

İşletmeler İçin Bilgi Birikimi Yönetimi

Araş. Gör. Aykut Hamit TURAN

Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, AYDIN

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin ŞENKAYAS

Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, AYDIN

ÖZET

Artan küreselleşme ile birlikte, büyüyen şirketler uluslararası faaliyetlerini arttırmışlar ve dünya üzerinde birçok farklı noktada, değişik sosyo kültürel ve ekonomik unsurlara sahip ülkelerde faaliyet göstermeye başlamışlardır. Günümüzde bilgi bu işletmelerin uluslararası alanlarda başarı ile faaliyet gösterebilmeleri ve hatta varlıklarını sürdürebilmeleri için en önemli silahları olmuştur. Etkin bilgi birikimi idaresi, işletmelerin ellerindeki çok değerli insan ve bilgi kaynaklarını, stratejik amaçlar doğrultusunda etkin kullanımının en önemli yoludur.

Bu makalede, başarılı küresel bilgi birikimi yönetiminin temel karakteristikleri tartışılmış, küresel bilgi birikimini destekleyen önemli örgütsel unsurlar üzerinde durulmuş ve uluslararası bilgi birikimi yönetiminin sorunları ve çözümleri sınıflandırılarak sunulmuştur. Ayrıca, literatürü temel alarak, işletmelere yarar sağlayabilecek bir Küresel Bilgi Birikimi Yönetimi modeli geliştirilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** Bilgi Birikimi, Uluslar arası Bilgi Birikimi İdaresi, Küresel Karakterler, Bilgi Sistemleri*

Knoweldge Management For Organization

ABSTRACT

With increasing globalization, Multinational Organizations have enhanced their activities and started to operate in various countries with variety of socio - cultural and economical aspects. Today, knowledge has become a critical weapon for those organizations operating globally for success and even their survival. Efficient knowledge management is the most important way of organizations to successfully manage their rare human and knowledge resources.

In this article, basic characteristics for successful global knowledge management have been discussed, important organizational characteristics, supporting global knowledge management have been pointed out and taxonomy of global knowledge management problems and their solutions has been presented. In addition, based on the literature, a Global Knowledge Management Model has been developed.

***Key Words:** Knowledge Management, Global Knowledge Management, International Characters, Information Technologies*

Giriş

Geçen son 10 yılda, artan küreselleşmenin yarattığı en önemli fayda, artan küresel bilgi birikiminin işletmelerin yararına kuvvetli bir silah olarak kullanılabilmesinin ve etkin örgütsel öğrenmenin başarının temel şartı olduğunun anlaşılmasıdır. Bilgisayar donanımlarının fiyatlarındaki düşüşler, iletişim ağlarının yaygınlaşması ve bunlara paralel olarak düşen ürün fiyatları (McFarlen, 1994) uluslararası işletmelerde bilgi birikiminin idaresini daha da önemli hale getirmiştir. Dünya pazarları çok hızlı gelişmekte ve değişmektedir. Buna ilaveten, küresel müşteriler, rakipler ve tedarikçiler arasındaki ilişkiler nedeniyle ürün hayat eğrileri daha kısa hale gelmektedir (Reisenberg, 1998; Simon, 2002).

Bilgi Birikiminin İdaresi için kesin bir tanım olmamakla beraber, insanları ve teknolojiyi içerdiği söylenebilir. Clair (2001) bilgi birikimi idaresini elle tutulan veya tutulamayan bilgiyi yeni bilgi yaratmak için kullanmak olarak düşünmektedir. Aslında birçok araştırmacı örgütleri yaygın bilgi sistemleri veya bir bilgi akış sistemi olarak tanımlamıştır (Becerra and Sabherwal, 2001). Bilgi akışı ve dağıtımı örgütler için hayati öneme sahip unsurlardır ve etkin ve verimli bir bilgi akışı örgütlerin başarısında en önemli faktörlerden biri olmaktadır.

Bu makalede, başarılı küresel bilgi birikimi yönetiminin temel karakteristikleri tartışılmış, küresel bilgi birikimini destekleyen önemli örgütsel unsurlar üzerinde durulmuş ve uluslar arası bilgi birikimi yönetiminin sorunları ve çözümlerinin bir sınıflandırılması geliştirilmiş ve sunulmuştur. Bu makale, bilgi birikimi yönetimi alanında Türkçe yazılan ilk makalelerden biri olarak teorik başvuru aracı olarak önemli bir Türkçe literatür katkısı yapmaktadır.

I. Küresel İşletmelerde Bilgi Birikimi Yönetiminin Önemi

Bilgi Birikimi Yönetiminin altında yatan teori “Sosyal Kurumlar Teorisi– Social Institution Theory Teorisi” dir (Birkinshaw, 2001). Bu teoriye göre firmalar, istihdam ettikleri personelden bilgilerinden yararlandıkları oranda değer alırlar. Bu bakış açısı ile, firmalar bilgi birikimi yönetimini, işletme stratejilerini destekleyen bir süreç olarak değil, değer yaratmanın bir kaynağı olarak görmelidirler (Earl, 2001). Ayrıca, bilgiyi bir varlık olarak gördüğümüzde bu varlık kullanım ile azalmamakta, aksine daha da artmakta ve gelişmektedir (Riesenberger, 1998). Bu anlamda bilgi birikimi yeni bir sermaye türü olmakta ve küresel işletmeler için rekabetin tek ve en önemli kaynağını oluşturmaktadır (Brannback, 1997). Bilgi birikimi yönetiminin insan unsurunu anlamak önemlidir, çünkü işletmenin sahip olduğu bilgiyi derleyen, toparlayan ve geliştiren o işletmenin elemanlarıdır (Nidumolu, Subramani ve Aldrich, 2001). İnsanlar sosyal birer hayvan olarak ele alınır ve bir örgütsel sistemin elemanı olarak elde ettikleri bilgiyi ve tecrübeyi paylaşmak isterler (Birkinshaw, 2001).

İnsanlar tercihlerinde daha talepkâr hale gelmiştir. Sürekli ve yüksek kalite, yeni küresel rekabet ortamının önemli bir unsuru olduğu için, uluslararası rekabetin kaynağı fiziksel varlıklardan düşünsel varlıklara kaymıştır (Subramaniam ve Venkatraman, 2001). Reisenberg (1998) in işaret ettiği gibi, yarının galipleri sürekli ve düzenli değişim ve gelişme yaratabilen birkaç firma olacaktır. Firmalar uluslararası pazarlarda rakiplerinden farklı olarak ne bildiklerine ve bunu nasıl kullandıklarına göre ayrılabilirler. Rekabetçi avantaj firmanın küresel bilgisine dayandığı halde, bilişim sistemi araştırmacıları daha çok bilginin depolanıp, aktarılmasında kullanılan teknik ve araçlara yönelmişler ve bilginin geliştirilmesi gibi kritik bir araştırma alanını genellikle ihmal etmişlerdir (Grover ve Davenport, 2001).

Bilgi birikimi yönetimi uluslararası işletmeler için önemli bir olgudur. 1998 yılında EIU ile Deloitte ve Touche Danışmanlık firması tarafından yapılan bir çalışmaya göre, cevap veren firmaların %54’ü bilgi birikimi yönetimi sistemleri hayata geçirmiş ve %90’ı 2002 yılına kadar bu sistemleri hayata

geçirmeyi planlamışlardır (Economist, 1998). Bu firmaların çoğu günümüzde bunu başarmıştır. Rapora göre, uluslararası işletmeler bilgi birikimi yönetim sistemlerini genellikle satış ve pazarlama alanlarında kullanmaktadırlar, ancak çalışmanın ortaya koyduğu bir diğer konu da kendi içinde bilgi paylaşan işletmelerden, müşterilere, tedarikçilere kadar bilgi paylaşan ve bir ağ halinde çalışan işletmelere bir geçiş olduğudur. Bu işletmeler küresel pazarlarla ilgili bilgileri etkin bir şekilde ticaret ortakları ile paylaşmaktadırlar. Dolayısıyla, uluslararası pazarlarda, bilgi birikimi yönetimi basit bir şekilde bilginin şirket çalışanları ve bölümleri arasında paylaşılmasının ötesine geçmekte ve gittikçe artan bir şekilde küresel işletmeler bilgi birikimi sistemlerini tedarikçileri ve müşterilerine uzatmaktadırlar.

II. Uluslararası Bilgi Yönetiminde Temel Sorun

Uluslararası düzeyde iş yapan firmalar için temel sorun, dünyayı bir pazarlar ve hammadde toplamının ötesinde görebilmekten geçmektedir. Küresel bir firma için en önemli olay bilgiye ve az bulunan tecrübeye ulaşabilmektir (Bartlett ve Sumantra, 1998). Günümüzde firmaların, kendi ülkelerinde kazandıkları yetenek ve kapasiteler bugün uluslararası pazarlarda etkin bir rekabet ortamı için yeterli değildir (Subramaniam ve Venketraman, 2001); günümüzde çok güçlü olan Amerikan şirketleri için bile sadece bir Amerikan şirketi olmak uluslararası pazarlarda etkin rekabet etmek için yeterli değildir.

Uluslararası firmalar sürekli olarak yeni ürün ve fikirler yaratmak için araştırmalar yapmaktadır. Bu fikir ve ürünlerin tek bir ülkeye bağlı olmaması ve beraber faaliyet gösterilen birden fazla ülkenin kaynakları ve tecrübeleri ile oluşturulması günümüz rekabetçi ürün ve fikirlerinin önemli bir niteliğidir. Bu bakımdan küresel başarı için bilginin ulusal sınırlar dışına taşınması ve değerlendirilmesi önem arz etmektedir. (Subramaniam ve Venketraman, 2001).

Küresel bilgi birikimi yönetim teknikleri elde bulunan bilginin, bilişim teknolojileri yardımı ile dağıtılması ve ulusal pazarlarda değerlendirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bunun ötesinde artan küresel rekabet, bilgi birikimi yönetiminin önemini arttıran bir diğer önemli unsurdur ve ikisi arasında doğrusal bir ilişki vardır. Gupta ve Govindarajan (2000) un tartıştığı gibi uluslararası şirketlerin varlıklarının temel sebebi, mevcut bilginin transferi ve değerlendirilmesidir. Bu şirketlerde bilgi transferi, mevcut örgüt içi kanallar vasıtası ile, diğer firmalarda kullanılan dış pazar mekanizmalarına göre daha etkin olmaktadır.

III. Başarılı Küresel Bilgi Birikimi Yönetiminin Karakteristikleri

Bilgi birikimini uluslararası ve ulusal alanda başarıyla yönetebilmek için üst yönetimin belli bazı karakteristiklere sahip olması gerekir. Bunlar güven ortamı oluşturmak, bilgi ağları oluşturmak, uluslararası takımlar ve değişime açık bir örgüt kültürü oluşturmaktır.

A. Güven

Ardekani ve Nystrom (1996)'a göre, örgütler genellikle küresel faaliyetlerinde fonksiyonlarını çoğaltmaktadırlar, çünkü merkez şirket ofisi her

zaman sahadaki ofislerin örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda faaliyet gösterebileceğine güven duymamaktadır. Bu güveni sağlamak için, faaliyet gösterdikleri ülkelerde tüm örgütsel faaliyetlerin bir benzerini yeni baştan oluşturmaktadırlar. Bu bir büyük işletme yerine birden fazla ufak işletmenin oluşması sonucunu doğurmaktadır. İşletmeler gereksiz yere verimlilik düşüşü ve ekstra maliyetlere katlanmaktadır. Çalışan elemanların değişik kültürlerden olması küresel bilgi birikimi yönetiminin daha etkin yapılması sonucunu doğurmakta ve işletme genelinde güven unsurunun doğması ve gelişmesine neden olmaktadır (Ardekani ve Nystrom, 1996). Bu da küresel anlamda bilginin daha etkin dağıtılmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla işletme genelinde işgörenler arasında bir güven ortamı oluşturulması işletmelerin en değerli kaynaklarından biri olan bilginin paylaşılması, kullanılması ve aktarılması açısından önemli ve gereklidir.

B. Bilgi Ağları Oluşturmak

Örgütsel hizmet ve ürünlerin üretilmesi bilginin çeşitli kişi ve gruplar arasında entegre edilmesini gerektirecektir (Becerra ve Sabherwal, 2001). Bu süreç içerisinde, bilginin hazır olması etkin bir bilgi birikimi yönetimi için yeterli olmamaktadır. Etkin bilgi depolama ve ulaşma mekanizmalarının yokluğunda, örgütler etkin bir biçimde eldeki bilgiye ulaşamazlar (Gold, Malhotra and Segars, 2001). Uluslararası firmalarda, coğrafi mesafeler yüzünden iletişim ve koordinasyon oldukça zordur, ancak ağ sistemleri bireyleri yetkilendirip, örgütleri bilgiye ulaşma ve kullanma bakımından güçlendirebilir.

Örneğin, Shell şirketi ShellNet sistemini Internet temelli TCP/IP protokolüne temel alarak uygulamaya koymuş ve bunun ile firma çalışanları sanal çalışma grupları kurarak, bilgi ve tecrübelerini çeşitli farklı ülkelerden paylaşmaya başlamışlardır (Ford, 1998). Benzer olarak Xerox şirketi Document Direct System adlı bir sistemi hayata geçirmiş ve bu da şirket müşterilerine Dünyanın her yerinde istedikleri format ve şekilde belgeleri çoğaltıp, dağıtma imkanı vermiştir (Ford, 1998). Küresel şirketler değişik dağıtım kanalları, bilgi dağıtımı ve yönetiminin tüm unsurlarını ve doğru kanal genişliği ve çeşitlilikte bilişim sistemleri kullanarak, şirket bilgisinin etkin olarak üretilmesi, depolanması ve dağıtılmasını sağlamak zorundadır (Gupta ve Govindarajan, 2000).

Nidumolu, Subramani ve Aldrich (2001) Bilgi Yönetimi Ağlarının oluşturulmasını, içerik geliştirilmesinde, yer ve bilginin uygulamasında kullanılmasını önermişlerdir. Bilgi ağı insanların, kıt kaynakların ve tekniklerin oluşturduğu ve bilginin oluşturulduğu ve dağıtıldığı bir ağ olarak görülebilir ve bu ağın yönetsel ve politik kontrolünün etkin çalışacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bilgi Birikimi Yönetimine bu yaklaşım örgütsel öğrenme yaklaşımının içinde yer almaktadır ve sistem içinde paralel ve sürekli olan bir faaliyet olarak görülebilir. Bu da değişik işletme rolleri ve bireyleri üzerinden kaynak ve bilginin paylaşılması ile gerçekleşir.

“Akıllı Ağlar” da benzer bir kavramdır (e.g., Storck ve Hill, 2000) ve bireylerin bilgileri etrafında kurulmuş ağlar olarak göze çarpar. Şirketler böyle akıllı ağların oluşturulmasını desteklemeleri ve bunu işgörenlerin düzenli iletişimi

ve ortak çıkarları üzerine kurmalıdır. Bilgi Birikimi Yönetimini etkin hale getirmek için, şirketler öğrenmenin önemini kavramalıdır, çünkü öğrenme bilgi geliştirme ve paylaşma ile aynı anlamlıdır.

C. Uluslararası Takımlar

Birkinshaw (2001)'in açıkladığı gibi Bilgi Birikimi Yönetimi'nin önemli bir parçası çalışanlar arasında iletişimin geliştirilmesidir. Uluslararası takımlar yerleri değiştirilmiş yönetici ve işgörenlerden oluşur ve sınır ötesi olarak işbirliğini artırır. Şirketler proje takımları arasında yoğun iletişim linkleri oluşturarak etkin iletişim medyası kullanımı ile uluslararası tecrübesi olan işgörenleri takımlara katabilirler. (Subramaniam ve Venkatraman, 2001). Bu ve benzeri takımlar ifade edilen bilginin küresel işletmede dağıtılmasına imkan verebilirler. Ancak böyle bir bilgi transferi ve dağıtımının oluşması işletme içinde paylaşma açık bir işletme kültürünün varlığı ile mümkün olabilmektedir. Bunun için de değişik ilgi alanlarına sahip ve öğrenmeye açık insanların varlığı gereklidir (Brand, 1998). Yazılı bilgi (Explicit), numaralar ve kelimeler ile ifade edilebilen bilgidir ve paylaşılması kolaydır, ancak akıldaki bilginin (Tacit) paylaşılması ve yazılı hale getirilmesi güçtür, çünkü bireysel duygu ve düşünceleri de içerir (Becerra and Sabherwal, 2001). Davenport and Prusak (1998) akıldaki bilginin insani davranışın bir parçası olduğunu ve yazılı bilgiye dönüştürülmesinin zor olduğunu belirtmişlerdir. Uluslararası ekipler akıldaki bilginin paylaşılması için önemli birer araç olabilir ve bu sayede çeşitli ülkelerde görevlendirilen çalışanlar kişisel ilişkiler yardımı ile bu tür bilgilerini takım arkadaşları ile paylaşabilirler.

D. Değişim Yönetimi

Küresel dünyamızda bilginin yönetilmesi etkin değişim yönetimi süreçleri içerir ve uluslararası firmalar değişim gerekliliğini uluslararası olmayan firmalara göre daha fazla hissederler (Brannback, 1997). Küresel pazarlarda değişim için çok fazla imkan vardır ve bu firmalar değişmek için çok daha fazla baskı hissetmektedirler. İşletme ortamı çok daha fazla karmaşıktır ve ülke pazarlarının sınırları ortadan kalktığından, elektronik ortamlarda müşteriler tercihleri ve ürünler hakkında çok daha fazla bilgi sahibidirler (Riesenberger, 1998). Bu süreçte, Bilişim Sistemleri esnek değişimleri yaratabilecek ve bilgi paylaşımı ve küresel entegrasyonu sağlayacak önemli bir araç olarak görülebilir. Bilgi Birikimi Yönetiminin etkin işletilmesi için kültürel bir içeriğe ihtiyaç vardır ve bu içerikte işletmeler Bilgi Birikimi Yöntemlerini faaliyette buldukları değişik örgütsel ve kültürel ortamlara adapte edebilmektedirler (Becerra ve Sabherwal, 2001). Sürekli ve ilişkili öğrenmeyi sağlayan bir modele ihtiyaç vardır (Orlikowski ve Hofman, 1997), değişimi sürekli bir olay olarak görüp fırsatlar ve tehditler altında var olduğunu bilmek gerekmektedir.

Blumentritt ve Johnston (1999) Küresel Bilgi Birikimi Yönetimi için genel adımlar belirlemişlerdir. Uluslararası firmada Bilgi Birikimi Yönetimi için bir vizyonun geliştirilmesini istemişler, bu vizyonun çalışanlar arasında etkin yaygınlaştırılması üzerinde durmuşlar ve bunun için gerekli teknolojilerin kullanılmasını istemişlerdir. Yönetim Bilgi Birikimi Yönetimi için her örgütsel değişim sürecinde olan gerekli içerikleri, kapsamı ve genel süreci belirlemelidir.

Yönetim ayrıca en yüksek derecede Bilgi Birikimi Yönetimi uygulamalarına destek vermelidir.

IV. Küresel Bilgi Birikimi Yönetimini Destekleyen Örgütsel Karakteristikler

A. Süreç

Gold, Malhotra ve Segars (2001) Bilgi Birikimi Yönetimini tanımlayan üç temel unsurdan bahsetmiştir. İşletmeler bilgiyi daha fazla işledikçe, daha fazla kapsam kazanmakta ve süreç otomatikleşip daha da etkinleşmektedir. Eğer süreç çok daha fazla bilgi işlemeye yönelik ise, kapsamı artmakta ve işletmeler daha fazla bilgi işlemekte ve süreçleri daha fazla esneklik kazanmaktadır. Uluslararası firmalar yeni geliştirilen çalışma ve bilgi dağıtma araçlarını kullanarak, yapısal ve bölgesel sınırları aşarak bilginin daha etkin dağıtımını sağlayabilirler. Bilgi bulma teknikleri işletmelerin neyi, ne kadar bildiklerinin anlaşılması için gerekli araçlardır.

B. Yapı

Bilgi Birikimi Yönetiminin etkin yönetimi ve uygulaması etkin örgütsel yapıların varlığına bağlıdır ve bu yapılar gerekli bilgilerin işletme içinde dağıtılmasına yarayabilir (Storck ve Hill, 2000). İşletmelerin özellikle farklı coğrafi bölgelerde faaliyet göstermesi durumunda, bu örgütsel yapılar değişik örgütsel birimler arasındaki işbirliğini önleyici etki yapmamalıdır. Bilginin saklanması, örgütler tarafından yaşanan en önemli Bilgi Birikimi Yönetimi sorunudur ve Nidumolu, Subramani ve Aldrich (2001)'e göre uygun olmayan ofis yerleşimi ve yoğun coğrafi dağılım bilginin yönetilmesinin karşısındaki en önemli sorundur. Bilişim Teknolojileri her zaman fiziksel kişisel ilişkilerin yerini tutamamaktadır, çünkü insanlar genel olarak fiziksel temas yolu ile öğrenip bilgilerini paylaşır (Birkinshaw, 2001). Usta, çırak ilişkisi halen daha öğrenmede ve bilgi paylaşımında önemli bir etkidir. Dolayısıyla, kişisel ilişkileri geliştirmek işletmelerin Bilgi Birikimi Yönetiminde yapacakları en önemli uygulama olacaktır.

C. Kültür

Bilgi Birikimi Yönetimi birçok işletme için çalışma felsefesinde bir değişim getirmekte ve bu da sadece insanların nasıl çalıştığına değil, birbirleriyle nasıl çalıştıklarını da etkilemektedir (DeTienne ve Jackson, 2001). Bu felsefe değişimi genel olarak daha paylaşımcı, açık ve hoşgörüyeye dayanan bir çalışma ortamı oluşturmak olarak tanımlanabilir. Bilgi Birikimi Yönetimi destekleyici kültüre sahip olmayan örgütlerde gelişmemekte, iletişim ve ilişkinin yeri etkin bir Bilgi Birikimi Yönetimi için önemli olmaktadır (Gold, Malhotra ve Segars, 2001). Dolayısıyla, küresel örgüt vizyonu Bilgi Birikimi Yönetimi için gerekli olmaktadır ve bunun için gerekli örgüt kültürünün oluşmasına meydan vermektedir. Bu nedenle, bireylerin saygı gördüğü ve bireysel yaratıcılığın desteklendiği örgütsel kültürler Bilgi Birikimi Yönetimi için en önemli örgütler olmaktadır (DeTienne ve Jackson, 2001). İşletme kültürü en iyi Bilgi Birikimi Yönteminin uygulanması için gerekli ve yapıcı bir elemandır (Nidumolu, Subramani ve Aldrich, 2001), ayrıca uluslararası işletmenin en önemli engeli

değişik coğrafi sınırları aşan bir küresel kültür oluşturabilmektir (Ellis, 2001). İlginç olarak, iyi bir bilgi paylaşım sistemi böylesi bir kültürün kaburgasını oluşturmaktadır (Ellis, 2001).

V. İşletmelerde Bilgi Paylaşımı Yöntemleri

Günümüzün rekabetçi ortamlarında, işletmeler yeni gelişen olaylara çabuk adapte olmalı ve değişimlere çabuk uyum sağlayabilmelidir. Ancak bu işgörenlerin yeni yetenekleri daha çabuk öğrenmeleri ve bilgiyi daha çabuk elde etmeleri ile mümkün olabilmektedir. Chait (1999)'a göre, firmanın rekabetçi avantajı bir bütün olarak ne bildiği ile ve bilgiyi nasıl ve ne kadar elde edip kullandığı ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda küresel pazarlarda bilgiyi yönetmenin üç önemli unsuru vardır:

- **Vizyon ve Uyuşmanın Sağlanması:** İşletmelerin bir alt strateji olarak benimsedikleri öğrenme vizyonları, işletmenin genel amaçlarına ve stratejilerine uygun olmalıdır ve işgörenler işletme içerisinde bu strateji ve vizyon ile uyumlaştırılmalıdır.
- **Çok Boyutlu Süreç:** Bilgi Birikimi Yönetimi çeşitli unsurların yönetimini içermektedir, burada bilginin temel unsurları yer almaktadır, buna ek olarak farklı kültürel farklılıkların belirlenmesi ve bilginin elde edilmesi, değerlendirilmesi, depolanması ve aktarılması süreçlerini de içermelidir.
- **Gerekli Altyapı:** Teknoloji Bilgi Birikimi Yönetiminde rekabetçi bir araç olarak kullanılabilir. İletişim, haberleşme, bilgisayar donanımı ve eğitim sistemleri Bilgi Birikimi Yönetimi için gerekli altyapı ve teknolojilerdendir. Network ağları bilgi dağıtımı ve iletilmesinde önemli birer teknoloji unsurudur.

Küresel pazarlarda işletmeler bilgi temellerinin yaratılması, paylaşılması ve yönetimi konusunda çeşitli fırsatlar ve zorluklar ile karşı karşıyadırlar. Roberts, Kossek ve Ozeki (1998) küresel bir işgücünü yönetmek için üç adet zorluktan bahsetmişlerdir:

- **Konuşlandırma:** Uluslararası firmaların çeşitli bölgelerde faaliyet gösterdikleri düşünülür ise, doğru becerilere sahip nitelikli işgöreni doğru yerlere konuşlandırmak oldukça önemlidir.
- **Bilgi ve Yeniliklerin Dağılımı:** Uluslararası firma tüm örgütsel unsurlarında en iyi ve gelişmiş teknolojik sistemler kullanmak zorundadır
- **Yeteneklerin Belirlenmesi ve Geliştirilmesi:** Uluslararası işletme küresel örgütsel kültür içerisinde çalışabilecek insanları tespit edip bu tür karakterlerin gelişmesine ön ayak olmalıdır.

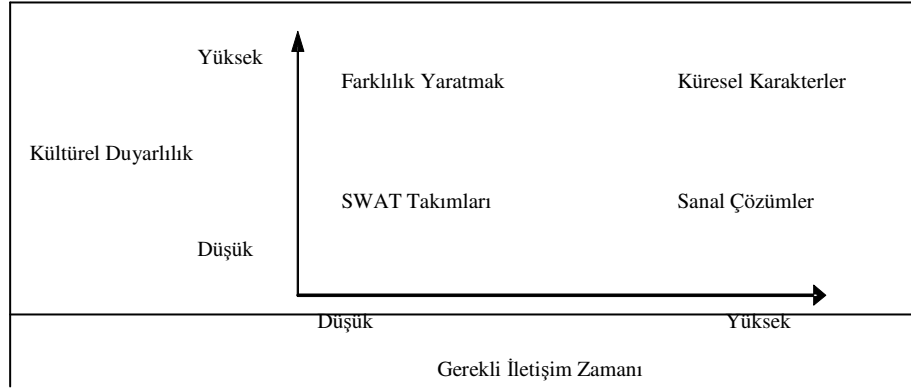
Roberts, Kossek and Ozeki (1998) tarafından da belirtildiği gibi bu problemler ile baş edebilmek için çeşitli stratejiler uygulanabilir. Küresel karakterler bir çözüm olabilir. Bu kariyer seçeneği coğrafi sınır tanımayan ve kariyerleri boyunca çeşitli ülkelerde çalışan insanlardır. İşletmeler küresel karakterleri teşvik edebilirler ve yüksek potansiyele sahip çalışanlarını çeşitli bölgelerde ve ülkelerde görevlendirebilirler. Bu kimseler yetenek ve bilgileri ile

çeşitli ülkelerde çeşitli şekillerde kişiler arasında ağlar oluşturulmasına katkıda bulunabilir.

Farkındalık Yaratmak, bir diğer yaklaşımdır ve temel işgörenlerin işletme genelinde dağıtılması şeklinde kendini gösterir. Yüksek potansiyele sahip işgörenlerin küresel işletme içinde çeşitli bölgelere çalışmak için kısa dönemli gönderilmesi kültürel farklılıkların ve anlayışların ortadan kaldırılması ve tam anlamı ile bir uluslararası firma olunmasına yardımcı olabilir. Bir diğer yaklaşımda SWAT Takımlarının oluşturulması da bir diğer çözüm yoludur. Bu aşırı hareketli ve küresel düşünceye sahip çalışma takımlarının kısa dönemli çeşitli bölgelerdeki problemleri çözmek için görevlendirilmesi şeklinde olur. Söz konusu takımlar teknoloji transferi ve kültür transferi yaparken çeşitli firma bilgilerinin küresel işletme içinde dağıtılmasını sağlayabilir.

Sanal Çözümler Internet, Intranet, Video Konferans, Uzman Sistemleri ve benzeri ileri teknolojiler kullanarak uygulanır. Bu teknolojiler ile uluslararası işletmeler şirket amaç ve hedeflerini desteklemek ve sanal çalışma ekipleri kurarak fiziksel yere bağlı olmadan bilgi ve tecrübelerin paylaşılmasını sağlanabilir. Bu yöntem bilginin dağıtılmasının maliyetini büyük oranda düşürmektedir ve işletmelerin devamlı olarak projeler için çalışmasını ve verimliliğini arttırmaktadır.

Küresel Bilgi Birikimi Yönetimi, üç temel zorluğa ve Roberts, Kossek ve Ozeki (1998) tarafından önerilen potansiyel sonuçlara göre aşağıda verilen sınıflandırma yapılmıştır. Şekil 1’de verilen sınıflandırma küresel Bilgi Birikimi Yönetiminde ortaya çıkan sorunların ve bu sorunlara karşı uygun çözümün üretilmesini sağlayabilir.



Şekil 1: Küresel Bilgi Birikimi Yönetimi Zorlukları ve Çözümü Sınıflandırması

İşletmelerin, ellerindeki bilgiyi etkin ve koordineli bir şekilde kullanabilmek için kısaca paylaşmaya açık bir örgüt yapısı, örgüt kültürü ve işletme vizyonu oluşturmaları gerekir. Teknolojik iletişim altyapısı, bilginin çeşitli bölgelerde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde oluşturulması, paylaşılması, aktarılması ve saklanması sürecinde en etkin araçlardan biridir.

Sonuç

Yönetim Biliminin en önemli bilim adamlarından Peter Drucker bilginin iki temel fonksiyonundan söz eder:

“Su anda bildiğimiz gibi zenginliğin temeli özel bir durumdur: İnsan Bilgisi. Eğer bildiğimiz işlere bilgimizi uygularsak buna verimlilik adı verilir. Eğer bildiğimiz bilgileri yeni ve farklı görevlere uygular isek, buna yenilik adı verilir. Sadece bilgi bize bu iki amaca ulaşmamız için yardımcı olabilir.”

Yazılı ve sözlü bilginin oluşturulması, paylaşılması sürecinde işletmeler üretici öğrenmeyi teşvik edebilirler ve işgörenler küresel işletme içinde dağılık olsa bile bunu başarabilirler (DeTienne ve Jackson, 2001). Bu çalışmada önerilen küresel Bilgi Birikimi Yönetimi ile işletmeler ellerindeki bilginin en optimal yönetimini gerçekleştirebilirler, faaliyet gösterdikleri uluslararası pazarlarda çok daha üstün performansa ulaşabilirler ve başarılı olabilirler. Uluslararası işletmelerin en önemli varlıkları insan kaynaklarıdır ve uluslararası pazarlarda başarılı olabilmek için insan kaynaklarını en etkin şekilde yönetmek bu firmaların en önemli önceliği olmalıdır. Çalışmada önerilen sınıflandırma kültürel faktörler ve faaliyet zamanı olmak üzere iki unsura bağlı olarak firmaların küresel işgörenlerini en etkin olarak yöneltmesi için önemli ve gerekli bir araçtır.

Günümüzün hızla artan küreselleşme ve rekabet ortamında, işletmelerin sahip olduğu bilgi ve insan kaynakları, rekabetçi avantaj sağlamaları için en önemli stratejik kaynakları olmuştur. Bu makalede özellikle uluslararası işletmelerin varolan insan ve bilgi kaynaklarını etkin kullanabilmelerine bir bakış açısı getirilmiş ve Küresel Bilgi Birikimi Yönetimi Modeli sunulmuş ve tartışılmıştır. Uluslararası işletmeler faaliyet gösterdikleri çeşitli pazarlarda başarılı ve kalıcı olabilmeleri için Küresel Bilgi Birikimi Yönetimini iyi bir şekilde anlamalı ve uygulamalıdır. Bu da ellerindeki mevcut insan kaynakları ve bilgi birikimlerini stratejik, etkin, zamanlı ve doğru kullanmaları ile mümkün olur.

Bu çalışmanın, aynı zamanda bu konudaki uygulamalı çalışmalara bir temel ve referans kaynağı oluşturarak akademik alanda literatüre katkı yapması amaçlanmıştır.

KAYNAKÇA

- ANONİM, (1995) Cross border Monitor, The Economist Intelligent Unit, *Economist*, 3 (7), February: 9 –10.
- BARTLETT, C. A., ve GHOSHAL, S. (1998) *Managing across Borders: The Transnational Solution*, 2nd ed. Boston: Harvard Business School Press,.
- BECERRA, I. ve SABHERWAL, R. (2001), Organizational Knowledge Management: A Contingency Perspective, *Journal of Management Information System*, 18 (1), Summer 2001 : 23 – 55.
- BIRKINSHAW, J. (2001), Making Sense of Knowledge Management, *Ivey Business Journal*, 65(4), March 2001 : 32 – 42.
- BLUMENTRITT, R. ve JOHNSTON, R., (1999), Towards a Strategy for Knowledge Management, *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(3) : 287 – 300.

- BRAND, A. (1998), Knowledge Management and Innovation at 3M, *Journal of Knowledge Management*, 2(1) : 17 – 22.
- BRANNBACK, M. (1997), The Knowledge-Based Marketing Concept - A basis for global business, *Human Systems Management*, 16 (-) : 293 – 299.
- CHAIT, L. (1999), Creating A Successful Knowledge Management System, *Journal of Business Strategy*, 20 (2) : 23 – 34.
- CLAIR, G. (2001), Knowledge Services, *Information Outlook*, 5 (6) : 6 – 17.
- DAVENPORT, T. ve PRUSAK, L. (1998), *Working Knowledge*, HBR Press, Paper Back Edition.
- DETIENNE, K. ve JACKSON, L. (2001), Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy, *Competitiveness Review*, 11(1) : 1 – 11.
- EARL, M. (2001), Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), Summer 2001 : 215 – 233.
- ELLIS, K. (2001), The Best practices. Globally, *Training*, July 2001 : 32 – 38.
- FORD, H. (1998), Building Intranets: The Business Case, *Telecommunications*, 32 (12) : 49 – 52.
- GOLD, A., MALHOTRA, A. ve SEGARS, A. (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1) : 185 – 214.
- GROVER, V. ve DAVENPORT, T. (2001), General Perspectives on Knowledge Management, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1) : 5 – 21.
- GUPTA, A. ve GOVINDARAJAN, V. (2000), Knowledge Flows Within Multinational Corporations, *Strategic Management Journal*, 21 (-) : 473 – 496.
- MCFARLEN, F.W. (1994), Issues in Global Outsourcing, in P. Palvia, S. Palvia and E. Roche (eds.), *Global Information Technology and Systems Management: Key Issues and Trends*, Nashua, NH: Ivey League Publishing.
- MOORE, K. ve BIRKINSHAW, J. (1998), Managing Knowledge in Global ServicesFirms: Centers of Excellence, *Academy of Management Executive*, 12 (4) : 81 – 92.
- NEWELL, S., SCARBROUGH, H. ve SWAN, J. (2001), From Global Knowledge Management to Internal Electronic Fences, *British Journal of Management*, 12 (-) : 97 – 111.
- NIDUMOLU, S., SUBRAMANI, M. A. (2001), Situated Learning and The situated Knowledge Web, *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), Summer 2001 : 115 – 150.
- ORLIKOWSKI, W. ve HOFMAN, D. (1997), An improvisational Model for Change Management: The Groupware Technologies, *Sloan Management Review*, Winter 1997 : 11 – 21.
- REISENBERG, J. (1998), Executive Insights: Knowledge – The source of Sustainable Competitive Advantage, *Journal of International Marketing*, 6 (3) : 94 – 107.
- ROBERTS, K., KOSSEK, E. ve OZEKI, C. (1998), Managing the Global Workforce: Challenges and Strategies, *Academy of Management Executive*, 12 (4) : 93 – 106.
- SIMON, S.J. (2002), Successful Implementation of ERP Systems for Multinationals: Using Control and Coordination Artifacts, in P. Palvia, S. Palvia and E. Roche (eds.), *Global Information Technology and Electronic Commerce: Issues for the New Millennium*. Marietta, GA: Ivy :League Publishing.
- STORCK, J. ve HILL, P. (2000), Knowledge Diffusion Through Strategic Communities, *Sloan Management Review*, 41 (2), Winter 2000 : 63 – 74.
- The Economist Intelligence Unit Limited (1998), The Economist Special Report, *Economist*, December 16th, 1998 : 4 – 5.
- TIWANA, A. ve RAMESH, B. (2001), A Design Knowledge Management to Support Collaborative Information Product Evolution, *Decision Support Systems*, 31 (-) : 241 – 262.