavram tüketicilerin işlevsel ve estetik gereksinimlerini karşılamakta yetersiz kalmıştır. Bu durumda ekip üyelerinin kavram üretimi aşamasına geri dönmeleri gerekecektir.

Burada unutulmaması gereken husus, bilginin büyük bir kısmının, özellikle de örtülü bilginin işletme içinde aktarılması ve yayılmasının oldukça zor bir faaliyet olduğudur. Açık bilgi bilgisayarlar ve diğer iletişim araçları ile yayılabilir ancak örtülü bilginin aktarılması sosyalleşmeyi, gerek fiziksel gerekse sanal ortamda aynı mekanda bulunmayı ve iyi ilişkilerin işletme kültüründe baskın bir özellik olarak kendini hissettirmesini gerektirir. Bu nedenle de işletmenin bu zor süreci gerçekleştirirken bilgi üretimi sürecindeki her bir aşamayı tanımlaması ve bu doğrultuda uygulamalarına yön vermesi sağlanmalıdır.

2.1.2. Bilgi Üretiminde İzlenecek Yöntemler

İşletmelerde bilginin üretimi ister dış kaynaklardan ister iç kaynaklardan olsun bir şekilde bu konuyla ilgili politikaların belirlenmesi gereklidir. Bilgi üretimi ile ilgili benimsenecek bu politikalar aynı zamanda işletmenin bu işin nasıl yapılması gerektiğini gösterecek yöntemleri de ortaya koymasını sağlayacaktır. Bilgi üretiminde işletmelerin yol haritasını belirleyecek bu yöntemleri dört ana grupta sıralamak mümkündür:²⁰

- Elde Etme: Bir işletme için bilginin üretimi denildiğinde bunun illaki örgüt içi kaynaklardan geliştirilen bir bilgi elde etme süreci olarak anlaşılması gereklidir. Bilgi üretimi bu nedenle bilginin dış kaynaklardan faydalanılarak üretilmesi şeklinde de olabilecektir. Burada önemli olan bilginin işletme için üstlendiği fonksiyondur, ihtiyaç duyulan bilginin bir başka işletmede veya örgüt dışında çalışan uzmanlarda yer alması nedeniyle bu bilginin satın alınması, bu şekilde elde edilen bilginin doğrudan kullanıma sokulması veya elde edilen bu dış kaynaklı bilgilerin örgüt içi bir bilgi üretimi sürecine sokularak yeni bilgilerin yaratılması sık

²⁰ Davenport ve Prusak, a.g.e., s.86-103.

karşılaşılan bilgi üretimi yöntemleridir. Bilgi üretiminde bir yöntem olan elde etmede en çok karşılaşılan uygulama başka işletmelerde çalışan, ihtiyaç duyulan uzmanlık bilgisine sahip kişilerin transfer edilmeleridir. Böylece transferi sağlanan bu çalışanların bilgi birikimlerinden faydalanılması ve yeni bilgiler yaratılması sağlanmış olacaktır. Elde etme yönteminde uygulanan bir diğer yol da şirket satın almalarıdır. Bir işletmenin satın alınması sadece o işletmeye ait fiziksel değerlerin elde edilmesi anlamına gelmemektedir; satın alma ile birlikte o işletmenin değerlerinin, yöntemlerinin, iş programlarının ve çalışanlarının bilgi birikimlerinin de elde edilmesi sağlanmış olacaktır. Bu ise kuşkusuz yeni uygulamalara, yeni ürün veya hizmetlere dönüştürülecek potansiyel bilgi birikimlerinin işletmeye kazandırılmasını sağlayacağı gibi; aynı zamanda yeni bilgilerin üretilmesini gerçekleştirecek yeni veri ya da enformasyonlarında örgüt bünyesine alınmasını mümkün kılacaktır.

- Kiralama: İşletmeler bilgi üretiminde satın alma yaklaşımını benimseyebilecekleri gibi bilginin üretilmesi sürecinde kiralama yöntemini de tercih edebileceklerdir. Bu türden sık görülen bir uygulama bir işletmenin, elde edilecek sonuçların ilk ticari kullanım hakkı karşılığında bir üniversite ya da başka bir kurumda yapılacak araştırmayı parasal olarak desteklemesidir. Parasal olarak yapılan bu destek ile elde edilecek bilgi kuşkusuz teknik nitelikli bir bilgidir işletme için doğrudan parasal bir değere dönüştürülebilecek ya da işletme için yeni bilgilerin yaratılmasına zemin hazırlayacak girdileri meydana getirecek bu bilgiler daha çok ar-ge çalışmaları sonucunda oluşturulan bilgilerdir. Bununla beraber bir işletme için ihtiyaç duyulan bilginin tümüyle teknik içerikli uzmanlık bilgisi olmadığı da unutulmamalıdır. Bir işletmenin nasıl yönetilmesi gerektiği, örgütsel koordinasyonun ne şekilde etkili kılınabileceği, çalışanların verimliliğinin hangi yöntemlerle artırılabilceği gibi soruların çözümünü içeren bilgilere de ihtiyaç duyulabileceği bilinmelidir. İşte bu tür bilgilerin elde edilmesinde sık kullanılan uygulama danışmanlık şirketleridir. Bir çok işletme örgütsel yönetimde karşılaştıkları problemleri çözmek amacıyla danışmanlık alırlar, bu şekilde danışmanlık işletmelerinin uzmanlıklarını kiralarlar, kiraladıkları bu bilgiyi kendi yapılarına uyarlayarak karşılaştıkları örgütsel problemlere çözüm oluşturmuş olurlar. Kiralanan bilgi teknik nitelikte olsun ya da

olmasın burada yapılan iş, bilginin kaynağının kiralanması olduğudur; bu nedenle de işletmeler bu bilgileri geçici olarak algılamalı ve bu bilgiler doğrultusunda kendi iş yapma biçimlerini, kendi programlarını yani kendi bilgilerini geliştirmeleri gerektiğinin bilicinde olmalıdır, aksi halde kiralanmış bu bilgilerin sadece günü kurtarmaya yetecek bir çalışmadan ileri gidemeyeceği böylece işletme için uzun vadede başarısız bir uygulamanın oluşacağı gözden kaçırılmamalıdır.

- Kaynak Ayrılması: İşletmelerde bilgi üretmenin çok bilinen yollarından biri de özel olarak bu amaca yönelik birimler ya da gruplar oluşturmaktır. Bu konuda en bilinen örnek yeni bilgiler ve işlerin daha verimli yapılabilmesi için yeni yollar elde etmeyi amaçlayan ar-ge departmanlarıdır. Tümüyle teknik bilgilerin üretilmesini hedef alan ar-ge çalışmaları ile örgüt içindeki potansiyel bilgilerin dönüştürülmesi ve bu sayede ihtiyaç duyulan veya duyulabilecek yeni bilgilere ulaşılması sağlanarak; bu bilgilerin doğrudan parasal değerler elde edilmesi yolunda kullanılması, bu yöntem de yürütülen faaliyetlerin bir bölümünü özetlemektedir. Ancak kaynak ayrılması yöntemi ile tümüyle ar-ge çalışmaları doğrultusunda yeni bilgilerin elde edilmesini kapsayan yoğun olarak teknolojinin kullanıldığı faaliyetler anlaşılmalıdır. Çalışanların aralarında örtülü bilgilerini paylaşmaları, işleri daha etkin ve verimli kılacak fikirler geliştirmeleri, bu doğrultuda üst yönetimin çalışanları motive edici faaliyetlerde bulunması ve stratejiler geliştirmesi gibi durumlar da kaynak ayrılması yönteminde değerlendirilebilecek bilgi üretimi faaliyetleri olarak görülebilir. Sonuç olarak kaynak ayrılması yöntemi ile bilgi üretiminin işletme içinde tümüyle örgütün kendi olanakları ile yeni bilgiler yaratılması amaçlanmaktadır, bu bilgiler laboratuvar ortamında geliştirilebileceği gibi kalite çemberlerinde veya çalışanların tıpkı Honda'da olduğu gibi çay molalarında yaptıkları kısa sohbetlerle de üretilebilecektir.
- Füzyon: Bilgi üretiminde, kaynak ayrılması yöntemi ile daha çok sistematik bir biçimde bilgi üretme çalışmaları desteklenirken; füzyon yöntemi ile bilerek ve isteyerek çalışanların arasında fikirselsel boyutta suni olarak bir karmaşa, hatta zıtlık yaratılarak bir sinerjinin elde edilmesi amaçlanmaktadır. Bu yöntemde farklı bakış açılarına sahip insanlar bir sorun ya da proje üzerinde çalışmak üzere bir

araya getirilirler ve ortak bir yanıtı ulaşmaları için zorlanırlar. Füzyon yöntemi işte bu nedendir ki sonuçlarına zor ulaşılan ve ancak uzun vadede değer yaratabilen bir bilgi üretme yolu olarak kendisini göstermektedir. Bu zorlukları dolayısıyla füzyon yönteminde başarı sağlanabilmesi amacıyla örgüt üyelerine birlikte çalışmaları için yeterince ortak bilgi ve ortak bir dil kazandırabilmek gereklidir. Bununla birlikte farklı tarzların ve düşüncelerin birbirleri ile sadece çekişmeleri yerine olumlu bir işbirliğini sağlayacak bir ortamın oluşturulması da gereklidir; ayrıca füzyon yöntemindeki suni olarak oluşturulan karmaşa ortamının yalnızca tetikleyici nitelikte olması gerektiği unutulmamalıdır.

2.1.3. İşletmelerde Bilgi Üretimi Sürecinde Bilginin Desteklenmesi

İşletmeler için kritik bir öneme sahip olan bilgi üretiminin gerek dış kaynaklı gerekse iç kaynaklı olsun, zor bir süreci kapsadığını söylemek mümkündür. Kimi zaman işletme çalışanları tarafından planlanmamış bir biçimde adeta doğaçlama olarak gerçekleştirilen bu sürecin esasında belirli planlar doğrultusunda yürütülmesi şarttır. Bununla birlikte bilgi üretiminin başı boş bırakılacak bir süreç olmadığı mutlak suretle işletmenin bütününe yayılmış bir biçimde üst yönetimin benimseyeceği politikalarla desteklenmesi gerektiğini de vurgulamak gereklidir.

Oldukça kırılğan bir süreci kapsayan bilgi üretiminin bu nedenle bilginin bir örgüt kültürü olarak görülmesi doğrultusunda desteklenmesi, bu sürecin başarılı kılınması açısından bir gerekliliktir. Bilgi üretimi sürecini başarılı kılacak bilginin desteklenmesi adına yürütülecek uygulamaları Tablo 2’de özetlendiği üzere beş ana aşamada incelemek mümkündür. Bunlar: bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi, iletişimin yönetilmesi, bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi, doğru bir ortam oluşturulması ve son olarak da yerel bilginin küreselleştirilmesidir.²¹

²¹ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s.19-21.

Tablo 2. Bilginin Desteklenmesi

BİLGİ ÜRETİMİNİN AŞAMALARI		Bilginin Paylaşılması	Örtülü Bilginin Üretilmesi	Kavramların Gereççelendirilmesi	Kavramların Oluşturulması	Bir Prototip Yayılması
BİLGİ ÜRETİMİNİ DESTEKLEMENİN KOŞULLARI	Bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi		✓	✓✓	✓	✓✓
	İletişimin yönetilmesi	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓
	Bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi		✓	✓	✓	✓✓
	Doğru bir ortam oluşturulması	✓	✓	✓✓	✓	✓✓
	Yerel bilginin küreselleştirilmesi					✓✓

Kaynak: Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, a.g.e., s.19.

Bilgiyi desteklemenin ilk koşulu olan, bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi şirket genelindeki bilgi üretimi çalışanlarına geçerlilik kazandırmaktadır. Bu koşulun saklı bilginin paylaşılması üzerindeki etkisi düşüktür, çünkü topluluğun üyeleri arasındaki sosyal ilişkiler burada daha önemlidir. Ne var ki açık ve anlaşılır bir şekilde dile getirilmiş bir vizyon, topluluk üyelerinin yarattıkları kavramları daha etkili bir biçimde ifade etmelerine yardımcı olabilmektedir. Bu koşul kavramların gereççelendirilmesinde büyük önem taşır, çünkü seçilen kavramların sonuçta şirketin bilgi vizyonunu gerçekleştirmeye yardımcı olması gerekmektedir. Bilgi işinin bir vizyon olarak benimsenmesi bilginin daha iyi kullanılmasında ve bilgi transferi sürecine geçerlilik kazandırmasında da yarar sağlayacaktır.

Bilgi üretimini desteklemenin ikinci koşulu olan iletişimin yönetilmesi ise çalışanlar arasında uygun bir iletişim ortamının sağlanması bakımından önemli bir yer tutmaktadır. Etkili iletişimin yaratıcılığı artıracak, saklı bilginin paylaşılmasını kolaylaştıracak, kavram üretimine ve gerekçelendirilmesine yardımcı olacak bir katkıda bulunacağı kuşkusuzdur. Güçlü bir prototip geliştirilmesi ve bilginin kuruluşun çeşitli düzeylerine yayılması açısından etkili iletişimin önemi büyüktür.

Bilgi üretimini desteklemenin üçüncü koşulu, yani bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi bilgi üretimi süreçlerini tetikleyen ve koordine eden insanlarla ilgilidir. Bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi ve prototip oluşturulması aşamalarında daha büyük bir katılım sağlar; bilgi üretimi proje ekibi çeşitli uzmanlıklarla tamamlanır (üretim, pazarlama, hukuk gibi). Bu koşul aynı zamanda kavram üretilmesini de etkilemektedir, çünkü bilgi eylemcileri proje ekiplerinin esin kaynağı olmakta ve birkaç ekibin bilgi üretme süreçleri arasında koordinasyon sağlanmaktadır. Ayrıca bilgi eylemcisi üretilen açık bilgide olabilecek fazlalıkları saptayabilir ve böylece her topluluğun kendi çalışmalarını şirketin genel vizyonu ile daha büyük bir uyum içinde yürütmesine yardımcı olmaktadır.

Bilgi üretimini desteklemenin dördüncü koşulu olan doğru ortamın oluşturulması şirketin yapısına sıkı sıkıya bağlıdır, çünkü proje ekiplerinin oluşturulma ve bir çok uluslu şirket yapısında etkileşimde bulunma biçimleri bilgiye ne ölçüde değer verildiğini belirleyecektir. Kuruluş içinde destekleyici bir ortam oluşturulmalıdır, aslında doğru bir ortamın oluşturulması bilgiyi desteklemenin özüdür; özellikle de bu ortam destekleyici bir organizasyon yapısına dayandırıldığı ve strateji ile uyumu sağlandığı zaman önemlidir. Doğru ortamın oluşturulması bilgi üretiminin tüm aşamalarını etkilemektedir, ancak kavramların gerekçelendirilmesi ve bilginin yayılması aşamalarında daha etkilidir.

Son olarak, yerel bilginin küreselleştirilmesi koşulu bilginin, kuruluşun çok sayıdaki düzeyine yayılmasını ifade etmektedir. Ekibin üyeleri saklı bilgiyi paylaşmak ve kavram üretilmesi, gerekçelendirilmesi ve prototip oluşturulması aşamalarına katılmak zorunda iseler de bu aşamalar varolan bilginin doğru kişilere ya da gruplara

ulaştırılması açısından vazgeçilmez değildir. Beşinci koşul en çok bilgi üretiminin ve bilginin kullanılmasının farklı zaman ve mekanlarda gerçekleşmesi halinde önem kazanır ve kurumsal bilginin yaratılması açısından son derece yararlıdır.

2.2. Bilgi Transferi

İşletmelerde bilgi yönetimi uygulamalarında bu sürecin tam anlamıyla işlemlerini sağlayacak bütünleyici bir diğer faaliyette, bilginin tüm örgüt içerisinde transferinin sağlanmasıdır. Bilgiye gereksinim duyan birimlerin bu taleplerinin karşılanması ve aynı zamanda örgüt çalışanlarının birbirlerinden yeni şeyler öğrenmelerinin sağlanması bu şekilde yeni fikirler yaratacak bir sinerjinin oluşturulması şüphesiz işletmedeki bilgi transferleri ile mümkün olacaktır.

Kuşkusuz bilginin işletmedeki birimler arası ya da çalışanlar arası transferinde önemli olan nokta bilginin paylaşımının mümkün kılınabilmesidir. Bilgi paylaşımı açık yani kaydedilmiş bilgiler üzerinde düşünüldüğünde bu faaliyetin gerçekleştirilmesi genellikle teknolojik alt yapının oluşturulması ile daha kolay hale geldiği gözlemlenmektedir. İhtiyaç duyulan bilgilerin veritabanlarından elde edilmesi bu şekilde tekrar kullanıma sokulması bilinen en yaygın bilgi paylaşımıdır. Ancak yeni fikirler üretmek yani katma değer oluşturacak yeni bilgilerin yaratılması söz konusu olduğunda bu türden açık bilgilerin işletme içinde transferi ve bu doğrultuda paylaşımı yeterli olmayacaktır. İşte bu noktada sadece çalışanların bireysel olarak sahip oldukları örtülü bilgilerinin paylaşımına ihtiyaç vardır.

Bilgi paylaşımı, bilginin bir kişiden, gruptan ve örgütten diğer kişi, grup ve örgüte transfer edilmesi veya yayılması faaliyetleridir. Bu tanım geniş bir şekilde hem örtülü hem de açık bilginin paylaşılmasını kapsamaktadır. Bu yüzden, bilgi paylaşımı kompleks bir yapıdadır. Yoğun bir rekabet ortamında değerli bir varlık olan bilginin ara sıra ve rasgele paylaşılmasının önüne geçilmesi gereklidir; bununla birlikte bilgiye sahip olanların bu bilgilerini kimle ve ne zaman paylaşacakları da çok önemlidir. Bilgi,

örgütte bilgiyi kullananlara aktif bir şekilde dağıtılmalıdır. Çünkü bilginin dönüş hızı işletmelerin rekabeti için artan oranda kritik hale gelmektedir.²²

Bu bakımdan işletmelerde bilgi transferi ele alınırken konunun sadece veritabanlarındaki bilgilerin paylaşılması olarak algılanmaması, örgütteki gerek örtülü gerekse açık bilginin çalışanlar arasında paylaşımı olarak görülmesi gereklidir.

Sonuç olarak bilgi transferi bir işletmede birden fazla yolla gerçekleştirilebilmektedir. Transfer bireyler arasında olabileceği gibi birimler arasında da olabilir veya bireyden örgüte yönelik ya da tam tersi örgütten bireye yönelik gerçekleşebilir. Bu bağlamda işletmelerdeki bilgi transferinin gerçekleştirilme yollarını şu şekilde sıralamak mümkündür:²³

- Bireyler arasındaki bilgi transferi
- Bireylerden örgüt dışına bilgi transferi
- Dış çevreden bireylere bilgi transferi
- Tek tek bireylerden örgütün iç yapısına bilgi transferi
- İç yapıdan bireylere bilgi transferi
- Dış çevreden iç yapıya bilgi transferi
- İç yapıdan dış çevreye bilgi transferi
- İç yapı içerisindeki bilgi transferi

²² İsa İpçioğlu ve B. Zafer Erdoğan, “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, (Eskişehir:2004), s.635.

²³ Famil Şamiloğlu, **a.g.e.**, s.19-21.

2.2.1. Bilgi Transferinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Kendiliğinden oluşan, belli bir biçime bağlı olmayan bilgi transferi bir işletmenin bilgiyi yönetebilme başarısı açısından yaşamsal önem taşır. Ancak burada bilgi yönetimi kavramı ile bilgi transferinin karıştırılmaması gereklidir. Her ne kadar bilgi yönetimi denildiğinde akla ilk olarak gelen kavramlardan biri olsa da, bilgi transferinin yalnızca bilgi yönetimi sürecini oluşturan temel faaliyetlerden sadece birisi olduğu ve temel noktasının bilginin örgüt içerisinde bilgi paylaşımını amaç edindiğini unutmamak gerekmektedir.

İşletmelerde başarılı bir bilgi transferi için olması gereken temel kriterlerden birisi kuşkusuz gerekli teknolojik alt yapının sağlanmasıdır. Bilgi transferi bilginin örgüt içinde paylaşımını öngörür ve bu nedenle çalışanların birbirleri ile iletişimlerinde etkinliğin sağlanması çok önemlidir. Bundan dolayı bilgi teknolojilerinin kullanımı bu noktada kilit bir rol oynar. Çünkü bu sayede gerek çalışanların kendi aralarında gerekse örgüt veritabanlarında bilgi paylaşımı zaman ve mekandan bağımsız olarak gerçekleştirilebileceğinden örgüt içinde kolay ve hızlı bir bilgi alışverişinin varlığı mümkün olacaktır.

Ancak bilgi transferinde üzerinde durulması gereken konu sadece teknolojik altyapı değildir. Bununla beraber örgütsel yapıya önemli ölçüde yön veren kültüründe üzerinde durulması gereklidir. İşte bu noktada işletmenin sahip olduğu örgüt kültüründeki karşılıklı güven ve işbirliği duygularının baskın bir özellik olarak kendini göstermesi çok önemlidir. Çünkü güven ve işbirliği bir örgütteki bilgi paylaşımı için çalışanlar arasında adeta bir köprü görevini görmektedir. Aksi halde işbirliğinin gelişmediği, çalışanların birbirlerine özellikle çalıştıkları işletmeye güven duymadıkları bir ortamda bilgi paylaşımından bu doğrultuda da etkin bir bilgi transferinden söz etmek mümkün olmayacaktır.²⁴

²⁴ Leif Edvinsson, **Şirket Boylamı**. Çeviren: Ahmet Kardam (İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, 2002), s.123-124.

Genel olarak bakıldığında bir işletmede bilgi transferinin başarılı biçimde yürütülebilmesi amacıyla gerek teknolojik alt yapının hazırlanması gerekse kültürel ortamın destekleyici bir öge olarak ele alınması olmazsa olmaz kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu değerlendirmeler doğrultusunda etkin bir bilgi transferi için dikkat edilmesi gereken kriterleri şu şekilde özetlemek gerekir:²⁵

- Çalışanların birbirleri ile iletişimlerini kolaylaştırmak amacıyla gerekli çalışma ortamının yaratılması
- Bir problemin çözümünde hep birlikte gayret gösterilmesi için çalışanların desteklenmesi
- Çalışanların ihtiyaçlarının tartışıldığı düzenli eleman değerlendirmelerinin olması
- İşletmede aktif olarak danışma veya koçluğun desteklenmesi
- İşletmede sık sık kalite çemberleri, sohbet odaları gibi bilgi paylaşımını sağlayan tekniklerin kullanımının yaygınlaştırılması

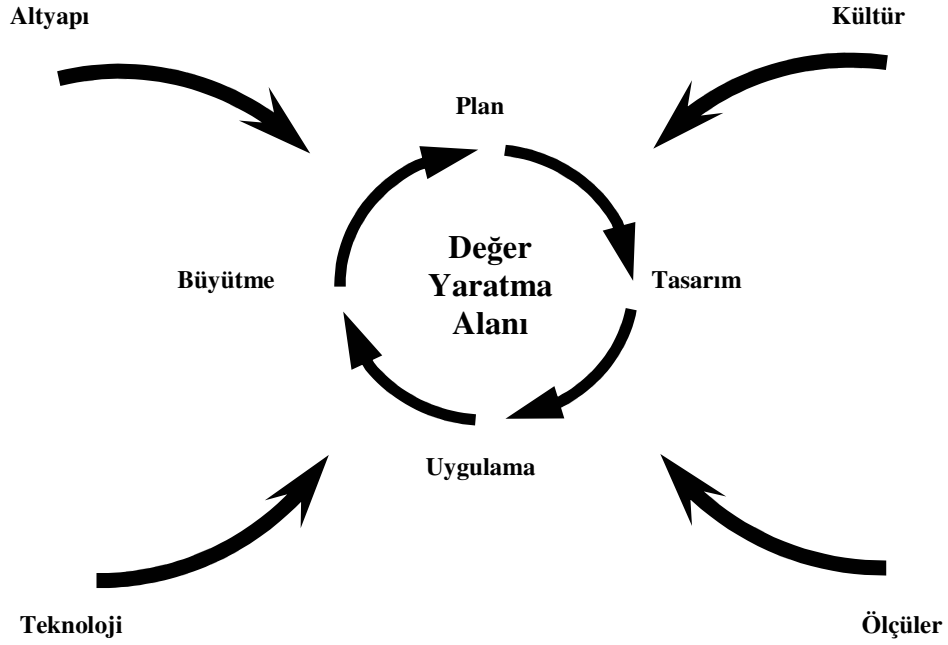
2.2.2. Bilgi Transferinde Eylem Modeli

Kuşkusuz bilgi yönetimi ile ilgili yapılan uygulamalarda yürütülen bu sürecin önemli bir parçasını bilgi transferi faaliyetleri oluşturmaktadır. Bilginin gerek birimler gerekse çalışanlar arasında alışverişini konu alan örgütlerde bilgi transferi kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda geliştirilen eylem modeli hem konunun daha iyi anlaşılması hem de sürecin nasıl başarılı olabileceği hakkında ipuçları vermektedir. Bilgi transferinin örgütlerde ne şekilde işlediğini gösteren bu model, konuyu bir süreç olarak ele almakta ve bu süreci üç ana parçaya ayırmaktadır. Bunlar şu şekildedir:²⁶

²⁵ İsa İpçioğlu ve B. Zafer Erdoğan, **a.g.e**, s.639.

²⁶ Carla O'Dell, C.Jackson Grayson ve Nilly Essaides, **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**. Çeviren: Günhan Günay (İstanbul: Dışbank Kitapları 3, 2003), s.41-46.

- Üç değer yaratma alanı
- Dört destekleyici koşul
- Dört aşamalı değişim süreci



Şekil 5. Eylem Modeli

Kaynak: Carla O'Dell, C.Jackson Grayson ve Nilly Essaides, **a.g.e.**, s.42.

2.2.2.1.Üç Değer Yaratma Alanı

Bir işletmenin, bilginin ve en iyi uygulamaların transferi girişiminde atması gereken ilk adım kendi değer yaratma alanlarını belirlemesidir. İşletmelerin değer yaratmalarını müşteriye yakınlık, üründen pazara yakınlık ve operasyonel mükemmellik olmak üzere üç temel kategoride incelemek mümkündür.

Bu alanlardan ilki müşteriye yakınlıktır. Bu şekilde müşteri gereksinimleri ve davranışlarına ilişkin bilginin paylaşılarak satış ve pazarlama gücünün artırılması, daha çok sayıda müşterinin elde tutulması, daha yüksek kar marjları ile daha değerli ürün ve hizmetlerin oluşturulması hedef alınmaktadır.

İkinci değer yaratma alanı ise üründen pazara mükemmelliktir. Burada ürün veya hizmetin, pazara çıkış süresinin kısaltılması için en iyi uygulamaların ürün geliştirmede kullanılması önem kazanmaktadır. Bu değer yaratma alanında doğru ürünü ortaya koymak ve ürünleri doğru yöntemlerle çıkarmak olmak üzere izlenecek iki strateji etrafında odaklanarak ürün veya hizmetin yaratılmasından pazara çıkarılmasına kadar olan süreçte en yüksek etkinliğin elde edilmesi amaçlanmaktadır.

İşletmelerin tercih ettiği değer yaratma alanlarından son kategori ise operasyonel mükemmelliktir. Bu şekilde en iyi uygulamaların dış çevreden örgüte aktarımı veya birimler arasında transferi sağlanarak en yüksek performansın elde edilmesi hedeflenmektedir.

2.2.2.2.Dört Destekleyici Koşul

Bilgi transferi faaliyetinde bulunan işletmelerin eylem modeli kapsamında bir değer yaratma alanı belirlemelerinin haricinde, yürütülen çalışmalarını olumlu yönde etkileyebilecek destekleyici koşullara da dikkat etmeleri gerekmektedir. Kültür, teknoloji, altyapı ve ölçümden oluşan bu destekleyici koşulların bilgi transferi için önemli olduğu gibi aslında bilgi yönetimi çalışmalarında da tüm süreç içerisinde üzerinde önemle durulması gereken hususları kapsadığını gözden kaçırmamak gereklidir.

Kültür, bir işletmedeki üst düzey yöneticilerden tutunda güvenlik görevlilerine kadar tüm çalışanların davranışlarını etkileyen ortak bir geçmişin, beklentilerin, yazılı olmayan kuralların ve toplumsal normların bileşimidir. Hiçbir zaman tam olarak sözcüklere dökülmemekle birlikte hareketlerin ve sözlerin nasıl algılanacağını

belirlemek üzere kendini hissettiren temel inançlardır. Kültür, gerek bilgi transferi gerekse bir bütün olarak bilgi yönetimi uygulamalarında diğer destekleyici koşulları da içinde barındıran en etkili unsur olarak kendini göstermektedir. Bu bakımdan Tablo 3’de görüldüğü gibi bilgi yönetimi açısından uygun bir kültüre sahip olan işletmeler bilgi transferini destekleyici bir kurum kültürünün avantajlarını elde etmiş olurlar.

Tablo 3. Bilgi Transferinde Uygun Kültür Özellikleri

Bilgi Transferinden Yana Bir Kültür	Bilgi Transferine Uygun Olmayan Bir Kültür
Öğreterek ve paylaşarak öğrenme	Bilgi paylaşımını geliştirme konusunda herhangi bir teşvik ya da yatırım sözkonusu olmadığı gibi teşvik ve destek sistemleri paylaşmaya karşıdır.
Öykülerin anlatılması aracılığıyla ortak öğrenme	Çalışanlar sürekli olarak zamana karşı yarışıklarını hissederler, gerçekleştirilen projelerden öğrenilenlerin dile getirilmesine zaman harcanmaz, bu konuya ilgi gösterilmez.
Bilgi sürekli olarak paylaşılır, sürekli yeni bilgi üretilir. Bilgi deneme yapıldığında insanlar bunu paylaşır ve öğrenirler	Projelere ya da faaliyetlere ilişkin varsayımlar sorgulanmaz.
Örgüt düzeyinde sürekli olarak ortak ilgi ve uzmanlık alanları önemlidir.	Sadece işe alma ve terfilerde teknik uzmanlık düzeyi önemlidir.
Ortak konular ve sorunlar, güçlü bir meslek etiği	Yöneticiler ve diğer çalışanlar başarısız projeler hakkında konuşmayı istemezler.
Kişisel ilişkiler yoğundur, tüm bölümlerin ve çalışanların paylaştıkları değerler ortaktır.	Bölümlerin ya da departmanların farklı misyon ve vizyonları farklı kültürler oluşturarak bilginin ve öğrenilenlerin transferine engelleyici etkide bulunur.

Kaynak: Carla O’Dell, C.Jackson Grayson ve Nilly Essaides, **a.g.e.**, s.94.

Bilgi transferinde destekleyici bir diğer koşul bilgi teknolojileridir. Bilgi teknolojilerinin büyük bir hızla gelişmesi ve bunların işletmelerde çok hızlı bir biçimde benimsenmesi bilgi paylaşımı açısından bu teknolojileri önemli bir katalizör haline getirmiştir. Bilginin talep edildiği anda kolay ve zaman kaybı olmaksızın erişilebilmesine olanak tanıyan bilgi teknolojilerinin bilginin transfer edilmesi konusunda rolü tartışılmazdır. Ancak burada unutulmaması gereken nokta bilgi teknolojilerinin bilgi transferi açısından sınırlılıklarının mevcut olduğudur, çünkü bu teknolojiler sadece bir araçtır, çalışanlar arasında sadece bilgi alışverişine olanak verir ama tek başına bu alışverişi mümkün kılacak bir güce sahip değildir.

Bilgi transferinde üçüncü destekleyici koşul altyapıdır. Aslında hem kültürle hem de teknoloji ile yakından ilişkili olan altyapı üst yönetimin benimsediği politikalar, iş yapma biçimleri, mevcut hiyerarşik yapı, çalışanların görev tanımları gibi örgütsel yapıyı meydana getiren unsurların bir araya gelmesinden oluşur. Bu gibi unsurların meydana getirdiği örgütsel altyapı bilgi transferi için uygun örgütsel ortamın mümkün kılınmasında önemli bir yer tutar.

Son destekleyici koşul ise ölçümdür. Bu koşul ile yürütülen projelerin ve bilgi transferi araçlarının kullanılması ile iyileştirilmekte olan iş süreçlerinin değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Kısaca ölçüm ile bilgi transferinin getirisi hesaplanarak elde edilen faydanın ortaya konması amaçlanmaktadır, bu şekilde yürütülen çalışmalardan bir geribildirim alınarak yapılan değerlendirmelerle bilgi transferinden elde edilen fayda doğrultusunda yürütülen uygulamaların desteklenmesi sağlanmış olacaktır.

2.2.2.3.Dört Aşamalı Değişim Süreci

İşletmelerde yürütülecek bilgi transferi faaliyetlerinde eylem modeli kapsamında ele alınması gereken son nokta bu işleyişin bir değişim süreci olarak algılanması ve bu doğrultuda uygulamalara yön verilmesi gerektiğidir. Bu değişim süreci planlama, tasarım, uygulama ve büyütme olmak üzere dört aşamadan meydana gelmekte ve bilgi transferi ile ilgili tüm sürece yön vermektedir.

İlk aşama olan planlama ile işletmelerin öz değerlendirme yapmalarını ve bu doğrultuda hangi yolları tercih etmeleri gerektiğini görmek mümkündür. Planlama aşaması ile işletmelerin kendi değer yaratma alanlarını tanımlamaları ve böylece yürütülecek çalışmalara yön vermeleri sağlanmış olacaktır. İkinci aşama olan tasarım faaliyetlerinde ise çalışanların ve teknolojilerin rolleri ile işlevlerinin belirlenmesi ön plana çıkmakta ve böylece bilgi transferi süreci için bir koordinasyon sağlanmaktadır. Bununla birlikte kapsamlı bir tasarım aşamasının örgüt yapısında ve performans ölçümlerinde ne gibi değişiklikler yapılacağına ilişkin kararların alınmasını da yardımcı olduğunu belirtmek gereklidir. Bu süreç içerisinde yer alan bir diğer aşama uygulamadır. Uygulama normalde bir pilot program ile yeni fikirlerin sınanması ve neyin işe yarayıp neyin yaramadığı konusunda bilgi edinilmesi aşaması olarak bu süreçte kendini göstermektedir. Bunun kadar önemli bir diğer nokta da uygulama aşamasının daha sonra kuruluş genelinde bir heves yaratmakta kullanılacak başarılı öykülerin ortaya konmasında üstleneceği rol olmaktadır. Bu süreçte işletmenin yürütmesi gereken en son aşama ise büyümedir. Bu aşama pilot programının işletme genelinde bir sürece dönüşmesi için büyüterek etkili bir transfer sürecinden tam olarak yararlanabilmeyi mümkün kılmaktadır.

3. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA İLİŞKİN GELİŞTİRİLEN BAŞLICA MODELLER

90'lı yıllarla beraber işletme yöneticiliğinde bilgi ve bilgi yönetimi kavramlarının önem kazanması, bu kavramlar vasıtasıyla örgütsel verimliliğin artırılması, gerek işletme yöneticilerini gerekse bu konu ile ilgilenen akademisyenleri yeni araştırmalara yöneltmiştir. Örgütlerin önündeki bu yeni zenginlik kaynağının en yüksek faydayı getirecek biçimde yönetilebilmesinin kritik bir öneme sahip olduğunun anlaşılması ile birlikte bu konuda yeni gelişmelerin, işletmecilik alanında her geçen gün kendini gösterdiğini söylemek mümkün olmaktadır.

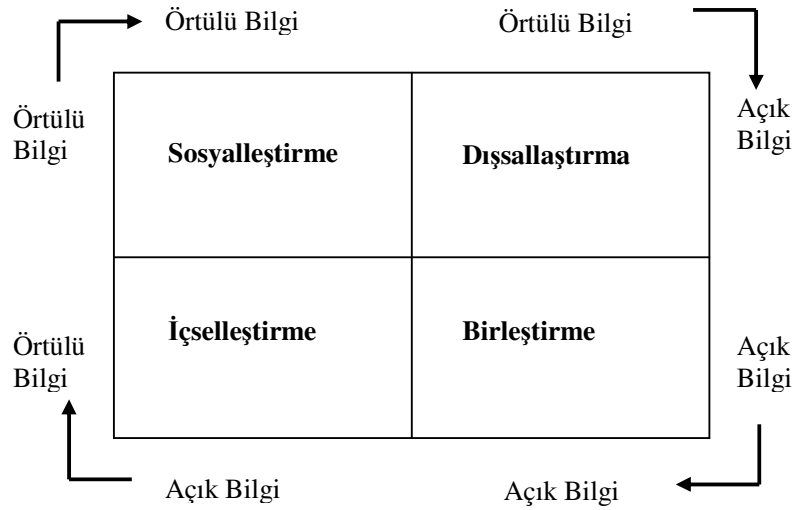
Örgütlerde bilginin bir üretim faktörü olarak etkin kullanımını hedef alan pek çok yaklaşım ve bunlara ilişkin bir çok model bulunmaktadır. Bunların bazıları yönetsel boyutta olduğu gibi bazıları teknik boyutta bazıları ise sadece finansal boyutta olabilmektedir. Bu bakımdan ele alındığında bilgi ile gelişen yaklaşımların çoğunlukla bilişim, entelektüel sermaye ve bilgi yönetimi gibi gerek yönetsel gerekse teknolojik bakış açıları ile şekillendirilmiş yeni işletmecilik alanları ile adlandırıldığını görmek mümkün olmaktadır. Bu çalışmanın daha çok işletmelerin yönetsel boyutunu ele alması ve konunun içeriğinin örgütlerde bilginin nasıl kurumsallaştırılacağı ve ne şekilde verimli kullanılabileceği üzerinde durması nedeniyle bu bölümde bilişim veya entelektüel sermaye gibi yaklaşımlardan ziyade kapsamının bilişimden tutun da insan kaynaklarına kadar geniş bir yelpazeyi içeren bilgi yönetimi ile ilgili geliştirilen modellerin ele alınması şeklinde inceleneceğinin böylece bilgi yönetiminin işletmelerde nasıl yürütülebileceğinin adeta bir simülasyonunun yapılması ile konunun daha iyi kavranabilmesi açısından faydalı olacağı kuşkusuzdur.

3.1. Bilgi Yaratımı Modeli

İşletmelerde bilgi yönetiminin bir süreç olarak ele alınması ve bu bağlamda bilginin örgütsel boyutta nasıl yaratılacağına ele alındığı bir model olan bilgi yaratımı modeli belki de bu konuda en bilinen ve uygulamaya en yakın olan bir bilgi yönetimi modeli

olarak karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak 90'lı yılların başında Ikujiro Nonaka tarafından ele alınan bu model daha sonraki yıllarda yine Nonaka öncülüğünde Hirotaka Takeuchi, Noboru Konno, David Treece gibi araştırmacılar tarafından konunun farklı boyutları incelenerek geliştirilmiştir.

Bilgi yaratımı modeli öncelikli olarak işletmelerde bilginin iki türü olan açık bilgi ve örtülü bilginin kullanımı ile bilgi yaratımının oluşabileceğini ortaya koymakta ve bu doğrultuda her iki bilgi türünün arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Açık ve örtülü bilginin döngüsel bir süreç ile karşılıklı etkileşimini başlangıç noktası alan bu model, her iki bilgi türü arasındaki ilişkiyi Şekil 6'da görüldüğü gibi dört ana parçadan oluşan sosyalleştirme, dışsallaştırma, içselleştirme ve birleştirme olarak adlandırılan aşamalardan meydana geldiğini ileri sürmektedir.²⁷

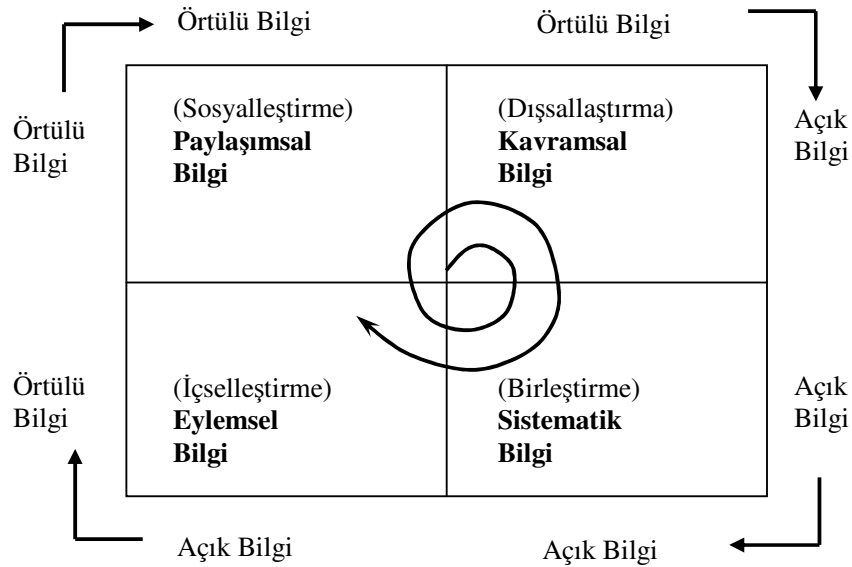


Şekil 6. Bilgi Dönüşümünün Aşamaları

Kaynak: Nonaka and Takeuchi, **a.g.e.**, s.62.

²⁷ Ikujiro Nonaka, "Knowledge Creating Company", **Harvard Business Review**. (November-December 1991), s.98-99; Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, **The Knowledge-Creating Company** (New York: Oxford University Press, 1995), s.62.

- Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye (Sosyalleştirme): Sosyalleşme olarak adlandırılan bu seviye, paylaşılan deneyimler, teknik nitelikli yetenekler ve meydana getirilen ortak düşünce modelleri ile çalışanların sahip oldukları örtülü bilgilerden yeni örtülü bilgiler yaratılan bir bilgi dönüşümü aşamasıdır. Temelinde çalışanların sahip oldukları örtülü bilgilerini birbirleri ile paylaşımlarını öngören sosyalleştirme bilginin kurumsallaşmasında doğrudan rol oynamaz.
- Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye (Dışsallaştırma): Örgütlerde bilgi yaratımında öncelikli rol oynayan dışsallaştırma örtülü bilginin açık bilgiye dönüştürülmesi aşamasıdır. Modeller, metaforlar ve çeşitli kavramlardan yararlanan bu aşamada çalışanların beyinlerindeki bilginin dokümente edilmesi sağlanır. Bilgi yaratımı sürecinin kilit noktasını oluşturan bu aşama ile yeni açık bilgiler üretilerek bilginin kurumsallaştırılması sağlanmış olur.
- Açık Bilgiden Açığa Bilgiye (Birleştirme): Bu üçüncü aşama ile dışsallaştırma sonucu elde edilen kavramların sistematize edilmesi sağlanarak örgüt içerisinde bir bilgi sisteminin kurulması gerçekleştirilmektedir. Genel bir deyişle açık bilgilerin çalışanlar arasında kullanılarak yeniden açık bilgiler yaratılmasını ifade eden birleştirme aşaması, aslında dışsallaştırma aşamasının tam tersi olarak yürütülen bir bilgi dönüşümü süreci olarak kendini göstermektedir.
- Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye (İçselleştirme): Bilgi dönüşümü sürecinin son aşaması olan içselleştirme, işletme içerisinde öğrenilen veya paylaşılan açık bilgilerin bir süre sonra çalışanların beyinlerinde içselleştirilerek örtülü bilgi haline getirmeleri olarak açıklanabilir. Özellikle bilgi yoğun işletmelerde yeni bilgi yaratımı için bir potansiyel kaynak olarak görülen çalışanların zaman içerisinde edindikleri know-how kavramının yani teknik beceri ve bilgi birikimlerinin bu içselleştirme süreci ile meydana geldiğini söylemek mümkündür.

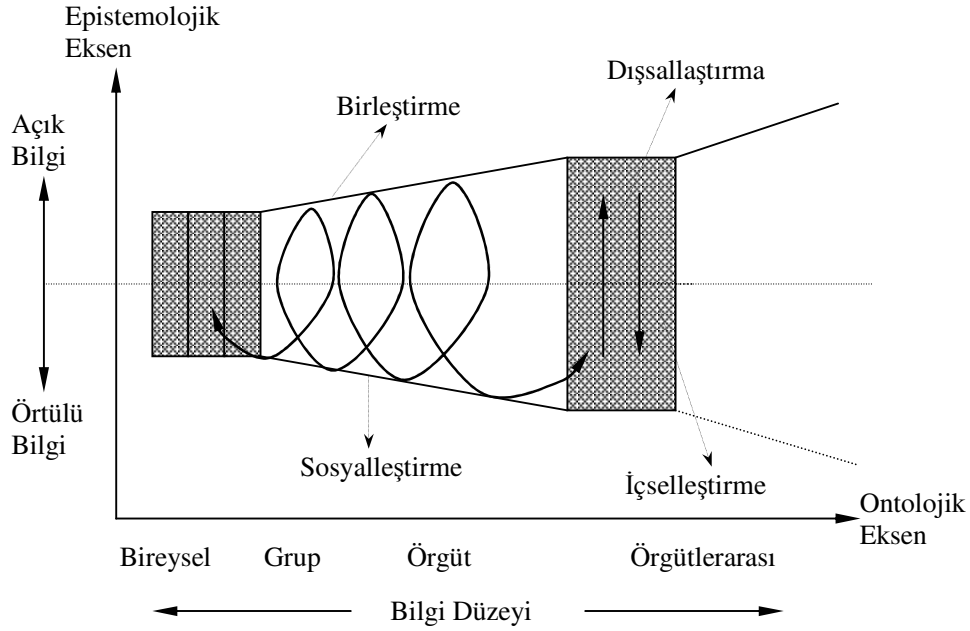


Şekil 7. Bilgi Dönüşümünde Gerçekleşen Bilgi Türleri

Kaynak: Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, "The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation", **California Management Review**. Vol: 40, No:3, (Spring 1997), s.46.

Gerçekleşen bu dört aşamanın her birinde farklı bilgi türleri ortaya çıkmaktadır. Buna göre Şekil 7'de görüldüğü gibi sosyalleştirme aşaması ile çalışanların sahip oldukları deneyim ve düşüncelerini paylaşmaları doğrultusunda paylaşım bilgisi, dışsallaştırma aşamasında örtülü bilgiden açık bilgiler elde edilmesi ile kavramsal bilgi, birleştirme aşaması ile dışsallaştırma aşamasında ortaya konulan kavramların koordine edilmesi ile sistematize bilgi, son olarak da birleştirme aşaması ile açık bilgilerin tekrar örtülü bilgi haline gelmesi neticesinde eylemsel bilgi oluşmaktadır. Meydana gelen bu bilgi türleri ve oluşan her aşama bir döngüsel süreçtir, bu nedenle de bu aşamaları keskin sınırlarla birbirinden ayırmak mümkün olmamaktadır. Şu ana kadar bilgi yaratımı kapsamında konunun daha çok bilgi kavramı ile ilgili olan kısmı yani epistemolojik (bilgi bilimsel) boyutu üstünde durulmuştur, oysaki bilgi yaratımında önemli bir diğer unsur bireyler ve örgütlerdir. Çünkü bilgi yaratımı bireylerden başlayarak örgütün tüm bölümlerine

yayılan bir sarmal biçiminde döngüsel sürecini gerçekleştirmektedir. Bilgi sarmalı olarak adlandırılan bu döngüyü Şekil 8’de görmek mümkündür.²⁸



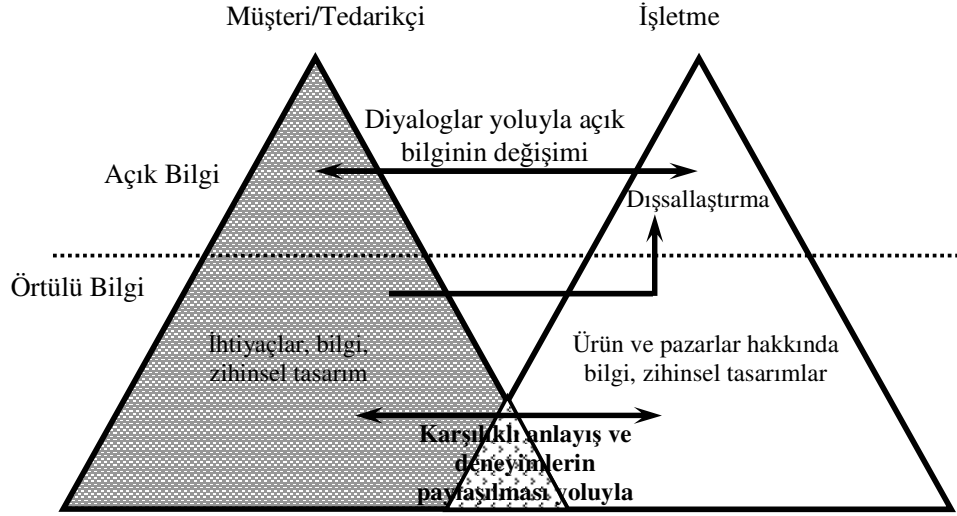
Şekil 8. Örgütlerde Bilgi Sarmalı

Kaynak: Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.73.

Bununla birlikte bilgi yaratımı sürecinin sürekli örgütün iç yapısında gerçekleşen bir faaliyet olarak görülmemesi gerektiğini de belirtmek gereklidir. Bilgi yaratımı örgütün içinde olduğu kadar dışında da kendini gösterir. Buna göre bilgi, örgütün sınırlarının ötesinde ve farklı örgütlerde etkileşim sonucu yeni bilginin yaratılmasından elde edilen bilgiye aktarılır, böylece bu dinamik etkileşim yolu ile örgüt tarafından yaratılan bilgi, tüketiciler, bağlı işletmeler, üniversiteler ve dağıtımçılar gibi dış bileşenlerde tutulan bilginin yer değiştirmesini tetikleyebilecektir. Bu hareketler daha sonra örgütün bilgi yaratma sürecine yansıtılarak yeni kurumsal bilgi yaratımı sürecini başlatacaktır. Burada vurgulanması gereken nokta, bilgi yaratımının bir diğer yönünün bu kavramın

²⁸ Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.71-73.

sınırlarının ötesine erişen kendini geliştirme süreci olduğudur. Şekil 9'da bu durum kısaca özetlenmektedir.²⁹



Şekil 9. Dış Bileşenler İle Bilginin Yaratılması

Kaynak: Özevren ve Gürsu, **a.g.e.**, s.648.

Bilgi yaratımında bir diğer önemli husus sürecin gerçekleştiği ortamdır. Bilgi yaratımı modelinde bilgi yaratımını etkileyen ortamla ilgili olarak geliştirilen “ba” kavramı bu bakımdan incelenmesi gereken önemli bir noktadır. Japonca’da yer anlamına gelen ba, ilk olarak Kitaro Nishida tarafından ortaya atılmış, 90’lı yılların sonunda İkujiro Nonaka ve Noburu Konna tarafından bilgi yönetimi yaklaşımı açısından geliştirilmiştir. Bilgi yaratımı için örgütlerde gerekli olan koşullar veya destekleyici ortam olarak tanımlanabilen bu kavram bilgi yönetimi için uygun olan şartların sağlandığı bir mekan olarak, bu süreç içerisinde önemli bir role sahip olmaktadır. Ba kavramının mutlaka fiziksel bir ortam olarak algılanmaması gereklidir. Buna göre bu kavram bir ofis ortamı

²⁹ Mine Özevren ve Mehmet Gürsu, “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, **3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı** (Eskişehir:2004), s.648.

olabileceği gibi, sanal bir alan veya kişilerin aralarındaki etkileşimi yansıtan zihinsel alanlarda ba kapsamında yer alabilecektir. Örgütlerde bilgi dönüşümü sürecinde ba'nın etkisi azımsanmayacak kadar çoktur, her bilgi dönüşümü aşamasına göre ba kavramı da farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda bilgi dönüşümü süreci içerisinde birbirinden farklılık gösteren bu kavramı dört çeşide ayırmak mümkündür.³⁰

- Yaratıcı Ba: Sosyalleştirme aşamasında kendini gösteren yaratıcı ba, daha çok yüz yüze iletişimin hakim olduğu, deneyimlerin ve düşüncelerin yani örtülü bilginin paylaşıldığı zihinsel bir alan olarak kendini göstermektedir.
- Etkileşimci Ba: Dışsallaştırma aşamasına denk düşen etkileşimci ba ise örtülü bilginin paylaşımı sonucunda oluşan kavramların somutlaştırılmasını sağlayan diyalog ortamlarını kapsamaktadır.
- Sanal Ba: Kavramların tümüyle somut hale geldiği, açık bilginin paylaşıldığı birleştirme aşamasına destekleyici bir ortam hazırlayan sanal ba, açık bilginin dokümanite edilmesi, veri bankalarında saklanması, bilgisayar ağları ile paylaşımına açık olması gibi doğrudan bilginin transferini sağlayan ortamların hepsini içermektedir.
- Uygulayıcı Ba: Bilgi dönüşümünün içselleştirme aşamasında açık bilginin örtülü hale gelmesi sürecinde çalışanların öğrendikleri açık bilgileri uygulama alanları olarak içsel hale getirmelerinde rol oynayan uygulayıcı ba, çalışanların açık bilgilerini pratiğe dökmelerini sağlayan ortamları örgüte sunar

Bilgi dönüşümünde ba kavramının önemli bir rol oynamasının yanı sıra bu süreci etkileyen yine ba kavramı ile bağlantılı bilgi yaratımını olumlu yönde etkileyen bazı şartlarında incelenmesi gereklidir. Amaç, özerklik, değişim-yaratıcı kaos, fazlalık ve çeşitlilik gereksinimi olarak beş grupta sıralanabilecek bu şartların süreç içerisinde

³⁰ Ikujiro Nonaka and Noboru Konno, "The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation", **California Management Review**. Vol: 40, No:3, (Spring 1997), s.46-47.

faaliyetlerin başarılı olabilmesi açısından anahtar bir unsur oldukları gözden kaçırılmamalıdır.³¹

Örgütlerin ulaşmak istedikleri noktayı tanımlayan örgütsel amaç, bilgi yaratımının yönlendirilmesi bakımından ele alınması gerek ilk koşuldur. Örgütlerde yürütülen tüm işler bir amaca ulaşmak doğrultusunda gerçekleştirildiğinden bilgi yaratımında yürütülen faaliyetlerde ortaya konulacak amaç ile ilişkili olarak şekillenecek, bununla birlikte benimsenecek stratejiler de yine ulaşmak istenen amaç doğrultusunda belirlenebilecektir. Buna göre belirlenecek amaç nasıl bir bilginin, ne şekilde yaratılması gerektiğini ortaya koyacağı gibi tüm bu sürecin örgüt çalışanlarına benimsetilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bilgi yaratımında süreci etkileyen ikinci koşul çalışanların özerkliğidir. Bilgi yönetiminin özelliği gereği esnek ve serbest bir yapıyı gerektirmesinden dolayı, bilgi yaratımı da doğal olarak çalışanlarda bu şartları mecbur kılar. Çalışanların bu şekilde serbestliğe sahip olmaları kuşkusuz onların özerk olmalarına bağlıdır. Çalışanlara özerk davranabilme olanağı verildiği sürece yaratıcılığın en üst seviyelerde olacağı ve bunun da bilgi yaratımını körükleyeceği unutulmamalıdır.

Üçüncü koşul olan değişim ve yaratıcı kaosda ise iki unsur hem ayrı ayrı hem de birbirini tamamlayıcı olarak ele alınmaktadır. Birinci olarak çalışanların değişim unsuru ile uyumlarının sağlanması amaçlanmakta, bu şekilde herhangi bir değişim karşısında örgüt üyelerinin mevcut şartları, düşünüş ve iş yapma biçimlerini sorgulamaları bir alışkanlık haline getirilmekte böylece çalışanların değişen şartlara karşı esnek davranış biçimleri geliştirebilmelerinin güçlendirilmesi sağlanmaktadır. Bu koşuldaki ikinci unsur olan yaratıcı kaos ise yine değişim unsurunu destekleyici bir nokta olarak üst yönetimce oluşturulacak suni krizler ile çalışanlara adeta karşılaşılabilecek muhtemel zorluklara karşı bir simülasyon çalışması yapmaları, bu şekilde hem her koşula karşı adeta idmanlı olmaları hem de yaratılacak kaos ortamında yaratıcılıklarının geliştirilmesine olanak tanınarak, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerekli niteliklere sahip olma imkanını elde etmelerini sağlamış olacaktır.

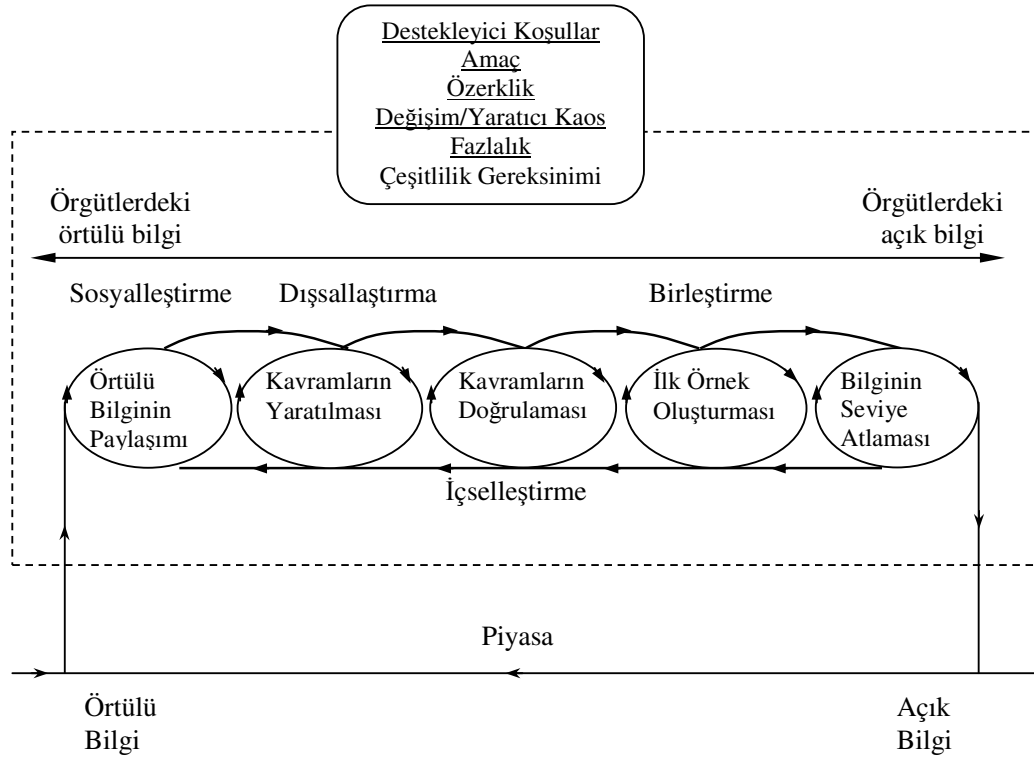
³¹ Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.73-83.

Dördüncü koşul olan fazlalık, çalışanlara yürütülecek faaliyetlerle ilgili olarak ihtiyaçlarının ötesinde fazla bilgi verilmesini içermektedir. Bu şekilde çalışanların önlerini görmeleri ve fazlasıyla ellerinde bulunan bu bilgileri aralarında paylaşmaları sağlanmış olacaktır.

Çeşitlilik gereksinimi olarak adlandırılan son koşulda ise ihtiyaç duyulan her bilginin tek boyutta olmayıp farklı çözümler sağlayabilecek nitelikte çalışanlara verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu şekilde birbirinden değişik çeşitlilik arz eden bilgilerin çalışanlar tarafından farklı koşullara göre ve çözüm ihtiyaçlarına göre uyarlamaları ihtiyacında bu bilgileri birleştirmeleri, gerektiğinde ise ayrıştırmaları sağlanarak; örgütün her koşula adaptasyonunun artırılması olanağı mümkün kılınacaktır. Tüm bunlarla birlikte bilgide çeşitliliği artırmak her çalışanın en az süreyle en doğru bilgiye erişimini de gerçekleştireceğinden yürütülen süreçte etkinlik sağlanmış olacaktır.

Bilgi yaratımı modelinde bilgi dönüşümü ve bilgi sarmalı sürecin önemli iki ayağını oluşturmaktadır. Örtülü bilgi ve açık bilgi arasındaki dönüşüm üzerine kurulu olan bu süreci daha sistematize ederek bilgi yaratımı faaliyetlerini bütünsel olarak ele almak doğrultusunda modelin bir haritasını oluşturmak gerekirse, bu süreci Şekil 10'da özetlendiği gibi örtülü bilginin paylaşımı, kavramların yaratılması, kavramların doğrulanması, ilk örnek oluşturma ve bilginin seviye atlaması olarak beş ana evrede incelemek gereklidir.³²

³² Nonaka and Takeuchi, a.g.e., s.83-89.



Şekil 10. Örgütlerde Bilgi Yaratımında Beş Aşama

Kaynak: Nonaka and Takeuchi, **a.g.e.**, s.84.

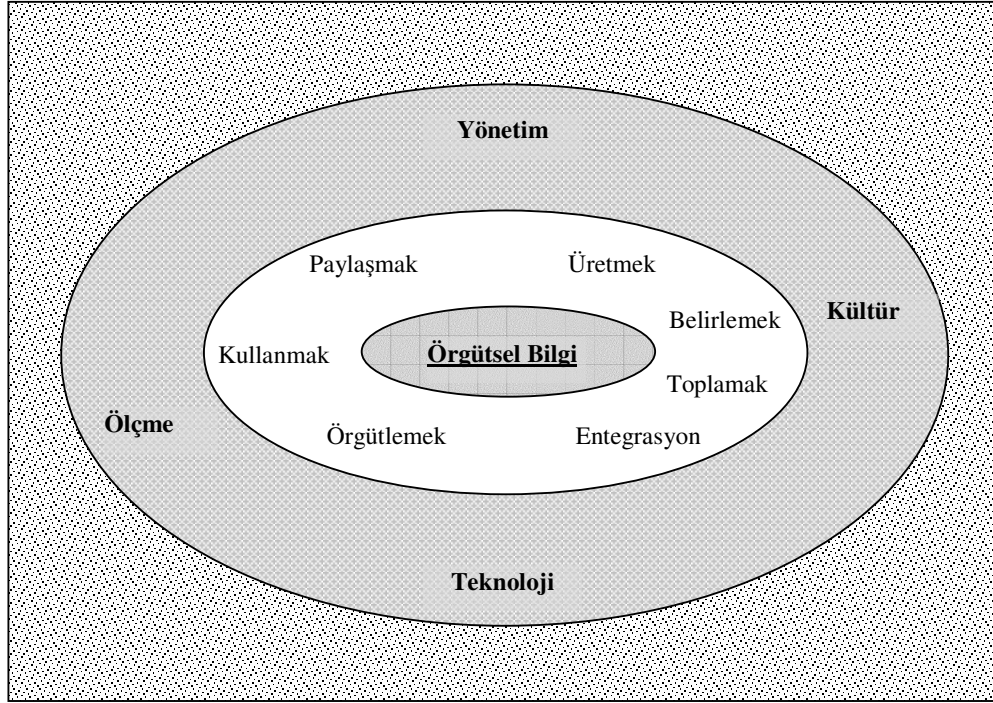
- **Örtülü Bilginin Paylaşımı:** Örgütlerde bilgi yaratımı sürecindeki ilk aşama olan örtülü bilginin paylaşımı, bilgi dönüşümü kapsamındaki sosyalleştirme aşaması ile paralel hareket eden çalışanların karşılıklı etkileşim içerisinde deneyimlerini, duygularını ve sahip oldukları zihinsel modelleri birbirleriyle paylaşarak yeni örtülü bilgiler yarattıkları bir evre olarak kendini göstermektedir.
- **Kavramların Yaratılması:** Örgüt içerisinde örtülü ve açık bilginin arasındaki ilişkinin en yoğun olarak gözlemlendiği bu aşamada, çalışanların paylaştıkları örtülü bilgilerin açık kavramlar haline geldiği görülmektedir. Bu bakımdan dışsallaştırma evresinin bir yansıması olan kavramların yaratılması aşamasını örtülü bilginin açık

bilgiye dönüştüğü bir nokta olarak bilgi yaratımı sürecinin kilit taşı olarak görmek mümkündür.

- **Kavramların Doğrulanması:** Bu çalışmanın en başından beri bilgide aranan en önemli kriterin işletme ihtiyaçlarına uygunluğu sağlaması olduğu belirtilmektedir. Bu hareketle bilgi yaratımı sürecinde de yaratılan kavramların işletme için doğru olup olmadığının tespit edilmesi gereklidir. Kuşkusuz yaratılan kavramın doğruluğunun tespitinde irdelenecek ana faktör yaratılan kavram doğrultusunda elde edilen bilginin işletmeye sağlayacağı yarar olmaktadır.
- **İlk Örnek Oluşturulması:** Doğruluğu ispatlanan kavramların uygulamaya dönük olarak şekillendirilmesi gereklidir. İlk örnek oluşturma olarak adlandırılan bu aşama ürün geliştirme açısından prototip oluşturma veya iş süreçlerinin yenilenmesi bakımından yeniden yapılanma olarak adlandırılabilir. Yaratılan kavramlardan ilk örnek oluşturulması, elde edilen bilginin uygulamaya döküldüğü, örgütteki mevcut bilgilerle harmanlandığı ve sonuçlarının değerlendirildiği bir evre olarak bilgi dönüşümü sürecindeki birleştirme aşamasına denk düşen bir aşama olarak karşımıza çıkmaktadır.
- **Bilginin Seviye Atlaması:** Bilgi yaratımındaki bu son aşama aslında bilgi yaratımının döngüsel bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Uygulamaya geçirilen bilginin daha sonra yine dönüşüme geçirilerek bilgi yaratımı sürecinin ilk adımı olan örtülü bilginin paylaşımı aşamasına geçilmesini ifade eden bu son evre bilgi yaratımının döngüsel bir sarmal olduğunu göstermektedir.

3.2. Anderson Modeli

Bilgi yönetiminin işletmelerde uygulanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer çalışma ise, bu alanda ciddi çalışmalarıyla tanınan Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezinin (APQC – American Productivity and Quality Center), yönetim danışmanlık şirketi Arthur Anderson ile geliştirdiği Anderson modelidir.



Şekil 11. Anderson Modeli

Kaynak: H.Gökçe Dervişoğlu, Stratejik Bilgi Yönetimi. (İstanbul: Dışbank Kitapları 8, 2004), s.63.

Bu modelde temel noktayı, bilgi yönetimini meydana getiren bilginin belirlenmesi, toplanması, entegrasyonu, örgütlenmesi, kullanımı, paylaşımı ve üretilmesi adımlarının işletmenin iç ve dış yapısıyla ilgili olarak yönetim, ölçme, kültür ve teknoloji unsurlarıyla bağlantı kurularak sürecin yürütülmesi oluşturmaktadır. Anderson modelinde bilgi yönetimi ile ilgili olarak yürütülmesi gereken özel bir yöntem üzerinde durulmamaktadır, bu nedenle bilgi yönetimini uygulamak için işletmenin seçtiği yöntem ne olursa olsun işletmenin iç kaynaklarının işletme amaçlarını gerçekleştirmek için en verimli kullanılması bu modelde üzerinde durulan esas noktadır. Bu amacın gerçekleştirilmesi için en önemli rol Şekil 11'de gösterilen dış halkadaki unsurlar

üzerinde toplanmaktadır. Buna göre dış halkada yer alan teknoloji gibi işletmenin dış çevresinden alınan veya bizzat işletmenin kendi içerisinde geliştirilen bir unsurun kullanımı bilgi yönetiminin özellikle açık bilginin paylaşılması, saklanması ile ilgili unsurlarının gerçekleşmesi için ne kadar önemli ise çeşitli belirleyici unsurlarla işletmenin finansal veya finansal olmayan başarılarını ölçmek, bunu kurum kültürü içinde yapılandırmak da önemli olmaktadır. Bununla birlikte dış halkada yer alan yönetim unsuru kapsamında işletmedeki benimsenen yönetim ve mevcut yöneticilerin tavrı, yürüttükleri stratejiler bir iç kaynak olarak bilgiyi kullanımı bilgi yönetimi aracılığıyla işletme başarısını etkileyen bir diğer ayağı oluşturmaktadır.³³

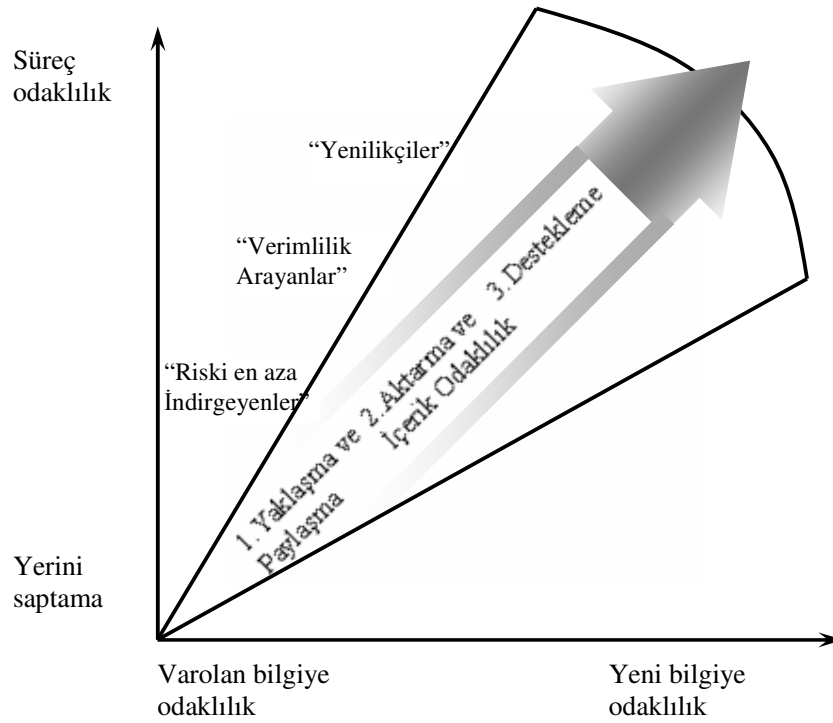
Sonuç olarak bu modelde bilgi yönetimi sürecini oluşturan adımlarla işletme içi ve dışı unsurlar olan yönetim, kültür, teknoloji ve ölçme faktörlerinin birbirleri ile ilişkileri doğrultusunda işletmenin bilgi yönetimi uygulamalarındaki başarısı üzerinde durulmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarında bu ilişkiler arasında dengeli ilişkiler kurulması ve bu doğrultuda yürütülecek yönetime yön verilmesi bu modelin esas amacını oluşturmaktadır.

3.3. Bilgi Üretimini Geliştirme Modeli

Bilgi yönetimi yaklaşımı ile geliştirilen bir diğer çalışma ise bilgi üretimini geliştirme modelidir. Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka tarafından geliştirilen bu model, örgütlerin bilgi üretiminde tercih edecekleri yollar üzerine odaklanan ve bu doğrultuda çalışanlar ve üst yönetimin bakış açısını ortaya koyan bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modele göre işletmelerin bilgi üretimi ile ilgili girişimlerini başlatmak için birbirinden farklı üç yol bulunmaktadır. Bunlar: riski en aza indirenler, verimlilik arayanlar ve yenilikçilerdir.³⁴

³³ H.Gökçe Dervişoğlu, Stratejik Bilgi Yönetimi. (İstanbul: Dışbank Kitapları 8, 2004), s.63.

³⁴ Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, **a.g.e.**, s.297-299



Şekil 12. Bilgi Üretimini Geliştirme Modeli

Kaynak: Georg Von Krogh, Kazuo Ichijo ve Ikujiro Nonaka, *a.g.e.*, s.297

Çoğu işletme işe riski en aza indirmeye çabası ile başlar. Buradaki zihniyet “elimizde ne var bakalım ve çok geç olmadan ondan yararlanalım”dır. Bu gibi işletmeler bilgi girişimlerini değerli şirket bilgisini yakalamaya ve yerini saptamaya çalışarak başlatırlar. Tipik olarak bilginin içeriğine ya da kuruluş içindeki anahtar kişilerin ya da grupların neler bildiklerine odaklanırlar. Pazarlama, finans, üretim vb. alanlardaki çeşitli operasyonel sorunların giderilmesinde yararlanılabilecek varolan bilgiyi öne çıkarma eğilimindedirler.

İkinci aşamada verimlilik arayanlar çoğunluktadır. Buradaki zihniyet ise “elimizdeki bilgiyi tüm çalışanların kolayca erişebileceği hale getirelim ve varolan bilgi için yeni kullanım alanları bulalım” şeklindedir. Bu işletmeler her ne kadar bilgi üretimini

yönetim gündemlerine koymasalar da kişilerin ve grupların elindeki varolan bilgiyi olduğu gibi kuruluş genelinde geliştirilmekte olan yeni bilgiyi de araştırma eğilimindedirler. Başlıca amaçları, bilgi üretiminde tekrarlardan kaçınarak bir takım maliyet avantajları elde etmek için deneyimleri ve en iyi uygulamaları kuruluş geneline aktarmaktır. Burada önemli bir nokta, çalışanların, hem başka bir grup ya da birimden kendilerine gelen bilgiyi kullanma hem de kendi bilgilerini aktarma yönünde yerel düzeyde motive edilmeleri gerektiğidir.

Üçüncü ve işletmelerin bilgi üretimini destekleme yolculuğunda yerini iyiden iyiye almasını sağlayan aşamada ise yenilikçiler vardır. Buradaki anlayışta “elimizdeki bilgi, bilgiye dayalı bir iş yaratmak için yeterli değil; başarılı yenilikler yapabilmek için yeni bilgi üretimini desteklememiz gerekiyor” şeklinde olmaktadır. Yenilikçiler hem yeni bilgiye hem de bilgi süreçlerine odaklanırlar. Bu işletmeler, bilgi eylemcileri olarak çalışanları sürekli olarak işe katar ve motive eder, yeni bilgi üretimini destekleyici ortamın oluşturulması için çaba gösterirler. Buradaki yöneticiler, bilgiye stratejik bir açıdan bakar, bilgi vizyonları oluşturur, bilginin önündeki engelleri yok eder, özen ve güven gibi yeni kurumsal değerler geliştirir, bilgi üretiminde katalizörlük ve koordinatörlük görevini üstlenir, çeşitli ortamları yönetir, güçlü bir iletişim kültürü geliştirir ve yerel bilgiyi küreselleştirirler.

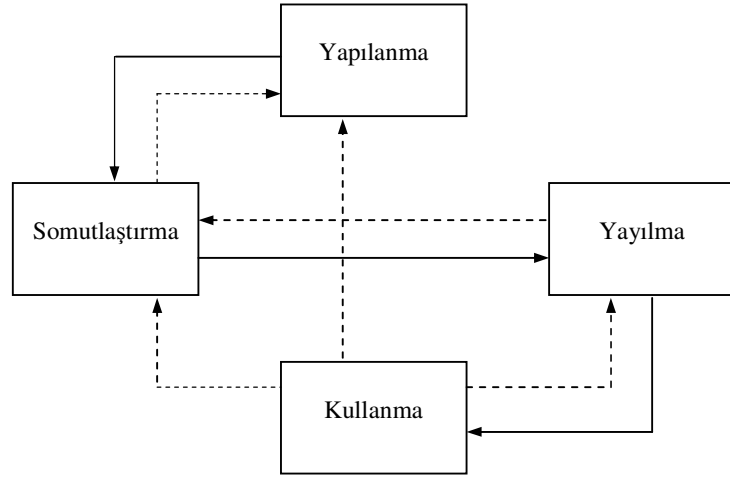
3.4. Demarest Bilgi Yönetimi Modeli

Bilgi yönetiminin teknik bir yapılanma sürecinin ötesinde olduğunu kabul eden, bu sürecin sosyal olarak biçimlendirileceğini ileri süren bir diğer yaklaşım da Marc Demarest tarafından geliştirilen dört ögeli bilgi yöntemi modelidir.³⁵

Bu modelde işletme içi veya dışı olsun tüm bilgi kullanıcılarının arasındaki ilişkiler doğrultusunda bilgi yönetiminin gerçekleştirileceği ortaya konulmaktadır. Süreç bilginin yapılandırılması, bilginin yayılması, bilginin kullanılması ve bilginin

³⁵ Marc Demarest, “Understanding Knowledge Management”, **Long Range Planning**. Vol:30, No:3, (June 1997), s.376.

somutlaştırılması olmak üzere dört ana aşamadan oluşmaktadır, bu aşamalar Şekil 13’de görüldüğü gibi belirli bir sıra izlemekle beraber her aşama birbiriyle ilişki içerisinde bulunarak süreci gerçekleştirmektedir.



Şekil 13. Demarest Bilgi Yönetimi Süreci

Kaynak: Marc Demarest, “Understanding Knowledge Management”, **Long Range Planning**, Vol:30, No:3, (June 1997), s.376.

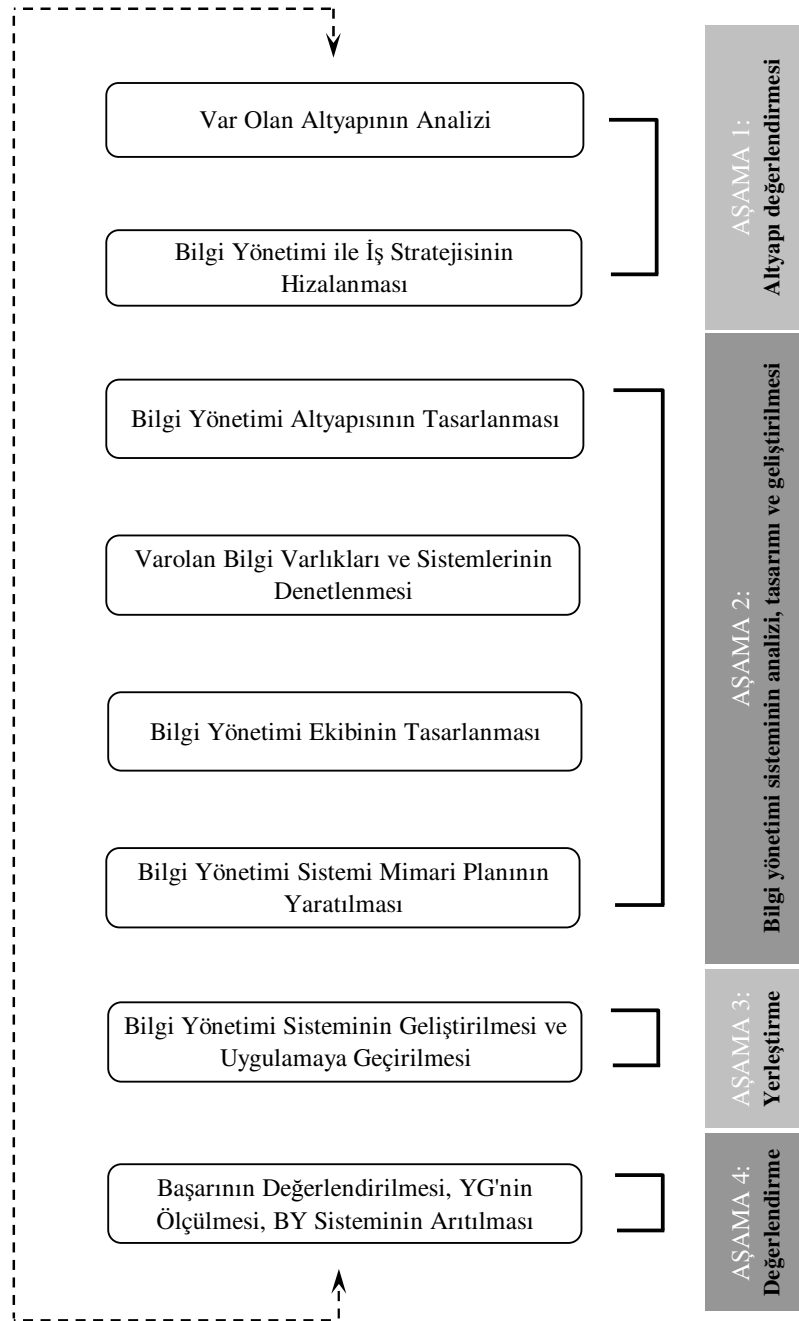
Bilginin yapılandırılması aşamasında özellikle çalışanların aralarındaki sosyal ilişkiler doğrultusunda sahip oldukları bilgilere şekil vermeleri ele alınmaktadır, yapılan bu bilgilerin örgüt içerisinde her kullanıcıya ihtiyaç anında yönlendirilmesiyle de yayılma aşaması gerçekleştirilmektedir. Yayılma aşaması ile çalışanların bu bilgileri ihtiyaç duydukları alanlarda uygulamaya dökmeleri ile bilginin kullanılması sağlanmakta, bu sayede tümüyle sosyal boyutta şekillenen bilgi yönetimi kişilerin düşüncelerinde şekillenerek dokümanite edebilmeleri sağlanarak bilginin somutlaştırılması gerçekleştirilmektedir.

4. ÖRGÜTLERDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINDA İZLENECEK YOL HARİTASI

Bilgi yönetimi, işletmelerde uygulanması neticesinde tüm iş süreçlerinde olumlu neticeler yaratan; örgüt içerisindeki teknik boyutlu işlerden tutunda kişiler arasındaki çalışma ilişkilerine kadar bir çok unsuru etkileyen bir işletme yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Kazanımları yüksek olan ve bir işletmeyi oluşturan tüm unsurları etkileyen bu sürecin işletmenin bütününe uyarlamak kuşkusuz kolay bir iş değildir, karmaşık ve uyarlanması zor bir yapıya sahip olan bilgi yönetiminin bu nedenle ayrıntılı değerlendirmeler ve hesaplamalar doğrultusunda yürütülmesi gerektiği, işletmenin bu uygulamada başarı elde edebilmesi için bu hususun öncelikle ele alınmasının bir zorunluluk olduğu unutulmamalıdır.

Karmaşık ve zor bir süreci kapsayan bilgi yönetimi uygulamalarının belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi amacıyla bir plan dahilinde yürütülmesi gereklidir. Aslında bir yol haritası olarak nitelendirilebilecek olan bu plan doğrultusunda işlerin belirli bir sıraya sokulması, önceliklerin belirlenmesi ve gerçekleştirilecek her işin nasıl yapılacağına ortaya konması mümkün olacaktır, bu neticede yürütülecek tüm faaliyetler için işletmenin her açıdan sürecin başarılı olarak uygulanması için hazırlıklı olması sağlanmış olacaktır.

Genel hatlarıyla bilginin elde edilmesi, yaratılması, paylaşılması, depolanması gibi temel faaliyetlerden oluşan bilgi yönetiminin tüm bu faaliyetleri kapsayacak bir biçimde planlanmasını içeren izlenmesi gerekli yol haritasını Şekil 14’de görüldüğü gibi dört aşama kapsamında sekiz temel adım olarak ele almak mümkündür. Esasında bir işletmede yürütülecek her yeni proje için uygulanacak adımlarla benzerlik gösteren bu yol haritasını sadece bilgi yönetimi sürecinin gerekliliklerine uyarlamak ve konuya bu bakış açısıyla yaklaşmak konunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla doğru olacaktır, yürütülen aşamalar işletmeden işletmeye veya sektörden sektöre bazı farklılıkları gösterebilir, ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta bir işletmenin bilgi yönetimi yaklaşımında izlenmesi gereken yol haritasını kendine göre uyarlaması gerektiğidir.



Şekil 14. Sekiz Adımlı Bilgi Yönetimi Yol Haritası

Kaynak: Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.121.'den uyarlanmıştır.

4.1. Var Olan Altyapının Analizi

Bilgi yönetimini bir işletmede uygulamak için yürütülecek faaliyetlerde izlenecek yol haritasının ilk adımı kuşkusuz işletmenin var olan altyapısının değerlendirilmesidir. Konuya bu bakımdan yaklaşıldığında işletmelerin sahip oldukları altyapıyı örgütsel yapı ve teknolojik yapı olmak üzere iki ana unsurda ele almak gereklidir. Örgütsel yapı ile iş süreçleri, görev tanımları, hiyerarşi biçimi, çalışanlar arası ilişkiler, iş yapma biçimleri gibi unsurlar akla gelmelidir, bu unsurların öncelikle işe başlamadan önce değerlendirilmeleri ve bu doğrultuda uygunluklarının ortaya konması zorunludur. İşletmedeki mevcut altyapı ile ilgili diğer noktayı ise teknoloji oluşturmaktadır, özellikle bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı bilgi yönetiminde teknolojinin rolünün yadsınmaz derecede yüksek bir öneme sahip olması nedeniyle işletmenin mevcut teknolojisinin yürütülecek uygulamalara ne kadar uygun olduğunun, varsa eksiklerinin tespit edilmesinin gerekliliği kuşkusuz bu işte atılacak ilk adımın başarısı için çok önemlidir.

Bilgi yönetiminde izlenecek yol haritasının ilk adımı olan var olan altyapının değerlendirilmesi aşamasında yapılması gereken, işletmenin bilgi yönetimi stratejisi ile sahip olduğu teknoloji çerçevesinde, bu iki noktaya uyacak değişik unsurlar hakkında bilgi sahibi olunmasıdır. Bu doğrultuda halihazırda işletmenin nelere sahip olduğunun analizi yapılarak, varolan altyapının kritik eksiklerinin belirlenmesi gereklidir. Kuşkusuz ki burada dikkat edilmesi gereken nokta işletmenin bilgi yönetimi ile ilgili geliştirilecek sistemin varolan altyapının üzerine inşa edileceği hususudur. İşte bu noktada yeterince değerlendirilmesi yapılmamış, eksiklikleri tespit edilmemiş bir altyapının üstüne kurulacak bir bilgi yönetimi sisteminin yürütülecek çalışmalar ne kadar olumlu olursa olsun sonuçta başarısız olacağı gözden kaçırılmamalıdır. Burada dikkat edilmesi gereken kilit husus, işletmenin bilgi yönetimi sistemine uyacak ve uymayacak unsurların doğru hesaplanması ve sonrada sisteme uyarlanması gerektiğidir, aksi halde süreç ilerlemiş olsa da varolan altyapının uyumsuzluğu yüzünden yürütülen tüm faaliyetler sonuçsuz kalacaktır.

İşletmedeki varolan altyapının değerlendirilmesinde özellikle şu konulara odaklanılmasında fayda bulunmaktadır:³⁶

- İşletmedeki varolan şebeke sistemi, intranet ve ekstranetlerin, bilgi yönetimi kapsamındaki rollerinin kavranması gereklidir. Bunun için mevcut, kullanımda olan veri tabanları, veri ambarları, ilgili proje yönetim biçimleri ve karar destek sistemlerinin analiz edilmesi gereklidir.
- Oluşturulacak bilgi yönetimi sistemi ile ilgili çerçevenin ve unsurlarının örgütün tüm çalışanları açısından iyice kavranması sağlanmalıdır.
- Girişim entegrasyonunu sağlayabilmek için, işletme dışı danışmanlık veya teknoloji transferi gibi hizmetlerden yararlanılması gündeme getirilmelidir.
- İşletme bilgi yönetimi sistemine elinde varolan intranet, ekstranet ve grupwareleri entegre etmelidir.
- İşletme varolan teknolojik altyapısındaki eksiklikleri belirlemeli ve bunu yaparken de uyarlanabilecek araçların sınırlı olduğunu göz ardı etmemelidir.

4.2. Bilgi Yönetimi İle İş Stratejisinin Hizalanması

İşletmelerde bilgi yönetimi sürecinde örgütün genel stratejisinde olduğu gibi bir bilgi stratejisinin geliştirilmesi ve bu bilgi yönetimi stratejisinin işletmenin genel stratejisi ile uyum içerisinde olması gereklidir. Bu hem bilgi yönetiminin işletmenin geneliyle entegrasyonunu sağlamak hem de bilgi yönetimi ile ilgili yürütülecek faaliyetlerin bir plan doğrultusunda sistematize bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için önemli olmaktadır.

³⁶ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.123.

Strateji-bilgi bağlantısını düzenli biçimde kurabilmek için bir işletmenin yapması gereken, stratejik niyetini açıkça belirlemek, ondan sonra da stratejik bilgi eksikliklerini tespit ederek bunları fiili bilgi varlıkları ile karşılaştırmalıdır. Bu bakımdan strateji ile bilgi arasındaki bağlantı incelendiğinde bu bağlantının işletmenin strateji içeriğini belirlemesi, bu stratejiyi uygulamak için ihtiyaç duyduğu bilgiyi tanımlaması ve bunu elindeki bilgiyle kıyaslayarak stratejik boşluğu ortaya çıkarmasıyla kurulduğu görülmektedir. İşletmenin rekabet gücünde belirlediği stratejilerin etkisi kuşkusuz yüksektir, bu stratejiler ile bilgi yönetiminin birlikte kullanımı ise bu süreç için kritik öneme sahiptir. İşletmelerin teknoloji, piyasalar, ürünler, hizmetler ve süreç konularındaki stratejik tercihi ve bütün bunların bilgi, beceri, ve uzmanlık alanları üzerindeki doğrudan etkileri girilmek istenilen piyasadaki rekabet edebilirliği belirleyecek unsurlardır. Dolayısıyla işletmelerin bu gibi konularda yaptıkları tüm seçimler rekabet avantajı sağlamak için seçtikleri temel yeteneklere ve bilgiyi kullanma tarzlarına yansımaktadır. Bu noktada işletme, bilgi haritaları yardımıyla kendi içinde varolan bilgiyi çıkarıp eldekinin envanterini yapabilecektir. Bu yapılanma sonucunda değişik türde bilgilerin değişik stratejik kararlarda etkin olduğu görülecektir.³⁷

4.3. Bilgi Yönetimi Altyapısının Tasarlanması

Bilgi yönetimi sürecinin yürütülmesinde takip edilecek yol haritasının ilk adımını oluşturan altyapının değerlendirilmesinin yanı sıra örgütün bilgi yönetimine hazır edilmesi amacıyla yeni bir altyapının da oluşturulması gereklidir. Bu şekilde üstüne kurulacak bilgi yönetimi sürecinin uzun vadede başarılı olabilmesi gerçekleştirilecek ve böylece zamandan ve parasal maliyetlerden tasarruf sağlanacağı gibi sürecin aksamadan yürütülmesi de garanti altına alınmış olacaktır.

³⁷ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.180; H.Gökçe Dervişoğlu, **a.g.e.**, s.73.

Bilgi yönetimi uygulamalarında gerçekleştirilecek altyapının sağlanmasında iki önemli unsur dikkati çekmektedir. Bunlardan birincisi işletmenin kurumsal olarak bilgi yönetimine uygun hale getirilmesi iken ikincisi işletmenin teknolojik olarak gerekli platforma sahip olmasıdır. İşletmenin kurumsal olarak bilgi yönetimine uygun olmasında öncelikle ele alınması gereken nokta örgüt içi ilişkiler ve üst yönetimin konuya bakış açısıdır. Özellikle öğrenmenin bir kurum kültürü olması, işbirliği ve paylaşma duygusunun çalışanlar arasında yaygın bir nitelik olarak kendini hissettirmesi, işletmedeki gerçekleştirilecek değişim projelerine örgütsel direncin azaltılacak destekleyici politikaların yaygın olarak kullanılması gibi kurumsal yapıyı kapsayan unsurların ele alınarak örgütsel yaşamla doğrudan ilişkili altyapının gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu bakımdan işletmelerin sahip oldukları kurum kültürünü uygun bir altyapıya dönüştürebilmeleri için şu politikaları benimsemeleri yararlı olacaktır:³⁸

- Çalışanlara, işletmenin amacı, işlerin nasıl yürütüleceği ve nasıl katkıda bulunulabileceği açık bir biçimde anlatılmalıdır.
- Çalışanlara yenilikler ve iyileştirmeler yapabilmeleri için gerek duydukları bilgiler verilmelidir.
- Çalışanlara yaptıkları iş üzerinde söz ve kontrol hakkı tanınmalıdır.
- Güvene dayanan ilişkiler geliştiren bir ortam yaratılmalıdır.
- Yöneticiler her şeyin cevabını bildikleri için değil, çalışanlarına yol gösterip onları eğittikleri için ödüllendirilmelidir.
- Bilgiyi yakalamak ve paylaşmak eğlenceli bir oyun gibi bir hale getirilmelidir.
- Bilginin paylaşımı ve kullanımı ödüllendirilmeli ve birlikte kutlanmalıdır.

³⁸ Barutçugil,(2000) **a.g.e.**, s.25.

- Bilgi yönetiminde teknolojiden ve süreçlerden çok insanlara odaklanılmalıdır.
- Deneyimler üzerinde düşünmeye, tartışmaya ve değerlendirmeye zaman ayrılmalıdır.
- Aklın ve duyguların iç içe olduklarını bilerek olumlu bir duygusal ortam yaratılmalıdır.

Tüm bunlarla beraber bilgi yönetimi için oluşturulacak bir diğer altyapı unsuru olan teknolojik yapılanmanın üzerinde de durulması gereklidir. Buna göre işletme içindeki çalışanların aralarındaki bilgi paylaşımını sağlayacak network sistemlerinin kurulması, her tür bilginin kaydedilmesi ve her an ulaşılabilmesini sağlayacak bilgi işlem merkezlerinin oluşturulması gibi yeni teknolojik yapılanmalar bilgi yönetimi uygulamalarının etkinliğini artıran teknolojik altyapıların gerçekleştirilmesinde önemli rol oynayacaktır.

Teknolojik altyapının oluşturulmasında işletmelerin dikkat etmeleri gereken temel husus nasıl bir teknolojik yapılanmaya ihtiyaç duyduklarının ortaya konmasıdır. Bilgi yönetimi uygulamalarında teknolojik altyapı bazında donanımdan çok yazılım kritik bir öneme sahiptir. İşletmenin tüm bilgi işlem ağını kapsayacak, çalışanların bu süreç içerisinde etkinlik ve verimliliklerini artıracak, kullanımı kolay, genel olarak tüm birimlerin taleplerine cevap verebilecek niteliklere sahip network yazılımlarına gereksinim duyulmaktadır.

Bilgi yönetimi için gerekli teknolojinin yapılandırılmasında işletmelerin tercih edebilecekleri iki seçenek bulunmaktadır. Bunlar bilgisayar ağlarının kullanımını sağlayan web tabanlı intranetler veya Lotus Notes ve benzeri grup destekleme program paketleridir; bu iki sistemde işletmelerde bilginin yayılmasında en çok kullanılan araçlar olarak görülmektedir. Örneğin Hewlett Packard araştırma laboratuvarlarında web teknolojilerinden yararlanarak araştırmacıların bilgilerini daha kolay erişebilir hale getirmektedir, şirket aynı sistemi eğitimcileri içinde kullanmaktadır. McKinsey,

Ernst&Young, IBM Global Services gibi firmalar ise bu konuda hep Lotus Notes yazılım sistemini tercih etmektedirler.³⁹

Gerek web tabanlı intranetler gerekse Lotus Notes olsun her iki sisteminde kendilerine göre artı ve eksi yönleri bulunmakta, işletmenin ihtiyaçlarını göre bu sistemlerden herhangi biri tercih edilebilmektedir. Bu iki seçeneğin karşılaştırılması Tablo 4'de görülmektedir, bu özellikler dikkate alınarak ayrıca işletmelerin teknoloji seçiminde şu temel kriterleri göz önünde bulundurması gereklidir:⁴⁰

- Etkin Protokoller: Kullanılan ağ protokolleri ağ bant genişliğini engellememeli; hareketli istemcilerin ve hareket halindeki aygıtların da dahil olmak üzere uzak konumlar arasında güvenli ve hızlı içerik paylaşımına olanak sağlamalıdır.
- Taşınabilir İşletim: İşletmelerin genellikle farklı departmanlarca kullanılan çeşitli platformları ve işletim sistemi ortamları vardır. Bu nedenle işletme içerisindeki bilginin ihtiyaçları karşılayacak biçimde paylaşılabilmesini sağlayacak bir sistemin tüm işletme platformları arasında taşınabilir olarak çalışabilmesi yürütülen işin etkin olabilmesi amacıyla gereklidir, http protokolü ile kullanılan web tabanlı platformlar bu açıdan çok uygun sistemlerdir. Tarayıcı son kullanıcıların bildikleri platformlardan veya işletim sistemlerinden ayrılmak zorunda kalmadan uygulama çalışmalarına ve havuzlara erişmelerine olanak veren en uygun evrensel istemcidir.
- Tutarlı ve Kolay Kullanımlı Kullanıcı Arabirimleri: Bir işletmedeki çalışanların birer teknoloji uzmanı olmadığı kuşkusuz bir gerçektir, pek çoğu teknik olmayan alanlardan, departmanlardan ve geçmişlerden geliyor olabilir. Bu nedenle kullanılacak sistem için kullanım kolaylığının bir zorunluluk olduğu unutulmamalıdır.

³⁹ Davenport ve Prusak, **a.g.e.**, s.116.

⁴⁰ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.243-244.

- Ölçeklenebilirlik: Kullanıcı sayısı arttıkça mevcut sistemin başarımında bir düşüş olmadan bu artışa uyum gösterebilmesi gereklidir. Bu bakımdan gerek Lotus Notes gerekse web yüksek düzeyde ölçeklenebilirlik sağlayabilmektedir.
- Güvenlik: İşletmede hangi sistem kullanılırsa kullanılsın bilgi depolanması ve paylaşılması ile ilgili her tür faaliyetin güvenliğinin sağlanması şarttır. Özellikle kuruluştaki işlem hacmi ve kullanıcı sayısı arttıkça güvenlik açıklarının da arttığı göz önünde bulundurulursa bu konuya ayrıca önem verilmesi gereklidir.
- Varolan Sistemlerle Entegrasyon: Bilgi yönetimi ile ilgili kurulacak sistemin aynı zamanda varolan sistemler ve uygulamalarla en ideal şekilde bütünleştirilebilmesi önemlidir. Bu açıdan web tabanlı platformların bu entegrasyona en uygun seçenek olduğunu söylemek mümkündür.
- Esneklik: Bir işletmede bilgi yönetimi ile ilgili olarak seçilen platformun kullanıcının gördükleri ve görmesi gerekenler açısından kabul edilebilir ölçüde isteğe uyarlanabilirlik ve esneklik niteliğini bulundurması gereklidir. Bu nedenle değişen ihtiyaçlara ve koşullara göre sistemin değiştirilebilmesi veya yeni özelliklerin eklenebilmesi tercih edilecek sistemde olması gereken başlıca özelliklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 4. Lotus Notes ve Web Tabanlı Intranetlerin Karşılaştırılması

	Lotus Notes	TCP/IP Intranetler	Açıklama
Mimari	Tescilli	Açık	World Wide Web aracılığıyla web güçlü bir ortak platform geliştirme konusuna odaklanırken Lotus Notes ise tümüyle işletme ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde biçimlendirilebilmektedir.
Güvenlik	Yüksek	Düşük	Web tabanlı platformun güvenliği ek yapılanmalarla güçlendirilebilir.
Kimlik Denetimi	Güçlü	Windows 2000,XP çalışma ortamları ile güçlü	Lotus Notes yapısı gereği kimlik denetimine önem verirken, web tabanlı platformlar sadece belirli işletim sistemleri ile bu denetimi sağlayabilmektedir.
İlk Maliyet	Yüksek	Düşük	İnternet ortamının kısmen ücretsiz olması nedeniyle web tabanlı platformalarda maliyet çok düşüktür. Lotus Notes işletmeye has olarak yazıldığından maliyeti yüksektir.
Geliştirme Maliyeti	Yüksek	Düşük	Web tabanlı platformlarda sistemin devamlılığı ve geliştirilmesi için işletme içindeki olanaklardan faydalanılırken, Lotus Notes ve benzeri sistemlerde bu tam tersi olmaktadır.
Teknolojik Yeterlilik	Yüksek	Düşük	Web tabanlı sistemlerde düşük düzeyde teknolojiye gereksinim duyulurken, Lotus Notes ve benzeri sistemlerde çok daha ayrıntılı ve karmaşık uygulamalar yer aldığından ihtiyaç duyulan teknoloji de yüksek yatırımları gerektirmektedir.
Eğitim Maliyeti	Yüksek	Düşük	Çalışanlar web tabanlı uygulamaları günlük yaşamlarından bildikleri için eğitime pek fazla gereksinim duyulmazken diğer sistemlerde bu tam tersidir.
İlk Yatırım	Yüksek	Düşük	İlk maliyet açıklaması bu öge içinde geçerlidir.
Bilgiye Erişim Potansiyeli	Düşük	Yüksek	Web tabanlı sistemler tümüyle internet odaklı olduğundan evrensel bir bilgi ağı mevcuttu iken bu Lotus Notes ve benzeri sistemlerde sisteme yüklediğiniz bilgilerle sınırlıdır.
Hazır Çözümler	Evet	Hayır/Bazen	Web tabanlı intranetlerde esneklik çok az iken Lotus Notes ve bu gibi programlar işletmeye özel düzenlenebildiğinden esneklik oranı çok yüksektir.

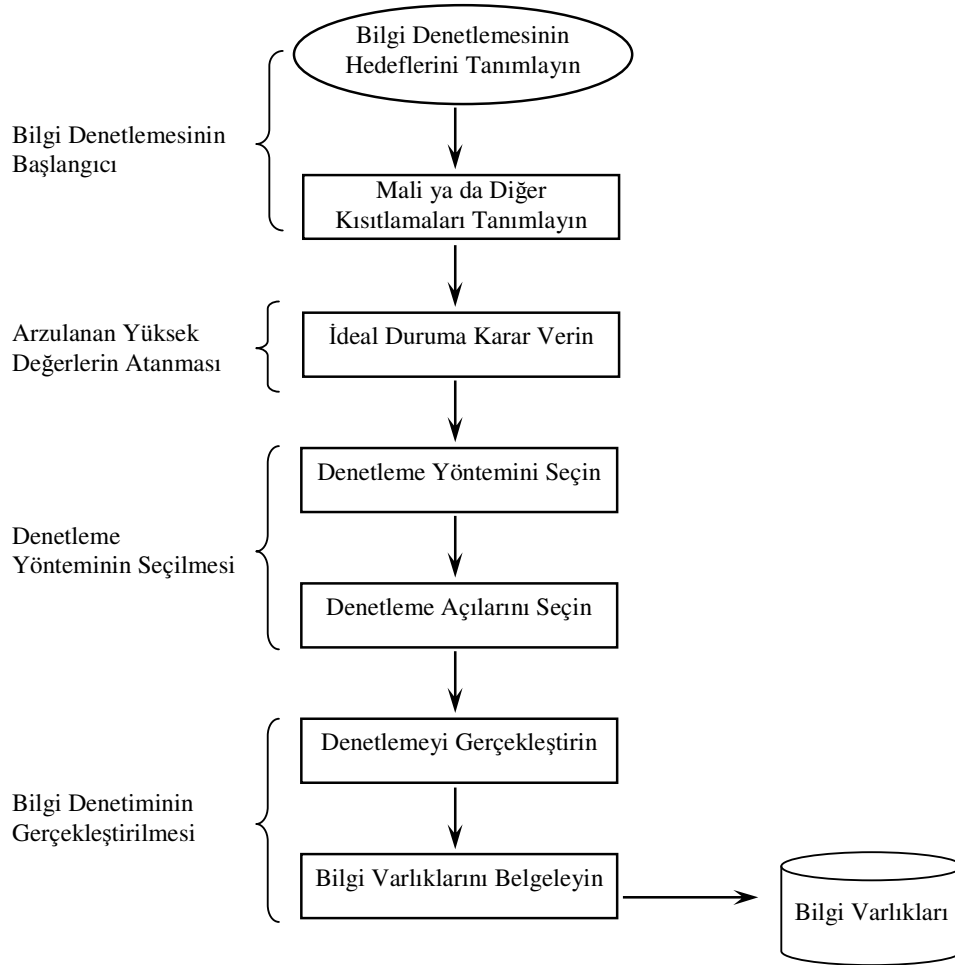
4.4. Varolan Bilgi Varlıkları ve Sistemlerinin Denetlenmesi

Bir işletmede yürütülecek bilgi yönetimi sürecinde izlenecek yol haritası kapsamında dördüncü adım örgütün sahip olduğu bilgi varlıklarını belirlemesi ve bu doğrultuda sistemin analiz edilmesidir. Tıpkı bilgi yönetimi sürecinin genelinde bir yol haritası olduğu gibi bilgi varlıklarının belirlenmesi ve sistemin denetlenmesi adımı da bir plan dahilinde aşamalar halinde hareket etmek gereklidir.

Çoğunlukla işletmeler çalışma süreçlerini tamamlamak için sahip oldukları bilgi anlamında nerede durduklarını bilmemektedirler. Ancak işletmelerin sahip oldukları bilgi varlıklarını ortaya koymaları bilgi yönetimi sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi açısından önem taşımaktadır. İşletmelerin sahip oldukları bilgi düzeyini ortaya koymalarında bir sistem geliştirmeleri gereklidir. Bu sistem çoğunlukla ürün veya hizmetlerin oluşturulması için gerekli bilgi süreçlerine odaklanmakla beraber aynı zamanda danışmanlıktan yazılıma mal üretiminden belgelendirmeye kadar neredeyse bilgi yönetimi ile ilgili tüm alanları kapsamaktadır.

Bilgi varlıklarının belirlenmesinin yanı sıra işletmenin aynı zamanda bilgi sistemini de denetlemesi gereklidir. Şekil 15’de özetlenmekte olan adımlara göre yapılacak olan bu denetlemede ilk adım bilgi denetim sürecinin hedeflerinin ve bu hedefleri çevreleyen sınırlandırmaların tanımlanmasıdır. Bu hedeflerin oldukça açık olması gereklidir, çünkü bu hedefler ilerideki pek çok karar için temel oluşturacaktır. İşletmelerin bilgi varlığını bir bütünlük içinde düzenlemek ve yönetmek doğruluğu tartışılmaz bir düşünce olsa da, bu amaç için gerekli olan kaynak sadece oldukça geniş bütçesi olan işletmelerde karşılanabilir; bu nedenle de, ilk adımda açık hedeflerin ortaya konulmasının yanı sıra işletmelerin mali ya da diğer kısıtlamaları da göz önünde bulundurmalarında fayda vardır. Tüm bunların yanı sıra işletmenin ideal durum olarak neyi kabul edeceğine ilişkin karar vermesi de bir diğer basamağı oluşturmaktadır. Bu basamakta ulaşılmak istenilen en üst konumun ve daha makul sınırlar içinde zorlukla da olsa ulaşılabilecek sınırın ne olabileceği konusunda bir anlaşmaya varmak önem kazanmaktadır. İdeal duruma karar verilmesinden sonraki basamak ise denetim yönteminin ve denetleme açılarının seçilmesidir. İşletmenin bilgisini denetlemek için kullanılan yöntem, bilgi

boyutunun şu anki durumu ölçebilecek seviyeyi belirleyecektir. Bu değerlendirme, desteğe ihtiyacı olan ya da sermaye sağlanması gereken sürece karar vermede yardımcı olacaktır. Bununla beraber seçilecek yöntemin örgüt içerisinde uygulandıkça çalışanların becerisini, işletmenin ününü, piyasadaki ticari değerini ve kurum kültürünü açıklaması da gereklidir. Tüm bu aşamalardan sonra denetleme gerçekleştirilmeli ve alınan neticeler doğrultusunda bilgi varlıkları belgelendirilmelidir.⁴¹



Şekil 15 Bilgi Denetimindeki ve Analiz Sürecindeki Basamak Dizileri

Kaynak: Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.284.

⁴¹ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.283-302.

4.5. Bilgi Yönetimi Ekibinin Tasarlanması

Bilgi yönetimi haritasının beşinci adımı, işletmelerin bilgi yönetimi sistemini tasarlayacak, kuracak, uyarlayacak ve geliştirecek bir bilgi yönetimi ekibinin oluşturulmasıdır. Etkili olacak bir bilgi yönetimi ekibini oluşturabilmek için, işletmelerin içinden ve dışından bu işin üstesinden gelecek kilit kişileri belirlemek, bir yandan teknik ve yönetsel gereksinim dengesini kurmak, bir yandan da sistemi başarıyla tasarlayacak, kuracak ve örgüte uyarlayacak uzman kaynakları araştırmak gereklidir. Bu doğrultuda bir ekip oluştururken öncelikle bilgi yönetimi ekibinin ne genişlikte olacağını belirlemek lazımdır. Ardından, yürütülecek bu işi gerçekleştirebilecek birbirinden farklı ve aynı zamanda birbirleriyle uyum içinde çalışabilecek nitelikte olan kişilerin belirlenmesi; bu doğrultuda ekiplerin oluşturulması ve daha sonra da bu ekiplerin kritik olabilecek başarısızlıklarını önceden kestirip önleyici tedbirler alacak teknikleri geliştirmek gereklidir. Bir bilgi yönetimi çalışmasında etkin bir ekibi seçebilmek için şu kriterleri göz önünde bulundurmak gereklidir:⁴²

- Ekip için isimler belirlenmeli; bilgi teknolojileri çalışanları, yönetim ve diğer ekip üyelerinin kendi beklentilerini ortaya koymaları sağlanmalıdır,
- Uzmanlık hizmeti verecek kaynaklar belirlenmelidir,
- Karşılanamayacak taleplerden kaynaklanacak muhtemel başarısızlıklar belirlenmelidir,
- Bilgi yönetimi ekibinin yapısı kurumsal, stratejik ve teknolojik olarak dengelenmelidir,
- Ekibin önemli iki ayağını oluşturacak teknik ve yönetsel uzmanlıklar arasında uyum sağlanmalıdır,
- Ekip büyüklüğüyle ilgili sorunlar çözümlenmelidir.

⁴² Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.127-128.

Bilgi yönetimi sürecini yürütecek bir ekip, bilgi yöneticileri, bilgi işlem uzmanları, insan kaynakları yöneticileri, hat yöneticileri ve entelektüel mülkiyet uzmanlarından oluşan ve çeşitli disiplinlerden yararlanan fonksiyonlar arası geniş bir takım çalışmasını kapsamaktadır.⁴³ Bu nedenle de bilgi yönetimi ekibini sadece bu konuyla ilgili uzmanlaşmış kişilerden oluşan bir grup olarak değerlendirmemek gereklidir, bu bakımdan bilgi teknolojilerinden tutunda işletmenin bütününde yönetsel faaliyetlerde deneyim kazanmış kişilere kadar çok geniş bir yelpazede değişik beceri ve niteliklere sahip çalışanların seçildiği bir ekipten söz etmek gereklidir.

Nitelikleri, sahip oldukları beceriler ve deneyimleri farklı olsa da bir bilgi yönetimi ekibini oluşturan üyelerin ekip içindeki fonksiyonlarına göre gruplandırmak mümkündür. Bu bakımdan bir bilgi yönetimi ekibini oluşturan ekip üyelerini üstlendikleri rollere göre üst düzey bilgi yöneticileri, proje yöneticileri ve bilgi çalışanları olmak üzere üç grupta sınıflandırmak mümkündür.⁴⁴

4.5.1. Üst Düzey Bilgi Yöneticileri

Bilgi yönetimi ekibinin öncelikli amacı işletmeye bu sürecin yayılmasını sağlamak ve bu doğrultuda gerekli faaliyetleri yürütmektir. Bu nedenle de bu süreci yönetebilecek yöneticilere ihtiyaç vardır, ancak yürütülecek bu sürecin kısa vadeli bir projeden daha öte olduğu ve bilgi yönetimi ekibinin ileriki aşamalarda bu süreci sahiplenecek ve koordine edecek departmana dönüşeceği düşünüldüğünde orta kademe bir yöneticiden daha çok üst düzey bir yöneticiye ihtiyaç duyulacağı açıktır. Bu nedenle de bu ekibi oluşturan rollerin başında bir üst düzey bilgi yöneticisine ihtiyaç duyulduğunu söylemek mümkündür.

Bilgi yönetiminde oluşturulacak ekibin başını oluşturacak üst düzey yöneticinin üç ana noktada sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlar, bilgi kültürü oluşturmak, bilgi yönetiminin

⁴³ Kocharekar, R., “Without the Speed Limit, Within the Limit: Managing Knowledge in Organizations”, *Information Strategy: The Executive’s Journal*, Spring 2001, s.17.

⁴⁴ Davenport ve Prusak, *a.g.e.*, s.158-173; Barutçugil (2002), *a.g.e.*, s.101-102; Thomas H. Davenport, “Knowledge Roles: The CKO and Beyond”, URL: <http://www.cio.com/archive/040196/davenport.html>

altyapısını hazırlamak ve tüm bunların ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlamaktır. Bir üst düzey yöneticinin üstlendiği bu sorumlulukların yanı sıra aynı zamanda bazı niteliklere de sahip olması gereklidir. Bunlar:

- Bilgi yönetimi sürecinin bilginin yaratılması, yayılması ya da uygulanması gibi bazı yönlerinde zengin bir deneyime sahip olmak
- Bilgiye yönelik kuruluş yapılarını ve teknolojileri bilmek
- Profesyonel konumla doğrudan ilişkili yüksek düzeyde bilgi sahibi olmak
- İşin başlıca operasyonel süreçlerini bilmek
- Ekip üyelerine liderlik yapabilecek onları yönlendirebilecek kişisel özelliklere sahip olmak

Görüldüğü gibi üst düzey bilgi yöneticiliği teknik, sosyal ve finansal becerilerin bir arada bulunmasını gerektirmektedir. Bilgiyi yakalamaya ve dağıtmaya ilişkin teknolojilerin kullanılmasında bir parça deneyim sahibi olması gerekse de iyi bir üst düzey yönetici teknolojiye dayalı açık bilgiye önem vermek ile bilgiyi destekleyen ya da köstekleyen kültürel ve davranışsal faktörleri hissetmek arasında iyi bir denge kurmuş olmalıdır.

4.5.2. Proje Yöneticileri

Bilgi yönetimi çalışmalarında oluşturulan ekibin örgüt yapısında, orta kademe yöneticiler olarak adlandırılabilirler proje yöneticileri yer almaktadır. Kuşkusuz bilgi yönetimini oluşturan faaliyetlerin çoğu belli bilgi biçimlerini yönetmek ya da bilgiye ilişkin belli çalışmaları geliştirmek üzere hazırlanmış projeler çerçevesinde yürütülmektedir. Herhangi bir değişim projesinde olduğu gibi bilgi yönetimi konusundaki girişimlerin de yöneticilere gereksinimi bulunmaktadır, bu nedenle de bilgi

girişimlerini yönetecek olanların proje yönetimi, değişim yönetimi ve teknoloji yönetimi konularında bilgi sahibi olmaları gereklidir. Burada, geçmişte yeterli araştırma yapmış, yeniden yapılanma ya da davranış değişikliğine yönelik enformasyon sistemleri projelerini başarıyla yönetmiş olan adaylar tercih edilmelidir. Bilgi yönetimi ile ilgili ekipte yer alacak bir proje yöneticisinin şu fonksiyonları yürütebilmesi gereklidir:

- Proje hedeflerini geliştirmek
- Ekipler kurmak ve yönetmek
- Müşteri beklentilerini saptamak ve yönetmek
- Projedeki işlerin bütçe içinde zamanında tamamlanmasını izlemek
- Projede ortaya çıkan sorunları saptamak ve bunlara çözüm getirmek

Tüm bunlarla beraber bilgi projelerini yönetmenin yalnızca proje yönetmekten ibaret olmadığı da unutulmamalıdır. Bu görev teknolojik, psikolojik ve yapılan işe ilişkin bilgilerin olağanüstü bir şekilde kaynaştırılmış olmasını gerektirmektedir. Bu gibi projeleri yönetenler web ile ulaşılan veri tabanları, kendi kendini yöneten ekipler, bilgi yapıları ve ücret sistemleri konusunda da aynı ölçüde bilgi ve deneyim sahibi olmalıdırlar.

4.5.3. Bilgi Çalışanları

Bilgi yönetimi ekibinde yer alan bir diğer rol ise bilgi çalışanlarıdır. Bu çalışanların seçiminde aranan nitelikler açısından geniş bir çeşitlilik kıstas olmalıdır. Çünkü ekibin bir işletmenin faaliyetlerinin yürütülebilmesi için gerekli özelliklere sahip çalışanlardan oluşması böylece teknik bilgi beceri ve deneyimlerden tutunda yönetsel hatta finansal özelliklere kadar değişik alanlarda uzmanlaşmış üyelerden seçimin yapılması, yürütülecek işlere hakimiyeti artıracığından üyeler arasındaki farklı uzmanlık

alanlarının önemini artırmaktadır. Bu şekilde bilgi çalışanları ar-ge, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, finans vb. farklı departmanlardan seçilerek ekip içi çeşitlilik sağlanmış olacaktır. Aksine bilgi çalışanlarının sadece işin teknik yönünde uzmanlaşmış kişiler arasından oluşturulması bilgi yönetimi sürecinin başarıyla yürütülmesini engelleyici bir faktör olarak karşımıza çıkaracaktır.

Bir bilgi yönetimi ekibinde hangi alanda uzmanlaşmış olursa olsun bilgi çalışanlarının genel olarak bazı ortak niteliklere de sahip olması gereklidir. Bunlar:

- İnsiyatif alabilmek
- Uzmanlık alanını diğer uzmanlık alanlarıyla entegre edebilmek
- Kendini yönetebilmek
- Ekip çalışmasına yatkın olmak
- Yaratıcı bir bakış açısına sahip olmak
- İletişim odaklı, çevresine güven veren bir kişiliğe sahip olmak
- Problem çözmeye yatkın olmak

4.6. Bilgi Yönetimi Sisteminin Yaratılması

İşletmelerde bilgi yönetimi sisteminin kurulmasında öncelikli olarak varolan yapının değerlendirilmesi, bu doğrultuda eksiklerin ortaya konması, ihtiyaç duyulan yapının hazırlıklarının tamamlanması, süreci yürütebilecek bir ekibin oluşturulması şeklinde bazı aşamaların yerine getirilmesi gerektiği önceki konularda görülmektedir. Tüm bu aşamaların ardından artık işletmede bilgi yönetimini kuracak bir sistemin oluşturulması gereklidir.

Bilgi yönetimi bir işletmede yürütülecek kapsamlı ve bir o kadarda karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle sistemin kurulması sadece kısa bir değişim süreci olarak görülmemelidir. Dolayısıyla bir işletmeyi oluşturan her departmanın kendi uzmanlık alanında olduğu gibi bilgi yönetimini de başlı başına ayrı bir departmanlık boyutunda uzmanlık işi olarak görmek gereklidir. Bu sebeple bir önceki bölümde yer alan bilgi yönetimi ekibinin geliştirilerek bir departman haline getirilmesi şarttır. Bu şekilde bilgi yönetimi faaliyetlerinin sistematik bir biçimde yürütülmesini sağlayacak hem de bu faaliyetlerin işletmenin geneline entegre edecek bir bilgi yönetimi departmanının oluşturulması; böylece işletmede örgütsel anlamada bir bilgi yönetimi sisteminin kurulması gerçekleştirilmiş olacaktır.

Bu departmanın kesinlikle diğer departmanlardan bağımsız olması, bu şekilde sürecin örgütsel bazda bazı bürokratik olarak nitelendirilebilecek engellere takılmaması açısından önem taşımaktadır. Böylece hem uzman bir kadronun oluşturulması ve yönetilmesi açısından, hem işletmedeki finansal kaynakların tahsisi açısından hem de alınacak kararların daha kolay bir biçimde uygulamaya konulabilmesi açısından büyük avantajlar elde edilmiş olacaktır.

Burada yanlış anlaşılması gereken bir husus da oluşturulacak yapıyı temsil edecek bu departmanın bağımsız bir departman olmasının yanı sıra işletmedeki tüm departmanlarla işbirliği içinde olabilmesidir. Bilgi yönetimi süreci doğası gereği insana odaklı bir yaklaşımdır, bu nedenle faaliyet alanı da işletmenin geneline yayılmış tüm çalışanlar olmaktadır. Bunun için bilgi yönetimi ile ilgili oluşturulacak departmanın diğer tüm departmanlarla entegrasyonu çok önemlidir, aksi halde sadece bir tabela departmanından öteye gidilemeyecektir.

4.7. Bilgi Yönetimi Sisteminin Geliştirilmesi ve Uygulamaya Geçirilmesi

Bilgi yönetimi sisteminin kurulmasında ekiplerin oluşturulması ve işlerin yürütülmesini üstlenecek bir departmanın meydana getirilmesi kuşkusuz önemli bir adımdır, ancak tümüyle yeterli değildir. Çünkü kurulan bu sistemin aynı zamanda işlerlik kazandırılması ve geliştirilmesi gereklidir.

Sistemin işlerlik kazandırılmasında öncelikli olarak bu konuda görev alan çalışanların veya yöneticilerin hangi işleri nasıl yapmaları gerektiğini öncelik sırasına göre koymalıdır. İşe ilk olarak örgütün sahip olduğu veya ihtiyaç duyduğu bilgileri tespit ederek başlanması gerekmektedir. Buna göre tüm işletmeyi kapsayan bir bilgi havuzu oluşturulmalı ve ihtiyaç anında tüm çalışanların kullanımına hazır hale getirilebilmelidir. İşte bu noktadan sonra bilgi yönetiminde asıl önemli noktayı oluşturan örtülü bilginin işlevsel hale getirilmesi için gerekli zeminin hazırlanması gerekmektedir. Özellikle insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve ar-ge departmanları ile işbirliği içinde yapılacak çalışmalarla işletmenin bu konuda biçimlendirilmesi ve çalışanların bilgi yönetimi sürecine doğrudan katılımları sağlanacaktır.

Ancak bu iş görüldüğü kadar kolay değildir, işletmeye entegre edilmeye çalışılan bu yeni yaklaşım aslında örgütsel bir değişimdir ve bu nedenle değişimin örgütsel olarak yönetilmesi gereklidir. Değişimin çalışanlara anlatılması, konu ile ilgili bilgilendirmenin yapılması, çalışanları süreçte aktif olarak yer almalarının sağlanması, karşılaşılabilecek bir dirençle baş edebilmenin önceden tedbirlerinin alınması gibi faaliyetlerinde bilgi yönetimi işiyle paralel olarak yürütülmesi gereklidir. Tabii değişim yönetimiyle beraber örgütsel yapıda kurum kültürünün şekillendirilmesi de sistemin geliştirilmesinde bir diğer önemli noktayı oluşturmaktadır. Bilgi yönetimi sistemi sadece teknolojinin geliştirildiği, intranet, internet kullanımı ile bilginin kullanıma sokulduğu faaliyetlerden oluşmamaktadır, bu nedenle de sistemin elverişli bir kurum kültürü ile desteklenmesi gereklidir. Buna göre öğrenmenin, bilgi paylaşımının, bilgiden yeni katma değerler üretmenin yüceltilmesi ve üst yönetimce desteklediği bir örgütte bilgi yönetimi sisteminin de doğal bir biçimde geliştiğini görmek mümkün olabilecektir.

Görüldüğü gibi bilgi yönetiminin kurulması ve bu sistemin geliştirilmesi projeler üretmek, ekipler kurmak, sınırsız kaynaklara sahip departmanlar açmak, teknolojiye yüksek yatırımlar yapmak gibi bilgi yönetiminin olmazsa olmaz unsurları ile tek başına gerçekleşmemektedir. Çünkü burada iş sadece bilgiyi çalışanların kafasından çıkarmak ve bu bilgileri paraya çevirmek olmamaktadır. Tabii bu süreçte bağımsız bir bilgi yönetimi departmanının yönetimine, teknolojik yatırımlara ihtiyaç vardır, ancak önemli olan nokta işin ruhudur; yani bilginin ve öğrenmenin bir kurum kültürü haline getirilmesidir. Bu şekilde sistemin geliştirilmesi sağlanacak ve bilgi yönetiminin geçici bir moda yaklaşımı olmasından ileriye gidilebileceği görülecektir.

Görüldüğü gibi bir işletmede bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi ve başarıyla uygulamaya konulmasında örgütsel yapıyla ilgili ve teknik işlerle ilgili olmak üzere iki ana noktadaki faaliyetlere yoğunlaşmak gerekmektedir. Ele alınması gereken bu faaliyetleri şu şekilde sıralamak mümkündür:⁴⁵

Örgütsel Faaliyetler:

- *Bilgi Boşluklarını Saptamak:* Kritik iş süreçlerindeki bilgi boşluklarını saptamak ve bu tür boşlukları doldurmaya yönelik araç ve yöntemleri belirlemek
- *Bilgi Paylaşımına Dönük Bir Kültür Yaratmak:* Bilginin korumacı bir biçimde istiflendiği kurum kültürünü, bilgi paylaşımına dönük bir kültüre çevirmek bilgi paylaşımına dönük bir kültür için zorunludur. Bu nedenle, çalışanların sahip oldukları bilgiyi sadece kendilerine sakladıkları ve bu şekilde ödüllendirildikleri bir kurum kültürünün değiştirilmesi için güçlü teşvikler sağlamak ve çalışanlar arası ilişkilerde risk yaratacak rekabet anlayışını engellemek gereklidir.
- *Geniş Ölçekli Uygulama Toplulukları Oluşturmak:* Uygulama toplulukları, departman ölçeğinden başlayıp departmanlar arası ve işletmenin tümüne, oradan da işbirlikçi diğer işletmeler, müşteriler, yandaşlar partnerler arası ölçeğe uzanacak biçimde genişletilmelidir.

⁴⁵ Amrit Tiwana, **a.g.e.**, s.452-454

- *En İyi Uygulamaları Yaymak:* En iyi uygulamaların işletme ölçeğinde paylaşılması ve aktarılması için zemin oluşturulmalıdır.
- *Eğitim:* Bilgi çalışanları bilgi yönetiminin değeri konusunda bilgilendirilmeli, sonra da bilgi yönetimi sistemi ve ilişkili protokolleri kullanma hususunda eğitime tabi tutulmalıdır.
- *Süreçleri Yapılandırmak:* İşletmedeki iş süreçleri analiz edilerek, bilgi yönetimi ile ilişkilerinin ortaya konması, bu şekilde iş süreçlerinin bilgi yönetimi sistemi ile entegre edilerek yeniden yapılandırılması sağlanmalıdır.
- *Bilgi Paylaşımını Engelleyen Faktörlerin Kaldırılması:* Bilgi paylaşımını, aktarımını, kullanımını ve dağıtımını engelleyen teknik ve kültürel faktörler tespit edilerek ortadan kaldırılmalı veya etkileri azaltılmalıdır.
- *Yerel Bilgiyi İşletme Vizyonu ile Uyuşturmak:* Farklı departman ve ekiplerdeki yerel bilgi yaratma faaliyetlerini işletmenin uzun dönemli stratejik bilgi vizyonu ile uyumlu hale getirilmesi gereklidir.

Teknik Faaliyetler:

- *Dizinler Oluşturmak:* Kuruluş ölçeğinde beceri ve bilgi dizinleri oluşturulmalıdır.
- *Kanallar Yaratmak:* Belgelerin ve açığa çıkarılmış bilginin başka kodlanmış biçimlerinin değiş tokuşunda kullanılacak kanallar yaratılmalıdır.
- *Grup Çalışmasını Desteklemek:* Amaca uygun işbirlikçi teknoloji araçları ve yeni politikalar yardımıyla grup çalışmasını ve işbirlikçi çalışmaları destekleyici davranışlar benimsenmelidir.

- *İşbirlikçi Sorun Çözmeye Yönelik Araçlar Oluşturmak:* Çalışanlar arası bilgi paylaşımını etkin hale getirecek ve bu şekilde karşılaşılan sorunları ortak çalışmalarla çözmeyi kolaylaştıracak teknikler geliştirmeli, bu teknikleri uygulamaya yönelik araçlar kullanılmalıdır.
- *Uzaktan Çalışmayı Desteklemek:* İş süreçlerinde gerçekleştirilen faaliyetlerin sadece örgüt içi çalışmalarla sınırlandırılmayıp örgüt dışı alanlarda yürütülebilmesine imkan sağlanarak, işlerin yapılmasında zaman ve mekan sınırlamalarının kaldırılması gereklidir.
- *Bilgi Havuzlarının Oluşturulması:* Eldeki mevcut bilgilerin veya üretilen bilgilerin tekrar dönüşeme geçirilmesi amacıyla istenildiği zaman kolay bir biçimde erişilebilmesi amacıyla arşivlenmesi sağlanmalıdır.
- *Örtük Bilgi Aktarımını Kolaylaştırmak:* Görüntülü toplantılar, sanal yazı tahtaları, bilgi haritaları gibi bilgi teknolojilerine yönelik araçlarla çalışanlar arası bireysel bilgi paylaşımı iyileştirilmelidir.

Örgütsel yapının biçimlendirilmesinin ardından yürütülecek sistematik bilgi yönetimi faaliyetlerine geçilmesi gereklidir. Önceki bölümlerde ele alınan modellerde incelenen uygulamalarda olduğu gibi bir işletmede yürütülecek bilgi yönetimi sisteminin bilginin elde edilmesi, paylaşılması, üretilmesi, depolanması ve en önemlisi de bilgiden yeni katma değerler yaratılması gibi ana faaliyetlerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Bu faaliyetlerin hangi sıra ile nasıl yapılacağı ise tümüyle işletmenin örgütsel yapısı, yer aldığı sektör, piyasa şartları gibi değişkenlere bağlıdır. Tercihler işletme yöneticilerine ve bu sayılmakta olan değişkenlere bağlı olmakla beraber bir bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi ve uygulamaya geçirilmesi kesinlikle uygun bir biçime dönüştürülen örgütsel yapının üzerine inşa edilecek bilgi transferi, bilgi paylaşımı ve bilgi üretiminin işletme genelinde verimli işleyişine bağlı olacaktır.

4.8. Bilgi Yönetimi Sisteminin Değerlendirilmesi

İşletmelerde geliştirilen her sistem gibi bilgi yönetimi sisteminin de sonuçlarının değerlendirilmesi, getirilerinin ortaya konması ve planlanan hedeflere erişilip erişilmediğinin kontrol edilmesi gereklidir. Yapılacak değerlendirme bilgi yönetimi sisteminin işletmeye uygulanması sürecinin başında ortaya konulan planlara göre yapılmalıdır ve bu planlar doğrultusunda belli kriterler belirlenerek yürütülen bilgi yönetimi sürecinin sonuçları analiz edilmelidir.

Sistemin değerlendirilmesinde öncelikli olarak ortaya konulan hedeflerle, sistemin kurulmasından uygulamaya geçirilmesi sonucunda oluşan mevcut yapının karşılaştırılması gereklidir. Bu nedenle ilk bakılacak nokta örgüt içi yapıdaki bilgiye bakış açısı ve bilginin etkin kullanımındaki ilerleme derecesi olmalıdır. İşletme çalışanlarının ekip çalışmalarındaki başarısı, aralarındaki bireysel bilgileri paylaşarak sorun çözme yeteneklerindeki artış, bilgiyi kendine saklamaktansa paylaşarak örgüt içinde maddi veya manevi olarak kazançlar elde edileceğine yaygın inancın artışı gibi belli başlı kriterler örgüt içi bilgi yönetiminin ne kadar yaygınlaştığını ortaya koyan göstergeler olarak kendini gösterecektir.

İşletmedeki örgüt yapısındaki değişimin bir gösterge olarak kabul edilip bilgi yönetiminin değerlendirilmesinin yanı sıra işletmedeki iş süreçlerindeki gelişme ve değer yaratıcı nitelikte yeni bilgiler yaratılması da bir başka kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler ister ürün ister hizmet odaklı olsun kuşkusuz hepsinin başarısında iş yapma biçimleri ve iş süreçlerindeki verimlilik düzeyi önemli bir faktör olarak kendini göstermektedir. Bilgi yönetimindeki temel amaçlardan biri de iş yapma biçimlerinde ve iş süreçlerinde gelişimi sağlayabilmektir. Buna göre mevcut sistemin geliştirildiği, çalışanların yeni fikirler ürettiği bir ortamda iş yapma biçimleri için gelişime uygun ortamların oluşacağı bir gerçektir. Takım çalışması ile bilgi paylaşımının yüksek olduğu, bu doğrultuda bilgi yaratımının arttığı çalışma ortamlarında; özellikle de bireylerin sürekli öğrenme alışkanlığını edindikleri ve bunun bir kurum kültürü haline geldiği işletmelerde tüm çalışanların iş yapma biçimlerini en etkin ve verimli biçime dönüştürebilme gayretlerinin önemli oranda arttığını görmek

mümkündür. İşte bilgi yönetiminin iş yapma biçimlerindeki gelişimi esas gören bu hedefin bir kriter olarak alınması, sistemin başarısının ölçülmesinde önemli bir yer tuttuğunu görmek açısından faydalı olmaktadır. Sürecin işlemeye başlamasıyla beraber iş süreçlerinde oluşan değişimlerin düzenli olarak gözlenmesi ve sonuçta iş yapma biçimlerinde gerek kalite artışı gerekse maliyet indirimi açısından bir gelişme olduğunun tespit edilmesi bilgi yönetiminin iş süreçleri üzerindeki verimlilik artışını değerlendirmek açısından önemli olacaktır.

İş süreçlerindeki gelişimin gözlenmesinin yanı sıra ürün veya hizmet açısından yeni bilgiler yaratılması doğrultusunda piyasada rekabet gücünü artırıcı ticari avantajlar kazandıracak yeniliklerin ortaya konması da bilgi yönetiminin başarısının ölçülmesindeki bir diğer unsur olarak değerlendirilebileceğini söylemek mümkündür. Özellikle bilgi yönetimi sisteminin işletmede kurulmasıyla beraber teknik bilgilerdeki gelişmelerin ve katma değer üreten bilgi yaratımındaki artışların yeni ürün veya hizmetlere dönüştürüldüğünün tespit edilmesi bilgi yönetiminin sonuçlarının değerlendirilmesi bakımından önemli kriterler elde edilmesini sağlayacaktır.

Tüm bu sayılan değerlendirme kriterlerinin yanı sıra işletmenin pazar payındaki geldiği nokta, maliyetlerindeki artış veya azalış, markalaşma, kar oranları, müşteri yönetimindeki başarı düzeyi gibi işletme yönetimindeki temel başarı kriterlerinin de bilgi yönetiminin sonuçlarının değerlendirilmesi açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak bilgi yönetimi uzun vadeli bir çalışmadır, bu nedenle sonuçlarının değerlendirmesini yaparken de bu özelliğini unutmamak gereklidir. Etkileri sadece kar oranları veya maliyetlerde gözükmeyip aynı zamanda örgütsel yapıdaki değişimle kazanılacak görünmeyen değerlerle de elde edilecek getiriler doğrultusunda incelenmelidir. Bu nedenle ölçülmesi zor bir süreçtir, bundan dolayı da kısa vadede kesin nicel sonuçlar elde etmeyi ummak bilgi yönetimi sürecinin bir işletmeye getirilerini değerlendirmek bakımından düşülecek büyük bir hata olacaktır. Değerlendirmeyi sürecin başında konulacak hedefler doğrultusunda yapmak ve her gelişmeyi sistemli bir biçimde gözlemlemek ve neticeleri büyük bir sabırla

değerlendirmek gereklidir. Bilgi yönetimi kolay ölçülebilir bir sistem olmadığından dolayı değerlendirme yaparken işletmedeki öğrenme kültürünün yaygınlaşması ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımı ile yeni fikirler yaratılmasına uygun zeminlerin oluşması doğrultusunda değer yaratıcı bilgilerin üretilmesinde ne kadar başarılı olduğunun tespit edilmesi gereklidir. Bu ölçme doğal olarak çok soyut bir ölçme kriteridir, ancak büyük oranda insan odaklı olan ve çoğunlukla örtülü bilgilerin değere dönüştürülmesini hedefleyen bilgi yönetiminin de bu şekilde değerlendirilmesi gayet normaldir. Yapılacak bu değerlendirme ile işletmede kurulan bilgi yönetimi sisteminin başarısının tespit edilmesi mümkündür, parasal getirilerinin ortaya konması ise çok daha uzun vadede elde edilecek somut verilere dayandırılarak gerçekleştirilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KOÇ SİSTEM BİLGİ VE İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş. BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMASI

1. KOÇ SİSTEM'DEKİ UYGULAMA ÇALIŞMASINA İLİŞKİN GENEL AÇIKLAMA

Çalışmanın bu bölümünde bilgi yönetimi sürecinin işletmelerde uygulanabilirliğinin ispatlanması ve ilgili konuyla alakalı tekniklerin ne şekilde iş yaşamında hayata geçirilebileceğinin ortaya konabilmesi amacıyla Koç Grubu'na bağlı olarak çalışan Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.'de bilgi yönetimi doğrultusunda işletme yapısı incelenmiş ve yürütülen bilgi yönetimi çalışmaları ele alınmıştır.

İnceleme yapılan konunun ağırlıklı olarak bilişim odaklı olması nedeniyle uygulama yapılacak işletme seçiminde bu alanda faaliyet gösteren Koç Sistem tercih edilmiştir. Araştırma, işletmenin daha çok bilgi teknolojileri ve insan kaynakları departmanlarında gerçekleştirilen çalışmalarla gerçekleştirilmiştir.

2. KOÇ SİSTEM'İN TANITIMI

Koç Sistem, Koç Grubu stratejik iş birimlerinden Bilgi Grubu'na bağlı, paydaşlarına sürekli değer katma misyonu ile çalışan bir firmadır. Kurumsal pazara hitabeden Koç Sistem, daha önceleri bünyesinde bulundurduğu ürün gruplarını temel alarak oluşturduğu yapıyı pazarın gerekliliklerine göre şekillendirerek 2000 yılında sektör odaklı yaklaşım ile çalışmaya başlamıştır. Bu bağlamda müşteri ilişkileri grupları dört

ana grup altında Kamu, Telco, Endüstri Ticari ve Finans olarak şekillenmiştir. Müşterilerin ihtiyaçlarını belirleme ve en etkin çözümleri en uygun fiyatlarla sunma amacı ile çalışan sektör grupları bu çalışmalarını sırasında, dışkaynak grubu, kurumsal çözümler grubu, yazılım geliştirme grubu çağrı Merkezi grubu ve ürün gruplarından destek almaktadırlar. Gerçekleştirilen projelerin sürekliliği ve sağlığı için hizmet veren saha grubu ise ürünlerin kurulumu ve daha sonra gerekecek bakımları için Türkiye'nin 26 bölgesinde 500'ün üzerinde personel ile koşulsuz müşteri memnuniyeti hedefi ile çalışmaktadır.

Kurumların kendi ana iş alanlarına odaklanmalarını sağlamak ve böylelikle verimlilik artışlarına katkıda bulunmak amacı ile çalışan Dışkaynak Grubu kendi içerisinde dokuz ayrı uzmanlık alanına bölünerek müşterilerine daha odaklı hizmet vermek amacını taşımaktadır.

Kurumsal kaynak planlaması (ERP) alanında hizmet veren Kurumsal Çözümler Grubu bu alanda seçim aşamasından canlı kullanım sonrası işleme uzanan tüm yaşam döngüsü boyunca hizmet verir konumdadır.

Ağırlıklı olarak Koç Sistem Teknokent binasında çalışan, üniversite özel sektör işbirliği gelişmelerine de katkıda bulunan Yazılım Hizmetleri grubu ise alanında uzman, sertifikasyonlu çalışanları ile kurumların ihtiyaçları doğrultusunda özel yazılımlar üretmektedirler. SPICE metodolojisini benimseyen ve YAYADEM Seviye A belgesine sahip olan Yazılım Hizmetleri Grubu gerek kamu, gerek savunma sanayii ve gerekse özel sektöre ihtiyaçları doğrultusunda yüksek kalitede hizmet verebilmektedir.

Koç Sistem bünyesinde bulunan Çağrı Merkezi 2003 yılında genişletilerek 300 koltuğun üzerinde bir kapasiteye ulaşmıştır. Koç Sistem Çağrı Merkezi dışkaynak, kaynak kullanım, uzaktan erişim ve özel durum modelleri ile müşterilerinin çağrı merkezi ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

Satış sürecinde sektör satış grupları ile birlikte çalışan Ürün Yönetimi Grubu ise iş ortakları ile ilişkileri yürütmek ve projelere satış öncesi teknik destek vermek üzere çalışır. Bu grup ise beş farklı ürün grubundan oluşur:

- Network Ürünleri,
- Wintell Ürünleri,
- Çağrı Merkezi Ürünleri,
- Unix/Storage Ürünleri
- Mobil Çözümler Grubu.

Hizmet Grupları, Sektör Satış Grupları, Ürün Grupları ve iş ortakları olan Avaya, Beko, Cisco, Dell, EMC, Enterasys, HP/Compaq, Microsoft, Nortel Networks, Oracle, Sun Microsystems ve Unisys ile rekabetçi gücünü koruyan, "know-how"ı ile iş mükemmelliğini esas alan Koç Sistem, Türk Bilgi Teknolojileri Pazarı'nda müşterilerine değer katarak, öncülüğünü sürdürmek hedefi ile çalışmalarını yürütmektedir.

2.1. Tarihçe

Türkiye'nin en büyük ve köklü yerli sermayeli bilgi teknolojileri şirketi olan KoçSistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş., 1945 yılında Koç Ticaret Büro Levazımatı A.Ş. olarak kurulmuştur. Kurulduğu günden bu yana pazardaki öncü konumunu sürdüren ve dünyadaki yenilikleri takip eden Koç Sistem, bu gelişmelere bağlı olarak yıllar içerisinde yapısını pazarın gerekliliklerine göre şekillendirmiştir.

Kuruluş aşamasında ABD merkezli Borroughs firması ile yapılan temsilcilik anlaşmasının kapsamının genişlemesi ve bilgisayar sektöründeki varlığının sağlamlaşması üzerine firma ismini 1953 yılında Koç Borroughs olarak değiştirmiştir. Otuz yılı aşkın bir süre bu isimle faaliyet gösteren Koç Borroughs, Borroughs'un Sperry firması ile birleşmesi ve kendi ismini Unisys olarak değiştirmesi üzerine 1987 yılında Koç-Unisys ismini almıştır.

Takip eden on yıl içerisinde, ürün yelpazesinde yer alan markaların çeşitlenmesi, marka bağımsız çözüm sunma ve sistem entegrasyon projelerine yönelik vizyonu ile örtüşmesi için 1997 yılında Koç Unisys ismi Koç Sistem olarak değiştirilmiştir.

2.2. Şirketin Vizyonu

Müşteriler için yarattığı değeri sürekli arttırmayı hedefleyen bir hizmet şirketi olarak Türkiye bilgi teknolojileri pazarındaki tartışılmaz liderliğini sürdürmek Koç Sistem'in vizyonudur.

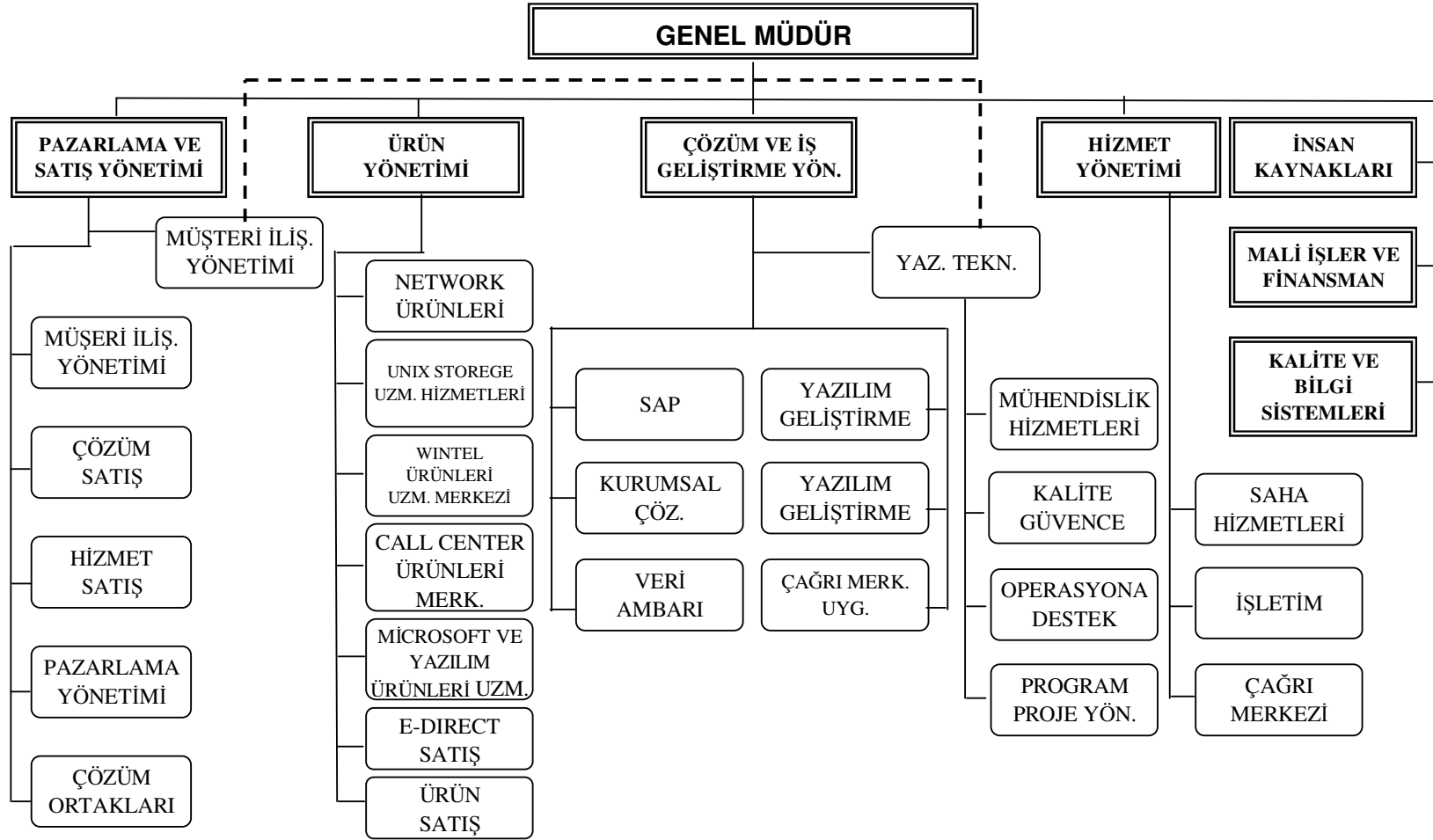
2.3. Şirketin Misyonu

Koç Sistem, farklı müşteri segmentleri, farklı ürün ve hizmetler; farklı iş ortakları ile çalışmanın getirdiği dinamizm ve değişime uyum yeteneğini, en büyük değeri olarak kabul etmektedir. Tüm yapılanmasında çalışanları, iş ortakları, toplum ve paydaşları ile bilgiyi yöneterek hedeflediği tüm sektörlerde müşteri memnuniyeti sağlamayı en önemli sorumluluğu olarak görmektedir.

Koç Sistem, müşterilerinin, bilgi teknolojisi çözümlerine ilişkin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak, güvenilir, kalıcı ve yenilikçi bir işbirliği içinde sunulan hizmetlerden en yüksek katma değeri almalarını sağlamayı misyon edinmektedir.

2.4. Şirketin Örgüt Yapısı

Şirketin örgüt yapısına bakıldığında iş süreçleri departmanlara bölünerek yapılıyor olmasına rağmen işin büyük bir boyutunun proje bazlı ekipler tarafından yürütüldüğü görülmektedir. Şirkette faaliyetlerin yürütülmesi açısından beş ana departman bulunmaktadır, bu departmanlar Şekil 16'daki örgüt şemasında ayrıntılı olarak görülmektedir.



Şekil 16. Koç Sistem Örgüt Şeması

Şirketin örgüt yapısında yönetim biçimi olarak basık bir yönetim biçiminin olduğu gözlemlenmektedir, çoğunlukla proje bazlı çalışıldığı için matriks organizasyonların benimsendiğini söylemek mümkündür. Hiyerarşi bakımından katı bir yönetim anlayışından ziyade esnek bir yaklaşımın görüldüğü Koç Sistem'in katılımcı yönetimin benimsendiği yapılan araştırmada gözlemlenmektedir.

2.4.1. İnsan Kaynakları Yapısı

Koç Sistem'in insan kaynaklarındaki temel hedefi, çalışanlarının başarısının ve gelişiminin sürekliliğini sağlayarak daha iyi hizmet verebilecek seviyeye erişebilmelerini gerçekleştirmektir. Koç Sistem bunun ancak çalışanlarının ortak katılımıyla oluşabileceğini inanmaktadır, bu sebeple çalışanlarının sürekli eğitim programları, etkin performans ve ödüllendirme sistemleri ile geliştirmeyi amaçlamaktadır. Şirketin bu doğrultuda benimsediği insan kaynakları politikaları ise şunlardır:

- Eğitim düzeyi yüksek, yeniliklere açık, enerjik, kendisini ve işini geliştirme potansiyeli bulunan, takım çalışması yapabilen insan gücünü şirket bünyesine kazandırmak,
- Topluma karşı sorumlu, ahlaki değerlere saygılı, çağdaş, koşulsuz müşteri memnuniyeti felsefesini özümsemek,
- Çalışanların sürekli gelişimini, farklı vizyon, beceri ve teknik bilgi kazanmasını sağlamak,
- Zamana karşı yarışan ve daima kazanmayı hedefleyen grubun en değerli kaynağı olan yüksek nitelikli çalışanlarının değişime her an hazır ortamda bilgi, beceri, potansiyel ve performanslarını devamlı geliştirerek kişisel hedeflerinin örgütsel hedeflerle en doruk noktada birleşmesini sağlamaktır.

2006 yılı itibariyle 598 kişiden oluşan Koç Sistem'in çalışan profili ise Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5. Koç Sistem Çalışan Profili

Toplam Personel Sayısı : 598	
<u>Personel Yapılanması</u>	
Üst Düzey Yönetici :	3
Orta Düzey Yönetici :	12
Beyaz Yakalı Çalışan :	583
<u>Çalışanların Eğitim Dağılımı</u>	
Yüksek Lisans :	7,90%
Lisans :	41,30%
Lise :	23,60%
İlk/Ortaokul :	0,70%
Çalışanların Yaş Ortalaması :	32
Kıdem Ortalaması :	6,5 yıl
Kadın Çalışan Sayısı :	186
Erkek Çalışan Sayısı :	412

2.4.2. Eğitim Yaklaşımları

Koç Sistem eğitim faaliyetlerini insan kaynakları departmanı aracılığıyla yürütmektedir. Şirketin eğitim hedefi, çalışanların, yurtiçi ve yurtdışında, yönetici eğitim programları, kişisel gelişim eğitimleri, teknik eğitimler gibi, vizyonlarını geliştirmelerine, kişisel ve mesleki yetkinliklerini güçlendirmelerine fırsat veren, çeşitli eğitim programlarına katabilmektedirler. Eğitim politikası sürekli öğrenme anlayışı üzerine oturmuş olan şirketin bu konuda öğrenen organizasyon modelini benimsediğini söylemek mümkündür.

2.4.3. Şirketin Kalite Yaklaşımı

Koç Sistem, 60 yıllık geçmişe sahip, Türkiye'de ilk anahtar teslimi bilgisayar projelerini gerçekleştiren, “toplam çözüm” felsefesinin ilk örnekleri olan bu yaklaşım sayesinde kazandığı birikim ve deneyim ile günümüze ulaşan bir firmadır. İstanbul ve Ankara dışında, satış sonrası hizmetleri veren 26 hizmet noktası ve sayısı 600'e yaklaşan çalışanı ile müşterilerine hizmet vermektedir.

Koç Sistem Yönetimi, kalite kültürünün yerleşmesi için sürekli çaba harcayan ve kaynak ayıran bir yönetim anlayışı içindedir. Sürekli iyileştirme olanağı sağlayan bir kalite sistemi altyapısı oluşturulmuş ve sürekliliği sağlanmıştır.

Şirket, 1997 Yılında Saha Hizmetleri Grubunda alınan ISO 9002 belgesi ile ISO 9000 belgeli ilk Koç Grubu hizmet kuruluşu olmuş, 2000 yılında ISO 9001:2000 revizyonu sektörde II. firma olarak alınmıştır. 1997 yılı sonunda yazılım süreçleri iyileştirme çalışmalarının başlamasına karar verilmiştir. Çalışmalar sırasında, yazılım süreçleri konusunda belirlenecek bir model olmadan iyileştirme sağlanamayacağı anlaşılmış ve bu aşamada, SPICE - ISO TR 15504 (Software Process Improvement Capability Etermination) modeli ile çalışmaların sürdürülmesi kararı alınmıştır.

SPICE, yazılım satın alma, geliştirme, işletim, bakım ve destek süreçleri için planlama, yönetim, gerçekleştirme, denetim ve iyileştirme aracıdır. Hızlı yoldan standartlaşmayı sağlar. Ortak, modellerüstü ve uluslararası bir çerçevedir, diğer modelleri destekler. Her boyuttaki proje ve organizasyona uygulanabilen, iyileşmeyi, gelişmeyi ölçebilen, nesnel tutarlı ve tekrarlanabilir, sertifikasyon amacı taşımayan bir süreç standardıdır. Yapılan incelemeler sonucunda, 1999 yılında süreç iyileştirme çalışmalarının CMM (Capability Maturity Model) tarafından tanımlanan IDEAL modeli çerçevesinde planlanması ve yönetilmesine karar verilmiştir. IDEAL yalnızca iyileştirme süreçlerini tanımlayan, planlanması ve yönetilmesi için yol gösteren bir örgütsel geliştirme modelidir.

2002 yılında verilen stratejik bir karar doğrultusunda, yazılım süreç iyileştirme çalışmaları CMMI (Capability Maturity Model Integration) modeline uygun olarak

sürdürülmektedir. Önceki yıllarda yapılan çalışmalar CMMI çalışmaları için de önemli bir taban oluşturmuştur. 2003 yılı için Savunma Sanayi Müsteşarlığı tarafından gerçekleştirilen CMM bazlı değerlendirme çalışması sonuçlarına göre de "A sınıfı" bir firma olarak Koç Sistem sektörün sayılı firmaları arasında yerini almıştır. Gerçekleştirilen yazılım kalitesi çalışmaları, müşterinin iş gereksinimlerinin karşılanması, iş süreçleri ile uygulama yazılımlarının uyumunun sağlanması, modüler, esnek, dünya kalitesinde yazılım ürünleri geliştirilmesi hedeflerine katkı sağlamıştır.

Koç Sistem Proje Yönetim Metodolojisi de SPICE Metodolojisi tabanlı olarak tanımlanmıştır. Koç Sistem tüm projelerinde Proje, Kalite ve Risk Yönetimi süreçlerini uygular ve müşterilerine bu süreçlerin tanımlanması ve uygulanması için danışmanlık sunma yeteneğine sahiptir.

Şirketin vermekte olduğu Dışkaynak Hizmetleri, dünyada BT servis yönetimi konusunda yaygın olarak kabul görmüş bir yaklaşım olan ITIL (Information Technology Infrastructure Library) tabanlı olarak tasarlanmış, uygun araçlarla desteklenmiş ve başarı ile uygulanmaktadır. ITIL, kalite faktörünü ön plana çıkararak, bilgi teknolojilerinin daha verimli kullanımı ve ticari sonuçlara katkısını artırma hedefiyle, BT servis yönetimi için ayrıntılı ve tutarlı en iyi deneyimleri bir arada sunar. Amacı müşterilere en optimal servisi, kabul edilebilir fiyatlarla sağlamak üzere bir organizasyonun sahip olması gereken IT altyapısının, yönetim ve işletimine yönelik süreçleri ortaya koymaktır.

Firmanın yaygın bir ağa sahip saha hizmetinin ve destek süreçlerinin iyileştirilmesi için ise Altı Sigma metodolojisi ve istatistiksel yöntemlerden yararlandığı görülmektedir. Altı Sigma iş süreçlerinin kalitesinin ölçüm ve geliştirilmesinde uçak motoru üretiminden, herhangi bir servis hizmetine kadar çok geniş bir alanda kullanılmaktadır. Örneğin, Motorola, ABB, Allied Signal, Texas Instrument, General Electric gibi uluslararası işletmeler Altı Sigma Yönetim anlayışını bir işletme stratejisi olarak kabul etmiştir.

Koç Sistem'de yürütülen tüm iyileştirme faaliyetleri, sonuçları ve iş sonuçlarına etkileri sürekli olarak izlenmekte ve düzenli olarak değerlendirilmektedir.

Şirkete göre, kullanılan metodoloji ve modeller organizasyonlara bir reçete vermemekte ve başarıyı garantilememektedir. Süreç iyileştirmesi, organizasyonun stratejik planları ve iş hedefleri, yapısı, kullandığı teknoloji ve sosyal kültürü ile bağlantılıdır. Bu konuda başarıyı getiren en önemli parametreler ise şu şekilde özetlenmektedir:

- Yönetimin yaklaşımı, kalite kültürünün yerleşmesi için çaba harcaması ve kaynak ayırması,
- Çalışanların kalite çalışmalarına istek ve katılımı,
- Yerleşik kültürden kaynaklı olarak müşteri memnuniyetine verilen önem olarak ortaya çıkmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Gerçekleştirilen çalışmada araştırma konusu, Koç Sistem'de bilgi yönetimi uygulamalarının ne şekilde işlediği, bunlar için hangi tekniklerin uygulandığı ve bu uygulamalar sonucunda ne gibi kazanımlara ulaşıldığıdır.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Koç Sistem'de yapılan çalışma ile bilgi yönetimi uygulamalarının işletmelerde yapılabilişliğinin ispatlanması, bu şekilde konunun kuramsal boyutunun uygulamada nasıl gerçekleştirildiğinin gösterilmesi, bu süreç içerisinde şirketin izlediği politika ve uygulamaların nasıl olduğunun ortaya konması hedeflenmektedir.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Gerçekleştirilen çalışmada nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Bu yöntem doğrultusunda şirketin insan kaynakları ve bilgi teknolojileri departmanlarının yöneticilerine yöneltilen sorular aracılığıyla yapılan görüşmeler ve şirketten edinilen dokümanlardaki veriler ile bulgulara erişilmeye çalışılmıştır.

6. KOÇ SİSTEM BİLGİ YÖNETİMİ ÇALIŞMASI

Koç Bilgi Grubuna bağlı olarak faaliyetlerini yürütmekte olan Koç Sistemdeki bilgi yönetimi uygulamalarının incelenmesinde ağırlıklı olarak bilgi teknolojileri odaklı bir bilgi yönetimi sürecinin izlendiği tespit edilmiştir. Yürütülen çalışmada öncelikli olarak şirketin bilgi yönetimi için gerekli alt yapının incelenmesi ele alınmış daha sonraki adımlarda ise ne tür uygulamaların gerçekleştirildiğine yer verilmiştir.

6.1. Koç Sistem'deki Mevcut Alt Yapının İncelenmesi

Çalışmanın gerçekleştirildiği şirketin bilişim alanında bir danışmanlık firması olması daha çok proje bazlı işlerle müşterilerine gerek yazılım gerekse donanım alanında çözümler sunması nedeniyle bilgi yönetimi için gerekli teknik alt yapının sağlanması açısından büyük bir avantaja sahip olduğunu söylemek gereklidir.

Şirketin gerek bağlı olduğu Koç Grubu şirketlerine gerekse kendi iç yapısındaki çalışanlar arasında bilgi depolanması, paylaşımı ve transferi hususlarında çok gelişmiş bir teknolojik yapıya sahip olduğu görülmektedir. Her çalışana bir bilgisayarın düştüğü ve her bilgisayarın şirket içi networke ve ayrıca internete bağlı olduğu, bununla birlikte şirket dışında da kullanıcıya özel şifre girişiyle yine bu sistemin kullanılarak ihtiyaç duyulan bilgiye her an erişimin mümkün kılacak bir teknik yapının oluşturulduğu gözlemlenmiştir.

Teknik alt yapının yanı sıra kurum kültürü açısından da çalışanlara ihtiyaç duydukları özerkliğin verildiği, çalışmaların özgürce yürütüleceği bir ortamın sağlandığı görülmektedir. Şirketin özellikle proje bazlı çalışması nedeniyle ekip ruhunun yüksek oranda geliştiği ve bunun için üst yönetimin çalışanları motive edecek şekilde destekleyici politikalarla katkı sağladığını söylemek mümkündür.

Şirkette, özellikle takım çalışması ile müşterilere çözüm ortaklığı geliştirme doğrultusunda ekip çalışanlarının aralarındaki bilgileri paylaşmaları ve böylece yeni katma değerler oluşturacak bilgiler üretmeleri kurum kültürünün bilgi yönetimi için uygun bir nitelikte olmasını sağlamaktadır.

Şirketin kurum kültürü açısından eğitime verdiği önemin yüksekliği de bir diğer üzerinde durulması gereken noktayı oluşturmaktadır. Şirket her çalışanın kendini sürekli geliştirmesi bu şekilde daha verimli olunabileceğini varsayarak örgütsel yapısında öğrenen organizasyonları baz almaktadır. Bilgi yönetimi için en önemli kültürel faktörlerden biri olan öğrenen organizasyon modelinin Koç Sistem’de benimsenmesi kuşkusuz bilgi yönetimini başarısını kolaylaştıracak bir örgüt yapısının oluşturulması açısından önemli bir unsur olmaktadır.

Sonuç olarak, şirketin örgütsel yapısı bir bütün olarak incelendiğinde bu açıdan gerek teknik gerekse kültürel unsurlar ele alındığında, şirketin bilgi yönetimi uygulamalarının gerçekleştirilmesine yatkınlığı açısından uygun bir alt yapıya sahip olduğu görülmektedir.

6.2. Koç Sistem’de Bilgi Yönetimine Yönelik Benimsenen Yaklaşım

Koç Sistem’in bir bilişim şirketi olması ve çoğunlukla proje bazlı çalışmalar yürütmesi nedeniyle çalışanlar arasında bilgi paylaşımı ve transferinin başarılı bir biçimde yönetilmesi daha ön plana çıkmaktadır. Şirkette yapılan araştırmada yürütülen bilgi yönetimi faaliyetlerinin daha çok proje çalışmalarının yürütülmesinde, müşteri

ilişkilerinin yönetilmesinde ve insan kaynakları uygulamalarında kendini hissettirdiğini söylemek mümkündür.

6.2.1. Bilgi Yönetimi Faaliyetlerine Duyulan Gereksinim

Bilginin daha etkin ve verimli kullanımını sağlayan bilgi yönetimi faaliyetlerini şirkette uygulamaya yönlendiren unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Proje uygulamalarında takım üyelerinin birbirleri ile bilgilerini en verimli biçimde paylaşabilmeleri ve bu doğrultuda yeni bilgiler yaratabilmeleri
- Müşteri yönetiminde en hızlı çözümlerin düşük maliyetle sunulabilmesi
- İnsan kaynakları uygulamalarında çalışanların performans değerlemelerinin ve eğitim gereksinimlerinin hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi ihtiyacı
- Şirketin Türkiye çapında bölge müdürlükleri aracılığıyla faaliyet göstermesi nedeniyle yoğun bir bilgi akışına sahip olması, bundan dolayı bu bilgi akışının profesyonelce koordine edilmesi gerektiği

6.2.2. Koç Sistem’de Bilgi Yönetimi Stratejileri

Şirketin bilişim sektöründe yer alan bir firma olması sebebiyle bilginin önemli bir üretim kaynağı olarak görüldüğünü söylemek mümkündür. Bu nedenle de şirketin bilgi stratejileri ile üst yönetimin genel işletme stratejileri paralel gitmektedir. Geliştirilen ürünlerin ve verilen hizmetlerin bilgiye dayalı olması sebebiyle ortaya konulan tüm stratejilerin şirkette bilgi odaklı olmak zorunda olduğu tespit edilmektedir.

Önceki bölümlerde değinilen bilgi yönetimi stratejileri başlığı altında irdelenmiş olan kodlama ve kişiselleştirme stratejileri bakımından ele alındığında ise Koç Sistem’in

daha çok kodlama stratejisini benimsediğini görmek mümkündür. Bilgi yönetimi çalışmalarının teknoloji odaklı yürütüldüğü, bilgi paylaşımının ve transferinin şirketteki bilgisayar ağları aracılığıyla geniş ölçekli veri tabanları ile gerçekleştirildiği; bu nedenle de kodlama stratejisinin inceleme yapılan şirkette ağırlıklı olarak benimsendiğini söylemek mümkün olmaktadır. Bunun yanı sıra eğitim ve insan kaynakları uygulamalarında çalışanların yeteneklerini verimli bir biçimde kullanabilmeleri amacıyla yürütülen çalışmalarda ise kişiselleştirme stratejisinin kullanıldığı tespit edilmektedir. Ancak bilgi bazlı yürütülen faaliyetlerde ağırlıklı olarak kodlama stratejisinin şirkette benimsendiği görülmekte, bu stratejinin de aslında şirketin yer aldığı sektör ve ürettiği hizmet ve ürünlerin niteliği açısından uygun olduğu yapılan araştırmada ortaya çıkmaktadır.

6.2.3. Koç Sistem’de Önem Derecesine Göre Bilgi Çeşitleri

Şirkette çalışanların özlük bilgilerinden veri tabanlarındaki müşteri bilgilerine kadar çok çeşitli bilgiler bulunmaktadır. Koç Sistem’de bilginin yönetilebilmesinde izlenecek uygulamalar bu bilgi çeşitliğinin önem derecesine göre şekillenmektedir. Yapılan araştırmada şirket içinde varolan bilgilerin önem derecesine göre sıralaması şu şekildedir:

- Ürün Bilgisi
- Müşteri Bilgileri
- Teknolojik Gelişmelere Ait Bilgiler
- Çalışanların Uzmanlık Bilgileri
- Servis Bilgileri
- Rakiplere Ait Bilgiler

6.3. Koç Sistem’de Uygulanan Başlıca Bilgi Yönetimi Metotları

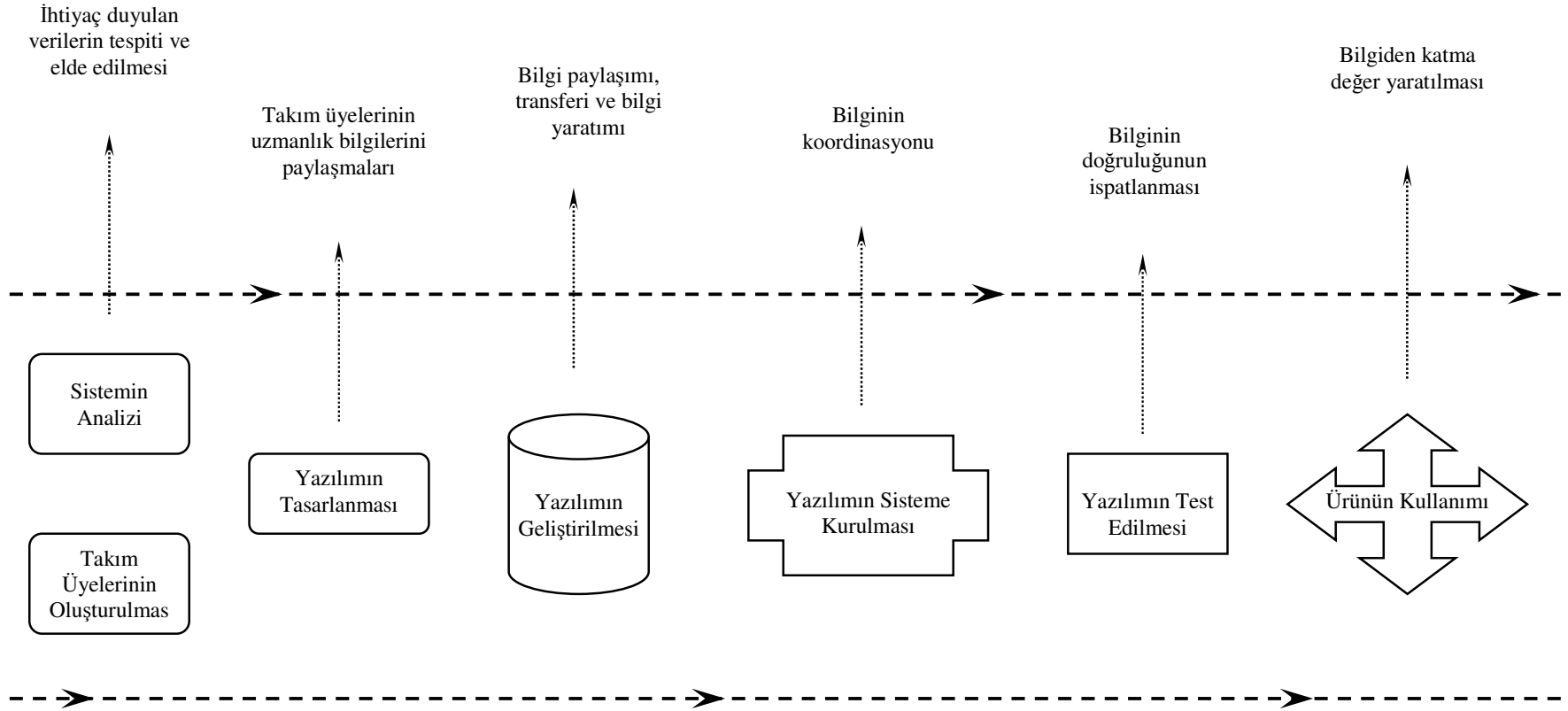
Şirkette bilgi yönetimi kapsamında yürütülen çalışmaların çoğunluğu teknoloji odaklı olarak karşımıza çıkmaktadır. Her verinin veri ambarlarında depolandığı daha sonraki aşamalarda ihtiyaç duyulması durumuna göre talep eden çalışanlara hızlı ve en az maliyetle eriştirilebilmesine yönelik bir sistemin oluşturulduğu tespit edilmektedir. İleriki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacak olan şirket içinde ve Koç Holdingle olan bilgi bağlantısını sağlayan portal sistemi ve Hyprion uygulama platformu olarak adlandırılan tüm holding şirketlerinin paylaşımında olan verinin talep eden kullanıcıya transfer edilmesini sağlayarak, verinin bilgiye dönüştürülmesini amaçlayan bilgi sistemlerinin bilgi yönetimi uygulamaları kapsamında teknolojik ağırlıklı olarak kullanıldığını söylemek mümkündür.

Bilginin üretilmesi bakımından ele alındığında ise bu teknolojik alt yapının yoğun olarak kullanıldığı proje ekipleri tarafından bilginin müşteri ihtiyaçlarına göre yaratılması gözlenmektedir. Bu nedenle şirkette araştırma geliştirme olarak adlandırılacak bir çalışmanın gerçekleşmediğini belirtmek gereklidir; bundan dolayı, üretilecek bilgi, müşteri talep ve ihtiyaçları doğrultusunda gelen talimatlar neticesinde proje ekiplerinde yer alan bilgi çalışanlarının sahip oldukları örtülü bilgilerini aralarında paylaşmaları veya şirket veri tabanlarındaki verilerden faydalanmaları şeklinde gerçekleşmektedir.

Şirkette bilgi üretiminin proje çalışmalarında özellikle yazılım geliştirmede kendini gösterdiğini söylemek mümkündür. Bilgi akışı ve transferinin yüksek oranda kullanıldığı bu projelerde bilginin etkin kullanımı kritik bir öneme sahiptir. Şekil 17’de görülmekte olan süreçte proje ekibi öncelikli olarak müşterinin beklenti ve ihtiyaçlarını tespit etmek için gerekli verileri elde etmekte bu şekilde sistemin analizini yapmaktadır. İlk aşama olan bu analiz sürecinde analizi yapanın mutlaka proje ekibinin olması gerekmektedir, bazen analizin yapılması çekirdek bir kadro ile yapılmakta, daha sonra gereksinim duyulan uzmanlık bilgisine göre bu özelliklere sahip çalışanların projeye dahil edilmesi ile ekip oluşturulabilmektedir. Sonraki aşamada çalışanlar bilgi birikimleri ve farklı uzmanlık alanlarını aralarında paylaşarak işin tasarlanması ve

projelendirilmesi aşamasına geçmektedirler. Bundan sonra yazılımın geliştirilmesi ve yazılımın geçerliliğinin ekip üyeleri arasında tartışılması şeklinde geliştirme aşamasına geçilmektedir. Bundan sonra sistemde yazılımın test edilmesi ve varsa eksikliklerin belirlenmesi bu şekilde düzeltmelerin yapılması gerçekleşmektedir. Son aşamada ise yazılımın tümüyle sisteme kurulması ve kullanıcıların eğitilmesi yer almaktadır. Ancak, bu son aşamayla beraber süreç tümüyle bitmemekte çünkü müşteri taleplerine göre zaman zaman yazılım iyileştirme çalışmalarına devam edilmektedir.

Görüldüğü gibi, şirketin gerçekleştirdiği yazılım geliştirme sürecinin her aşamasında gerek örtülü bilginin gerekse açık bilginin yoğun olarak kullanıldığını söylemek mümkündür. Yürütülen bu sürecin başarısında özellikle ihtiyaç duyulan bilginin doğru ve zamanında temin edilmesi, takım üyeleri arasında bilginin paylaşılması ve gerek müşterilerden elde edilen veriler gerekse şirketteki veritabanlarındaki verilerin koordine edilebilmesi projenin başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle şirket özellikle müşterilerine yazılım çözümleri sunarken yürüttüğü bilgi yönetimi uygulamaları arasında yer alan bilgi paylaşımı ve transferi süreçlerinin sağlıklı işlemesi bakımından ön plana çıkmaktadır.



Şekil 17 Yazılım Geliştirme Projesinde Yürütülen Bilgi Yönetimi Faaliyetleri

Şirketin ihtiyaç duyduğu bilgiyi iç veya dış kaynaklardan elde etmesi açısından konuya bakıldığında ise bilginin çoğunlukla şirket içindeki bilgi çalışanları aracılığıyla tedarik edildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra şirketin dış bilgi kaynaklarından da faydalandığı, bu doğrultuda Bilkent Üniversitesi ile işbirliği çalışmaları ile yeni bilgiler ürettiği, bu çalışmaları Bilkent Üniversitesinde kurulan TeknoKent aracılığıyla yaptığını, bu şekilde Üniversitenin akademik araştırmalarından faydalandığı tespit edilmektedir. Bilkent Üniversitesi'nin yanı sıra Koç Holding ve Koç Bilgi Grubu ile yapılan ortak çalışmalarla da yeni bilgilerin geliştirildiği gözlemlenmektedir.

Koç Sistem'de bilginin üretimi ve ihtiyaç duyulan bilginin elde edilmesi açısından başvurulan bir diğer yolda şirket dışından yeni çalışanların transfer edilmeleridir. Özellikle sektörde yeterli bilgi ve deneyime sahip kendi alanında uzmanlık kazanmış kişilerin tespit edilerek şirkete kazandırılması yoluyla, bu kişilere ait bilgilerin de doğrudan şirket bünyesinde kurumsallaştırılması amaçlanmaktadır.

6.4. Koç Sistem'de Yürütülen Başlıca Örnek Çalışmalar

Koç sistem de bilgi yönetimi kapsamında örnek olarak gösterilebilecek bazı uygulamaların yapılan bu çalışmada ele alınması, konunun uygulanması aşamasında nasıl yürütüldüğünün ve kapsamının neler olduğunun anlaşılması açısından yararlı olacaktır. Bu bakımdan çalışmanın ilerleyen kısımlarında uygulama aşamasının gerçekleştirildiği Koç Sistem'de yürütülen bilgi yönetimi faaliyetlerinde E-Dönüşüm Projesi, Şirket Portalı, Saha Mobilizasyonu, Hyprion Uygulama Platformu ve Koç Grubu Tanı-Paro Veriambarı ve Analitik CRM projesi olarak adlandırılan uygulama ve programların incelemesi yapılacaktır.

6.4.1. E-Dönüşüm Projesi

2001 yılında Cisco ile yapılan işbirliğine dayalı olarak gerçekleştirilen e-dönüşüm projesi gerek Koç Sistem'de gerekse Koç Holding bünyesinde yer alan diğer şirketlerde

tüm uygulama ve programların internet tabanında Koç Grubu şirketlerinin bir ağ oluşturarak kullanımını öngörmektedir. Koç Sistem e-dönüşüm'ü şu şekilde tanımlamaktadır: “Kuruluşun iş hedefleri doğrultusunda süreçlerini elektronik ortama taşıyarak etkinlik, verimlilik ve maliyet tasarrufu elde etmesini sağlamak ve yeni iş yapış şekli için gerekli kültürel değişimi gerçekleştirmek üzere izlenen yöntem.”

Koç Sistem, e-dönüşüm projesi ile bilginin daha hızlı ve düşük maliyetle erişilebilmesini bu şekilde etkin bir bilgi paylaşımı ve transferinin sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Bu proje ile çalışanların elektronik ortamda sadece kendi intranet sistemlerine bağlı kalmaları engellenerek internet üzerinden öncelikle Koç Grubu şirketleri olmak üzere diğer özel ve kamu kurumlarından bilgi alışverişinde bulunmaları mümkün olabilecektir.

Koç Sistem ve Koç Bilgi Grubu'nun ortaklaşa yürüttüğü bu proje üç aşamadan meydana gelmektedir:

- Birinci Aşama: 2001 ve 2002 yıllarında faaliyete geçirilen projede ele alınan öncelikli konu Koç Grubu şirketlerindeki çalışanlara ve üst kademe yöneticilere bilginin ve bilgi teknolojilerinin önemi hususunda bilinçlendirme çalışmalarıdır. Buna göre iş süreçlerinde bilgi odaklı bir yaklaşımın gerekliliğinin anlaşılması ve her alanda bilgi teknolojilerinin kullanılması amacıyla yatırımlar yapılmıştır. İlk aşamada, çalışanların bilgisayarlarını ve internetlerini etkin biçimde kullanırmaya teşvik amacıyla, iletişimin e-posta ve intranet gibi kanallara yönlendirilmesi, e-arşiv, e-taşeron sistemi gibi hızlı bir şekilde hayata geçirilebilecek ve motivasyon sağlayabilecek projeler tamamlanmıştır.
- İkinci Aşama: 2003 yılında geçilen ikinci aşama ile tüm Koç Grubu şirketlerinin bilgi teknolojileri yapılarının eşitlenmesi çalışmaları yürütülmüştür. Bu çalışmalar sayesinde tüm grup şirketlerinin dijital ortamda bilgi alışverişlerinin sağlanması için gerekli yapının gerçekleştirilmesi sağlanmıştır.

- Üçüncü Aşama: 2004 yılı ve sonrasını kapsayan bu üçüncü aşamada ise gerek şirketlerin kendi içlerinde gerekse şirketlerin birbirleriyle bilgi transferlerini sağlamaları öngörülmüştür. Proje tüm iş süreçlerine yayılmaya çalışılmış ağırlıklı olarak satın alma, mali işler, müşteri-bayi ilişkileri ve insan kaynakları departmanlarında iş süreçlerinin tümüyle dijital ortamlarda yürütülmesi şeklinde projenin uygulamaya geçirilmesi sağlanmıştır.

Yürütülen e-dönüşüm projesi ile gerek Koç Sistem gerekse diğer Koç Grubu şirketleri önemli kazanımlar elde etmişlerdir, bunlar:

- Topluluk genelinde bilinçlenme
- Kurum kültüründe değişim
- Altyapı standartlarında gelişme
- Bilgi birikiminde artış
- İş süreçlerinde etkin dönüşüm
- Zaman, maliyet ve kalite hedeflerinde iyileşme

Şirket, e-dönüşüm ile elde edilecek fırsatları ise şu şekilde sıralamaktadır:

- E-iş (B2C,B2B,B2E)
- Elektronik pazar yerleri
- E-öğrenim
- Uygulamaların ve deneyimlerin paylaşımı

Koç Sistem, Koç Grubuna ve diğer kurumlara önerdiği e-dönüşüm projesinin hayata geçirilmesinde öncelikle iş süreçlerinin bir vizyon çerçevesinde yapılarak, sürecin yeni ekonomi temelli olması için tüm çalışanların bu işe inanmalarının sağlanmasının gerekliliği üzerinde durmaktadır. Daha sonraki süreçte ise uygulamanın gerçekleştirildiği kurumda örgüt yapısının bilgi teknolojilerine özellikle de internet ortamına hazır olup olmadığı test edilmesi ele alınmaktadır. Projenin uygulamaya geçirilmeden önce yürütülen hazırlık aşamaları Tablo 6’da görüldüğü gibi beş grupta incelenmektedir. Bu aşamalar aracılığıyla kurum kültürü sonrada teknolojik alt yapının uyumluluk süreci sağlanmakta, ardından da yol haritası hazırlanarak projeye son şekli verilmektedir. Bu hazırlık aşamalarının ardındansa proje hayata geçirilmektedir. Projenin uygulamaya dönüştürülmesinde, tüm iş süreçlerinin bilgi odaklı olduğu anlayışı ile hareket edilerek, tüm bu iş süreçlerinin elektronik ortama taşınması amaçlanmaktadır.

Tablo 6. E-Dönüşüm Projesinde Beş Aşama

Proje Aşamaları

1	2	3	4	5
<u>bilinçlendirme</u>	<u>e-iş hazırlık analizi</u>	<u>proje portföyü oluşturma</u>	<u>önceliklendirme</u>	<u>uygulama</u>
e-dünyaya geçmenin avantajlarının anlatılması	örgütsel uygunluk anketi	dünyadaki en iyi uygulamalar hakkında bilgilendirme	değerlendirme ve öncelikli projelerin saptanması	alt yapı projelerinin başlatılması
başlangıç toplantısı	kurumun e-iş uygulamalarına ne kadar hazır olduğunun değerlendirilmesi	mevcut ve yeni proje önerilerinin belirlenmesi	yol haritalarının oluşturulması	projelerin devreye alınması
proje organizasyonu	en iyi uygulamalarla karşılaştırma referans mimari önerileri			

6.4.2. Şirket Portalı

Şirketin tamamında 2001 yılında uygulamaya geçen portal uygulaması tüm birimlerin intranet tabanında ihtiyaç duydukları bilgilere erişebilmelerini sağlayan bir arama bulma motoru olarak faaliyet göstermektedir. “Pusula” olarak adlandırılan bu şirket portalının temel fonksiyonu ihtiyaç duyulan bilgilerin elektronik ortamda kolay erişimini sağlamaktır.

Portal uygulamasının, çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere erişebilmelerinin haricinde insan kaynakları uygulamaları kapsamında performans değerlendirme çalışmalarında da kullanıldığı görülmektedir. Performans değerlemesi yapılacak çalışanın diğer çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin portal sisteminde oluşturulan bir değerlendirme programıyla performans değerlendirmeye katılmaları sağlanmaktadır, uygulamanın sonuçları da yine portal aracılığıyla değerlendirme yapılan kişiye iletilmekte ve kendini geliştirebilmesi amacıyla bir eğitim programı sistemde kendisine sunulmaktadır.

Bununla birlikte portal eğitim faaliyetlerinde de kullanılmaktadır. Çalışanların ihtiyaç duydukları eğitimler belli bir plan halinde portal aracılığıyla kişilere sunulmakta ve yine bu elektronik ortamda eğitim gerçekleştirilmektedir. Çalışmanın en önemli avantajı çalışanı belli bir zaman veya mekana bağlı kalmaksızın eğitim faaliyetlerine katılmasını sağlaması, çalışanın kontrolü ve eğitim programının geribildiriminin kolayca raporlanması şeklindedir.

6.4.3. Saha Mobilizasyonu

Koç sistemin ana faaliyet konusu yazılım ve donanım konularında Koç Grubu şirketleri başta olmak üzere müşterilerine çözümler üretme ve danışmanlık yapmaktır. Ancak bu ana faaliyetin haricinde müşterilere kurulan bu sistemlerin iyileştirilmesi, bakım ve onarımı gibi süreçlerinde yürütülebilmesi amacıyla farklı yerleşim bölgelerinde

müdürlükler kurularak Türkiye'nin değişik şehirlerindeki müşterilere hizmet ulaştırılmaktadır.

Bu diğer faaliyetlerin iş süreçlerindeki yeri çok büyük olmasa da maliyet açısından değerlendirildiğinde dikkate alınması gereken parasal sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Müşterinin donanım veya yazılım açısından yaşadığı bir sorunu servis ekibine bildirmesi ile başlayan bu süreçte ekibin müşteriye gelmesi, sorunu tespit etmesi ve gerekli çözümleri sunması bazen düşünüldüğü kadar kolay olmamaktadır. Çözüm üretebilme kimi zaman servis çalışanlarının uzmanlığını aşabilmekte, bu nedenle genel merkezden uzmanlık bilgisi almaları gerekebilmekte veya ek yazılımların ya da yardımcı yazılımların oluşturularak genel merkezden servis çalışanlarına yollanması zorunlu olmaktadır. Tabi tüm bunlar zaman ve para açısından maliyet unsurları olarak şirketin karşısına çıkmaktadır. Servis çözümleri kısmen internet aracılığıyla genel merkezle kurulan ağ aracılığıyla çözümlenmeye çalışılsa da bu çözüm çok esnek ve mobilitesi yüksek bir uygulama olmamıştır.

Bu nedenle servis çalışanları tarafından bilgiye daha etkin bir şekilde ulaşılabilmesi ve hızlı bir bilgi transferinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla şirkette saha mobilizasyonu olarak adlandırılan bir bilgi yönetimi projesi uygulamaya konulmuştur.

Halen hazırlık çalışmaları yapılan bu projenin uygulanmasında tüm servis çalışanlarına JPS bağlantılı el bilgisayarları temin edilerek, çalışanların genel merkezle olan bilgi alışverişlerinin etkin ve verimli kılınması amaçlanmaktadır. Servis çalışanları bu şekilde çözüm gerektiren durumlarda ihtiyaç duydukları bilgilere genel merkezdeki veri tabanlarından kolayca erişebilecekler ve aynı zamanda yine genel merkezdeki çalışanlardan uzmanlık bilgisi alabileceklerdir. Bununla beraber servis çalışanlarının da kontrolü sağlanacak ve gerçek zamanlı olarak nerede ne iş yaptıkları tespit edilmiş olacaktır. Yürütülecek bu projenin bir diğer faydası da çalışanların bu el bilgisayarları aracılığıyla anında raporlama yapabilmeleridir, bu şekilde genel merkez için gerekli servis bilgileri eş zamanlı biçimde sisteme aktarılacak sürecin gerek teknik gerekse mali açılardan analizi için gerekli raporlamalar zaman kaybı olmaksızın sisteme arşivlenebilecektir.

6.4.4. Hyperion Uygulama Platformu

Bu projede veri tabanlarındaki verilerin uygun biçimlerde koordine edilmesi ve bu doğrultuda ihtiyaç duyulan çalışanlar tarafından kullanılarak bilgiye dönüştürülebilmeleri amaçlanmaktadır. Proje, karar destek sistemleri kapsamında yürütülmektedir, bu nedenle de daha çok kritik öneme sahip kararların alınmasında yöneticilerin ihtiyaç duydukları bilgilere erişilebilmesini, bu şekilde bilgi koordinasyonunun ve paylaşımının verimli ve etkin hale getirilmesinin amaçlandığı bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Projeye ismini veren Hyprion firması ile yapılan işbirliği neticesinde süreç uygulamaya geçirilmiştir. Bu süreçte hedef sadece Koç Sistem’de yürütülen faaliyetler olmayıp Koç Sistem karar destek biriminin öncülüğünde tüm Koç Grubun’daki karar destek faaliyetlerinde bilgiye erişimi ve bilgi kullanımını etkin kılabilmek amaçlanmaktadır.

Proje Koç Grubu’nun sahip olduğu MIS (Managemen Information Systems-Yönetim Bilgi Sistemleri-Karar Destek Sistemleri) birimlerinin ve mevcut kurulu sistemin Hyprion firması aracılığıyla yeniden yapılandırılmasını öngörmektedir.

Alınan karara göre, KOC MIS sisteminin iş süreçleriyle ilgili kısmında çok büyük bir değişikliğe gitmeden ağırlıklı olarak teknolojik alt yapı ile uygulama yazılım katmanının yeniden tasarlanması/geliştirilmesiyle Hyperion üzerinde belirli kısıtlar altında uyarlama yapılarak yeni uygulama devreye alınmıştır. Bu yeni uygulama ve veri modeli içine eski sistemin içinde yıllar ve dönemler bazında birikmiş verilerin belirli kurallarla dönüştürülmesi ve yüklenmesi yöntemiyle eski sistemden hiçbir bilgi kaybı olmadan aktarım gerçekleştirilmiştir. Aktarım tasarımlarıyla birlikte yeni sisteme geçiş çalışmaları 3+1 kişilik bir geliştirme ekibiyle yaklaşık 12 ay gibi bir zaman almıştır. Bu zamanın en önemli kısmını eski verilerin aktarım çalışmaları oluşturmuştur.

Hyperion üzerinde tasarlanmış bu yeni KOÇ MIS sistemi, Hyperion ürün platformunun verdiği ve eskiden kazanılmış en iyi pratiklere dayanan tecrübeler doğrultusunda daha hızlı çalışan, daha esnek olan, değişiklik ihtiyaçlarına daha kolay cevap veren, kullanıcı arayüzlerinin daha kullanışlı ve çok boyutlu analizi destekleyici bir yapıya kavuşmuştur.

Şirket, karar destek sistemlerini bu şekilde bir yapılanmaya iten sebebi, karşılaştığı şu sorunlara bağlamaktadır:

- Depolanan bilgilerdeki tutarsızlık olasılığı
- Bilgilerin koordinasyonundaki zaman kaybı
- Sorgulanacak veriye erişimdeki performans güçlüğü
- İhtiyaç duyulan bilginin detaylarına inme güçlüğü
- Son kullanıcı için grafik ara yüz eksikliği
- Her seviyede ve çok kullanıcıya erişebilme güçlüğü
- Esnek ve değişime açık bir yapının olmaması
- İleri analiz ve sorgulama tekniklerinin eksikliği

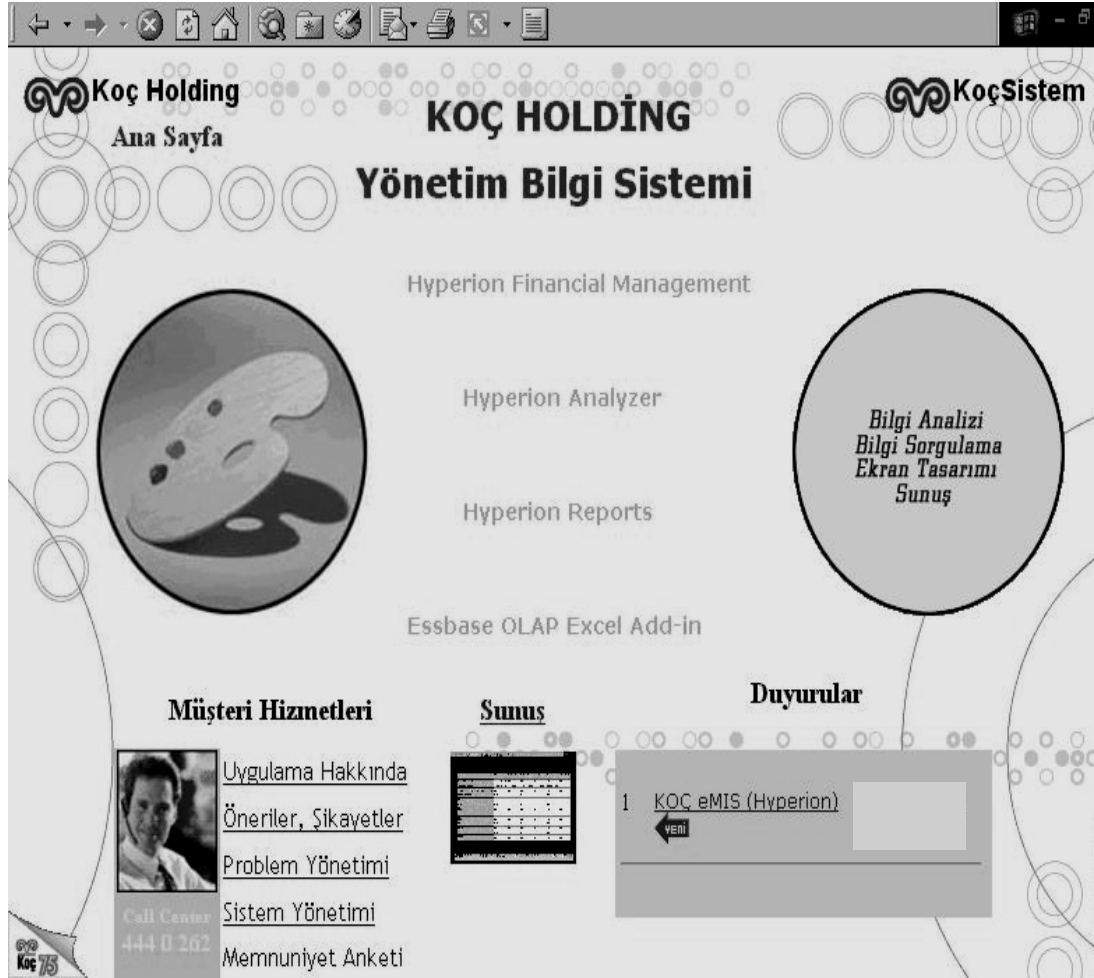
Web tabanlı mimarisi olan bu uygulamanın merkezi olarak yönetilebilmesi, son kullanıcılar için kuruluş ihtiyacının olmaması gibi özellikleri sayesinde daha çok kullanıcı sayısına çıkılarak coğrafya olarak dünyanın çeşitli yerlerinde hizmet veren şirketlerin de merkezi ve gerçek zamanlı olarak kullanımına açılmıştır. Kayıtlı kullanıcı sayısı 700 civarındadır. Aynı anda kullanan sayısı ise ortalama 100 olarak tespit edilmiştir. Koç Topluluğunda düzenli Raporlama Sistemine dahil 100 ün üzerinde legal entity bulunmaktadır. Yaklaşık 10 değişik iş biriminde ara konsolidasyon birimleri söz konusudur

Sistem, finansal veriler haricinde finansal olmayan şekilde nitelendirilebilecek miktar, adet, katsayı, fiyat, personel verileri gibi temel bilgileri ve performans göstergelerini de içermektedir. Sistem içinde, hesap ana boyutunun yanında Hyperion'un serbest bir şekilde tasarlamaya olanak verdiği ilave boyutlar yer almaktadır. Ürün Grupları,

Yatırım Projeleri, Maliyet Merkezleri, İnsan Kaynakları vs. bazı unsurlar yardımıyla çok boyutlu analiz yapma olanakları vardır. Sistem içinde sağlanan fiş kesme fonksiyonları (Journals) yardımı ile de kanuni kayıtlardan UMS kayıtlarına geçiş sağlamak mümkün olmaktadır.

Uygulama üzerinde, Koç Holding ve Topluluk şirketlerinin sektörel olarak, çalıştıkları iş alanlarına göre veya Holding Yönetim organizasyonlarına göre çeşitli bakış açılarından indirgemeler yapılarak grup konsolidasyonlarının alınarak gerçek iş sonuçlarına yaklaşılması söz konusudur. Stoktaki kar ve azınlık hisse hesaplamaları da bu fonksiyonlara dahildir. Hyperion'un verdiği OLAP çok boyutlu veri tabanı sistemi aracılığıyla da, verilere çok boyutlu olarak, çok daha hızlı ulaşmak, ileriye yönelik tahminler yapmak da mümkün olmuştur.

Sistem, Hyperion'un en son yayımlanmış Web tabanlı ve merkezi konsolidasyon aracı olan Hyperion Financial Management ürünü üzerinde tasarlanmış, ilişkisel veritabanı olarak SQL Server üzerine oturtulmuş, OLAP veritabanı olarak yine alanında dünya lideri olan Hyperion Essbase sistemi kullanılmıştır. Son kullanıcı raporlama, analiz ve sorgulama araçları olarak Hyperion Reports ve Hyperion Analyzer araçları yer almıştır. Hyperion Uygulama Platformu'nun son kullanıcı için tasarlanmış web arayüzü Şekil 18'de görülmektedir.



Şekil 18. Hyperion Uygulama Platformu Web Ara Yüzü

Uygulamanın içinde hazır gelen süreç ve iş akışı yönetimi, veri statülerinin izlenmesini sağlayan fonksiyonlar yardımı ile hem son kullanıcılar, hem supervisor rolüne sahip olan kullanıcıların sistemi iş süreçleri ve veri akışı bağlamında yönetmeleri, gerekli zamanlarda iş akışını durdurarak veya geri döndürerek sistemin veri açısından doğruluğunu ve tutarlılığını sürdürmek mümkün olmaktadır.

Coğrafya olarak dünya üzerinde farklı lokasyonlarda çalışan, farklı IT ve güvenlik standartlarına sahip topluluk şirketleri KoçSistem İşletim Merkezinde Server Hosting, uygulama geliştirme, bakım, kullanıcı yardım/destek ve sistem yönetim hizmetlerini dış kaynak hizmet modeli şeklinde almaktadır.

Sonuç olarak Koç Sistem karar destek birimi tarafından yönetilen bu sistemin şirkete kazanımlarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Bilginin tek merkezden yönetilebilmesi
- Doğru ve zamanında raporlama
- Kurum genelinde ortak kullanım
- Bilgi teknolojisi maliyetlerinde azalış
- Esnek veri giriş ekranları ve raporlama
- Bilginin koordine edilebilmesinde etkinliğin artması
- Web ara yüzü kullanımı ile son kullanıcıda verimlilik artışı
- Sektöre özel hazır veri ve analiz modellerinin hazırlanabilmesi

6.4.5. Koç Grubu Tanı-PARO Veri Ambarı ve Analitik CRM Projesi

Koç Sistemin öncülünde çeşitli Koç Grubu şirketlerini kapsayan bu uygulama ile, müşterilere yönelik verilere ilişkin veri tabanlarının meydana getirilmesi, bu veritabanları ile yeni bilgiler oluşturulması ve ihtiyaç duyan kullanıcılara erişimin sağlanmasının amaçlandığı müşteri ilişkilerinin verimli bir biçimde yönetilmesini hedef alan bir bilgi yönetimi çalışması karşımıza çıkmaktadır.

KoçSistem, Tanı Pazarlama ve İletişim Hizmetleri A.Ş. ile birlikte, Koç Topluluğu şirketlerinin Müşteri, Ürün boyutları (KOÇ CRM) bağlamında topluluk veri ambarını oluşturmakta ve oluşturulan bu yapıdan veri madenciliği ve ileri analiz yöntemleri ile

Koç Topluluğunun satış, pazarlama ve kampanya süreçlerine destek olunması hedeflenmektedir.

Uygulama tasarımında Peppers&Rogers Group'un iş danışmanlığı, Oracle Türkiye ile Komtaş' ın teknik danışmanlığı, SPSS Türkiye ve DSS Business Objects'in hesaplama ve raporlama hizmetlerinden faydalanılmıştır.

Projede, verilerin analize ve sorgulamaya destek olması bağlamında öncelikle grubun müşteri teması yüksek olan şirketlerinden başlanarak veri modelleri oluşturulmakta ve adım adım tüm grup şirketlerini de kapsayacak şekilde genişletilmektedir. Projede, Kasım 2005 itibariyle kapsama girmiş şirketler Tofaş, Arçelik, Migros, Aygaz, Opet, Ford Otosan, Koç Allianz, Beldeyama, Demirdöküm, Otokoç, Avis, Setur, Divan olarak görülmektedir.

Projenin sonunda ulaşılması hedeflenen nokta, Koç Topluluğunun tekil bir müşteri tabanını oluşturmak ve yaşatabilmektir. Müşteri tekilleştirme işlemi müşteri bilgilerinin tekilleştirilmesi işini kapsamaktadır. Ayrıca hane tekilleştirilmesi işlemi yapılacak, bu ise adres bilgisinin tekilleştirilmesi işini kapsayacaktır. Tekil müşteri ve hane bilgisi oluşturmak için Komtaş'ın sunduğu Identity Systems ISS (Identity Search Server) aracı kullanılmaktadır

KOÇ CRM projesi, içerisinde yer alan şirketlerin değişik sektörlerde yer alıyor olmasının sağladığı avantajla, hem şirket bazında hem Koç müşterilerini ortak bir havuzda toplayıp tüketim eğilimlerini, ürüne veya markaya gösterdikleri sadakat ve yaşadıkları sıkıntılar gibi müşteri çerçevesinde toplanan bilgileri değerlendirmek ve ölçmek sonucunda da hem müşteri için, hem de şirketler için ortak fayda elde etmek amacıyla başlatılmıştır. Aşağıda yer alan başlıklar bir CRM projesi için önemli noktaları ifade etmektedir. Böylece sağlanacak kazanımların verimliliği de artacaktır.

- Verinin kalitesi ve doluluğu > Tekillik ve kullanılabilirlik
- Verinin içeriği > Güvenilirlik

- Veri boyutları ve yorum sağlama özelliği > Derinlik
- Veri zenginliği > Farklı kanallardan veri toplama

KOÇ CRM kapsamında yer alması düşünülen bütün şirketlerin birleşiminden oluşan merkez CRM veritabanı Koç Topluluğu tarafında yalnızca KOÇ müşterilerini ulaşmak değil, ürün yelpazesinin de ne kadar tatminkar olduğu, işlem hacmi, potansiyel alanlar, gelişmekte olan konuların tespiti de CRM sayesinde ulaşılabilen bir bilgi olmaktadır. Projede, değişik sektörel ve veri yapılarına sahip şirket veri ambarlarından gelen verileri besleyecek genel bir merkez yapısı tasarlanmıştır. Merkez, veri ambarları yapılacak müşteri tekilleştirme işlemiyle de KOÇ Müşterisi kavramına ve değişik şirketlerden beslenmiş en doğru bilgiye de böylece ulaşılmış olmaktadır.

CRM projelerinde izlenen yol öncelikle şirketlerin sahip olduğu veri çeşitliliğini öğrenerek başlamaktadır. Bu verilerin içerisinde müşteri odaklı veri kaynakları tespit edilir. Sektörel olarak bazı değişiklikler gösteren veri ambarları yapıları şirketlerin ihtiyaçlarına göre de farklılıklar içerebilir. Bu doğrultuda analiz çalışmaları yapıldıktan sonra, verilerin ait oldukları sektör ve şirketlerin yapılarına uygun şekilde verilerin aktarımı konusunun planlanmasına sıra gelir. Veriler veri ambarlarına alındıktan sonra verilerin doğru ve tutarlı bir şekilde alınıp alınmadığı kontrolleri sonrasında veri analizi, sorgu ve raporlama ekiplerine veri ambarları açılır. Verilerin analizi doğrultusunda, kazanımları zenginleştirmek anlamında, şirketlerdeki operasyonel sistemlerini iyileştirmesi sağlamak CRM projelerinin diğer bir geri kazanımı olmaktadır.

7. KOÇ SİSTEM'DE BİLGİ YÖNETİMİ ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Temelleri 1940'lı yıllara dayanan 1997 yılında bugünkü ismini alan Koç Sistem öncelikli olarak Koç Grubu şirketleri olmak üzere müşterilerine bilişim sektöründe çözümler üreten bir danışmanlık şirketi olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

2000 yılında gerek örgüt yapısında gerekse bilgi teknolojileri alt yapısında yeniden yapılanma yaşayan şirketin özellikle bilişim sektöründe faaliyet göstermesi ve müşterilerine bilgi odaklı çözümler üreten bir şirket olması açısından bilgi yönetimi uygulamalarının başarılı bir biçimde yürütülmesi bakımından önemli bir avantaja sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmanın değerlendirilmesinde ele alınacak ilk konunun kurum kültürünün incelenmesi ve bu doğrultuda bir yargıya varılmasının doğru bir yaklaşım olacağı kuşkusuzdur. Bilgi yönetimi için gerekli örgütsel yapı kapsamında kurum kültürünün Koç Sistem'deki şekline bakıldığında, kurum kültürünün bilgi yönetimi çalışmalarına pozitif bir etkide bulunduğunu söylemek mümkündür. Şirketteki örgüt yapısının Koç Grubu yönetim anlayışından oldukça etkilendiği görülmektedir. Bu nedenle Koç Grubundaki kurumsal anlayışın aynı şekilde Koç Sistem'de de yürütüldüğü yapılan araştırmada ortaya çıkmaktadır. Örgütlenme biçiminde yalın bir yapılanmanın olması, şirket yönetimi ve koordinasyonunda yatay organizasyon modelinin baz alınması kurum kültürünün ne kadar esnek olduğunun ipuçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Şirketin bilgi yoğun bir sektörde yer alması ve bu nedenle çalışanların sahip oldukları uzmanlık bilgilerine her alanda ihtiyaç duyulması ise bireyin önemini şirket içerisinde ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte örgüt üyelerinin çalışma ortamlarında daha özgür iş yapmaları amacıyla çalışanları destekleyici ve motive edici politikaların benimsenmesi kurum kültürünü ve çalışanların üst yönetime olan güvenlerini güçlendirmektedir. Bununla beraber iş yapma biçimlerinin genellikle proje ekipleriyle yürütülmesinin getirdiği yaklaşımla çalışanlar arasında ekip ruhunun oluşmuş olduğunun ve aralarında bilgi paylaşımını bir kültür olarak benimsediklerini söylemek mümkündür. Bilindiği gibi bilgi paylaşımına açık, baskıcı olmayan kurum kültürünün bilgi yönetimine

yapacağı olumlu katkı tartışmasız çok önemlidir; bu sebeple de Koç Sistemdeki mevcut kurum kültürünün bilgi yönetimi bakımından yüksek oranda olumlu bir etki yarattığını söylemek mümkündür.

Bilgi teknolojileri alt yapısı ve bunların kullanım oranları bakımından Koç Sistem ele alındığında, şirkette iş yapma biçimlerinin ve iş süreçlerinin bilgi teknolojilerine endeksli olması sebebiyle hiçbir sıkıntının olmadığı, aksine bilgi yönetimi çalışmalarına katkıda bulunduğu gözlemlenmektedir. Özellikle elektronik ortamda bilgi ağlarının kurulmuş olması, bu sistemin tümüyle internet tabanında yürütülmesi gibi faaliyetler bilgiye erişimi kolaylaştırmakta ve bilgi taransferini etkin kılmaktadır. Bu teknolojik yapının sırf bilgi yönetimi çalışmaları için değil aslında şirketteki iş süreçlerinin ana öğelerinden biri olarak görüldüğü için yürütülmesi ise, bilgi yönetiminin teknolojik ayağını bir maliyet gözüyle bakılmasını engellemekte, bilgi yönetimi çalışmalarını şirketin doğal iş süreçlerinde gerekliliğine inanıldığı için yapılmasını sağlamaktadır. Bu da doğal olarak üst yönetimin desteğini almakta ve uygun kurum kültürünün birleşimiyle de çalışanların katılımını gerçekleştirmektedir.

Şirkette yürütülen bilginin katma değer üretmesine yönelik her çalışma desteklenmektedir, çünkü şirketin asıl işinin bilgi üzerine olması ve girdilerinin bilgi odaklı yapılan kaynaklar olması sebebiyle bilgi ile ilgili her proje bir maliyet tasarrufu ya da bilginin pazarlanabilmesi ile daha fazla kazanç elde edebilmenin yolları olarak algılanmaktadır.

Koç Grubu şirketleri ile yapılan işbirliğiyle yürütülen projelerin de bilgi yönetimi çalışmalarına yaptığı katkı önemli sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle E-Dönüşüm ve karar destek birimlerinin yeniden yapılanmasını sağlayan Hyperion Uygulama Platformu projelerinin bilgiye erişimi ve bilgi paylaşımını etkin ve verimli kılarak bilgiden katma değer üretilmesini sağladığı kuşkusuzdur. Bu konuda yapılan yatırımlar büyük ölçekli ve uzun dönemli zaman dilimlerini kapsamaktadır.

Şirketin bilgiye bakış açısı ve bu alandaki uygulamalarının her ne kadar olumlu yönde olması Koç Sistem'i bilgi yönetiminde başarılı bir firma olarak gösterse de bu konuda

olumlu yönleri kadar eksik ve olumsuz sayılabilecek özelliklerde yapılan araştırmada karşımıza çıkmaktadır.

Öncelikli olarak bilgi yönetimi uygulamalarında gözlemlenen ilk eksikliğin bu alanda faaliyet gösteren bağımsız bir departmanının kurulmamış olmasıdır. Şirkette bilgiye yönelik bu faaliyetlerde kararlar üst yönetime aittir ve uygulamalar genellikle bilgi sistemleri departmanının sorumluluğunda ya da karar destek birimlerinin proje uygulama alanlarında yer almaktadır. Bilgi yönetimi kapsamında ele alınacak bilgi paylaşımı, bilginin depolanması, bilgi transferi ve en önemlisi de bilgiden yeni katma değerler üretme gibi faaliyetler bir bilgi yönetimi departmanının sorumluluğunda koordine edilip uygulanmamaktadır. Bu ise süreci sistematik olarak yürütülen bir yaklaşım olarak göstermemekte, bilgi yönetimi kapsamında ele alınacak bu faaliyetleri hep başka uygulamalarla ilişkilendirerek, beklenen sonuçları vermeyebilmektedir.

Karşılaşılan bir diğer olumsuz yön ise şirkette bilgiye bakış açısının olumlu olmasına ve belki de en önemlisi de kurum kültürünün bunu destekleyecek nitelikte bulunmasına rağmen çalışanlar arasında bir bilgi yönetimi bilincinin olmamasıdır. Orta düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerde çalışanların şirket politikası doğrultusunda bilginin önemini kavradıkları, bilgiye erişimin ve bilgi paylaşımının öneminin farkında olduklarının tespit edilmesine rağmen bu olumlu özelliğin çalışanlarda sadece rutin bir görev anlayışı olduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle de şirkette, çalışanlar arasında bilgi yönetiminin bir yönetim anlayışı olarak benimsendiğini söylemek zordur; çalışanlar bilginin önemini farkındadır, ancak bunu bir güç olarak sadece sistematik bilgi yönetimi anlayışı ile hayata geçirebileceklerinin anlayışını kazanamamışlardır. Tabii burada en önemli kusur üst yönetimin politikalarındadır. Üst yönetim şirketin iş yapma biçimlerinin bilgiye endeksli olması sebebiyle sadece bilgiden katma değer üretilebilmesine odaklanmış; ancak, bunun şirketin geneline benimsetilecek bir bilgi yönetimi felsefesi ile sağlanabileceğinin farkına varamamıştır.

Sonuç olarak Koç Sistem’de uygulanan bilgi yönetimi faaliyetlerinin bir değerlendirmesi yapıldığında, şirketin bilgiyi bir kaynak olarak gördüğünü ve bu doğrultuda bilgiye erişim ve bilgi paylaşımı gibi faaliyetlerini önemseddiğini söylemek

mümkündür. Bu alanda yapılan yatırımlardan şirket kaçınmamaktadır; üstelik yatırımlar uluslararası faaliyet gösteren firmalar ile yapılan işbirliği anlaşmaları ile profesyonelce yürütülmekte, tüm bu süreç sadece şirketi kapsamakta, tüm Koç Grubu şirketleri ile ortak yürütülmektedir. Ancak bilgi yönetiminin bağımsız bir bilgi yönetimi departmanınca sahiplenilmemesi ve konunun sistematik bir anlayışla yürütülmemesi bilgi yönetimi anlayışını şirkette eksik yürütülen bir uygulama olarak göstermektedir. Uluslararası pazarda faaliyet gösteren küresel firmaların (örneğin BP, Microsoft, Chrysler, HP, IBM gibi) bilgi yönetimi anlayışıyla kıyaslandığında Koç Sistem'in bilgi yönetimi anlayışında trendi biraz geriden takip ettiğini; ancak, Türkiye'deki şirketlerde bilgi yönetiminin uygulanması ve bu konuda bilinçlenmenin düşük düzeylerde olması açısından Koç Sistem'in bilgi yönetimi alanında çok mesafe kat ettiği görülmektedir. Şirketteki bu eksikliklerin sebebini incelediğimizde ise belki de Türkiye piyasasında bu anlayışın oldukça yeni olduğunu irdelemek gereklidir. Bilgi teknolojilerinin kullanımındaki yaygınlığın bile son yıllarda arttığı düşünüldüğünde bu eksikliklerin gayet normal olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak Koç Sistem bilginin önemi konusunda yeterli bilince sahip bir firma profili çizmektedir, yaşanan eksiklikler veya olumsuzluklar ise bilgi yönetimi yaklaşımının şirket için çok yeni uygulamalar olmasıdır.

SONUÇ

Günümüzde başarılı işletmelerin sırrını bilgi birikimlerini katma değere dönüştürebilme yeteneklerine bağlamak gereklidir. Bu nedenle işletmelerin neyi bildikleri ve neleri bilmeleri gerektiği konusunda daha ayrıntılı stratejiler geliştirmeleri şarttır. Son yıllarda yaşanan bilgi yoğun üretimler göstermektedir ki işletmelerin yer aldıkları sektördeki rekabet avantajı elde etmeleri, bilgi odaklı bir örgüt yapısını benimsemeleri ile mümkün olmaktadır.

İşletmelerin sektördeki rekabet güçleri kuşkusuz değer yaratabilmeleri ve bu değer yaratabilme yeteneklerini sürekli kılabilmelerine bağlıdır. Pazar beklentilerini karşılayabilmek, müşteri ilişkilerini etkin biçimde yönetebilmek, sektörde avantaj sağlayacak yeni ürün veya hizmetleri üretebilmek, maliyetleri düşürebilmek gibi tüm örgütsel faaliyetleri işletmelerin değer yaratabilmeleri kapsamında ele aldığımızda; işletmelerin yeni değerler yaratabilmeleri, yeni iş süreçlerinin oluşturulması, daha verimli iş yapma biçimlerinin geliştirilmesi, parasal kazanca dönüşebilecek yeni fikirlerin yaratılması şeklinde kritik öneme sahip öğelerin gerçekleştirilmesi mümkün olabilecektir. İşte bu bağlamda bir işletmeyi sektörde başarılı hale getirecek tüm bu örgütsel öğelerin gerçekleştirilmesinde bilgi kavramının etkin ve verimli kullanımının kilit unsur olduğunun farkına varılması gereklidir. Çünkü işletmeler hayatlarını örgütsel bazda öğrendikleri deneyimlerle yönetirler, bu doğrultuda öğrenilen bu deneyimlerin her biri birer yol gösterici olarak bilgi kavramının fonksiyonel kullanımına bağlı olarak örgüte biçim verirler. Bu nedenle bilginin, örgütün yaşam eğrisindeki anahtar rolünü yadsımamak gereklidir.

Bilginin örgütlerin yönetilmesi veya biçimlendirilmesindeki rolü haricinde ayrıca bir üretim faktörü olarak üstlendiği role de bakmak lazımdır. Diğer üretim faktörlerine göre sınırsız bir kaynak olması, sürekli üretilebilmesi, uzun dönemli yatırımlarla maliyetinin

düşük tutulabilmesi ve en önemlisi de bir girdi olduğu kadar aynı zamanda bir çıktı olabilme niteliğine sahip olması sebebiyle bilginin bir zenginlik kaynağı olarak; doğru kullanım ile işletmelerin hem sektör ihtiyaçlarını karşılayabilme hem de kendilerini sürekli geliştirebilmeleri açısından önemli bir yere sahip olduğunu belirtmek gereklidir.

Bilginin üstlendiği tüm bu fonksiyonları haricinde yönetsel faaliyetler kapsamında bilginin yerinde ve uygun bir biçimde kullanımının getireceği avantajları da göz ardı etmemek lazımdır. Özellikle yönetsel faaliyetler kapsamında yöneticilerin karar alma süreçlerinde, doğru ve yerinde bilgilerin gerekli birimlere iletilmesi, bu sayede karar alıcıların doğru analizler yaparak uygun kararlar almalarının sadece bilgiden elde edilecek bu faydayla mümkün olacağı üzerinde dikkatle durulması gereken bir başka noktayı oluşturduğunu ortaya koymak; bilginin işletme yönetimindeki kritik öneminin anlaşılması açısından önemli olacaktır. İşletme yönetiminde karar alma sürecinin, gerçekleştirilmesi oldukça zor bir yönetsel faaliyet olması ve sonuçlarının tüm işletmenin geleceğini yönlendiren uygulamaları kapsamı bakımından değerlendirilmesinin, karar alma sürecinde bilginin üstlendiği fonksiyonun bilgiyi işletme yönetiminde neden bu kadar önemli kıldığı anlaşılması açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konu olduğunu ortaya koymaktadır.

Bilginin işletmelerde bu derece önemli bir kaynak olmasının anlaşılması, beraberinde bilgiden en yüksek verimin elde edilebilmesi amacıyla doğru kullanılabilmesi ihtiyacını da doğurmaktadır. İşte bu noktada bilginin nasıl daha iyi yönetilebileceği sorusunun cevabının anlaşılması gereklidir. Bu noktada işletmelerin bilgiyi daha etkin ve verimli kullanabilmelerinin ardında bilgi yönetimi kavramının aranması gerektiğinin farkına varılması, konunun daha iyi anlaşılması amacıyla doğru bir yaklaşım olacaktır.

İşletmelerin ihtiyaç duydukları bilgilerin üretilmesi veya dış kaynaklardan elde edilmesi, bilginin paylaşılması, transferi, örgütün tümündeki yayılmış bilginin koordine edilmesi ve yeni bilgiler yaratarak katma değer oluşturulması doğrultusunda bilginin parasal bir getiri haline sokulması gibi bilgi odaklı faaliyetlerin işletmeye fayda getirecek biçimde başarılı bir biçimde yürütülmesini sağlayan bilgi yönetiminin; bir örgütsel yaklaşım olarak benimsenmesi ve işletmenin tümünde uygulanan bir faaliyetler

bütünü olarak algılanmasının bilgidan maksimum faydanın sağlanabilmesi amacıyla yararlı olacağı açıktır. Bilgi yönetimini önemli kılan da budur. Bilginin önemli bir girdi olarak görülmesi veya bilgiye çok maliyetli yatırımlar yapılması bilgi yönetimi olmaksızın yürütülecek çalışmalarda sadece geçici bir hevesten ve sonucu başarısız uygulamalardan ibaret projelerden başka bir şey olmayacağı unutulmamalıdır. Bu nedenle bilginin işletmelere fayda getirecek biçimde kullanımının sağlanabilmesi amacıyla bilgi yönetimi yaklaşımının benimsenmesi şarttır.

Bilgi yönetimi ile gerçekleştirilmek istenen temelde üç ana unsur bulunmaktadır. Bunlar: kayıtlı bilgilerin veya kayıt altında olmayan know-how olarak adlandırılan bilgilerin koordine edilmesi, çalışanların uzmanlıklarında ve deneyimlerinde saklı olan bilgilerin paylaşımının ve transferinin sağlanması doğrultusunda örgüte mal edilebilmesi yani bilginin kurumsallaştırılması, iş yapma biçimlerinin geliştirilmesi veya yeni ürün ya da hizmetlerin oluşturulması amacıyla yeni bilgilerin yaratılmasıdır. Tüm bu unsurlar ile elde edilmek istenen sonuç, işletmelerdeki farkında olunan veya olunmayan tüm bilgilerin kullanıma sokulması ve bu kullanım sonucunda işletme çıktılarında verimlilik artışının sağlanmasıdır.

Tüm bu faaliyetlerin yürütülmesinde işletmelerin benimseyeceği stratejileri ise iki grupta ele almak mümkündür. Bunlardan birincisi bilgi teknolojilerinin ağırlıklı olarak kullanımı ile bilginin kayıt altına alınmasından, çalışanlar arasında paylaşımına bu doğrultuda bilginin üretimine kadar tüm bilgi yönetimi sürecinde, bilgi kullanımının tümüyle bilgisayarlar ve internet veya intranet tabanında gerçekleştirilmesi ile bilgi yönetimi faaliyetlerinin yürütülmesinde benimsenecek teknoloji odaklı bilgi yönetimi uygulamalarıdır. İşletmelerin benimseyeceği ikinci stratejide ise bilgi teknolojilerinin ikinci planda olduğu, daha çok çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin desteklenerek uzmanlık bilgilerinin paylaşımının sağlanarak, birebir ilişkilerle gerçekleştirilen bilgi transferi ile yeni bilgilerin yaratılması doğrultusunda yürütülecek bilgi yönetimi faaliyetleri karşımıza çıkmaktadır. Her iki stratejinin uygulanabilirliği işletmenin yer aldığı sektör, ortaya konan ürün veya hizmet, müşteri beklentileri gibi unsurlara göre değişebilmektedir. İşletmelerin benimseyeceği bu stratejilerde kimi zaman sadece tek bir strateji tercih edilirken kimi zamansa her iki stratejinin de işletmedeki beklentilere

ve diğer unsurlara göre tercih edildiği görülebilmektedir. Hangi stratejinin benimseneceği tümüyle işletmelerin bilgi yönetimini nasıl uygulayacakları doğrultusunda mevcut ihtiyaçlarına göre şekillenmektedir.

İşletmelerin yürütecekleri bilgi yönetimi faaliyetlerinde tercih edecekleri bu stratejilerin yanı sıra üzerinde durmaları gereken bir diğer konu da mevcut altyapılarının analizidir. İşletmenin başarılı bir bilgi yönetimi yürütebilmesi açısından sahip olduğu altyapının uygunluğu çok önemlidir. Altyapının değerlendirilmesinde üzerinde durulması gereken ilk unsur kurum kültürüdür. Bilgi yönetimi, yapısı gereği çalışanların bilgilerini paylaştıkları özgür bir ortamı gerekli kılar, bu nedenle de yer alınan örgütün mutlak suretle güven ortamının yüksek olduğu, çalışanların paylaşımına açık bir anlayışı benimsedikleri bir kurum kültürüne sahip olması şarttır. Bilgi yönetiminin bu şekilde uygun bir kurum kültürü üzerine inşa edilmesi ile sonuç alınabileceğinin farkında olunması gereklidir. Bir diğer altyapı unsuru örgüt yapısıdır. Bu bakımdan işletmelerin hiyerarşinin düşük olduğu, katılımcı yönetimin benimsendiği, basık bir örgüt biçiminde olması sağlanmalıdır, aksi halde çalışanların bilgi yönetimine katılımı gerçekleştirilemeyecek ve uygulamalar sadece kağıt üzerindeki prosedürlerden ileriye gidemeyecektir. Üzerinde durulması gereken son altyapı unsuru ise teknolojidir. Teknolojinin, çalışanların bilgilerini paylaşmalarını kolaylaştıracak, bilginin kayıt altına alınmasını sağlayacak ve en önemlisi de ihtiyaç duyulan bilginin bilgi ağlarında rahatlıkla erişilebilmesine olanak verecek bir gelişmişlikte olması gereklidir. Yalnız burada unutulmaması gereken teknolojinin ihtiyaç duyulan düzeyde olmasıdır, burada bilgi yönetimi faaliyetlerini kolaylaştıracak, süreci etkin kılacak ve benimsenen bilgi yönetimi stratejisini yansıtabilecek bir teknolojik yapının ele alınması gereklidir. Teknolojik altyapıda bu denge göz ardı edildiği takdirde ya çok fazla atıl teknoloji yatırımına gidilecek ya da yetersiz teknolojik altyapıyla bilgi yönetimi süreci yürütülmeye çalışılacaktır; her iki durumda da yürütülecek faaliyetlerin başarısı yüksek oranda riske atılmış olacaktır.

Bilgi yönetiminin işletmelerde uygulamaya geçirilmesinde üzerinde durulması gereken bir diğer önemli noktayı da sürecin tüm işletme birimlerini kapsayacak biçimde yürütülmesi gerektiğidir. Bilgi yönetimi sadece tek bir uzmanlık alanıyla ilgilenmeyip

tüm iş süreçlerini kapsayan bir faaliyetler bütünü olması nedeniyle, bir işletmenin örgütsel yapısını meydana getiren tüm birimlerle yürütülecek ortak çalışmalarla hayata geçirilmelidir. Bilgi yönetimi sürecinin tüm işletme birimleriyle yürütülecek bu ortak çalışmalarla başarı kazanacağı unutulmamalıdır. Ancak bilgi yönetiminin bu ortak çalışmalarla beraber tamamen bağımsız bir bilgi yönetimi departmanının kapsamı altında bulunması gereklidir. Sürecin yönetilmesi bu departmanca yürütülmeli ve tüm yetki ve sorumluluk bu departmana ait olmalıdır. Burada düşülecek en büyük hata bilgi yönetimi faaliyetlerinin yönetilmesi görevinin, uzmanlık alanı başka olan bir departmanın sorumluluğuna verilmesi veya başka departmanların alt birimlerine aktarılması olacaktır; bu ise bilgi yönetiminde uzmanlaşmayı engelleyeceği gibi yürütülecek işlerin sadece tabela departmanlarınca gerçekleştirilmesini öngöreceğinden süreç tümüyle başarısız olacaktır.

Bilgi yönetiminin işletmelerde nasıl uygulanabileceğinin ve bu doğrultuda getireceği faydanın ele alındığı bu çalışmada, ele alınan konunun kuramsal boyutunun pratikte nasıl işlediğinin anlaşılması amacıyla örneklem olarak seçilen Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.'de yapılan araştırmada ise bilgi yönetiminin işletmelerde nasıl uygulandığının ve bu uygulamalar neticesinde getirdiği kazanımların incelemesi yapılmıştır. Yapılan araştırmada Koç Sistem'in bilgi yönetimi için gerekli altyapıya büyük oranda sahip olduğu gözlemlenmiştir; kültürel yapı, örgütsel yapı ve teknolojik yapı bakımından uygun bir zemine sahip olan Koç Sistem'in yürüttüğü bilgi yönetimi çalışmalarını uygun bir alt yapı üzerine kurduğunu söylemek mümkündür. Şirketin bilgiye bakış açısı değerlendirildiğinde ise Koç Sistem'in bir bilişim firması olması nedeniyle bilginin en önemli girdi olarak görüldüğü, bu nedenle de bilgi ve bilgi yönetimine yapılan yatırımların yüksek oranlarda olduğu gözlemlenmektedir. E-dönüşüm, şirket portalı, saha mobilizasyonu, hyperion uygulama platformu gibi bilgi yönetimi uygulamalarına örnek teşkil edecek projelerle şirketin başarılı çalışmalar ortaya koyduğu; bu projelerle maliyetlerin düşürülmesinde, bilginin transferindeki etkinlik artırımında, bilginin koordine edilebilmesinde ve en önemlisi de yeni bilgilerin yaratılabilmesinde önemli getirilerin sağlandığı görülmektedir. Bununla beraber bilgi yönetimi konusunda bir departmanlaşmanın olmaması, bu yaklaşımın tüm çalışanlara bir örgüt felsefesi olarak benimsetilememesi, sürecin sistematik bir biçimde

yürütülüyor olması şirketin bilgi yönetimindeki en önemli noksanları olarak tespit edilmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde bilgi yönetiminin başarılı olarak uygulandığı Koç Sistem’de mevcut eksikliklerin bilgi yönetiminin Türkiye’de yeni bir yaklaşım olmasına bağlamak mümkündür. Bu nedenle şirketin yapması gereken bu süreci sistematik bir yapıya oturtmak, bu yapıyı da bağımsız bir departman aracılığıyla yönetmek olmalıdır. Bilgi yönetiminin sektörde yeni bir yönetim anlayışı olması nedeniyle de sürecin oturmasında biraz da zamana ihtiyaç vardır, bu nedenle bilgi yönetimini Koç Sistemde uzun dönemli bir yapılanmayla olgunlaşacağı ve örgütün tamamında benimsenen bir anlayış olarak kendini göstereceğini söylemek mümkündür.

Bilgi işletmelerin hem kendi bünyelerinde hem de çevrelerinde doğal olarak bulunan bir kaynaktır ve bu kaynağın bir getiriye dönüştürülmesi kuşkusuz başarılı bilgi yönetimi uygulamalarından geçmektedir. Yürütülecek bu uygulamalarda sabırlı davranmak ve yatırımların kazanca dönüşümünü uzun vadelerde düşünmek gereklidir. Unutulmamalıdır ki işletmelerdeki kazanca dönüşecek her yatırım doğru bilgiler etrafında alınacak yerinde kararlara bağlıdır, bu kararların uygulamaya dönüştürülmesi ise tümüyle örgütlerin sahip olduğu bilgiyi verimli kullanmaları ile mümkün olabilecektir; bilginin doğru kullanımı ise benimsenecek bilgi yönetimi anlayışı ile tüm bu yatırımların getiriye dönüşmesini sağlayacaktır.

Sonuç olarak bu çalışmada bilginin örgütler için bir zenginlik kaynağı olarak günümüzde en önemli ekonomik güç olduğunu; bu zenginlik kaynağının maksimum fayda ile kullanılabilmesi için bilginin bu alanda uzmanlaşmış çalışanların yetki ve sorumluluğunda yürütülecek sistematik çalışmalarla benimsenecek bilgi uygulamaları ile bilginin işletmelerde kurumsallaştırılabileceğini ve böylece işletmelerin daha çok değer üretmelerinin sağlanarak sektörde öncü konuma gelecekleri yargısına varılmaktadır.

EKLER

Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.'de Görüşme Yapılan Yöneticilere Yöneltilen Sorular

A-İşletme Hakkında Genel Sorular

1. İşletmenin genel bir tanıtımını yapınız, yer aldığı sektör ve faaliyetlerini açıklayınız.
2. İşletmenin tarihçesini anlatınız.
3. İşletmenin benimsediği politikalar nelerdir? Benimsenen politikaları sıralanan şu başlıklara göre açıklayınız.
 - Vizyon
 - Misyon
 - Üretim politikaları
 - Pazarlama politikaları
 - Müşteri politikaları
4. İşletmenin organizasyon yapısını sıralanan aşağıda başlıklara göre açıklayınız.
 - Organizasyon şeması
 - Hiyerarşik yapılanma
 - Örgüt politikaları
 - İşgücü yapısı
 - İnsan kaynakları yaklaşımları
 - Eğitim yaklaşımları

B-İşletmedeki Bilgi Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Sorular

1. Bilgi yönetimi uygulamalarını ne zamandan beri yapıyor sununuz?
2. Bilgi yönetimi uygulamalarının işletmede bir gereksinim olmasını sağlayan sebepler nelerdir?
 - a) Yeni ürünlerin geliştirilmesi %
 - b) Maliyetlerin düşürülmesi %
 - c) Rekabet avantajı kazanmak ve pazar payının genişletilmesi %
 - d) Müşteri memnuniyeti %
 - e) Personelin performansının artırılması %
3. Bilgi yönetimi uygulamalarına geçilmeden önce aşağıda sıralanan hangi uygulamalar veya yapılanmalar işletmede gerçekleştirilmiştir?
 - a) Bilgi kaynakları yönetimi
 - b) Veri tabanı yönetim sistemleri
 - c) Bilgi sistemleri yönetimi
 - d) Teknoloji yönetimi
4. İşletmede bilgi yönetimi uygulamalarına geçişe bir alt yapı oluşturacak ne gibi organizasyon modelleri uygulanmıştır?
 - a) Öğrenen Organizasyonlar
 - b) Kalite Yönetimi
 - c) Diğer
5. Bilgi yönetimi konusu kapsamında bulunan veri yönetimi ve enformasyon yönetimi ile bilgi yönetimi arasındaki ayırım tam olarak bilinmekte mi?

6. Bilgi ile ilgili olarak bilgi yönetimi uygulamalarında üzerinde durulan amaçlar nelerdir?
7. Bilgi yönetimi uygulamalarında izlenen strateji nedir?
 - a) Kodlama Stratejisi
 - b) Kişiselleştirme Stratejisi
8. İşletmede bilginin önemini belirleyen unsurlar nelerdir?
9. İşletme hangi konular ile ilgili bilgiler üzerinde yoğunlaşmaktadır?
10. İşletmedeki mevcut organizasyon şeması ve bilgi yönetimi süreci ile bu organizasyon şemasında meydana gelen değişim ne şekildedir? Hangi pozisyonlar ortaya çıkmıştır? Bilgi yöneticileri bu şemada nerededir, bilgi yönetimi için ekipler var mıdır, bilgi yönetimi uygulamalarında yer alan gerek yöneticilerin gerekse personelin görev ve sorumlulukları nelerdir?
11. Bilgi yönetimi sürecinin uygulanabilmesinde işletmedeki yapının bu sürece uygunluğunu sağlayabilmek için işletmenin organizasyon yapısı ile aşağıda sıralanan hangi konular üzerinde durulmuştur?
 - a) İşletme kültürü
 - b) Teknolojik alt yapı
 - c) İşletme politika ve amaçları
 - d) Personel
 - e) İşletmenin değişime bakışı
 - f) Hiyerarşik yapı
 - g) Eğitim

12. Bilginin elde edilmesi için gerekli hangi koşullar üzerinde durulmaktadır?
- Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı ile bilginin paylaşımı (internet, intranet vb.)
 - Bilgi paylaşımı amaçlı olarak çalışanların birbirleri ile birebir iletişim kurlmalarını sağlayacak işletme içinde veya işletme dışında bilgi pazarları olarak adlandırılabilen fiziksel veya sanal ortamlar oluşturmak
 - Çalışanların bilgilerini paylaşmalarını destekleyecek bir kültürün oluşturulması
13. İşletmede bilgi yönetimi sürecinde aşağıdaki metotlardan hangileri uygulanmaktadır?
- İşletmenin ihtiyaç duyduğu alanlardaki bilgilerin belirlenmesi
 - Bu bilgilerin işletme dışından toplanarak değerlendirilmesi veya işletme içerisinde bilginin üretilmesi
 - Şayet bilgi işletme içerisinde üretilecekse formal bilgilerin toplanarak yorumlanması veya çalışanların birikimlerinin yani uzmanlıklarının formal bir yapıya dönüştürülerek işletmedeki mevcut formal bilgi ile sentezlenmesi
 - Şayet işletme hem kendi içerisinde ürettiği bilgiyi hem de işletme dışından transfer edilen bilgiyi kullanmak istiyorsa bunların birbirlerini tamamlayacak bir yorumunun ortaya konması
 - Yorumlanan bu bilgilerin koordinasyonu
 - Koordinasyon süreci ile oluşan bu bilgilerin işletme içerisinde paylaşımı ve kullanılması
 - Kullanılan bilginin yeni bir katma değer oluşturarak artan yoğunluğuyla tekrar ihtiyaç anında kullanılmaya hazır olması amacıyla arşivlenmesi
14. Aşağıda sıralanan başlıklardan hangileri bilgi yönetiminin işletmenize sağladığı yararlar arasındadır? (hem açıklama hem de % değerlendirme şeklinde)
- İşletme içindeki bilginin atıl kalmayarak katma değer üretmesini sağlar
 - İşletme yönetiminin doğru kararlar almasına yardımcı olur

- c) Değişime uyumu artırır
- d) İçerisinde yer alınan pazar hakkında bilgi sağlayarak önemli bir rekabet avantajı sağlar
- e) Ürün geliştirmeyi sağlar
- f) Müşteri yönetimini başarılı kılar

15. Bilginin üretilmesinde hangi politikalar kullanılmaktadır?

- a) İşletmenin ihtiyaç duyduğu uzmanlık bilgisine sahip olan personelin istihdam edilmesi
- b) Önemli bilgi birikimlerine sahip işletmelerin satın alınması
- c) Başka bir kuruma finansal bir destek sağlanarak bu kurumun yaptığı çalışmaların sonuçlarından ilk ticari kullanım hakkı elde ederek bilginin elde edilmesi
- d) Bilgi üretimi amaçlı olarak işletme içerisinde araştırma geliştirme departmanlarının kurulması
- e) Çalışanların birebir karşılıklı veya sanal ortamlarda bilgilerini paylaşmaları ile bilginin üretilmesi

16. Kullanılan bilgi sistemleri alt yapısı ne şekildedir?

17. Bilgi yönetimi için gerekli bilgi teknolojisi altyapısını oluşturan araçlardan hangileri işletmede bulunmaktadır?

- a) Bilgisayarlar
- b) İşletme içi bilgisayar ağları
- c) İntranet
- d) İnternet
- e) Extranet
- f) Her türlü doküman yazma ve kopyalama araçları

18. Bilgi yönetimi uygulamaları (varsa bilgi yönetimini üstlenen departmanın) ile diğer işletme departmanlarının arasındaki ilişki ne şekildedir?
19. Bilgi teknolojileri işletmedeki bilgi yönetimi uygulamalarında hangi fonksiyonları yerine getirmektedir, bunları bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimi amaçlı kullanımına göre yüzdelerle puanlamayla sıralayınız.
- a) Sadece veri tabanlarının oluşturulması
 - b) Bilginin toplanması
 - c) Bilginin depolanması
 - d) Bilginin koordinasyonu
 - e) Bilginin paylaşılması yani transferi
 - f) Yapay zeka sistemlerinin kullanılması
20. İşletmede bilginin depolanması ne şekilde yürütülüyor? Bilginin arşivlendiği bu bilgi depolarında arşivleme işlemi bilginin türlerine göre değişiklik gösteriyor mu? Şayet gösteriyorsa işletme hangi tür bilgi depolama stratejisini benimsiyor?
21. İşletmedeki bilgi yönetimi projeleri hakkında genel bilgi veriniz. İşletmede ne tür bilgi yönetimi projeleri uygulaması yapılmaktadır?
22. İşletmede çalışanların aralarında uzmanlıklarını paylaşmaları doğrultusunda yerleşmiş bir anlayış var mı?

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Barutçugil, İsmet. **Bilgi Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Hizmetleri Ltd. Şti., 2002

Bensghir, Tüksel Kaya. **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**. Ankara: TODAİE Yayın No:274, 1996.

O'Dell Carla, Grayson C.Jackson ve Essaides Nilly, **Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik**. İngilizceden Çeviren: Günhan Günay. İstanbul: Dışbank Kitapları,2003.

Davenport, Thomas H. ve Laurence Prusak. **İş Dünyasında Bilgi Yönetimi**. İngilizceden çeviren: Günhan Günay. İstanbul: Rota Yayınları, 2001.

Dervişoğlu, H. Gökçe. **Stratejik Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Dışbank Kitapları 2004.

Drucker, Peter F. **Kapitalist Ötesi Toplum**. İngilizceden çeviren: Belkıs Çorakçı. İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1994.

_____ . **Gelecek İçin Yönetim**. İngilizceden çeviren: Fikret Üçcan. Altıncı Basım. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2000.

Edvinsson, Leif. **Şirket Boylamı**. İngilizceden çeviren: Ahmet Kardam. İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları, 2002.

Kroenke, David. **Management Information Systems**. Second Edition. Watsonville: McGraw-Hill, 1992.

Krogh Georg Von, Ichijo Kazuo ve Nonaka Ikujiro, **Bilginin Üretimi**. İngilizceden Çeviren: Günhan Günay. İstanbul: Dışbank Kitapları, 2002

Laudon, Kenneth C. and Jane P. Laudon. **Essentials Of Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall International, 2001.

Lengnick, L. Mark ve Lengnick, A. Cynthia **Bilgi Ekonomisinde İnsan Kaynakları Yönetimi**. İngilizceden Çeviren: Günhan Günay. İstanbul: Dışbank Kitapları, 2003

Lucey, Tery. **Management Information Systems**. Sixth Edition. London: DP Publication Ltd., 1991.

Mutlu, Mehmet Emin. **Konaklama İşletmelerinde Bilgi Sistemleri**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:105, 1995

Nonaka, Ikujiro and Hirotaka Takeuchi. **The Knowledge-Creating Company**. New York: Oxford University Press, 1995.

Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Sarıhan, Halime İnceler. **Teknoloji Yönetimi**. İstanbul: Desnet Yayınları, 1998.

Stewart, Thomas A. **Entelektüel Sermaye**. İngilizceden çeviren: Nurettin Elhüseyni. İstanbul: MESS Yayın No:258, 1997.

_____. **The Wealth of Knowledge**. New York: Currency Book, 2001.

Şahin, Mehmet. **Yönetim Bilgi Sistemi**. Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık, 2000.

Şamiloğlu, Famil. **Entelektüel Sermaye**. Ankara: Gazi Kitapevi, 2002.

Ülgen, Hayri. **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayın No:2806, 1980.

Tiwana, Amrit. **Bilginin Yönetimi**, İngilizceden Çeviren:Elif Özsayar. İstanbul: Dışbank Kitapları, 2003

MAKALELER

Barutçugil, İsmet. “Bilgi Yönetimi”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi** Sayı:12, Nisan-Mayıs 2000.

Demarest, Marc. “Understanding Knowledge Management”, **Long Range Planning** Vol:30, No:3, June 1997.

Drucker Peter F. “The New Society Of Organizations”, **Harvard Business Review** September-October 1992.

Hansen, Morten T., Nitin Nohria and Thomas Tierney. “What’s Your Strategy For Managing Knowledge?”, **Harvard Business Review** March-April 1999.

İpçioğlu, İsa ve Erdoğan, B. Zafer. “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**. Eskişehir:2004

- Klaila Davis, “Bilgi Yönetiminin Amacı Doğru Kavranmalı”, **Executive Excellence**. Sayı:50, Mayıs 2001.
- Kockarekar, R., “Without the Speed Limit, Within the Limit: Managing Knowledge in Organizations”, **Information Strategy: The Executive’s Journal**. Spring 2001 1997.
- Nonaka, Ikujiro and Noboru Konno. “The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation”, **California Management Review** Vol: 40, No:3, Spring 1998.
- Nonaka, Ikujiro. “Knowledge Creating Company”, **Harvard Business Review**. January-February, 1991.
- Ruggles, R. “ The State of the Knowledge Management in Practice”, **California Management Review** Vol: 40, No:3, Spring 1998.
- Sarvary, Miklos. “Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry”, **California Management Review** Vol:41, No:2, Winter 1999.
- Özevren, Mine ve Gürsu, Mehmet. “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, **III. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**. Eskişehir:2004

İNTERNET ADRESLERİ

- Cambazoğlu, Türker. “Kurumlarda Yararlı Bilginin (Knowledge) Yönetimi ve İlişkili Teknolojiler”, **URL: http://www.bilisimrehber.com.tr/arastirma/tr_arastirma_intraextra15.phtml**
- Rebecca, Barclay O. and Murray, C. Philip.“What Is Knowledge Management? Knowledge Praxis Knowledge Management Associates”, **URL: <http://www.media-access.com/whatis.html>**
- Corrall, Sheila.“Knowledge Management Are We In The Knowledge Management Business?” **URL: www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/**
- Fell, D.“ Knowledge Management: Bringing The Human Resources Leader to The Table” **URL: www.worldatwork.org/Content/Infocentral/info-periodicals-frame.html**.
- Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak. “Know What You Know”, **URL: http://www.cio.com/archive/021598_excerpt.html**