

**TC  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ  
SİGORTA ANABİLİM DALI**

**BİLGİ YÖNETİMİNİN  
SİGORTA ŞİRKETLERİNDE  
UYGULANMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

**DANIŞMAN: Profesör Dr. Niyazi Berk**

**HAZIRLAYAN: Mehmet Kutluhan Çiftçi**

**İstanbul – 2006**

**TC  
MARMARA ÜNİVERSİTESİ  
BANKACILIK VE SİGORTACILIK ENSTİTÜSÜ  
SİGORTA ANABİLİM DALI**

**BİLGİ YÖNETİMİNİN  
SİGORTA ŞİRKETLERİNDE  
UYGULANMASI**

**Yüksek Lisans Tezi**

HAZIRLAYAN: Mehmet Kutluhan Çiftçi

İstanbul – 2006

# İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	I
ŞEKİLLER .....	III
KISALTMALAR .....	IV

<b>GİRİŞ</b> .....	1
--------------------	---

## 1. BÖLÜM

### **BİLGİ NEDİR? BİLGİ ÇAĞI ve BİLGİ TOPLUMU**

1.1. Yeni Ekonomide Bilgi İle İlgili Kavramlar.....	5
1.1.1. Bilgi Hakkında Temel Kavramsal Açıklamalar.....	5
1.1.2. Bilgi Çağı ve Bilgi kavramı.....	6
1.1.3. Bilgi Toplumu ve Risk Toplumu.....	8
1.2. Bilgi Kavramında Süreç.....	10
1.3. Bilgi ve Enformasyon.....	12
1.4. Bilgi Türleri.....	13
1.5. Örgütsel Bilgi.....	15
1.6. Düşünsel Sermaye.....	16

## 2. BÖLÜM

### **BİLGİ YÖNETİMİ**

2.1. Bilgi Yönetimi.....	17
2.1.1. Bilgi Yönetimi Kavramı.....	17
2.1.2. Bilgi Yönetiminin Önemi.....	18
2.1.3. Bilgi Yönetiminin Yapısı.....	20
2.1.4. Bilgi Yönetiminin Özellikleri.....	22
2.1.5. Bilgi Yönetiminde Süreç.....	23
2.1.6. Bilgi Yönetiminde Amaçların Saptanması.....	24
2.2. En İyi Uygulamaların Transferi.....	24
2.3. Bilgi Yönetiminde Kurumsal İlişkiler.....	29

### 3. BÖLÜM

#### BİLGİNİN DESTEKLENMESİ

3.1. Bilginin Desteklenmesi.....	33
3.2. Bilgi Yönetiminde Temel Hususlar.....	34
3.2.1. Bilgi Teknolojisini Bilgi Yöneticisinin Hizmetine Sunmak.....	34
3.2.2. Bilgi Yönetiminde Bireyleri Katılımcı Kılmak .....	35
3.3. Bilginin Desteklenmesinin Ayrıcalıkları.....	38
3.3.1. Bilgiyi Destekleme İşinin Bir Vizyon Olarak Benimsenmesi.....	40
3.3.2. İletişimin Yönetilmesi.....	41
3.3.3. Bilgi Eylemcilerinin Harekete Geçirilmesi.....	41
3.3.4. Doğru Bir Ortam Oluşturulması.....	42
3.3.5. Yerel Bilginin Küreselleştirilmesi.....	42
3.4. Mikro Bilgi Toplulukları.....	42
3.5. Türkiye’de Bilgi Yönetiminin Gelişimi.....	44

### 4. BÖLÜM

#### BİLGİ YÖNETİMİNİN SİGORTACILIKTA UYGULANMASI

4.1. Bilgi Çağının Riskleri.....	45
4.2. Risk Yönetimi ve Sigorta	
4.2.1. Sigortalanabilirlik Normları.....	48
4.2.2. Riskin Küresel Boyutta Dağıtılması.....	49
4.3. Bilgi Yönetimi ve Sigorta.....	50
4.3.1. Bilgi Toplumunun Sigortaya Gereksinimi.....	51
4.3.2. Sigorta Sektörünün Bilgi Yönetimine Gereksinimi .....	51
4.3.3. Sigorta Faaliyetlerinde Bilgi Yönetiminin Bileşenleri .....	58
4.3.4. Bilgi Yönetimine Geçişte Dikkat Edilecek Hususlar .....	59
4.3.5. Yazılım Seçimi .....	61
4.3.6. Sigorta Şirketlerinin Veri Kaynakları .....	62
4.4. Bilgi Yönetiminin Sigortacılıkta Kullanıldığı Alanlar.....	63
4.5. Sigortacılıkta On-Line Üretim .....	65
4.6. AB’nin Bilgi Yönetimi ve Sigorta Yaklaşımı.....	66

**SONUÇ**.....70

**KAYNAKÇA**.....74

## ŞEKİLLER

Şekil: 1- Kavram Gelişimi (s.10)

Şekil:2- Örgütsel Bilgi Temeli (s.15)

Şekil: 3- Bilgi Merdiveni (s.21)

Şekil: 4- Bilgi Transferi Süreci (s.25)

Şekil: 5- En İyi Uygulamanın Transferi Modeli (s.27)

Şekil: 6- Bilginin Desteklenmesi, 5x5 Matrisi (s.39)

Şekil: 7- Sigorta Sisteminde Risk Yönetiminin Küresel Dağıtımı (s.50)

Şekil: 8- Türk Sigorta Sektöründe Uygulamada Olan Branşlar (s.53)

Şekil: 9- Küresel Sigorta Sistemi (s.54)

Şekil: 10- Sigortacılıkta Alt ve Ara Sistemler (s.56)

Şekil: 11- Sigortacılıkta Çevre Sistemleri (s.57)

Şekil: 12- Sigortacılık Ürünlerinin E-Sigortacılık Üretimine Uygunluğu (s.66)

## KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
Age, age	: Adı Geçen Eser
ARGE	: Açıklanan ARGE (Araştırma ve Geliştirme) Bilgileri
DDPB	: Denetimden Doğan Diğer Politika Bilgileri
DB	: Denetim Bilgileri
dn	: Dipnot
EB	: Eğitim Bilgileri
FB	: Faaliyet Bilgileri
KÖ	: Komisyon ve çeşitli Ödemeler
KE	: Kesin Emirler
KKP	: Kurumsal Kaynak Planlaması
PB	: Politika Bilgileri
PDTY Acente	: Poliçe Düzenlemeye ve Tahsilata Yetkili Acente.
PD Yetkisiz Acente	: Poliçe Düzenlemeye Yetkisiz Acente.
SB	: Sınır Bilgileri
TSRSB	: Türk Sigorta ve Reasürans şirketleri Birliği

## GİRİŞ

Çağ bilgi çağı, toplum bilgi toplumu ve aynı zamanda risk toplumdur. Bilgi toplumu, bilgiyi göklere çıkarıp ona üretkenlik kazandırarak en önemli faktör haline getirirken, bu önem derecesini menfaatlerini maksimize etmek için gereğinden fazla kullanarak bencil hırslara alet edip insanlığın yararı yerine zararına da kullanabilmektedir.

İşte bu ikilem arasında, bilgiden yarar sağlayıp zararlarının önüne geçebilecek alt yapıyı tesis etmek, böylece sosyo-ekonomik hayatın sağlıklı olmasını sağlayabilmek, akli selimi yerinde bilim adamlarının, eğitim kurumlarının ve kamu otoritelerinin sorumluluğu olmuştur. Bu sorumluluk anlayışı bağlamında, her şeye rağmen gerçekleşebilecek risklerin sigortalanabilir riskler haline getirilmesi ve sigortalanması da vardır.

Dünya tarihinde, insanların bir arada yaşamaya başlamaları ve sosyalleşmeleri süreci içinde sosyo-ekonomik bağlamda ciddiye alınabilecek devrimler ve ekonomik yaşamlar ‘Tarım Devri veya Tarım Ekonomisi’, ‘Sanayi Devri veya Sanayi Ekonomisi’, son olarak ‘Bilgi Devri’ ve ‘Bilgi Ekonomisi’ şeklinde adlandırılmaktadır. Dünyamızın içinde olduğu ve günümüzde küresel boyuta ulaşmış bulunan bilgi çağı 20. yüzyıldan bu yana giderek artan bir gelişme boyutu içinde süregelmektedir.

Gelişmiş ülkelerin tümü sanayi döneminden, bilgi dönemine geçişte önemli sorunlar yaşamamakla birlikte az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin bu geçiş döneminde yaşadıkları sorunlar nedeniyle tüm dünya bazı sancılar yaşamaktadır.

Bilgi çağının en önemli özelliği, iletişim ve ulaşımında varılan zaman ve zemin sorunu olmadan bilgiye ulaşılma olasılığıdır. Bilginin yer ve zaman sınırı olmadan elde edilebilmesi değişimin ve küreselleşmenin hızlanmasına etki etmektedir. Böylece dünya toplumu, değişimin, küreselleşmenin ve bilgi çağının dışında kalamamaktadır. Bu durum, bu sürecin dışında kalmayı düşüneceklerin hayatiyetini etkilemekte, sistem bu üniteleri dışına ittiği gibi, onlara yaşama şansı da bırakmamaktadır.

Bilgi çağında geliştirilen bilgi teknolojileri de çağın entegre iletişim ve ulaşım teknolojileri ile bütünleştiğinde neredeyse kimi bilim adamlarına bundan sonrası olamaz dedirtecek kadar önemli düzeyde bilgiye ulaşım ve bilginin paylaşımı sağlanabilmektedir. Ayrıca, amaç, sadece açık bilgiye ulaşım ve onun paylaşımı değil, bireylerin ve örgüt çalışanlarının beyinlerindeki bilgiye de ulaşım ve bu saklı bilginin de paylaşımına sunulmasını kapsamaktadır. Bilgi çağında teknoloji, bireyin bilgi yönetiminde kullandığı araçtır sadece. Bireyin beyni teknolojinin emrinde değildir. İşin oluşunu teknoloji yönetmemektedir. Teknoloji insan beyninin bilgi üretmesinde sadece araç olarak görev yapmaktadır.

Bilgi çağında bilginin anlamı enformasyon kavramının çok daha ilerisinde, aktif ve üretken bir anlamdadır. Bilgi, pasif ve durağan değil, üretim süreci içinde kullanıldıkça, paylaşıldıkça sürekli artan, tekrar beyinlere giren ve yeni şekliyle üretime dönen bir hareketlilik göstermektedir. Bu şekildeki bilgi yönetimini yürütebilmek için örgüt kültürü bilgi yönetimini uygulayabilme felsefesine sahip bir kültür olmalıdır. Bu kültüre sahip örgütün bireyleri hiçbir tasaya düşmeden saklı bilgilerini grubun kullanımına sunma isteğini hissederler.

Günümüzde, bilgi yönetiminin de sakıncaları hissedilmiş ve bilginin yönetilirken kontrol mekanizmasının etkileri ve bilgi teknolojilerinin baskısı altında yaratıcılığın bastırılması ve bilgi yöneticilerinin ve/veya bilgi teknolojilerinin hakimiyeti altında bir bilgi yönetiminin gerçekleşmesinden korkulmaktadır. Bu nedenle de bilginin desteklenmesi ile ilgili tezler ileri sürülmektedir. Bilginin desteklenmesini savunanlar, bilgi yönetimini red etmek değil, sakıncalarından arındırmak amacındadırlar.

Bilgi yönetiminde kullanılan bilgi teknolojileri son derecede pahalı teknolojilerdir. Bunların yararlı olup olmadığı da zaman içinde bu yüksek maliyet nedeniyle devamlı tartışılmıştır. Ancak, buna cesaret eden ve girişen şirketlerin on-onbeş yıl içinde rekabette üstünlük sağlamaları ve maliyetlerinde çok büyük düşüşler yaşamaları bunun dışında kalan diğer şirketlerin önemli kayıplara uğramaları bilgi yönetiminin kalıcılığını artırmıştır.

Bilgi yönetimini kabullenerek yüksek maliyetlere katlanan şirketlerin başında sigorta şirketleri gelmektedir. Sigorta şirketleri, faaliyetlerinde kırtasiye işlemlerinin yoğun olması, işlem türü ve hacminin, personel ve aracı sayılarının ve türlerinin çok olması gibi nedenlerle, günün

gereksinimlerine cevap verebilmek için de olsa, bilgi teknolojilerine hayati derecede gereksinim duymuşlardır. Maliyetlerine katlanarak teknolojileri almış ve daha sonra bilgi yönetimi felsefesi çerçevesinde rekabet ortamında üstünlük sağlamak amacıyla kullanmışlardır. Sigorta şirketleri ile bilgi yönetimi arasındaki ilişki bununla sınırlı kalmamaktadır. Yukarıda da bahsedildiği gibi bilgi çağı ile ilgili yeni tür risklerin yönetilebilmesinin sağlanması ile ilgili işlev nedeniyle de sigorta şirketleri ile bilgi yönetimi arasında oldukça yoğun ilişkiler söz konusudur. Konuya açıklık getirmekte yarar var.

Küresel boyutta bir entegrasyon alanı olan bilgi yönetiminin sağladığı güç, bu bilgi paylaşımından yeteri kadar yararlanamayan kesimler için gerektiğinde saldırı amaçlı kullanılabilme amacı da taşımaktadır. Yani bilgi rekabette bir güç sağlarken, bu gücü elinde bulunduramayan ve/veya bilgiyi yönetemeyenler, bilgidен haberi olamayanlar için bir tehdit unsuru olabilmektedir. Kimi zaman insanlık için önemli risklerin bilgi çağının tezahürleri olabileceği ile ilgili gelişmeler yaşanmaktadır. Örneğin, teknolojik, ekolojik, nükleer enerji, çevre kirliliği, genetik vb. alanlarda insan sağlığını tehdit eden risklerin gelişebilme olasılığının arttığı herkes tarafından açıkça bilinen bir konudur.

Bu riskler, bilgi çağında, bilgi toplumunu aynı zamanda risk toplumu olarak nitelemektedir. Riskler insan hayatını tehdit eden ve gerçekleştiklerinde maddi-manevi zarar doğuran olaylardır. İnsanlar bu risklerden kurtulmak için çeşitli risk yönetim metotları geliştirmişlerdir. İşte bu risklerin günümüzde neredeyse tümü sigortalanabilir olmaktan uzaktır. Bilgi çağı ile ilgili risklerin sigorta şirketleri tarafından sigortalanabilir riskler haline getirilmesi sosyo-ekonomik hayatın gereklerindedir.

Görünen odur ki, bir yandan sosyo-ekonomik hayatın korunabilmesi için bilgi çağı ile ilgili risklerin sigortalanabilir riskler haline getirilmesi ve sigortalanması gerekmekte, bir yandan da, bilgi yönetimine ve bilgi teknolojilerine en çok gereksinim duyan sigorta şirketlerinin bunlara kendi sistemi içinde işlerlik kazandırması ve böylelikle de müşteri memnuniyetini ve sadakatini maksimize etmesi gerekmektedir. Bizim de dikkatimizi çeken ve ortaya koyduğumuz sonuç budur.

Bundan sonraki bölümlerde, bilgi yönetimi ve bilginin desteklenmesi bağlamında önem taşıyan hususlar okuyucuların bilgilerine sunulacak ve bilgi yönetimini ilk hayata geçiren ve bu sistemlere yaşamsal düzeyde gereksinim duyan sigorta şirketlerinin bu sistemleri ne şekilde kullandığına

değınilecektir. Bunun yanı sıra bilgi toplumunun karşılaşılabileceği bilgi çağı risklerinin türleri ile bunlarla sigorta şirketlerinin ilişkileri açıklanacaktır.

# 1. BÖLÜM

## BİLGİ NEDİR? BİLGİ ÇAĞI ve BİLGİ TOPLUMU

### 1.1. YENİ EKONOMİDE BİLGİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

#### 1.1.1. Bilgi Hakkında Temel Kavramsal Açıklamalar

Arthur Clarke, kömür madeni yatakları üzerindeki mağaralarda yaşamakta olan insanların soğuktan donarak öldüklerini gözlemlemiştir. Bu insanlar kömürün hemen üzerinde oturuyorlardı ama onu göremiyor, çıkaramıyor ya da kullanamıyorlardı. Bu örnek bilginin hayatiyetini çok açık gösteren bir örnektir.<sup>1</sup> Beş duyusu ile aldığı her türlü algıyı değerlendiren insan, güdüsel olarak sürekli bir bilgi alma depolama ve gerektiğinde uygulamaya koyma süreci içindedir. Bilginin insan hayatı içinde olmadığı veya önem taşımadığı bir dönemden bahsetmek mümkün değildir. Hiç okula gitmeyen insanlardaki bilgi birikimi bile hafife alınmaz. Nitekim, geçmişten gelen birçok atasözünde, bilim, bilgi, bilginin paylaşılması bağlamında bilme, öğrenme ve öğretmeden özel bir önemle bahsedilmektedir. Örneğin, ‘Bana bir harf öğretilen kırk yıl köle olurum’, ‘Bilim Çin’de bile olsa gidin, öğrenin’, ‘Bilenle bilmeyen bir olur mu?’ vb. Kısacası, bilgi, en basit haliyle bile insanın yaşamsal belirtisi olan ve istese de istemese de devamlılık arz eden, bildiklerinin artmasına yarayan bir katma değerdir.

Doğal olarak, bilginin günümüzdeki anlamı geçmişten farklıdır. Her şey gibi, bilgi de zaman içinde gelişim kaydetmiş ve günümüzdeki şekline ulaşmıştır. Devamlılık arz eden bu süreç kim bilir zamanla hangi düzeylere ulaşacaktır?

---

1. O’Dell, C – Grayson, C. JR – Essaides, N.; Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik ; Dışbank Kitapları:3, İstanbul, 2003, s.9

Günümüzde, bilgi yönetimi kavramı içinde bilgi, çok boyutlu ve entegre bir kavram haline gelmiştir.. Bilgi, salt, enformasyon anlamındaki ham, özümlememiş, yorumlanmamış, işlenmemiş, belirli amaçlara göre yapılandırılmamış bir kavram değil, doğru yerde, doğru zamanda, doğru koşullarda, doğru edinilebilen, eyleme temel oluşturan aktif ve üretken bir kavramdır. Pasif bilgi, günümüzdeki bilginin karşılığı değildir. Bilgi yönetimi Uzmanlık görüşünün ve sezgilerin katılımını gerektirir. Bireylerin beyinlerinde de yer alabilir ancak uygulamaya konabilmelidir. Bireysel ve grup üyelerinin beyininde oluşturulsa da paylaşılabilirdir. Sadece veri tabanlarında değil, zaman içinde, deneyim, başarı, başarısızlık ve öğrenme ile çoğalır, gelişir. Kısacası, bilgi, enformasyon gibi pasif değil, enformasyon ve veriyi işe yarar faaliyete dönüştürme yeteneğidir.<sup>2</sup>

### **1.1.2. Bilgi Çağı ve Bilgi Kavramı**

İlk insanların bilgilerinin neler olduğunu ve bu bilgilerin onlara ne üstünlükler sağladığını keşke bilebilseydik. Örneğin ateşi ilk bulanın kim olduğu, adının olup olmadığı, ateşe ilk olarak ne ad verdiği, ateşin özelliklerini ve yönetimini kimlerin hangi deneyimler sonucunda elde ettiğini ve bunu başkaları ile nasıl paylaştığını keşke bilebilseydik...

Bilebildiklerimiz, MÖ 8.bin yıllarında insanların çiftçi, çoban olmaya yöneldiği ve çok uzun yüz yıllar tarım devriminin yaşandığı; MS 18. yüzyılda ise mal ve hizmet üretiminin artan ölçüde önem kazanmaya başladığı ve iki yüz yıl boyunca sanayi devriminin hükümranlık sürdüğüdür.<sup>3</sup> Temelde tarım çağında da, sanayi çağında da bilginin önemi ve bilgiyi elinde bulunduranın güçlü olması söz konusu ise de, bilgiye üretkenlik, işlerlik kazandırma amacı söz konusu değildi. Teknolojik üstünlüğü sağlayan toplumlar, üretimin ve verimliliğin, kârlılığın artmasını da rahatlıkla sağlamakta idi. Hatta tam tersine belki de bilgiyi özellikle bireysel bilgiyi kendine saklama zihniyeti yaygındı. Bilgi, günümüz ekonomisinin, katma değer yaratan en önemli unsurudur.

---

2. Çap Bengü; Bilgi Yönetimi, Nasıl Bir İnsan Gücü, Bilgi ve Belge Yönetimi, Başkent Üniversitesi, ss.1-2 dn.15, 16,17

3. Dervişoğlu, G.H; Stratejik Bilgi Yönetimi; Dışbank Kitapları 8, İstanbul, 2004, s.13, dn. 1,2

4. Tekin, M.; Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi, s.1

Bilgi çağı olarak adlandırılan bu çağda, gelişmiş ülkelerin, bilgiye işlerlik kazandırdığını, kullanıp paylaştıkça artan bir üretim faktörü haline getirdiklerini, bu amaçla bilgi teknolojileri geliştirdiklerini ve bu teknolojilerle bilginin paylaşılmasında dil, kültür, coğrafi bölge, zaman vb faktörlerin yaratabileceği engelleri ortadan kaldırdıklarını, böylece bilgi paylaşımını küreselleştirdiklerini ve bilgi yönetimi ile değişimi yönlendirmeye, rekabette üstünlük sağlamaya çalıştıklarını görüyoruz. Teknoloji ve teknolojik gelişme, doğal olarak, bilgi çağında da çok büyük bir önem taşımaktadır. Ancak, teknoloji bir araç olarak bilgiye hizmet etmektedir. Gelişmiş ülkelerdeki bu düzeye karşın gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler ise aradaki açığın daha büyümemesi için sanayi çağını, bilgi çağı ile birlikte hayata geçirmek zorunda kalmışlardır.

Thomas Dawenport ve Laurence Prusak ‘Bilgi yeni deneyimleri ve enformasyonu değerlendirmek, içselleştirmek için bir ortam ve çerçeve sağlayan çatkılı tecrübe, değerler, sözel enformasyon, uzman(lık) kavrayışı ve mesnetli sezginin akışkan bir karışımıdır. Bireysel bilgi, bilenlerin zihninde doğar ve uygulanır. Kuruluşlarda bilgi, çoğu kez yalnızca belgelerde ya da sır gibi saklanan evraklarda değil, organizasyonun gündelik işleyişinde, süreçlerde, pratiklerde ve normlarda gizlidir’ demektedir. Von Krogh, Ichijo ve Nonaka da bireylerin zihinlerinde yer alan saklı bilgiye çok önem vermekte ve bu bilginin beslenmesi, geliştirilmesi ve ondan yararlanılmasının bilgi yönetiminin esası olduğunu kabul etmektedir. Özellikle, verimliliğin artırılması amacıyla maliyetlerin kısılmasının amaçlandığı günümüzde, çalışanların henüz bilinmeyen yeteneklerinin açığa çıkarılması ile maliyet yaratmaksızın önemli ölçüde bir büyüme sağlanabileceği varsayımının hayata geçirilmesi önem taşımaktadır.<sup>5</sup>

Kısacası, günümüzde bilgi, tüm dünyada olmazsa olmazlığını ilan etmiş, sosyo-ekonomik hayatın içinde hükümranlığını sürmektedir. Bu gelişme, bilgi yönetiminin boyutlarını evrenselleşmeye doğru zorlamaktadır. Çünkü, bilgi yönetimi küreselleşmeyi ve değişimi hızlandırırken, küreselleşme ve değişim bilgi yönetimini daha da hayati kılmaktadır. Böylece bilgi ekonomik alandan sosyal alana, politik alana ve sonunda kültürel alana geçerek entegre bir kalıcılık sağlamakta, AB gibi bölgesel gruplaşmalara gereksinimi artırmaktadır. Günümüzde gruplar arası entegrasyon da zorunlu hale gelmiştir.

---

5. Tiwana, A.; Bilginin Yönetimi, Dışbank Kitapları-5, İstanbul, Ağustos 2003, s.18, dn.9

Artık bilgi dünyaca paylaşılmakta dünya toplumu bilgi toplumu özelliğini hızla kazanmaktadır. Bu amaçla, ülkemiz de dahil tüm dünyada grup içi –AB, OECD vb- ve gruplar arası entegre yasal alt yapılar tesis edilmiştir.<sup>6</sup>

### **1.1.3. Bilgi Toplumu, Risk Toplumu**

Bilgi çağı içinde gelişen birçok yeni kavramdan birisi de bilgi toplumdur. Küreselleşme ve değişime bağlı gelişen kıyasıya rekabet ve müşteri beklenti ve tercihlerindeki hızlı değişimler, bilginin ve entelektüel sermayenin giderek daha etkin bir güç kaynağı haline gelmesine neden olmaktadır. Toplum içindeki kurum ve kuruluşların tümü bilgiye endeksli politikalar üretmekte, sosyo-ekonomik hayat bilgiye endeksli politikaların uydusu olmaktadır. Dolayısıyla toplum, bilgi yönetimini hayata geçiren bireyden kuruma dek irili ufaklı bir çok üniteyi içinde barındıran bilgi toplumu haline gelmiştir.

Bilgi toplumunda sosyo-ekonomik göstergelerde bilişim payı en büyük paydır. Bilgi kullanımı ve uygulamaları sosyo-ekonomik, politik hayatta etkindir. Bilgi toplumu, e-ticaret, e-devlet, sanal piyasa vb. kavramların entegre şekilde hayata geçirildiği toplumdur. Bilgi toplumlarında, işgücünün büyük bir oranı hizmet ve bilişim alanında çalışmaktadır.

Bilgi toplumunda sosyal sorumluluklar da artmıştır. İşletmeye ek bir maliyet getiren bu sorumlulukların zaman içinde getirisi önemli boyutlara ulaştığından ve yokluğunda işletmenin rekabet gücü azaldığı hatta kimi zaman hayatiyeti tehlikeye girdiğinden, işletmeler sosyal sorumluluklara da önem vermek zorunda kalmışlardır. Zira, sosyal sorumlulukları yüklenen kuruluşların konuya önem veren müşteri ve yatırımcıları için piyasa değerlerinin arttığı, toplum içinde marka ve imaj üstünlüğüne sahip oldukları görülmüştür. Buna bağlı, kredibiliteleri artmış, borçlanma maliyetleri azalmıştır. Sosyal sorumluluklara verilen önem, kurum kültürünün gelişmesine, firma içi öğrenme ve yaratıcılık gücünün artmasına etkisi olmuş, grup içindeki bağlılığı artırmış, sinerji sağlamada yararı olmuştur. Daha nitelikli insan kaynaklarına sahip olma ve onları kolaylıkla motive etme, elde tutma olanağı artmıştır. Üretkenlik, verimlilik ve toplam kalite

---

6. Dervişoğlu, age. s.18,dn.13

artışı, değişik pazarlara girme, müşteri sadakati yönünden avantaj , daha kolay ve ekonomik bir risk yönetimi vb. konularda avantajlar sağlanmıştır. Bu durum, bilgi yönetiminde sosyal sorumlulukların gerçekleştirilmesini çeşitli kesimler için yaşamsal önemde kılmaktadır.

Bilgi toplumu, bilgi yönetimi ve bilgi teknolojileri sayesinde yaşamı kolaylaştırmayı amaçlarken, bu teknolojiler ve onların bencil amaçlarla kullanımı nedeniyle aynı zamanda sigortalanamayan riskleri artan bir toplum haline gelmektedir. Bu, belki de insanlığın görmek istemediğimiz vahşi yönünün bir göstergesidir. Ancak, bilgi toplumunun, risklerden arınma ve bilgi yönetiminin olumlu katkılarını artırma çabaları, insanoğlunun geleceğe umutla bakmasını etkileyecek boyuttur. Bu bağlamda, sosyal sorumluluklardan bahsetmek gerekir. İnsan beynine ve hayal gücüne denetimi getiremeyen insanlık, yapısal düzenlemelerle, bilgi teknolojilerinin ve bilgi yönetimi süreçlerinin boşluk bırakmadan denetimini ve risklerin yönetimini sağlamaya çalışmaktadır.<sup>7</sup> İşte bu risk yönetimi ile ilgili bölümde devreye giren en önemli enstrümanlardan birisi de sigortadır.

Bu nedenle özellikle bilgi yönetiminin önem taşıdığı işletmeler arası rekabet ortamında sosyal sorumlulukları yerine getirmenin sağladığı yararlarla da değinmek gerek. Bu yararlar rekabette üstünlüğü beraberinde getirmektedir.<sup>8</sup> Bilgi yönetimi stratejilerinde sosyo-ekonomik anlayış, başta kamu yönetiminden sorumlu kesimler olmak üzere, işletmelere, eğitim kurumlarına, sivil toplum kuruluşlarına, toplumun en küçük ünitesi aileye ve bireylere sorumluluklar yüklemektedir. Bu kesimlerin, bu sorumlulukların yüklenilmesinde azami hassasiyeti göstermesi, ekolojik çevreye, doğal dengeye, hak ve hukuka, verimliliğe, hizmette ve yaşamda toplam kalitenin yükseltilmesine, her konuda açıklık, dürüstlük vb. tesis edilmiş ilkelerin işlerlik kazanmasına önem vererek destek olması onların yükümlülüğüdür. Özetle, toplumu oluşturan ünitelerin, iç ve dış çevrelerini oluşturan faktörlerin beklentilerini karşılamaları, haksız fiillerden kaçınmaları, paylaşmayı stratejilerinde bulundurmaları, koruma ve korunma kültürünün gelişimini desteklemeleri, yarımların güvence altına alınmasına katkıda bulunmaları, içsel ve dışsal sorumluluklarından kaynaklanmaktadır.

---

7. Koç, O. – Şen, A.; Bilgi Toplumunun Taşıdığı Risk Unsurları, s.7

8. Şen, A.; Bilgi İşletmeleri Toplumunda Sosyal Sorumluluk, s.6, dn.20

Sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi makro açıdan toplumsal hayata katkılar sağlamakla birlikte, bu katkıların dönüşümünden mikro çerçevede işletme ve bireylerin kazançlı çıkacakları unutulmamalıdır. Döngü bu yönde olmadığı takdirde, toplumsal zararların sonucu da yine bireylere varana dek tüm ünitelere dönecektir.

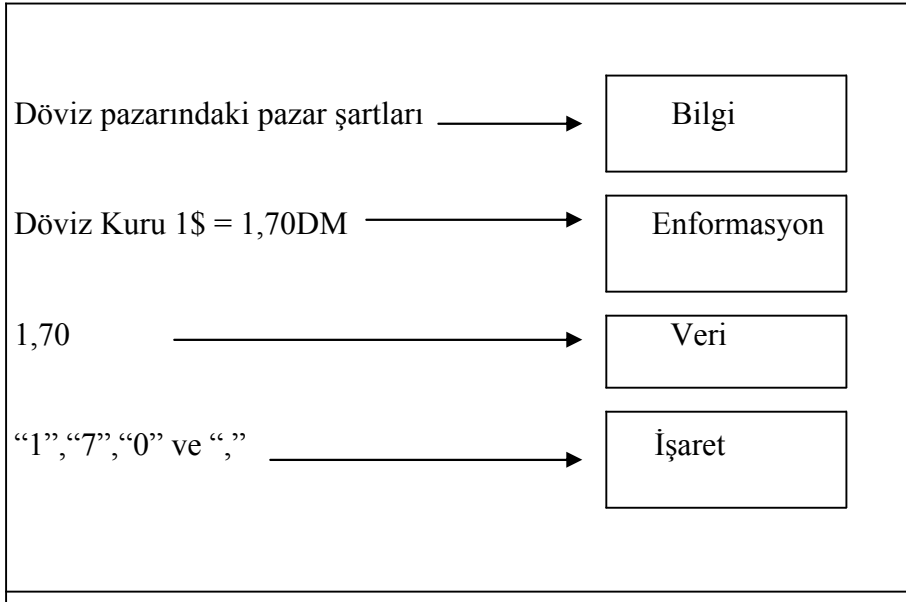
## 1.2. BİLGİ KAVRAMINDA SÜREÇ

Bilgi, hiyerarşik olarak;

- İşaret
- Veri
- Enformasyon
- Bilgi

gelişmesi içinde ele alınabilir.<sup>9</sup> 1.no.lu şekilde bu yapı görülmektedir.

Şekil: 1- Kavram Gelişimi



Kaynak: Şekil, Dervişoğlu, age. s.21 den alınmış, üzerinde önem taşımayan değişiklikler yapılmıştır. (dn.21)

---

9. Dervişoğlu, age.s.21, dn.21

**İşaret:** Harf, rakam veya özel işaretlerden oluşan yazılardır. İşaretler, birbirinden bağımsızdır; birbiriyle ilişkilendirilmemiştir; özel anlam taşımazlar.<sup>10</sup>

**Veri:** Bir dizi işaretin yan yana gelmesinden oluşan, tek başına bir kullanım amacı taşımayan ama, birbirleriyle tanıdık ve ilişkilendirilebilen bir bağlamda bulunan, işlenmeye hazır gerçekler veya figürlerdir. Veri, ‘organizasyon ve çevredeki fiziksel koşullarla ilgili gerçeklerin kişilerin anlayabilecekleri bir biçimde düzenlenmemiş ve ayrıştırılmamış ham halidir’ diye tanımlanabilir.<sup>11</sup>

**Enformasyon:** Birbiriyle ilişkili ve belli bir amaca yönelmiş verilerdir. Enformasyon, dağınık yapıdaki verilerin belli bir amaca hizmet etme, yarar sağlama amacı ile biçimlendikleri, düzenlendikleri halidir.

Verileri enformasyona çevirmek için değer artırıcı metotlardan, grup içinde enformasyona ulaşmak için de ağlardan yararlanılır. Değer artırıcı metodları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür.<sup>12</sup>

- Verinin hangi amaca hizmet için toplandığının bilinmesini ifade eden ‘İlişkilerdirmeye-Contextualize’
- Analizin bölümlerini veya veriyi oluşturan ana unsurları ifade eden ‘Sınıflandırma-Categorize’
- Verinin matematiksel ve/veya istatistiksel olarak analiz edilmesini ifade eden ‘Hesaplama-Calculate’
- Verinin yanlışlarını düzeltmeyi ifade eden ‘Düzeltilme- Correct’
- Verinin daha net ve açık belirlenmiş şekilde özetlenmesi ‘Özetleme- Condense’

Bütün bu işlemler sırasında bilgisayardan da, insandan da yararlanılmaktadır.

---

10. Dervişoğlu age.s.22, dn 22

11. Dervişoğlu; age. s.22, dn.23,24

12. Thomas H.Davenport, Lawrence Prusak; Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know (Paperback), Boston, Harvard Business School Press, 2000, ss.2-4

**Bilgi:** *Bilgi, deneyim, değerler, bağlama ilişkin enformasyon ve uzmanlık kavramlarının akışkan bir bileşiminin, yeni deneyim ve enformasyonu değerlendirme ve içselleştirmesiyle oluşur. Bilginin kaynağı bilen kişinin aklıdır ve ona uyum sağlamıştır. Organizasyonlarda ise yalnız evrak ve sorumlularda değil, aynı zamanda örgütsel rutinler, süreçler, deneyimler ve normlarda da saklıdır.*<sup>13</sup>

Bilgi, enformasyonun, yorum, analiz ve bağlam ile zenginleştirilmiş halidir. Bilginin temelinde, enformasyonun yanı sıra, deneyimler, hayata bakış açısı, sosyal değerler, kalıtım, cinsiyet, din, kültürel yapı gibi unsurların etkinliği vardır. Bilgi bireylerin akıllarında deneyimleriyle şekillenir.<sup>14</sup>

Bilginin birçok tanımı yapılabilir. Genel olarak, ‘işletmeye katma değer sağlayacak şekilde organize edilebilen, gruplandırılabilen, modelleştirilebilen ve eyleme geçirilebilen veri’ olarak tanımlanmaktadır.<sup>15</sup>

### **1.3. BİLGİ VE ENFORMASYON**

Bilgi Enformasyondan çok farklı bir kavramdır. İşletmelerde enformasyon bolluğu söz konusu olabilir. Ancak, işlerlik kazandırılmayan enformasyonun bilgi olduğu söylenemez. Bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlara bilginin paylaşılması ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bilinçli bir stratejidir.<sup>16</sup>

Bilgiyi, harekete geçmiş enformasyon diye tanımlayanlar da vardır. Organizasyonel ve ticari bağlamda bilgi, bir kuruluştaki insanların müşterileri, ürünleri, süreçleri, hataları ve başarıları hakkındaki saklı ya da açık bilgisidir.<sup>17</sup>

---

13. Davenport-Prusak; age. s.5

14. Dervişoğlu, age. s.23, dn.30,31,32

15. Rodrigues M.J.; Avrupa'nın Yeni Bilgi Ekonomisi, Dışbank Kitapları-9, İstanbul, Aralık 2004, Sunuş.

16. O'Dell – Grayson – Essaidés; s.23

17. O'Dell – Grayson – Essaidés; s.23

Enformasyondan bilgi üretimine geçiş süreci insanlar arasında gelişir. Bu süreç aşağıdaki gibi şekillendirilebilir.<sup>18</sup>

- Enformasyonun bilinen diğer durumlarla kıyaslanması anlamında ‘Kıyaslama-Comparison’
- Enformasyonun karar ve edimler üzerindeki etkisini ifade eden ‘Sonuçlar- Consequences’
- Bilgiler arasındaki bağlantıları ifade eden ‘Bağlantılar- Connections’
- Başkalarının düşüncelerini gösteren ‘Söyleşi- Conversation’

‘Bilgi, bireylerin sorun çözümleri için ortaya koyduğu kavram ve becerilerin tümüdür’ denebilir. Bu tanımda dikkati çeken husus, teorik bilgilerin yanı sıra pratik günlük kullanım ve davranış şekilleri ile ilgili birikimin de yer aldığıdır. Tamamen bireylerin beklentilerine bağlı gelişen bir sebep sonuç ilişkisini içerir.<sup>19</sup>

#### 1.4. BİLGİ TÜRLERİ

‘Süreçlerdeki bilgi- Explicit knowledge’ ve ‘insanlardaki bilgi- Tacit knowledge’ şeklinde sınıflandırılmaktadır. Aynı anlamda, resmi/kodlanmış ve gayriresmi/kodlanmamış terimleri de kullanılmaktadır.<sup>20</sup>

Süreçlerdeki (kodlanmış, resmi) bilgi, biçimsel modeller, dokümanlar, kurallar, prosedürler, patentler, uygulamalar, öğrenilmiş deneyimler, kitaplar ve veri tabanlarında yer alabilen, somut biçimde ifade edilebilen yazılı bilgilerdir.<sup>21</sup> Çalışanların zihinlerinde, müşterilerin deneyimlerinde, birlikte çalışılan satıcıların anılarında saklı olan, deneyimler ve öğrenmenin getirdiği bir birikimi ifade eden know-how zenginliği ise insanlardaki bilgidir. Bu bilgi, örtülü bilgi – saklı bilgi diye de anılabilmektedir. Bireye özgü olan ve onunla birlikte yer değiştirebilen, onun birçok yapısal ve çevresel değerleriyle, sezgileriyle ilgili olan bilgidir. Bireyin bu yapısal özelliklerine has modeller, deneyim ve beceriler şeklinde insanın üzerinde bulunur.

---

18. Dervişoğlu, age. s.25

19. Dervişoğlu, age. s.25, dn.31

20. O’Dell – Grayson – Essaidis; s.21

21. Rodrigues M.J.; Avrupa’nın Yeni Bilgi Ekonomisi, Dışbank Kitapları-9, İstanbul, Aralık 2004, Sunuş.

Bilgi yönetiminde en zor olan süreçlerden birisi de insandaki bilgiye ulaşmak, anlamak ve paylaşmaktır.<sup>22</sup>

Üstelik saklı bilginin varlığı da zor bilinmektedir. Hatta, çoğu bireyin kendisi de, sahip olduğu bilgiyi bilmemekte, başkaları açısından değerinin ve öneminin farkında değildir.<sup>23</sup> Çeşitli nedenlerle bu bilginin büyük bir kısmının paylaşılması mümkün olamamaktadır.

Nonaka ‘Öğrenmeyi oluşturan, saklı bilgi ile açık bilginin kesişmesidir.’ demiş. Yeni bir satış tekniğini deneyen yönetici için bu konu ile ilgili bilgi saklı bilgidir. Deneyimini işletmenin intranet sitesinde yazılı olarak yayınlar ise, bilgisinin bir kısmını açık bilgi şekline çevirmiş olacaktır. Bir başka satış yöneticisi okuduğu tekniği bir sonraki satış görüşmesinde kullanırsa, bilgi yine saklı bilgi şekline dönüşür. Bilgi başkalarıyla paylaşıldıkça bilgi yakalanmış, aktarılmış ve üretilmiştir. Böylece iki tür bilgi sürekli kesişmekte, hiçbir zaman sona ermeyen bir kapalı dönüşüm sürecini devam ettirmektedir.<sup>24</sup>

Bazı Uzmanlar ise, bilgiyi; bireysel, organizasyonel ve yapısal bilgi şeklinde sınıflandırmaktadır. Bireysel bilgi çalışanların zihinlerinde yer alan saklı bilgidir. Organizasyonel bilgi ise, grup ya da işletme düzeyinde gerçekleştirilen öğrenme olarak tanımlanabilmektedir. Organizasyonel bilgi açık şekilde yönetildiğinde, kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek amacıyla kullanılır. Yapısal bilgi ise, süreçler, el kitapları, yazılı politikalar, prosedürler ve etik kurallar aracılığı ile kuruluşun ‘her köşesine’ sinmiş olan bilgidir.<sup>25</sup>

Daha önce de belirttiğimiz gibi, kas gücünün önemli olduğu dönemlerde de bilgi yine önemli idi. Mavi yakalı diye adlandırılan emek işçilerinin belki kas kullanımı zihin kullanımından daha fazla idi. Ancak, kasın kullanımı ile ilgili verim ve kalite yine bir bakıma zihinlerde saklı olan bilgi ile doğru orantılı idi. İşletmelerin bilgi dışındaki diğer faktörleri kullanmak zaruridir, ancak günümüzde bu faktörleri rekabette üstünlük sağlayacak şekilde kullanmak bilgi ve özellikle saklı bilginin üstünlüğü ile mümkün olabilmektedir.

---

22. Rodrigues M.J.; age. s.3

23. Rodrigues M.J.; age. s.1

24. O’Dell – Grayson – Essaiades; s.22

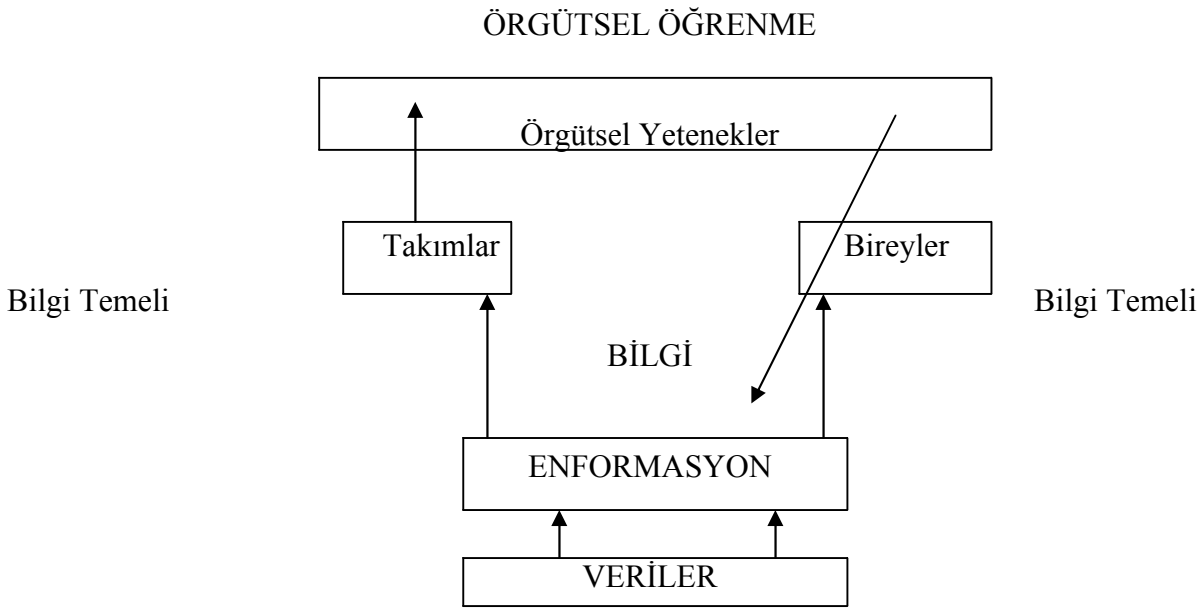
25. O’Dell – Grayson – Essaiades; s.22

Bilgi yönetimi günümüzde değer yaratan aktivitelerin, 19. ve 20. yüzyıldaki gibi sermaye veya emeğin üretime yönlendirilmesi ile değil, bilginin üretime, 'üretim' ve 'yenilik' kavramları çerçevesinde yönlendirilmesiyle gerçekleşir. Doğal olarak, bilgi birikimini, üretimin amacına yönlendirebilecek işçilerin bilgi işçileri, bilgi yöneticileri ve bilgi girişimcileri olması gerekir.<sup>26</sup>

## 1.5. ÖRGÜTSEL BİLGİ

Örgütsel bilginin temelinde, sorunları çözmek için kullanılan, devamlı değişimler geçiren, bireysel ve grupsal bilgi birikimleri vardır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme, örgütle ilgili sorun çözme ve davranış becerilerinin yükseltilmesini gerçekleştirmektedir. (Bkz. **Şekil:2**)

Şekil:2- Örgütsel Bilgi Temeli



Kaynak: Dervişoğlu, age. s.26'dan alınmıştır.

---

26. Dervişoğlu, age. s.17

## 1.6. DÜŞÜNSEL SERMAYE

Düşünsel sermaye üç alt kategoride incelenebilir.<sup>27</sup>

- Beşeri sermaye
- Müşteri birikimi
- Yapısal sermaye

Beşeri sermaye, bireylerin ne bildiği ile ilgilidir. Bireylerin bilgilerinin ölçütü, bu bilginin yeniden yaratılması durumunda ortaya çıkacak maliyettir. Müşteri birikimi ise, işletmenin müşteri bağımlılığı sağladığı müşterilerinin sadakatini gösteren ölçüttür. Yeni müşteri kazanma maliyeti eski müşteriyi memnun etme maliyetinden yüksektir. Müşteri sadakatinin işletmeye getirisi verimliliği etkileyecektir. Yapısal sermaye ise, müşteri birikimi ile beşeri sermayenin ürün ve hizmetlere yansıtılabilme yeteneğidir. Bu yeteneğin yüksek olması, yansımanın hızlı olmasına neden olacaktır ki, bu da rakiplere karşı avantaj kazanmayı sağlayacaktır.

---

27. Dervişoğlu, age. ss.16-17, dn.7,8

## 2. BÖLÜM

# BİLGİ YÖNETİMİ

## 2.1. BİLGİ YÖNETİMİNDE KAVRAMLAR

### 2.1.1. Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilginin bu denli geniş ve entegre bir kapsamda olması, yönetimini de o denli karmaşık hale getirmektedir. Saklı ve açık bilginin, süreçlerdeki örgütsel ve yapısal bilgilerin, kayıtlı, kayıtsız bilgilerin ve bilgiye ulaşan süreçte çeşitli şekillerdeki ham veri ve enformasyonun tüm olarak yönetim süreci içinde yönetilmesi demektir. Aşağıda bu konuda yazılmış çeşitli tanımlar verilmiştir.

*'Bilgi yönetimi, kayıtlı ya da kayıtsız organizasyon verilerini ve kişisel bilgi ve deneyime dayalı birikimleri, sistematik şekilde derleyip, düzenleyip kayıt altına alarak yararlı bilgi haline getirmek ve bunlara doğru zamanlarda, doğru kimselerin, istenilen her yerden ulaşabilmesini sağlamak, dolayısıyla, organizasyonun entelektüel varlığını artırmak, tekrarlanan işlemlerin tamamının teknolojik araçlarla yapılmasını sağlamak ve bunun sonucunda pozitif iş neticeleri elde etmek amacıyla yapılan bir dizi teknolojik ve kültürel işlemlerdir'.<sup>1</sup>*

*'Bilgi yönetimi, şirket performansını arttırmak için üretken bilginin elde edilmesi, paylaşılması, geliştirilmesi ve kullanılması ile ilgilenir. Bilgi yönetiminin temel çabası, bilgiyi üretken kılmaktır. Yönetilecek bilgi, yalnızca işletme faaliyetlerinin sonuçlarının ışığında tanımlanabilir ve değerlendirilebilir... Bilgi yönetimi organizasyonel amaçların daha iyi bir şekilde elde edilebilmesi için bireylere, takımlara ve bütün organizasyona, bilginin kolektif ve sistematik olarak yaratılması, paylaşılması ve uygulanması için olanak sağlayan yeni bir disiplindir'.<sup>2</sup>*

---

1. Karakaş, M.; Bilgi Yönetimi Nedir? s.1; Karakaş, M.; Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi, s.1

2. Çap Bengü; Bilgi Yönetimi; s.2, dn.18 ve 19

*‘Bilgi yönetimi, mantık, matematik, istatistik, dilbilim, psikoloji, bilgisayar teknolojisi, yöneylem araştırması, grafik sanatlar, iletişim, kütüphanecilik, işletme gibi birçok bilim dalı ile ilişkilidir.’<sup>3</sup>*

Bilgi yönetimi, süreklilik arz eder. Kuruluşlara özgüdür. Örgüt kültürü, bilgi yönetiminde sinerji sağlanması için önem taşıyan faktörlerden birisidir.

*Bilgi yönetimi kendi başına radikal bir hareket ya da bir metodoloji değildir. Daha çok geçmiş deneyimlerden (kitaplıklar, veri bankaları, akıllı insanlar) yararlanmayı ve bilgi alışverişi için yeni araçlar (bilgi alışverişini kolaylaştıran intranet siteleri, uygulama toplulukları, ağlar) yaratmayı içeren bir yönetim anlayışı, bir yönetsel çerçevedir. Bilgi yönetimi, doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlarla bilginin paylaşılması ve organizasyonel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesine yardımcı olmaya yönelik bilinçli bir stratejidir.<sup>4</sup>*

*Bilgi yönetimi, en basit anlamıyla, bilginin işletilmesi, yönetilmesidir. İş değeri yaratmak ve bir rekabet avantajı doğuracak organizasyon bilgisinin yönetilmesidir. Çekirdek iş yeteneğinden değer yaratmak ve daha çok değeri elinde tutma ehliyetidir.<sup>5</sup> Bilgi yönetimi salt bir teknoloji meselesi değildir. Bilgi yönetiminde teknolojinin payı sadece %35’tir. Teknoloji işin kolay yanıdır. İnsanlar ve süreçler ile ilgili bölümü zordur.<sup>6</sup>*

### **2.1.2. Bilgi Yönetiminin Önemi**

Küreselleşme bazında değişen ekonomi ve gelişen iletişim teknolojileri bilginin yer ve zaman sınırı olmadan yayılmasına ve bu bilgiyi elinde tutanların güç ve üstünlük kazanmasına neden olmuştur. Bu durum giderek bilginin önemini artırmıştır. Özellikle son yıllarda bilgi yönetimi işlevlerinin sosyo-ekonomik hayat üzerine etkileri mikro ve makro açıdan oldukça önemli boyutlardadır.

---

3. Çap Bengü; Bilgi Yönetimi; s.3, dn.23

4. O’Dell – Grayson – Essaidés; age. ss.23-24

5. Tiwana; age. s.18

6. Tiwana; age. s.9

Tiwana age.de işlevleri aşağıdaki gibi açıklamıştır.<sup>7</sup>

- Şirketler gün geçtikçe sermaye yoğunundan çok bilgi yoğun hale gelmektedir. Bilgi, süratle, birçok faktörün yerini almaktadır. Bilgiye sahip olmayanlar, içinde buldukları sektördeki değişimleri sorunlar gerçekleşmeden görememekte ve kendilerini sorunların içinde bulmaktadırlar.
- Piyasa hedeflerinde yapılacak köklü değişiklikler, şirketi yanlış zamanda yanlış yerde yanlış bir ürünle felakete sürükleyebilir. Böyle bir felaketten kurtulabilme amaçlı ürünleri yeniden oluşturma, işin verimini azaltan projelerden ve üretim hatlarından yararlanabilme ve büyüme potansiyelini en üst düzeye çıkaracak başka projelere yönelmeye hedeflenebilme gibi stratejilere işlerlik kazandıracak bir yöntem olarak Drucker'in 'organizasyonlu teslimiyet' adlı yöntemi örnek verilebilir.
- Bilgi yönetimi, değişim, bireyi ya da işletmeyi yönetmeden birey ya da işletmenin değişimi yönetmesine olanak sağlar. Drucker (1999, s.84), bilgiyi 'fırsat penceresi' diye tanımlayarak hiçbir sanayi ya da iş kolunun doğal bir avantaj ya da dezavantaja sahip olmadığını, sahip olunabilecek tek avantajın evrensel düzeyde var olan bilgiyi kullanabilme yeteneğinin olduğunu ifade etmektedir. Drucker, tüketici tercihlerini etkileyen toplumsal bir dönüşümü, ya da oluşum halinde bir teknolojiyi veya herhangi bir bilinmeyen çevrede ortaya çıkıveren siyasi ya da ekonomik gelişmeyi etkileyen değişime hakim olamaz, değişimi yönetemeyebilirsiniz, ama değişime önderlik ederek, değişimin önünde gidebilirsiniz diyor.
- Sadece bilgi kalıcıdır. İşletmelerin kalıcılıkları dayanıklılıklarıyla değil, karmaşa ve belirsizlik, hızlı değişim durumlarındaki yaratıcılık, edinim, işleme, saklama becerilerine ve eski ile yeni bilgiyi elde tutabilme maharetine bağlıdır.
- Günümüzdeki iş dünyasında, karmaşıklık, tereddüt ve kısır döngülere sık rastlanmaktadır. Bilgi yönetimi, çoğu şirkette bu tür olumsuz durumları, avantaja çevirmiştir.

---

7. Tiwana; age. ss.19-22

- Bilginin karar vermeye etkisi önemli boyutlardadır. Sinerji ve saklı – açık bilginin paylaşımını etkili bir şekilde kullanan bilgi yönetimini yürütebilen işletmelerde mikro bilgi toplulukları dahil tüm grup, takım, bilgi toplulukları ve bireyleri daha iyi karar almaya yöneltir.
- Bilgi paylaşımı, bilgi yönetiminde esastır. Bilginin paylaşılması ve yayılmasında sınırlı desteği olan bilgi teknolojilerinin yetersizliğini bilgi yönetimi ile gidermek gerekir. Bilgi yönetimi güçlü bir paylaşım kültürü gerektirir. Çünkü bilgi kültürle ilgilidir, makinelerle değil.
- Bireysel bilgi, kişi ile birlikte kaybedilebiliyorsa, bu bilgi birikiminin kişiyle birlikte kaybı sıra, bu bilginin gittiği şirketin bu bilgi birikimine sahip olması nedeniyle elde ettiği gücün rekabet alanında sağlayacağı üstünlüğün de etkilerini hesaba katmak ve ona göre bilginin şirketin varlığı haline gelmesine yarayacak sisteme sahip olmak gerek. Bilgi yönetimi kritik yetenek ve kapasitelerin yitirilmesini önler.
- Bilgi yönetiminde bilgi teknolojileri doğru kaynaklarla beslenirse, küreselleşme süreciyle ilgili doğru zamanda doğru bilgilerin elde edilmesine, gereksinimlerin karşılanmasına olanak sağlar.

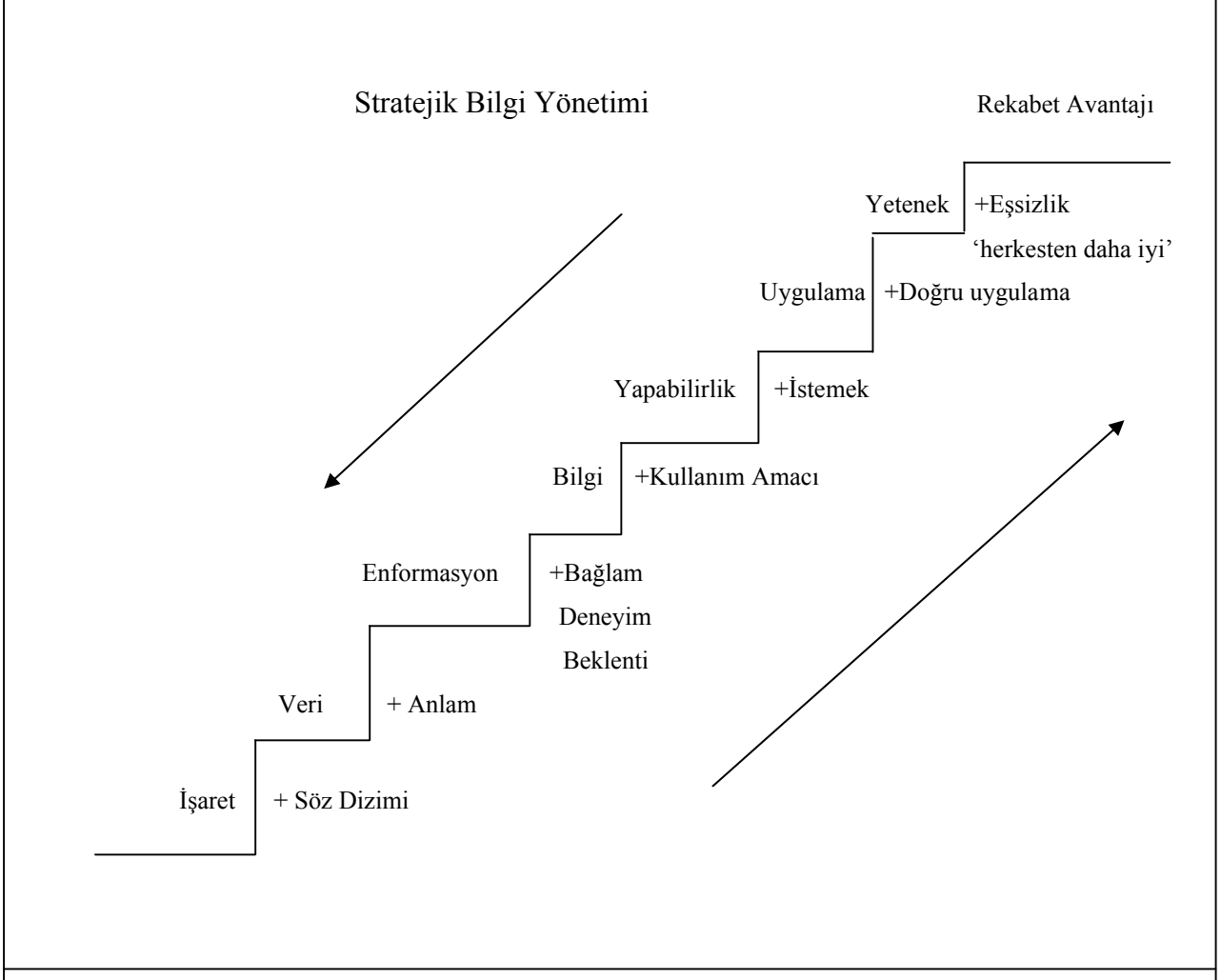
### **2.1.3. Bilgi Yönetiminin Yapısı**

Klaus North tarafından kullanılan bilgi merdiveni bu konuda önemli fikirler vermektedir.<sup>8</sup> Stratejik bilgi yönetimi bu basamakların gerçekleşmesi ile mümkün olabilir. İşaret aşamasından bilgi aşamasına kadar olan bölümü daha önce incelemiştik. Bilgiden bilgi yönetimine dek olan aşamalara da şimdi değinilecektir. Tüm aşamalar Şekil.3'de gösterilmiştir.

---

8. Dervişoğlu, age. ss26-28, dn.38

Şekil: 3- Bilgi Merdiveni



Kaynak: Şekil, Dervişoğlu; age, S.27'den alınmıştır.

**Yapabilirlik:** Bir işletmede bilginin değeri, teorik olarak bildiğinin uygulamaya geçirilmesi ile ortaya çıkar.

**Uygulama:** Yapabilirlik isteme ile birleşince başka bir deyişle teşvik gördüğünde, motive edildiğinde etkin uygulanabilir. Bir önceki basamak yapabilirlik ile isteme bir araya gelince değer

yaratabilirler. O nedenle bireyin saklı bilgisini ortaya koyabilmesi için istemesi ve bu amaçla teşvik edilmesi gerekir.

**Yetenek:** Bireyin ya da grubun kapasitesi olarak düşünebileceğimiz yetenek, doğru uygulama sonucunda bir bakıma bilgi ile ilgili konunun örtüştüğü zaman verimli bir şekilde ortaya çıkar.

**Rekabet Avantajı:** İşletmenin düşünsel sermayesinin yeteneklerini sergileyebilmesi, onun rekabet avantajını belirler. Başka bir deyişle, sahip olduğu yetenekler, işletmenin rekabet avantajı unsurlarıdır.

#### 2.1.4. Bilgi Yönetiminin Özellikleri

Bilgi yönetiminin temelinde bilginin adeta bir üretim faktörü gibi işlerlik sonucu değer kazanması vardır. Bilgi yönetimini geleneksel yönetimden üstün kılan özelliklerin başında bilginin dinamik ve sosyal bir süreç olması gelmektedir. Bilginin yaratılmasında, görüşme, diyalog, eleştiri, gözlem, araştırma ve anlaşma gibi kanallar kullanılır. İşletmenin iç ve dış çevrelerinde bulunur. Bilgi, iç ve dış çevrede dil aracılığı ile dolaştığı için bu dilin anlaşılır olması önemlidir. Bilgiyi ulusal ve küresel çevrelerde üretmeyi düşünmek ve dilini de ona göre kullanmak zorunludur. Dolayısıyla basit değil, karmaşık bir yapıya sahiptir. İşletmelerde bilgi sürekli yaratılmakta, saklanmakta, kaybedilmekte ve yenilenmektedir. Bu süreç bilginin kendini organize etmesiyle ilgili olup, bilgi değişim içinde olduğu için bu sürecin bitmesi diye bir şey söylenemez.<sup>9</sup>

Bilgi yönetiminde entelektüel sermaye özel bir öneme sahiptir. Entelektüel sermayenin maksimizasyonu, teknolojik alt yapı, örgüt kültürü ve örgüt yapısı ile doğru orantılıdır. Entelektüel sermayenin gelişmesi için teknolojik açıdan işletmelerin, kritik bilgi ve iletişim tiplerini destekleyen kapsamlı bir alt yapıya sahip olmaları gerekir. Entelektüel sermaye için işletmenin örgütsel kültürü de hayati anlamda önem taşır. Çünkü, örgüt kültürü müsait değilse, entelektüel sermaye işlevlerini gerçekleştiremez. Aksine körelir, pasifize edilmiş olur. Bu nedenle, örgüt kültürü bilgi yönetiminin

---

9. Özgener, Ş.; Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri, ss.2-3

de en önemli faktörlerindendir. Örgütsel yapı ise, işletmenin içinde ve dışında bulunan bilgiyi yönetebilecek, teknolojiden en üst düzeyde yararlanabilecek bir esnekliğe sahip olmalıdır.<sup>10</sup>

### 2.1.5. Bilgi Yönetiminde Süreç

Bilgi yönetimi süreci ile ilgili çeşitli bölümler sıralanabilir. Aşağıda verilen sıralama az ve öz olan bir şeklidir. Daha önce bahsedildiği gibi, bilgi işletme içi çevrede olduğu gibi, işletme dışı çevrede de vardır ve her iki bilginin de yönetimi örgütsel yapının teknolojiden maksimum yararı sağlayabilecek elastikiyette olmasını gerektirir. Bilgi yönetimi süreci genel bir ayırımla aşağıdaki dört şekilde sınıflandırılabilir.<sup>11</sup>

- Bilgiyi elde etme,
- Dönüşüm,
- Uygulama
- Koruma

Bilgiyi elde etme süreci, bilgi birikimi ve yeni bilgi yaratma anlamındadır. Dönüşüm süreci, var olan bilginin yararlı bir şekilde kullanımı anlamındadır. Uygulama süreci ise, bilginin gerçek anlamında kullanılması demektir. Bu süreç, depolama, tekrar düzenleme, uygulama, katkıda bulunma ve paylaşmayı kapsar. Koruma süreci ise, işletmedeki bilgileri, yasal olmayan veya uygun olmayan kullanım ve/veya hırsızlığa karşı korumak için tasarlanmış süreçlerdir. Burada önem taşıyan bir konu da en iyi uygulamaların paylaşılması ve kullanılmasıdır. O'Dell bunu 'En İyi Uygulamaların Transferi' diye adlandırmıştır.<sup>12</sup>

---

10. Özgener, Ş.; age. s.2-3

11. Özgener, Ş.; age. s.4

12. O'Dell, C – Grayson, C. JR – Essaides, N.; age. s.29 ve devamı.

### **2.1.6. Bilgi Yönetiminde Amaçların Saptanması**

İşletmenin amaçlarının saptanmasında esas bilgidir. Bilgi amaçları, hangi amacın, hangi boyutta etkin olacağı ile ilgili, işletme yönetiminin planlama aşamasında belirlenen başka amaçları da destekleyen ve tamamlayan özellikte amaçlardır. Amaçların belirlenmesi, üç farklı kategorideki amaçların düzenlenmesini gerektirir.

- İşletme politikasını ilgilendiren sorunları, vizyon ve işletme kültürü ile ilgili konuları kapsayan kuralcı amaçlar ve buna bağlı kuralcı yönetim.
- Daha uzun vadede ulaşılabilecek programlarla vizyona varmayı hedefleyen stratejik amaçlar ve buna bağlı stratejik yönetim
- Stratejik programların günlük hayata yansımalarını ifade eden eylemsel amaçlar ve buna bağlı eylemsel yönetim.

Bilgi yönetiminin verimliliği bu üç grup amacın en optimal bileşime ulaştırılması ile sağlanabilir. Bilginin tanımlanması, şirket kültürünün amaçlar doğrultusunda olup olmadığını gösterir. İç ve dış kaynaklardan bilgiye ulaşmak için, varolan iç bilgiyi kullanmak, bununla birlikte yeni bilgi geliştirmek, dışarıdan bilgi edinmek gerekir.<sup>13</sup>

### **2.2. EN İYİ UYGULAMALARIN TRANSFERİ**

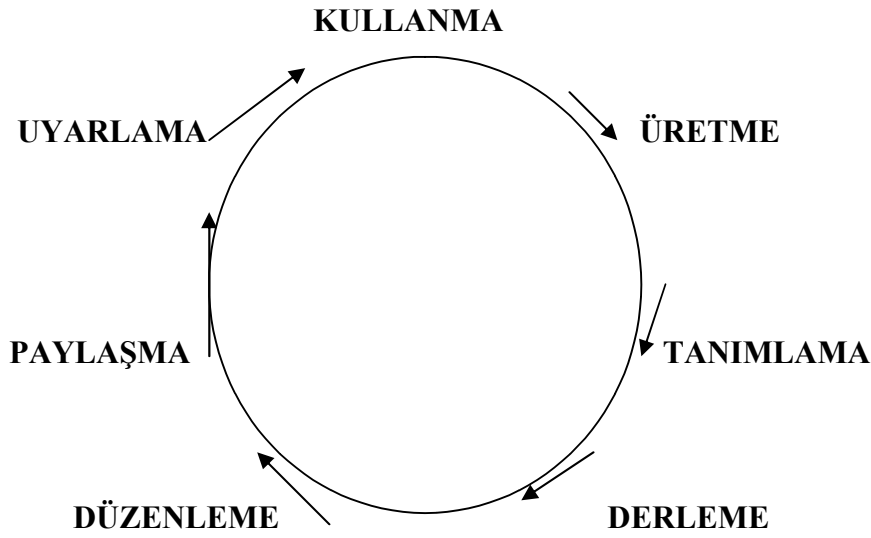
İşletmelerin organizasyonel sorunlarının çözümü az sayıda ve belirli değildir. Değişimin beraberinde getirdiği sorunlar yöneticileri arayışa sokar. Bir başka işletmede aynı sorunun çözüm yöntemi başarılı olsa bile bu yöntem bir başka çevrede bir başka işletmede, başka çalışanlar ve ürünler vb. koşullarda değişik sonuçlar verecektir. Oysa, şirketlerin bilgi varlıklarını yönetebilmeleri ve ondan en etkin ve hızlı şekilde yararlanabilmeleri, en iyi uygulamaların sistematik bir biçimde transferi ile sağlanacak giderek genişleyen uzlaşma ile mümkün olabilecektir.

---

13. Dervişoğlu, age. ss.46-47, dn.5,7

Giderek genişleyen bu uzlaşma, daha çok, işletmelerin günlük uygulamalarından, yaşadıklarından, bireylerinin kazandığı saklı bilgilerin paylaşımından yararlanarak gücü artan bir uzlaşmadır. En iyi uygulamaların paylaşılması sadece özel sektörde değil, birçok ülkede kamu sektöründe de başarıyla uygulanmaktadır.<sup>14</sup>

**Şekil: 4- Bilgi Transferi Süreci**



Kaynak: Şekil, O'Dell-Grayson-Essaidés; age. s.25'den alınmıştır.

Çalışmaların başında da belirtildiği gibi, uygulamaların ve/veya bilginin varlığı başarı açısından yeterli değildir. Bilgi yönetiminde bilginin transferi ve paylaşımı olmadıkça bilgi pasiftir ve bir varlık anlamı taşımaz. Bilginin paylaşılması ve üstelik bilgi alıcısının da bu bilgiyle ilgili motivasyonunun yüksek olması ve bilgiyi alabilmesi, anlayabilmesi gerekir. En iyi uygulamanın transferi, bilgiyi üreterek, tanımlayarak, derleyerek ve düzenleyerek başlar. Ondan sonra paylaşma, uyarılma ve yeniden kullanmaya sıra gelir.(Bkz. **Şekil: 4**)

---

14. O'Dell, C – Grayson, C. JR – Essaidés, N.; age. ss.29-30

Bilgiden yararlanmayı güvence altına almak için şirketlerin, bilişim teknolojilerinin, kültürün, ölçüm sistemlerinin ve organizasyonel altyapının söz konusu paylaşımı destekler özelliklerde olmasını sağlaması gerekir. O'Dell, bu dört destekleyici koşulu şematik olarak Şekil: 5'de olduğu gibi model olarak göstermiştir. Bu modelde;<sup>15</sup>

- Müşteriye yakınlık
- Üründen pazara mükemmellik
- Operasyonel mükemmellik

diye adlandırılan üç değer yaratma alanı;

- Kültür,
- Teknoloji
- Altyapı
- Ölçüm

diye adlandırılan dört destekleyici koşul;

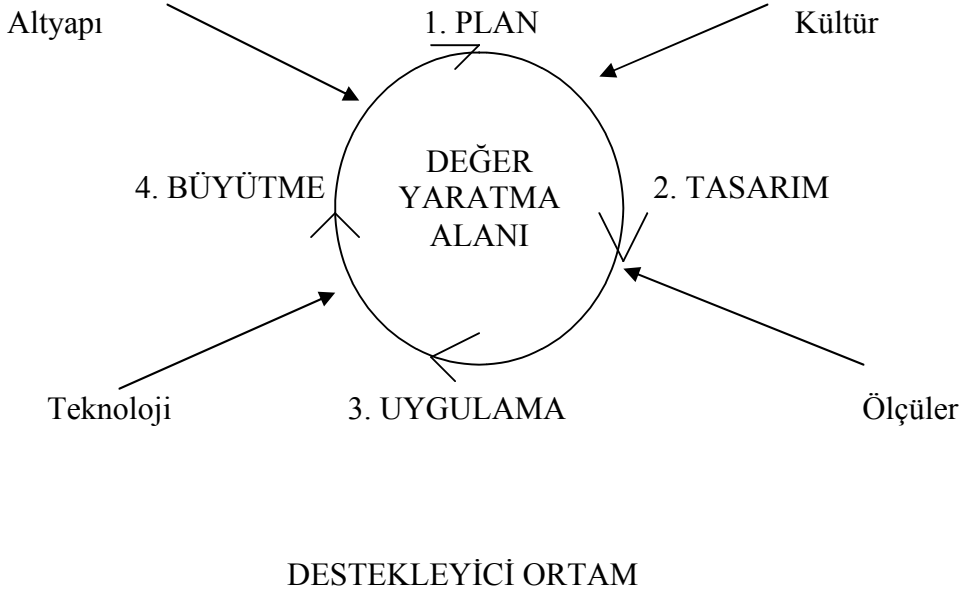
- Plan
- Tasarım
- Uygulama
- Büyütme

diye adlandırılan dört aşamalı değişim sürecinden bahsetmektedir.

---

15. O'Dell, C – Grayson, C. JR – Essaides, N.; age. s.47 ve devamı

Şekil: 5- En İyi Uygulamanın Transferi Modeli



Kaynak: Şekil, Not: Şekil, O'Dell, age. s.42'den alınmıştır.

Şekil.5'de verilen En iyi Uygulamaların Transferi Modeli'nde<sup>16</sup> kuruluşun değer yaratma alanları sistemin esasını teşkil etmektedir. Değer yaratma alanı, bilgi esaslı değişim sürecini başlatır. Her işletmenin en iyi uygulamanın transferi ile ilgili gereksinimi farklıdır. Ancak, genel bir sınıflandırma yapıldığında, değer yaratma alanının temelinde;

- Müşteriye yakınlık
- Üründen pazara mükemmellik
- Operasyonel mükemmellik

sınıflandırması yapılabilir.

---

16. O'Dell, C – Grayson, C. JR – Essaides, N.; age. ss.41-47

Müşteriye yakınlık, şirketin, müşterilere daha verimli ve etkili biçimde değişik hizmetler sunabilmesi için gerekli bilgileri yakalamaya odaklanan stratejileri kapsar.

Üründen pazara mükemmellik, ürün geliştirme sürecinde, pazara çıkış süresini kısaltmak amacı ile en iyi uygulamaların transferinden yararlanmayı amaç edinmiştir.

Operasyonel mükemmellik ise, küresel büyüklükteki işletmenin, bir yerdeki en iyi uygulamalarını, küresel bazda bilgi alıcılarının kullanımına sunması esasına dayanır.

Dört destekleyici koşul ise bilgi yönetiminin başarılabilmesi açısından önemlidir. Sistemi destekleyici koşulların yeterli olmaması ve/veya kötü yönetilmeleri, bilgi yönetiminin yarar yerine karmaşa yaratması sonucunu verebilir.

Bilgi yönetimini bilen, anlayan, kabullenen bir şirket kültürü, doğal olarak başarı olasılığını artırır. Böyle bir kültüre sahip işletmelerde, meslek etiği, departmanlar arası sinerji yaratma yeteneği gelişmiştir. Aksi takdirde bu kültürün geliştirilmesi için çalışmaların yapılması gerekecektir.

Teknoloji tek başına bilgi yönetimini başarıya götüremez. İnternet ve intranet teknolojilerinde günümüzde yaşanan olağanüstü gelişmelerin toplumlar tarafından benimsenmesi ve hızla hayata geçirilmesi bilgi paylaşımını kolaylaştırmıştır. Ancak, bilginin paylaşılması işleminin gereken yer ve zamanda, verimli ve etkin şekilde sonuçlandırılabilmesi için, insan faktörünün yetenek, beceri, deneyim, sezgi vb. özelliklerine gereksinim vardır.

Altyapı, daha önce saydığımız iki unsura destek sistemleri ifade etmektedir. Yeni görevlerle ilgili sorumluluklara, yeni ekipler ve yeni formel ağ ilişkilerine, kuruluş içinde kurumsallaşmaya işaret etmektedir. Alt yapının olmaması, teknolojinin de, şirket kültürünün de, bilgi yönetimi uzmanlarının da verimini düşürür, başarısızlığa, karmaşaya neden olur.

Ölçüm, sonuçların değerlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Projelerin ve araçların kullanılmasının, iyileştirilmekte olan iş süreçlerinin ölçülmesinin, katkıların değerlendirilmesinin elbette bilgi yönetiminin içinde bulunduğu durumu anlaması açısından önem taşımaktadır. Koşullardan her birinin en iyi uygulamaların transferini nasıl etkilediğini ölçmek kolay değildir.

Ancak bu ölçümleri de yapmak gerekir. Örneğin, teknolojik sorun yok, ancak saklı bilginin ortaya çıkmasında sorun varsa, teknolojiye bir sorun olmadığına, sorunun yöneticinin bildiklerini kendine saklamasından kaynaklandığına ortaya çıkarılması gerekir ki bu sorun çözülebilir. Hatta şirket kültürünün çok iyi olması bile paylaşımı benimsemeyen bir yöneticinin bu tutumu nedeniyle başarılı bir en iyi uygulamanın transferini engelleyebilir.

Dört aşamalı değişim süreci, bir değişim girişiminin sistemli bir şekilde yönetilmesini sağlar. Şekil.5’de görüldüğü gibi, plan, tasarım, uygulama ve büyütme aşamaları vardır. Planlamada değer yaratma alanlarının tanımlanması, öz değerlendirme yapmayı kapsar. Tasarlama aşamasında insan ve teknolojiye düşen görevler ve beklenen işlevler tanımlanır, performans ölçümlerine göre yapılması gerekenler saptanır. Uygulama, yeni programların denenmesi ve sonuçların belirlenmesi bağlamında bir pilot uygulama aşamasıdır. Büyütme aşamasında ise, pilot uygulamanın işletmenin tümünde gerçekleştirilmesidir.

### **2.3. BİLGİ YÖNETİMİNDE KURUMSAL İLİŞKİLER**

Bilgi çağında, üretim yapısı maldan hizmete, işin niteliği mavi yakalılarının istihdamından teknik-profesyonel ve bilgi üreten beyaz yakalılar lehine istihdamı gerektiren bir yapıya dönüştüğünden, teknolojik yapıda ise, bilgi toplayan ve ileten enstrümanlar lehine değişim hızlandığından, birbirine bağlanmış, koordinasyon amaçlı entegre sistemler kurumsal ortamda ağırlıklı önem kazanmaktadır.<sup>17</sup> Bu teknolojiler, küçük ve orta büyüklükteki işletmelere rekabet gücü ve hayatiyet kazandırırken, büyük işletmelere küreselleşme boyutunda entegrasyonda teknik alt yapı desteği vermektedir.

Bilgi yönetiminde, temelde üç kesim ile kurum arasındaki ilişkilerin stratejik amaçlara ulaşımı sağlayacak yapıda düzenlenmesi gerekir.<sup>18</sup>

---

17. Bayraktutan, Y., Orhan, A.; Bilgi Kaynaklı Global Sosyo-Ekonomik Dönüşümün Parasal Yansımaları: Plastik Para, s.2, dn.9

18. Karakaş, M.; Bilgi Yönetimi Nedir?, s.1

Bu üç temel kesim arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir.

- Kurum ile müşteriler arasındaki ilişkiler (Business to Customer- B2C)
- Kurum ile tedarikçi firmalar, iş ortakları, acente, bayi ve dağıtım kanalları gibi, başka çevreler içinde ve bağımsız bir yapısı olmasına rağmen, kurum ile stratejik beraberlik içinde olan kuruluşlar arasındaki ilişkiler (Business to Business- B2B)
- Kurum ile çalışanlar arasındaki ilişkiler (Business to Employee- B2E)

Bilgi yönetiminde kurumsal ilişkileri daha da detaylandırmak mümkündür. Örneğin, devletin bir bakıma müşterisi konumunda bulunan işletmeler ve/veya vatandaşlarla ilişkisi de bu bağlamda düşünülecek ilişkilerdendir. E-devlet anlayışı içinde, ‘Business to Government- B2G’ ilişkileri, işletmelerin elektronik ortamda devlet ile ilişkilerini yürütebilmeleri anlamı taşır. Vergilerin ve sosyal güvenlik ödemelerinin elektronik ortamda yapılması örnek olarak verilebilir. Yine tüketiciden tüketiciyle türü (Customer to Customer- C2C) ilişkiler, tüketiciler arasında yapılan alış-veriş, takas vb. sosyo-ekonomik ilişkilerin yürütülmesi anlamında kullanılmaktadır. ‘Customer to Business- C2B) ise, müşterilerin işletmelere ulaşarak, gereksinimlerini gidermeleri, başka bir deyişle sürecin belirleyicisinin müşteriler olduğu bir ilişkiyi tanımlamaktadır.<sup>19</sup>

Bilgi yönetimi salt enformasyon işleme, saklama, kullanma sürecini değil, bütün bunlardan daha öte, bireysel bilgilerin daha üretken olması bağlamında duygusal faktörlerin de yer aldığı ve insan ilişkilerinin ağırlık kazandığı, saklı bilgilerin motive edilmiş bir grup içinde işlerlik kazandırılarak üretime sunulması anlamını ifade edebilmelidir. Şirket kültürünün içinde bu felsefe olmalıdır. Bilgi yönetiminde başarıya ulaşmak için, saklı bilgisini, hiçbir kaygı gütmeyen, isteyerek paylaşabilecek bireylere ve onların devamlı ve gelişen paylaşımcı motivasyonlarına gerek vardır. Bireylerin, katılımlarının uzun vadede şirket ve şirket çalışanlarının başarısı olacağını bilmeleri ve benimsemeleri gerekmektedir.<sup>20</sup>

---

19. Yazıcı, S.-Yanık, S.; Elektronik Sigortacılık, DER Yayınları, İstanbul, 2002. s.11 ve devamı

20. Dervişoğlu H.G.; age. s.14

Bilgi tarih boyunca insan toplumlarının temel değerlerinden biri olmuştur. Ancak, günümüzde bilgi ve telekomünikasyon teknolojilerinin bilginin birikme kapasitesine, yayılma hızına ve zaman sınırı tanımadan kullanılabilme olanaklarına çok yönlü ve entegre etki edebilmesi nedeniyle bilginin değeri yaşamsal boyutlara ulaşmıştır. Buna bağlı olarak, terimlerin anlamları ve kapsamaları da günümüzde farklılaşmaktadır. İş hayatı, yaşama koşulları yeniden tanımlanmakta, pazarlar ve kurumlar, enformasyon değiş tokuşuyla ilgili yeni olasılıklar üzerine kurulu yeni kurallarla yeniden tasarlanmakta, internet, bu yeni paradigmanın esasını oluşturmaktadır.<sup>21</sup>

Günümüzde şirketlerin bilançolarındaki malvarlıklarından çok bilgi varlıkları ile değerlendirildikleri görülmektedir. Geleneksel ölçüler günden güne önemini yitirmekte entelektüel(düşünsel) sermayenin değeri artmaktadır. Entelektüel sermaye ölçülme ve tartılma olasılığı olmamasına rağmen, ait olduğu şirket tarafından avantaj yaratmak amacıyla kullanılır. Küresel bazda başa geçen güçlü şirketlere bakıldığında bu yönden ortak bir takım özelliklere sahip oldukları görülmektedir. Bu özellikler onların güçlerini tanımlamakla birlikte, bu güçler şirketlerin bilançolarında gösterilmemekte, vergilendirilmemektedir. Bunlar soyut güçlerdir. Bu ortak güçleri Tiwana şöyle sıralamıştır<sup>22</sup>.

- Markalarının tanınması
- Sanayide öncü vizyona sahip olmaları
- Patentleri ve hamleleri ile üstünlük sağlamaları
- Müşteri sadakatini sağlamaları, müşterilere erişimi kolaylaştırmaları
- Yenilikçi iş yaratmaya yönelik olmaları
- Gelecek vaad eden ürünler üretmeleri
- Geçmişteki başarıları
- Güçlü stratejileri olması

Bilgi üretimi, bireysel olduğu gibi toplumsal bir süreçtir. Bireylerin bünyesinde saklı olan bilginin paylaşılması aynı zamanda sosyal bir olgudur ve gereklidir.

---

21. Rodrigues; age. s.13

22. Tiwana; age.s.43

Bilgi her ne kadar rekabet unsuru olarak kullanılmakta ise de başta kamu yöneticileri ve sivil halk örgütleri olmak üzere birçok kesim bilginin toplum yararına kullanılması ve paylaşılması konusunda yoğun çaba göstermektedir. Toplumu yönlendiren birçok kurum ve kuruluşları yönetenler, bilim adamları, araştırmacılar bu konuda önemli tezler ileri sürmüşler ve bilgiyi elinde bulduranın bencilliğinden kaynaklanabilecek tehlikelerin önünü almaya çalışmışlardır. Örneğin; ABD üçüncü başkanı Thomas Jefferson, bilginin bir rekabet nesnesi değil, paylaşılacak bir zenginlik olduğunu ‘Nasıl ki bir kişi mumunu benim mumumla yaktığı zaman ışığı karartmazsa, benden bir şey öğrenen kişi de benim bilgimi azaltmaz.’ şeklinde yıllar önce ifade etmiştir. Dünya Bankası baş ekonomisti J.E.Stiglitz de ‘Bilgi insanın yarattığı diğer ürünlerden farklıdır, bir kamu malıdır ve daha da önemlisi küresel bir kamu malıdır’ tezini öne sürmüştür.<sup>23</sup> Dominique Foray ile Bengdt-Ake Lundvall çok önemli bir kavram ileri sürüyorlar. ‘Öğrenen Ekonomi’. Bu teze göre bir ülkenin bilgi ekonomisinden yararlanma yeteneği o ülkenin ne kadar hızlı bir şekilde öğrenen ekonomiye dönüşebildiğine bağlıdır. Bu tezde, öğrenmenin, yalnızca küresel bilgiye erişmek için yeni teknolojilerden yararlanmak olmadığı; aynı zamanda bu bilgiyi yenilikler yaratmak için iletişim yoluyla başkalarıyla paylaşma sürecini de içerdiği ifade edilmektedir. Foray ile Lundvall’a göre, ‘bireyler, kuruluşlar ve ülkelerin zenginlik yaratma gücü, onların yeniliği öğrenme ve paylaşma kapasiteleriyle orantılıdır<sup>24</sup>

Saniyenin onda biri kadar bir sürede yeni şirketlerin piyasalara girdiği ve bilginin iletişim ağları içinde yıldırım hızı ile dolaştığı bir çağda<sup>25</sup> oyunun kurallarını kendi çapımızda ve çevremize göre koyamayız. Oyunu küresel kurallar ve bilgiler çerçevesinde oynamak gerekecektir.

---

23. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.5, dn.1- Stiglitz, J.E ‘Knowledge as a Global Public Good’ Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı Yayınları, 1998

24. Krogh, Ichijo, Nonaka; s.6, dn.2

25. O’Dell – Grayson – Essaiades; age. s.11

### 3. BÖLÜM

## BİLGİNİN DESTEKLENMESİ

### 3.1. BİLGİNİN DESTEKLENMESİ

Bilginin yönetilmesinden bahsederken, kimi bilim adamlarının, araştırmacıların, bilginin katı kurallar ve denetimler içinde yönetilmesinin, bilginin zarar görmesine neden olacağını, bu nedenle bilginin yönetilmesinin değil, desteklenmesinin gerektiğini belirttiklerinden de bahsetmek gerek. Bu tezin savunucularına göre, yöneticiler, bilgiyi kontrol etmek yerine üretilmesine destek olmalılar. Bilginin desteklenmesini ise, ‘bilginin üretilmesini olumlu yönde etkileyecek organizasyonel faaliyetler bütünü’ olarak tanımlamaktadırlar.<sup>1</sup> Onlara göre bilgi üretimi kırılğan bir süreçtir. Bilginin üretimini sağlayacak faaliyetlerin, karşılaşılabilecek engelleri ortadan kaldırarak bilgi üretiminin gerçekleşmesini sağlayabilecek ve özenle destekleyebilecek yapıda olması gerekmektedir. Bu faaliyetler, önceden planlanmış ve yönetim tarafından yönlendirilebilecek faaliyetler olacağı gibi önceden planlanmamış ve süreç içinde kendiliğinden ortaya çıkan ya da rastlantı sonucu bilgi üretimine yol açacağı anlaşılan faaliyetlerdir.<sup>2</sup> Bilginin desteklenmesi, bilgi üretiminin akışkan niteliğine de uygun düşmektedir. Bilginin desteklenmesi büyük ölçüde insan ilişkilerine ve iyi bir iletişime bağlı olduğu için yeni bilgilerin niteliğini, üretilme hızını, paydaşlarla, müşterilerle, stratejik ortaklarla, çalışanlarla, ilişkileri olumlu yönde etkilemekte, şirketin imajını yükseltmektedir.<sup>3</sup> Bilginin desteklenmesi düşüncesi, bilgi yönetimi düşüncesini ortadan kaldırmayı değil, bilgi yönetiminde olası sorunları göz önünde bulundurarak daha gerçekçi ve daha elastik bir yaklaşım sunmayı amaçlamaktadır.<sup>4</sup>

---

1. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.9

2. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. ss.18-19

3. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.21

4. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.41

## 3.2. BİLGİ YÖNETİMİNDE TEMEL HUSUSLAR

### 3.2.1. Bilgi Teknolojisini Bilgi Yöneticisinin Hizmetine Sunmak

Bilgi yönetiminde eğer süreç, enformasyon yönetimi gibi algılanırsa, saklı bilginin ortaya konması ve ondan yararlanılması yüzeysel olacaktır. Çünkü enformasyon yönetimi bir bakıma daha çok bilişim teknolojisi ile bağlantılıdır. Bilişim teknolojisinin yararını tartışmak olmaz. Bilişim teknolojisi bilgi yönetimi içinde olmazsa olmazlardandır. Ancak, saklı bilginin ortaya dökülmesi ve üretken hale getirilebilmesi için, teknolojiden çok saklı deneyimlerle ilgili duygusal yaklaşımların paylaşılması önem taşımaktadır. Bilginin üretilmesini sağlayan insan becerileri veri tabanlarından çok ilişkiler ve topluluk oluşturmakla ilgilidir. O nedenle işletmelerin duygusal bilgi ve sosyal etkileşimleri vurgulayan eğitimlere yatırım yapmaları gerekir. Tek başına teknolojik yatırım, bilgi üretimi için yeterli değildir.<sup>5</sup>

Bilgi yönetiminde sadece araçlar önemseniş üzerinde durulursa, bireyler araçlara uyar ve üretkenliklerini, yaratıcılıklarını kaybederler. Araçlar, bilgi üretimi sürecini başlattıktan sonra, çalışanların düşüncelerini yönlendirecek önemde olmamalı, çalışanları kısıtlamamalıdır. Başka bir deyişle araçların doğru kullanımı, bilgi üretiminden olumlu sonuç almaktan daha önemli hale getirilebilir. İşte o zaman, bireylerin düşünsel güçleri araçların yönetimine girmiş olur. Krogh, Ichijo, Nonaka; age.de<sup>6</sup> güzel bir örnek verilmiş. Alet-edevat kutusu maragoz için ikinci sırada gelmelidir. Kutuda iş yapmasına yarayacak yığınla alet-edevat vardır. Ancak iş yaparken işe uygun aracı seçmek, kullanmak tamamen marangoza kalmaktadır. Onun işle ilgili bilgileri onu hangi aracı nasıl kullanacağı konusunda yönlendirecektir. O nedenle de marangozun o işle ilgili süreci çok iyi bilmesi gerekecektir.

Bir başka konu da, bilginin bürokratik bir tarzda yönetilememesidir. Ayrı bir kurmay departman içinde soyutlanamaz. Bilginin işletmenin genelinde işlerlik kazanması, tepe yöneticisinden itibaren tüm kuruluşa yayılması gerekir. Bilgiye ancak böylelikle dinamik bir süreç sağlanabilir.

---

5. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.41

6. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.42

Bu dinamikliğin sağlanabilmesi için, bilgi üretiminde sınırlar olmamalıdır. Bilgi üretim sürecinde, her vasıftan çalışan ve departman olmalıdır.<sup>7</sup>

Bilgi yönetimine önem vermek, bilgi çağında yaşayan bir varlık olma gereği hissederek bilgiyi ve bilgi teknolojilerini benimsemek, hatta bilgi teknolojilerine önemli miktarda yatırımda bulunmak veya sahip olmak, bilgi yönetimini hayata geçirmek demek değildir. Bilgi yönetimini hayata geçirmek demek, bilgiye işlerlik kazandırmak, onun yaratıcılığını sergilemesine olanaklar sağlamak katı denetimler yerine desteklemek, demektir. Oysa günümüzde bilgi yönetimi değişimin ruhu olmaktan çok kısıtlayıcı zihniyet taşıyabilmektedir.<sup>8</sup> Bireysel düşüncelerin bağımsızlığını kısıtlayan özellikle şirket kültürü içinde yer alan katı işleyişler, bilginin kontrol altında tutulmasını yeğleyen yöneticiler, bilgi yönetimini yarar sağlamaktan çok bir karmaşa ortamı yaratmaya götürmektedir. Bu tür kullanımlar ortada bir kasıt olmadan iyi niyetli ama bilgi yönetimindeki yanlışlıklar olarak yarar yerine zarar sağlarlar.

### **3.2.2. Bilgi Yönetiminde Bireyleri Katılımcı Kılmak**

Bilgi üretimini desteklemek ya da yönetmek düşünüldüğü kadar kolay değildir. Ancak, bilgi yönetiminde yaşanabilecek birçok sorun bilgi üretimini desteklemek anlayışında önlenebilir hale getirilmiştir. Bir yönetici bilgi üretimi amaçlı, bilginin yönetimine yönelik süreç içinde çok şey söyleyebilir, hatta bu amaca yönelik eğitsel faaliyetlerde bulunabilir. Ancak, bütün bu faaliyetler eğer içten bir kabullenme görmezse, bir gerginlik kaynağına da dönüşebilmektedir. Bireysel açıdan yeni bilgiler, fikirler, yenilikler kabul görmeyebilir. Kişiler isteksiz olabileceği gibi, bu konuda yeteneksiz ya da yetersiz de olabilirler. İşletmeler de bu konuya uygun yerler durumunda olmayabilirler. Kısacası, bilgi yönetimi sürecinde çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir. Bu sorunlar bireylerden kaynaklanacağı gibi, organizasyondan da kaynaklanabilir.<sup>9</sup>

---

7. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. ss. 43-44

8. Krogh, – Ichijo – Nonaka ; s. 39

9. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. ss 31- 44

Bireysel sorunların başında;

- Konulara yeterince uyum sağlayamama
- Benlik imajının riske girdiğini düşünme

gelmektedir.

İlkinin temelinde, bireyin kendi bilgi birikimi çerçevesinde vardığı kararlara inanması vardır. Yaşadıklarını savunmak için birtakım gerekçeler bulur. İnsanın dünyayı benzeşim yolu ile anladığını ve anlamlandırıldığını düşünürsek<sup>10</sup> bireyin bilgi birikimine dayalı konularda benzeşim yolu ile bir sonuca varabileceği, aksi takdirde, bir uyum yolu arayacağı ve bu durumda kimi zaman yanılabilceği açıktır. Uyum sağlama süreci çok zorlaşınca, bireylerin yeni bilgiye reaksiyonları ve dolayısıyla bireysel sorunlar söz konusu olacaktır. Kişi, uyum sürecinde ne kadar zorlanırsa, gerginlik o denli artacaktır. Bu gerginlik yeni durum ile ilgisini tamamen kesmesi ile sonuçlanabilecektir. Uyum olanağı arttıkça, bireyin gerginlik ve endişeleri azalacak yeni bilgiye uyum sağlayacaktır.

İkinci durum, yeni bilginin bireyin benlik imajı için bir tehdit unsuru oluşturması ya da oluşturduğunun birey tarafından düşünülmesi ile ilgilidir. Aslında yeni bilgilere uyum sürecinde bireylerin kendilerinde birtakım değişiklikler yapmaları zorunludur. Kimi zaman mesleğine çok bağlı olan bireyin, mesleğinden vazgeçmesi ve mesleğini farklı bir şekilde icra etmesi gerekebilecektir. Örneğin, grafikerliği el emeği ile yapan sanatçı düzeyindeki bir bireyin masa üstü yazılım programları çerçevesinde grafik çizmeyi kabullenmesi oldukça zordur. Bu nedenle birçok gerekçe ile bilgisayarlı çizim programlarını red edecek, kullanmamak için çeşitli tezler ileri sürecektir. Bu engeller bazen yeni bilgi için önemli derecede engel olabilecektir. Bireyin benlik imajının yanı sıra, geçmişe bağlı kazandığı özsaygıyı koruması da zorlaşacaktır. Dolayısıyla, işbirliğini esirgeyecek ya da işbirliğini en düşük düzeyde tutacaktır.

---

10. Krogh, Ichijo, Nonaka; s.33; dn.3

Organizasyondan kaynaklanan sorunların kaynağı ise;

- Grubun kabul ettiği dil
- Mazide aynı konuda yaşanmış başarısızlıklar
- Prosedürler
- Şirket paradigmaları

Öğrenme işleminde dilin önemi bellidir. Ancak, bireysel öğrenmede kişinin dili kendi için önem taşıırken, birey, saklı bilgisini başkaları ile paylaşırken topluluğun diğer üyeleri tarafından kabul görecektir ortak bir dil ile açıklanması zorunludur.

İkinci olarak, yeni bir gelişimin eğer daha önce başarısız bir şekli ya da benzeri deneyim yaşanmış ise bu koz yeniliklere karşı olanların ortamı germelerine yardımcı olacaktır. Üçüncü olarak prosedürlerden kaynaklanan sorunları yukarıda belirtmiştik. Prosedürler başarılı çözüm yolları için tesis edilmiş ise de bazen prosedürler elastikiyeti ve gerçeği yok edebilir. Çalışanlar prosedürlere karşı geldiğinde cezalandırılacaktır. Bu durumlarda, bilgi yönetimi adına prosedürleri çiğneyen kişi işinden olabilecektir. Bu takdirde prosedürlerin bilgi yönetimine zararı olacaktır. Dördüncü olarak, şirketin içine işleyen ve vizyon, misyon, stratejik hedefler gibi şirket paradigmasının, şirketin dünya görüşünün neden olabileceği organizasyonel sorunlardan bahsedebiliriz. Şirket paradigmalarına uyumlu olan bireysel bilgiler kabul görecektir, olmayanlar ise kabul görmeyecektir. Bu durum bilgi yönetimine destek sağlayabileceği gibi köstek de olabilecektir.<sup>11</sup>

Bilgi yönetiminde olabilecek bu sorunların biri veya birkaçı söz konusu olduğunda, bireylerin saklı bilgileri bilgi üretimi sürecine tümüyle katılmayacaktır. Dolayısıyla, çoğu önemli bilgiler kaybolacak üretken olamayacak, ürüne dönüşemeyeceklerdir. Bireyler çalışma saatini doldurup, ücretlerini almaya bakacaklardır.

---

11. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. ss. 35-39

### 3.3. BİLGİNİN DESTEKLENMESİNİN AYRICALIKLARI

Bilginin desteklenmesi gerektiği ve bilgi yönetiminin temeli olan araçların ikinci planda bırakılması gerektiği kanısındaki bilim adamları, bilgi yönetimindeki yöneticilerin doğal olarak yüksek maliyetlerle elde ettikleri donanımları, bilişim teknolojilerini, bireysel bilgi üretimini gölgede bırakacak kadar önemseyebilecekleri ve onların yörüngesine girecekleri tezini ileri sürmektedirler. Kolayca açıklanan bir bilgi doğal olarak tercih edilir. Ancak, bireylerin sürekli bilgi üretmeleri isteniyorsa daha farklı stratejilerin olması gerekir. Bilginin desteklenmesi felsefesinin temelinde insan becerileri önem taşımakta ve tüm çalışanların uzman ve eylemci olabileceği kabul edilmektedir.<sup>12</sup>

Şekil:6’da görüldüğü gibi, bilgi destekleme matrisinde, bilgi desteklemenin 5 koşulu vardır.<sup>13</sup>

1. Bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi
2. İletişimin yönetilmesi
3. Bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi
4. Doğru bir ortam oluşturulması
5. Yerel bilginin küreselleştirilmesi

Bilginin üretilmesi ile ilgili aşamalar ise aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Bilginin paylaşılması
2. Saklı bilginin üretilmesi
3. Kavramların gerekçelendirilmesi
4. Kavramların oluşturulması
5. Bir prototip Yayılması

---

12. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.44

13. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.18-21

Şekil: 6- Bilginin Desteklenmesi 5 x 5 Matrisi

### Bilgi Üretiminin Aşamaları

Bilgi Üretimini Desteklemenin Koşulları	Bilginin Paylaşılması	Saklı Bilginin Üretilmesi	Kavramların Gerekçelendirilmesi	Kavramların oluşturulması	Bir Prototip yayılması
Bilgiyi destekleme işinin bir vizyon olarak benimsenmesi		*	**	*	**
İletişimin yönetilmesi	**	**	**	**	**
Bilgi eylemcilerinin Harekete geçirilmesi		*	*	*	**
Doğru bir ortam Oluşturulması	*	*	**	*	**
Yerel bilginin Küreselleştirilmesi					**

Kaynak: Tablo, Krogh, Ichijo, Nonaka; age, s.19'dan alınmıştır.

Yapıtta, 5x5 matrisi diye adlandırılan bu tabloda verilen beş koşulun da bilginin yayılmasında çok etkili olduğu belirtilmiştir. Şekil:6, bu koşulların, bilgi üretimini, hangi aşamada ne ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bu koşulların gerçekleştirilmesi, iletişimin önündeki engellerin kaldırılmasına ve bilginin yayılmasına olanak sağlar. Şekil:6'da görüldüğü gibi, ikinci koşul olan iletişimin yönetilmesi, bilgi üretiminin her aşamasında en üst düzeyde etkilidir. O nedenle iletişimin yönetilmesi koşulu, bilginin desteklenmesi faaliyetlerinde daha dikkatle ve özenle yürütülmek durumundadır. Oysa yerel bilginin küreselleştirilmesi koşulunun prototip yayılması aşamasında maksimum önem ve etkinlik taşıdığı tabloda görülmektedir. Buraya kadar verilen bilgiler tablonun yorumlanabilmesi amaçlı açıklamalardır. Bundan sonra ise, tabloda anılan koşulların, bilgi üretimi süreci içinde nasıl etkin olabilecekleri ile ilgili bilgilere kendi başlıkları altında değineceğiz.<sup>14</sup>

### **3.3.1. Bilgiyi Destekleme İşinin Bir Vizyon Olarak Benimsenmesi**

Bilgi üretimi sürecinin bilginin paylaşılması aşaması ile başlaması, bir araya gelen bireylerin bilgilerini paylaşmasını gerektirir. Özellikle bu bilgilerin önemli bir kısmı saklı bilgidir. Bu bilgilerin ortaya konması durumun şekillenmesini sağlar. Bireyler bir ekibin üyeleri olmaya hazırlanacaktır.

Bireylerin konu ile ilgili kişisel düşüncelerini, inançlarını, sezgilerini ekibin diğer üyeleri ile paylaşımlarının gerçekleştirilmesi, bilgi paylaşımının zorluklarından birisidir. Çünkü bu gerçekleştirme, açıklama, ikna etme, diğerleri ile ilişki kurma faaliyetleri, zorunlu olduğu kadar çok kırılabilir olan bilgi üretimi yönetiminin kırılabilirliğinin de etkenlerindedir. Bireylerin birer ekip üyesi olduklarını hissetmeleri gerekmektedir. Gereçeklerin bireyler tarafından kabullenilmesi ekip ruhunun gelişmesini sağlar.

Ekip üyeleri Pazar araştırmalarından, kıyaslama ve araştırma sonuçlarından, müşteri odak gruplarından, şirketin vizyon ve stratejilerinden yararlanarak kavramların oluşturulmasını sağlarlar. Sıra kavramın bir prototipe dönüşmesine gelmiştir.

---

14. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.18 vd 21

Bilgiyi destekleme işleminin bir vizyon olarak tüm işletmede benimsenmesi, şirketçe bilgi üretimi çalışmalarının kabullenilmesini sağlayacaktır. Bu koşulun sağlanması, saklı bilginin paylaşılması üzerine etkiyi artıracaktır. Vizyonun açık, seçik ve benimsenir hale gelmesi bireylerin yarattıkları kavramları daha etkili bir şekilde anlamalarına ve anlatmalarına etki edecektir. Dolayısıyla, kavramların gerekçelendirilmesi aşaması kırılmalık yaratmadan gerçekleştirilecek, kavramlar oluşturulabilecektir. Yine bilgi üretiminin desteklenmesinin bir vizyon olarak kabullenilmesi, bilginin daha iyi kullanılabilmesi ve transferi süreçlerine işlerlik kazandıracaktır.

### **3.3.2. İletişimin Yönetilmesi**

Şekil:6'dan da anlaşıldığı gibi, etkinlik açısından en önemli koşul iletişimin yönetilmesidir. İyi ilişkiler, bilgi üretiminin her aşamasında güvensizlik ve korkuyu ortadan kaldıracak, bireylerin ve işletme organizasyonunun güven ortamında çalışmasını sağlayacaktır. İletişimin yönetilmesinin etkinliği, iletişimdeki yaratıcılığı artıracak, saklı bilginin paylaşımını kolaylaştıracak, dolayısıyla, kavram üretimini artıracak ve kavramların gerekçelendirilmesi ve oluşturulması aşamalarını çabuklaştıracaktır.

Aynı zamanda etkili iletişim sayesinde güçlü bir prototip geliştirilebilecek ve bilginin işletmenin çeşitli düzeylerine yayılması etkin olacaktır.

### **3.3.3. Bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi**

Bu koşul, bilgi üretimi süreçlerini çalıştıran ve koordine eden, yürüten, bir başka deyişle bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi ile ilgilidir. Bilgi eylemcilerinin harekete geçirilmesi koşulu kavramların gerekçelendirilmesi, kavramların oluşturulması ve prototip oluşturulması aşamalarında diğer aşamalardan daha etkindir, dolayısıyla daha çok katkı sağlar. Bilgi eylemcileri, küçük topluluklarda motivasyon yaratır, onların arasındaki sinerjiyi güçlendirir, topluluklar arası koordinasyonu sağlar. Sonuç olarak, toplulukların faaliyetlerinin şirketin vizyonuna uyumu sağlanmış olur.

### **3.3.4. Doğru Bir Ortam Oluşturulması**

Doğru bir ortamın oluşturulması doğal olarak bilgiyi desteklemenin temelidir. Kavramların gerekçelendirilmesi ve bilginin yayılması aşamalarının daha çok etkilendiği bu koşul, şirketin yapısıyla doğru orantılıdır. Çünkü, küresel bazda proje ekiplerinin oluşturulması ve bunların etkileşimi, bilgiye, bilgi yönetimine ve bilgi üretiminin desteklenmesine verilen önemi belirleyecektir. Kuruluşun, destekleme işlevinin yer aldığı bir organizasyon yapısına sahip olması ve stratejilerinin bu işlevi gerçekleştirecek yapıda olması gerekir. Doğru bir ortamın oluşturulması bilgi üretiminin tüm aşamalarında önem taşımakla birlikte kavramların gerekçelendirilmesi ve bilginin yayılması aşamalarında daha etkindir.

### **3.3.5. Yerel Bilginin Küreselleştirilmesi**

Bu koşul, daha çok bilgi üretiminin ve bilginin kullanılmasının farklı yer ve zamanda gerçekleşmesi halinde özel bir önem taşır. Küresel bazda düşünüldüğünde çok uluslu şirketler için çok önem taşıyan bu koşul yerel bilginin iletişimi ile ilgilidir. İşletmenin birçok küçük topluluğunun üretilen bilgiye ulaşabilmesi, başka bir deyişle bilginin doğru kişilere ulaştırılması gerekir. Saklı bilginin paylaşımı ve katkı yaratılması bu yolla olacaktır.

## **3.4. MİKRO BİLGİ TOPLULUKLARI**

Mikro bilgi toplulukları terimi ilk olarak Krogh, Ichijo, Nonaka; age'de kullanılmıştır. Bilgi üretiminin temel birimidir. Bilgi üretimindeki kısır döngüler, sorunlar ve başarısızlıklar, genelde bireylerin yeterli bilgiye sahip olmamalarından, saklı bilgilerini paylaşamamalarından kaynaklanır. Büyük gruplarda bilgi paylaşımı müesseseleşmiş olabilir. Ama küçük topluluklar diyebileceğimiz beş ile 7 kişi gibi az sayıda oluşturulan gruplar toplumsallaşma yolu ile yeni saklı bilginin ortaya çıkması ve paylaşılması konusunda oldukça etkin mikro bilgi gruplarını oluşturabilmekte ve toplulukların sahip olduğu yoğun ilişkiler ağına sahip olabilmektedir.<sup>15</sup>

---

15. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.25, dn 17

Mikro bilgi toplulukları proje tamamlama ya da belirli bir zaman aralığında bir işi yetiştirmek gibi bir icra ekibi olmaktan çok, zaman içinde gelişmeye yönelik, zamanla kendi kurallarını, dilini, uygulamalarını, normlarını ve değerlerini geliştirerek, kendi kavramlarını, tarzını ortaya koymaya yönelik bir gelişim içinde olmalıdır. Bu toplulukların yüz yüze etkileşimlerinin yoğun olması önemli özelliklerindedir. Grup üyelerinin birbirlerini zamanla daha iyi tanımaları ve bazılarının diğer üyeler tarafından takdir edilenler şeklinde ayrıcalıklı olması ya da tam tersi kabul görmeyecek ilgi alanlarının olduğu şeklinde algılanması, değerlendirilmesi söz konusudur.

İlk başta bilgi bireyseldir. Daha sonra mikro bilgi topluluğunu meydana getiren üyeler arasındaki etkileşim yoğunlaştıkça, karşılıklı ilişkiler gelişir, birçok konuda konuşulur, hatta daha yoğun bir arada olmak amacıyla toplantılar düzenlenir ve J.Paul Sartre'ın dediği gibi 'kaynaşmış' bir grup oluşur. Bu topluluk içinde toplumsal bilgi hem büyük ölçüdedir, hem açıktır ve hem de başkalarına kolayca aktarılabilir. Kaynaşmış grup ortak ilgi alanları tanımlandığında kendisine bir amaç belirler ve üyelerinin hak, yetki ve sorumluluklarını, stratejilerini amacına göre düzenler. Kaynaşmış grup bilgi üretim sürecini başlatabilir. Bu grup işletme tarafından da olsa, dışarıdan dayatılan bir kimlik değil, kendi kimliğini kazanmıştır. Bu grubun doğal üyeleri, mühendisler, pazarlamacılar, hukukçular, denetçiler, araştırmacılar, müşteriler, tedarikçiler gibi çok geniş bir yelpazeden olabilir. Üyelerin farklı alanlardan gelmesi saklı bilginin paylaşılmasını, kavram üretilmesini ve kavramların gerekçelendirilmesini kolaylaştırır ve kolektif belleğin bir parçası olmayı gerçekleştirir. Mikro bilgi topluluklarının bireyleri bu aşamada kendi gruplarının iyi – kötü yönlerini ayrıntıları ile bilir, bazı konularda neden yol alınmamaktadır, kimi sorunlar neden çözülememektedir, kimi durumlarda ise neden her şey düzenli olabiliyordur gibi soruların cevabını bilirler. O nedenle de paylaşılan bu tür saklı bilgiler sayesinde ilişkileri sürdürebilme, bazı üyelerin ayrılmasının olumsuz etkilerinden etkilenmeme ve yeni üyeler kazanma türü gelişmelere uyum sağlama konusunda olumlu sonuçlar alınır. Bu tür bilgi açığa çıktıkça, grup, kimliğini kazanma yolunda epey mesafe kateder. Bu süreç bitmez, sürekli bir oluşumdur. Zamanla sosyal ilişkileri yeniden üretme kapasitesi azalır ve/veya kaybolursa, mikro bilgi topluluğunun varlığı tehlikeye girer. Bu topluluğun varlığı sona erdiğinde saklı bilgisi de yok olacaktır. Bu bilgiler kayıtlı olsa bile yeterli değildir. Bu tür bir organizasyonel sermayeyi tekrar kazanabilmek için aynı bilgi topluluğunun kendine has koşullarını yeniden yaratmak gerekmektedir ki bu olanaksız denecek kadar zordur.<sup>16</sup>

---

16. Krogh, Ichijo, Nonaka; age. s.27

### 3.5. TÜRKİYE’DE BİLGİ YÖNETİMİNİN GELİŞİMİ

Ülkemizde bilgi teknolojilerini ve bilgi yönetimini bu yapıtta anlatılan anlamıyla hayata geçirme faaliyetleri son 10 yıldan öteye gitmez. Bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması da oldukça yenidir. Bilgi teknolojilerinin ve bilgi yönetiminin maliyet açısından önemli boyutta harcamaları gerektirmesi de bu gecikmenin önemli nedenlerinden biridir. Ayrıca, gelişmiş ülkelerdeki sanayi çağının gelişmişlik düzeyine de henüz ulaşmamış bulunan ülkemizde hem sanayi çağının gelişmesini tamamlamaya yönelik faaliyetlerinin devam ettirilmesi, hem de bilgi çağının hakkını vermesi gerekmektedir. Bu gelişmeler söylendiği kadar kolaylıkla hayata geçirilememektedir.

Bilgi yönetimi ve bilgi teknolojilerinin ülkemizdeki gelişimini tahmin edebilmek için gelişmiş ülkeler ile karşılaştırmalı bilgiler aşağıda verilmiştir.<sup>17</sup>

AB’de Avrupa Parasal Birliği’ni oluşturan 14 ülkenin verileri;

<u>Bilgisayar Sahibi Olan</u>	<u>İnternet Sağlayıcısına Sahip Olan</u>	<u>AR-GE’de Çalışan Sayısı</u>
2349/10000	1569/100000	2127/1000000

Türkiye’nin aynı kıstaslar ile ilgili verileri;

<u>Bilgisayar Sahibi Olan</u>	<u>İnternet Sağlayıcısına Sahip Olan</u>	<u>AR-GE’de Çalışan Sayısı</u>
339/10000	87/100000	231/1000000

---

17. Dervişoğlu, age. s.19, dn.16,17,18

## 4. BÖLÜM

# BİLGİ YÖNETİMİNİN SİGORTACILIKTA UYGULANMASI

### 4.1. BİLGİ ÇAĞININ RİSKLERİ

Bilgi, elinde bulunduran için bir güçtür. Bilgi, paylaşılmıyorsa, bilgiyi elinde bulunduran tarafça tehdit unsuru olarak kullanılabilir. Bu tehdit insanlığın geleceğini de sarsacak kadar büyük olabilecektir. Bilgi çağı, bilgi toplumu ve önemi hayati derecede artan bilginin insan yaşamı için böylesine büyük riskleri de beraberinde getirmesi acı bir gerçektir.

İnsan beyninin henüz denetlenememesi, risklerin de yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu riskler, insanlığın ve dünyanın geleceğini tehdit etmenin yanı sıra çoğu kez sigortalanabilirlik normlarına da uygun değildir. Ayrıca, iletişim ve ulaşımdaki yer ve zaman sınırı olmayan boyut ile bilgi dolaşımı ve etkileşiminde ulaşılan küresel entegrasyona bağlı olarak, bilgi risklerinin de etki alanı küresel olmuştur. Bilgi yönetiminin toplumun yararına kullanılması, insanlığın ve evrenin yararına yeni fırsatlar doğururken, menfaatlerin maksimize edilmesi amacıyla bencilce kullanılması da insanlığın ve dünyanın hatta evrenin zarar görmesine neden olabilmektedir. Dünya'nın bir yerinde gerçekleşen bir risk, hiç ilgisi olmayan birçok alana zarar verebilmektedir. Bu riskler çeşitli başlıklar altında toplanabilir. Aşağıda bu sınıflandırmalardan birisi verilmiştir.<sup>1</sup>

- **Yüksek teknolojiye bağlı gelişebilecek riskler:** Amacı, insan hayatını kolaylaştırmak olduğu halde kötü amaçlar için de kullanılan ileri teknolojik buluşlar bu tür riskleri tanımlamaktadır. Dinamit, atom enerjisi vb. buluşların iyi veya kötü amaçla kullanımı gibi birçok örnek bu grupta düşünülebilir.

---

1. Koç, O. – Şen, A.; Bilgi Toplumunun Taşıdığı Risk Unsurları, s.6, dn. 15-16-17

- **Günlük yaşam gereksinimlerinden doğabilecek riskler:** Deterjanlar, aeresollar, vb. maddelerin günlük yaşam içinde kullanımından doğan riskler bu grupta sayılabilir. İnsanların yaşamını kolaylaştıran birçok kimyasal madde veya araç ve gereç, uzun sürede etkili olan birçok riski de beraberinde getirmektedir. Bunlar bu sınıfta ele alınabilir.
- **Genetik çalışmalarından kaynaklanabilecek riskler:** Doğayı, insanlığı ve evreni ciddi boyutlarda tehdit eden, insan anatomisi üzerinde yapılan ve/veya yapılması düşünülen değişiklikler, gıda maddeleri üzerinde yapılan değişiklikler vb. riskler bu grupta gösterilebilir.
- **Toplumsal hayata yönelik riskler:** Bilgi üretimi ve bilgi teknolojilerinin denetiminin güçlüğü ve uzaktan kumanda ile kötü amaçlarla kullanılabilme kolaylığı kitlesel tehditleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle, toplumlar arası yapısal farklılıklar, gelişmişlik düzeyindeki çeşitlilik, sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel ve politik üstünlüklere sahip toplumların diğer toplumlara tehdit ve saldırı unsuru teşkil etmelerine neden olmaktadır. Sanayi döneminin geleneksel alt yapısı bilgi çağı için yeterli değildir. Bilgi çağı için gerekli alt yapı düzenlemelerinin geliştirilme aşamasında olması da, fırsatçıların yasal boşluklardan yararlanmalarına neden olmaktadır.
- **Sosyo-kültürel yapıya yönelik riskler:** Toplumsal değerler, toplumu yaratan bağlardır. Bu bağların olmaması toplumsal yaşamın dejenere olmasına neden olur. Bilgi teknolojilerinde ulaşılmış ve ulaşılabilecek düzeyler, bireysel özgürlüklerin artmasına neden olduğu gibi, sınırların ortadan kalkmasına, ulus-devlet anlayışının zayıflamasına neden olmaktadır. Doğal olarak, bu konumda korunmaya muhtaç güçsüzler ve bilgi yönetiminde güçlüler gibi yeni gruplar ortaya çıkmaktadır. Bu gruplar aynı alanda yaşayan ve toplumsal alt yapı beraberliği olan gruplar değildir. Özellikle, bilgi çağında iletişim ve ulaşımın yer ve zaman sınırı tanımaması nedeniyle kültürel yapılarda benzeşimlerin artması, bazı milli ve/veya yöresel, bölgesel değerlerin kaybına ve toplumların bağlayıcı güçlerinin kırılmasına neden olmaktadır. Geleneksel anlamda toplum kültürü yerine, bilgi iletişiminde güçlü toplumların kültürlerinin yamandığı çoklu kültürel yapıya sahip yozlaşmış toplumlar ortaya çıkmaktadır. Küresel boyutta gerçekleşen bu toplumsal çözülme, insanların

bütünleşmesini sağlayan değerlerin kaybolmasına neden olacak riskleri doğurmaktadır.

## 4.2. RİSK YÖNETİMİ ve SİGORTA

Sigorta faaliyetlerinde, insan, çevre ve risk faktörlerinin önemli bir yeri vardır. Evren ve yaşam risklerle doludur. Bildiğimiz kadarıyla, bu gezegendeki canlılar kendilerini risklerden korumak amacıyla çeşitli yöntemler geliştirmişlerdir. İnsanlar, riskleri olabildiğince belirleyerek yönetmeye çalışırlar. Riskin doğasındaki belirsizlik bilgisizlik düzeyinde bir belirsizlik ise bu belirsizliğin yönetilmesi de mümkün değildir. Hatta, bu belirsizlikte risk unsurunun var olup olmadığı da bilinmez. Yönetilebilir risk bilgisizlik düzeyinde bir belirsizlik değildir. Verilerin işlenmesiyle elde edilen bilgiler sonucu olasılık oranı ile belirlenen belirsizliktir.<sup>2</sup> Bilgi yönetimi sayesinde, risklerin yönetimi kolaylaşmaktadır. Ancak, risk toplumu olarak adlandırılan bilgi toplumu için gelecek, bugüne dek yaşamadığımız, bilmediğimiz yeni riskleri içeren yoğun bir belirsizlik ortamı halindedir.

Sigorta bir risk yönetim türüdür. Sigortacılığın temelinde, yaşam içinde gerçekleşebilecek sigortalanabilir risklerin tümünü güvence altına alarak, sosyo-ekonomik hayatın istikrarlı, huzurlu olmasını, geleceğin bugünden şekillenmesini sağlamak vardır. Sigorta, sosyal refah düzeyinin yükselmesini, girişim ve girişimci sayısının artmasını, ekonomide yaratılanların finansmanını ve korunmasını sağlar. Ekonomik büyümenin olmazsa olmazı, insanca yaşam standardıdır. Dünya çapında bir organizasyondur. Bu nedenle de sosyo-ekonomik hayatın içinde yer alan en büyük risk yönetim organizasyonudur.

Sigorta faaliyetlerinin önem taşıyan diğer yönlerinden de bahsetmek gerekir. Sigorta üretimi hizmet sektörü içinde yer alır. Sigorta poliçesinin bir akit olması ve dünya toplumunu hedef alacak kadar büyük bir tüketici kitlesine hitap etmesi nedeniyle, sigorta işlemlerinin yasalarla ilişkisi de oldukça yoğundur. Sigorta sektörü, hane halkı tasarruflarının yönlendirilmesinde önemli roller yüklenir.

---

2. Uralcan, G.Ş.; Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi, Beta Yayınları, İstanbul, 2004 s.7 ve devamı, dn.15-16-17

Risk yönetimi amacıyla sigortalılardan toplanan primlerin, hasar ödeninceye kadar geçen bekleme süresi içinde oluşan fonlar, hayat ve emeklilik sigortalarında ise uzun vadeli tasarrufların tesis ettiği fonlar sigorta kuruluşlarına mali kurum hüviyeti kazandırır. Dolayısıyla, sigorta kuruluşları dünya ekonomisinde birincil önemde mali kurumlardır.

Sigorta faaliyetleri, sosyo-ekonomik hayat için olmazsa olmaz özellikte faaliyetlerdir. Küreselleşmeyi ve değişime ayak uydurabilmeyi de olası kılan ve hızlandıran etkenlerin başında sigorta faaliyetleri gelmektedir. Sigorta faaliyetleri olmadan, küreselleşme ve değişimin de bu boyutlarda olması mümkün değildir.

#### **4.2.1. Sigortalanabilirlik Normları**

Risklerin bilgisizlik düzeyindeki bir belirsizlikten kurtarılması ve yönetilebilmesi için bazı özelliklerde olması gerekir. Sigortalanabilirlik normları adı verilen özellikler aşağıdaki gibidir.<sup>3</sup>

- Riskler tesüdüfen gerçekleşmeli,
- Riskler ölçülebilmeli,
- Riskin maliyeti para birimi ile değerlendirilebilmeli,
- Riskin yönetimi yasalara, ahlaka, toplumun değer yargılarına ters düşmemeli,
- Riskin tekrarlama olasılığı çok sık ya da yok denecek kadar az olmamalı,
- Risk, Büyük Sayılar Kanunu'nun işlerliğine müsait olmalı.

Sigorta kuruluşları, risk yönetimini bilimsel yollarla gerçekleştirirler. Riskleri bilgisizlik düzeyindeki bir belirsizlikten kurtarmaya çalışırlar. Genelde yukarıdaki özellikleri ham halinde taşımazlar. Riskler, yönetilmek amacıyla ele alındığında, istatistik veriler ve matematiksel metotlar aracılığı ile ölçülüp değerlendirilerek yukarıda anılan özellikleri taşıır hale getirilebilirler. Ancak o zaman sigortalanabilir riskler haline gelir ve sigortalanarak, gerçekleştikleri zaman meydana gelecek ekonomik kaybın telafisi için güvence sağlanabilir.

---

3. Uralcan, G.Ş.; Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi, Beta Yayınları, İstanbul 2004, s.26 ve devamı, dn.64

#### 4.2.2. Riskin Küresel Boyutta Dağıtılması

Sigorta ile risk yönetiminde amaç, risk gerçekleştiğinde meydana gelebilecek ekonomik kaybın sosyo-ekonomik hayatta çöküntüler yaratmasının önüne geçmektir. Bu amaçla, aynı riske maruz ünitelerin bir araya getirilmesi ve bu risk yönetiminin en az maliyetle yapılabilmesi için dünya çapında bir dayanışma organizasyonu tesis edilmiştir. Özellikle doğal afet türü riskler için ulusal organizasyonlar yeterli olamamaktadır. Amaç, gerçekleşen riskler nedeniyle sosyo-ekonomik hayatın uğrayacağı yıkımların önünü almak ise, sigorta şirketlerinin de bu yıkımlardan korunması ve risk yüklenebilme kapasitesinin güçlendirilmesi, risklerini hafifletmek amacıyla risk harmonizasyonuna gidebilmesinin kolaylaştırılması gerekmektedir. Başka bir deyişle, sigorta şirketlerinin de sigorta edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla da reasürans, retrosesyon, koasürans, pool gibi değişik yeniden sigorta şekilleri ile risk yönetimi, Büyük Sayılar Kanunu'nun işlerlik kazanabileceği küresel alana dağıtılmaktadır.

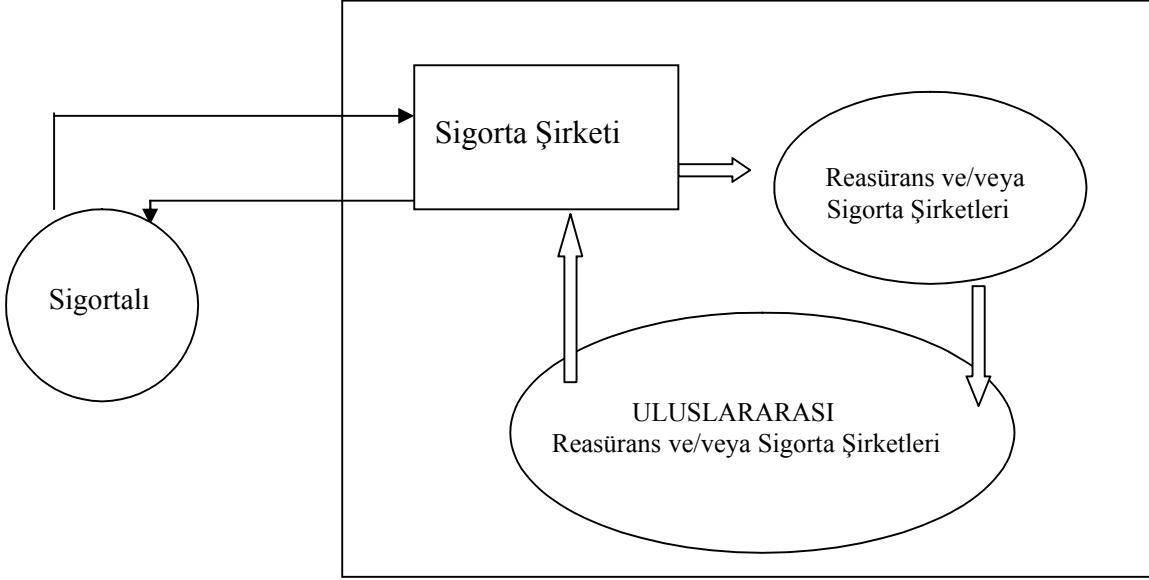
Reasürans, sigorta şirketlerinin ellerindeki sigorta portföyünün yüklenemedikleri bölümünü başka sigorta ve/veya reasürans şirketine devretmeleri işlemidir. Sigorta şirketleri, bu risk devri ile birlikte genellikle bu bölüme ait primi de devreder, karşılığında da genellikle komisyon alırlar. Çok çeşitli reasürans işlemleri olmakla birlikte genelde reasürans anlaşmalarının temelinde bu tür bir risk paylaşımı vardır. Reasürans işlemleri riskin dünya çapında dağıtımını gerçekleştirirken, sigortacılık işlemleri de zorunlu olarak küresel işlemler özelliği kazanır. Şekil 7'de bu ilişki görülmektedir.

Bununla beraber, mal dolaşımının sigortasız yapılamaması da yüzlerce yıl öncesinde sigorta şirketlerinin uluslararası şirketler olmasını etkilemiştir. Zira, girişimciler, faaliyette buldukları her ülkede, risklerini aynı sigorta şirketi ile güvence altına almayı isterler. Sigorta şirketi de müşterisinin bir başka ülkedeki sigorta şirketi ile iş yapmasını geleceğe yönelik müşteri kaybı yaşayabileceği düşüncesiyle istemez. Dolayısıyla, gelişmiş birçok ülkenin yerli şirket sayısından çok yabancı ülkelerde faaliyette bulunan sigorta şirketi sayısı vardır.<sup>4</sup> Bu durum, sigorta sektörünü birçok sektörden önce uluslar arası, günümüzde ise küresel şirket haline getirmiştir.

---

4. Duman, G.Ş.; Türk Sigorta Sektöründe Boş Kapasiteler ve Ekonomik Kayıplar, Bilaraş, İstanbul 1990, s.46

Şekil: 7- Sigorta Sisteminde Riskin Küresel Dağıtımı



#### 4.3. BİLGİ YÖNETİMİ ve SİGORTA

Bilgi yönetimi ile sigorta faaliyetleri arasındaki ilişkiyi yoğunlaştıran konular iki başlık altında toplanabilir.

- Bilgi çağında bilgi toplumu ortamında doğan ve sigortalanabilir özelliği henüz bulunmayan yeni risklerin yönetilmesi amacıyla sigorta sektörünün işlevlerine duyulan yaşamsal gereksinim
- Sigorta faaliyetleri gibi, yüzyıllarca öncesinde bile uluslar arası olan ve günümüzde de birçok sektörden önce küresel bazda üretim yapan bir sektörün bilgi yönetimi işlevlerine duyduğu yaşamsal gereksinim

#### **4.3.1. Bilgi Toplumunun Sigortaya Gereksinimi**

Bilgi çağındaki risk türleri bölümünde de belirtildiği gibi, bilgi toplumu diye adlandırılan günümüz insanları, bu çağın beraberinde getirdiği ve kontrol edilmesi güç yeni risklerle karşı karşıyadır. Bu risklerin yoğunluğu ve hem insanlığı hem de evreni tehdit edebilecek boyutta etkin olabilme olasılığı nedeniyle bilgi toplumu risk toplumu olarak adlandırılmaktadır. Başta çevresel riskler olmak üzere, insan, hayvan, bitki genetiği ile ilgili gelişmeler, nükleer faaliyetler, iklimsel değişimi doğallıktan çıkararak ve tehlikeli boyutlara getiren oluşumlar, yiyeceklerin anatomisinde yapılan ve doğal yapıyı yozlaştıran değişiklikler, kişisel amaçlarla ve insanın doğasındaki bencillik güdüsüyle tehlikeli gelişmelere yönlendirilebilmektedir.

Yukarıda anılan olgulara ek olarak, bilgi yönetimi bağlamında yapılan çalışmalar, başta yasal alt yapı olmak üzere, sanayi ekonomisi dönemindeki alt yapıyla yönetilememektedir. Bu nedenle yeniden yapılanma sürecinde doğan boşluklardan kötü niyetli insanlar ya da kuruluşlar, rekabette üstünlük kazanmak amacıyla yararlanmaya çalışabilmektedirler.

İşte bu hızlı gelişmelerin getirdiği yapısal değişiklikler, uyum sorunları ve bilgi yönetiminin, denetiminin ve risklerin güvence altına alınabilirliğinin güçlüğü, kimi zaman insanları ürkütür hale gelmiştir. Öyle ki, bilgi ve bilgeliğin tarih boyunca insanlar üzerindeki olumlu etkilerine rağmen, bilgi çağındaki dünya toplumu risk toplumu olarak anılacak kadar sıkıntılı bir geçiş dönemi yaşamaktadır. Bilgi ve teknolojilerin sehven veya kötü amaçlarla insanlığa zarar verebileceği olasılığı o kadar artmıştır ki bu risklerden duyulan korku insanların yarınlarına kuşku ile bakmalarına neden olmaktadır. Özetle, bilginin hızlı üretimi, iletimi, kullanımı, fırsatlar yaratmakla birlikte, insanlığı tehdit eden bir saldırı unsuru da olabilmektedir.<sup>5</sup>

#### **4.3.2. Sigorta Sektörünün Bilgi Yönetimine Gereksinimi**

Daha önce de belirtildiği gibi, sigortacılık faaliyetleri çok yönlü faaliyetlerdir. Bir risk yönetimi olarak işletme disiplini içinde, bir finans kurumu olarak ekonomi içinde ve bir akit olarak yasal düzenlemeler içinde oldukça ayrıcalıklı bir önem taşırken, aynı zamanda bir hizmet sektöründe yer

---

**5. Koç, O. – Şen, A.; Bilgi Toplumunun Taşıdığı Risk Unsurları, s.1**

almaktadır. Üretiminde olasılık hesapları başta olmak üzere istatistik ve matematik bilimini neredeyse hammadde ve yardımcı madde olarak kullanmaktadır.

Sigortacılığın teknik işlemleri, kurumsal yönetim sistemi içinde, iş kabulü, fiyatlandırma, satış, pazarlama ve üretim yönetimi, reasürans yönetimi, tahsilat ve teminatların yönetimi, hasar yönetimi, yasal sorunların yönetimi, AR-GE yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi vb. işlemlerdir. Mali işlemleri ise daha çok fon yönetimi kapsamında yatırımlar ve yatırım gelirlerinin yönetimi ile ilgili işlemlerdir.

Sigorta faaliyetlerinde;

- İşlem sayısı
- İşlem türü
- Müşteri türü ve sayısı
- Personel sayısı
- Alt sistem (aracılar) türü ve sayısı
- Ara sistemler (başta reasürörler, denetim kuruluşları, ortak kullanımlı merkezler olmak üzere ilişkide bulunan kurum ve kuruluşlar) türü ve sayısı
- Kırtasiye kullanımı
- Bilgilerin kullanıldığı süre uzunluğu

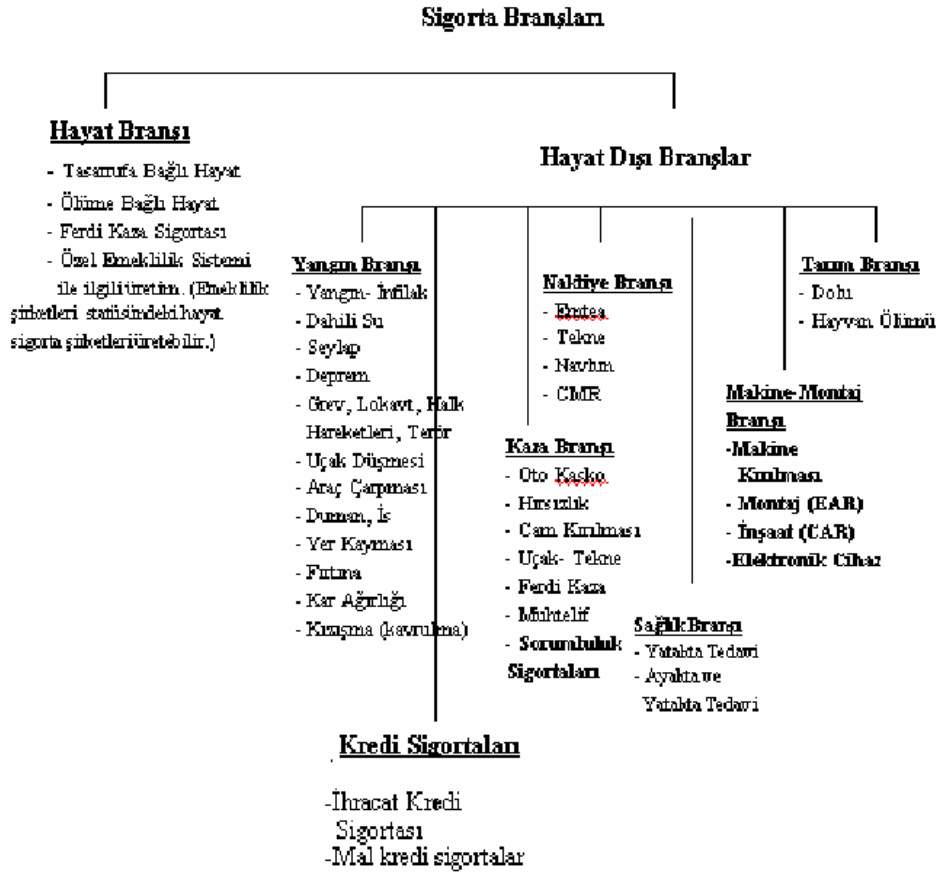
oldukça fazladır.

Sigortada branşlar da çok değişiktir. Türk sigorta sektöründe geleneksel birkaç branşta üretim yapılmasına rağmen sigorta ürünleri pek az da değildir. Her ülkedeki üretimde onlarca, gelişmiş ülkelerde yüzlerce tür sigorta güvencesi üretimi yapılmaktadır.

Bilginin yönetimi konusunda sigorta şirketlerinin karşılaştığı en önemli güçlüklerden birisi de çok sayıda ürünün üretimini yüklenmiş olmalarıdır. Ürünlerin çeşitliliği müşteri sadakati açısından önemli olduğu gibi, sigorta şirketlerinin kendi risklerini yönetmelerine de yardımcı olabilir. Her hangi bir üründen ya da branştan beklenmeyen büyük bir hasar tazminatının ödemesini, başka ürünlerin ya da branşların geliri ile kompanse edebilmelidir. O nedenle sigorta şirketleri sağlık sigortası, sorumluluk sigortası, kredi sigortası, kaza sigortası gibi çok

farklı risklerle ilgili poliçeler satmaktadır. Çok sayıda iş kolu için çok sayıda veritabanı ve çok sayıda ayrı sisteme ihtiyaç vardır. Sistemler arasında entegrasyon zor ve masraflıdır. Şekil 8’de branşlar görülmektedir.

Şekil 8- Türk Sigorta Sektöründe Uygulamada Olan Branşlar



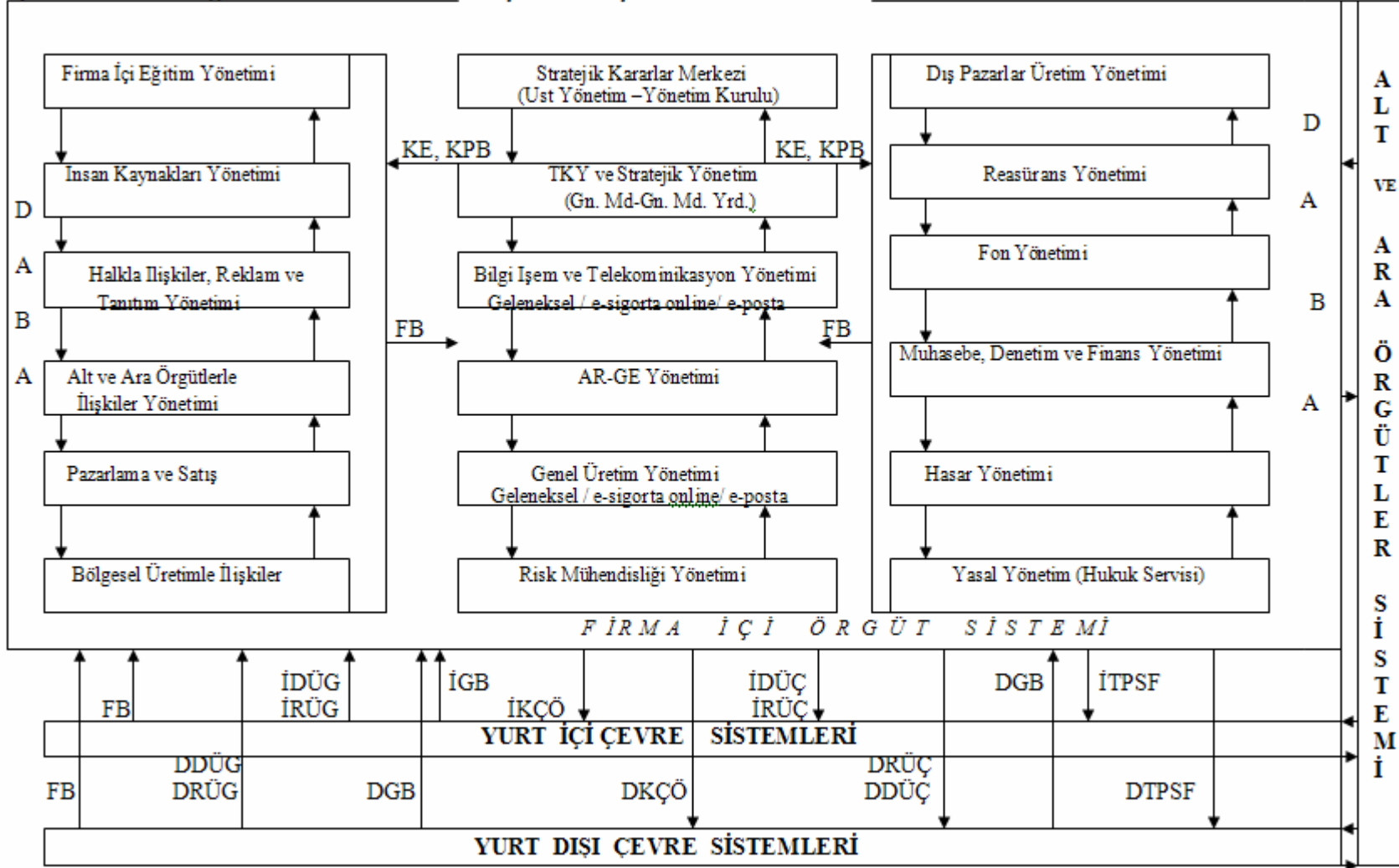
Kaynak: Uralcan, G.Ş.; Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi, s.68

Şekil 9’da küresel bazda bir sigorta sistemi<sup>6</sup> görülmektedir. Bu sistemde firma sistemi, işletme sistemi, yurt içi ve yurt dışı çevre sistemleri, işletmenin alt ve ara sistemleri tümüyle yer almaktadır. Şekilde de görüldüğü gibi, alt ve ara sistemler, yurt içi çevrede olabildiği gibi yurt dışı çevre içinde de olabilmektedir.

6. Uralcan G.Ş.; Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi, s. 261

Şekil: 9 - Küresel Sigorta Sistemi

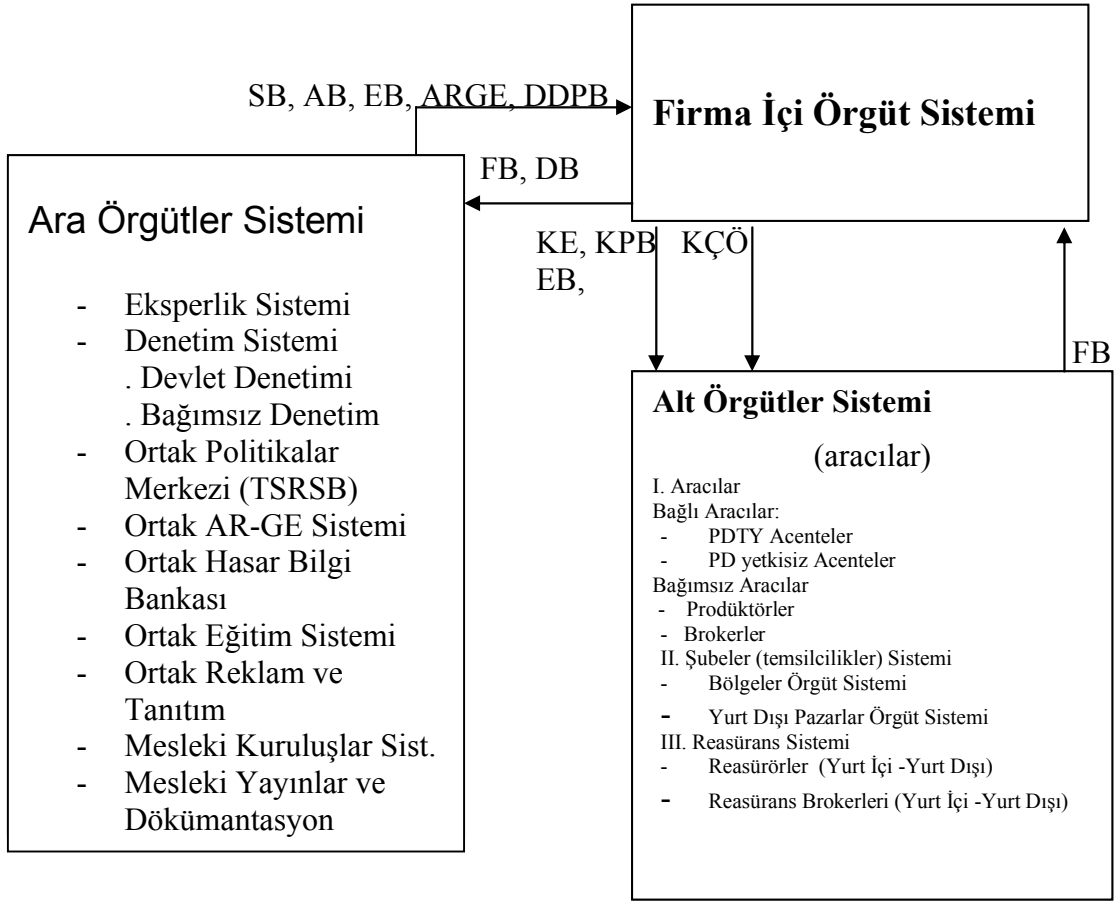
**İŞLETME ÇEVRE SİSTEMİ**



Sigorta sektöründe pazarlama ve satış amacıyla tesis edilen dağıtım kanallarının yapısal farklılıkları da önem taşıyacak boyuttadır. Aracı grubu, sigorta şirketi ile sigortalı arasında pazarlama, satış ve üretim faaliyetleri gerçekleştirdiği gibi, sigorta şirketleri ve/veya reasürörler arasında da aynı tür faaliyetleri yapan aracılar vardır. Bu aracılardan olmaması mümkün değildir. Her iki grup aracı da sistemde bulunmak zorundadır. Dolayısıyla sistemde aracılardan sayısı çok ve işlevleri ayrıcalıklı önem taşır.

Aracı sayısının çokluğunun yanı sıra, sigorta şirketlerinin faaliyetleri sırasında zorunlu olarak karşılıklı ilişkiler içinde olduğu çok sayıda kurum ve kuruluş vardır. Firma içi sistemde de çok çeşitli departmanlar bulunmaktadır. Bunlar ayrı stratejik iş birimleridir. Sigorta üretiminin yapıldığı çevrelerde etkileşim içinde olunan kurum ve kuruluşlar, potansiyel müşteriler, sigortalılar ve rakip firmalar vardır. Öyle ki, bu alanlar, yüzlerce endüstriyel ve/veya ticari kuruluş türünü ve milyonlarca kişiyle ilgili, yüzlerce riskin yönetimini ve bu amaçla üretilen ürünü ve on binlerle hatta yüz binlerle ifade edilebilecek büyüklükteki personeli ve onlarca ülkedeki şirket ve aracılardan ifade etmektedir. Şekil 10, 11, 12 de bu ilişkiler görülmektedir.

#### **Şekil:10- Alt ve Ara Örgütler Sistemi**



Kaynak: Şekil, Uralcan; age., s.267'den alınmıştır.

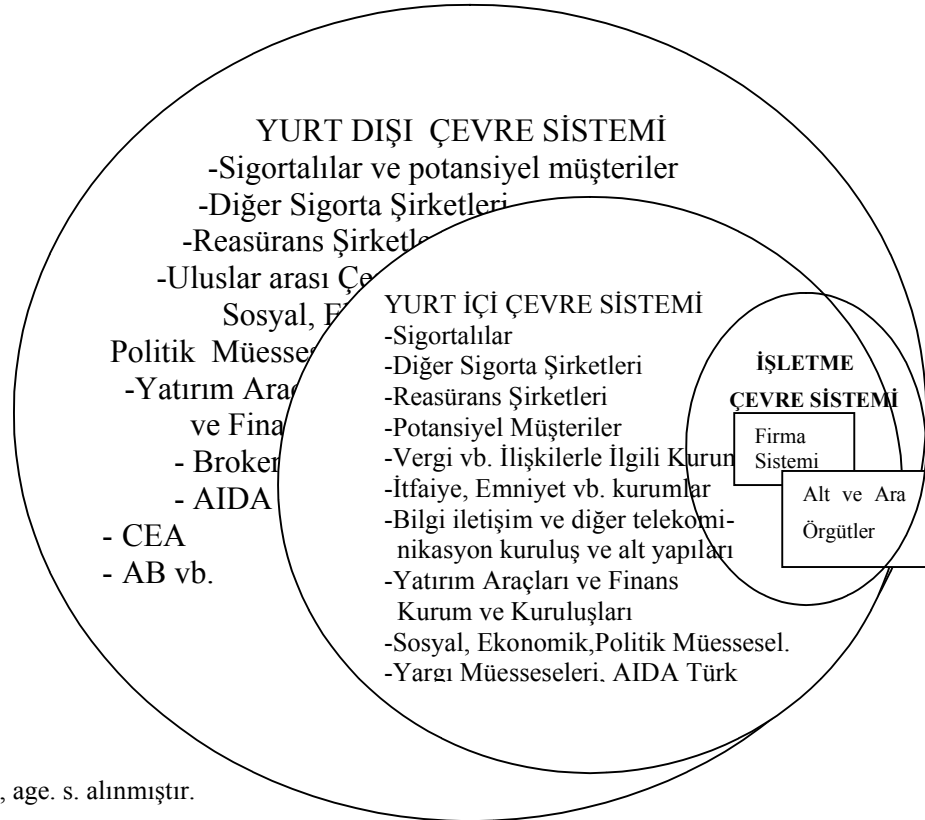
### Kısaltmaların Karşılıkları

- AB : Aktüel Bilgiler  
 ARGE : Açıklanan ARGE (Araştırma ve Geliştirme) Bilgileri  
 DDPB : Denetimden Doğan Diğer Politika Bilgileri  
 DB : Denetim Bilgileri  
 EB : Eğitim Bilgileri  
 FB : Faaliyet Bilgileri  
 KÇÖ : Komisyon ve Çeşitli Ödemeler  
 KE : Kesin Emirler  
 PB : Politika Bilgileri  
 PDY Acente : Poliçe Düzenlemeye ve Tahsilata Yetkili Acente.  
 PD Yetkisiz Acente : Poliçe Düzenlemeye Yetkisiz Acente.  
 SB : Sınır Bilgileri  
 TSRSB : Türk Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği

Sayıdığımız bütün bu alt, ara ve çevre sistemlerinin, kimi ile amaç ve stratejik birliği sağlayacak sinerjiler yaratma, kimi ile ise tehdit stratejilerine karşılık savunma stratejileri ya da karşıt tehdit stratejileri düzenleme ve uygulama durumları söz konusudur. Hatta, kimi zaman aynı kurum ile hem sinerji hem de rekabet stratejileri üretebilecek pozisyonlara gelinebilmektedir.

Bu kadar çok sayıda değişik stratejik iş biriminden oluşan ve çok sayıda kurum ve kuruluşla ilişki tesis eden, küresel bazda bir çevre içinde işlem yapmak durumunda olan sigorta şirketlerinde, çalışanlar arasında bilginin paylaşılması geleneksel yapıyla mümkün değildir. Bu durum, her şeyden önce farklı çevrelerde, farklı sigorta ihtiyaçlarına, çözüm arayan müşteriler açısından sorun yaratır, onları, her gereksinim için başka bir bölümle ya da başka bir şirketle görüşmek zorunda bırakır. Sigorta şirketleri, günümüzde, çok sayıda çalışanın kolektif uzmanlığını, ihtiyaç duyulan her an ve her yerde çok sayıda ve değişik yapıda olan müşterilerine elverişli bir kullanımda sunabilmelidir.

**Şekil:11- Sigortacılıkta Çevre Sistemleri**



Kaynak: Şekil, Uralcan, age. s. alınmıştır.

Bu amaçla, çalışanların uzmanlığını bir araya getiren, binlerce kişiye erişim olanağı sağlayan ileri teknoloji ürünü, coğrafi açıdan farklılık sorunu yaratmayan bir web tabanlı bilgi ağı kurulmalıdır. Sigorta şirketleri, bu ağ sayesinde on binlerce kişinin uzmanlığını milyonlarca müşteriye sunabilecektir.<sup>7</sup>

#### 4.3.3. Sigorta Faaliyetlerinde Bilgi Yönetiminin Bileşenleri

Buraya kadar verilen bilgilerden de anlaşıldığı gibi, çok sayıda ve farklı ürünlerle ilgili bilgilerin yönetilmesi, işletme merkezinden uzaktaki aracılara ve ilişkide bulunmak zorunda olunan diğer kurum ve kuruluşlara ait bilgilerin dağıtılması zordur. Başta farklı çevrelerdeki piyasa talepleri olmak üzere, yasal düzenlemelere ve diğer faktörlere bağlı olarak ürünlerin sık sık değişebilmesi, aracılara ve ilişkide bulunmak zorunda olunan diğer kesimlere, ürünler ve poliçe sahipleri hakkında en güncel bilgilerin sağlanması, satış döngüsü açısından can alıcı önem taşımaktadır.<sup>8</sup> Bu yaşamsal önem nedeniyle, sigorta şirketleri, bilgi yönetimi ile aracılara en yüksek hizmeti sağlayabileceklerini, böylece, aracılardan da müşterilerine en yüksek düzeyde hizmet verebileceklerini düşünerek gereken alt yapının yüksek maliyetine katlanırlar.<sup>9</sup> Bu nedenle yönetici stratejistler için değer ölçülmesi önemlidir.

Bilgi yönetimi stratejisinin, işletme için katkı sağlayacağını gösteren olgulara dayalı bir temeli olmalıdır. New-York'ta yerleşik IBM'in Küresel Sigorta Kolu olan Amork'ın bir bilgi yönetimi planının geliştirilmesi ile ilgili bir yaklaşımında, başarılı ve kârlı bir bilgi yönetimi stratejisinin üç ana bileşeni olduğunu belirtmektedir. Bunları aşağıdaki gibi sıralamıştır.<sup>10</sup>

- **Alt yapı:** Ağ, portallar ve veritabanlarıdır.
- **Soyut içerik:** Alt yapı üzerinden dağıtılan bilgi, içerik ve enformasyondur.
- **İletişim stratejisi:** 'Bilgiyi kim alacak?', 'Kullanıcılar bilgiyi ne için kullanacak?', 'Bilgiyi ne yolla alacaklar (örneğin, web portalı)?' ve en önemlisi, 'Bunun değeri ne?' gibi soruların cevabıdır.

---

7. Santosus, M.; Underwriting Knowledge, s.1 ve devamı

8. Zimmermann, A.K., Insurance Companies Take Knowledge Online, Peter Arnold Associates, May 2003, s.1-2

9. Zimmermann, A.K., age. s.3

10. Sweeney, G.; The Knowledge Management Payback, Technology Strategies for Insurance Leader, s.4

#### 4.3.4. Bilgi Yönetimine Geçişte Dikkat Edilecek Hususlar

Önem taşıyan ilk konu, bilgi yönetiminde, paylaşılacak bilginin, kimlerle, ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve nasıl kullanılabileceğini açık, seçik ve net bir şekilde ortaya koymaktır.<sup>11</sup> Geleneksel yapıdan bilgi yönetimine geçişte, belirli merkezlerde odaklanmış bir kültürden, sinerji yaratacak bir kültüre geçiş söz konusudur. Sigorta şirketlerinin tüm personeli, dar ürün ve piyasa uzmanlığından çıkarılıp, tüm ürün portföyü hakkında genel bilgiye sahip çalışanlar haline getirilmelidir. Bireyler bu durumda birbirleriyle saklı bilgilerini paylaşabilme olanağı bulabileceklerdir. Değişen durumlarda ortaya çıkabilecek yeni riskler risk yöneticilerinin hazır olması ve onları yönetmeleri gerekecektir. Finans ve muhasebesel açıdan ise, işletmelerin kolaylıkla değerlendirilebilen somut varlıklarının yanı sıra belki de daha fazla bir önemle entelektüel sermayesi de fiziksel varlıkların envanter yönetimi gibi bir yönetimle değerlendirilecektir.<sup>12</sup>

Yine çok önemli ve başarılması oldukça zor bir konu da, pazarlama ve satış temsilcilerinin personel hüviyetinden uzman haline dönüşmesinin ve tüm ürünleri uzmanlık düzeyinde bilmesinin sağlanması konusudur.<sup>13</sup> Çünkü, pazarlama ve satış temsilcileri bir stratejist olarak, müşterileri daha iyi tanıma amacıyla müşteri ilişkileri yönetimi alt yapısından yararlanarak birçok soruya gerekli cevapları bulmak zorundadır. Örneğin, pazarlama ve satış stratejistleri, potansiyel sigortalı grupları, sigortalı adayının ürün satın alma tercihlerinde etkin olan unsurlar, halen sigortalı müşterilerin bilinen ve bilinmeyen ama bilinmesi önem taşıyan yönleri, kimliklerini daha çok belirleyen özellikleri, hangi ürünleri kullandıkları, hangi ürünleri kullanabilecekleri, tercihlerindeki farklılıklar ve bunların doğru olup olmadığı, risklerinin artma trendi, moralitelerinin bugünkü ve gelecekteki durumu, gelecekte yaşanabilecek değişimlerin onlarda yaratabileceği değişiklikler, genelde müşteri sadakati sağlayabilecek işlem ve tutumlar, sadakati sağlamış müşterilerin şirkete kâr mı zarar mı sağladıkları gibi sonsuz sayıda konuyu araştırmak, sonuçları saptamak, bu bilgilerin paylaşımını sağlamak zorundadır.

---

11. Özgener, Ş.; Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri, s.7, dn.2

12. Widmer,L.;Knowledge Management,Assessing the Thinking Assets, <http://static.highbeam.com/r/riskom>, s.1

13. Santosus, M.; age. s.1

Küresel bazda çalışan sigorta şirketlerinde müşteri hizmetleri kapsamında, poliçe ile ilgili eğitim son derecede önemlidir. Bilgi yönetiminde, bilgi paylaşımının temelinde müşteriler de bulunmalıdır. Geleneksel yönetim yapısında müşterilere verilen bilgiler fiyat artışı ve benzer konularla ilgili kısıtlı bilgilerdir. Bu bilgiler mektuplarla iletilir. Oysa bilgi yönetiminde, internet aracılığı ile müşterinin zihnindeki birçok soruyla ilgili bilgi onunla paylaşmakta ve potansiyel sigortalının eğitilmesi sağlanmaktadır. Eğitilmiş bir sigortalı adayına rakip firmalardan farklılığınızı daha gerçekçi bir dille anlatabilirsiniz. Örneğin, fiyatın daha yüksek olmasının nedenini açıklayabilme ve kabullendirebilme şansı yaratılır. Nitekim günümüzde gelişmiş ülkelerdeki müşteri grubu oldukça eğitilmiş bir müşteri grubu haline gelmiştir. Müşteri sayısının artması, müşterilere ulaşılabilir düzeyi, müşteri kalıcılığı ile ilgili ölçümler bir bakıma bilgi yönetiminin başarısının da ölçütüdür.<sup>14</sup>

Şirketler arası bilginin paylaşımı da sigortacılıkta özel bir önem taşımaktadır. Zira sigorta şirketleri birer rakip şirket olmakla birlikte, aynı zamanda kader birliği yapmakta ve direkt kendi üretmedikleri sigorta poliçeleri için de reasürans nedeniyle riski yüklenmektedirler. Sigorta ile ilgili dayanışma zinciri herhangi bir noktadan kırıldığında, tüm halkalar bu kopukluğun sıkıntısını yaşarlar. O nedenle birbirlerine rakip olsalar da birbirleriyle bilgi paylaşımında bulunmak zorundadırlar. Başka bir deyişle, sigorta şirketleri tekelleşmeye gidemezler, rakiplerinin ayakta durması gerekmektedir. İşte bu nedenle risk ile ilgili çoğu bilgiyi paylaşırlar. Reasüransın işlevleri içinde bilgi paylaşımının sağladığı kolaylıklar vardır. Maliyetler açısından da bu tür gereksinimler olabilir.

İster şirket içi, ister şirketler arası olsun, bilginin kullanımı gerçek anlamda bir işbirliğini gerektirir. İlk bölümlerde belirtildiği gibi, bilgi destek sistemlerini, enformasyon sistemlerinden ayıran en önemli olgulardan biri bilgi paylaşımına ve işbirliğine verilen önemdir.<sup>15</sup> Sigorta sektörün bu duruma hem daha çok gereksinim duymakta, hem de daha çok rastlanmaktadır. Çünkü, daha önce de bahsettiğimiz gibi, reasürans nedeniyle dünya çapında bir organizasyona dağıtılan risklerin yönetimi, bu organizasyonu meydana getiren birimlerin tümünü ilgilendirmektedir.

---

14. Sweeney, G.; age. s.1 ve devamı

Bununla beraber, sigorta alanındaki bilgilerin edinilmesi çok uzun zaman dilimlerini almaktadır ve kullanılması da çok uzun zaman sürmektedir. Örneğin, deprem ile ilgili bilgilerin yüzlerce yılı kapsayan bilgiler olması gerekir ve yüzlerce yıl kullanımda kalır. Bunların elde edilmesi, depolanması, elde edilen deneyimlerin bilimselleştirilmesi zaman, zemin ve yüksek maliyet sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Özellikle hasarla ve sigorta yolsuzlukları ile ilgili bilgiler çevreler itibariyle de önem taşımaktadır. Değişik bir çevreye girmek isteyen şirketler için bu bilgiler ve özellikle de bu bilgi ve deneyimlere sahip entelektüel sermaye kapsamında değerlendirilen kişiler önem ifade etmektedir.

#### 4.3.5. Yazılım Seçimi

Bilgi yönetiminde bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi sırasında sistemin tümünü görememek, entegrasyonu zorlaştırır. Bilgi yönetiminin verimliliği artırma yerine, karmaşa yaratması söz konusu olur. Küreselleşme sürecinde değişimin dinamiği Kurumsal Kaynak Planlaması (KKP) ile ilgili yazılımların seçimini de zorlandırmaktadır. Yazılımın sadece içinde bulunulan zamanda değil, aynı zamanda gelecekte de kullanılacak olması seçiminde zorluk yaratmaktadır. Bunun yanı sıra sigorta şirketleri için geçmişteki bilgilerin de ayrıcalıklı bir önemi vardır. Sigorta şirketleri diğer sektörlerdeki gibi günün ve geleceğin tercihleri ile ilgili bilgilerle yetinmemekte, çok uzun bir zaman dilimi ile ilgili geçmişteki bilgileri, istatistikleri, hammadde ve/veya yardımcı madde gibi kullanmak durumundadırlar. Bu durum teknik bir zorunluluktur. Dolayısıyla sigorta şirketlerinde, bilgi çağından önce de bilgi depoları vardı. Sigorta kuruluşlarının yıllardan beri veritabanlarında hazır yapılandırılmış bilgiler bulunması, bilgi yönetimi için başlangıcı kolaylaştıran bir durumdur.<sup>16</sup>

Bilindiği gibi yazılımlar çok pahalıdır. Sık sık değiştirilemez. O nedenle özellikle KKP ile ilgili yazılım programı seçimi çok iyi değerlendirilmelidir. Bu yazılım, şirket stratejilerinin gerçekleştirilebilirliğini, verimliliğini ve rekabet üstünlüğü sağlamasını etkileyecek bir yazılım olmalıdır.<sup>17</sup>

---

16. Ron, A.; Enlightened Knowledge Management, <http://www.insurancetech.com/db>, ss.2,3

17. Turanlı, C.; Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımları Nasıl Seçilmeli?, s.1

Bir bilgi yönetimi programının etkin olması, sadece onun teknolojik üstünlük taşıması ile bağlantılı değildir. Bilgi yönetimi amaçlı programlarda iş süreci içindeki sorunların çözüm bulabilmesi önem taşır. Başka bir deyişle teknoloji üzerine odaklanan programlardan ziyade iş süreci sorunlarına odaklanan programlar tercih edilmelidir. Temelde iş sürecindeki konulara daha fazla odaklanma uzun vadede bilgi stratejilerine destek olacaktır. Çalışanların nasıl çalıştığını ortaya çıkarmak ve onların çalışma biçimlerini daha iyiye doğru değiştirmek bilgi yönetiminin çözüm bulmasının zorunlu olduğu konulardan biridir. Gelişmiş ülkelerde bu konuda sosyolog ve antropologlardan yararlanılmaktadır.<sup>18</sup> Çok değişik çevrelerin ve insan faktörünün ağırlıkta olduğu sigorta sektörleri için bu konunun önemi büyüktür.

#### **4.3.6. Sigorta Şirketlerinin Veri Kaynakları**

Sigorta şirketleri veri açısından zengin kaynaklara sahiptir. Bu veri kaynakları;

- Mantıksal Veri Modellerini
- Fiziksel Veri Modellerini
- Kodları
- Mantıksaldan Fiziksele Veri Haritalamayı
- Kurumsal Uygulama Entegrasyonu İçin Mesajlaşmayı

şeklinde sınıflandırılabilir.<sup>19</sup>

Stratejik yönetim, faaliyetin risk ve amaçlarıyla ilgili esaslarını ortaya koyar. Sigortacılıkta, risklerin yönetilebilmesi ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi dolayısıyla kârlılığın artırılması esastır. Dolayısıyla, sigortacılığın yapısında stratejik yönetime yatkınlık vardır. Stratejik yönetim sürecinde önem taşıyan sezgi, sigortacılıkta da özel bir önem taşır. ‘Stratejinin kökeni sezgidir’<sup>20</sup> tezine karşın, sigortacılar arasında da benzer sözler yaygın kullanılır.

---

18. Sweeney, G.; age. s.1-3

19. Marco, D.; Meta Data & Knowledge Management, Part 3, s.1

20. Akın, H.B.; Rekabetçi Üstünlük ve Teknoloji: Küresel Bir Yaklaşım, s.1

Sigorta şirketleri, gelecekteki riskleri yönetebilmek için, geçmişte yaşananları istatistiksel değerlendirmeye tabi tutarak, geleceği tahmin etmeye ve kontrol altına almaya yarayacak stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejiler gerektiğinde değişiklik yapılabilecek elastikiyette olmalıdır. Sigorta şirketlerinin hizmetlerinde ve/veya ürünlerinde farklılaştırma stratejisi olmadığı takdirde, fiyatın dışında bir rekabet olanakları olmayacaktır.

Sigorta şirketleri rekabeti sadece fiyata bağlı bıraktıkları takdirde henüz gerçekleşmemiş ve sabitlenmemiş gelecekte kesinleşecek tahmini bir maliyeti riske sokmuş olacaklardır. Özellikle, çok aracı olan ve fiyat faktörü üzerinde aracılardan da etkin olduğu bir sektör için fiyata bağlı rekabet her zaman kullanılacak bir yöntem değildir. Rekabet üstünlüğü için hizmette ve üründe yenilik ve farklılık faktörlerinin kullanılması daha akılcı bir seçimdir. Ürünü müşteri tercihlerine göre sunmak, en kaliteli şekliyle üretip olabilecek en ucuz fiyata mal etmeye çalışmak, yeni ürünler üretmek gibi seçenekler de rekabette üstünlüğü sağlar.<sup>21</sup>

Müşteri sadakatinin sağlanabilmesinde yeni ürünler üretmek önem taşımaktadır. Müşteri değişiklik istemekte, bu amaçla başka marka arayışına girebilmekte ve başka firmalara gidebilmektedir. Bu nedenle rekabette başarıyı sürekli kılmak için, üretim yöntemleri, yönetim teknikleri ve verimlilik yöntemlerinin yanı sıra yenilikçi zihniyette olmak ve yenilikler üretmek de zorunluluk haline gelmiştir. Yurt içi ve yurt dışı pazarlarda üretim, kalite, düşük maliyet, müşteri memnuniyeti gibi konularda tüm firmalar maksimum gayreti göstermektedirler. Bu çabalar içinde farklı olabilen, diğer ürünlerden daha cazip olabilen, yenilikleri pazara sunulabilen başarıya ulaşmaktadır.<sup>22</sup>

#### **4.4. BİLGİ YÖNETİMİNİN SİGORTACILIKTA KULLANILDIĞI ALANLAR**

Daha önce belirtildiği gibi, sigorta işletmelerinde ürün türü, işlem türü ve sayısı, personel sayısı, aracı türü ve sayısı, çok yüksektir. Sigorta faaliyetlerinin her türünde kırtasiye kullanımı fazladır. Sektör olarak kırtasiye kullanımı bu kadar çok olan iş kolu azdır. Üstelik bu kırtasiye gurubunun önemli bir kısmının arşivde saklanması ve yeri geldiğinde bilgi yönetimi süreçlerinde kullanılması gerekebilmektedir.

---

21. Demirkıran, H.; age. s.1

Bu durum, sigorta şirketlerinin, bilgi yönetimine hayati düzeyde gereksinim duymasına neden olmuştur. Dolayısıyla, bilgi yönetimi amaçlı değişim ve gelişimleri en başta kabullenen ve hayata geçiren şirketlerin başında gelmişlerdir. İşlevleri itibarıyla sınıflandırılmış olan bu teknolojik kullanımlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.<sup>23</sup>

- **Görüntüleme:** Sigortacılıkta üretim poliçe süresi boyunca yapılmaktadır. Poliçe yenilendiğinde de önceki bilgilerin tümüne gerek duyulmaktadır. En ufak bir detay bile önem taşımaktadır. Özellikle mal, kaza, sağlık gibi kırtasiyesi yüksek branşlar için iş akışına dayanan görüntüleme sistemlerinin katkısı ayrıcalıklı önemdedir. Sigorta sahteciliği ve tazminat talebi konularının da çok uzun yıllar önem taşıyan bilgilere gereksinim duyulmaktadır. Bu konularda da görüntüleme sistemlerinin işlevlerinden yararlanılmaktadır.
- **Form İşleme:** Form işleme işlevi de sigorta şirketleri için yıllar boyu devam eden bir önem taşır. Underwriting diye adlandırılan iş kabulleri, yeni üretimler bu bilgilerin ışığında yapılacaktır. Bu nedenle, sigortacılıkta birçok bilginin önemi geçen zamanla birlikte artar ve çoğu kez ilk işlendiği zamandan daha kıymetli hale gelir. Özellikle gerçekleşmiş hasarlar ve hasar olasılığını artırabilecek durumlar ile ilgili bilgiler biriktikçe zaman içinde giderek istatistiksel açıdan artan bir önem taşır.
- **Şirket raporlaması:** Müşterilere gönderilen fatura ya da hesap özeti bilgilerini istendiğinde tekrar elde edebilmek amacıyla raporlama sistemleri tasarlanır. Bu sistem, raporların, faturaların ve hesap özetlerinin gelecekte ihtiyaç duyulduğunda kolaylıkla ulaşılabilmesi amacı taşır. Bant ya da optik disk üzerine bu bilgiler kayıt edilir. Arşiv maliyetini minimize ettiği için yazılım maliyetini çok kısa sürede telafi eden bir bilgi yönetimi teknolojisidir.
- **Yazışma Yönetimi:** Bu sistemler, sigorta faaliyetleri ile ilgili çeşitli uygulamalara entegre olmakta ve sigorta sisteminin alt ve ara sistemlerinde bulunan birçok aracı, müşteri, çevrede ilişki içinde bulunulan kurum ve kuruluşlara gönderilmesi gereken yazışmaların üretimini kontrol etmektedir. Bu sistemler, aynı alıcıya giden çok sayıdaki mektubu aynı zarfa koyma suretiyle tasarruf sağlama ve posta koduna göre postaları tasnif ederek varsa eğer, çoklu gönderme indirimleri sağlama yoluyla kendi kendilerinin maliyetini karşılamaktadır.

23. Knowledge Management Center, Knowledge Management in Insurance Sector, , Info-driven insurers form KM vanguard, s.2 ve devamı

- **Belge yönetimi:** Sigorta sisteminde aynı zamanda, sigorta şirketinden aldıkları yetki ile üretimle ilgili birçok işlemi yapabilen araçlar, sigorta şirketlerine başvurmadan veya onların yoğun sistemlerine girmek zorunda kalmadan, poliçe sahiplerinin belgelerine, tazminat talebi ya da iş kabulü ile ilgili onay bilgilerine çevrim içi olarak ulaşılabilirler. Çevrim içi olarak görüntülenme olanağı, işlevsel açıdan aracının müşteriye karşı gücünü artırmaktadır. Şirketin yoğunluğu nedeniyle etkinliği ve verimliliği azalmamakta, imajı zedelenmemektedir. O nedenle bu sistemler, genellikle araçların gereksinim duydukları bilgiler için düzenlenmiştir.
- **Elektronik formlar:** Sigortacılıkta kırtasiye kullanımının akıl almayacak boyutta olması, geleneksel anlamda bilgi ve belgeye ulaşımı da zorlaştırmaktadır. Araçlar da dahil olmak üzere sigorta şirketleri için bu belgelerin saklanması yer ve belgelere ulaşma zorluğu gibi arşivleme sorunları yaratmaktadır. Bu sistemler sayesinde akıl almaz boyuttaki yer gereksinimi ve aylar süren belgeye ulaşabilme sorunlarında hem maliyet düşüşü sağlamak hem de kullanım verimliliğini artırmaktadır.
- **Veri madenciliği:** Daha önce de belirtildiği gibi sigorta üretiminde ham madde, yardımcı madde vb. üretim faktörlerinin tümü denecek kadar büyük bir kısmı bilgidir.

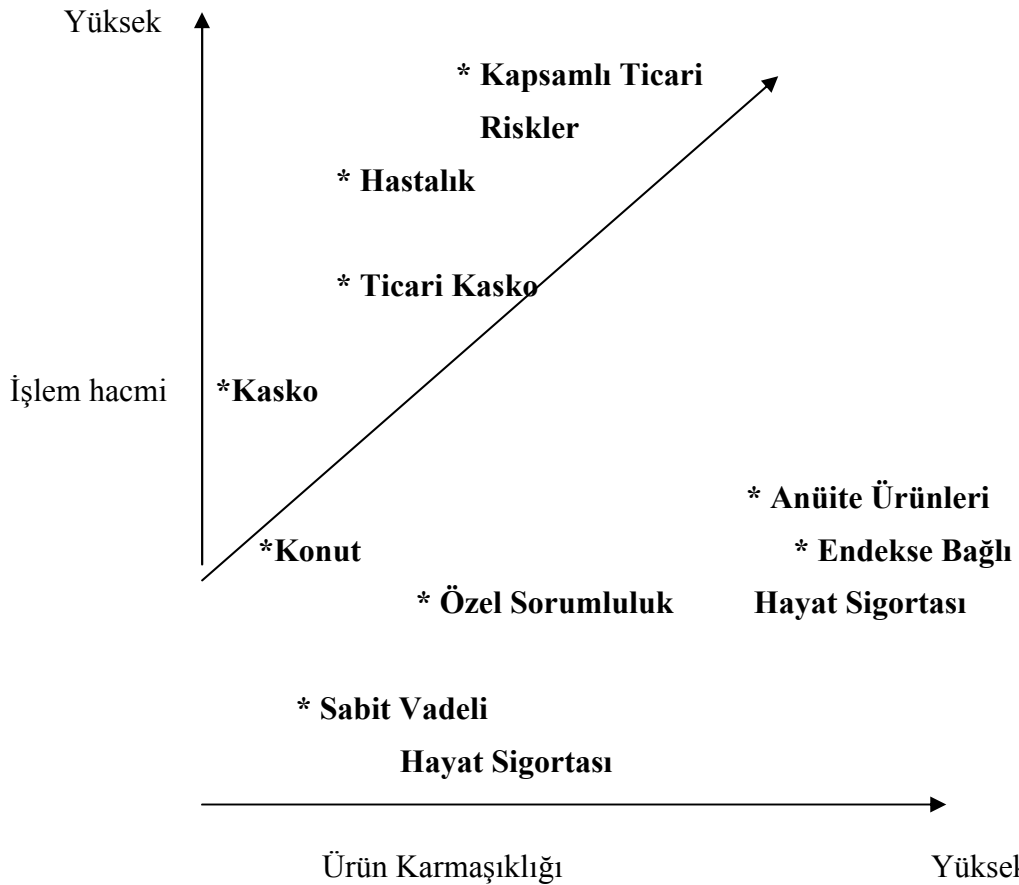
Çoğu bilgi birikimi, uzun zaman dilimleri içinde önem kazanmaya başlar ve önemi sürekli dir. İstatistiksel bilgiler hiçbir sektör için belki de sigorta sektörü kadar önemli değildir. Dolayısıyla, veri madenciliğinin de sigorta şirketleri açısından yaşamsal bir önemi vardır. Sigorta şirketleri çoğu kez rekabet nedeniyle veri madenciliğinde ortak kullanımdan kaçınır. Bu düşünce tarzı Türk sigorta sektöründe de yaygındır. Oysa, bilgi paylaşımının katkısı, sakıncalarından fazla olabilir.

#### 4.5. SİGORTACILIKTA ON-LINE ÜRETİM

Bilgi yönetimini süratle kabullenen ve yüksek maliyetine katlanarak hayata geçiren, iş kollarının başında sigorta sektörü gelmekle birlikte, on-line üretimle sanal ortamda müşteriye, kendi poliçesini düzenleyerek, şirket ya da aracı ile ilişkiye geçmeden poliçe satabilmeyi henüz yaygınlaştıramamaktadırlar. Sigorta konusunda detay bilgi çok olduğu gibi sigortalı ve potansiyel sigortalı grubu da çok farklılıklar arz etmektedir. Bu farklılıklar hem yapısal hem de tercihler açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla sigorta adeta sipariş üzerine ve herkese

göre değişebilen yapıda üretilmektedir. Müşteri, yüz yüze görüşme sonucu kendisine, bütçesine ve risklerine tam uyan poliçeyi satın almak istemektedir. Böyle olmadığı takdirde risk yönetimi başarılı olmayacak ve bugünden ödediğı bir para karşılığı gelecekte gerçekleşebilecek riski nedeniyle maddi manevi zarara uğrayabilecektir. Trafik poliçesi gibi, uzmanlık gerektirmeyen poliçe türlerinde on-line üretimi tercih eden müşteri, danışmanlık hizmetine gerek duyduğu karmaşık poliçe türlerinde sigorta şirketinden ve/veya aracından poliçe satın almayı tercih etmektedir.<sup>24</sup>

Şekil:12 - Sigorta Ürünlerinin E-sigortacılık Üretimine Uygunluğu



Kaynak: Şekil, Sigma 5/2000, The Impact of E-Business on The Insurance Industry, Swiss Reinsurance Comp.Economic Research and Consulting, s.11'den alınmıştır.

#### 4.6. AB'nin BİLGİ YÖNETİMİ ve SİGORTA YAKLAŞIMI

Küreselleşme, her ülke ve her gelişim düzeyindeki ekonomiyi önemle etkilemekte ve entegrasyon esaslı bir takım ortak stratejilerin güdülmesini zorunlu hale getirmektedir. Daha rekabetçi ve dinamik bir ekonomiye sahip olmak yaşamsal önem taşımaktadır.

---

24. Sigma 5/2000, The Impact of E-Business on The Insurance Industry, Swiss Reinsurance Comp.Economic Research and Consulting, s.11

Bu bağlamda değişen bir topografyada ülkeler yerini güvenli kılmak ve sağlamlaştırmak amaçlı ittifaklara gitmektedir. Sosyo-ekonomik amaçlarla tesis edilen birliktelikler, değişimi ve küreselleşmeyi hızlandırmaktadır. Bu durum her iki sektörün de lehine gelişmeleri etkilemektedir. AB içinde sigorta üretiminin gelişmesi örnek olarak verilebilir.<sup>25</sup>

Günümüzde Avrupa'nın bilimsel, ekonomik ve siyasi gündemi arasında bir optimal bileşim elde etmeyi amaçlayan uzun vadeli ve karmaşık bir süreç söz konusudur. Bu üç konuda elde edilmesi düşünülen maksimum fayda doğal olarak mikro açıdan sosyo-ekonomik hayatın istikrarına yönelik ise de makro açıdan Avrupa'nın küresel bazda oluşan dengeler arasındaki üstünlüğünü sağlamaya yöneliktir. Bu nedenle Avrupa'nın;

- Sosyal uyumun ve istihdam olanaklarının daha yüksek olduğu bilgi temelli bir toplum olmayı süratlendirmesi
- Ekonomisini, iş olanaklarını artıracak, iş kalitesini yükseltecek rekabetçi ve dinamik bir ekonomiye dönüştürmesi

gerekmektedir. Bunları yapabilmek için, daha büyük miktarda bilginin yönetilmesi ve bilgi teknolojilerinden yoğun bir şekilde yararlanılması gerekiyor. Dolayısıyla bilgi hem ülkelerin ve işletmelerin servet kaynağı hem de eşitsizliklerin ana kaynağı haline gelebiliyor.<sup>26</sup>

Gelişmiş ülkelerde, hatta gelişmiş ekonomilerin hüküm sürdüğü bölgelerde, bilgi yönetiminin ve bilgi teknolojilerinin işlevsel açıdan hayata geçirilmesi, bilgiye işlerlik kazandırılması başta kültürel farklılıklar olmak üzere birçok nedenle az gelişmiş ve gelişmekte olan bölge ve/veya ülkelere göre çok daha etkindir.<sup>27</sup> Nitekim iletişim ve ulaşımdaki teknolojik gelişmeler de gelişmiş ülke ve bölgelerde bugünkü düzeyine gelmiş ve beraberinde değişimi ve küreselleşmeyi de hızlandırmıştır.

---

25. Insurance Industry in Central and Eastern Europe Current Trends and Progress of Preparations for EU Membership, Swiss Re, Sigma, No.1/2001

26. Rodrigues; age. s.13

27. Demirkıran, H.; Rekabet Üstünlüğü İçin Yenilik ve Tasarım, s.2

Gelişmekte olan ve az gelişmiş ülkeler ne yazık ki bir yandan tarım ve sanayi devrini yaşarken bilgi çağı ve bilgi yönetimine de yer vermek ve günümüz rekabet koşullarına yetişmek zorunda kalmışlardır. Çünkü, küreselleşme, hiçbir ülke veya bölgeye, değişimlerin dışında kalma seçeneği bırakmamış, değişime uyum sağlamayı yaşamsal gereklilik haline getirmiştir.

Türkiye, tarım toplumundan sanayi toplumu olmaya geçişte yaşadığı rötarin etkisini, bilgi toplumu olmaya geçişte de yaşamıştır. Sanayi ekonomisinde yaşanan ithalata dayalı teknolojik gelişimin benzeri, bilgi teknolojilerinin ithali ile gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Kültürel gelişmenin bir anda sağlanamaması ithal bilgi teknolojilerine bağımlılığı zorunlu kılmıştır.<sup>28</sup>

Birçok sektörde ağırlıklı olarak ithal teknoloji kullanılırken, yerli teknoloji üretimi arka planda kalmış, yenilik ve yaratıcılık üzerine yoğunlaşma yerine, ithal edilen ya da ulaşılan teknolojik birikimlerin kullanılması ve/veya taklit edilmesi tercih edilmiştir.<sup>29</sup>

Bilgi yönetiminin başarılı olmasında insan kaynaklarının eğitimi önemli bir yer tutmaktadır. Oysa, Türkiye’de GSMH’den eğitime ayrılan pay yaklaşık %2 gibi düşük bir düzeyde iken, bu rakam birçok ülkede çok daha fazladır. Ülkemizde bilişim harcamaları milli gelirin yaklaşık %0.5-6’sını teşkil ederken, bu oran gelişmiş ülkelerde, %5-6’dır.<sup>30</sup> Bunun yanı sıra, bilgi birikimlerinden yararlanılacak bireylerin bir şey bilmemeleri veya çok az şey bilmeleri, bildikleri şeylerin farkında olmamaları ve saklı bilgilerini paylaşamamaları bilgi üretimindeki darboğazlara neden olmaktadır.<sup>31</sup> Özellikle hammaddesi, yardımcı maddesi bilgi olan sigorta sektöründe bu darboğazların etkisi yaşamsal düzeyde olabilmektedir.

Türkiye’de araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yok denecek kadar az olması ve bu faaliyetlerin kısa vadede getirisinin olmaması nedeniyle maliyetinden kaçınılması bilgi toplumu olma sürecinde gelişimi geciktiren en önemli etkenlerden birisidir.

---

28. Tekin, M.; Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi, s.6, dn.3

29. Demirkıran, H.; s.2 - Bayraktaroğlu, S.; Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri, s.2

30. Tekin, M.; Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi, s.6, dn.32

31. Krogh, – Ichijo – Nonaka ; age. s.25

Bilgi birikimine önem verilmemesi, sağlıklı bilgi birikiminin temin edilememesi, istatistik veri derleme alışkanlığının olmaması, stratejik ve sistematik çalışma kültürünün olmaması, halihazırdaki sektörel yapı ve bu yapı ile ilgili alt yapıların durumu, Türkiye’nin bilgi toplumu olmaya geçiş sürecini zorlaştıran sorunlardır. Bütün bu durumlara rağmen ülkede, bilgi yönetiminin ve sigorta sektörünün gelişimi açısından içinde bulunulan makroekonomik ortam uygundur denebilir.

## SONUÇ

Bu yapıtta yer alan bilgilerden de anlaşıldığı gibi sosyo-ekonomik hayatın her alanında temel faktör olarak yer alan bilgi, değişimin dinamiği, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde ulaşılan akıl almaz düzey nedeniyle çok artmıştır. Değişimdeki bu dinamizm küreselleşmeyi de beraberinde hızlandırmıştır. Dolayısıyla, bilgi, bu değişime ayak uydurmak zorunda olan her kesim için hayati derecede önem taşımaktadır. İnsanlar, değişimin ve küreselleşmenin önüne geçememekte, sistemin dışında kalanların yaşama şansı kalmamaktadır. Bu sonuç, sadece küçük ve orta boy işletmeler için değil, dünya çapındaki şirketler için de böyledir. Geleneksel ekonomide dünya çapında olan bir firma, kendi alanında lider olacak kadar sağlam geleneksel ekonomik kuralları uyguluyor demektir. Bu firmalarda yapısal değişikliğin yapılması pek kolay değildir. Dolayısıyla, bilgi yönetiminin hakim olduğu yeni bir firma tarafından bile rekabet üstünlüğü nedeniyle piyasadan silinebilecektir. Netscape Corporation'un American Online'ın rekabetine dayanamayarak gücünü yaşamsal düzeyde kaybetmesi buna örnek olarak verilebilir. Kısacası, bilgi çağının gereklerine uyulmadığı takdirde sanayi döneminin sektör lideri bile olsa piyasa rekabetine dayanabilme gücünü bulamayacaktır. Rekabete dayanabilme ve üstün gelebilme için bilgi çağının temeli olan bilgi yönetimini tam anlamıyla hayata geçirmeğe gerek vardır.

Bilgi yönetiminde en önemli konunun saklı bilginin ortaya çıkarılması ve paylaşımına sunulabilmesi olduğunu da bu arada görmüş olduk. Bilgi bireylerin tekeline gibi düşünülse de bilginin kolektif çalışma sonucu üretildiği ve uygulamaya geçirildiği açıktır. Bireysel bilgi ise çoğu kez bilinmeyen yönleri çok olan bir bilgidir. Kişilerin zihinlerinde yer alan bu bilgilerin ne işe yarayabileceği hususunda kişinin bile bir fikri olmayabilir. Bu bilginin nerede ve kimlerin işine yarayacağı ancak bilgi ortaya döküldükten sonra netleşebilecektir. Eğer grup

ya da örgüt içinde bireylerin koordinasyonu ve motivasyonu sağlanamamış, bireysel bilgiler kişilerin zihninde gizli kalmış, grupların hizmetine sunulamamış olursa bilgi teknolojilerinin en yenisine ve en mükemmeline sahip olursa bile, işletmenin, bilgi yönetiminde ve rekabette üstünlük sağlamada başarılı olması mümkün değildir.

Bilgi yönetiminde bilginin örgüt içinde paylaşılmasının zorunluluk olduğu kesindir. Tiwana, 'Bilginin Yönetimi' adlı eserinde bilgi tepe yöneticisi ve üst düzey yöneticilerin bilgisinin de çeşitli teşviklerle paylaşımına sunulması gerekliliğinden bahsetmektedir. Örgütün paylaşımına sunulan bilginin yanı sıra bilgi pazara da çıkar, takas edilir, alınır, satılır. Bilgi yeni ekonominin katma değer yaratan en önemli üretim faktörüdür.

Ekonominin en değerli üretim faktörünün kırılabilirliği yüksektir. Üretimini yapabilmek için aşırı denetimlerden, teknolojinin emrine bilgiyi sunmaktan sakınmak gerekir. Bilginin üretiminde ve bilginin paylaşılmasında emir kumanda zinciri zihniyetinde değil, sinerji bağlamında bilgiden yararlanılması gerekir. Özellikle saklı bilginin emir ile paylaşımına sunulması mümkün değildir. Rudyard Kipling ' Yakalayabildikleri her şeyi kopyalayabilirler, fakat benim beynimi kopyalayamazlar' demiştir. Motivasyon yaratılmadığı takdirde bu değerli ama soyut haldeki faktörün somutlaştırılması ve hizmete sunulması mümkün olmayacaktır. İşte bu noktada bilginin üretiminin desteklenmesi düşünce tarzı önem taşımaktadır. Bilginin desteklenmesi, örgüt kültürünün bilgi paylaşımını kabullenen bir kültür olmasını sağlar. Örgüt kültürünün köklü ve bireyleri motive eden bir yapıda olması, işletmenin iyi ve kötü günlerinde çalışanın sadakatini sağlar. Çalışanın sadakati ise en önemli güçtür. Henri Ford yıllarca önce 'fabrikalarımı, sermayemi, her şeyimi alın, sadece çalışanlarımı bana verin, en kısa zamanda her şeyi yeni baştan yaratabilirim' demiş. Burada bireylerin zihinlerinde saklı bilgi birikimine sözcüklerle işaret edilmemiş olsa bile söylenmek istenen şey çok açıktır. Bireylerin bilgi birikimleri üretimde kullanılan, bilançolarda görülmeyen ancak değeri çok yüksek olan en önemli faktördür.

Dikkat çeken başka bir husus da bilgi yönetiminde sorun yaşayan kesimlerin sıkıntılarının da küresel bazda hissedilmesidir. Bilgi yönetiminin yararlarının küresel bazda etkilerini göstermesine paralel, bu sistemin zararları da küresel bazda kendini hissettirmektedir. Başka bir deyişle, eğer bilgi yönetimi konusunda bir alanda hatalar yapılıyorsa, bunun sonuçları tüm dünyaya yayılabilir özelliğine sahiptir. Nitekim finans kurumlarında bunun örnekleri yaşanmıştır. Dünyanın bir ucundaki borsada yaşananlar yüzlerce, binlerce kilometre

uzaklıktaki borsaları etkilemektedir, birçok ülkenin sosyo-ekonomik düzeninde değişiklikler yapmaktadır. Bu noktadan hareketle, dünya ülkelerinin, ulusal stratejik yönetimlerden amaç ve hedeflerden, AB, OECD gibi grupsal stratejik amaç ve hedeflere kayış gösterdikleri görülmektedir. Sistemlerin tüm yapıları yatay – dikey entegrasyona tabi tutulmakta, dolayısıyla küreselleşme bazında sistem bütünlüğü sağlanmaya çalışılmaktadır. Böylesine entegre ve çok boyutlu bir sistemin dışı diye bir şey zaten olmayacaktır. Zira ekonomik ve politik entegrasyon, dünya toplumunun sosyo-ekonomik entegrasyonu demektir.

Yapıtın önemli bir bölümünde bilgi, bilgi yönetimi ve bilginin desteklenmesi ile ilgili bilgiler verildikten sonra, her üretimde olduğu gibi, bilgi üretiminde de sigorta başka bir deyişle güvence faktörünün önemine değinilmiştir. Araştırmalardan anlaşıldığı kadarıyla, sigorta sektörü bilgi yönetimini en önce hayata geçiren sektörlerin başında gelmektedir. Bu durum, küresel çapta üretim yapan sigorta sektörünün bilgi yönetimini bir anda tüm dünyaya taşıması, yayması demektir. Aynı zamanda malın dolaşımını, üretimin yapılabirliğini ve üretilenin korunmasını, sosyo-ekonomik hayatta istikrarı ve huzuru sağlayan faktör olarak sigortanın bilgi çağındaki risklerle ilgilenmesi de doğaldır. Bilgi çağının ve bilgi yönetiminin riskleri arttığı takdirde gelişmesi engellenmiş olacaktır. Şu bir gerçek ki, bilgi çağının yeni riskleri insanlığı tehdit eden önemli boyutlarda zarar verebilen ve sigortalanabilirlikleri henüz tam olarak mümkün olmayan risklerdir.

Krogh, Ichijo ve Nonaka'nın 'Bilginin Üretimi' adlı yapıtında da belirtildiği gibi, sigorta şirketlerinden Skandia 1980'li yıllarda bilgi yönetimine inanarak, AR-GE çalışmaları yapmış, akabinde 1991 yılında entelektüel sermaye departmanını kurmuş ve bu departmanın çalışmaları sonucunda, hem risk yönetimi konusunda hem de diğer işletme faaliyetlerinde soyut kavramlar somutlaştırılarak yeni ölçüm araçları geliştirilmiştir. Böylece Skandia sigorta şirketinde entelektüel sermaye departmanı, varlıkların ve borçların somut rakamlarla belirtildiği bilançoların tamamlayıcısı olarak kabul edilmiştir. Bu sonuç, entelektüel sermayenin değerinin kabulünü yansıtır.

Skandia örneğinden alınacak ders bu kadarla da kalmıyor. Saklı bilgilerin ortaya konması, paylaşılması ve sonuçların uygulamaya konmasına yönelik yapılan çalışmalardan birinde bilgi çağında gereği yaygın olarak hissedilebilecek ve sigortalanabilir risk hüviyetinde olan bir gereksinimden bahsedilmektedir. Tiyatro sahnesine taşınan bu çalışma ile, Avrupa sigorta pazarı ile ilgili düşünceler bir aile ortamında sahneye konmuştur. Bu gereksinimlerin dile

getirilmesi sırasında oyun birçok kesime çeşitli şekillerde yansıtılmış ve her kesimin fikirleri derlenmeye çalışılmıştır. Böylelikle bilgi çağında temel gereksinimler olarak düşünülebilecek sigorta riskleri incelemeye alınmış olacaktır. Bunlardan biri bilgi edinme açısından daha da önemli bir sigorta türüdür. Bir teknoloji şirketinde mühendis olarak çalışan Anthony mühendislik becerilerini yenileyebileceği bir seminere katılmıştır. Bu seminerde, o güne dek öğrendiği bilgilerin tekrarı ve ayrıca yeni bilgileri takip etmek için, eğitimini en az beş yıl boyunca sürekli kılmak gerektiğini fark ederek, bir eğitim sigortası yaptırmıştır. Bu eğitim sigortası programıyla, kendi alanında, nerede olursa olsun, istediği kursa katılarak yetkinliklerini koruması mümkün olabilecektir. Bu örnekte görüldüğü gibi sigortalanabilecek özellikteki bir riskin ortaya çıkarılabilmesi için saklı bilgilerin ortaya konması gerekmiştir. Bu konu ile ilgili birçok kesimin de düşünceleri alınınca, işletmenin amaçlarına varan yol hayli aydınlanmış olmaktadır.

Görüldüğü gibi, sigorta faaliyetleri bilgi yönetimine hayati derecede gereksinim duyarken, aynı zamanda bilgi yönetimi süreçleri ve bilgiyi elinde bulunduranın yaratabileceği risklerin ve tehditlerin de sigorta risk yönetimi ile güvence altına alınması mümkün olabilecektir.

Günümüzde, bilgi toplumu olma çerçevesinde gerçekleşebilecek önemli risklerin sigortalanabilirliği araştırılmakta ve güvence altına alınmaya çalışılmaktadır.

Türkiye'nin bilgi çağındaki işi bir gelişmiş ülkedeki kadar kolay değil ise de, sahip olduğu genç nüfus, coğrafi konum ve zenginlik kaynakları zor şartları lehine çevirebilmesine yardımcı olabilecektir. Yeter ki beyin göçü önlenesin.

## KAYNAKÇA

- Akça, U.; CRM Nedir? Tanımlar, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)
- Akça, U.; ERP II , [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)
- Allianz Group; Knowledge Management at Work, [www.allianzgroup.com-PressCenter/News/Businesssegments/Insurance-Knowledgemanagementatwork](http://www.allianzgroup.com-PressCenter/News/Businesssegments/Insurance-Knowledgemanagementatwork)
- Allianz Group; Knowledge Management, <http://www.allianzgroup.com/azgrp/dp/cda/0,,533301-44,00.html>
- Argun, T.; Değişim ve Gelecek, [www.bilgiyonetimi.org/cm](http://www.bilgiyonetimi.org/cm)
- Bayraktaroğlu, S.; Bilgi Çağında Öğrenme Engelleri, [www.bilgiyonetimi.org.cm](http://www.bilgiyonetimi.org.cm)
- Bayraktutan, Y., Orhan, A.; Bilgi Kaynaklı Global Sosyo-Ekonomik Dönüşümün Parasal Yansımaları: Plastik Para, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)
- Bozgeyik, A.; CRM Niçin Önemli?, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)
- Çap Bengü; Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü, Bilgi ve Belge Yönetimi, Başkent Üniversitesi, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)
- Demirkıran, H.; Rekabet Üstünlüğü İçin Yenilik ve Tasarım, <http://www.bilgiyonetimi.org/cm>
- Dervişoğlu, G.H; Stratejik Bilgi Yönetimi; Dışbank Kitapları 8, İstanbul, 2004
- Duman, G.Ş.; Türk Sigorta Sektöründe Boş Kapasiteler ve Ekonomik Kayıplar, İstanbul, 1990
- Ertuğrul, M.; Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi; [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)
- Haşiloğlu, S.B., Internet, [www.shasiloğlu.pamukkale.edu.tr](http://www.shasiloğlu.pamukkale.edu.tr),
- Hodge, J.; Enlightened Knowledge Management, <http://www.insurencetech.com/db>
- Karakaş, M.; Bilgi Yönetimi Nedir?, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages)
- Karakaş, M.; Geçmişten Günümüze Bilgi Yönetimi, [www.bilgiyonetimi.org/cm/pages](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages)
- Knowledge Management Center, Knowledge Management in Insurance Sector, , Info-driven insurers form KM vanguard, 11.05.02, [www.kmcenter.info/Documents/KM\\_in\\_Insurance.pdf](http://www.kmcenter.info/Documents/KM_in_Insurance.pdf)
- Koç, O. – Şen, A.; Bilgi Toplumunun Taşıdığı Risk Unsurları, [www.bilgiyonetimi.com.tr](http://www.bilgiyonetimi.com.tr)
- Krogh, G.V. – Ichijo K. – Nonaka I.; Bilginin Üretimi, Dışbank Kitapları-1, İstanbul, Aralık 2002,
- Marco D; Meta Data and Knowledge Management: MME Best Practices Case Study: Allstate Insurance, Part 1, Column published in DM Review Magazine, 02/2005. This article is adapted from the book, Universal Meta Data Models, by Marco D; Jennings M; Willey J; and Sons; 2004.

Marco, D.; Meta Data & Knowledge Management, Part 3,

[http://www.dmreview.com/article\\_sub.cfm?articleId=1023903](http://www.dmreview.com/article_sub.cfm?articleId=1023903)

74

O'Dell, C – Grayson, C. JR – Essaides, N.; Ne Bildiğimizi Bir Bilseydik ; Dışbank Kitapları:3, İstanbul, 2003.

Orhan, G.; Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunun Örgütlenmesi,  
[www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)

Özgener, Ş.; Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri,  
[www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)

Özkan, M.; ERP Sistemlerine Farklı Bir Bakış, [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)

Santosus, M.; Underwriting Knowledge,

<http://www.cio.com/archive/090102/underwriting.html>

Rodrigues M.J.; Avrupa'nın Yeni Bilgi Ekonomisi, Dışbank Kitapları-9, İstanbul, Aralık 2004

Sweeney, G.; The Knowledge Management Payback, Technology Strategies for Insurance Leader, [http://64.233.161.104/search?q=ca.../KM\\_Payback](http://64.233.161.104/search?q=ca.../KM_Payback)

Şen, A.; Bilgi İşletmeleri Toplumunda Sosyal Sorumluluk, [www.bilgiyonetimi.com.tr](http://www.bilgiyonetimi.com.tr)

Şentürk, Ü.; Değişen Paradigmalar Bağlamında E-Devletin Bazı Toplumsal Boyutları,  
[www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)

Tekin, M.; Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi,

<http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/yazArk.php?page=>

Tekin, M.; Değişim Yönetimi Sürecinde Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Önemi

[www.bilgiyonetimi.org/cm/pages](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages)

Turanlı, C.; Kurumsal Kaynak Planlama Yazılımları Nasıl Seçilmeli? [www.bilgiyonetimi.org](http://www.bilgiyonetimi.org)

Tıwana, A.; Bilginin Yönetimi, Dışbank Kitapları-5, İstanbul, Ağustos 2003

Uralcan, G.Ş.; Temel Sigorta Bilgileri ve Sigorta Sektörünün Yapısal Analizi, Beta Yayınları, İstanbul, 2004

Widmer, L.; Management: Assessing the Thinking Assets, <http://www.insurencetech.com/db>

Yazıcı, S.-Yanık, S.; Elektronik Sigortacılık, Der Yayınları, İstanbul, 2002

Zimmermann, A.K., Insurance Companies Take Knowledge Online, Peter Arnold Associates, May 2003, s.1,2 ve 3, [www.parnold.com/articles/handysoft/hskmworld.htm](http://www.parnold.com/articles/handysoft/hskmworld.htm)

## DERGİLER

Swiss Re, Sigma 5/2000, The Impact of E-Business on The Insurance Industry, Swiss Reinsurance Comp.Economic Research and Consulting

Insurance Industry in Central and Eastern Europe Current Trends and Progress of Preparations for EU Membership, Swiss Re, Sigma, No.1/2001