

## KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma

**Araş. Gör. Veli Denizhan KALKAN\***  
**Yard. Doç. Dr. Halit KESKİN\*\***

**Özet:** Çağdaş işletmeler hayatta kalabilmek ve rekabet avantajlarını sürdürebilmek için bilgilerini etkin bir şekilde yönetmek zorundadırlar. Bilgi yönetimi büyük işletmeler için olduğu gibi KOBİ'ler için de önem taşımaktadır. Stratejik yönetim sürecini destekleyici bir fonksiyona sahip olan bilgi yönetimi süreci örgütteki bilgi eksikliğinin belirlenmesi, bilgi geliştirme ve satın alma, bilgi paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi aşamalarını içermektedir. Her bir aşamada çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi araçlarının yaygın ve etkin kullanımı, sürecin etkin bir biçimde yürütülmesi anlamına gelmektedir. Bu çalışmanın uygulama kısmı KOBİ'lerde bilgi yönetimi araçlarının kullanım yaygınlığı üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırma Gebze ve çevresindeki 218 KOBİ'den elde edilen verilere dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Bulgular KOBİ'lerde bilgi yönetimi araçlarının düşük oranlarda kullanıldıklarını, dolayısıyla bu işletmelerde etkin bir bilgi yönetimi sürecinin yürütülmediğini ortaya koymaktadır. KOBİ'lerin bilgi yönetimi konusundaki zayıflıkları bilgi paylaşımı ve bilgiyi değerlendirme aşamalarında daha da belirginleşmektedir. Türkiye ekonomisi açısından büyük önem arz eden KOBİ'ler, iç düzenlemeler gerçekleştirerek ve dış destek imkanlarından yararlanarak bilgi yönetimi araçlarının daha yaygın ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamalıdır.

**Anahtar Kelimeler:** KOBİ'ler, bilgi, bilgi yönetimi süreci, bilgi yönetimi araçları, stratejik yönetim süreci.

---

\*Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fak., Strateji Bilimi Bölümü / KOCAELİ  
vdkalkan@gyte.edu.tr

\*\*keskin@gyte.edu.tr

## Giriş

Gerek dünya ekonomisi gerekse bölgesel ve ulusal ekonomiler son yıllarda giderek bilgi temelli ekonomilere dönüşme eğilimi içine girmişlerdir. Bu süreçte, bilgi şirketlerin temel kaynaklarından biri olarak algılanmaya ve değerlendirilmeye başlamıştır. Geleneksel ekonomilerde arazi, işgücü ve sermaye temel üretim faktörleri olarak ele alınmaktadır. Bilgi temelli ekonomilerde ise, bilgi belirtilen üretim faktörlerine erişimi mümkün kılan temel bir faktör olarak belirginleşmiştir. Örneğin, 1975-1990 yılları arasında Japonya'da üretim üç misli arttığı halde hammadde kullanımında ciddi bir artış olmamıştır. Bu durum bilginin önemini, hammadde ve emeğin elde edilmesi ve kullanılması süreçlerindeki yaşamsal rolünü ortaya koymaktadır (Bozkurt 2000: 83-84). Günümüzde bilginin rekabet avantajını belirleyen başlıca unsur olduğu ve giderek temel üretim faktörü olma niteliğini kazanma yönünde ilerlediği öne sürülmektedir (Beijerse 1999: 94; Kakihara ve Sorensen 2002: 48).

Yeni ekonominin ortaya çıkardığı yeni toplumda, bireylerin ve firmaların sosyo-ekonomik durumlarını bilgiye erişme kapasitesi, bilgi süreçlerine katılma fırsatı ve yeterliliği ile bilgiden yararlanmadaki etkinlik düzeyleri belirlenmektedir (Clarke 2001: 189). Bilginin merkezi bir önem kazandığı böyle bir ekonomik ve toplumsal yapı içerisinde faaliyet gösteren işletmeler; ancak bilgi kaynaklarını belirleme ve değerlendirme, yeni örgütsel bilgi üretme, bilgi edinme ve geliştirme, bilgiyi paylaşma ve kullanma noktalarında başarılı oldukları takdirde yaşamlarını sürdürebileceklerdir (Rowley 1999: 416). Dolayısıyla, işletmeler bilgilerini etkin bir şekilde yönetmek zorundadırlar. Bilgi yönetimi, organizasyonun bilgi ihtiyacının belirlenmesinden bilginin organizasyonun amaçları doğrultusunda kullanılmasına kadar geçen zamanı ve bilginin işletme içindeki dolaşımına ilişkin bütün aşamaları içeren kapsamlı bir işletme sürecidir. Bu sürecin tüm aşamalarında bilgi yönetimi araçları kullanılmakta, bilgi yönetimi fonksiyonları bu araçlar vasıtasıyla hayata geçirilmektedir. Literatüre göre, bilgi yönetimi araçları bilgi yönetimi sürecinin temelini oluşturmaktadır (Beijerse 1999: 104, Lee ve Hong 2002: 18). Süreci anlamının temeli araçların nasıl kullanıldığını anlamaktır.

Bilgi yönetimi kapsamındaki araştırma ve uygulamalar başlangıçta büyük çaplı özel sektör kuruluşlarına ilişkin olarak tasarlanmış ve yürütülmüştür (Drew 1999: 131, Bhatt 2001: 69; Mason ve Pauleen 2003: 38). Erken dönemde, küçük ve orta büyüklükteki işletmelere (KOBİ'lere) yönelik bilgi yönetimi çalışmaları görece az sayıdaydı. Ancak bilgi yönetimine duyulan ihtiyacın belirginleşmesi ve işletmelerin bilgi yönetimi çalışmalarına yönelik duyarlılıklarının artmasıyla birlikte küçük ve orta büyüklükteki işletmeler de bilgi yönetimi araştırma ve uygulamalarının ilgi alanına girmeye başlamıştır. Bununla birlikte KOBİ'lerde bilgi yönetimi süreci ve bilgi yönetimi araçlarına

ilişkin çalışmalar halen yeterli düzeyde değildir (Lim ve Klobas 2000: 423; Beijerse 2000: 162; McAdam ve Reid 2001: 231).

Bu çalışmanın temel amacı KOBİ'lerdeki bilgi yönetimi sürecini ve bilgi yönetimi araçlarını değerlendirmektir. Bunun için, konuya ilişkin kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle bilgi ve bilgiyle ilgili kavramlar, işletmelerdeki bilgi yönetimi süreci ve bu sürecin stratejik yönetim süreci açısından taşıdığı önem ele alınmış; bilgi yönetiminin temelini oluşturan bilgi yönetimi araçları incelenmiş, sürecin ve araçların KOBİ'ler açısından ifade ettikleri anlam ve KOBİ'lerin bilgi yönetimi açısından önem taşıyan nitelikleri üzerinde durulmuştur. Ardından, KOBİ'lere yönelik olarak tasarlanan bir araştırmanın yürütülmesi ile bilgi yönetimi uygulamalarının halihazırdaki durumuna ilişkin bulgular elde edilmiştir. Daha sonra ise, literatür incelemesi ve araştırma bulgularının tartışılması yoluyla, Türkiye'deki KOBİ'lerde bilgi yönetimi uygulamalarının bugününe ve geleceğine ilişkin çıkarımlar ve ileri araştırmalar için yararlı olabilecek öneriler geliştirilmiştir.

## **TEMEL KAVRAMLAR**

### **Bilgi: Felsefi ve Tarihsel Arka Plan**

Batı geleneğinde, bilginin tanımlanması sorunu Eski Yunan döneminden bu yana felsefi tartışmalarda önemli yer işgal eden bir sorun olmuştur (Pemberton, 1998: 59; Kakabadse vd. 2001: 138). Batı epistemolojik geleneğindeki öğretiler "akılcılık" ve "deneycilik" olarak ifade edilen iki ana akım altında sınıflandırılmaktadır. Akılcılık (rasyonalizm); us (akıl) bilgisine dayanan, doğruluğun ölçütünü duyularda değil düşünmede ve tümdengelimli çıkarımlarda gören öğretilerin genel adıdır (Audi, 1998: 105; Akarsu 1998: 184). Başlıca temsilcileri R. Descartes, B. Spinoza, G. W. Leibniz ve G. W. F. Hegel'dir. (Arslan 1998: 45-47). Deneycilik (ampirizm) ise bilginin biricik kaynağının deney olduğunu savunan bilgi öğretisidir. Bu öğretiye göre bilginin bütün kaynağı deneyde, gözlemde, duyuların kullanımı sonucunda zihne gelen verilerdedir (Audi 1998: 105; Akarsu 1998: 52; Arslan 1998: 45). Deneyciliğin başlıca temsilcileri F. Bacon, J. Locke, D. Hume ve J. S. Mill'dir (Arslan 1998: 45-47). Her iki akımda da bilgi konusunda -genel olarak- bilimsel ve nesnel bir yaklaşım benimseme kaygısı güdülmüş, bilginin gözlemlenmesi görece güç olan boyutlarına karşı ise mesafeli bir duruş sergilenmiştir. Bu tutumun nedeni, Batı epistemolojik geleneğinin Sanayi Devrimi'nden ve bu devrimle oluşan sanayi toplumunun niteliklerinden etkilenecek gelişmiş olmasıdır. Söz konusu dönem boyunca bilgi teknik rasyonelliğe ve düzene dayalı bir olgu olarak kurgulanmıştır (Bhatt 2000: 17).

Tarım toplumunun yerini sanayi toplumunun alması gibi, sanayi toplumunun yerini de enformasyon toplumu veya bir başka ifade ile sanayi ötesi

toplum almaktadır (Toffler 1981: 1-2; Kumar 1999: 26). Sanayi toplumu döneminde ekonomide sanayi belirleyiciydi. Sanayi ötesi toplumda ise, ekonomide hizmetler önemli bir ağırlık kazanmıştır (Bell 1973: 14). Bu toplumda bilginin önemi ve önceliği artmıştır (Bell 1973: 20). Aynı zamanda bilginin içeriği ve kapsamı genişlemiş, bilgiye bakış açısı değişmiştir. Bilginin kolayca gözlemlenemeyen, örtülü nitelikteki boyutları geçmişe kıyasla daha fazla önem kazanmıştır. Bu dönemde bilgi; çeşitli etkileşimleri içeren karmaşık süreçlerin ürünü olan bir olgu (Earl 1997: 3), içinde bulunduğu bağlama özgü anlam kazanan ve dolayısıyla her an yeniden oluşturulan sosyal bir gerçeklik olarak değerlendirilmektedir (McDermott 1999: 116; Brailsford 2001: 18).

Bilgi statik bir varlığı değil dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bireylerin içinde yaşadıkları dünyaya ve gerçekliğe ilişkin algılarını anlamlandırmalarını sağlamaktadır (Blackler 1995: 1028-1029). Bu, Batı epistemolojik geleneğinin bilgi konusunda ulaştığı noktayı ifade etmektedir. Çağdaş dünyadaki bilgi yönetimi çalışmalarının önemli bir kısmı ise bu gelenekten değil, Japon entelektüel geleneğinden beslenmektedir. Japon entelektüel geleneği, Batı epistemolojik geleneğinden farklı bir tarihsel seyir izlemiştir. Bu gelenekte zihin ve beden, insan ve doğa bütünlük halinde değerlendirilir. Bilgi de bilen kişiden, onun algı ve değerlendirmelerinden ayrıştırmayacak bir olgudur. Dolayısıyla, Japon entelektüel geleneğinde bilginin örtülü boyutlarına yönelme eğilimi daha yüksektir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 20). Batı epistemolojik geleneğinin günümüzde sahip olduğu anlayışa ulaşmasında, küreselleşme olgusunun tesirlerinin yanı sıra Japon entelektüel geleneğinden etkilenesinin rolü de söz konusudur.

Bilgiye yönelik farklı yaklaşımların günümüzdeki yansımaları iki başlık altında kategorize edilebilir. Bu iki bakış açısı nesnel perspektif ve süreç perspektifi olarak ifade edilmiştir (Brailsford 2001: 19). Nesnel perspektif Batı epistemolojik geleneğinin akılcı ve deneyci okullarından beslenen klasik yaklaşımı ifade etmektedir. Süreç perspektifi ise Batı epistemolojik geleneğinin gelişim süreci, Japon entelektüel geleneğinin etkileri ve yeni ekonominin tesirleri sonucu ortaya çıkan ve giderek yaygınlık kazanan yeni egemen perspektifi ifade etmektedir.

Tablo 1: Bilgiye Yönelik İki Perspektif

<i>Özellikler / Perspektif</i>	<i>Nesnel Perspektif</i>	<i>Süreç Perspektifi</i>
<i>Baskın nitelik kazandığı dönem</i>	Sanayi dönemi	Sanayi sonrası dönem
<i>Bilginin özelliği</i>	Somut bir olgu	Diyalog sürecinde sosyal olarak inşa edilen bir olgu
<i>Bilgiye uygulanan işlemler</i>	Elde etme, depolama, erişim vb işlemler	Etkileşim ve işbirliği ile dinamik bir biçimde yaratma ve paylaşma
<i>Bilginin kaynak ve varlık olarak değerlendirilmesinin nedeni</i>	Entellektüel mülk olması	Problem çözümünde yardımcı olması
<i>Öğrenmenin ve bilgi üretiminin yolu</i>	İnsanların bilgiye erişmelerini kolaylaştırmak	Diyalog ve oluşturulan ağlardan yararlanmak
<i>Bilgi yönetiminin odak noktası</i>	Teknoloji	Kültür

Kaynak: Brailsford (2001: 19)' dan uyarlanmıştır.

Tablo 1'den de anlaşıldığı gibi, nesnel perspektif klasik görüşü ifade etmektedir. Süreç perspektifi ise bilgiyi sosyal bir inşa sürecinde oluşturulan bir gerçeklik olarak değerlendiren yaklaşımı temsil etmektedir. Bununla birlikte, iki bakış açısı arasındaki farklılıklar uzlaştırılması mümkün olmayan çelişkileri değil, toplumsal koşulların evrimi dolayısıyla değişen ve gelişen bakış açılarının taşıdığı doğal ayrılıkları yansıtmaktadır. Bilginin yönetilmesi açısından ağırlıklı önem taşıyan konular döneme ve şartlara göre değişmektedir. Son dönemlerde, süreç perspektifi giderek daha yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Dünyanın çeşitli ülkelerinde yer alan ve oldukça farklı niteliklere sahip çok sayıda organizasyon, bir kaynak olarak bilginin ve bir süreç olarak bilgi yönetiminin önemini fark etmiş durumdadır.

Küreselleşme olgusu, yönetimde farklı geleneklere ait yaklaşımların oldukça kısa sürelerde içselleştirilmelerini mümkün kılmaktadır. Bu durumun bir yansıması olarak, örgütsel bilgi yönetimi egemen yönetim felsefesi olarak giderek yaygınlaşmakta ve kendini kabul ettirmektedir (Moffett vd. 2002: 237; Malone 2002: 111-112). Örgütlerde bilginin nasıl yönetileceğini ele alan çalışmalar bilgi yönetimi disiplini çerçevesinde yer almaktadır. Sürekli bir gelişim süreci içinde olan bilgi yönetimi disiplini oldukça farklı ve zengin kaynaklardan beslenmektedir. Bilgi yönetimi bilginin felsefi ve tarihsel serüveniyle olduğu gibi; ekonomi, sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerin gelişim seyirleriyle de etkileşim içinde sistemleşmesini sürdürmektedir (Prusak 2001: 1004; Glisby ve Holden 2003: 35-36).

### **Veri, Enformasyon ve Bilgi**

Bilgi yönetimi sürecini tanımlayabilmek için öncelikle bilgi kavramını ve bu kavramla ilintili diğer bazı kavramları tanımlamak gerekmektedir. Veri [İng. data], enformasyon [İng. information] ve bilgi [İng. knowledge] kavramları, birbirine yakın olguları ifade eden kavramlardır. Veri kavramı üzerindeki tartışmalar görece azdır. Ancak bilgi ve enformasyon kavramları çoğunlukla birbirleri ile karıştırılmaktadır. Veri olaylar hakkındaki birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder (Davenport ve Prusak 2001: 22). Çeşitli olguların her türlü gösterimini içerir. Genellikle ham bilgi, analiz edilmesi ve daha ileri süreçlerde kullanılabilir hale getirilmesi gereken bir ön malzeme olarak değerlendirilir. Enformasyon ise düzenlenmiş bir veri kümesini (Bhatt 2001: 69), genellikle belge şeklinde veya görsel ya da işitsel olan bir mesajı ifade eder (Davenport ve Prusak 2001: 24). Bilgi, -en kısa olarak ifade edilebilecek biçimiyle-anlamlı enformasyon (Bhatt 2001: 69) şeklinde nitelendirilebilir:

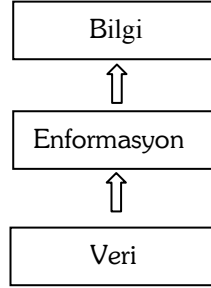
*“Bilgi belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimidir. Bilgi, bilenlerin beynlerinde ortaya çıkar ve orada uygulamaya geçirilir. Kuruluşlarda genellikle yalnızca belgelerde ya da dolaplarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir” (Davenport ve Prusak 2001: 27).*

Bilginin iş dünyasındaki kuruluşlar göz önünde bulundurularak gerçekleştirilmiş olan bu kapsamlı işlevsel tanımında ve diğer pek çok işlevsel bilgi tanımında, enformasyondan farklı bir olgu ile karşı karşıya olduğumuz açıkça görülmektedir. Sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılan bu iki kavram arasında gerçekte belirgin bir anlam farklılığı bulunmaktadır (Nonaka ve Takeuchi 1995: 58). Bilgi yönetimi literatürünün özellikle 1990’lı yıllardan itibaren

sürekli geliştirilmiş olması, bu iki kavramın benzer ve farklı yönlerinin ve birbirleri ile olan ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması noktasında önemli bir mesafe kaydedilmesini sağlamıştır. Bhatt'in (2001) "doktor-hasta örneği" kavramları arasındaki farklılıkların açıklığa kavuşturulması açısından yararlıdır. Bu örnek bir hastanın doktor muayenehanesindeki ziyareti sürecinde gerçekleşmesi olası durumlar göz önünde bulundurularak kurgulanmıştır (Bhatt 2001: 69). Doktor hastanın yaşadığı ve şikayetlerine ilişkin anlatımları sayesinde hastalığa ilişkin pek çok enformasyon elde etmektedir. Bu enformasyon toplamının tıbbi teşhis için faydalı olabileceğini düşündüğü kısmını bilgi tabanına yerleştirmek üzere ayrıştırmakta, ilgisiz ve dolayısıyla yararsız olarak değerlendirdiği kısmını ise "veri" konumunda algılamaktadır. Diğer bir doktor ise, ilk doktorun veri olarak konumlandığı malumatı başka şekilde yorumlayabilir. Bu malumata büyük önem atfedebilir. Bilginin temelini oluşturan enformasyonun önemli bir unsuru olacak şekilde edinime tabi tutabilir. Zira ikinci uzman bu hammaddenin kendi tıbbi teşhisine (bilgisine) yardımcı olacağını düşünmektedir (Bhatt 2001: 70). Görülmektedir ki, neyin bilgi unsuru olarak algılandığı özneye göre değişmektedir.

Bhatt'in örneği veri, enformasyon ve bilginin görece kavramlar olduğunu; eldeki malumatı sınıflandırmanın malumata yüklenen anlama bağlı ve anlamı yükleyen özneye ilintili olduğunu ortaya koymaktadır. Bhatt üç kavram (veri, enformasyon ve bilgi) arasındaki ilişkilerin dönüşümlü-yinelenmeli ilişkiler olduğunu öne sürmektedir (Bhatt 2001: 69). Görelilik durumu ve dönüşüm ilişkisi literatürde genel olarak kabul görmektedir. Bilginin -potansiyel olarak- enformasyondan daha karmaşık bir fenomen olduğu da ifade edilmektedir (Earl, 1997: 3). Bilgi ve enformasyon içinde buldukları bağlama özgü olarak anlam kazanma ve insanlar arasındaki sosyal etkileşim süreçlerinde dinamik olarak yaratılma bakımlarından ortak niteliklere sahiptirler. Ancak bilgi insan eylemi ve bireylerin değer sistemleri ile daha derinden ilişkilidir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 58-59). Daha niteliklidir, özneye bağlı olarak değer kazanma özelliği daha belirgindir. Daha yoğun değer taşır. Dolayısıyla stratejik kararların belirlenmesinde yardımcı olabilme gücü daha fazladır. Enformasyon kaybedildiğinde genellikle fiziksel olarak sahip olunan, somut bir şey kaybedilmiş olmaktadır. Bilginin kaybedilmesi ise bir şeyi yapabileme yeterliliğinin kaybedilmesi anlamına gelmektedir (Blair, 2002: 1020).

Şekil 1: Veri, Enformasyon ve Bilgi



Üç kavram arasından bilgi, değer bakımından en yoğun niteliğe sahip olma açısından piramidin en üst noktasını temsil etmektedir. Bir bilgisayar veri, bir rapor enformasyon içerebilir. Ancak yalnızca bir insan bilgiye sahip olabilir ve onu uygulayabilir (Blair 2002: 1019). İşletmelerde, çalışanların bilgisi en değerli kaynağı oluşturmaktadır. Bu bilgi geliştirilerek ve paylaşılarak organizasyon tarafından içselleştirilmekte ve örgütsel bilgi olarak işlev görmektedir.

#### Örgütsel Bilginin Oluşumu: Bilgi Türleri, Bilgi Dönüşümleri ve Bilgi Üretimi

Bilgi yönetimini anlayabilmek için örgütsel bilginin nasıl üretildiğini kavramak gerekmektedir. Örgütsel bilgi, bir bilgi türünün diğerine dönüştürülmesi veya bilgi türlerinin kendi içlerindeki dönüşümler neticesinde oluşmaktadır. Örgütteki çalışanların bilgisi nitelik yönünden açık bilgi [İng. explicit knowledge] ve örtülü bilgi [İng. tacit knowledge] olarak ikiye ayrılır. Bu sınıflandırmanın temeli ünlü Macar düşünür Michael Polanyi'nin sistemeştirdiği ayrımında bulunmaktadır. İnsan bilgisini ele almaya "Anlatabileceğimizden daha fazlasını bilebiliriz" şeklinde ifade ettiği olguyu temel alarak başlayan Polanyi, çalışmasında örtülü bilginin önemini vurgulamıştır (Polanyi 1997: 136). Örtülü bilgi kişisel, bağlama özgü, biçimlendirilmesi, ifade edilmesi ve iletilmesi oldukça güç bir bilgi türüdür. Açık bilgi ise resmi-biçimsel ve sistematik dilde ifade edilebilir olan bilgidir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 59). Örtülü ve açık bilgi birbirini tamamlamaktadır. İnsanların yaratıcı eylemlilik süreçlerinde birbirleriyle etkileşim içindedirler. Bilgi oluşumu açık ve örtülü bilgi arasındaki etkileşimlerle gerçekleşmektedir. Bu etkileşimler bilgi dönüşümleri olarak ifade edilmektedir (Beijerse 1999: 100). Bilgi dönüşümleri yeni örgütsel bilgi üretiminin temel anahtarıdır.



Tabo 2: Örtülü ve Açık Bilgi Arasındaki Dört Tür Etkileşim

	Örtülü Bilgiye	Açık Bilgiye
Örtülü Bilgiden	Sosyalleştirme	Dışsallaştırma
Açık Bilgiden	İçselleştirme	Birleştirme

Kaynak: Nonaka 1994: 19; Nonaka ve Takeuchi 1995: 62

Sosyalleştirmede örtülü bilgi yeni örtülü bilgiye dönüştürülmektedir. Usta-çırak ilişkilerindeki bilgi dönüşümleri ile deneme-yanılma ve taklit yoluyla öğrenme süreçlerinde gerçekleşen dönüşümler sosyalleşmeye örnek olarak gösterilebilirler. Dışsallaştırmada örtülü bilgiden açık bilgi elde edilmektedir. Bu dönüşüm biçiminde örtülü bilgi; mecazlar, benzetmeler, hipotezler ve modeller gibi formlarda açık ifadelere kavuşturulmaktadır. Birleştirme açık bilgiden açık bilgiye dönüşümü, diğer bir ifadeyle farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılmasını ifade eder. Eğitim faaliyetlerinde genellikle birleştirme türündeki dönüşümler rol oynamaktadır. İçselleştirme, açık bilginin örtülü bilgiye dönüşümünü ifade etmektedir. “Yaparak öğrenme” ve benzeri faaliyetler sonucunda gerçekleşmektedir (Nonaka ve Takeuchi 1995: 62-70; Beijerse 1999: 101; Clarke ve Rollo 2001: 208).

Bilgi dönüşümleri sonucunda yeni örgütsel bilgi üretilmektedir. Örgütsel bilgi bütün işletmeler açısından bir varlık ve kaynak olarak değerlendirilmelidir. Bununla birlikte, her işletme kendi açısından anlamlı ve operasyonel olarak geçerli olan spesifik bir bilgi tanımlaması geliştirmek ve bu tanımlamanın ışığında bilgi değerlendirme ölçütlerini oluşturmak durumundadır. (Fahey ve Prusak 1998: 266). Bu, organizasyondaki bilgi yönetimi sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi açısından zorunludur. Çünkü her işletmenin bilgi ihtiyacı niceliksel ve niteliksel olarak diğerlerinden farklıdır. Aynı zamanda, örgütsel bilgi üretimi her işletmede özgün nitelikler taşımaktadır.

Yeni örgütsel bilgi üretimi, bilgi yönetim sürecinin her bir aşaması ve bütünü üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilere sahiptir. Bilgi üretimi daha ziyade örtülü bilgi ile ilgilidir. Bundan dolayı bilgi üretim süreci formüle edilebilmesi oldukça zor bir süreçtir. Bilgi yönetimi ise örgütün sahip olduğu bilginin örgütün amaçları doğrultusunda en etkin biçimde kullanılmasını hedefleyen bir perspektife sahiptir ve bu perspektif doğrultusundaki çabaları içerir. İçeriği daha somut olduğundan tanımlanması ve kavramsallaştırılması da daha kolaydır.

## İŞLETMELERDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE ARAÇLARI

### Bilgi Yönetimi

1990'lı yılların sonunda yapılan çalışmalarda bilgi yönetimi yeni gelişen bir organizasyon uygulaması-süreci ve bilgi disiplini olarak nitelendirilmişti (Ives vd. 1998: 273; McAdam ve McCreedy 1999: 101). Bilginin yönetimi şüphesiz ki, yeni bir olgu değildir. İnsanlar tarihin her döneminde, gerek bireyler gerekse insan toplulukları düzeyinde, amaçlarına ulaşabilmenin temel aracı olan bilgiyi etkin bir şekilde yönetme arayışında olmuşlardır. Ancak bilgi yönetiminin bir disiplin olarak ortaya çıkışı ve organizasyonlar açısından örgütsel bir süreç olarak tanımlanabilmesi, enformasyon teknolojilerinin gelişimiyle etkileşimli olarak, içinde bulunduğumuz dönemde gerçekleşebilmektedir.

Bilgi yönetimine ilişkin pek çok tanımlama yapılmıştır. Beijerse bilgi yönetimini "*bilgi faktörünü üretken kılarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmek*" olarak tanımlamıştır (Beijerse 2000: 165). Diğer bir tanımda, bilgi yönetimi için "*örgütteki ortak beceri ve zekanın kullanılarak örgütsel öğrenmenin sürekli kılınması ve böylelikle yeniliğin teşvik edilmesi süreci*" ifadesi kullanılmıştır. Bu tanıma göre bilgi yönetiminin asıl işlevi örgütsel yeniliği geliştirmektir (Meso ve Smith 2000: 225). İşlevselliği esas alan bu tanımlamalar - her biri gerçeklik payı taşıyan- çeşitli ifadelerle bilgi yönetimi kavramını aydınlatmaya çalışmaktadır. Genel olarak bilgi yönetimi, örgütün sahip olduğu bilginin örgütün amaçları doğrultusunda en etkin biçimde kullanılmasını hedefleyen bir perspektife sahip olan ve bu perspektif doğrultusundaki çabaları içeren örgütsel süreci ifade etmektedir. Bilgi yönetimi süreci sosyal bir süreçtir. Dolayısıyla hem enformasyon teknolojileriyle hem de örgüt kültürüyle desteklenmesi gerekmektedir.

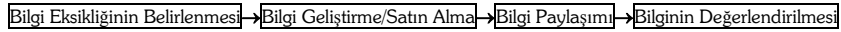
Bilgi yönetimi -araçsal açıdan- gelişmesini önemli ölçüde enformasyon teknolojilerine borçludur. Ancak enformasyon yönetiminden farklı bir içeriğe ve ilgi alanına sahiptir. Uygulamada, çok sayıda organizasyon bilgi yönetiminin zorunluluğunu fark etmiştir. Bunlar, bilgi işleme yeterliliklerini artıracak çeşitli projeleri ve diğer benzer aktiviteleri yürütme amacındadırlar. Ancak çok azı bilgi yönetimini kapsamlı bir yönetim felsefesi olarak ele almaktadır. Dolayısıyla bilgi yönetimiyle enformasyon yönetimini teoride ve uygulamada birbirleri ile karıştırmaktadırlar (McDermott 1999: 104). Bilgi yönetimi olarak adlandırdıkları faaliyetler aslında çoğunlukla enformasyon yönetimine ilişkin faaliyetlerdir. Halbuki enformasyon yönetimi temel olarak bilginin fiziksel - diğer bir ifade ile "gerçek"-formları ile ilgilenmektedir. Bilgi yönetimi ise ağırlıklı olarak daha yoğun değer taşıyan unsurlarla, bireylerin sözsüz yahut kayıtsız bilgileriyle; gözlemlenebilir, sözlü veya açık olmakla birlikte sistematik

olarak organize edilmemiş durumdaki bilgiyle ilgilenmektedir (Lim ve Klobas 2000: 421).

### **Bilgi Yönetimi Süreci**

Bilgi yönetiminin bir işletme süreci olarak ele alınması 1990'lerden bu yana geniş kabul gören bir yaklaşımdır. Bu, şirketlerin kendi kurumsal ve kolektif bilgilerini yaratma ve kullanma süreci olarak da ifade edilebilir (Çivi 2000: 168). Günümüzün başarılı organizasyonları bilgi yönetimini bu şekilde değerlendirmektedirler. Bilgi yönetiminin özel sektörden kamu sektörüne, üniversitelerden askeri kuruluşlara kadar çok çeşitli faaliyet sahalarındaki organizasyonlar için uygulanabilir nitelikte ve kapsamlı bir süreç olduğu yapılan çalışmalardan anlaşılmaktadır (McC Campbell vd. 1999: 172-173; Keskin ve Kalkan 2002: 1-2). Bilgi yönetimi uygulamalarının farklı alanlarda faaliyet gösteren kuruluşlar açısından tıpatıp aynı olması beklenemez. Bununla birlikte bilginin edinilmesi (tedarik edilmesi ve geliştirilmesi), içselleştirilmesi (depolanması ve korunması), paylaşılması (transferi ve yaygınlaştırılması) ve kullanılması (uygulanması ve değerlendirilmesi) gibi temel faaliyetlerin bütün organizasyonların bilgi yönetimi süreçlerinde ismen olmasa dahi fiilen var oldukları görülmektedir (Filius vd. 2000: 287). Bilgi yönetimi sürecindeki bütün bu temel faaliyetleri içeren aşamalar; bilgi eksikliğinin belirlenmesi, bilgi geliştirme ve satın alma, bilgi paylaşımı ve bilgiyi değerlendirme aşamalarıdır (Beijerse 1999: 102).

Şekil 2: Bilgi Yönetimi Sürecinin Aşamaları



Kaynak: Beijerse 1999: 102

Bilgi yönetimi sürecinde öncelikle organizasyonun bilgi ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra ise, belirlenen bilgi ihtiyacı ile örgütün sahip olduğu bilgi karşılaştırılarak örgütün bilgi eksikliği belirlenir. Bilgi eksikliği ihtiyaç duyulan bilgi ile örgütte var olan bilgi arasındaki niceliksel ve niteliksel farkı ifade etmektedir (Beijerse 1999: 101). İkinci aşamada bilgi geliştirme ve/veya satın alma yoluyla bilgi eksikliği giderilmeye çalışılmaktadır. Bu aşamada bilgi edinimine yönelik faaliyetler ön plandadır. Güncelliğini yitirmiş ve artık organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilmesi için katkı sağlamayacak durumda olan bilginin örgüt dışına çıkarılması da bilgi eksikliğinin giderilmesine dolaylı olarak katkı sağlamaktadır (Huber 1991: 104-105). Bilgi eksikliğinin giderilmesi aşamasında örgüt hem kendi kaynaklarından hem de dış kaynaklardan yararlanır.

Bilgi eksikliğinin giderilmesi, edinilen bilgi örgüt içinde içselleştirilmediği müddetçe, fazlaca anlamlı ve yararlı değildir. İçselleştirme için ise bilgi paylaşımı zorunludur. Üçüncü aşamada bilgi paylaşılarak örgüt içinde yaygınlaştırılmakta ve böylece bilginin özümsemesi sağlanmaktadır. Bilgi paylaşımında hem resmi hem de gayri resmi kanallar kullanılmaktadır (Dixon 1992: 36-39). Son aşamada ise bilgi örgütün amaçları doğrultusunda kullanılmakta ve bu kullanımın sonuçları değerlendirilmektedir. Bilgi yönetimi sürecinin verimliliğinin ölçülmesi ve örgüte katkısının belirlenmesi açısından bu aşama oldukça önemlidir. Zira bilgi süreçlerinin sonucunda elde edilmesi beklenen şey soyut yeni bilgi üretimi değil, örgütün amaçlarına ulaşması konusunda yardımcı olacak etkin eylemler silsilesidir (Blair 2002: 1028).

### **Bilgi Yönetiminin İşletme Yönetimi Açısından Önemi**

İşletme yönetimi açısından bilgi yönetiminin önemini vurgulayan yaklaşım stratejik yönetim literatüründen doğmuştur (Reinmoeller ve Chong 2002: 166). Günümüzde genel kabul gören bu yaklaşıma göre, bilgi yönetimi işletmenin stratejik yönetim süreci açısından büyük önem taşımaktadır. Zira günümüzde iş yaşamında değişimin hızı giderek artmakta, bu ise öğrenme ve bilgiyi gerekli kılmaktadır. Bilgi potansiyel olarak işletme performansını güçlendirici bir etkiye sahiptir (Garvin 1993: 79; Vaidya ve Nasif 2001: 78). Bir bütün olarak stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi stratejik karar verme süreçlerinde etkinliği sağlamakla mümkündür. Bunun için ise yeterli düzeyde bilgiye ihtiyaç vardır. Yeterli bilgiyle beslenmeyen karar verme süreci kadük olmaya mahkumdur. Karar verme sürecinde yararlı olabilecek bilgi yalnızca niceliksel olarak değil niteliksel olarak da yeterli olmak durumundadır. Bu bilgi oldukça geniş kapsamlı olmalı; analitik-rasyonel, politik-davranışsal ve duygusal unsurları içermelidir (Jauch ve Glueck 1988: 23).

Çevre analizi, strateji belirleme, stratejinin uygulanması ve sürecin değerlendirilmesi aşamaları stratejik yönetim sürecinin başlıca aşamalarını oluşturmaktadır (Hitt vd. 1999: 6). Bilgi, stratejik yönetim sürecinin bütün bu aşamalarında önemli bir girdi olarak işlev görmektedir. Bilgi yönetimi süreci stratejik yönetim sürecinin çevre analizi aşaması başta olmak üzere her bir aşamasında yardımcı olmaktadır. Genel, iç ve dış çevre analizlerinin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi ve uygulanabilir strateji alternatiflerinin doğru bir şekilde belirlenmesi sağlıklı bilgi edinimine ve bu bilgiden etkin bir biçimde yararlanabilmeye bağlıdır. Stratejiyi uygulama sürecinde başarı sağlayabilmek için de faaliyet birimleri ve uygulayıcılar-yöneticiler sürekli bir biçimde bilgi ile beslenmek durumundadır. Bütün bunlara ek olarak; etkin bilgi yönetimi stratejik yönetim süreci döngüsünün son aşamasında sağlıklı bir geri besleme gerçekleştirilmeyi sağlamakta, ve dolayısıyla gelecekte isabetli

çıkarımlara dayalı stratejik adımlar atmaya da mümkün kılmaktadır. Bilgi yönetimi süreci stratejik yönetim süreci ile etkileşimi göz ardı edilmeksizin ele alınmalı; sürecin sistematik bir biçimde tanımlanması, planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin çalışmalar-stratejik yönetim sürecinde olduğu gibi- işletme tepe yönetiminin desteği ve yönlendiriciliği altında gerçekleştirilmelidir.

### **Bilgi Yönetimi Araçları**

Bilgi yönetimi sürecinin her bir aşamasında çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi süreci içinde yer alan fonksiyonlar bu araçlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Bilgi eksikliğinin belirlenmesi aşamasında toplantılar, beyin fırtınası seansları, personel envanterleri, “en iyi uygulama” araştırmaları, araştırmacı ve danışmanlardan yararlanma, müşterilerden ve tedarikçilerden bilgi alma, ilgili personelle periyodik görüşmeler gerçekleştirme gibi araçlar kullanılmaktadır (Beijerse 1999: 108-109; Beijerse 2000: 175). Bilgi geliştirme ve satın alma aşamasında iç ve dış kaynaklar vasıtasıyla bilgi edinmeye ve organizasyonun içindeki bilgiyi işleyerek geliştirmeye yarayan araçlar kullanılmaktadır. Bunların başlıcaları stratejik teknoloji çalışmaları, elektronik ortamdan yararlanma, dış eğitim, işletme istihbaratı, yardım masası, çeşitli öğrenme deneyimleri, pazar araştırmaları ve işbaşındaki eğitim programlarıdır (Huber 1991: 91-100; Beijerse 2000: 176).

Bilgi paylaşımı aşamasında bilgi yönetim sistemleri, iş rotasyonu, intranet desteği, gayri resmi toplantılar, tartışma kültürü, bilgi paylaşımı için oluşturulmuş iş grupları, eski çalışanların yenileri yetiştirmeleri gibi araçlardan yararlanılmaktadır (Beijerse 2000: 177; McAdam ve Reid, 2001: 238). Bu araçlar bilginin etkin bir şekilde transfer edilmesini ve örgüt içinde yaygınlık kazanmasını amaçlayan araçlardır. Bilgiyi değerlendirme aşamasında ise dış denetimler, gayri resmi proje değerlendirmeleri, stratejik çalışmalar, ayrılan personelden bilgi alma, diğer firmalarla karşılaştırmalardan yararlanma, dokümantasyon sistemini geliştirme, açık iletişim kültürünü destekleme gibi araçlar söz konusudur (Beijerse 1999: 109; Lim ve Klobas 2000: 428; Bhatt 2001: 72). Bilgiyi değerlendirme aşamasındaki araçlar bilginin uygulanmasında ulaşılan etkinlik derecesini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Bilgi yönetimi araçları yalnızca yukarıda belirtilenlerle sınırlı değildir. Çalışmalar çok sayıda aracın işletmeler tarafından etkin bir biçimde kullanıldığını ortaya koymaktadır (Beijerse 2000: 175-177). İşletmeler bu geniş yelpaze içinden seçimlerde bulunmaktadır. Her işletmenin bilgiye yaklaşımı ve dolayısıyla bilgi yönetimi süreci farklıdır. Kullanılan bilgi yönetimi araçlarının ve bu araçları kullanma biçimlerinin farklı ve çeşitli olması da doğaldır. Genel olarak, farklı araçların yaygın biçimde kullanılması bilgi yönetimi süreci açısından bir olumluluğu ifade etmektedir. Bunun sebebi işletmelerin bilgi

yönetimi süreçlerinde niceliksel ve niteliksel yönden zengin bilgiye ihtiyaç duymalarıdır. Zengin bilgi zengin araçlarla sağlanabilir. Her bir araç bilgi yönetimi açısından faydalı olabilecek potansiyel niteliklere sahiptir. Potansiyel niteliklerden mümkün olan en üst düzeyde istifade edebilmek için işletmede çeşitli araçların kullanılmasına imkan sağlamak gerekmektedir. Bu yaklaşım kısa vadede bir takım maliyetlerin yükselmesine neden olmakla birlikte, orta ve uzun vadede çalışanların bilgi yönetimi tecrübelerinin artmasını sağlayacak ve işletme açısından kritik önem taşıyan önemli bilgi yönetimi araçlarının belirginleştirilmesini kolaylaştıracaktır.

Bilgi yönetimi süreci ve bu süreçte kullanılan araçlar bütün işletmelerde -genel özellikler itibarı ile- benzerlikler taşımaktadır. Ancak bilgi yönetiminin özgün yönleri de söz konusudur. Bilgi yönetimi uygulamaları büyük ve küçük işletmelerde, özel sektör işletmelerinde ve kamu kuruluşlarında, hatta aynı işletme içindeki çeşitli departmanlar arasında farklılaşabilmektedir. Boyut, sektör, departman vb unsurlar bilgi yönetimi sürecini ve araçlarını etkilemektedir. Süreci ve araçları etkileyen olguların tanınması ve değerlendirilmesi bilgi yönetimi çalışmaları açısından oldukça önemlidir. Bu çalışmada ise spesifik olarak KOBİ'lerdeki bilgi yönetimi süreci ve araçları ele alınmaktadır. Bundan dolayı, araştırma öncesinde KOBİ'lerin nitelikleri, bilgi yönetimi süreci ve araçlarıyla ilgili olabilecek önemli hususiyetleri üzerinde durulacaktır.

## **KOBİ'LERDE BİLGİ YÖNETİMİ SÜRECİ VE ARAÇLARI**

### **KOBİ'lerin Ayırt Edici Nitelikleri**

Sanayi toplumunun ekonomisinde sanayi belirleyici idi, sanayi ötesi toplumda ise hizmetlerin önemi belirgin biçimde artmıştır (Bell 1973: 14). Endüstri devrimiyle ortaya çıkan sanayi toplumunda büyük işletmeler, enformasyon devrimiyle ortaya çıkan sanayi ötesi toplumda ise KOBİ'ler büyük önem kazanmıştır (Bozkurt 2000: 212). Klasik üretimin ve bu üretimi gerçekleştirmek için önemli avantajlara sahip olan büyük işletmelerin önemi azalmamış, ancak önemi giderek artan hizmet sektörü başta olmak üzere pek çok alanda küçük ve orta ölçekli işletmeler belirgin bir ağırlık kazanmıştır. Enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler küçük ve orta ölçekli işletmeler için önemli avantajlar sağlamıştır. Böylelikle bu işletmelerin pazarda daha güçlü bir varlık göstererek çıktılarını artırmaları mümkün olabilmektedir (Hodgetts ve Kuratko 1998: 48). Diğer yandan, hangi işletmelerin KOBİ'ler kapsamında değerlendirilebileceği meselesi önemli bir konudur. İşlevsel olmayan KOBİ tanımları yapıldığında, pek çok büyük işletme de bu tanımlar içinde yer alabilmektedir. Bu nedenle bağımsız olarak sahip olunma ve işletilme ile alanında dominant olmama özellikleri KOBİ tanımlarında ön gereklilik olarak ortaya çıkmıştır (Steinhoff ve Burgess 1993: 14-16).

KOBİ tanımlamasında çeşitli nitel ve nicel ölçütler kullanılmaktadır (Çetin 1996: 35-37; Çakıcı 2002: 6-8). İşçi sayısı, sermaye, aktifler toplamı, kar, ciro gibi ölçütler nicel ölçütler arasında; iş bölümü ve uzmanlaşma derecesi, yönetim tekniklerinin uygulanmasındaki yeterlilik düzeyi, finansal yeterlilik düzeyi, girişimcinin fiilen işletmede çalışması gibi ölçütler ise nitel ölçütler arasında yer almaktadır (Çakıcı 2002: 6-8). Türkiye'deki KOBİ tanımlarında ise genellikle çalışan sayısı temel ölçüt olarak kullanılmakta ve işletmeler çok küçük, küçük, orta boy ve büyük olarak sınıflandırılmaktadır (Çakıcı, 2002: 8). KOBİ terimi genellikle belirli bir sayıya kadar işçi çalıştıran ya da belirli düzeyde bir yıllık kazançla sahip olan şirketleri ifade etmek için kullanılmaktadır (Şimşek, 2002: 5). KOBİ tanımlamasını KOSGEB, Halkbank, Eximbank, Hazine Müsteşarlığı, Dış Ticaret Müsteşarlığı, DİE ve DPT gibi kuruluşların her biri farklı biçimde gerçekleştirmiştir. Bununla birlikte, hem Avrupa Birliği ülkelerinde hem de Türkiye'de, KOBİ'lerin 250'den az sayıda işçi çalıştıran kuruluşlar olarak değerlendirilmeleri yaygındır (McAdam ve Reid 2001: 231; Akgemici 2001: 5-12; KOBİ Rehberi 2002 2002: 3-8).

### **KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi**

Literatürdeki bilgi yönetimi çalışmaları daha ziyade büyük işletmeler eksen alınarak yürütülmüş çalışmalardır. Bu çalışmaların çıkarımları da aynı doğrultuda, büyük işletmelere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bilgi yönetimindeki prensipler ve süreç gibi temel konulara ilişkin belirlemeler söz konusu çalışmalardan doğmuştur. Halbuki organizasyonlar dünyasında sayısal çoğunluğu oluşturan ve ekonominin işleyişinde önemli bir etkiye sahip olan küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından da bilgi yönetimi önem arz etmektedir. Öte yandan, bilgi yönetimi sürecinin ve araçlarının pratikteki uygulanış biçimleri ve sonuçlarının bu işletmelerde bir miktar farklılık arz etmesi de normaldir. Zira bu işletmeler farklı özelliklere sahiptirler. Çalışan personel sayısı görece düşüktür. Genellikle, bölgesel ve yerel odaklılık söz konusudur. Yönetim firmanın temel işi üzerinde odaklanmayı tercih etmekte, farklı konulara yönelik ilgisi ve zaman ayırma düzeyi düşük olmaktadır. Büyük firmaların, bilgi yönetimi süreçlerine destek almak için kullandıkları enformasyon teknolojisi danışmanlığı gibi hizmetlere erişim, maliyet engelleri nedeniyle KOBİ'ler için oldukça zordur (Lim ve Klobas 2000: 423-424). Bilgi yönetimine ilişkin destekleyici çözümler sunan firmalar da bu işletmeleri ihmal etmektedirler. Ürün ve hizmetlerini genellikle büyük işletmelere göre tasarlamaktadırlar. Dolayısıyla, KOBİ'lerin bilgi yönetimi süreçlerinde kullanılacak araçların, özellikle de teknik araçların kapsamı ister istemez daralmaktadır.

Bütün bu olumsuzluklara karşın, bilgi yönetimi uygulamaları KOBİ'ler için önemli olanaklar da sunmaktadır. Bilgi yönetimi çalışmalarında geliştirilmiş olan kavram, ilke ve uygulamalar kıt kaynakların sınırlayıcılığının ve artan

pazar baskısının altında bunalan KOBİ'ler için yararlı olabilir (McAdam ve Reid 2001: 232). Etkin uyarılma çabaları gerçekleştirildiğinde, büyük işletmelerde yararlılığı gözlemlenmiş olan daha önceki başarılı uygulamalar KOBİ'ler için de ufuk açıcı olabilir. Örnek alınan bilgi yönetimi uygulamaları, örgütsel yeniliğe katkı yapacak kapasitede oldukları ve dikkatli yürütüldükleri takdirde, olumsuz faktörleri dengeleyici ve KOBİ'ler için yeni rekabet avantajları yaratıcı bir rol oynayabilirler (Sparrow 2001: 4).

Bilgi yönetimi literatüründeki teorik çalışmalar örtülü bilginin ve dolayısıyla örgüt kültürünün önemini vurgulamıştır. Ancak büyük işletmelerdeki bilgi yönetimi çalışmaları genellikle enformasyon teknolojileri eksenli olarak gelişmiştir. Enformasyon teknolojilerinden yararlanmak KOBİ'ler için de bir gerekliliktir. Bununla birlikte, küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki bilgi yönetimi çalışmaları teknolojiden ziyade kültür, açık bilgiden ziyade örtülü bilgi ile ilgilenmek durumundadırlar. Zira kapsamlı enformasyon teknolojisi projeleri oldukça külfetlidir. Öte yandan, çalışanların bilgisi KOBİ'ler için oldukça değerlidir. Çalışanların, daha iyi imkanlar sunan büyük işletmelere yönelmeleri sonucu oluşan bilgi açığı KOBİ'leri olumsuz etkilemektedir (Lim ve Klobas 2000: 424). Bu durum, bilgi yönetimini KOBİ'ler açısından kritik bir öneme sahip kılmaktadır. Çalışanlara ait bilginin örgüt içindeki sürekliliği -ya da bir başka ifade ile örgüt tarafından içselleştirilmesi- sağlanmalıdır ki her kuşak kendi bilgi tabanını yeniden yaratmak zorunda kalmayın (Markus 2001: 58). Bu ise etkin bir bilgi yönetimi süreci ile mümkündür.

KOBİ'lerde etkin bir bilgi yönetimi sürecinin yürütülebilmesi bilgi yönetimi araçlarının etkin kullanımıyla mümkündür. Kullanımın etkinliği konusunda gösterge oluşturabilecek öncelikli faktörler de kullanılan araçların çeşitliliği ve önem dereceleridir. Kritik önem taşıyan araçların kullanılıp kullanılmaması, firmaların bilgi yönetimi konusundaki durumları hakkında fikir sağlamaktadır. Bilgi yönetimi sürecinin her bir aşaması için kritik önem taşıyan araçların KOBİ'ler tarafından kullanılma oranlarının yüksekliği, bu işletmelerin bilgi yönetimi gelişmelerine karşı duyarlılıklarının ve kendilerini bu gelişmelere adapte etme niyetlerinin göstergesidir. Bundan dolayı, KOBİ'lerdeki bilgi yönetimi sürecini değerlendirmeyi amaçlayan bu çalışmada; bilgi eksikliğinin belirlenmesi, bilgi geliştirme ve satın alma, bilgi paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi için kullanılan araçlar ele alınmıştır. Araştırma bu araçların kullanım yaygınlığını inceleyecektir.

### **Araştırma Tasarımı**

Bu araştırma KOBİ'lerdeki bilgi yönetiminin halihazırdaki durumunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İşletmelerdeki bilgi yönetimi sürecinin etkinlik derecesi, bilgi yönetimi araçlarının kullanılma düzeyindeki yüksekliğe dayalı olarak değerlendirilmiştir. Kullanım yaygınlığı, diğer bir ifadeyle kullanım



oranı, kullanım düzeyinin göstergesi olarak ele alınmıştır. KOBİ'lerde bilgi yönetimi araçlarının kullanım yaygınlığı ve dolayısıyla bilgi yönetimi sürecinin genel etkinlik düzeyi hakkında ön değerlendirme yapmayı mümkün kılacak bir veri toplamı elde edilmiştir.

Gerçekleştirilen literatür taraması uygulama çalışması için yol gösterici olmuştur. Uygulama çalışması Gebze civarındaki küçük ve orta ölçekli işletmelerde çalışan yöneticilerden elde edilen verilere dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında anket yönteminden yararlanılmıştır. Uygulanan ankette -süreçteki aşamaların her biri için farklı olmak üzere- bilgi yönetimi sürecinde kullanılacak araçlar (bilgi eksikliğini belirleme, bilgi geliştirme ve satın alma, bilgi paylaşımı, bilgiyi değerlendirme başlıklarındaki araçlar) listelenmekte ve yöneticilerden kendi işletmelerinde bunlardan hangilerinin kullanıldığını belirtmeleri istenmektedir. Sürecin her bir aşamasına ait beş araç listelenmiştir. Anketteki sorular, Beijerse (1999)'ün çalışmasındaki kapsamlı araçlar listesi içinden, Türk KOBİ'lerinin genel durumu ve bilgi yönetiminin Türkiye'deki gelişim aşaması göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Üç kişiden oluşan bir uzman komisyonu toplantısı yapıldıktan ve KOBİ yöneticileriyle bir ön görüşme gerçekleştirildikten sonra, araştırma anketinde yer almak üzere seçilen araçlar belirlenmiştir. Soruların tercümesinin sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi ve anlaşılabilirliğin sağlanması için de komisyon çalışmasından ve KOBİ yöneticileriyle gerçekleştirilen ön görüşmeden yararlanılmıştır.

Araştırmada örneklem olarak Gebze ve civarındaki KOBİ'ler ele alınmıştır. Gebze ve çevresindeki KOBİ'ler metal eşya, kimya, gıda, içki, orman ürünleri ve mobilya, dokuma, giyim eşyası, deri sanayi vb çeşitli alanlarda istihdam yaratmaktadırlar. Bu bölgedeki KOBİ'ler, içinde yer aldıkları sektörler bakımından Türkiye dağılımıyla uygun, heterojen bir yapıyı temsil etmektedirler (Kocaeli 2001 2001: 65). Gebze aynı zamanda gelişime açık bir alanı temsil etmektedir. TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, TSE Merkez Laboratuvarları, KOSGEB Teknoloji Geliştirme Merkezi gibi kuruluşlar bölgede yer almakta ve çalışmalarıyla sanayiye desteklemektedirler. Bölgedeki sanayi atılımı ticaret sıçramasına da neden olmuştur. Bilgi yönetimi gibi yeni gelişmelerle irtibatlı bir alana ait ön çalışmaların gelişime açık bölgelerde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, Gebze araştırma konumuz açısından kısıtlayıcı değil uygun bir seçimi ifade etmektedir.

Temasa geçilen 389 firmadan 218'inden geri dönüş alınmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %56'dır. Değerlendirme çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerde görev yapan 218 yöneticinin cevaplandığı anketler üzerinden gerçekleştirilmiştir. Her bir anket farklı bir işletme yöneticisi tarafından cevaplanmıştır. Dolayısıyla, 218 ayrı firmaya ait bir veri

toplama söz konusudur. Araştırma kapsamında gıda, içki, kimya, orman ürünleri ve mobilya, metal eşya, dokuma, giyim eşyası, deri sanayi gibi oldukça farklı endüstrilerden örnek veri toplanmıştır.

### Bulgular

Tablo 3: Bilgi Eksikliğini Belirleme Aşamasındaki Bilgi Yönetimi Araçları

Bilgi Eksikliğini Belirleme Aşamasında Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları	Kullanan İşletme Sayısı	Kullanmayan İşletme Sayısı	Kullanım Oranı (%)
1. Bilgi eksikliğine dair bilgi paylaşımı için toplantılar organize etmek	198	20	90,8
2. Beyin fırtınası seansları düzenlemek	100	118	45,9
3. Personelin ve onların niteliklerinin envanterini düzenlemek	148	70	67,9
4. En iyi uygulamaları araştırmak	187	31	85,8
5. Araştırmacı ve danışmanlar görevlendirmek	143	75	65,6
Bilgi Eksikliğini Belirleme Aşamasındaki Araçların Ortalama Kullanım Oranı (%)	<b>71,2</b>		

Bilgi eksikliğini belirlemeye yönelik araçların kullanımına ilişkin sorulara verilen cevaplara bakıldığında, gelişkin ve yaratıcı çözümleri içeren araçların (2., 3. ve 5. araçların) görece düşük düzeyde kullanıldıkları görülmektedir. Beyin fırtınası tekniğinin en düşük düzeyde kullanılan araç olarak ifade edilmesi dikkat çekicidir. Oldukça yaratıcı bir teknik olan beyin fırtınasına karşı düşük bir ilginin gösterilmesi, bilgi eksikliğini sağlıklı olarak belirlenebilmesini zorlaştıracak ve yansımaları bilgi paylaşımı aşamasında da bulabilecek kültürel sorunlara işaret etmektedir. Bununla birlikte pek çok işletmede bilgi eksikliğine dair bilgi paylaşımı için toplantılar gerçekleştirildiği belirtilmiştir.

Beyin fırtınasına düşük bir ilgi gösterildiği hatırlandığında, bu toplantıların daha ziyade genel nitelikte toplantılar oldukları anlaşılmaktadır. Halbuki, organizasyon açısından önem taşıyan belirli özel konulardaki bilgi toplantıları da işletme için bir ihtiyaçtır.

Araştırmaya dahil olan işletmelerin üçte biri civarındaki bir niceliği temsil eden önemli sayıda KOBİ'de, personel ve personelin niteliklerine ilişkin envanter düzenlenmemektedir. Bu da önemli bir eksikliklerdir. Zira envanter çalışmaları hem pratik ve düşük maliyetlidir, hem de bu çalışmaların yararı oldukça fazladır. En iyi uygulama araştırmalarına yönelik ilginin görece yüksek düzeyde olduğu gözlenmektedir. Önemli sayıda işletme, bilgi eksikliğini belirleme işlevli olarak, araştırmacı ve danışmanlar görevlendirmedini ifade etmektedir. Bu durum şaşırtıcı değildir. Zira KOBİ'lerin büyük çoğunluğunun finansal kaynakları sınırlıdır. Var olan kaynaklar da çoğunlukla kısa vadede gözlemlenebilir getirilere sahip çalışmalara yönlendirilmektedir.

Tablo 4: Bilgi Geliştirme ve Satın Alma Aşamasındaki Bilgi Yönetimi Araçları

Bilgi Geliştirme ve Satın Alma Aşamasında Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları	Kullanan İşletme Sayısı	Kullanmayan İşletme Sayısı	Kullanım Oranı (%)
6. Stratejik teknoloji çalışması yürütmek	149	69	68,3
7. Elektronik ortamdan yararlanmak	205	13	94,0
8. Dış eğitimden faydalanmak	154	64	70,6
9. İşletme istihbaratından faydalanmak	178	40	81,7
10. Yardım masası oluşturmak	68	150	31,2
Bilgi Geliştirme ve Satın Alma Aşamasındaki Araçların Ortalama Kullanım Oranı (%)	<b>69,2</b>		

Bilgi geliştirme ve satın alma araçları arasında elektronik ortam ve işletme istihbaratından yararlanma seçeneklerinin yüksek düzeyde tercih edildiği görülmektedir. Elektronik ortam, maliyet avantajları ve çeşitli seçenekler sunan yapısıyla KOBİ'lerin bilgi edinimini ciddi ölçüde desteklemektedir. İşletme istihbaratı ise, doğrudan rekabet avantajı yaratabilecek yapıya ve oldukça kullanışlı niteliğe sahip stratejik bilginin edinimini sağladığı için tercih edilmektedir. Araçlar arasındaki en somut ve pratik çözümü içeren seçenek olarak ifade edilebilecek olan yardım masası oluşturmanın ise oldukça düşük bir oranda kullanıldığı görülmektedir. Yardım masası müşterilerden oldukça kısa sürede ve güvenilirliği yüksek düzeyde geri besleme almayı sağlamaktadır. Dolayısıyla yalnızca bilgi edinimi açısından fonksiyonel değil, edinilecek bilginin doğru ve güvenilir biçimde seçilmesi bakımından da oldukça yararlıdır. Ancak bu araç, hem bu aşamadaki araçlar hem de bilgi yönetimi sürecinin bütün araçları arasında, en düşük düzeyde tercih edilen araç olarak belirmiştir. Böylelikle bilgi edinimi için oldukça önemli olan bir imkandan yararlanılamamış olunmaktadır.

Dış eğitimden faydalanma oranı çok yüksek değildir. Bu durum, KOBİ'lerin sınırlı maddi kaynakları göz önüne alındığında, fazlaca şaşırtıcı değildir. Stratejik teknoloji çalışması aracı da yüksek bir düzeyde kullanılmamaktadır. Bu aracın düşük kullanımı için de benzer nedenlerin geçerli olması muhtemeldir. Bununla birlikte, KOBİ'lerin stratejik yönetim perspektifi ve uzun vadeli bakış açısı konularındaki eksikliklerinin de, stratejik teknoloji çalışmasının ve dış eğitim imkanlarının düşük kullanım oranlarının belirleyicilerinden biri olduğu düşünülmelidir.

Tablo 5: Bilgi Paylaşımı Aşamasındaki Bilgi Yönetimi Araçları

Bilgi Paylaşımı Aşamasında Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları	Kullanan İşletme Sayısı	Kullanmayan İşletme Sayısı	Kullanım Oranı (%)
11. Bilgi yönetimi sistemini kurmak	142	76	65,1
12. sliş rotasyonunu kolaylaştırmak	149	69	68,3
13. İtranet oluşturmak	119	99	54,6
14. Gayri resmi toplantıları kolaylaştırmak	134	84	61,5
15. Tartışma kültürünü geliştirmek	117	101	53,7
Bilgi Paylaşımı Aşamasındaki Araçların Ortalama Kullanım Oranı (%)	<b>60,6</b>		

Bir bütün olarak bilgi paylaşımı aşamasındaki araçların kullanım oranı, ilk iki aşamadaki araçların kullanım oranından daha düşüktür. Aynı zamanda sürecin en düşük ortalama kullanım oranı da bu aşamada gözlemlenmektedir. Tartışma kültürünü geliştirmeye ilişkin olan son araç, bilgi paylaşımı aşamasının en az kullanılan aracıdır. İşletmelerde bilgi yönetimi sürecinde, organizasyona zarar verme olasılığı taşıyan yahut bu yönde bir potansiyele sahip olduğu düşünülen araçların kullanımına ilişkin çekinceler söz konusudur. Tartışma kültürünün gelişmesi de, bu çerçevede değerlendirildiğinden, yeterince desteklenmemektedir. Bu, araştırma kapsamındaki işletmelerde örgüt kültürünün bilgi paylaşımını ve dolayısıyla bilgi yönetimini yeterli ölçüde desteklemediği anlamına gelmektedir. 14. araca ilişkin verilen cevaplar, çok sayıda işletmede gayri resmi toplantıların kolaylaştırılmadığını ortaya

koymaktadır. Bu da, örgüt kültürünün bilgi paylaşımına ve yönetimine ilişkin tutumu konusundaki tespitimizi doğrulayıcı nitelikte bir bulgudur.

İntranet'ten yararlanma oranı fazlaca yüksek değildir. Bilgi yönetim sistemi kurma seçeneği ise görece yüksek düzeyde tercih edilmektedir. Bu durum, araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde bilgi paylaşımına ilişkin sistemli ve bütünsel çabalara doğru bir yöneliş olduğunu; ancak teknik araçların, özellikle de spesifik amaçlara yönelik teknik araçların yeterli düzeyde kullanılmadıklarını göstermektedir. İş rotasyonunun bu aşamada en yüksek oranda kullanılan aracı ifade ettiği görülmektedir. Ancak gerek bilgi paylaşımı gerekse de çalışanların gelişimi için önemli fırsatlar sunan bu aracın kullanım oranı da yeterlilikten uzaktır.

Tablo 6: Bilgiyi Değerlendirme Aşamasındaki Bilgi Yönetimi Araçları

Bilgiyi Değerlendirme Aşamasında Kullanılan Bilgi Yönetimi Araçları	Kullanan İşletme Sayısı	Kullanmayan İşletme Sayısı	Kullanım Oranı (%)
16. Dış denetimler gerçekleştirmek	155	63	71,1
17. Gayri resmi proje değerlendirmeleri yürütmek	127	91	58,3
18. Stratejik çalışmalar yürütmek	160	58	73,4
19. Ayrılan personelden bilgi almak	84	134	38,5
20. Diğer firmalarla karşılaştırmalardan yararlanmak	170	48	77,9
Bilgiyi Değerlendirme Aşamasındaki Araçların Ortalama Kullanım Oranı (%)	<b>63,8</b>		

Bilgiyi değerlendirme aşamasındaki araçların kullanım oranı da, bilgi paylaşımı aşamasında yer alan araçların kullanım oranında söz konusu olduğu gibi, ilk iki aşamadaki araçların kullanım oranından belirgin biçimde daha

düşüktür. “Ayrılan personelden bilgi almak” bu aşamada en düşük, sürecin bütününde ise 10. araç olan “yardım masası oluşturma” aracının ardından en düşük kullanım oranına sahip olan araç olarak belirginleşmiştir. Bu, işletme içindekilerin bakış açılarından farklı, görece objektif ve geliştirici olma potansiyeli taşıyan görüşlerden yararlanılmadığı anlamına gelmektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin çoğunluğu bu önemli bilgi kaynağını değerlendirme imkanını kullanmamaktadırlar. Gayri resmi proje değerlendirmeleri de olması gerekenden daha düşük oranda kullanılan bir aracı ifade etmektedir. Bu düşük oran, içe dönük bilgi değerlendirme faaliyetlerinin zayıflığına işaret etmektedir. 17. ve 19. araçlar diğer araçlara kıyasla daha objektif bilgi sunma imkanına sahip araçlar olduğundan, bu araçların etkin kullanımı kuruluşlar açısından önem arz etmektedir. Bilgiyi değerlendirmede ayrılan personelden ve gayri resmi proje değerlendirmelerinden yeterince yararlanmalarını, işletmelerdeki örgüt kültürünün bilgi yönetimine kapalılığına işaret etmektedir. “Dış denetimler”, “stratejik çalışmalar” ve “diğer firmalarla karşılaştırmalar” görece yüksek oranlarda kullanılan araçları ifade etmektedirler. Ortak nitelikleri teknik ve dışa dönük yönlerinin baskın olmasıdır. Dolayısıyla, bilgiyi değerlendirmeye yönelik araçların kullanım oranındaki genel yetersizliğe ilaveten; içe dönük ve kültürel yönleri belirgin araçların, dışa dönük ve teknik yönleri belirgin araçlara kıyasla daha düşük oranlarda kullanıldıkları da ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın yürütüldüğü işletmelerde bilgi eksikliğini belirlemeye ve bilgi geliştirme/satın almaya yönelik araçların bilgi paylaşımı ve bilgiyi değerlendirmeye yönelik araçlara kıyasla daha yaygın olarak kullanıldıkları görülmektedir. Somut uygulamalarda yansımaları bulan ve bilgi yönetiminde oldukça etkili olabilecek araçlar (2., 10., 17, ve 19. araçlar) düşük oranlarda kullanılmaktadır. Örgüt kültürünün bilgiye ve iletişime kapalı olması, bilgi yönetimi sürecinin her bir aşamasını olumsuz etkilemektedir. Bütünsel düzeyde bilgi yönetimi çabalarına yönelik bir arayış söz konusudur, ancak bu arayış etkisizdir. Zira belirli amaçlara yönelik ve oldukça pratik niteliğe sahip bilgi yönetimi araçları etkin bir biçimde kullanılmamaktadır. Bu durum bütünsel çabaların etkililiğini de sınırlandırmaktadır. Genel olarak; araştırma sonuçları KOBİ'lerde bilgiden etkin bir şekilde yararlanmaya yönelik bazı faaliyetlerin yürütüldüğüne ve bu bağlamda enformasyon teknolojilerinin kullanıldığına işaret etmekte, ancak sistemli ve bilinçli bir bilgi yönetimi sürecinin varlığından söz edilebilmesine imkan vermemektedir.

### **Tartışma**

Araştırma bulguları KOBİ'lerin bilginin organizasyon açısından taşıdığı önemin farkına vardıklarını ve bilgi edinimine (bilgi satın almaya ve geliştirme) yöneldiklerini göstermektedir. Ancak aynı işletmeler bilgiyi paylaşma ve

değerlendirme konularında oldukça zayıf kalmaktadırlar. Paylaşma ve değerlendirme aşamalarında etkinliğin sağlanamadığı bir bilgi yönetimi süreci, bilgi edinimini de anlamsızlaştırmaktadır. Edinilen bilginin paylaşılması ve değerlendirilmesine yönelik arayışlar zenginleştirilmelidir. Teknik araçlardan, organizasyonun imkanlarının elverdiği ölçüde, yararlanılmalıdır. Ancak teknik araçlardan yararlanmak yeni ürünleri edinmek ve kullanmakla sınırlı bir şekilde anlaşılmalıdır. Önemli olan gereken araçları, gereken zaman ve biçimlerde kullanmaktır. Bu bağlamda, spesifik alt amaçlar ve bunları gerçekleştirmeye yönelik araçlar önemsenmelidir. Böylelikle hem bilgi paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi kolaylaşacak, hem de bu aşamalardaki etkinliklerin verimlilik düzeylerinin ölçülebilmesi imkanı doğacaktır.

İşletmelerde bilgi eksikliğini belirleme ve bilgi geliştirme/satın alma aşamalarındaki araçlar daha yüksek oranlarda kullanılmaktadırlar. Bununla birlikte, bu araçların bir kısmının kullanım oranları daha düşüktür. Bilgi eksikliğini belirleme aşamasında araştırmacı ve danışmanlar görevlendirme, bilgi geliştirme ve satın alma aşamasında ise stratejik teknoloji çalışması yürütme ve dış eğitimden yararlanma bunlar arasındadır. Maliyet engelleri, düşük kullanım oranının başlıca nedenini oluşturmaktadır. Ancak KOBİ'ler alternatif çözümler üreterek bu önemli araçların sağlayacağı avantajlara ulaşabilirler. Araştırmacı ve danışmanlar görevlendirme, örgüt içi kaynaklarla da halledilebilir. Bunun için KOBİ'lere destek sağlayan kuruluşların gerçekleştirdiği eğitim programlarından yararlanılabilir. Bu konuda yetiştirilmesi düşünen personelin bu programlara katılımı sağlanabilir. Ayrıca söz konusu çalışanlar örgüt içi eğitim ve yetiştirme programlarıyla da desteklenebilirler. Bilgi geliştirme ve satın alma aşamasındaki stratejik teknoloji çalışması ve dış eğitim ise KOBİ'lere yönelik destek programları uygulayan kuruluşların desteğiyle gerçekleştirilebilir. KOBİ'lerin bu kuruluşlarla sürekli irtibat içinde olmaları, destek programlarını takip etmeleri; dahası destek -özellikle kendileri açısından önem taşıyan belirli başlıklarda destek- konusunda talep eden bir konumda olmaları gerekmektedir. İşletme içinde yenilikçilik teşvik edilmeli ve böylece destek alma olanakları artırılmalıdır.

KOBİ'lerde bilgi yönetimi açısından önem taşıyan bir konu da spesifik araçlardır. Bilgi yönetimi sistemi bir defa kurulduktan sonra değişmeyen bir yapı değildir. Dinamik, etkileşimlere açık bir yapıdır. Dolayısıyla bilgi yönetimi formüllerle ya da soyut bir sistem kurarak gerçekleştirilemez. Bilgi yönetimi araçlarının önemi burada ortaya çıkmaktadır. Her bir aracın kullanımı bilgi yönetiminin belirli bir yönünün sağlıklı işleyişi açısından önemlidir. Araçları etkin kullanamayan bir işletmenin etkin bir bilgi yönetimi sürecine sahip olduğu söylenemez. Dolayısıyla çalışmaların bilgi yönetimi araçları üzerinde yoğunlaşması, bu araştırma için olduğu gibi ileri araştırmalar için de doğru



bir seçimi ifade edecektir. Bu çalışma büyük ölçüde araçların kullanım oranları, bir diğer ifade ile araçların kullanımındaki yaygınlık derecesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Çalışmanın bir ön alan araştırması niteliği taşıması bunu büyük ölçüde zorunlu kılmıştır. Ancak belirtmelidir ki, araçların kullanım oranı araçların kullanımındaki etkinlik derecesi hakkında bir gösterge olmakla birlikte, yeterli açıklayıcılığa sahip bir gösterge değildir. Dolayısıyla ilerideki araştırmalar belirli araçların kullanımındaki etkinlik dereceleri üzerinde durmalı, etkinlik derecelerini ölçmeyi ve değerlendirmeyi sağlayıcı çalışmalar ortaya koymayı amaçlamalıdır. Böylelikle daha sağlıklı ve açıklayıcı verilere, bilgi yönetimi sürecinin etkinliğine dair daha gelişkin göstergelere ulaşılabilecektir.

Yönetimde etkinliğin temel ölçütü amaçlara erişim düzeyidir. Yapılan işlerin etkinlik derecesi de genel örgütsel amaçların ve işle ilişkili alt amaçların gerçekleştirilmesine sağladıkları katkı derecesi ile açığa çıkmaktadır. Çalışanlar işlerini amaçlara hizmet eder bir tarzda gerçekleştirebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Dolayısıyla, çalışana işini yapması için gereken bilgi verilmelidir. İşin yapılışındaki etkinlik derecesini ölçebilmenin ve çalışana değerlendirebilmenin ön koşulu budur (Drucker 1996: 331). Bilgi yönetiminin gelişimi çalışanları motive etmek açısından da önemlidir. Örgütte bilgi edinmeyi ve paylaşmayı ödüllendiren bir kültürü ve sistemi yerleştirmek gerekmektedir. Zira organizasyonlardaki insanlar takdir edilme ve ödüllendirilme karşılığında hareket etme eğilimindedirler (Drucker 1994: 223). Özellikle bilgi edinimi ve paylaşımını teşvik eden ve ödüllendiren bir örgütsel atmosferin varlığı, çalışanların bilgi yönetimi sistemini içselleştirmelerine yardımcı olacaktır.

Son yıllarda yönetime katılma kavramı büyük önem kazanmıştır. Otoriter, buyurgan, tek yanlı egemenliğe dayanan tahakküm ilişkileri her alanda geçerliliğini yitirmeye yüz tutmuştur. Şeffaflık, paylaşım ve empati ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar demokrasi kavramının endüstriyel ilişkiler alanına taşınmasını ve işyeri yönetiminde söz sahibi olmayı istemektedirler (Ünsal 2002: 158). Yönetime katılma açısından bilgi alışverişi önemlidir (Ünsal 2002: 31). İnsanların, hakkında yeterli bilgi sahibi olmadıkları konularda yeterli düzeyde katılım göstermeleri beklenemez. Yönetime katılmanın gerçekleşmesi için örgütteki bilgi yönetimi sürecinin sağlıklı işlemesi gerekmektedir. Çalışanların bilgilendirilmesi yalnızca yaptıkları işle sınırlı olarak düşünülmemelidir. İşletme ve işletme yönetimi, hatta içinde yer aldıkları çevre koşulları ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bilgilendirme için iç kaynaklarla ve eğitimle yetinilmemelidir. Dış kuruluşların seminer, eğitim ve destek programları vb çeşitli faaliyetlerinden de yararlanılmalıdır.

Çalışma teorik yönden bazı kısıtlara sahiptir. Çalışmada ele alınan bilgi yönetimi süreci aslında çok daha karmaşık etkileşimlerle gerçekleşen sosyal bir sü-

reçtir. Bu, gerçek hayatın her zaman daha karmaşık olmasından kaynaklanmaktadır. Modeller gerçek hayatın ancak bazı yönlerini yansıtabilirler. Diğer bazı yönleri ise ihmal etmek durumunda kalırlar. Bu çalışmadaki bilgi yönetimi modeli, bilgi eksikliğini belirleme, bilgi geliştirme/satın alma, bilgi paylaşımı ve bilgiyi değerlendirme aşamalarını içermektedir. Gerçekte örgütler açısından bilgiyi depolama sorunu da söz konusudur. Her ne kadar bu çalışmada benimsenen bilgi yönetimi süreci modelindeki araçlar bilgi depolama fonksiyonuna da sahip araçlar ise de, depolama süreci aslında araçları aşan bir yapıya sahip ve oldukça karmaşık bir süreçtir. Bilgi yönetiminin sağlıklı bir süreç olarak işlenmesi için, örgütsel hafızanın etkin kullanımı ve bilginin sağlıklı bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Walsh ve Ungson 1991: 79-80; Alavi ve Leidner 2001: 122). Depolama olmadan ise hafıza ya da uygulamadan bahsedilemez (Pentland 1995: 3). Depolama yalnızca veri tabanları vb teknik araçlarla ilgili bir sorun değildir. Sosyal anlamda da bilginin korunmasını sağlayacak sistemlerin kurulması ve örgüt kültürüne, yapısına ve stratejisine bu amaca yardımcı olacak doğrultuda müdahalelerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla bilgi depolama meselesi, ilerideki bilgi yönetimi araştırmaları için önem taşıyan bir konu olarak belirginleşmektedir.

Araştırma kapsamında yer alan işletmeler Gebze ve civarında konumlanmış durumdadırlar. Araştırma sonuçlarını genelleştirirken bu durum göz önünde bulundurulmak zorundadır. Ancak, paradoksal olarak, araştırma bulgularının fazlaca genelleştirilemeyeceğini düşünmek de yanıltıcı olabilir. Gebze, daha önce de üzerinde durulduğu gibi, Türkiye ortalamasıyla uyumlu, heterojen bir yapı sergilemektedir. Araştırmaya dahil işletmeler arasında belirli bir sektör ön plana çıkmamıştır. Bununla birlikte, bu bölgedeki işletmelerin yönetim alanındaki yeni gelişmelerden ve dolayısıyla bilgi yönetiminden erken haberdar olma ve bu doğrultuda değişiklikler gerçekleştirme olasılığının, diğer bölgelere kıyasla yüksek olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü bu bölgede alanında lider büyük kuruluşlar, araştırma merkezleri ve üniversiteler yer almaktadır. Bu organizasyonlar yeni teori ve uygulamaların ilk olarak boy gösterdikleri yerlerdir. Bu bölgedeki KOBİ'lerin de yeniliklerden haberdar ve dolayısıyla bunlara karşı duyarlı olma olasılığı diğer pek çok bölgeye kıyasla yüksektir.

### **Sonuç**

Yaşadığımız dünyada değişimin artan hızı, kritik bir faktör olan bilginin yönetimi üzerinde odaklanmayı zorunlu kılmıştır. Bilgi veri ve enformasyondan farklı ve oldukça karmaşık bir olguyu ifade etmektedir. Karmaşık etkileşimlerden oluşan sosyal bir inşa süreci sonucunda üretilmektedir. Zengin bir anlam ve içeriğe sahiptir. Örtülü bilgi ve açık bilgi olarak nitelendirilen iki ayrı türden oluşmaktadır. Bu iki ayrı tür birbirini tamamlamakta ve etkileşim-

leri yeni örgütsel bilgi üretimine neden olmaktadır. Artık çağdaş işletmelerde; bilgi rekabet avantajı sağlayan bir işletme varlığı, bilgi yönetimi ise işletmelerin kendi kurumsal ve kolektif bilgilerini yarattıkları bir işletme süreci olarak değerlendirilmektedir. Bilgiyi yönetme gerekliliği akademik alanda bilgi yönetimi disiplininin gelişimine zemin hazırlamış, organizasyonlarda ise bilgi yönetimi sürecini tasarlama, uygulama ve geliştirme çabalarını hızlandırmıştır. Bilgi yönetimi süreci; bilgi eksikliğinin belirlenmesi, bilgi geliştirme/satın alma, bilgi paylaşımı ve bilginin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Her bir aşamada çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bilgi yönetimi sürecinin etkinliği bilgi yönetimi araçlarının yaygın ve etkin bir biçimde kullanılması ile mümkündür.

Bilgi yönetimi büyük işletmeler açısından olduğu gibi KOBİ'ler açısından da önem arz etmektedir. Bu işletmeler özellikle finansal ve yönetsel alandaki eksikliklerinden dolayı kırılgan bir yapıya sahiptirler. Bilgi yönetimi, küçük ve orta ölçekli işletmelerin bilgi tabanlarını korumalarını sağlayarak, kırılgan yapılarından kaynaklanan dezavantajların bir kısmını bertaraf edici bir imkan sunabilir. Bununla birlikte, uygulama çalışmasında elde ettiğimiz bulgular, ülkemizdeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde sistematik bilgi yönetimi faaliyetlerinin yürütüldüğüne dair yeterli kanıtı içeren veriler sunmaktan uzaktır. Araçların genel kullanım oranı oldukça düşüktür. Spesifik amaçlara yönelik pratik ve oldukça yararlı araçların kullanım oranı ortalama kullanım oranından daha da düşüktür. Bu durumda planlı bilgi yönetimi süreçlerinden ve buna yön veren kapsamlı bilgi yönetimi anlayışından söz edilememektedir. KOBİ'lerin bilgi yönetimi alanındaki zayıflıkları bilgiyi paylaşma ve değerlendirme aşamalarında daha da belirginleşmektedir. Dolayısıyla bu yönler tahkim edilmek durumundadır. KOBİ'lerde bilgi yönetimi araçlarının tümünün daha etkin bir şekilde kullanılmaları gerekmektedir. Özellikle spesifik amaçlara yönelik araçlar önemsenmelidir. KOBİ'lerde bilgi yönetim sistemleri kurulurken yalnızca açık bilgiye ve teknolojiye odaklanılmamalı, örtülü bilgi ve örgüt kültürü de göz önünde bulundurulmalıdır. Örgüt kültürüne bilgi edinimini ve paylaşımını kolaylaştırıcı müdahalelerde bulunulmalıdır. Bilgi yönetim sistemlerinin, işletmelerin içinde yer aldıkları yakın ve genel çevrenin koşullarını göz önünde bulunduran bir yapıda tasarlanmasına dikkat edilmelidir. Bilgi yönetimi sürecine doğrudan veya dolaylı biçimde destek olabilecek dış kuruluşlardan yararlanılmalı, bunların sağlayabilecekleri imkanlara erişmek için istekli olunmalı ve çaba gösterilmelidir.

Bilgi yönetiminin farklı bağlamlara özgü tanımlama ve kavramsallaştırmalarının yapılabilmesi bu alandaki araştırmaların ana amacı olmalıdır. Bunun sağlıklı olarak gerçekleştirilebilmesi için anlamlı olabilecek miktar ve niteliklerde ampirik veriye ihtiyaç duyulmaktadır. İlerideki bütün bilgi yönetimi

çalışmaları uygulama ile iç içe yürütülecek özgün araştırmalar olmak durumundadırlar. KOBİ'lerdeki bilgi yönetimine ilişkin çalışmalar da, KOBİ'lerin spesifik niteliklerinin bilgi yönetimi sürecinin aşamaları ve bilgi yönetimi araçları ile ilişkileri üzerinde daha fazla durmalı, araştırmalar bu yönlere yoğunlaştırılmalıdır. Böylelikle bilgi yönetiminin KOBİ'ler için ne ifade ettiği ve KOBİ'lerde bilgi yönetimi sürecinin nasıl etkinleştirilebileceği sorularının daha açıklayıcı cevaplara kavuşturulması sağlanabilir.

### **Kaynakça**

- AKARSU, Bedia (1998), *Felsefe Terimleri Sözlüğü*, İstanbul: İnkılap Yayınları.
- AKGEMİCİ, Tahir (2001), *KOBİ'lerin Temel Sorunları ve Sağlanan Destekler*, Ankara: KOSGEB Yayınları.
- ALAVİ, Maryam; Dorothy E. LEIDNER (2001), "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", *MIS Quarterly*, XXV(1): 107-136.
- ARSLAN, Ahmet (1998), *Felsefeye Giriş*, Ankara: Vadi Yayınları.
- AUDİ, Robert (1998), *Epistemology: A Contemporary Introduction to the Theory of Knowledge*, London: Routledge.
- BEIJERSE, Roelof P. uit (1999), "Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon", *Journal of Knowledge Management*, III(2) : 94-109.
- BEIJERSE, Roelof P. uit (2000), "Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs", *Journal of Knowledge Management*, IV(2): 162-179.
- BELL, Daniel (1973), *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, New York: Basic Books.
- BHATT, Ganesh D. (2000), "Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle", *Journal of Knowledge Management*, IV(1) : 15-26.
- BHATT, Ganesh D. (2001), "Knowledge Management in Organizations: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People", *Journal of Knowledge Management*, V(1) : 68-75.
- BLACKLER, Frank (1995), "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation", *Organization Studies*, XVI(6): 1021-1046.
- BLAIR, David C. (2002), "Knowledge Management: Hype, Hope or Help?", *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, LIII(12) : 1019-1028.
- BOZKURT, Veysel (2000), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, 3. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- BRAILSFORD, Thomas W. (2001), "Building a Knowledge Community at Hallmark Cards", *Research-Technology Management*, VIII (Eylül-Ekim) : 18-25.
- CLARKE, Thomas (2001), "The Knowledge Economy", *Education+Training*, XLIII(4-5): 189-196.
- CLARKE, Thomas; Christine ROLLO (2001), "Corporate Initiatives in Knowledge Management", *Education+Training*, XLIII(4-5): 206-214.
- ÇAKICI, Ayşehan (2002), *Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Sorunları ve Beklentileri*, Mersin: T.C. Mersin Üniversitesi Yayınları.
- ÇETİN, Canan (1996), *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- ÇİVİ, Emin (2000), "Knowledge Management as a Competitive Asset: A Review", *Marketing Intelligence & Planning*, XVIII(4): 166-174.
- DAVENPORT, Thomas H; Laurence PRUSAK (2001), *İş Dünyasında Bilg Yönetimi*, İstanbul: Rota Yayınları.
- DIXON, Nancy .M. (1992), "Organizational Learning: A Review of the Literature with Implications for HRD Professionals", *Human Resource Development Quarterly*, III(1) : 29-48.
- DREW, Stephen (1999), "Building Knowledge Management Into Strategy: Making Sense of a New Perspective", *Long Range Planning*, XXXII(1): 130-136.
- DRUCKER, Peter (1994), *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- DRUCKER, Peter (1996), *Yönetim Uygulaması*, (çev.: E. Sabri Yarmalı), İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- EARL, Michael J. (1997), "Knowledge as Strategy: Reflections on Skandia International and Shorko Films", *Knowledge in Organizations* içinde, Editör: Laurence Prusak, Boston: Butterworth-Heinemann, s. 1-16.
- FAHEY, Liam; Laurence PRUSAK (1998), "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management", *California Management Review*, XL(3) : 265-276.
- FILIUS, Renée; Jan A. de JONG; Erik C. ROELOFS (2000), "Knowledge Management in the HRD Office: A Comparison of Three Cases", *Journal of Workplace Learning*, XII(7) : 286-295.
- GARVIN, David A. (1993), "Building a Learning Organization", *Harvard Business Review*, LXXI(4): 78-92.
- GLISBY, Martin; Nigel HOLDEN (2003), "Contextual Constraints in Knowledge Management Theory: The Cultural Embeddedness of Nonaka's

- Knowledge-Creating Company”, *Knowledge and Process Management*, X(1): 29-36.
- HITT, Michael A.; R. Duane IRELAND; Robert E. HOSKISSON (1999), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 3<sup>rd</sup> Edition, Singapore: South-Western College Publishing.
- HODGETTS, Richard M.; Donald F. KURATKO (1998), *Effective Small Business Management*, 6<sup>th</sup> Edition, Fort Worth, TX: The Dryden Press.
- HUBER, George P. (1991), “Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”, *Organization Science*, II(1) : 88-115.
- IVES, William; Ben TORREY; Cindy GORDON (1998), “Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History”, *Journal of Knowledge Management*, I(4) : 269-274.
- JAUCH, Lawrence R.; William F. GLUECK (1988), *Business Policy and Strategic Management*, International Edition, Singapore: McGraw-Hill Book Company.
- KAKABADSE, Nada K.; Alexander KOUZMIN; Andrew KAKABADSE (2001), “From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets”, *Knowledge and Process Management*, VIII(3) : 137-154.
- KAKIHARA, Masao; Carsten SORENSEN (2002), “Exploring Knowledge Emergence: From Chaos to Organizational Knowledge”, *Journal of Global Information Technology Management*, V(3) : 48-66.
- KESKİN, Halit; Veli Denizhan KALKAN (2002), “A New Theoretical Quest for Public Administration and a Preliminary Research: Conceptualising Knowledge Management as an Organisational Process for Public Institutions, A Comparison of Turkish Public and Private Sector Perceptions and Use of Knowledge Management”, *Proceedings Of The IASIA 2002 Annual Conference*, İstanbul: 17-20 Haziran 2002.
- KOBİ Rehberi 2002 (2002), (Haz. Mustafa H. Çolakoğlu), Ankara: TOBB-KOSGEB Ortak Yayını.
- Kocaeli 2001 (2001), Kocaeli: Kocaeli Valiliği ve Kocaeli İl Özel İdaresi Yayını.
- KUMAR, Krishan (1999), *Sanayi Sonrası Toplumdan Postmodern Topluma*, (çev. M. Küçük), Ankara: Dost Kitabevi Yayınları.
- LEE, Sang M.; Soongoo HONG (2002), “An Enterprise Wide Knowledge Management System Infrastructure”, *Industrial Management & Data Systems*, CII(1) : 17-25.
- LIM, David; Jane KLOBAS (2000), “Knowledge Management in Small Enterprises”, *The Electronic Library*, XVIII(6) : 420-432.
- MALONE, David (2002), “Knowledge Management: A Model for Organizational Learning”, *International Journal of Accounting Information Systems*, III(2): 111-123.

- MARKUS, M. Lynne (2001), "Toward a Theory of Knowledge Reuse: Types of Knowledge Reuse Situations and Factors in Reuse Success", *Journal of Management Information Systems*, XVIII (1): 57-93.
- MASON, David; David J. PAULEEN (2003), "Perceptions of Knowledge Management: A Qualitative Analysis", *Journal of Knowledge Management*, VII(4): 38-48.
- MCADAM, Rodney; Sandra MCCREEDY (1999), "The Process of Knowledge Management within Organizations: A Critical Assessment of Both Theory and Practice", *Knowledge and Process Management*, VI(2): 101-113.
- MCADAM, Rodney; Renee REID (2001), "SME and Large Organisation Perceptions of Knowledge Management: Comparisons and Contrasts", *Journal of Knowledge Management*, V (3): 231-241.
- MCCAMPBELL, Atefeh Sadri; Linda Moorhead CLARE; Scott Howard GITTERS (1999), "Knowledge Management: The New Challenge for The 21<sup>st</sup> Century", *Journal of Knowledge Management*, III (3) : 172-179.
- MCDERMOTT, Richard (1999), "Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management", *California Management Review*, XLI(4) : 103-117.
- MESO, Peter; Robert SMITH (2000), "A Resource-Based View of Organizational Knowledge Management Systems", *Journal of Knowledge Management*, IV(3) : 224-234.
- MOFFETT, Sandra; Rodney MCADAM; Stephen PARKINSON (2002), "Developing a Model for Technology and Cultural Factors in Knowledge Management: A Factor Analysis", *Knowledge and Process Management*, IX(4) : 237-255.
- NONAKA, Ikujiro (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, V (1): 14-37.
- NONAKA, Ikujiro; Hirotaka TAKEUCHI (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- PEMBERTON, J. Michael (1998), "Knowledge Management and the Epistemic Tradition", *Records Management Quarterly*, XXXII (3) : 58-61.
- PENTLAND, Brian T. (1995), "Information Systems and Organizational Learning: The Social Epistemology of Organizational Knowledge Systems", *Accounting, Management & Information Technology*, V (1): 1-21.
- POLANYI, Michael (1997), "Tacit Knowledge", *Knowledge in Organizations* içinde, Editör: Laurence Prusak, Boston: Butterworth-Heinemann, s. 135-146.

- PRUSAK, Laurence (2001), "Where Did Knowledge Management Come From?", *IBM Systems Journal*, XL(4) : 1002-1009.
- REINMOELLER, Patrick; Li-Choy CHONG (2002), "Managing the Knowledge-Creating Context: A Strategic Time Approach", *Creativity and Innovation Management*, XI (3): 165-174.
- ROWLEY, Jennifer (1999), "What Is Knowledge Management?", *Library Management*, XX (8): 416-420.
- SPARROW, John (2001), "Knowledge Management in Small Firms", *Knowledge and Process Management*, VIII (1): 3-16.
- STEINHOFF, Dan; John F. BURGESS (1993), *Small Business Management Fundamentals*, 6<sup>th</sup> Edition, New York: McGraw Hill.
- ŞİMŞEK, Muhittin (2002), *Ekonominin Lokomotifi KOBİ'lerin Olmazsa Olmazları*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- TOFFLER, Alvin (1981), *Üçüncü Dalga*, (çev. Ali Seden), İstanbul: Altın Kitaplar.
- ÜNSAL, Engin (2002), *Endüstriyel Demokrasi*, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.
- VAIDYA, Sameer; Ercan G. NASIF (2001), "Learning Effectiveness in International Joint Ventures (IJVs): A Conceptual Framework", *Journal of Transnational Management Development*, VII (1): 75-92.
- WALSH, James P.; Gerardo Rivera UNGSON (1991), "Organizational Memory", *Academy of Management Review*, XVI(1) : 57-91.



## Knowledge Management Process and Tools in SMEs: Literature Review and A Survey

**Research Assist. Veli Denizhan KALKAN\***  
**Assist. Prof. Dr. Halit KESKİN\***

**Abstract:** Contemporary organizations need to manage their knowledge effectively in order to survive and sustain their competitive advantages. Knowledge management is crucial for small and medium-sized enterprises (SMEs) as well as large organizations. Knowledge management process, having a function as supporting the strategic management process, involves the phases of determining the knowledge gap, developing and buying knowledge, knowledge sharing and evaluating knowledge. Many tools are used in each phase. Widespread and effective application of knowledge management tools means the effective execution of the process. The survey focuses on the prevalence of the usage of knowledge management tools in SMEs. The research evaluates data obtained from 218 SMEs in or nearby Gebze. Findings indicate that knowledge management tools are not used widespread in SMEs, thus effective knowledge management processes are not executed in these organizations. The weaknesses of SMEs regarding knowledge management is more evident for the phases of knowledge sharing and evaluating knowledge. SMEs, as organizations having great importance for Turkish economy, need to improve the prevalence and effectiveness of the usage of knowledge management tools by the help of both internal arrangements and external support.

**Key Words:** SMEs, knowledge, knowledge management process, knowledge management tools, strategic management process.

---

\* Gebze Institute of Technology, Faculty of Business Administration, Department of Strategy Science  
/KOCAELI vdkalkan@gyte.edu.tr

\* keskin@gyte.edu.tr



## Средства и процесс Управления Информации в Малых и средних Предприятиях. Обзор Литературы и одно Исследование.

Вели Денизхан Калкан\*  
Помощник доцента, Доктор Халит Кескин\*\*

**Резюме:** Современные предприятия для того чтобы удержаться на плаву и продолжать процесс соперничества вынуждены действенно управлять информацией. Управление информацией носит большое значение как для больших предприятий, так и для МСП (Малое и Среднее Предприятие). Процесс управления информацией, который обладает функцией поддержки стратегического процесса управления, включает в себя такие этапы как определение недостаточности информации на предприятии, развитие и покупка информации, обмен информацией и оценка информации. На каждом этапе используются различные средства. действенное и распространённое использование средств управления информацией означает активное течение процесса. процесс претворения в жизнь этой работы сосредоточено на распространении использования средств управления информацией в МСП. Исследование осуществлено на основе данных из Гебзе (пигород Измита) и окрестных 218ти МСП. Данные показывают, что по причине низкого использования средств управления информацией в МСП протекает недейственно. Слабости в управлении информацией в МСП становятся очевидными на этапе объёма и оценки информации. МСП играя важную роль, осуществляя внутреннее регулирование и используя возможности внешней поддержки должны обеспечивать действенное использование средств управления информацией.

**Ключевые слова:** МСП, Информация, Процесс управления информацией, средства управления информацией, Стратегический процесс управления информации.

---

\* Институт Высших технологий Гебзе, факультет Производства, Отделение Стратегических Знаний, Коджаели  
vdkalkan@gyte.edu.tr

\*\* keskin@gyte.edu.tr