

İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİNİN YENİLİK VE REKABET GÜCÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Rıfat İRAZ^(*)

Özet: Günümüzde bilgi ve bilişim teknolojisi, rekabetçilik ve yenilik ile ilgili örgütsel stratejik kararlar için kritik önem arz eden başarı faktörleridir. Bilgi geliştirmenin personel geliştirme ve personel özellikleri ile ilişkisi düşünüldüğünde, bu çalışma yenilik ve rekabetçilik arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına yararlı görüşler sunmaktadır. Bu yaklaşım rekabetçi olabilmek için bilgi yönetiminin rolü ve bilgi geliştirmenin önemini ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma aynı zamanda; bilgi yönetimi, rekabetçilik ve yenilik arasındaki ilişkiye özel olarak yoğunlaşan kavramsal bir model de sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bilgi, Yenilik, Rekabetçilik, Yönetim

Abstract: Nowadays, the knowledge and information technology are critical success factors for organizational strategic decisions which related with innovation and competitiveness. When considering how knowledge development is related with personel characteristics and personel development, this study provide usefull insights to understand relationship between innovation and competitiveness. This approach point out the importance knowledge development and the role of knowledge management in order to be competitive. This study presents also a conceptual model, with special focus on the relationship between knowledge management, competitiveness and innovation.

Keywords: Knowledge, Innovation, Competitiveness, Management

I.Giriş

Bilgi, büyük ölçüde bilmeye ve kavramaya ilişkin kişisel bir kavramdır. Buna karşın, yönetim, ortak amaçlar için takım çalışmasını gerektiren örgütsel süreçleri ifade etmesi nedeniyle, bilgi ve yönetim ilk bakışta bir arada olmaları zor gibi görünen kavramlardır. Ancak, bilgi bugüne kadar her türlü teknolojik gelişmeye kaynak teşkil etmiş ve bugün de pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan çok kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak olarak algılanmalıdır. Nitekim günümüz zorlu rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalmasının ve rekabet üstünlüğü sağlamalarının tek yolunun temel yetkinlikler (core competences) olarak ifade edilen yenilik yapma ve teknolojik gelişmeden geçtiği ve bu yetkinliklere düzenli bir bilgi yönetimi olmaksızın ulaşılmalarının güç olacağı göz önüne alındığında, Bilgi Yönetiminin işletmeler için neden çok önemli olduğu daha kolay anlaşılmaktadır.

Günümüzde işletme yönetimleri, örgütlerin geliştirilmesi için sahip oldukları bilgi kaynaklarının artan bir şekilde ne derece önemli ve gerekli olduğunun farkına varmaya başlamışlardır. Bugün artık işletmelerde alınan stratejik kararlar için bilgi (knowledge) ve bilişim (information) teknolojileri son derece önem arz eden başarı faktörleri haline gelmeye başlamışlardır.

^(*) Yrd. Doç. Dr. Selçuk Üniversitesi İİBF

İşletmelerin içinde buldukları endüstriyel faaliyetlerin başarısı bu faktörlere önemli derecede bağlı olduğundan, işletmelerin faaliyet ve stratejileri bir dizi bilgilendirme (informational data) ve bilgi geliştirme süreci tarafından desteklenmelidir.

Bu çalışmada bilgi, yenilik ve rekabet kavramlarına değinilerek bilgi yönetiminin (knowledge management) yenilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılacaktır.

II. Bilgi Kavramı ve Örgütlerde Bilginin Önemi

Bilgi kavramının günümüzde endüstriyel hayatta sıkça kullanıldığına tanık olmaktadır. Bu terime gerek İngilizce’de gerekse Türkçe’de farklı anlamlar yüklenmektedir. Örneğin, İngilizce’de *Information ve Knowledge* terimleri kimi zaman aynı anlamda kimi zaman ise farklı anlamlar yüklenerek kullanılmaktadır. Ülkemizde de bu terimlerin karşılığı olarak veri ve bilgi deyimleri zaman zaman aynı anlamda zaman zaman ise farklı anlam ifade edecek şekilde kullanılmaktadır. Ancak sanayi ötesi toplumda, sahip olduğu önemden dolayı adını veren bu terimlerin bilişim teknolojileri ve sistemleri alanında kullanımlarına dikkat etmek gerekmektedir (Erkan, 1997: 72). Çünkü bu terimler, biraz sonra açıklanacağı gibi farklı içeriklere sahiptir. Dolayısıyla bilginin yönetiminde de bu farklılığın göz önünde bulundurulması, konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı kanısındayız.

A. Bilgi Kavramı

Çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle bilgi, değişik bağlamlarda değişik amaçlar için, farklı biçimlerde kullanılmaktadır. Bunlardan veri (data) ve enformasyon (information) kavramları, sık sık karıştırılmakta ve kimi zaman bu kavramlar birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Lewis vd, 1995: 599). Bilişim teknolojileri ve sistemleri yazınında, bu iki kavrama ilaveten üçüncü bir bilgi kavramı (**knowledge**) daha bulunmaktadır ki, aşağı yukarı bu kavram da ilk bakışta diğer iki kavramın yüklendiği anlamı çağrıştırmaktadır. Ancak, bu üç terim anlam bakımından birbirlerinden farklıdır. Her biri bilgi işleme sürecinin değişik aşamalarında çıktı olarak ortaya çıkan ürünlerdir.

Bu açıdan bakıldığında *veri*, bu sürecin temel hammaddesi olarak ham, işlenmeye hazır ama henüz işlenmemiş gerçek ya da sayı, rakam ya da numara gibi figürlerdir (Griffin, 1996: 667). Yaptığı çalışmalarla ülkemizde pek çok kavramın yerleşmesine katkıları olan Köksal’a göre veri, “Olgu, kavram ya da komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimsel ve uzlaşımsal bir gösterimi”dir (Köksal, 1981: 84). Enformasyon (information) ise, verilerin, karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı ve kullanılabilir bir şekilde işlenmesiyle ulaşılan bir sonucu ifade eder (Lewis vd, 1995: 599). Köksal da bu tanıma benzer şekilde enformasyonu, “Bilgi işlemde kullanılan uzlaşımsal kurallardan yararlanarak kişinin veriye verdiği anlam” (Köksal, 1981: 26) olarak tanımlanmaktadır. D.Bell’in önerdiği bilgiye ilişkin başlangıç tanımına göre

bilgi (knowledge) sistemli bir şekilde herhangi bir iletişim aracıyla başkalarına aktarılan, anlamlı bir hükmü veya tecrübeye dayalı sonucu gösteren, olgu veya fikirlerle ilgili düzenli ve sistemli ifadeler bütünüdür” (Dura ve Atik, 2002: 134). Buna göre bilgi için, “spesifik bir amaca yönelik olarak bilgilerin çeşitli analiz, sınıflama ve gruplama işlemlerinden geçilerek, ileriki zaman diliminde potansiyel olarak kullanıma hazır hale getirilmiş bilgidir” ifadesi kullanılabilir (Köksal, 1981: 87).

Bu bilgilerden hareketle veri, enformasyon ve bilgi (knowledge) arasındaki farklılıklar aşağıda yer alan tabloda olduğu gibi gösterilebilir (Canbazoğlu, 2000: 9).

Tablo 1: *Veri, Enformasyon ve Bilgi Arasındaki Farklar*

NİTELİK	VERİ	ENFORMASYON	BİLGİ
Ayrıntı Düzeyi	Alçak düzeyde ayrıntı Atomik ayrıntı	Tümleşik, bir araya getirilmiş ayrıntı	Yüksek derecede soyutlanmış ayrıntı
Bağlam	Bağlam yok	Tam bağlam	Genişletilmiş bağlam
Kapsam	Çok dar kapsam	Kapsam, belirli bağlam ile sınırlı	Enformasyon kapsamının ötesinde genişletilmiştir
Zamanlılık	Zamanlılık yok	Sınırlı zamanlılık	Sonsuz

Kaynak: Canbazoğlu, 2000: 9.

B. Örgütsel Bir Kazanç Olarak Bilgi

Günümüz organizasyonlarında temel bir girdi olarak kullanılan bilgi, gelişmiş bir ekonominin en temel kaynağı iken, bilgi işçileri de toplumun değer ve normlarını belirleyen bir grup olarak karşımıza çıkmaktadır (Drucker, 1994: 179). Bugün artık bilginin konumu açısından hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörleri ikincil derece öneme sahip kazançlar haline gelmişlerdir. Bu kaynakları belirli bilgi sağlandığı sürece kolayca elde etmek mümkün olmaktadır. Ancak bilgi kendi başına bir şey üretmez, yalnızca bir iş-görevle bütünleştğinde üretken olabilir. Bu nedenle bilgi toplumu, örgütler toplumdur ve bu örgütlerin amacı uzmanlık bilgilerini bir işe entegre edebilmektedir (Drucker, 1992: 95).

Günümüzde organizasyonların göz önünde bulundurmaları gereken en önemli konulardan bir tanesi, işletmelerin en değerli unsurunun insan olduğu ve onun özelliklerinin geliştirilmesi gerektiğidir. Bunun için de enformasyon ve yenilik çabaları üzerine odaklanmış yeni bir Bilgi Yönetimi (Knowledge Management) felsefesinin benimsenmesi gerekir. Bu felsefenin temelinde ise,

işletme yöneticilerinin bir taraftan üst bilgi geliştirme sürecini desteklemeleri diğer taraftan da stratejist, mühendis, teknisyen ve araştırmacı gibi bilgi işçilerini bu süreç içinde kullanmaları ve onları teşvik etmeleri olgusunun bulunması gerekir (Carneiro, 2000: 88).

İşletmeler için yapılan yatırımların getirisi, önceleri fiziksel ürünler ve donanım ile ölçülürken bugün artık yaratılan entelektüel değer işletmeler için önem arz eden kavram haline geldiğini ve bu değer ana kaynağının da bilgi (knowledge) olarak kabul edildiği anlaşılmaktadır. Ancak burada sözü edilen bilginin düzeyi, bilgi işçileri tarafından etkin bir şekilde kullanılır ve değeri yükseltirse işletme için önemli bir kazanç haline gelebilir. Bunun için, yöneticilerin bilinçli bir şekilde bilgi işçilerinin gelişimini örgütlemeleri, onları güdümeleri ve denetlemeleri gerekmektedir. Yöneticilerin bu yöndeki çabaları, işletmelerin müşterileri ile var olan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek karmaşıklık da giderebilecek yeni çözümler sunabilir (Carneiro, 2000: 88). Bugün işletmelerin faaliyet gösterdikleri çeşitli endüstrilerde teknoloji, hammadde ve rekabetten dolayı kendilerini içinde buldukları karmaşık yapı ile başa çıkmada elbette bilgi tek başına çözüm olmayabilir, ancak yakın bir gelecekte bu karmaşadan kurtulmak ve işletmelerde yenilik ile yaratıcılık çabalarını desteklemek için entelektüel sermayenin en önemli işletme kaynaklarından biri haline geleceği söylenebilir.

III. Bilgi ve Bilişim Teknolojileri İlişkisi

İnsanoğlunun, bilişim teknolojilerine ihtiyaç duymasının temel nedeni, içinde bulunduğu sosyal sistemlerin giderek genişlemesi, karmaşıklaşması ve çevre ile etkileşimlerinin artmasıdır. Bilişim teknolojileri, organizasyonlar için “başarı ya da başarısızlığı” belirleyen önemli bir güç olarak ortaya çıkmıştır (Öğüt, 2001: 137). Bilişim teknolojileri artık tüm organizasyonlar için stratejik bir kaynak haline gelmiş ve işletmeler küresel rekabet ortamında kendilerine stratejik avantaj sağlamak amacıyla bu teknolojilere yatırım yapmaya başlamışlardır (Earl, 1991: 5).

İşletmelerin BT’ye yatırım yapmalarının en önemli nedenlerinden bir tanesi, bu teknolojiler aracılığıyla elde edilecek, depolanacak ve kullanılmaya hazır hale getirilecek bilgilerin (knowledge) oluşmasını mümkün kılmasıdır.

Genel olarak, işletmelerin enformasyona yönelik araştırmaları, bir organizasyonun faaliyetlerini sürdürebilmek ve daha rekabetçi hale gelmek için kendini dış çevreye uyarlamak amacıyla yaptığı çalışmaların yalnızca bir bölümü olarak görülebilir. İşletmelerin bilgi gereksinimi, organizasyonun içinde bulunduğu çevre şartlarının yapısına ve izlenecek rekabet stratejisi temeline göre şekillenir. İşletmeler tarafından belirlenen bilgi ihtiyacının doğru ve zamanlı (timely) bir şekilde karşılanmasındaki en önemli adımlardan bir tanesi kapsamlı bilişim sistemleri ağının oluşturulmasıdır (Carneiro, 2000: 89). İşletmelerde bu yapının oluşturulmasında bilgi teknolojisi uzmanları önemli roller üstlenmeli ve bu kişiler üst yönetim tarafından desteklenmelidir.

Günümüzde bilgi yönetimi, işletmeler açısından aynı zamanda pazarda faaliyet göstermenin kültürel yönünü de oluşturmakta ve pazarda bu kültürün oluşturulması için BT'ye ihtiyaç duyulmaktadır. Bilişim teknolojileri artık tüm işletmeler açısından, üst bilgi yönetiminde karar orjinli bir role sahip olarak görülmekte ve pazar hedeflerine ulaşma, rekabet üstünlüğünü sağlama ve karar almada en önemli araç olarak kabul edilmektedir.

IV. Bilgi Yönetimi

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişte yaşanan en önemli sorunlardan bir tanesi gerek teknolojiye gerekse yönetim tekniklerinde yaşanan hızlı değişim ve bu değişimin yarattığı belirsizlik olmuştur (Sanhan, 1998: 181). Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir dünyada ve ekonomide sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağının bilgi olduğu da artık herkes tarafından kabul edilen bir gerçek haline gelmiştir. Piyasalar değiştiğinde, teknolojiler geliştiğinde, rakipler arttığında ve ürünler neredeyse bir gecede eskir hale geldiğinde başarılı olmayı beceren işletmeler istikrarlı bir biçimde yeni bilgi yaratan, bu bilgiyi organizasyonun her yerine geniş ölçüde yayan ve yenilik yaparak bu bilgiyi yeni teknolojiler ve ürünlerde hızla kullanabilen işletmeler olmakta ve gelecekte olmaya devam edeceklerdir (Nonaka, 1999: 30). Sayılan bu faaliyetler, tek işi sürekli yenilik yapmak olan “bilgi yaratan ve bunu yöneten” işletmelerin temel nitelikleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeleri gelecekteki rekabet koşullarına hazır hale getirecek ve ortaya koydukları yenilik çabalarında başarılı kılacak bilgi yönetiminin (knowledge management) daha iyi anlaşılmasını sağlamak için, önce kavramın incelenmesi ve özelliklerine değinilmesi yararlı olacaktır.

A. Kavram ve Özellikler

Bilgi Yönetimi için ortak tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, bilgi yönetiminin teknoloji demek olmadığıdır. Bilişim teknolojileri bilgi yönetimi için en elverişli araçları sağlıyor olsa da, bilgi yönetim salt teknoloji anlamına gelmemektedir (www.bilgionline.com).

En basit ifadeyle bilgi yönetimi, rekabetçiliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, bilgi yönetimi; örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabileceği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir (Özgener, 2002: 485).

Bilgi yönetiminin bir organizasyon açısından anlamı, pazarda var olmak ya da olmamaktır. Bütün işletme organizasyonlarının elde etmek için çaba gösterdikleri en önemli amaç, uzun dönemde sürdürülebilir büyüme ve girilen işlerde kabul edilebilir makul bir karlılıktır. Bunun ise, müşteri memnuniyeti ve sadakatiyle sağlanabileceği çok bilinen bir gerçektir. Müşteri memnuniyeti ve

sadakatini sağlamanın en temel yolu da onların beklentilerini aşacak olağanüstü ürün ve hizmet ile iş süreçleri geliştirmekten ve kullanmaktan geçmektedir (Barutçugil, 2002: 68).

Bu anlamda müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için yöneticilerin yeterli bilgi kaynaklarına sahip olması gerekir. Ancak günümüzde yöneticilerin ihtiyaç duydukları bütün veriler olmaksızın belirsiz koşullar altında karar almak zorunda kaldıkları ve bu kararlara bilginin gerçek değerini yeterince yansıtmadıkları bilinen bir gerçektir. İşletme yöneticilerinin dış çevrede meydana gelebilecek değişmelere hazır olmaları ve müşteriler için rakiplerden önce daha iyi alternatifler sunabilmeleri için aldıkları kararlara bilginin değerini eklemeleri gerekir. İşletmelerdeki bilgi işçileri, yöneticilere bu konuda yardımcı olabilir ve işletmenin karşı karşıya kalabileceği çevresel belirsizliğin derecesinin düşürülmesinde aktif bir rol oynayabilirler. Bu ise, işletmelerde, bilgi yönetimi (knowledge management) felsefesinin ve kültürünün benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Bunun için aşağıdaki ilkelerin yerine getirilmesi gerekir (Carniero, 2000: 90)

- organizasyonda bilginin paylaşılması ve bütün düzeylerde kullanılması için düzenli bir yapı içinde görev amaçlarının tanımlanması,
- organizasyonda bireysel karar düzeylerinin geliştirilmesi
- donanım, yazılım, malzeme ve yardım hizmetleri gibi ihtiyaç duyulan kaynakların miktarının tam olarak bilinmesi,
- çalışanlara yaratıcı ve yenilikçi çözümler için görev ve inisiyatif verilmesi

Bu ilkelerin egemen kılınması, aynı zamanda bilgi yönetiminin oluşum sürecinde büyük önem taşır. “ Bilgi yönetimi süreci incelendiğinde 4 temel aşamadan oluştuğu görülür (Barutçugil, 2002: 71). Bunlar sırasıyla;

a-Kavramsallaştırma: Bir organizasyonun bilgi varlıklarının nerede olduğu, neleri içerdiği, nasıl bir biçimde bulunduğu ve faydasının ne olduğunun araştırıldığı aşama.

b-Yansıma: Bilginin organizasyona nasıl değer katabileceğini analiz etmek suretiyle, bilgiyi kullanmadaki mevcut engellerin neler olduğunu belirlemek ve bilginin organizasyona sağlayacağı değer artışının ne olacağını analiz etmek, değerini ölçmek ve değerlendirme ile ilgili aşama.

c-Eylem planlama: Bilgi stokunu kullanmak için eylemlerin nasıl planlanması, nasıl başlatılması ve nasıl izlenmesi gerektiğini kararlaştırma ve bilgi varlığını bağlantılı faaliyetlerle bütünleştirme aşaması.

d-Gözden geçirme: Bilgi stokunun kullanılmasının arzulan katma değeri sağlayıp sağlamadığını ve tekrar kullanım için nasıl korunabileceğini belirleme ve kullanımın yeni bazı fırsatlar yaratıp yaratmadığını gözden geçirme aşaması”.

B. Bilgi Yönetiminin Yararları

Günümüz dünyasında geleceğe hazırlanan, rekabet üstünlüğü sağlamaya ve bunu sürdürmeye çalışan organizasyonların göz önünde

bulundurmaları gereken en önemli konulardan biri de, işletme içinde üretilen ve başka işletmelerce de kopyalanamayan bilgiyi yönetmek ve bunu yaparken de yararlarını anlamlı bir şekilde ortaya koyabilmektir (Sarhan, 1998: 182).

Bilgi yönetiminin sağladığı yararları doğrudan doğruya ona yüklemek veya niceliksel olarak tartmak, genellikle zor bir iştir. Ancak bilgi sayesinde bir organizasyon içinde, birçok şirkette en büyük harcama kalemini oluşturan eğitim, öğretim veya iş başında deneyim kazanma gibi önemli bazı işlemler haklılık kazanır. Bu harcamalar niceliksel olarak çok ender bir şekilde ölçülebilmekte veya izlenebilmektedir. Ayrıca bu harcamalar için herhangi somut bir neden de gösterilemeyebilmektedir. Bilgi, üzerinde odaklanıp sürekli bir şekilde güncelleştirilemediği takdirde değerini yitirmektedir. Bilgi yönetiminin yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Canbazoğlu, 2000: 21-22);

1.Bilgi kaybının önlenmesi: Örgütsel bir bellek oluşturarak, emeklilik, küçülme, çalışanların işten ayrılmaları ve değişimler nedeniyle oluşabilecek kritik üst bilgi kayıplarını önler ve organizasyonun kritik uzmanlığını korumasına olanak sağlar.

2.Daha iyi kararların alınabilmesi: Etkin kararların alınabilmesi için gerekli üst bilginin tipi ve kalitesini belirler ve bilgiye erişimi olanaklı kılar. Sonuç olarak, kararlar daha hızlı ve kaliteli olarak ve organizasyon içinde daha alt düzeylerde alınabilir.

3.Uyarlanabilirlik ve esneklik: Çalışanların işlerine daha hakim olmalarına, yenilikçi çözümler önerebilmelerine, daha az doğrudan gözetim ile çalışabilmelerine ve yaptıkları işlere daha az karışılmasına zemin hazırlar. Sonuç olarak, çalışanların çapraz fonksiyonel gruplarda çalışmalarına ve bu şekilde organizasyon içinde morallerinin yükselmesine olanak sağlar.

4.Rekabet avantajı: Organizasyonun mevcut ve olası müşterilerini, pazarı ve rakiplerini tam olarak anlamasına yardımcı olarak rekabete ilişkin boşluk ve fırsatlarının belirlenmesine yardımcı olur.

5.Varlık geliştirme: Entelektüel mülkiyet üzerinde yasal korumanın sermayeye eklenebilmesi için, organizasyonun yeteneklerini geliştirir. Aksi halde patentler, tescilli markalar, lisanslar, kopya hakları ve ticari sırlar doğru zamanda uygulanmayabilir. Bu ise, daha düşük düzeyde yasal koruma ve entelektüel mülk için daha az pazar değeri anlamına gelir.

6.Ürün iyileştirme: Organizasyonun, ürün ve hizmetlere bilgiyi eklemesine olanak sağlar. Böylece, ürünün müşteri tarafından algılanan değeri, ürüne eklenen bilginin derecesi ve kalitesine bağlı olarak doğrudan artmış olur.

7.Müşteri yönetimi: Organizasyonun, hem müşterilerine hem de verdiği hizmetlere odaklanmasına yardımcı olur. Müşterilere yönelik artan bilgiler ile, müşterilerden gelen sorgulara, isteklere ve şikayetlere daha hızlı yanıt verilebilir. Ortak bir “müşteri sorunları ve çözümleri” veritabanına erişim sayesinde, benzer sorunlarla daha kolay başedilebilir.

8. İnsan sermayesine yatırımın değeri artar: Elde edilen bilgilerin paylaşılması davranışsal bilgilerin yakalanması ve iletilmesi ile çalışanların işe alınması ve eğitilmesinde yapılan yatırımların değeri daha çok artar.

C. Rekabetçilik ve Bilgi Yönetimi

En genel anlamıyla rekabet veya rekabetçi üstünlük kavramı, bir işletmenin daha iyi müşteri değeri yaratarak rakipleri karşısında piyasada avantaj kazanması anlamına gelmektedir. Rekabetçi olmanın bir çok yolu vardır. Rakipler karşısında fiyat ve kalite avantajı elde etmek, rakiplerden önce müşteri değeri yaratacak yeni pazar fırsatları elde etmek, değişen müşteri istek ve ihtiyaçlarına hızla cevap verebilmek gibi yöntemler işletmeleri rekabetçi kılan en önemli yöntemler arasında sıralanabilir (Şimşek ve Akın, 2003: 88).

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

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

İşletmeleri rekabetçi kılabilecek bilginin en önemli özelliklerinden biri, stratejik nitelikte olması gerektiğidir. Açık, ifade edilebilir, kodlanabilir, paketlenilebilir ve dolayısıyla kolayca transfer edilebilir bilgi stratejik bilgi olamaz. Böyle bir bilgi işletmeler ve iş çevreleri arasında kolayca dolaşabilir ve kolayca elde edilebilir. Dolayısıyla bu nitelikte bir bilginin işletmeler arasında uzun vadede korunabilir rekabet avantajı yaratması beklenemez. Bilginin stratejik nitelikte olması ve uzun dönemde rekabet avantajı yaratabilmesi için işletmeye özgü olması ve transferi, göçü, elde edilebilmesi ve yayılması çok kolay olmamalıdır. Stratejik bilgiyi ortaya çıkarmanın ve transfer etmenin belki de tek yolu, bu bilgiye sahip olanlar ile yakın ve daha etkileşimli bir ilişki kurmak ve geliştirmekten geçer (Barca, 2002: 519).

Modern yaklaşımlara göre, bilgi yönetimi karar alma sürecinde yer alan yöneticilere değişik kaynaklarla ilgili alternatifler sunduğu için organizasyonel başarının en önemli faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla, işletmelerde bilimsel ve teknik bilgiye olan ihtiyacın iyi anlaşılması gerekir. Zira verilerin iyi işlenmesi ile elde edilen bilgi ve üst bilgi ile müşteri memnuniyetinin artırılması, yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni pazarlara ulaşılması ve müşteri taleplerine daha çabuk cevap verme gibi rekabetçi özellikler işletmelere kazandırılabilir.

Bilgi yönetimi, yöneticilere karşı karşıya buldukları sorunları daha iyi öngörme ve bunlara karşı daha iyi önlemler alma olanağı sağlar. Yöneticiler etkin işleyen bir bilgi yönetiminden yararlanarak çevresel olguları daha iyi değerlendirebilir ve işletmelerinin öncelikli küresel amaçları ışığında anlamlı alternatifler ortaya koyabilirler. Bu noktada yöneticiler, küresel amaçların başarılmasında en tatmin edici alternatifi seçmek suretiyle en uygun çözüme ulaşmak isterler ki, bunun anlamı artan rekabetçilik kavramı ile daha fazla ilgili hale gelmeleridir. Modern işletme organizasyonlarında bu yönlenmenin birinci amacı, örgütsel amaçların başarılmasında daha verimli çalışmaya katkıda bulunmaktır. Yöneticilerin, bu anlamda katkıda bulunabilmeleri için, ortaya koydukları çabaları, rekabet ile bilgi yönetiminin optimizasyonu arasındaki ilişkiyi incelemek ve henüz tam olarak açıklığa kavuşturulamamış bilgi yönetiminin etkinliği gibi iki noktada yoğunlaştırmaları gerekir (Carniero, 2000: 92).

Üzerinde yapılan bütün tartışmalara rağmen ülkemizde de tüm dünyada olduğu gibi işletmelerde henüz “görünmeyen değer” olarak tanımlanan bilgi (knowledge) ve entellektüel sermayenin temel “rekabet üstünlüğü” sağlayan iki temel güç olduğu anlaşıldıkça, bilgi yönetimi konusundaki uygulamalar da artış gösterecektir (Çalkıvık, www.activefinans.com).

D. Yenilik ve Bilgi Yönetimi

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz bir hızla geliştiği günümüzde, her gün ve hatta her saat üretilen yeni bir ürün yada teknolojik buluş eskisinin yerini almaktadır. İşletmeleri bu anlamda yenilikçi kılan en önemli faktör elbette ki bilginin kendisi ve yönetimidir.

Yenilik kavramına yönelik birçok tanımlama yapılmasına rağmen, bunların bir kısmının benzer olduğu bir kısmının da kavramın farklı noktalarına işaret ettiğini söyleyebiliriz. Yenilik kavramı ile ilgilenmiş yazarlardan Drucker'a göre yenilik “bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan bilgidir”. Ona göre yenilik girişimciliğin özel bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları sağlayan bir eylemdir (Durna, 2002: 5). Yenilik kavramının kendisi ile eş anlamlı olarak kullanılan yaratıcılık kavramından en önemli farkı, bir fikri ya da bilgiyi (knowledge) satılabilir yeni ya da geliştirilmiş bir ürün ya da hizmete dönüştürmesidir. İşletmeler için yenilik, rekabet üstünlüğü elde etmede yararlanılacak en önemli faktördür.

Bir işletmede ortaya konan yenilikçi çabalar; yeni örgütsel yapılar, yeni üretim süreçleri, yeni mal ve hizmetler ile yeni teknolojilerin bulunması ve kullanılmasına yönelik araştırma ve buluşları kapsar. Bu yenilikçi çabalar sonucunda ortaya çıkan sonuçlar bazen bilgi endüstrisinin girdileri (enfomasyon) olarak kullanılabilir. Bugün modern yönetim yaklaşımları, enfomasyonun bilgi evriminin bir sonucu olduğunu ve entelektüel çabalar ile teknolojik yeniliklerin arttırılması arasında sağlam bir köprü oluşturduğunu

kabul etmektedir. Ayrıca yenilikçi çabalar, örgütlerin bilgiye ve bilgi işçilerine yaptıkları yatırımların olumlu sonuçları olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda bilgi yönetimi ve yenilikçi araştırmalar olumlu bir şekilde etkileşim halinde bulunduğu, işletmelerde yeni bilgi geliştirme için yapılacak yatırımlar gerek teknoloji, ürün ve hizmetlerde yenilik ile sonuçlanabilecek ve gerekse işletmeler yepyeni pazarlarda yepyeni işlere yönlenebileceklerdir (Carniero, 2000: 92).

İşletmelerde ortaya konan yenilikçi çabalar ile daha iyi sonuçların elde edilebilmesi için, bu çabaların stratejik olarak rekabetçi bir yönlendirme ve bunun eylemleri ile bütünleştirilmesi gerekir. Bu bütünleştirme eylemi her şeyden önce işletmelerde hiyerarşinin en üst kademesinde sahip olunan bireysel bilgiyi ve bu bilginin teknolojik temellerine dayanmayı gerektirir. Bunu sağlayabilmek için bu gün birçok işletme entelektüel kaynakların yönetimine ilişkin yaklaşımı terk etmiş ve yeni yönetim yaklaşımları ve teknolojilerini kullanmaya başlamıştır.

Sözü edilen bu yeni yönetim yaklaşımları, organizasyonlardaki beşeri sermayenin çevrenin hızlı değişmesine uyarlanması ve işletmelerin yatırım ya da rekabet edeceği nüfuz alanlarında çalışanları yenilikçi kılmak için teşvik edilmesi gerektiğini yani yenilikçi anlayışı benimseyen bir örgütsel kültürün yaratılması gerektiğini savunmaktadır. İşletme yöneticilerinin bu gün artık, insan kaynaklarının yetenek ve motivasyon düzeylerinin geliştirilmesinin işletme adına yenilikler yaratacak yaratıcı düşünceler, farklı öneriler ve araştırma faaliyetlerini sağlayabileceklerini bilmeleri gerekir (Carniero, 2000: 92).

Sonuç olarak yenilik, bir dizi yatırım imkanlarını da içeren karmaşık bir süreç olarak algılanmalıdır. Bu yatırım perspektifinde, bilgi bir tür sermaye olarak görülmelidir ve bilgi, yeni bir ürünün ortaya çıkmasına neden olabileceğinden bilgi geliştirme (knowledge development) süreci yönetimin önemli bir konusu haline gelmektedir.

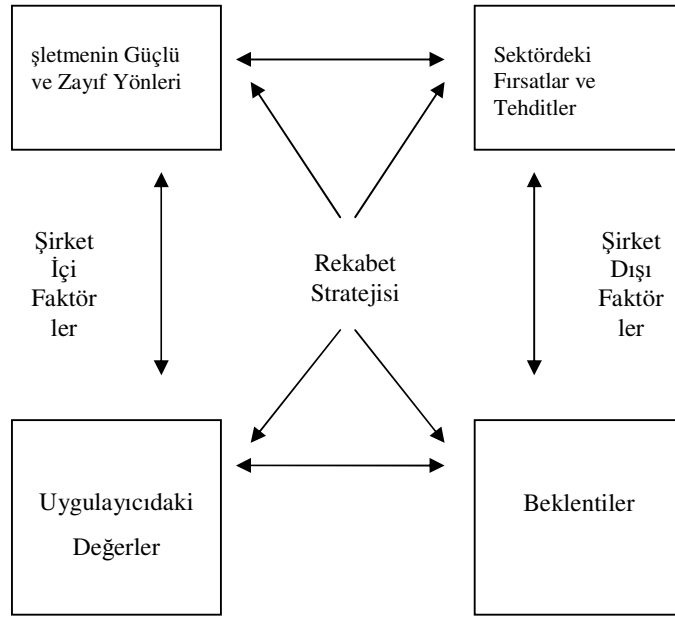
Bilgi geliştirme, işletmelerin içsel koşullarında ve dış çevresinde meydana gelen değişimlere verdiği bir tür tepkidir. Bilgi geliştirme, bir taraftan işletmenin hız ve verimliliğini olumsuz şekilde etkileyen sorunların çözümünde diğer taraftan ise modası geçmiş ve talebi yok olmaya yüz tutmuş bir ürünün yerine yenisinin geliştirilmesinde kullanılan en önemli araç olarak da görülmelidir. Ayrıca, bilgi geliştirmenin ürün iyileştirme ve süreç yenileme işlemleriyle bütünleştirilmesi gerekir. Buradaki temel amaç; bilginin organizasyon içinde yatay akışının iyileştirilmesidir. Zira bu bilgi akışı organizasyonun müşterileri ve rakipleri ile arasındaki ilişkiyi anlamada önemli bir araç olarak kabul görmektedir (Carniero, 2000: 94).

Özetle denebilir ki, bilginin işletmelerde yenilik yaratan ve rekabetçi kılan özelliklerinden yararlanmak için işletmeye katma değer yaratan stratejik bir araç olarak algılanması ve kullanılması gerekir.

V. Bilgi Yönetiminin Rekabetçilik ve Yenilik Üzerindeki Etkileri

İşletmelerde kullanılan bilişim sistemleri ve teknolojileri aracılığıyla uygulanan bilgi yönetiminin işletmeyi nerede ve nasıl rekabetçi ve yenilikçi kılacağıın anlaşılması için, işletmeyi çevreleyen ve önemli derecede işletme stratejisini belirleyen güçlerin neler olduğunun anlaşılması gerekir.

İşletmeye rekabetçi üstünlük kazandıracak bu iç ve dış faktörlere ilişkin güçler, Porter tarafından bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi gösterilmiştir (Akın, 2001: 253).



İşletmelerin rekabetçi ve yenilikçi olmalarını sağlayacak faktörlere bakıldığında, bunların müşterilerle, satıcılarla, ürün ve hizmet değişiklikleriyle, yeni rakiplerle iş görme kabiliyetini arttırmakla ve işletmenin bilgi işçilerini sahip oldukları bilgiyi yönetmek ve etkin kullanmaları için teşvik etmekle olur ki bu da işletmenin diğer rakiplerle arasındaki güç dengesini kendi lehine değiştirmesini sağlar.

İşletmelerin rakip güçlerle mücadele ederken, temelde sistematik bir *bilgi yönetimini* uygulayarak kullandıkları stratejileri dört grupta ele alarak şöyle özetlemek mümkündür (Karahoca, 1998: 64):

1-Ürün Farklılaştırma Stratejisi: İşletme kendini mevcut ve potansiyel rakiplerden ayıracak ve taklit edilemeyecek yeni ve eşsiz ürünler ve hizmetler üreterek marka geliştirebilir.

2-Odak Farklılaştırma Stratejisi: İşletmeler pazardaki bakir alanları keşfederek yeni ürün ve hizmetler üretebilir ve bu yolla mevcut ve potansiyel rakipleri daha pazara girmeden saf dışı bırakabilir.

3-Müşteri ve Satıcılar Arasında Sıkı Bağlar Oluşturma Stratejisi: İşletmeler müşteri ve satıcılar arasında bağlar kurarak müşterileri firmanın ürünlerine, satıcıları da satın alan firma tarafından hazırlanan uygun zaman tabloları ve fiyat yapısı ile kilitleyebilir. Bu da müşterilerin satıcı değiştirme maliyetlerini yükseltir, ayrıca müşteri ve satıcıların pazarlık gücünü de azaltır.

4-Düşük Maliyetli Üretici Olma Stratejisi: Yeni rakiplerin pazara girmesini engellemek için, işletmeler ürün ve hizmetleri kaliteyi düşürmeden rakiplerden daha düşük fiyata piyasaya sürebilirler.

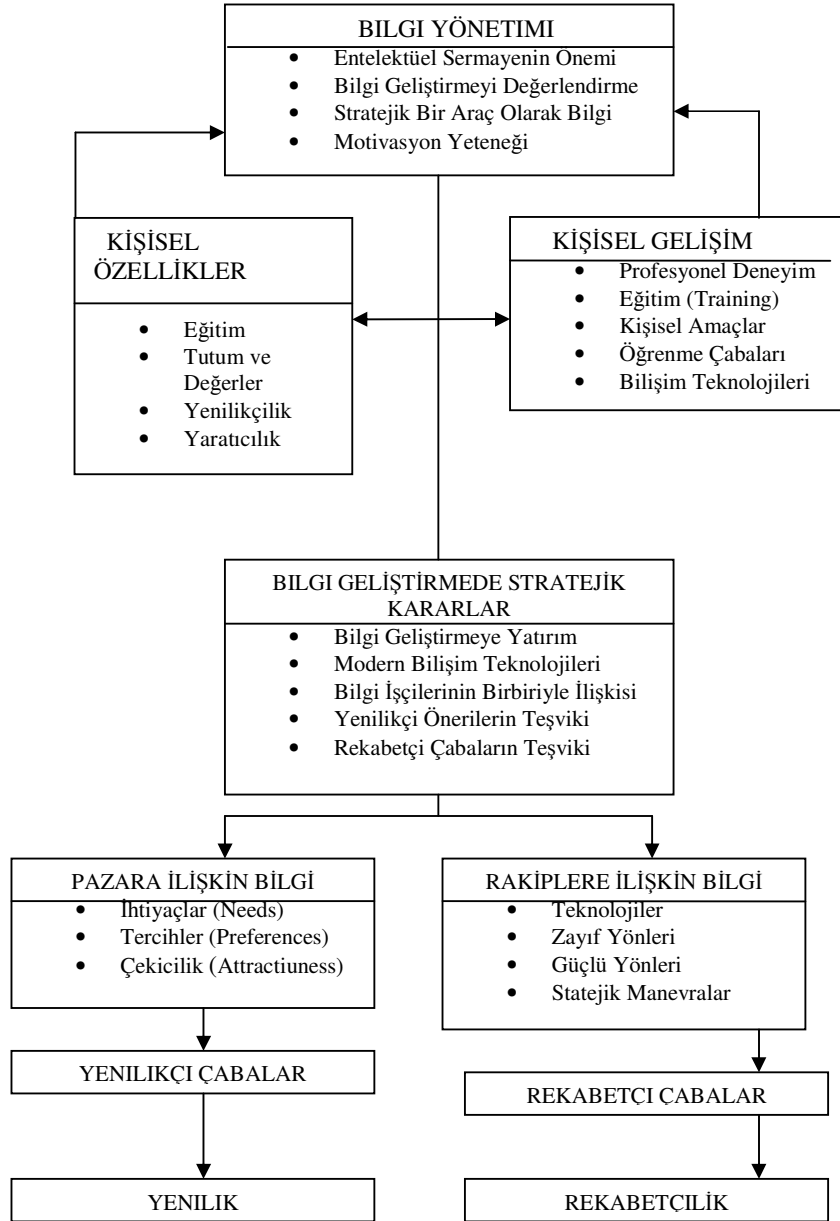
Aşağıda yer alan şekil bilgi yönetiminin rekabetçilik ve yenilik üzerindeki etkisini gösteren bir model sunmaktadır (Carneiro, 2000: 94).

Modelde, yenilik ve rekabetçilik bilgi yönetiminin bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Bu model, farklı alanlarda yer alan değişik faktörler arasındaki ilişkilere göre şekillenmektedir. Modelin en üst bölümü, yönetimin tutumlarına ilişkin yapıyı göstermekte ve yöneticilerin entelektüel sermaye, bilgi geliştirme, bilginin stratejik olarak kullanımı ve bilgi işçilerinin potansiyel kapasitelerinin gelişiminin teşviki gibi bilgi yönetiminde son derece önem arz eden konuları kapsamaktadır.

Modelin ikinci kısmında ise, bilgi yönetiminin ilgilenmek zorunda olduğu iki noktaya işaret edilmektedir. Bunlar;

1- Bilgi işçilerinin kişisel özelliklerini etkileyen ve eğitim düzeyi, tutum-değerler, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi *genel faktörler*: Bireylerin yenilikçilik yetenekleri, işletmelerde yenilikçilik çabalarını destekleyen önemli bir faktördür ve kişiliği tanımlamak için önemli derecede katkıda bulunur.

2-Bilgi işçilerinin doğrudan doğruya profesyonel tecrübelerine bağlı olan kişisel gelişimlerini etkileyen *faktörler*: Bilgi işçilerinin gelişimi, kişisel amaçlarıyla ilişkili olan dinamiklere bağlıdır ve hedeflenen amaçlara paralel olarak öğrenme çabalarının da şiddetlenerek artması beklenir.



Şekil 2: Bilgi Yönetiminin Rekabetçilik ve Yenilik Üzerindeki Etkileri

Kaynak: Carneiro, 2000: 96.

Günümüzde, öğrenme süreçleri ve bilgiyi güncelleme süreçlerinin işleyişi bilişim teknolojilerine bağlı olmaktadır. Ayrıca, BT bilgi geliştirme süreci üzerinde kesin bir etkiye sahiptir, zira artık işletmeler rekabetçi avantajlarını ancak yeniliğe dönük bilgiyi kullanarak koruyabilirler (Carneiro, 2000: 95).

Modelin dikkat çekici olan bir yönü de bilgi geliştirmeye ilişkin stratejik kararlar almayı gerektirmesidir. Bu kararlar içinde; bilgi geliştirmeye yatırım, modern bilişim teknolojileri, bilgi işçilerinin birbiriyle olan ilişkisi, yenilikçi önerilerin ve rekabetçi çabaların teşviki gibi önemli stratejik kararlar yer almaktadır. Bu kararların en önemlilerinden bir tanesi belki de, bilgi işçilerine yönelik motivasyonun şiddetlendirilerek sahip oldukları bilgi düzeyinin yükseltilmesini sağlamaktır. Bu eylem, yenilik süreci içinde yerine getirilirse bilgi işçileri aracılığıyla işletme için daha güçlü bir rekabetçilik sağlayabilir. İşletmelerde herhangi bir yeni buluş yapılmasa bile, pazara ve rakiplere ilişkin geliştirilmiş (güncelleştirilmiş) bir bilgi, işletme için daha rekabetçi bir hareket tarzı sağlayabilecektir. Ayrıca modern bir bilişim teknolojisinin alt yapısı da motivasyonel uyumun sağlanması konusunda yardımcı olabilecektir.

Bu kavramsal model bilgi yönetimi, yenilik, ve rekabetçilik arasındaki ilişkiyi gösteren bir modeldir. Bu model aynı zamanda bilgi geliştirme sürecinin bir bütün olarak anlaşılmasına ve yönetim çabalarının nerede yoğunlaştırılması gerektiğine dair katkıda da bulunabilir.

VI. Sonuç

İnsanlığın yaşamı boyunca bugüne kadar yaratılan her türlü bilgi teknolojik gelişmeye kaynak teşkil etmiş ve bugün de pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan çok kritik öneme sahip bir örgütsel kaynak haline gelmiştir. Diğer taraftan, günümüzün zorlu rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalması ve rekabet üstünlüğü sağlamalarının tek yolunun teknolojik gelişmeden geçtiği de göz önüne alındığında, Bilgi ve Teknoloji Yönetiminin işletmeler için neden çok önemli olduğu daha kolay anlaşılabilir.

Günümüzde örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için artık var olan bütün süreçlerini “bilgi yönetimi” eksenli bir yapıya kavuşturmaları gerekmektedir. İşletmelerin bilgi yönetimi konusunda iyi olabilmeleri için bilgi üretme, elde etme ve transfer etmede yeterliliklerini geliştirme konusunda kıyasıya rekabete giriştiklerini görmekteyiz.

Organizasyonlarda ihtiyaç duyulan bilginin, organizasyonun rekabet gücünü artırabilir hale gelebilmesi için akılcı, yenilikçi, yaratıcı, bilgi paylaşımını ön plana çıkaran bir kurum kültürü gereklidir. Bu da, bilgiye ve insana yapılan yatırımın, en kazançlı yatırım olduğunun bilincinde olan yöneticilerle gerçekleştirilebilir.

Nitekim çalışmada Bilgi Yönetimine ilişkin olarak ortaya konan modele göre de, işletmelerde yenilik ve rekabet gücünün geliştirilmesi konusunda bilgi işçilerine ve daha da önemlisi işletme yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin bir yandan işletmelerde bilgi yönetiminin etkinliğini arttıracak ve ölçecek yöntemleri ortaya koyması, diğer yandan işletmenin rekabet gücüne değer katacak olan bütünleşmiş yenilik çabaları, profesyonel deneyim, yetenek ve etkileşimci kapasite yaratan etkili stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Aksi halde teknoloji ve süreçler ne kadar gelişmiş olursa olsun, artık 21. yüzyılda stratejik bir önem taşıyan bilgidен kaynaklanan rekabet üstünlüğü sağlamak mümkün olmayacaktır.

Kaynaklar

- Barca M. (2002), “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli, ss.517-527.
- Barutçugil İ. (2002), Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Canbazoğlu T. (2000), “Yararlı Bilgi Yönetiminde İnsan Faktörü”, Türkiye Bilişim Vakfı Eğitim Seminerleri:17, İstanbul.
- Carneiro A. (2000), “How Does Knowledge Management Influence Innovation and Competitiveness?”, Journal of Knowledge Management, Volume 4, Number 2, ss.87-98.
- Çalkıvık G. “Yeni Ekonomi ve Bilgi Yönetimi”, www.activefinans.com/active/arsiv/sayı15/bilgi_yönetimi.htm.
- Drucker P.F. (1994), Yeni Gerçekler, Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yay., Genel Yayın No:315, Ankara.
- Drucker P.F. (1992), “The New Society of Organizations”, Harvard Business Review, Sept.-Octb,ss.95-104.
- Dura C. ve Hayriye Atik (2002), Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Durna U. (2002), Yenilik Yönetimi, Nobel Yayınevi, Ankara, 2002.
- Earl M. (1991), Information Management, The Strategic Dimension, Oxford University Press., New York.
- Erkan H. (1997), Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel Yayın No: 326, İzmir.
- Griffin Ricky W. (1996), Management, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Karahoca D. ve Adem Karahoca (1998), Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Köksal A. (1981), Bilişim Terimleri Sözlüğü, TDK Yayınları, No:476, Ankara.
- Lewis Pamela S., Stephan H.Goodman, Patricia M.Fandt, (1995), Management, Challenges in the 21 st Century, West Publishing Company, St.Paul.
- Nonaka I. (1999), “Bilgi Yaratan Şirket”, Bilgi Yönetimi, Harvard Business Review Serisi, MESS Yayın No:293, İstanbul, ss29-51..
- Öğüt A. (2001), Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayınları, Ankara.

- Özgener Ş. (2002), “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli,ss.483-495.
- Sarıhan H.İ.(1998), Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul.
- Şimşek M.Şerif ve H.Bahadır Akın, (2003), Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim, Çizgi Kitapevi, Konya.
- “Bilgi Yönetiminin Püf Noktaları <http://www.bilgionline.com/yazi/yazi.asp/yaziid=22>