

# BİLGİ YÖNETİMİ

Metin Koza

KUM SAATİ YAYIN DAĞITIM LTD. ŞTİ.



## İÇİNDEKİLER

|   |     |
|---|-----|
| GİRİŞ .....   | 9   |
| <b>1.BÖLÜM</b>  |     |
| Bilgi Yönetimi .....  | 24  |
| Bilgi Yönetiminin Basamakları .....                         | 38  |
| Bilgi ve Bilgi Kavramları .....                             | 56  |
| Bilginin özellikleri .....                                  | 59  |
| Yönetimsel Bilgi ve Özellikleri .....                       | 59  |
| Bilişimsel Bilgi ve Özellikleri .....                       | 60  |
| Dışsal Bilgi ve Özellikleri .....                           | 60  |
| Bilginin Üretim ve İletimi .....                            | 61  |
| Bilginin Maliyeti .....                                     | 61  |
| Bilginin Kullanımı .....                                    | 62  |
| Bilginin Kalitesi .....                                     | 62  |
| Bilgi Toplumu .....   | 63  |
| Bilgi Toplumunun Özellikleri .....                          | 65  |
| Bilgi Ekonomisi .....                                       | 66  |
| Bilgi Ekonomisinin Özellikleri .....                        | 66  |
| Bilgi Yönetimi, Bilgi Teknolojileri ve Bilgi Sistemleri ... | 67  |
| Bilgi Yönetimi Düzeyleri .....                              | 67  |
| Bilgi Yönetimi Stratejileri .....                           | 69  |
| Bilgi Yönetimine Giriş .....                                | 85  |
| Bilgi Yönetimi Nedir? .....                                 | 87  |
| Bilgi Yönetiminin Uygulanması .....                         | 97  |
| Bilgi Yönetimi Nasıl Uygulanır? .....                       | 97  |
| Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri .....                       | 145 |
| Bilgi İşlemden Bilgi Yönetimine .....                       | 156 |

## 2.BÖLÜM

|   |     |
|---|-----|
| Bilgi Toplumu .....   | 159 |
| Giriş .....   | 160 |
| Bilgi Toplumunun Doğuşu ve Gelişimi .....   | 161 |
| Beşeri Sermaye Kavramı ve Kalkınmayla İlişkisi .....                                | 168 |
| Bilgi Ekonomisi ve Önemi .....  | 184 |
| Bilgi Ekonomisinin Özellikleri .....  | 186 |
| Türkiye'nin Bilgi Toplumuna Geçiş Süreci .....                                      | 189 |
| Ekonomik açıdan Bilgi Toplumu .....   | 226 |
| Teorik Temeller .....   | 234 |
| Bilgi Toplumu ve Çerçevesi .....  | 237 |
| Bilgi Toplumu Süreçlerinin Geleneksel<br>Maliyet Yönetimi Anlayışına Etkileri ..... | 238 |
| II. Para: Trampa Ekonomisinden Dijital<br>Devrime Nitelik ve Fonksiyon Evrimi ..... | 253 |
| III. Plastik Para ve Ekonomik Yaşam .....   | 257 |

## 3.BÖLÜM

|  |     |
|--|-----|
| Bilgi Toplumu ve İşletmeler .....                                      | 286 |
| Bilginin İşletmeler İçin Değişen Anlamı ve Önemi .....                 | 286 |
| Bilgi Kavramı .....  | 287 |
| Bilgi, Bilgi Türleri ve Bilgi Dönüşümleri .....                        | 294 |
| Bilgi Toplumu ve BilgiYönetim Sürecinin<br>Kavramsallaştırılması ..... | 298 |
| Türk Kobi'lerinde Bilgi Yönetimi Uygulamaları .....                    | 300 |
| Bilgi Çağında Örgütlerin Görünmeyen Yüzü: Mobbing ..                   | 317 |
| Mobbing Kavramı .....  | 318 |
| Örgütte Yıldırma (Mobbing) Eylemleri ve Nedenleri .....                | 321 |
| Yıldırma Eylemlerinin Çirkin ve Görünmeyen Yüzü .....                  | 325 |
| Yıldırma Sürecinin Mağdurlar ve<br>Örgüt Üzerindeki Etkileri .....     | 327 |

|  |     |
|--|-----|
| Bilgi ve Uluslararası Ticaret Teorileri .....          | 332 |
| Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki                   |     |
| Gelişmelerin Finansal Piyasa Üzerindeki Etkileri ..... | 346 |
| İşlem Maliyetleri ve Bilişim Teknolojileri .....       | 349 |
| Asimetrik Bilgi ve Bilişim Teknolojileri .....         | 355 |
| Global Bilgi Yönetimi Stratejileri .....               | 363 |
| Global Ölçekte Bilgi Yönetimi Stratejileri .....       | 377 |
| Stratejik Bilgi Yönetiminde Rekabet Avantajı .....     | 391 |
| Stratejik Bilgi Yönetimleri .....                      | 396 |
| Bilgi Güvenliği Yönetim sistemleri .....               | 408 |
| Kurumsal Bilgi Güvenliği .....                         | 412 |
| Parametreleriyle Türkiye .....                         | 415 |
| Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna .....                | 416 |
| Bilgi Toplumunun Ana Hatları .....                     | 422 |
| Bilgi Toplumundan Türkiye'ye Bakış .....               | 426 |
| Bilgiye Dayalı Ekonomi ve Türkiye Açısından Durum ..   | 436 |
| Kaynakça .....   | 445 |



## GİRİŞ

Bugünkü iş dünyasında olacak değişikliğin temel etkeni, hiç Őüphesiz ki internetin sağladığı elektronik iş (e-business) ortamıdır. Birçok araştırma Şirketi ve Őirketin üst yöneticisi internetin iş dünyasını değiştireceğine ve büyük bir etki yapacağına inanmaktadır. Yeni ekonominin rekabetçi yapısında ayakta kalabilmek için e-iş'in bize sunduğu olanakları iyi kullanmamız gerekli. Yeni ekonomik düzenin temel özelliklerinin kârlılık, verimlilik, global rekabet gücü, hızlı karar verebilme yeteneği, uygulamadaki başarı ve çeviklik olduğu artık su götürmez bir gerçektir.

Buna bağlı olarak teknolojinin sunduğu yeni fırsatlardan yararlanan firmalar olağanüstü gelişme göstermektedir. Geçmiş dönemde iş dünyasında yirmi-yirmi beş yılda dev Şirketler ortaya çıkmaktaydı; Őimdi ise bu süre çok daha kısalmış ve birkaç sene içinde büyük piyasa değerlerine ulaşan Şirketler kurulmaktadır. Ancak bazılarının daha sonra ortadan kalktığına da dikkat çekmemiz gerekmektedir. "Günümüzde iş ortaklıkları ve müşteri talepleri ön plana çıktı; yani iş yaşamında oyunun kuralları değişti. Artık Şirketler çevik davranmak ve 7/24 hizmet vermek zorundalar. Tüm bunların altındaki platformu da Şirketlerin zihinsel sermayeleri oluşturuyor" diyen Microsoft Türkiye Genel Müdürü Haluk Maga, bu yeni kuralların uygulanabilmesi için bir yönetim vizyonuna, rekabet gücüne, stratejik müşteri ve ortaklar ile mükemmel çalışanlara ihtiyaç duyulduğuna, bunların neticesinde de büyüme ve kârlılığın sağlanması gerektiğine işaret etmektedir.

Son eyrek yüzyıldaki uluslararası iş ortamı, şirketler için tamamen yeni fırsatlar ve tehditler ortaya koymuştur. Çok uluslu şirketler artık daha karmaşık ve dinamik bir iş ortamında rekabet etmektedir. Uluslararası pazar yapısı, hedef müşteri kitlesine daha kaliteli seviyede ürün ve servis sunumunu gerekli kılmaktadır. Büyük firmalar artık eskisi gibi davranamamakta, ürün geliştirilmesinde ve dağıtımında yaşanan yoğun rekabetle baş edebilmek için yeni organizasyon konfigürasyonlarını yaşama geçirmek zorunda kalmaktadır. Eskiden birbirlerinin amansız rakibi olan şirketlerin artık araştırma ve üretimden, satış ve servise kadar her aşamada artan şekilde birlikte çalışma gayreti içerisinde oldukları gözlenmektedir. Uluslararası rekabet nedeniyle hiçbir bağımsız firma ürün, fiyat ve kaliteden servis ve dağıtımına kadar bütün müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak bir kapasiteye sahip değildir. İşte tam bu noktada iş birlikçi sistemler ve “bilgi yönetimi”nin önemi ortaya çıkmaktadır. İş birlikçi sistemler, e-iş yaşamında etkinliği ve verimliliği arttırmak açısından hayatî derecede önemli bir yere sahiptir. Ancak söz konusu sistemlerden potansiyel faydanın elde edilebilmesi için bütün kullanıcılarının bu konularda bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Ortak çalışmaların hem çok önemli, hem de bir o kadar zor olduğunun anlaşılmasıyla beraber, günümüzde “bilgi”nin kendisi bir ürün, bir meta hâline geldi. Bilgiye her geçen gün daha hızlı ve daha kolay ulaşabilmemizin, ortaklıkların en çok üstünde durduğu noktalardan biri olması, “bilgiye sahip olmaktan çok, bilgiyi nasıl kullanacağını bilmek gerekmektedir” anlayışını ortaya çıkarmıştır. Bu anlayışa göre neyi bildiğimiz, neyi bilmediğimiz değil, bildiklerimizden en fazla verimi nasıl alabileceğimiz önemlidir.



Dolayısıyla günümüz ekonomisinde çok önemli iki noktaya çıkmaktadır:

E-iş bünyesinde ayakta kalabilmek için şirketler ortak çalışmaya ihtiyaç duymaktadır.

Bu ortak çalışmanın gerçekleşebilmesi için bilgi ve doküman yönetimi uygulamaları şarttır.

Bu noktalara vurgu yapabilmek için iki ayrı başlık olarak e-iş'te ortak çalışma ve bilgi yönetimini kısaca inceleyelim...

### **E-İŞ'TE ORTAK ÇALIŞMA**

E-iş'te ortak çalışma, basit açıklamasıyla, diğer şirket ve organizasyonlarla farklı bir bakış açısıyla iş yapmak anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle, şirketler arasındaki alım-satım işlemlerinin internet üzerinden gerçekleştirilmesidir.

Dağıtım kanallarını geliştirmek, tedarik zinciri maliyetlerini azaltmak, elemanların verimliliğini arttırmak amacıyla, şirketler, IT alt yapılarını klasik tanımlarının ötesine taşımaktadır. Bu geçişi sağlayacak anahtar yöntemlerden biri de, firma içi ve firmaların tedarikçileri, iş ortakları ve müşterileriyle olan iş akışlarının otomasyonu ve bilgi paylaşımını sağlayan internet bazlı e-iş çözümleridir. İnternet teknolojileri sayesinde coğrafi ve zaman bazlı engeller ortadan kaldırılarak, müşterilere yeni servis ve değerler sunacak şekilde iş akışları yeniden düzenlenir, maliyetler azaltılır. İşte bu noktada devreye giren elektronik iş birlikleri, ileri web teknolojilerini kullanarak firma çalışanlarının ve iş ortaklarının haberleşebileceği, verimliliği geliştiren, maliyetleri azaltan bir uygulamadır. Ortak çalışma, tedarikçiler, satıcılar ve müşteriler arasındaki bilgi dağıtımını sağlayarak iş birliğini geliştirmektedir.

Şirketleri ortak çalışmalara iten belli nedenler bulunmaktadır. Bu nedenlerden bazıları şunlardır:

E-iş'te ortak çalışma, stratejik iş birliklerinden bir adım ileri gitmek anlamına gelmektedir. Stratejik iş birliklerinden farkı e-iş'te ortak çalışmanın teknolojiye bir yanıt olarak gelişim göstermesidir. Aynı zamanda iş çevresinin belirsizliği, şirketleri ortak çalışmalara yöneltmiştir. Belirsiz bir küresel ekonomiden oluşturulan e-iş ortaklıkları, daha formel ve hantal bir yapıya sahip stratejik iş birliklerine nazaran piyasadaki değişikliklere daha hızlı uyum sağlayacak ve faydası daha yüksek bir seviyede olacaktır.

Yeniliklerin ve verim artışının değer zinciri üzerinde herhangi bir noktadan gelebilir olması, şirketleri yeni ve beklenmedik sonuçlara ulaştırabilmektedir. E-iş ortaklıkları esnek bir yapıya sahiptir. Değişimlere karşı adaptasyon çok hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

Ortak çalışmalar, faaliyetler arası süreçleri kısaltmakla, geleneksel şirket evliliklerine karşı çok büyük avantajlar sağlayabilmektedir.

Şirketlerin gerçek zamanlı bir ortaklık yapabilmelelerini sağlayan belli başlı iki uygulama bulunmaktadır. Bunlardan birincisi EDI -Electronic Data Interchange-diğeri ise XML'dir -eXtensible Markup Language. Ortak çalışmaya yararlarını vurgulamak için kısaca bu iki uygulamaya değinelim

Ticarette daha etkin olunması amacıyla, "tam zamanında" (Just in Time-JIT) ve "hızlı yanıt" (Quick Response-QR) gibi anlayışlar geliştirilmiş ve bunların gerçekleştirilmesi için, iş akışında herhangi bir katma değer yaratmayacak işlemlerin elimine edilmesi gerektiği belirlenmiştir. Bu nedenle, birçok uluslararası kuruluş ve büyük bölgesel

organizasyonlar EDI kullanmakta ve ticaret yapan herkesin de EDI kullanabilir duruma gelmesi önerilmektedir. EDI uygulamasıyla, zamandan ve işlem maliyetlerinden tasarruf sağlanmasının yanı sıra, bilgilerin elektronik ortamda değişimi nedeniyle insan faktöründen kaynaklanan hatalar da ortadan kalkmış olacaktır. Uluslararası ticaret, nakliyeciler, komisyoncular, bankalar, sigortacılar, gümrük idareleri, ticaret yapan firmalar ve diğer ilgili devlet kuruluşlarının katıldığı bir süreçtir. EDI, tüm tarafların bilgiye elektronik ortamda ulaşmasına imkân vererek süreyi kısaltmakta, işlemlerin tekrarlanmamasını ve muhtemel hataların ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır.

Örneğin Singapur, tüm ticari işlemlerini EDI kullanarak yürüten ilk ülkedir. İhracatçılar, ithalatçılar, nakliye şirketleri ve dış ticaret işlemleri ile ilgili yirmiden fazla kuruluş arasında 1989 yılında Singapur Network Sistemi (SNS) kurulmuştur. İlgili resmi kuruluşların her birine ayrı ayrı müracaat edip izin almak yerine, EDI uygulamasıyla bilgisayar ağında tek bir elektronik belge dolaşmakta, SNS'in kuruluşundan önce iki-üç gün süren işlemler on beş-yirmi dakika içinde tamamlanmaktadır. Hâlen ticari işlemlerin %98'inden fazlası bu ortamda yapılmakta ve %50 civarında tasarruf sağlanmakta, verimlilik artışının ise %20-30 arasında olduğu tahmin edilmektedir. EDI'nin uygulandığı Singapur limanının dünyada en hızlı mal sevkiyatının gerçekleştirildiği liman oluşu bu yüzdendir.

## **XML**

XML özellikle kurumdan kuruma B2B -Business to Business- iş modeline dayanan elektronik ticaret uygulamalarında yoğunlukla entegrasyon amacıyla kullanılan basit ve

esnek bir işaretleme dili olarak tanımlanmaktadır. XML, veri yapılarının içerikle birlikte, platform, dil ve uygulamalardan bağımsız olarak temsiline ve alış-verişine imkân veren bir alt yapı sağlamaktadır; bu nedenle de stratejik anlamda değerlendirilmesi gereken bir web teknolojisi olarak gündeme gelmektedir.

XML uygulamalarından en üst düzeyde verim alabilmek için var olan uygulamalar, XML standartlarında bilgi alış-verişini destekleyecek yapıya dönüştürülmelidir ve içeriğe yönelik XML standartları için iş ortaklarıyla birlikte çalışılmalıdır. Potansiyel tüm XML uygulamaları aynı anda ele alınmamalı, bir plan dahilinde kısa sürede hayata geçirilebilecek projeler üretilmelidir.

Tedarik zinciri ve bayi kanalı ile entegre olma amacıyla olan kurumlar bu sistemler sayesinde iş verimliliklerini arttırmayı, işlerine hız katmayı, esnek yapılara kavuşmayı ve maliyetlerini aşağıya çekerek kârlılıklarını arttırmayı amaçlar hâle gelmektedir.

İşten işe e-iş kavramı çerçevesinde kurumların ara mal, mal, hammadde, hizmet sağlayıcı tedarikçiler, kurumların mal, hizmet ve ürünlerini sattıkları dağıtım kanalları, hem satın almada, hem satışta, hem de yasal yükümlülüklerini yerine getirirken işin parasal boyutunda birlikte çalıştıkları ödeme ve tahsilat noktaları yani bankalarla kamu kurum ve kuruluşlarıyla olan ilişkilerinin yer aldığı iş modellerinde e-iş birliklerinin önemini yeterince iyi anlamaktayız. E-iş kavramının ya da e-iş'in en yaygın olarak kullanılması gereken nokta da burasıdır.

Bu aşamada, e-iş'te ortak çalışmayı gerçekleştirebilmek için gerekliliği göz ardı edilemeyecek olan "Bilgi Yönetimi"ni incelemek gerekmektedir.

## BİLGİ YÖNETİMİ

XXI. yüzyıla girerken organizasyonların yaşam evriminde yeni bir çağ açılmaktadır. Bu çağ, endüstriyel ekonomiden, herhangi bir iş girişiminin başarıyla sonuçlanması için en önemli faktör hâline gelen bilgi yönetiminin başköşeye oturduğu bilgi ekonomisine geçiş olarak özetlenebilir. Şirketler, entelektüel bilgi depolarına, bilgiye ve pratik uygulamaya daha önce hiç olmadığı kadar büyük dikkat göstermeye başlamaktadır. Artık, bilgi deposu, iyi kullanıldığı takdirde bir şirketi rahatlıkla kendi çapında olmaktan liderliğe doğru yükseltebilmektedir. Rekabet şiddetlendikçe şirketler bilgiyi müşterilerle ilişkileri güçlendirme perspektifi temelinde ürün ve hizmetlerine aktarabilmek için çabalarını arttırmaktadır. Bu çaba, enformasyon teknolojisinin (IT) ortaya çıkışı ve hızla yükselişiyle desteklenmektedir. IT'nin ortaya çıkışı kaynakları sadece bilgi ve iletişim olan yeni bir internet çağı ekonomisi yaratmaktadır.

Yeni ekonomide, bilgi, öğrenme süreci aracılığıyla üretilmekte ve şirketler dahilinde çoğunlukla fiziksel ürünlerle kaynaşmış bir şekilde ürün olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla her üretim sürecinin önemli bir parçası hâline gelmektedir. İş süreçlerinin elektronik ortama taşınmasıyla birlikte veri miktarı her geçen gün büyük bir hızla artmaktadır. Büyük uğraşlar sonunda toplanan verinin her an erişilebilir olması çok önemlidir. Şirketleri rakiplerinden ayıran ve öne çıkaran faktörlerden biri, eldeki verinin yönetimi ve korunmasıdır.

Şirketlerin neden **“bilgi yönetimi”**ne önem verdiklerinin nedenlerini şöyle özetleyebiliriz:

**Kişiselleşme:** Tüketiciler giderek isteklerini kişiselleştirmektedir. Dolayısıyla üreticiler de ürün ve hizmetlerini kişiselleşmiş istekler ışığında arz etmek zorunda kalmaktadır.

**Hız:** Artık bütün iş alanlarında her an ve her yerde çok hızlı hizmet beklenmekte ve istenmektedir. Bir ürünün diğer açılardan müşteriye tatmin etmesi kadar önemli olmuştur.

**Küreselleşme:** Şirketler artık en yakınlardaki rakipleriyle değil, dünyanın dört bir yanındaki şirketlerle rekabet etmek zorundadır. Rekabetin artması ve teknolojik ilerleme sonucu ürün geliştirme süreleri ve ürün ömürleri kısalmıştır. Sonuç olarak işler, artık yerel ya da ulusal olmaktan çıkmıştır.

**Bilgisayar ve iletişim teknolojileri:** Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişim sayesinde, çalışanlar her noktadan şirketle ve müşterilerle iletişim kurabilme imkânını vermektedir. Bu durumda bilgi alış-verişini kolaylaştırıyor, çözüm üretme ve hızlı cevap verme potansiyelini artırmaktadır.

**Yapı:** Başarı, işini değişen yapılara en uygun şekilde, sürekli olarak adapte edilerek ve geliştirerek elde edilir. Değişen yapıların neler olduğu ise ancak bilgi ve verilerin değerlendirilmesiyle olur. Sadece organizasyonun doğrudan ilgili bilgi ve değişkenler değil, aynı zamanda organizasyonun dışında var olan bilgi, enformasyon ve değişkenler faaliyetleri direkt olarak etkilemektedir.

Bir firmanın özkaynakları ve sermayesi nedir diye sorulduğunda, ilk akla gelenler nakit parası, binası, arsası, ekipmanı olur... Ancak aslında en önemli sermaye, firmanın kendi iş alanındaki bilgi birikimi ve bu kaynağı kullanım şeklidir. O hâlde, bu özkaynağı, bilgiyi yönetmek ve en iyi şekilde kullanmak, bize kısaca "Bilgi yönetimi"ni tanımla-

maktadır. Bilgi yönetimi üzerine kesinleştirilmiş bir tanım mevcut değildir. En basit tanımıyla, bir firmanın çalışanlarının know-how uygulamalarından elde edilen değer sürecidir. Şirketler bilgiyi yaratmalı, edinmeli, transfer etmeli ve yeni görüşler doğrultusunda davranışlarını değiştirmelidirler. Bir iş ortamında, çeşitli sistemler tarafından üretilen bilgilerin, karar verme mekanizmalarına hizmet edecek şekilde hazırlanması, doğru şekilde saklanması ve belirleyici veri ilişkilerinin aranıp bulunması... yani üretilen ve derlenen bilginin akışının doğru olarak yönetilmesi, işin verimliliğini doğrudan etkilemektedir. İş verimliliğini doğrudan etkileyen bilgi yönetiminin yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

### ***Bilgi Yönetimi:***

Kuruluşun temel amaç ve hedefleri için gereken bilgi birikiminin kurumsal düzeyde tutulmasını sağlar.

Kuruluşun insan kaynakları, iş stratejileri, teknoloji ve iş akışlarına eşit ağırlık vererek kaynaklarının sistematik bir biçimde optimizasyonunu sağlar.

Var olan bilgiden yeni birikimler yaratarak karar verme süreçlerini iyileştirir.

Sürekli olarak sağlanan bilgi ile dönen birikim, kuruluş için sürekli gelişim ve organizasyonel öğrenme demektir.

Tüm iş süreçlerinin daha hızlı akmasını sağlar.

İş modelleri çok daha kolay şekillendirilir ve kıyaslanabilir şekilde dönüştürülür.

İş stratejileri çok daha kolay şekillendirilir ve kıyaslanabilir hâle gelir.

“Bilgi yönetimi”nin yararları olduğu gibi, entegrasyonunda ve uygulanmasında zor tarafları da vardır. Entegrasyonun en zor kısmı, yararlı bilgi varlıklarının en üst düzey yöneticilerden en alttaki çalışanlara kadar beslenmesi ve düzgün kullanımının teşvik edilmesi için organizasyonun

kültür, politika ve alışkanlıklarının değiştirilmesidir. Bu durum, işe alma, personelin gözden geçirilmesi (değerlendirilmesi), promosyon ve ücret telafisi (tazmin) uygulamalarının değiştirilmesini gerektirebilir. Uygulanışı açısından bilginin aktarılması ve alıcı tarafından doğru algılanması problemleridir. Farklı kullanıcıların aynı bilgiyi farklı amaçlarla kullanmaları ve paylaşabilmeleri için iletişimin de önemi yadsınamaz. Uygulamada, her işletme bir biçimde bilgiyi yönetmektedir. Ancak günümüzün rekabetçi ortamında, başarı ile başarısızlık arasındaki fark, işletmenin bilgi yönetiminde ne kadar başarılı olduğunun altında yatmaktadır. İşletmelerin bilgi akışı ve iş süreçlerindeki problemler kendisini, hata ve iş tekrarları, yaratıcılıktan yoksunluk, müşteri odaklı yapılaşmadan uzaklaşma, yavaşlayan iş süreçleri, koordinasyonsuzluk vb... olarak göstermektedir. Aslında bu belirtiler, işletme süreçlerinin toplam kaliteden uzaklaştığının da göstergesidir. Süreçlerde karşılaşılan bu problemler işletmelerin maliyetlerini büyük ölçüde arttırmakta, aynı zamanda pazardaki rekabet güçlerini azaltmaktadır. Karşılaşılan bu güçlükleri yenmenin temel şartı, bilişim teknolojileri kullanılarak oluşturulan bir alt yapının üzerine kurulan bilgi yönetim sistemidir.

Bilgi Yönetiminde kullanılabilecek bazı Bilişim Teknolojileri şunlardır:

- Intranetler
- Doküman yönetimi sistemleri
- Bilgi erişimi motorları
- Elektronik yayınlama sistemleri
- Groupware ve iş akışı sistemleri
- Masa-üstü yardım ajanları
- Bilgi depolama araçları



## ***İŞ BİRLİĞİ + YARATICILIK + BİLGİ YÖNETİMİ = YENİLİK ve BAŞARI***

XXI. yüzyılın başarılı şirketlerinin işlerindeki başarıda dayandıkları merkezî unsurlar iş birliği ve yaratıcılık olacaktır. Yeni fikirlerin yaratım süreci yeni fikirler, ürünler, süreçler ve hizmetlerin hayata geçirilmesiyle buluşunca, başarı ortaya çıkacaktır. Müşterileri, pazar, tedarikçiler ve ortaklarla bir araya gelme, paylaşma ve bilgiyi kullanma yeteneğine sahip şirketler yükselecektir. Dolayısıyla yeni ürünler ve hizmetler her şeyden önce müşteriler ve pazarı tatmin etme amacına dayanacaktır. Böyle bir amacın hayata geçirilmesi için ise farklı departmanlar, pazarlar arasında etkin iş birliği gerekmektedir.

Aynı zamanda bir metodoloji, kültür, bilgilerin paylaşıldığı bir sistem sahibi olmak zorunludur. Ancak ne yazık ki birçok organizasyon iş birliği ortamında çalışmamaktadır. Aksine, tüm bölümlerin birbirinden soyutlandığı bir izolasyon ortamı içinde faaliyet göstermektedir. Hâliyle, yeni fikirler ve yaratıcılık bu boğucu ortamın içinde kaybolup gidiyorlar. Gelecekte bilgi yönetimi her şeyin başı olacak; yöneticiler organizasyonel iş birliğini, yaratıcılığı, yenilikçiliği yaratacak ortamlar oluşturarak birer orkestra şefi görevi üstlenecekler.

Firmalar arası (B2B) e-ticaret, sektörler arası dikey ticaret ortaklarını elektronik pazarda birleştiriyor. En etkili B2B stratejileri geleneksel tedarik zinciri akışını tersyüz edip onu duyarlı, hızlı ve düşük maliyetli bir talep zincirine çeviriyor. Güçlü bir B2B sistemi oluşturmak, böylece de maliyetleri düşürmek ve iş süreçlerini hızlandırıp yeni ekonomi içinde yer almak, doğru stratejiler geliştirilirse artık zor bir kavram

olarak karşımıza çıkmamaktadır. Tedarik zinciri bünyesinde ortak çalışma ve bilgi yönetimi barındırması dolayısıyla güzel bir örnek uygulama olarak önümüzde belirlemektedir. Bu anlamda tedarik zincirinden bir örnek verirse, ortak çalışmanın bilgi yönetimiyle birlikte kullanılmasının önemini yeterince belirtmiş oluruz.

Tedarikçi firma ile üretici firmanın iş birliği içerisinde çalışması, tedarik zincirinin başarımını artıran önemli bir faktördür. Bazı büyük firmalar tedarikçi tarafından yönetilen stok sistemleri kullanmaktadır. Bu stok yönetim sisteminde üreticinin ihtiyacı olan ara ürünlerin miktarını denetlemek, tedarikçilerin görevidir. Gezici etmen tabanlı tedarik zincirlerinde üretici tedarikçilere ara ürünün stoktaki durumu hakkında bilgi verir, tedarikçiler de bu bilgiyi üretim ve dağıtım planlaması için kullanır. Tedarikçiler de dağıtımını tamamlanan ara ürünlerin miktarını bilmek suretiyle elde edecekleri ödeme miktarını da tahmin edebilir. Elektronik ödemeler ise ay sonunda otomatik olarak yapılabilir. Bu yaklaşımla stok takip ve ödeme işlemlerinde birçok aşamanın çıkartılmasıyla işlemler daha hızlı yapılır.

Migros firmasının atılımında bulunduğu yeni projesi, tedarik zincirinde B2B anlayışına güzel bir örnek oluşturmaktadır.

Migros'un tedarikçileriyle olan tüm ilişkilerini ve müşteri bilgilerini internet üzerine taşıyan B2B projesi, Migros ve tedarikçileri arasındaki sipariş verme, sevkiyat, faturalama ve stok yönetimi gibi uygulamaların elektronik platformla bütünleşik bir duruma getirilmesi temeline dayanıyor. Migros yetkililerinin verdikleri bilgilere göre, Migros bu proje kapsamında veri ambarını "b2b.migros.com.tr" adresinde tedarikçilerine açıyor. Tedarikçi şirket, Türkiye'nin tüm

Migros mağazalarındaki ürün portföylerini, hangi mağazada ne kadar stok olduğunu, hangi ürünün hangi zaman aralığında ne kadar satıldığı gibi bilgileri anında görebiliyor.

Fatura, stok, sipariş, fiyat, hesap ve ödeme takip işlemlerinin internet ortamında gerçekleştirilmesiyle zamandan ve iş gücünden tasarruf sağlanıyor. Fatura akışı hızlandırılıyor ve hata oranını azaltılıyor.

Sonuç itibariyle, “bilgi yönetimi+ortak çalışma”nın başarı getirmesi için, şirketlerin şu dört noktaya çok dikkat etmeleri gerekmektedir:

***Firmalar...***

Ortak bir çalışma ortamı sağlayabilmeli...

Tedarik zinciri boyunca bilgi transferini gerçekleştirebilmeli...

Her bir iş ortağı için uyarlanabilir olmalı...

İhtiyaca göre bilgi sağlayabilmelidir...



# BİLGİ YÖNETİMİ

# 1

## BİLGİ YÖNETİMİ

**B**ilgi, tarih boyunca “güç” olarak algılanan bir kavram olmuştur. Bunun sebebi ise bilginin yaşamın temeline yerleşmiş olmasıdır. Yani insanlık, yaşamını bilgiye borçludur. Antropoloji bilimine göre, düşünme, konuşma melekeleriyle bilgiyi edinme ve bilgiyi aktarma, insanı insan yapan, hatta yaşamını devam ettirmesini sağlayan en belirgin özelliklerdir. Bilgiyle insan yaşamı arasında böylesine önemli ve kuvvetli bir bağın varlığı söz konusu edildiği hâlde, günümüz bilgi çağı olduğundan, bilgi devrimini yaşadığımızdan da bahsedilmektedir. Burada akıllara “insan yaşamının ayrılmaz parçası olduğu hâlde bilginin devrimi nasıl olur?..” sorusunun gelmesi muhtemeldir. Bunu, dünyanın ve insanlığın yaşam hızından daha hızlı hareket eden değişim kavramıyla açıklayabiliriz. İnsanlık, tarih boyunca büyük ölçekli değişimler yaşamıştır ve yaşayacaktır. Değişim, sosyal hayattan devlet hayatına, özel hayattan iş hayatına, bilimden sanata ve ticarete akla gelen her alanda söz konusu olur. Kısaca, hayatın önemli bir gerçeği de değişimdir ve değişimden kaçınılamaz. Değişime ayak uydurabilmek ve değişimi yönetebilmek bilgiye sahip olabilmek ve bilgiyi yönetebilmekle eşdeğerdir. Bu ifadeden, bilginin, insanların, örgütlerin ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik kaynak olduğu anlaşılmalıdır -*Demircan,1997, s.1*. Çünkü bilgi, rekabet avantajı sağlayan en önemli kaynaktır. Bilgiyi avantaja dönüştürebilmek konusuna en çarpıcı örneklerden

biri, İngiltere'nin dünya imparatorluğuna dönüşmesidir. İngilizler dünyanın ilk kayıt yöntemlerini geliştirmişlerdir. Bugün oturduğunuz yerden köklü bir İngiliz firmasının 1700'li yıllardaki kayıtlarına ulaşabilirsiniz. İşte, bu sistemin oluşturulmuş ve geliştirilerek devam ettirilmiş olması, rekabet üstünlüğünün bilgiden geçtiğini kanıtlamaktadır. Bunun aksine, bir örnek olarak da bizden önce bu coğrafyada hüküm süren Osmanlı devletinin çöküşü örnek verilebilir. Üç kıtaya ve bir zamanlar dünyanın en stratejik ticarî yolu olan İpek Yolu'na hükmeden Osmanlı devleti, sanayi devrimini takiben teknoloji ve ticaretle ilgili bilgiye ulaşmayı düşünmemiş; kaçınılmaz olarak geri kalmış, ticarî ve teknolojik çöküş Osmanlı'yı devletler mezarlığına gönderen sonu hazırlayan sebepler olmuştur.

İnsanlar, örgütler ve devletler, geçmişlerini hatırlamak, yaşadıkları çağı takip etmek ve geleceği öngörebilmek amacıyla da bilgiye ihtiyaç duyarlar -*Öğüt, 2001, s.1*. Daha önce de bahsettiğimiz gibi, günlük yaşamın vazgeçilmez iletişim kaynağı olan bilgi hangi açıdan bakılırsa bakılsın, sosyal, kültürel, teknik, ekonomik vs... yaşamın en stratejik kaynağıdır. Karar verme, planlama, strateji belirleme ve kontrol gibi süreçlerin temel girdisidir. Bilginin, elde edilmesinden çıktıya dönüştürülmesine kadar yaşamın her evresinde farklı boyut ve düzeylerde kullanılıyor olması, ona sahip olmanın önemini yeterince ortaya koymaktadır. Değişime uymak ya da rekabet üstünlüğü sağlamak için, iş bilgiye sahip olmakla da bitmemektedir. Bundan sonra önemli olan ise bilginin nasıl kullanılacağını bilmektir. Dünyanın sürekli rekabete ve yeniliğe açılması, bilginin devinimini ve tüketilmesini zorunlu kılmaktadır. Üstünlük sağlamanın yolu, değerli olan bilgilere hızlı ulaşabilmek ve başarı için