

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**BİLGİ BİLANÇOSU VE LOJİSTİK
OPERASYONLARDA BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hasan ADSOY**

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

OCAK 2007

**BİLGİ BİLANÇOSU VE LOJİSTİK
OPERASYONLARDA BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Hasan ADSOY
(507971112)

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 21 Aralık 2006
Tezin Savunulduğu Tarih : 30 Ocak 2007

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Murat DİNÇMEN
Diğer Jüri Üyeleri Prof.Dr. Sıtkı GÖZLÜ
Doç.Dr. Y. İlker TOPÇU

OCAK 2007

ÖNSÖZ

Artan global rekabet içinde bilgi işletmeler için en önemli kaynak haline gelmiştir. Malzeme, para, makina ve teçizat, bina gibi maddi varlıklar yanında maddi olmayan işletme varlığı olan bilgi başarı için çok daha önemlidir. Bu nedenle son on yıl içinde bilgi yönetimine giderek artan bir ilgi gözlenmektedir. Bu kapsamda bir çok alt konu araştırma ve uygulama alanlarıyla karşımıza çıkmaktadır: Bilgi yönetimi modeli, entellektüel sermaye, şirket bilgi haritası, şirket bilgi yönetimi sorumlusu, bilgi yönetimi ödülleri gibi. Son zamanlarda bu kapsamda karşımıza çıkan bir diğer önemli kavram ise bilgi bilançosudur. Maddi varlıklarla ilgili bilinen ve her sene çıkarılan bilançolar yanında, bu kez maddi olmayan varlıklarla ilgili olarak bilanço hazırlanması gündemdedir. Bu alanda değişik hükümetlerce hazırlanmış yönergeler karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışmada, Danimarka Bilim, Teknoloji ve İnovasyon Bakanlığı'nın hazırladığı bilgi bilançosu hesaplama yönergesi esas alınarak bir şirketin lojistik operasyonları üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın her aşamasında bana engin bilgi birikimi , yol göstericiliği ve konuyla ilgili kaynaklarını benimle paylaşarak destek olan çok değerli danışman hocam Sn. Prof. Dr. Murat DİNÇMEN'e teşekkür etmeyi borç bilirim.

Bu çalışmamın oluşturulması sırasında uzun süredir birlikte çalıştığım ve bana her türlü yardımda bulunan çok değerli yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her döneminde maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

Ocak,2007

Hasan ADSOY

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
1. GİRİŞ	1
1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı	1
2. BİLGİ YÖNETİMİ ve BİLGİ BİLANÇOSU	3
2.1. Bilgi Kavramı	3
2.1.1. Veri	3
2.1.2. Enformasyon	3
2.1.3. Bilginin Tanımı	3
2.2. Bilgi Yönetimi	5
2.3. Entellektüel Sermaye	7
2.4. Bilgi Bilançosu	7
2.4.1. Federal Almanya Ekonomi ve İş Bakanlığı Bilgi Bilançosu Yaklaşımı	8
2.4.2. Danimarka Bilim ve İnnovasyon Bakanlığı Bilgi Bilançosu Yaklaşımı	11
2.4.3. Avusturya Hükümeti'nin Bilgi Bilançosu Yaklaşımı	12
3. BİLGİ BİLANÇOSUNDA DANİMARKA MODELİ	15
3.1. Giriş	15
3.2. Bilgi Bilançosu Bileşenleri	15
3.2.1. Bilanço, Bilgi ve Bilgi Kaynakları	16
3.2.2. Bilgi Bilançosunun Dört Bileşeni	17
3.2.2.1. Bilgi Yönetimi Amaçları	17
3.2.2.2. Yönetim Fırsatları	18
3.2.2.2.1. Adımlar	18
3.2.2.4. Göstergeler	19
3.2.2.5. Bilgi Bilançosu Modeli	19
3.3. Bilgi Bilançosu Nasıl Hazırlanır	20
3.3.1. Bilgi Bilançosunun Dört Bileşeni İle Çalışmak	21
3.3.2. Adımlar	25
3.2.2.1. Adımlara Bakış	25
3.2.2.2. Adımları Tanımlamak İçin Kısa Kılavuz	28
3.2.2.3. Adımların Kontrol Edilmesi	29
3.3.3. Yönetim Fırsatları	29
3.3.3.1. Yönetim Fırsatlarının Gelişimi	30
3.3.3.2. Adımlar Arasındaki İlişkiler	30

3.3.3.3.Üç Tipte İlişkili Yönetim Fırsatları	31
3.3.3.4.Yönetim Fırsatlarını Geliştirmek İçin Kullanılan Kılavuz	32
3.3.3.5.Yönetim Fırsatlarını Kontrol Etmek	33
3.3.4.BilgiYönetimi Amaçları	34
3.3.4.1.Kullanım Değeri	35
3.3.4.2.Bilgi Kaynakları	37
3.3.4.3.BilgiYönetimi Amacı	37
3.3.5.Göstergeler	38
3.3.5.1.Göstergelerin Kontrol Edilmesi	41
3.4.Dış Bilgi Bilançosu	42
3.4.1.Hangi Dış Bilanço	42
3.4.2.Dış Bilgi Bilançosunun İçeriği	45
3.4.3.Dış Bilgi Bilançosu Kontrol Soruları	50
3.4.4.Dış Bilgi Bilançosunda Rakamlar	50
3.4.5.Dış Bilgi Bilançosunun Metin Kısmı	51
3.4.6.Dış Bilgi Bilançosu İçin Resimler	51
4. UYGULAMA	53
4.1.Electrolux Grubunun Tanıtımı	53
4.1.1.Electrolux Türkiye	53
4.1.2.Electrolux Profesyonel Türkiye	53
4.2.Lojistik Operasyonlar Üzerine Uygulama	55
4.2.1.Varolan Adımların İncelenmesi	55
4.2.2.Atılması Gereken Diğer Adımlar	63
4.2.3.Yönetim Fırsatlarının Oluşturulması	64
4.2.4.Bilgi Yönetimi Amaçlarının Oluşturulması	65
4.2.4.1.Kullanım Değeri	65
4.2.4.2.Ürün ve Hizmet	65
4.2.4.3.Bilgi Kaynakları	65
4.2.5.Gösterge Seçimi ve Yorumlar	65
5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER	71
KAYNAKLAR	72
EKLER	74
ÖZGEÇMİŞ	76

KISALTMALAR

- APQC** : Amerikan Üretkenlik ve Kalite Merkezi
ISO : Uluslararası Standartlar Organizasyonu
IF : Etki Faktörleri
CRM : Müşteri İlişkileri Yönetimi
R&D : Araştırma ve Geliştirme
IT : Bilişim Teknolojileri

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1: Bilgi bilançosu tablosuna örnek bir kesit.....	10
Tablo 2.2: Entellektüel birikimi oluşturan faktörlerinin birbirini etkileme düzeyleri	11
Tablo 2.3: Danimarka Bilim, Teknoloji ve İnnovasyon Bakanlığı'nın bilgi bilançosu modeli ve bir örnek.....	13
Tablo 3.1: Bilgi yönetimi adımlarını ve amaçlarını tanımlamak için yardım tablosu.....	26
Tablo 4.1: Electrolux A.Ş.'de lojistik operasyonlarda bilgi bilançosu modeli.....	66

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1: Federal Almanya Ekonomi ve İş Bakanlığı'nın bilgi bilançosu modeli.....	9
Şekil 2.2: Entellektüel birikimi oluşturan faktörler arasında ortaya çıkan çevrim.....	12
Şekil 3.1: Bilgi bilançosu modeli.....	20
Şekil 3.2: Bilgi bilançosunda tutarlılığı sağlamak için yardım soruları.....	22
Şekil 4.1: EFFECTIV Reklamebureau' nun tarihindeki dönüm noktaları	47

ÖZET

Artan global rekabet içinde bilgi işletmeler için en önemli kaynak haline gelmiştir. Malzeme, para, makina ve teçhizat, bina gibi maddi varlıklar yanında maddi olmayan işletme varlığı olan bilgi başarı için çok daha önemlidir. Bu nedenle son on yıl içinde bilgi yönetimine giderek artan bir ilgi gözlenmektedir. Bu kapsamda bir çok alt konu araştırma ve uygulama alanlarıyla karşımıza çıkmaktadır: Bilgi yönetimi modeli, entellektüel sermaye, şirket bilgi haritası, şirket bilgi yönetimi sorumlusu, bilgi yönetimi ödülleri gibi. Son zamanlarda bu kapsamda karşımıza çıkan bir diğer önemli kavram ise bilgi bilançosudur. Maddi varlıklarla ilgili bilinen ve her sene çıkarılan bilançolar yanında, bu kez maddi olmayan varlıklarla ilgili olarak bilanço hazırlanması gündemdedir.

2000 li yıllardan itibaren bazı hükümetler, ülkelerindeki işletmelerde ki bilgi yönetiminin düzeyini belirlemeyi, diğer bir deyişle bilgi bilançolarını hazırlamayı teşvik için yönergeler hazırlamıştır. Burada amaç, işletmelerin zayıf noktalarını belirlemeleri ve uluslararası rekabette başarılı olmak için yapmaları gerekenleri somut olarak , sayısal ölçüleriyle ortaya koymalarıdır. Maddi varlıklarla ilgili bilançolar yanında, maddi olmayan varlıklarla ilgili bilgi bilançosu çıkarma yaklaşımı bir işletmenin kendisini çok yönlü tartması için ideal bir araç olmaktadır. Bu nedenle başlarda entellektüel sermayeyi hesaplama ve/veya görüntüleme olarak bilinen yaklaşım artık bilgi bilançosu hazırlamak şeklinde tanımlanmaktadır. İnsan, yapısal ve ilişkisel sermayenin işletmede kalite, kantite ve sistematik olarak nasıl ele alındığının sayısallaştırılması bilgi bilançosunun temelini teşkil etmektedir.

Bu çalışmada, Danimarka Bilim, Teknoloji ve İnnovasyon Bakanlığı'nın hazırladığı bilgi bilançosu hesaplama yönergesi esas alınarak bir şirket te lojistik operasyonlar üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Maddi varlıklarla ilgili bilanço hazırlığı ve yorumu işletmenin oldukça sınırlı sayıdaki çalışanını ilgilendirirken, bilgi bilançosu hazırlığı elverdiğince bütün çalışanları kapsamı yönüyle bir farklılık yaratmaktadır. İşletmelerde olduğu kadar kamu kurumları ve coğrafi bölgeler için bilgi bilançosunu ortaya çıkarma çalışmaları dünyada giderek artan bir şekilde ilgi görmektedir.

Danimarka Teknoloji ve İnnovasyon Bakanlığının hazırladığı bu klavuzun kullanılması ise işletmelere sistematik bir yaklaşım uygulama olanağı sunar. Bu da onlara yönerge, sorular ve örnekler yolu ile nasıl strateji ve yapı oluşturmaları gerektiği konusunda yardımcı olur.

SUMMARY

Knowledge has become the main resource at increasing competency conditions of global market. In addition to tangible assets like money, materials, equipments, stocks a kind of intangible asset “knowledge” has become a more important tool for success. Because of this fact, interest to “knowledge management” has increased more in last decade. Many subjects of knowledge management are being studied like knowledge management models, intellectual capital, knowledge mapping, knowledge managers, knowledge management awards. Nowadays, intellectual capital statements have become more important concept. Statements always prepared for tangible assets annually but now in today’s business world they are prepared for intangible assets too.

Some governments has begun to prepare guides to local companies in order to understand usage level of knowledge management studies since 2000. Their aim is, to visualize the weak points of companies and what they must do to reach business success with numeric numbers more clearly at an international competetion area. Preparation of statement about intangible assets would help a company to evaluate itself in different ways. Because of this reason this approach has been known as accounting intellectual capital at the beginning, however it is being described as preparation of intellectual capital statement now. Human capital , structural capital and relational capital’s numerical evaluation in the areas of quality, kind and systematic would be a good basis for company’s intellectual capital satatements.

In this study , we examined The Ministry of Science, Technology and Innovation of Denmark’s guide and applied it to a company’s logistics operations.

Tangible assets are related to a few people at a company but intellectual capital statement concerns all employees in company. In addition to companies, application of intellectual capital statements to institutions and some geographic areas has become more popular these days.

To use The Ministry of Science, Technology and Innovation of Denmark’s guide gives companies opportunity of using a systematic approach. This guide helps via instructions, questions and examples. Also, it gives ideas to the companies or institutions how their straregy or structure must be formed.

1. GİRİŞ

1.1. Giriş ve Çalışmanın Amacı

Bilgi bilançosu şirketin bilgi yönetiminin tamamlayıcı bir parçasıdır. Şirketin bilgi yönetimi stratejisini açıklar ki bu şirketin amaçlarını, adımlarını ve sonuçlarını şirketin kaynaklarının uygulama ve gelişimini içerir. Bu stratejiyi şirkete ve geniş anlamda dünyaya yayar.

Bilgi bilançosu dolayısıyla şirkette değer yaratmakta kullanılan bir yönetim aracıdır, ve çalışanlarla, müşterilerle, partnerlerle ve yatırımcılarla şirketin onlar için nasıl değer yarattığını anlatan bir iletişim aracıdır.

Bilgi bilançosunun iç amaçları:

Bilgi bilançoları şirketlerin bilgi yönetimi stratejilerinin bir parçasıdır. Eğer şirket kendi bilgi kaynaklarını yönetmiyorsa, bilgi bilançosu oluşturmak bu kaynağı oluşturabilir.

Bilgi bilançosunun dış amaçları:

Bilgi bilançosu bilgi yönetiminin amaçlarını, adımlarını ve sonuçlarını değişik hedef gruplarına açıklar.

- Şirketi tanımlar, neyiz biz ve gelişim stratejimiz ne sorularını cevaplar
- Mevcut çalışanlara kaynaklarının nasıl kullanılacağını ve gelişeceğinin fikrini verir.
- Müşterilere geleceği de içeren müşterinin nasıl görüldüğünü gösteren bir sinyal gönderir.
- Partnerlere şirketle işbirliğinin nasıl olduğunu gösterir.
- Yatırımcılara gelecek rekabette şirketin hayatta kalma yeteneğini gösterir.
- Halka en güvenli ve uygun hizmetin verilebilmesi için nelerin yapıldığını açıklar.
- Politikacılara şirketlerin nasıl çalıştığı konusunda fikir verir, onların şirketin yeterlilik ve kalitesini daha iyi tahmin etmelerini sağlar.

Son zamanlarda bilgi yönetimini kavramları içerisinde sıklıkla karşımıza çıkan bilgi bilançoları konusunda yapılan çalışmalar gündemdedir ve bilgi bilançolarının önemi gittikçe artmaktadır. 2000’li yıllardan itibaren bazı hükümetler, ülkelerindeki işletmelerde bilgi yönetiminin düzeyini belirlemeyi, diğeri bir deyişle bilgi bilançoları hazırlamayı teşvik için yönergeler hazırlamışlardır.

Bu alışmada, Danimarka Bilim, Teknoloji ve İnnovasyon Bakanlığı’nın hazırladığı bilgi bilançosu hesaplama klavuzu ayrıntılı bir biçimde incelenmiş; bu klavuz esas alınarak bir şirketin lojistik operasyonları üzerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Danimarka Bilim, Teknoloji ve İnnovasyon Bakanlığı’nın hazırladığı bilgi bilançosu uğlanması kolay olması ve yönerge, sorular ve örnekler ile işletmelere sistematik bir yaklaşım uygulama olanağı sunduğu için şeyilmiştir.

2.BİLGİ YÖNETİMİ ve BİLGİ BİLANÇOSU

2.1. Bilgi Kavramı

2.1.1. Veri

Veri (Data) olaylar hakkında birbirinden ayrı, nesnel gerçekleri ifade eder. Tüm kuruluşlar işleri gereği verilere gereksinim duymaktadır. İşlerin karmaşıklığı ve işlem hacimlerinin boyutu nedeniyle veri gereksinimi çeşitlilik göstermektedir. Karar almaya temel oluşturacak olgular arasında veri de yere alabilir ama veri tek başına ne yapılması gerektiğini göstermez. Veri kendisinin önemi yada işe yarayıp yaramayacağı hakkında bir fikir vermez. Verinin önemi enformasyon yaratmak açısından vazgeçilmez bir hammadde olmasıdır. [1]

Veri, özümlememiş ve yorumlanmamış gözlemler, işlenmemiş gerçekler olarak tanımlanabilir. Çoğu kez bir anlamı, içeriği yoktur. [2]

2.1.2. Enformasyon

Enformasyon düzenlenmiş veri olarak tanımlanabilir. Düzenleme başkaları tarafından yapılmıştır ve yalnızca ilgili kişi tarafından bir anlam taşımaktadır. [2]

Bir amaç ve alakaya haiz verilerin bu amaç doğrultusunda düzenlenmesi enformasyon olarak adlandırılır. Veriden çok daha zengin içeriğe sahip enformasyon ; yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır. Her mesajda olduğu gibi enformasyonun aktarılması için bir gönderen ve bir alıcının olması gerekir. Enformasyonun amacı alıcının bu konudaki düşüncelerini değiştirmek, değerlendirmek ya da davranışı üzerinde bir etki yaratmaktır. Enformasyon alıcısını biçimlendirmek zorundadır; bakış açısında ya da anlayışında fark yaratmalıdır; enformasyon, fark yaratan bir veridir. [1]

2.1.3. Bilginin Tanımı

En yüksek kaliteli gücün bilgi olduğu “bilgi tabanlı” bir toplumda yaşıyoruz. Pazarların, ürünlerin, teknolojilerin, rakiplerin, düzenlemelerin ve hatta toplumun çok hızlı değiştiği bir dünyada, sürekli yenilik ve sürekli rekabet avantajının önemli kaynaklar haline getiren bilgidir.

Araştırmalar sonucunda literatürde bilginin sayısızca tanımına rastlanmıştır. Bu tanımlamaların bazıları aşağıda incelenmiştir:

Amerikan Üretkenlik ve Kalite Merkezi (APQC) “ bilgi, değeri olan enformasyondur.[3]

Bilgi etkili bir hareket için güce çevrilmiş enformasyondur.[4]

Bilgi uygulamalar ve deneyimlerle öğrenilmiş, işlemler ve kurallar seti ile özümlenmiş, verilerin organize edilmiş birleşimidir.[5]

Kuralların, prosedürlerin, fikirlerin ve enformasyonun birleşimidir.[6]

Bilgi, enformasyon ve verinin, insanların beceri, uzmanlık, düşünce, sezgi ve yorum potansiyeli ile birleşerek yeni düşünce üretme, problem çözme ya da karar verme amacıyla kullanılabilir bir biçime dönüştürülmüş halidir.[7]

Bu tanımlar incelendiğinde ortaya çıkan sonuç şöyle izah edilebilir. Bilgi insancıl dinamik bir sürece tir. Bu süreç üç adımdan oluşmaktadır.

- İnsanlar çevreden edindikleri veri ve enformasyona kendi deneyim, beceri, duygu ve sezilerini katarak şahsi inançlar edinirler.
- Bu şahsi inançlar öğrenme, araştırma ve gözlem sonucu kanıtlanıp, kurallar ve prosedürler süzgeçinden geçtikten sonra doğrulanır.
- Doğrulanmış sahsi inançlar bilgiyi ifade eder.

İşletmelerin üretim süreçlerinde bilgi iki şekilde bulunur:

- Açık bilgi (explicit, codified knowledge)
- Örtülü bilgi(taxit, implicit knowledge)

Açık bilgi kullanıma hazır, belli formattaki bilgidir. Metin, teknik resim, formül, diyagram, grafik, tablo, bilgisayar programı, fotoğraf, film vb. Bunlar açık bilgiyi taşıyan ve kullanıma sunan formatlardır. Açık bilgi dosyalarda, disketlerde, CD lerde, hard disklerde veya benzeri ortamlarda bulunur. İşletmelerde açık bilgiye örnek olarak ISO 9000 standartlarında hazırlanan bir kalite güvence sistemi verilebilir.

İşletmelerdeki üretim sürecinde ürüne yansıyan bir diğer bilgi türü de örtülü bilgidir. Örtülü bilgi, çalışanların kayda geçmemiş iş becerileri, yetenekleri ve iş yaparken

gözlenebilecek davranışlarını belirleyen beyinlerindeki bilgidir. İşletmelerin diğer kuruluşlar ile kayda geçmemiş deneyimleri ve ilişkileri de örtülü bilgi kapsamında yer alır.[8]

Mc Dermot, Lang bilginin enformasyondan ayrılan altı farklılığı olduğunu ileri sürmüştür:[9]

- Bilgi insan faaliyetidir.
- Bilgi düşüncenin bileşimi ile oluşur.
- Bilgi yaşanıldığı anda yaratılır (geçmişe yönelik değildir).
- Bilgi topluluklara aittir.
- Bilgi topluluklar arasında çeşitli şekillerde dönüşür ve dolaşır.
- Yeni bilgi eski bilginin üzerine inşa edilir.

2.2. Bilgi Yönetimi

Bugünün iş dünyasında şirketler için bilgi yönetimi en önemli unsurdur. Bilgi yönetimi, değişen dünyanın takibi, teknolojik gelişmelere, pazar dinamiklerine uyum gibi şirketlerin geleceğini etkileyen pekçok konuyu ilgilendiren, çağdaş bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çağımızda, bilginin büyüme hızı korkunç bir seviyeye ulaşmıştır. Böyle bir ortamda, bilgiye sahip çıkmak, onu kontrol etmek çok zordur. Tüm bunlar onun yönetilme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Bilgi yönetiminin bir işletme süreci olarak ele alınması 1990'lardan bu yana geniş kabul gören bir yaklaşımdır. Bu, şirketlerin kendi kurumsal ve kolektif bilgilerini yaratma ve kullanma süreci olarak da ifade edilebilir.[10]

İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan bilgi yönetimi örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir stratejidir. Bilgi yönetimi yapay zeka, bilgiye dayalı sistemler, yazılım mühendisliği, değişim mühendisliği, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi çeşitli disiplinlerden türetilen yeni bir anlayıştır. 1990'lı yıllarda bazı danışmanlık firmaları ve yenilikçi şirketler, halihazırda mevcut olan bilgiyi paylaşarak değişime tepki gösterebileceklerini ve rekabetçi avantaj elde edebileceklerini keşfetmeye başlamıştır. 1994 yılında büyük danışmanlık firmaları ilk defa müşterilerine sistematik olarak bilgi vermeye başlamıştır.[11] Yani, bilgi yönetimi, büyük ölçüde 1990'lı yıllardaki büyük değişimlerin bir ürünüdür. Bu çerçevede bilgi yönetiminin temel amaçları şu şekilde ifade edilebilir:

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak.
- Daha hızlı bir iyileştirmeyi sağlamak.
- Doğru bilginin doğru insanlara doğru zamanda ulaşmasını sağlamak.
- Hızlandırılmış transformasyona imkan sağlamak.

Bilgi yönetimi, rekabetçiliği arttırmak için bilgiyi yaratma, bulma, elde etme ve harekete geçirmeye yönelik stratejiler ve süreçler bütünü olarak tanımlanabilir.[12] Başka bir ifadeyle, bilgi yönetimi, örgütsel hedefleri başarmak için bilginin nasıl yaratılabileceği, elde edilebileceği, kullanılabilirliği ve yönetilebileceğine ilişkin sistematik bir süreçtir. Bilgi yönetimi, içsel ve dışsal olarak paylaşılacak bilginin, kimlerle ne şekilde ve nasıl paylaşılacağını ve daha sonra nasıl kullanılacağını içermelidir.[13]

Bir işletmede bilginin niteliği, ürünler, hizmetler, süreçler, teknoloji, yapılar, roller ve ilişkiler çerçevesinde değişir. Bilgi yönetiminin işletmeler açısından faydalı olması için aşağıdaki prensiplerin dikkate alınması gerekmektedir:[14]

- Bilgi dinamik bir sosyal süreçtir. İşletmelerde bilgi, görüşme-diyalog, eleştiri ve anlaşmalar vasıtasıyla yaratılmaktadır. Bilgi, sosyal bir süreçtir. İnsanlar bir arada buldukları sürece, bilgiyi ortaya çıkarır. Bilgi yöneticilerinin tek başlarına bilgiyi üretmesi zordur. Buna karşın, bilgi yöneticileri bilgiyi elde tutma, paylaşma ve uygulama süreçlerini tasarlamaya ve yönetmeye yardımcı olabilir.
- Bilgi yalnızca kullanıldığı zaman değerlidir ve değerlendirilir. Bilgi değişime tabi tutulmadığı ve paylaşılmadığı sürece, çoğalmayacaktır. Durgun olan bilginin değerinde azalma olur. Değerini koruyabilmek için bilgi hareket halinde olmalıdır. Bilginin faydasını arttırmak için sürekli olarak tartışılması gerekir. Değerinin büyük çoğunluğuna, bilgi transformasyona tabi tutulduğu zaman ulaşmaktadır.
- Bilgi karmaşıktır. İşletmenin diğer tüm unsurlarını, bilgi bileşeninden tam olarak ayırt etmek mümkün değildir. Örgütsel bilgi, kültür, yapılar, teknoloji ve organizasyonu oluşturan bireylerin eşsiz görüşleriyle ilişkili olmaktadır. Bilgi aynı zamanda en geniş sosyal ortam olan ulusal ve global çevrede bulunur. Bu yüzden, bilgi faktörlerini belirlemeye yönelik herhangi bir girişim tabiatıyla karmaşık olacaktır.
- Bilgi kendi kendisini organize eder. İşletmelerde her gün bilgi yaratılmakta, muhafaza edilmekte, yenilenmekte ve kaybedilmektedir. Bilginin kendisine özgü bir yaşam süreci vardır. Bu bağlamda bilgi, kendi kendini organize eden

bir varlıktır. Bilgi gerçekten kendini organize edebiliyorsa, o zaman engelleri ortadan kaldırmak en iyi yaklaşım olur. Bilgi destekleyici bir ortamda üretilebilir. Hiç kimsenin dikkate almadığı ve desteklemediği ilkeler, kurallar ve teknoloji sistemleri bilgiyi yaratmada önemli bir engeldir.

- Bilgi dil yoluyla seyahat eder. Dil, insanların deneyimlerini veya bildiklerini aktarmasına imkan sağlar. Bilginin her modu bir farklı dilde seyahat eder. Dil insanı belli bir deneyim dünyasına alıştıırır. Örneğin, geleneksel yönetim, istatistiksel kontrol, muayene ve bilanço dilini kullanır. Bir çalışan bu dili öğrenmeden yönetim derecelerine yükselemez.
- Bilgi değişimi elde tutar. Bilgi modelleri sürekli olarak değişmekte olduğundan bilgi yönetiminde nihai çözüm yoktur. Şu anda en iyi yaklaşım, işletmede hareketliliği sağlayan yaklaşımdır. Esnekliğin temel alındığı bu yaklaşım ve düşüncede, her zaman denenmeye değer farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Gerçekte, bilgi üzerinde sürekli tartışma doğru cevabı ortaya atmaktan daha iyidir.

2.3. Entellektüel Sermaye

Bilgi yönetiminin güncellik kazanması paralelinde ortaya çıkan bir diğer kavram da entellektüel sermayedir. İşletmenin çalışanlarında (human capital), süreçlerindeki (structural capital) ve ilişkilerindeki (relational capital) bilginin, diğer bir deyişle kayıtlı ve örtülü bilginin tamamı entellektüel sermaye olmaktadır. Bir şirketin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki fark entellektüel sermayesinin en basit bir göstergesidir. Gelecekte bir işletmenin varlıkları arasında gösterilecek olan entellektüel sermayenin diğer varlıklarının üzerinde bir anlam taşıyacağıın göstergeleri şimdiden mevcuttur. Bazı şirketler şimdiden entellektüel sermayelerinin yapısını ve değişimini internette göstermeye başlamıştır. Bir işletmenin gerçek gücünün makina, malzeme, üretim alanı, çalışan sayısı, nakit gibi maddi varlıklar yanında entellektüel sermayesi ile ortaya konulabileceğinin örnekleri çoktur.[8]

2.4. Bilgi Bilançosu

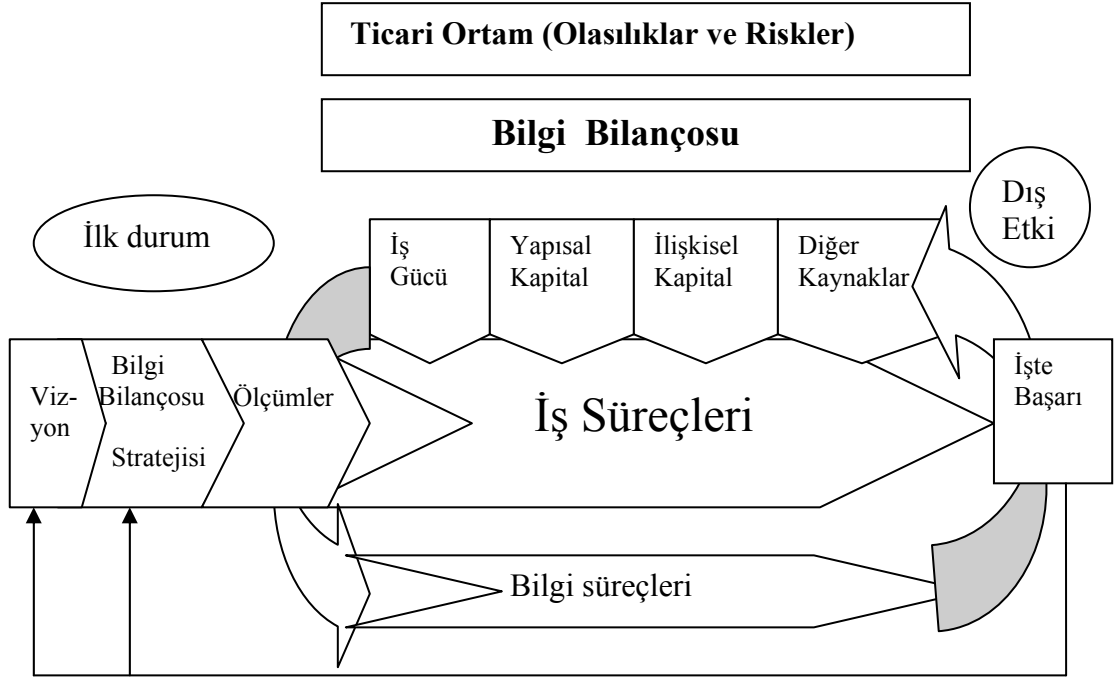
Bilgi bilançosu kavramı entellektüel sermayenin hesaplanması ve görüntülenmesi çalışmalarına yeni bir boyut katmaktadır. Federal Almanya Ekonomi ve İş Bakanlığı'nın ve Danimarka Bilim, Teknoloji ve İnnovasyon Bakanlığı'nın hazırladığı bilgi bilançosu hesaplama yönergeleri, konuya hükümetlerin verdiği önemi göstermektedir. Bilgi bilançosu, bir işletmenin geleceğini belirleyen ve en değerli varlığı olan entellektüel sermayesini sayısal özellikleri, bunların birbirleriyle olan etkileşimlerini ve işletmedeki gelişme potansiyellerini ortaya çıkaran bir yapıdır.

Bu yönleriyle bir işletmenin kendisini çok yönlü tartması için ideal bir araçtır. Maddi varlıklarla ilgili klasik bilançolar genelde konuyla ilgili kişiler tarafından çıkarılırlar ve değerlendirilirler. İşletmenin genellikle muhasebe ve genel müdürlük departmanları tarafından hazırlanan maddi varlıklarla ilgili bilançolar bu departmanlardaki elemanlarca yorumlanır. Bilgi bilançoları ise işletmede elverdiğince bütün departmanların katılımı ile hazırlandığı için sahiplenilmeleri ve bütün çalışanlarca sonuçlar çıkarmasıyla klasik bilançolardan önemli farklılık gösterirler. Bilgi bilançosu hazırlama çalışmaları işletme içindeki iletişimi artırarak, işletme kültürünün olumlu yönde gelişmesine önemli katkıda bulunur.[8]

2.4.1.Federal Almanya Ekonomi ve İş Bakanlığı Bilgi Bilançosu Yaklaşımı

Bakanlık Ağustos 2004 de hazırladığı bilgi bilançosu çıkarma yönergesi konuyla ilgili bir dizi akademisyen ve uygulamacının katılımı ile ortaya çıkmıştır . Çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 14 işletmede deneme çalışmaları yapılarak belli bir olgunluk düzeyine geldikten sonra yönerge yayınlanmıştır. Yönergeyi hazırlayan ekibin oluşturduğu internet sayfasından bu işletmelerin bilgi bilançolarını indirmek mümkündür. Yönergede bilgi bilançosunun ne olduğu, bilginin neden bilançolanması gerektiği, bilgi bilançosu hazırlığı için gereken koşullar verildikten sonra bilgi bilançosu modeli tanıtılmaktadır: Şekil 2.1 [15]

Modelde olanaklar ve riskler içeren bir iş çevresi görülmektedir. İş çevresinin içinde işletmenin hareket noktasından işletme dışına yansıyan dış etkiye kadar bir dizi yapısı bulunmaktadır: İşletmenin vizyonu, iş ve bilgi stratejileri, önlemler, iş süreçleri ve bunların sonunda elde edilen iş başarısı. İş süreçlerini entellektüel sermaye kapsamındaki insan sermayesi, yapısal sermaye, ilişkisel sermaye ile diğer kaynaklar desteklemektedir. İş süreçlerine paralel olarak bilgi süreçleri yer almaktadır. Oluşturulacak bilgi bilançosu şekilde görülen bütün boyutları ölçmekte ve değerlendirmektedir. İlk çalışmanın işletmenin yalnızca belli bir bölümü için bir pilot proje şeklinde yapılması tavsiye edilmekte, daha sonra bu projede elde edilen deneyimler ile çalışmanın işletmenin tamamına yayılması önerilmektedir. Bir işletmenin maddi değerleri ile ilgili klasik bilançolarda uygulanan çalışma şeklinin aksine bilgi bilançosunun çıkarılmasında işletmenin değişik bölümlerinden gelecek üyeler ile yapılacak bir takım çalışması söz konusudur. Bu nedenle de bilgi bilançosu hazırlama faaliyetlerinin işletmelerin iletişim ve davranış kültürüne olumlu katkılar yaptıkları belirlenmiştir. Kurulacak takımın işletmenin değişik departmanlarının yöneticilerinden oluşması uygun görülmektedir.



Şekil 2.1: Federal Almanya Ekonomi ve İş Bakanlığı'nın bilgi bilançosu modeli

Takımın ele alacağı ilk konu, işletmenin entellektüel birikimini oluşturan etki faktörlerinin sıralanmasıdır. Çalışanlarda, süreçlerde ve ilişkilerde bulunan entellektüel birikimleri işletme bazında tanımlayabilecek olan etki faktörleri sırayla yazılırlar. Standard sayılabilecek bir dizi faktör yanında her işletmenin yapısına özgün faktörler de değerlendirmede yer alabilirler. Değerlendirmeyi yapan takım ikinci aşamada, bu faktörleri kalite, kantite ve sistematik olarak (%) cinsinden değerlendirir. Bir faktörün kalite açısından değerlendirilmesi, bu faktör ile ilgili olarak işletmedeki düzeyin ne derecede arzu edildiği şekliyle olduğunu, kantite ile ilgili değerlendirmede faktörle ilgili düzeyin sayısal olarak miktarını (yoğunluğunu), sistematik değerlendirmede ise işletmede bu faktör ile ilgili işlemlerin ne derecede sistematik ve sürekli olarak gerçekleştirildiği belirlenir. Değerlendirme bir tabloya aktarılırken verilen rakamların gerekçeleri de bu tabloda yer alır. Renkli olabilecek bu tabloda yeşil arzu edilen ve daha da iyileştirilerek sürdürülmesi gereken bir seviyeyi; kırmızı arzu edilenden uzaktaki ve gelişmeye çok muhtaç bir seviyeyi; sarı ise orta düzeydeki ve iyileştirilmesi gereken bir seviyeyi gösterebilir. Tablo 2.1[15]

Tablo 2.1: Bilgi bilançosu tablosuna örnek bir kesit

Etki	Etki faktörlerinin(IF) sıralanması (% de olarak)				IF dağıtımda kullanılan sistem (% de olarak)	
	Quan- tity	Sebeup	Quality	Sebeup	Sistem	Sebeup
Çalışan yetenekleri	50 %	Çalışan yetenekleri Her alanda önemlidir.Rekabet gücümüz sahip olduğumuz mühendislerin kalitesine bağlıdır. Burda geliştirilebilecek şeyler var.	60 %	Üretim şarttır veya 90% daha önemlidir, mühendislik yetenek-leri 50% den daha yüksek olmalıdır.Satış çok önemli değil. Mühendislik daha önemli.	60 %	İyi çalışanlar tanımlanacak ve üretimden alınarak mühendisliğe verilerek optimizasyon sağlanacak. Herkes eğitilecek ve sadece uzmanlarla çalışılacak.
Çalışan Tatmini	55 %	Üretimde problem var.	60 %	Çalışanlar şimdi uzmanların yaptığından daha fazla enformasyona ihtiyaç duymakta çünkü grup yapıları dağıtıldı.	10 %	Çalışan memnuniyeti hakkında ne yapacağız?Şu ana kadar ne yapıldı?Sistemik adımlar kullanıldı fakat her yerde değil.
İnnovasyon	60 %	Yeterince İnnovasyon var mı?Planlanan büyüme için şu andakinden daha fazla İnnovasyona ihtiyaç var 30% ve 60%.Bazı müşteriler ihtiyaçlarını karşılayacağımıza inanmadıkları için kontratlarını iptal ettirdi.	90 %	İyi bir İnnovasyon ve bunun büyük etkileri yok.	80 %	İnnovasyon süreci herşeye rağmen sistematik olarak çalışmakta: çok “ geri ve ileri” analizi olmamalı aksi takdirde günlük işler yerine getirelemez.
Esneklik/ süreç organizasyonu	90 %	İç standartizasyon bulunmamakta ve üretim çok esnek bir yapıdadır.	X		90 %	Süreçler oldukça esnektir.

Bilgi bilançosunun bir önemli ögesi de kalite, kantite ve sistematik şeklindeki değerlendirilmenin bir diyagrama (baloncuk diyagramı, bubble diyagram) taşınmasıdır. Bu diyagramda absis eksenini etki faktörlerinin kalite değerlerini, ordinat eksenini kantite değerlerini ve dairelerin (baloncuklar) boyutu ise sistematik değerleri tanımlamaktadır. Burada da amaç, bütün değerlendirmelerin elverdiğince büyük baloncuklar şeklinde diyagramın sağ üst köşesine yer almasıdır. Bunun

gerçekleşmesi için hangi etki faktörleriyle ilgi öncelikle bir iyileştirme yapılacağı diyagramda ortaya çıkmaktadır.

Bilgi bilançosunun son aşaması, yukarda ele alınan entellektüel birikimi oluşturan faktörlerinin bir matriste gösterilerek birbirlerini karşılıklı olarak ne derecede etkilediklerinin araştırılmasıdır. Bu işlem de yukardaki gibi takım tarafından gerçekleştirilir. Matrisde faktörler arasında bir etki yoksa 0, düşük düzeyde bir etki varsa 1, kuvvetli bir etkinin varlığı tahmin edildiğinde 2 ve nihayet çok kuvvetli bir etki durumunda 3 rakamı ile bir sayısallaştırılma gerçekleşmektedir. Tablo 2.2[15]

Tablo 2.2: Entellektüel birikimi oluşturan faktörlerinin birbirini etkileme düzeyleri

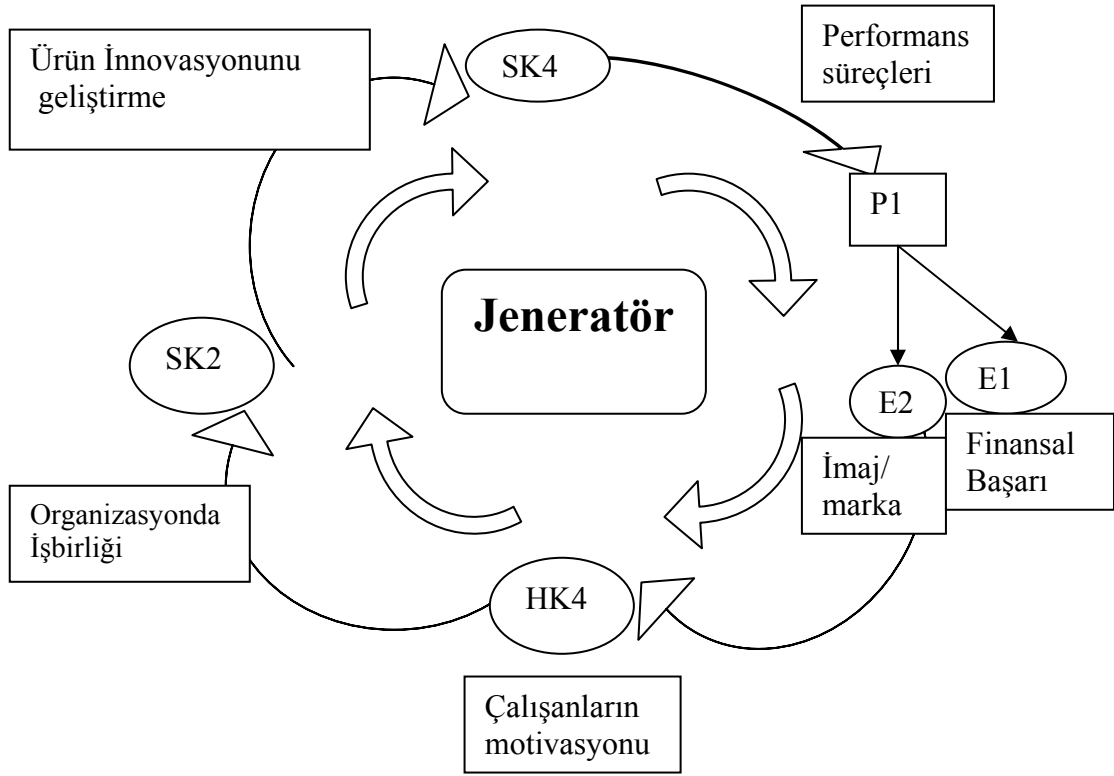
..... den etkilenmiştir ...														
Neden		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Performans süreci	1.	•	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	3	2
Temel ve ileri personel eğitimi	2.	1	•	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0
Personel deneyimi geliştirme	3.	2	1	•	1	2	1	0	2	1	2	2	2	1
Sosyal yetenekleri geliştirme	4.	1	0	0	•	2	2	1	3	0	0	0	2	0
Personel motivasyonu ve yönetim yetenekleri	5.	2	2	1	1	•	3	3	3	0	1	2	2	1
Liderlik süreci	6.	2	2	2	2	3	•	2	2	1	2	3	2	2
Kurumsal kültür geliştirme	7.	1	1	1	1	1	1	•	2	0	1	0	1	1
Bilgi iletimi konusunda organizasyon içerisinde işbirliği ve haberleşme	8.	2	1	2	0	2	1	2	•	2	3	1	2	1
Enformasyon teknolojisi ve açık bilginin sağlanması	9.	1	0	2	1	1	2	0	1	•	1	1	1	1

Bilgi bilançosu hazırlığının son aşaması Tablo 2.2' de gösterilen karşılıklı etkileşim değerlerinin bu defa bir ağ yapısı ile gösterilmesidir. Aralarında 2 veya 3 düzeyinde bir etkileşim olan faktörler, bu tür bir ağda gösterildiklerinde genelde bir çevrim içinde yer alırlar. Şekil 2.2[16]. Bu çevrim birbirini olumlu yönde etkileyen, bu olumluluk artarak diğerini de tetikleyen, bir anlamda bir çığ etkisi yapan faktörleri gösterir. Bu çevrim işletme bünyesinde yapılacak olan iyileştirme çalışmalarının jeneratörü olarak tanımlanmaktadır.

2.4.2. Danimarka Bilim ve İnnovasyon Bakanlığı Bilgi Bilançosu Yaklaşımı

Bakanlık 2000 yılında çıkardığı entellektüel birikimi gösterme modelini 100 ün üzerinde işletmede denedikten sonra 2003 yılında çıkardığı yeni yönergesinde geliştirilen modelini tanıtmaktadır. Tablo 2.3[19]. Birinci stünda yer alan ve bilgi yönetimi bakış açısıyla gösterilen işletmenin genel hedeflerinden sonra ikinci sütünda yönetime düşen temel görevler belirtilmektedir. Üçüncü stünda temel görevlerin gerçekleşmesi için atılması gereken adımlar ayrıntılarıyla tanıtılıp bu

adımların etkinliklerini ölçecek sayısal göstergeler ise son stünda ele alınmaktadır.
[16]



Şekil 2.2: Entellektüel birikimi oluşturan faktörler arasında ortaya çıkan çevrim

2.4.3. Avusturya Hükümeti'nin Üniversitelere Yönelik Bilgi Bilançosu Yaklaşımı

Şirketlerde olduğu kadar kamu kurumlarında ve coğrafi yörelerde bilgi bilançosu çıkarma çalışmaları başlamıştır. Örneğin Avusturya parlamentosu 2002 yılında son çıkardığı üniversite kanununda üniversitelerin her sene 30 Nisana kadar bilgi bilançolarını hazırlamalarını istemektedir. Kanunda çok açık bir şekilde bilgi bilançosunun en az üç konuyu kapsamı dile getirilmektedir:

- Üniversitenin etki alanları, toplumsal hedefleri ve ayrıca kendisi tarafından tanımlanan hedefleri ve stratejileri;
- İnsan, yapısal ve ilişkisel sermaye kapsamında ayrıştırılan entellektüel birikimleri;
- Üniversite süreçlerinin ve çıktılarının, etkilerinin açıklanması.

Bu konuların dışında ilgili bakanlığın bilgi bilançosunun ayrıntılarını tanımlamak üzere yönergeler çıkarabileceği kanunda ayrıca dile getirilmektedir. Bilgi bilançosu kavramının bir kanunda yer alması bu şekilde dünyada muhtemelen bir ilki oluşturmaktadır. Bu kanun gereği Avusturya üniversitelerinin bilgi bilançoları ilgili üniversitelerin internet sayfalarında bulunmaktadır. Benzer şekilde yöresel bilgi bilançoları da artık görülmeye başlamıştır. Örneğin yine Avusturya'da bir yöre olan

Tablo 2.3: Danimarka Bilim, Teknoloji ve İnnovasyon Bakanlığı'nın bilgi bilançosu modeli ve bir örnek

Bilgi Yönetimi Amaçları	Yönetim Fırsatları	Adımlar	Göstergeler	
<p>Kullanım değeri: COWI mühendislik, finans ve çevre alanlarında müşterilerine disiplinlerarası iyi tanımlanmış ve formüle edilmiş çözümler sunar.</p> <p>Ürün veya Hizmet: COWI disiplinlerarası gelişme odaklı danışmanlık hizmeti sunar. Bunlar mühendislik, finans ve çevre alanlarında komple çözümlerdir (analizler, planlama ve tasarım).</p> <p>Bilgi Kaynakları: Bu hizmetler sağlamak için yüksek seviyede disiplinler arası yetenek ve bunları birleştirebilmek için yetenek gereklidir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Müşterilerle yakın işbirliği içerisinde komple çözümler sunmak 	<ul style="list-style-type: none"> Uluslararası pazarda gelişmek 	<ul style="list-style-type: none"> Müşteri profili Uluslararası müşterilerin oranı Uluslararası projelerin oranı 	
		<ul style="list-style-type: none"> İmajımızı müşteri-lerle geliştirmek 	<ul style="list-style-type: none"> Basılan yazı, makale ve yayın sayısı Müşteri tatmini 	
	<ul style="list-style-type: none"> İyi organize edilmiş proje süreçleri 	<ul style="list-style-type: none"> Grup şirketleri arasında işbirliğini geliştirmek 	<ul style="list-style-type: none"> Proje süreçlerini geliştirmek 	<ul style="list-style-type: none"> Disiplinlerarası işbirliği Çapraz organizasyonlar arası işbirliği
			<ul style="list-style-type: none"> Geliştirme süreçlerini geliştirmek 	
			<ul style="list-style-type: none"> Tüm organizasyonel seviyelerde kaliteyi kontrol etmek 	<ul style="list-style-type: none"> İç ve dış denetim sayısı Hata sayısı ve harcama tutarı
			<ul style="list-style-type: none"> Yönetim sistemlerini en etkili şekilde kullanmak 	
			<ul style="list-style-type: none"> İç ve dış bilgiyi göz önüne getirmek 	<ul style="list-style-type: none"> İç ve dış profesyonel network sayısı Eniyi caselerin sayısı Eğitim sayısı ve eğitim süresi
	<ul style="list-style-type: none"> Yetenek ve becerilerin doğru karışımı 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışan gelişimi 	<ul style="list-style-type: none"> Sürekli eğitim Çalışan yetenekleri Çalışan tatmini 	
			<ul style="list-style-type: none"> İşe alma 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışan karışımı Çalışma ortamındaki şirket imajı

Steiermark'ın bilgi bilançosu internetten indirilebilmektedir, Yöresel bilgi bilançosunda amaç, diğer bilgi bilançolarında olduğu gibi, yörenin ekonomik, kültürel, sosyal ve demografik alt yapısını belirleyen etki faktörlerini tanımlamak ve bunların yöredeki çok değişik kurumlarca (özel, kamu, sivil toplum vs.) kalite, kantite ve sistematik açıdan ne şekilde ele alındığının ortaya konulmasıdır. Bu şekilde ortaya çıkan analiz tabloları sonucunda yörenin zayıf, güçlü ve özellikle gelişmesi gereken özellikleri somut ve sayısal ölçüleriyle ortaya çıkmaktadır. [15,17]

3. BİLGİ BİLANÇOSUNDA DANİMARKA MODELİ

3.1. Giriş

Bilgi bilançoları için hazırlanan bu yeni klavuz 2000 sürümünün revize edilmiş halidir. Bu çalışma Danimarka Bilim, Teknoloji ve İnnovasyon Bakanlığının araştırmacılar, şirketler, endüstriyel organizasyonlar, danışmanlar ve sivil memurlar yer aldığı geniş kapsamlı ortak çalışmanın sonucudur.

Projenin ikinci aşamasında endüstriyel organizasyonlarla beraber yaklaşık 100 şirket ve organizasyon orjinal klavuzu test etti. Araştırma takımı Copanhagen Business School Profesörü Jan Mouritsen liderliğinde birçok deneyimi biraraya getirdi ve işledi.

İlk deneyim, orjinal klavuz konseptinin iyi çalıştığını gösterdi. Yeni klavuz bundan dolayı aynı temel yapıyı kullandı, fakat yeni bileşenlerle genişletildi ve özel olarak iki alanda iyileştirildi. İlk olarak daha fazla deneyim, talimat ve tavsiyeden yararlanıldı dolayısı ile çok daha konsantre, açık, ve daha destekli oldu. İkinci olarak, şirketlere uygulanabilecek birçok özel durumu biraraya getirerek yazıldı.

Bu kullanım kitapçığında, “şirket” sözcüğü genel bir tanım olarak, bir özel teşebbüs, bir halk kurumu, bir grubun parçası veya bilgi bilançosunun geliştirilme nedeni olan her hangi bir organizasyonun parçası olarak tarif edilmiştir. [16, 18, 19]

3.2. Bilgi Bilançosu Bileşenleri

Kılavuzun bu bölümü bilgi bilançosunun bileşenlerini açık bir şekilde tanımlar. Çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknolojiler. Bunları oyuna katmak için ve bilgi bilançosu sonuçlarını hazırlamak için

- I. Bilgi yönetimi amaçları
- II. Yönetim fırsatları seti oluşturmak
- III. Adımlar oluşturmak
- IV. İlgili göstergeler

Bu dört bileşen hep birlikte bilgi bilançosunu temsil eder. Klavuzda ilk olarak bilgi ile bilançonun nasıl birbirleriyle bağlantılı olduğunu açıklanır. Sonra bilgi bilançosu bileşenlerinin özet tanımlamalarını yapar. [18]

3.2.1. Bilanço, Bilgi ve Bilgi Kaynakları

Bilgi bilançosu bilginin takibini yapar.

Neden bilanço?

Neden bilgi?

Bilanço muhasebede kârın, varlıkların ve borçların finansal olarak raporlanması anlamında kullanılır. Bilanço aslında süreçlerin raporlamasını alarak şirketin doğru iz üzerinde olup olmadığını gösterir. Bu finansal raporların, aynen bilgi bilançosuna uygulanması ile gerçekleştirilir. Bu adım ve sonuçlara rakamlar ekler ve ilişkilerini tanımlamak için kelimeler ekler. Hem finansal hem de bilgi bilançosuna uygulanır. Dolayısı ile bilgi bilançosu gelişmeyi izler ve şirketin bilgi ile ilgili bir parçasını kaynaklarının sonuçları ile ilgilenir.

O zaman bilgi nedir? Bu kişisel bir sezgiyle ya da kitaplarda veya IT sistemlerinde saklanan bir bilgi olabilir. Biz bilgiye yönetimi eklediğimizde, bilgi yönetimi, anlam olarak bilgi edinme amacı haline alıyor. Bilgi çoğu zaman şirketin iç süreçlerini ve performansını geliştirmek, daha güçlendirmek ve büyüme ve kaliteyi yaratmak daha iyi olmak için kullanılırdı.

Bilgi onu muhasebeleştirmeye çalıştığınızda “görünmez” olduğu için karşımıza büyük fırsatlar çıkarır. Bilgiyi göremezsiniz, değiştiremezsiniz, geliştiremezsiniz ve ölçemezsiniz. İlk önce işte “bu bilgidir” diyebileceğiniz bilgi kaynakları haline dönüştürülmesi gereklidir.

Bilgi kaynakları tanımlanabilir, geliştirilebilir, ölçülebilir yeni yollarla birleştirilebilir. Kısaca, yönetilebilirler. Bu da demek oluyor ki bilgi bilançosunda tanımlanabilirler. Bu kılavuz en genel dört sınıflama veya bilgi kaynağını kullanır, bunlar çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknolojilerdir.

- Çalışanlar, çalışanların yetenekleri ve kişisel yeterlilikleri, deneyim, değişik tipte çalışanların ve eğitimlerin kombinasyonu çalışanların motivasyonu, kararlılıkları ve değişime adapte olma istekleri vb. içerir.

- Müşteriler, müşteri karışımı, müşteri ve kullanıcılarla ilişkileri, tatmin ve bağlılıklarını, onların şirkete geri beslemelerin kullanıcı ve müşterilerin ihtiyaçlarına bakış açısını ve müşterilerle ve kullanıcılarla ürün ve süreç gelişiminde işbirliğine gitme oranını içerir.
- Süreçler, şirketin bilgi katılmış sabit prosedür ve çalışma usulleridir. Bunlar şirketin yenilik ve kalite prosedürleri süreci, yönetim ve kontrol prosesleri ve işlem bilgileri için mekanizmalar olabilir.
- Teknoloji, diğer üç bilgi kaynağına teknolojinin desteğini işaret eder. Genelde şirketin IT sisteminde (yazılım ve donanım) internet gibi, IT yoğunluğu, IT yeterliliği ve IT kullanımına odaklanır.

Bir şirketin bilgi yönetimi bundan dolayı bu dört tip bilgi kaynağı ve onların iç etkileşimi ile ilgilidir.

3.2.2. Bilgi Bilançosunun Dört Bileşeni

Bilgi bilançosu dört bileşenden oluşur ve bunlar toplam olarak şirketin bilgi yönetimini anlatır. Bu bileşenler sırasıyla:

- I. Bilgi yönetimi amaçları
- II. Yönetim fırsatları seti oluşturmak
- III. Adımlar oluşturmak
- IV. İlgili göstergeler

Bu dört bileşen şirketin ürün veya hizmetlerini kullananlarla şirketin bilgi kaynaklarına olan ihtiyacını birbirine bağlar. Bilgi yönetimi ihtiyacının saptanmasını, bilgi yönetimini geliştirmek için bir takım adımlar tanımlanmasını ve adımların tanımlanabilmesi, ölçülebilmesi ve takip edilebilmesi için bir takım göstergelerin oluşturulmasını içerir.

3.2.2.1. Bilgi Yönetimi Amaçları

İlk bileşen bilgi yönetimi amaçlarıdır ve şirketin kullanıcılarını şirketin hizmet veya ürünlerinden aldığı değeri artırma azmini ifade eder. Bu değer kullanım değeri olarak adlandırılabilir ve şirketin elde etmek istediği kullanım değeri oluşturmak için bir grup bilgi kaynağına ihtiyaç vardır.

Bilgi yönetimi amaçları şirketin ulaşmak istediği kullanım değeri için hangi tip bilgi kaynaklarına ihtiyacı olduğunu gösterir. Bu çaba bir amaç sağlar. Çünkü kullanıcıların ve şirketin bilgi kaynaklarının bir bütün oluşturmak üzere birleştirir.

Amaçları “çünkü”, “bundan dolayı” ve “-mek amacıyla” gibi kelimelerle bağlamak mümkün olmalıdır. Bu yolla bilgi yönetimi amaçları bilginin kullanıcı için gelişmeleri nasıl sağlanacağını tartışır.

Bilgi yönetimi amaçları şu sorularla ortaya çıkar:

- Şirketin sağladığı hizmet veya ürün nedir?
- Tüketici için ne farklılık yaratır?
- Ürün veya hizmeti sağlayabilmek için hangi bilgi kaynaklarına ihtiyaç vardır?
- Değer ve bilgi kaynakları arasında nasıl bir ilişki vardır?

3.2.2.2. Yönetim Fırsatları

İkinci bileşen bir grup (bilgi) yönetim fırsatlarıdır ki bunlar içerde geliştirmeler veya dışardan sağlama yolları ile bilgi kaynaklarının aydınlatılmasını sağlar. Yenilikçi müşterilerle işbirliğinin geliştirilmesi, belli alanlarda daha uzmanlaşılması veya şirketin kontrol proseslerinin daha iyi gözden geçirilmesi yolu ile buna ulaşılabilir.

Bunlar genellikle her yıl değişmezler ve bilgi yönetimi amaçlarına ve dolayısı ile şirketin içindeki bireysel bilgi kaynaklarına yakından bağlıdırlar. Yönetim fırsatlarına başlangıç noktası var olan bilgi kaynakları ile ilgili bir şey olabilir. Ama aynı zamanda şirkette şu an bulunmayan yeni bilgi kaynaklarını da tanıtabilir.

Yönetim fırsatları şu sorularla oluşturulabilir:

- Varolan hangi bilgi kaynakları güçlendirilebilir?
- Hangi yeni bilgi kaynaklarına ihtiyaç duyulabilir?

3.2.2.3. Adımlar

Üçüncü bileşen ise yönetim fırsatları hakkında birşeyler yapmaya başlanabilecek bir takım adımlardır. Adımlar bileşeni, bilgi kaynaklarının nasıl oluşturulduğu, geliştiği ve elde edildiği ile ilgilenir ve onların kapsam ve etkilerini gösterir. Örneğin, IT'ye yatırım yapmak, daha fazla R&D danışmanı veya yazılım mühendisi kiralamak, veya şirketin süreç ve prosedürleri ile ilgili eğitim programları düzenlemek olabilir. Çalışan memnuniyetini arttırmak için mesleki ve sosyal aktiviteler düzenlenebilir. Tüm bunlar temel olarak kısa dönemli hareketlerdir. Bir yılı gelecek yıllara karşılaştırdığımızda, belli tip öncelikler yıllardır tekrarlanırken bile bu adımlar çalışıyor olmalı. Bunlar bazı belirli oyuncuların sorumlu oldukları belirli adımlardır. Bazıları personel alır, birisi

eğitim adımlarından sorumlu olur ve birisi ihtiyaç duyulan prosedür ve usulleri geliştirir.

Adımlar için sorular şunlardır :

- Hangi adımlar başlatılabilir?
- Hangi adımlara öncelik verilmelidir?

3.2.2.4. Göstergeler

Dördüncü bileşen ise adımlar uygulanmış mı, yönetim fırsatları ile karşılaşılıp karşılaşılmadığını takip eden bir grup göstergelerdir. Göstergeler adımları ölçülebilir yaparak görünmelerini sağlar. Dolayısıyla adım başlamış mı, etkili mi bunu görmemizi sağlar. Bazı göstergeler direkt bazı belirli adımlara bağlıdır. Örneğin “eğitim günleri” ve “IT yatırım tutarı”. Diğerleri adımlarla dolaylı yolla ilgilidirler, örneğin “R&D danışman sayısı” veya “yeni atanan yazılım mühendisleri sayısı” gibi.

Göstergeler için soru:

- Her adım hangi göstergelere sahip olabilir?

Göstergeler şunları ölçebilir:

- Etki
- Aktiviteler
- Kaynak karışımı

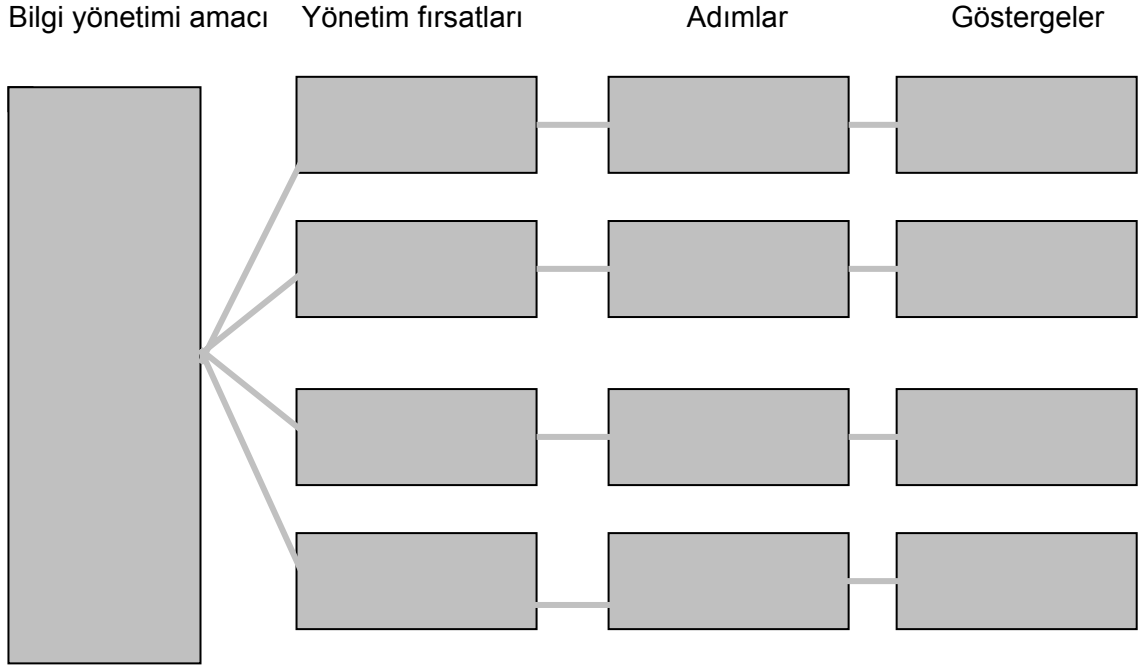
3.2.2.5. Bilgi Bilançosu Modeli

Bu dört bileşeni hep birlikte şirketin bilgi yönetimi analizini temsil eder. Bu dört bileşenin, birbirleri ile bağlantılı olduğunu vurgulamak gerekir. Bu bileşenlerin bağlantısı onları toplamda gördüğümüzde daha belirgin olarak ortaya çıkar. Bilgi yönetimi amacı göstergeler olmadığında “düz yazı” halini alır.

Bileşenler beraber çalışır. Göstergeler adımların nasıl ele alındığını ve etki gösterdiğini gösterir. Adımlar, yönetim fırsatları olarak tanımlanan problemleri formüle eder. Fırsatlar, bilgi kaynakları geliştirilmek istendiğinde ne yapılması gerektiğini ortaya koyar. Ayrıca bilgi yönetimi amaçları, şirketin yetenekleri ve kapasitesi nedir veya müşteriler için ne yapmalıdır ve hangi bilgi kaynaklarına ihtiyaç duymaktadır, tüm bunları toplar.

Bir defa tamamen bittiğinde analiz aşağıdaki gibi bilgi bilançosu modeli olarak gösterilebilir. şekil 3.1[16] İş tamamlandığında model yapısı bireysel olarak

bileşenlerin bilgi bilançosu içerisinde birbirleri ile bağlantılı olduklarını işaret etmektedir. Model şirketin bilgi bilançosu içerisinde birbirleri ile ilişkili olduklarını çok iyi göstermektedir.



Şekil 3.1: Bilgi bilançosu modeli

3.3. Bilgi Bilançosu Nasıl Hazırlanır

Kılavuzun bu kısmı bilgi bilançosu hazırlamayla ilgili detayları verir. Analiz süreci bilgi yönetimi amaçları ve göstergeler ve genel ile detay arasında sürekli ileri ve geri giderek çalışır. Bu dört bileşen arasında anlamlı bir ilişki kurulup formüle edildiği zaman biter. Sık sık bu dört bileşene birçok defa geri dönülür. Genellikle var olan aktiviteleri ve bilgi yönetimi objelerini bir araya getirmek bir avantaj olur. Bu sayede kısa sürede çalışılacak malzemeye sahip olunur. İlk denemede bilgi yönetimi amaçlarını sağlamak zor olabilir. Kılavuzun bu kısmı bilgi yönetimi amaçlarının şirketin her günlük faaliyetlerine yakın faaliyet ve fikirle çalışarak kademe kademe ortaya çıkabileceğini göstermek için hazırlanmıştır.

Kılavuzun bu kısmı dört bileşeni doldurabilmek için bilgi yönetiminin ne olduğu konusunda şirketin aslında kendi fikirlerini yansıtan yardım serilerini sunar. Kılavuz şirketin bilgi yönetiminin uyumluluğu ile ilgili sorular sormaya yardımcı olur.

Öncelikle, şirketin var olan bilgi yönetimi faaliyetlerinden başlayarak, dört bileşenin hepsi ile eş zamanlı çalışarak; nasıl bilgi bilançosu hazırlanacağı konusunda bir metod tarif eder.

Bir sonraki aşamada, şirketin başladığı veya başlamak istediği faaliyet ve adımların özetinin nasıl çıkarılacağını gösterir.

Daha sonra bu adımların gruplanarak yönetim fırsatlarına dönüşmesine yardımcı olur.

Bir sonraki bölüm bilgi donatma formüllerini elde etme yollarını ve bunun sonucu şirketin bilgi yönetimi azmini gösterir.

Son olarak ta gösterge seçimi ile ilgilenir.

Bu kısımların hepsi bir araya geldiğinde bir bilgi bilançosu tasarım kılavuzu oluşturulmuş olur. Sonuçların sunumu ilgili bir süreç daha ileride detaylı olarak tanımlanmıştır.

3.3.1. Bilgi Bilançosunun Dört Bileşeni ile Çalışmak

Bir şirket bilgi bilançosu ile ilgili çalışma yapmaya karar verdiğinde, şu sorular çabucak ortaya çıkar.

- Dört bileşenin içeriği ne olacak?
- Süreç nerede başlayacak?

Şirket için iyi bir taban şu an şirket içinde devam eden bilgi yönetimi faaliyetleridir. Şirketin bilgi yönetimini özetlemek için şu an şirkette konsept olarak ne yer alıyor ya da ne yer almalı ya da alması gerekir tanımlanmalıdır. Neyin yer alması gerektiği konusunda kesin adımlar güçlendirilmeli veya tamamen yeniler başlamalıdır.

Bilgi bilançosu hazırlamak yaratıcı bir faaliyettir. Eğer tümü kademe kademe oluşturulursa önemli olan bir yerde kapalı kalmamaktır. Örneğin aşağıdaki bilgi bilançosu modeli, Şekil 3.2 şirketin bilgi yönetimi “geri ve ileri analizini”ni gösterir. Model göstergeleri içermez, çünkü onlar bilgi yönetimi faaliyetlerinin bir parçası değildirler.

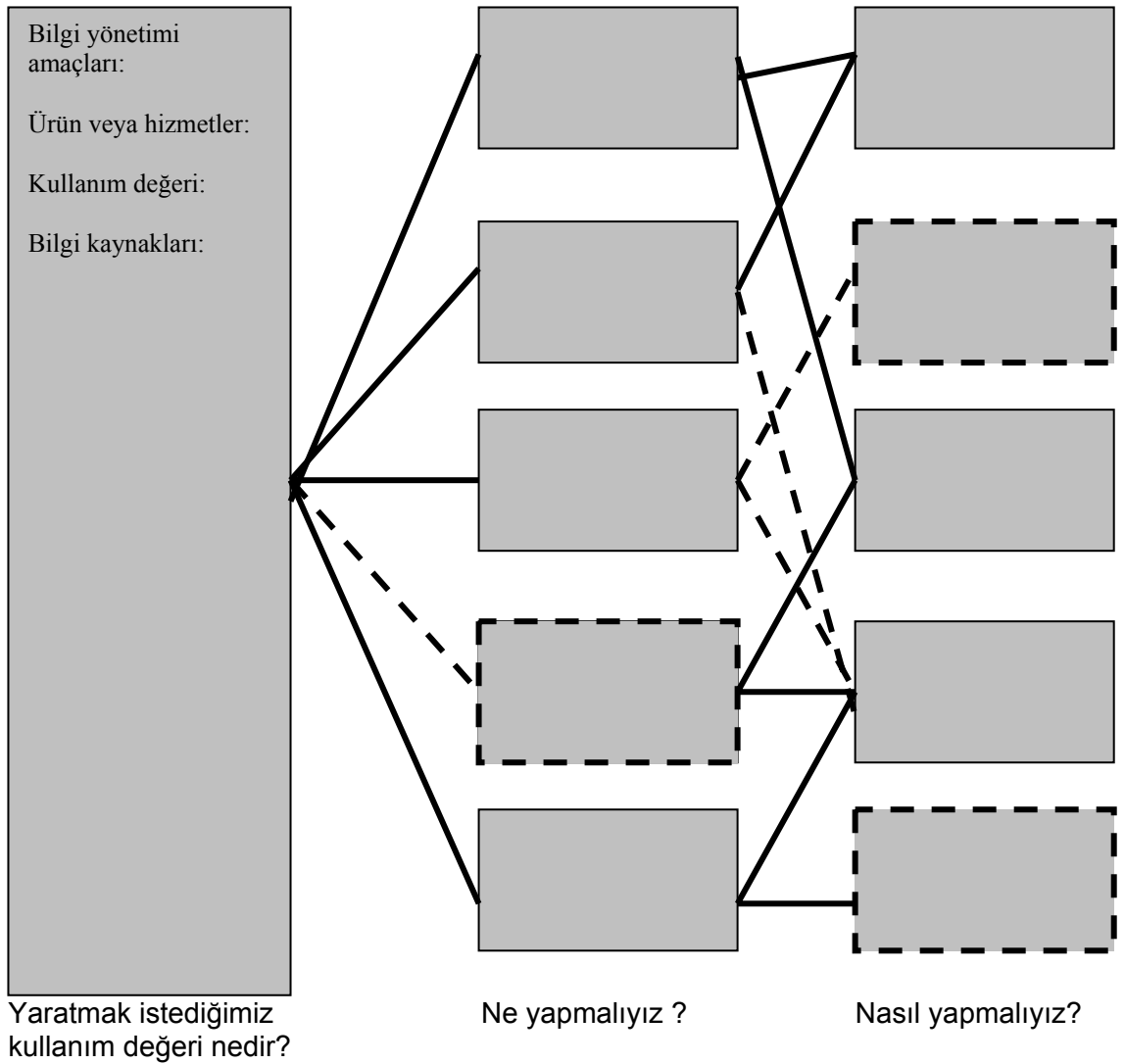
Bireysel olan bileşenleri “bundan dolayı” ve “çünkü” kelimeleri birbirine bağlar. Bu iki kelime önemlidir. Çünkü bilgi yönetimini uyumlu yapan sürekli bir tartışmanın

olduğunu görmemizi sağlar. Bilgi yönetimi sadece “çünkü” ve “bundan dolayı” bir cümle içinde kullanıldığı için doğru olmaz ama bu anlamamızı ve ilişkilendirmemizi kolaylaştırır. Yukarıda iki grup sorular ve aşağıdaki model bileşenleri arasındaki iç ilişkileri anlamamıza yardımcı olur.

Önemli kelimeler olan “çünkü” ve “bundan dolayı” ek olarak bileşenler arasında uyum yaratmak için ayrıca “neden” sorusunu sormakta önemlidir. Bu sorulara verilen cevaplar “neden bu adım” ve “neden bu önemli bir yönetim fırsatı” şirketin bilgi amaçlarının oluşturulmasına katkıda bulunur. Bu soruları cevaplarırken, cevaplar şirketin bilgi yönetimi temel alınarak verilir. Başlangıçta cevaplar iyi formüle edilmemiş olabilir fakat bu süreç boyunca kademe kademe açık ve daha açık olacaktırlar.

Adımlar nasıl bağlıdır?

Adımlar neden önemlidir? Hangi adımlara sahibiz?



Şekil 3.2: Bilgi bilançosunda tutarlılığı sağlamak için yardım soruları

İç İlişkiler:

“Bundan dolayı” ve “çünkü” cevapları ile “neden” sorusu tutarlı bir bilgi yönetimi formüle etmemize yardımcı olur. Bir yerde takılmamak için detaylarla bu erken aşamada çalışmamak gerektiğini bilmek önemlidir. Bu aynı anda tüm bilgi bilançosu modeli ile çalışmaktan sakınılarak sağlanabilir. Süreç aşağıdaki gibi olabilir:

1. Modeli ön ve şimdiki fikirlerle doldur. İçerik şimdiki durumlar ve şirketin başlamak istediği amaçları olabilir. Bu doldurulan bilgi eş zamanlı olarak geliştirilmesi, değiştirilmesi, red edilmesi ve tekrar formüle edilmesi gerekli bir hipotezdir.
 - Başlama noktası çoğu zaman şirketin şu andaki durumunu, varolan adımları ve bunların bilgi yönetimi açısından amaçlarını özetler. Bunlar çok olmayabilir. Hatta şirket bunların bilgi yönetimi olduğunu anlamamış olabilir. Başlangıç aşamamasında düşünme geniş ve yaratıcı olmalıdır.
 - Daha sonra bu hareketlerin geçerli olup olmadığı sorulabilir. Şirketin şimdiki ve daha stratejik amaçlarını bunların etki ve amaçlarını uyumlu olup olmadığının düşünülmesini içerir. Analizin bu kısmı yönetim fırsatları ve şirketin peşine düşeceği amaçlarla ilgilidir.
2. İçeriği oluşturan dört bileşene daha sistematik olarak bakılabilir. Her bir bileşen için daha ileride verilecek olan yardımcı sorular kullanılarak çalışma daha uyumlu bir bilgi yönetimini başlatacak şekilde yakınlaşabilir.
 - Bireysel olarak bileşenlerin kendi başlarına tutarlı olup olmadıklarını sorarak başlanabilir.
 - Bir sonraki adım bireysel bileşenlerin içerik olarak şirketin fırsatlarını ve arzularını daha iyi anlatacak şekilde düzenlendiğinin veya geliştirildiğinin araştırılmasını içerir. Bu bileşenlerin tekrar tanımlanmasına yol açabilir.
3. Son olarak tüm olarak modele geri dönülür. Şimdi tutarlı mı? Şimdi bilginin nasıl değer yarattığına ve şirketin değer yaratma konusunda daha iyi olmak için ne yapması gerektiğini açıklayabiliyor muyuz?
 - Modelin Tablo 3.1’de görülen iki grup yardımcı soruları burada kullanılabilir. Sorular ikna edici şekilde cevaplanmalıdır.

- Tutarlık “tartışma sözcükleri olan “çünkü” ve “bundan dolayı” bileşenleri birbirine bağlamak için model içinde kullanılarak test edilebilir.

4. Bilgi bilançosu tasarımı şu an hazır. Fakat dala ileri gitmeden önce dışardan birisine süreç tüm olarak bilgi bilançosu olacak şekilde tutarlı mı değil mi diye bakmasına izin vermek iyi bir fikirdir. Değilse, analiz süreci tekrarlanmalıdır.

Çalışma tutarlı bir açıklama olduğu zaman tamamlanır. Sürekli olarak tüm bileşenleri eleştirmeli ve her şey uyumlu olana kadar buna devam edilmelidir. Tablo 3.1'deki noktalı sıralar ve kutular bileşenlerin çok zayıf olduğunu ve önerilen tutarlılığın doğru olmayacağını gösterir. Uygun olmayan adımlar, farkı olmayan yönetim fırsatları veya önerilen etkisiz arzulara sahip olabilirsiniz. Süreç eğer aynı içerikte çalışmıyorsa etkili bir şekilde bileşenleri ve iç ilişkilerini model içinde değiştirmeye açık olmalıdır.

Modeli kademe kademe doldurmak bilgi yönetimi amaçlarının ortaya çıkmasına yol açar. Pratikte, bilgi yönetimi amaçları ile kullanıcı değerini elde etmek ve bunun gerekli bilgi kaynakları ile nasıl bağlantılı olduğunu görmek çok güçtür.

Bilgi ve bilgi kaynakları ile ilgili var olan faaliyetler ve amaçlarla başlamak çok daha etkilidir.

Bu gözle görülebilir ve şirketin kendine özgü bir bilgi yönetimi versiyonunu yaratacaktır.

İlerideki bölümler bu süreç üzerine ve nasıl ilerlenmesi gerektiği konusunda detaylı bir kılavuz sağlar. Yukarıdaki fikre baktığımızda sürecin faaliyetleri ilk başa alarak tersine döndüğünü söyleyebiliriz. Konsantre olunan faaliyetler gözlemleyicinin her durumda bilgi görme yeteneği ile şekillenir. Adımları anlama şirketin bilgi daraltma gelişime yol açar, bu sürecin en zor yeridir. Şirket kendi bilgi yönetimini adım adım yukarıya doğru inşa eder.

Sürecin en önemli yeri sürprizlere ve yeni bakış açlarına açık olmaktır. Eğer çalışma şirketin önceki bilgi yönetimi çalışmalarının anlaşılmasından başlayacaksa bilgi bilançosunun sağlayabileceği önemli potansiyel bir kazancın engellenmesi riskini taşımaktadır.

3.3.2. Adımlar

Adımlar hareketlerdir. Birileri bilgi kaynakları konusunda bir şeyler yapar. Birisi bir eğitim kursuna gönderilir. Bir bilgisayar alınır. Yeni insanlar alınır. Müşterilerle diyaloglar başlar. Şirket süreç gelişimine yatırım yapabilir, şirketin rekabet profilini değiştirme için yeni çalışanlar olabilir veya intranet oluşturabilir. Başka bir deyişle, birçok değişik çeşitte adım vardır. Aşağıdaki liste bazı örnek adımları verir :

Adımlara örnekler :

- Bilgi teknolojileri üzerine eğitim aktiviteleri kurmak
- İşe alım amacı ile eğitim kurumlarıyla bağlantı kurmak
- Elektronik kütüphane kurmak
- Proje grupları kurmak
- Kalite güvence gruplarını tanıtmak
- Açık plan ofisleri tanıtmak
- Finansal ve sembolik bilgi paylaşım uyarılarını temin etmek
- Müşterilerle odaklanma gruplarına sahip olmak.

3.2.2.1. Adımlara Bakış

Aşağıdaki yardım tablosu bu özete katkıda bulunabilir. Tablo 3.1'e bakın. Bu tablo oldukça geniştir ama size başlama için bir hafıza olmak niyetindedir. Şirket tüm alanları dolduracak kadar malzemeye sahip olmayabilir. Bu durumda anahtar bilginin kayıp ya da geliştirilmesi gerektiğini düşünebilirsiniz. Tablo 3.1'de iki tane durum kolunu iki tanede değerlendirme kolonu bulunmaktadır. Durum sorularını cevaplayarak var olan adımların ve amaçların tanımlarını ve haritasını çıkarırsınız.

Değerlendirme alanındaki soruları cevaplayarak adımların nasıl çalışması veya çalışmasının tasarlandığı konusunda bir bakış açısı verir. Amaç adımın neden önemli olduğunu bulmak, şirket yeterince istekli olduğu halde nasıl şirketi "bilgili" veya "daha yeterli" yapar. Bu yolla şirketin yönetim fırsatları ve bilgi yönetim istekleri karşı karşıya gelir. Bu da adımın neden uygun olduğunu veya amacın yeterli olduğunun sonuçlarını verir.

Tablo 3.1: Bilgi yönetimi adımlarını ve amaçlarını tanımlamak için yardım tablosu

Bilgi Kaynakları	Varolan Adımlar ve hareketler	Varolan amaçlar ve stratejiler	Adım etkisinin değerlendirilmesi	Adım başarı seviyesinin değerlendirilmesi
Müşteriler/ kullanıcılar	Uygulanan hareket adımlar: <ul style="list-style-type: none">Doğru müşteri portföyüne sahip mi?Müşteri ilişkilerini ve müşteri yeterliliğini geliştirmek?Müşteri memnuniyeti geliştirmek?	Hangi amaçlar var: <ul style="list-style-type: none">Müşteri karışık mı?Müşteri ilişkilerini ve müşteri yeterliliğini geliştirebiliyor muyuz?Müşteri memnuniyeti?	<ul style="list-style-type: none">Şirket adımları kullanıcılara değer yaratma da nasıl katkıda bulunuyor?	<ul style="list-style-type: none">Varolan amaçlar yeterli mi?Bazı adımlar başarıya ulaşmada diğerlerinden daha önemli mi?Yeni tip hareketler geliştirmeye gerek var mı?
Çalışanlar	Uygulanan hareket adımlar: <ul style="list-style-type: none">Doğru çalışan portföyüne sahip mi?Çalışanları eğitmek ve geliştirmek?Çalışan memnuniyetini geliştirmek?	Hangi amaçlar var: <ul style="list-style-type: none">Çalışanlar karışık mı?Çalışanları eğitip, geliştirebiliyor muyuz?Çalışanların memnuniyeti?	<ul style="list-style-type: none">Çalışanların katkısını sağlayarak daha iyi bir şirket yaratmada adımlar nasıl bir etkide bulunuyor?	<ul style="list-style-type: none">Varolan amaçlar yeterli mi?Bazı adımlar başarıya ulaşmada diğerlerinden daha önemli mi?Yeni tip hareketler geliştirmeye gerek var mı?
Süreçler İş süreçleri	Uygulanan hareket ve adımlar: <ul style="list-style-type: none">İş süreçlerini dökümanete etmek ve rasyonelleştirmek?	Hangi amaçlar var: <ul style="list-style-type: none">İş süreçlerinin dökümanete edilmesi ve rasyonelleştirilmesi?	<ul style="list-style-type: none">Şirket iş süreçlerinde değer yaratmak için adımlar nasıl kullanılıyor?	<ul style="list-style-type: none">Varolan amaçlar yeterli mi?Bazı adımlar başarıya ulaşmada diğerlerinden daha önemli mi?Yeni tip hareketler geliştirmeye gerek var mı?
Bilgi Süreçleri	Uygulanan hareket ve adımlar: <ul style="list-style-type: none">Bilgi süreçlerini dökümanete etmek ve rasyonelleştirmek?	Hangi amaçlar var: <ul style="list-style-type: none">Bilgi süreçlerinin dökümanete edilmesi ve rasyonelleştirilmesi?	<ul style="list-style-type: none">Şirket bilgi süreçlerinde değer yaratmak için adımlar nasıl kullanılıyor?	<ul style="list-style-type: none">Varolan amaçlar yeterli mi?Bazı adımlar başarıya ulaşmada diğerlerinden daha önemli mi?Yeni tip hareketler geliştirmeye gerek var mı?
Teknoloji Üretim Teknolojisi	Uygulanan hareket ve adımlar: <ul style="list-style-type: none">Doğru üretim teknolojisi portföyüne sahip miyiz?Varolan üretim teknolojilerinin geliştirilmesi?	Hangi amaçlar var: <ul style="list-style-type: none">Doğru üretim teknolojisi portföyüne sahip olunması?Varolan üretim teknolojilerinin geliştirilmesi?	<ul style="list-style-type: none">Şirketi daha güçlü yapmak için üretim teknolojisini geliştirmede adımlar nasıl kullanılıyor?	<ul style="list-style-type: none">Varolan amaçlar yeterli mi?Bazı adımlar başarıya ulaşmada diğerlerinden daha önemli mi?Yeni tip hareketler geliştirmeye gerek var mı?
Bilgi / Altyapısı	Uygulanan hareket ve adımlar: <ul style="list-style-type: none">Doğru bilgi altyapısına sahip miyiz?Varolan bilgi altyapısının geliştirilmesi?	Hangi amaçlar var: <ul style="list-style-type: none">Doğru bilgi altyapısına sahip olunması?Varolan bilgi altyapısının geliştirilmesi?	<ul style="list-style-type: none">Şirketin bilgiyi daha iyi paylaşmasında ve şirketin altyapısını geliştirmede adımlar nasıl kullanılıyor?	<ul style="list-style-type: none">Varolan amaçlar yeterli mi?Bazı adımlar başarıya ulaşmada diğerlerinden daha önemli mi?Yeni tip hareketler geliştirmeye gerek var mı?
	Durum		Değerlendirme	

Yardıma tablosunu doldurmak şunların özetini çıkarır:

- Var olan adımlar ve amaçlar
- Adımlar ve amaçların şirket için nasıl çalıştığını ve bazı amaçların şirket için neden yeterli olmadığını gösterir.
- Şirketin yönetim fırsatlarının ve bilgi yönetimi amaçlarının nasıl görüneceği konusunda daha iyi bir bakış açısını yakalama.

Büyük bir ihtimalle tablo sırayla doldurulamayacaktır. Bu önemlidir, süreç içinde ilerleyen zamanlarda yönetim fırsatları ve bilgi yönetimi amaçları ile çalışırken birçok defa tekrar geri görebilirsiniz.

Yardıma tablosu dört temel bilgi kaynağını esas olarak hesaplamıştır. Çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknoloji. Prosesler ve teknoloji daha ileride doğru adımları bulmakla daha yaratıcı çalışmayı kolaylaştırmak amacı ile alt bölümlere ayrılacaktır.

Süreçler iş süreçleri ve bilgi süreçleri olmak üzere ikiye ayrılır. İş süreçleri şirketin ürünlerini veya hizmetlerini gerçekleştirme için kullandıkları metotlardır. Bilgi süreçleri ise şirketin bilgi paylaşımı ve bilgi birikimi ile ilgilidir.

Teknoloji kaynakları da ikiye ayrılır. Üretim teknolojisi şirketin ürün veya hizmetlerini üretmekte kullandığı teknolojidir ve bilgi altyapısı ise intranet ve veri tabanlarında bilgi oluşturma için kullanılan mekanizmalardır. Yardıma tablosu bilgi bilançosu için malzemenin toplanmasını ve yapılandırılmasını sağlamak için kullanılır eski veya yeni adım ve amaçlardan oluşur. Adım çalışanları eğitmek ise, bu kayıt edilmeli ve bu adımın amacı eklenmelidir. Daha sonra çalışan eğitiminin şirketin daha iyi olmasına nasıl yardımcı edeceğine ve adımları arttırarak veya azaltarak değerlendirmeyi bu alanda yapabilirsiniz.

Aynı süreç diğer adımlar için de uygulanabilir. Bazı alanlarda çok net bir biçimde amaçları açıklanmamış adımlar olabilir. Bazı diğer alanlarda ise amaçlar olabilir ama net bir biçimde açıklanmış adımlar olmayabilir. Tablo bunları karşı karşıya getirir ve bu yolla şirketin bilgi yönetiminin ne ile ilgili olduğunu gösterir. Bu çalışma şirketin hareket ve amaçlarının geçerli olup olmadığını saptamakla ilgilidir. Buna ulaşmak için, nasıl çalıştıkları ve yeterince iyi çalışıp çalışmadıklarını değerlendirmek özellikle önemlidir.

Bazen adımlar Şu anki arzulanan amaçlarla aynı çizgidedir, fakat her zaman değil. Bunun için bazen bazı adımlari yardım tablosundan çıkarıp, yerine diğerlerini koymak gerekebilir. Bazen amaçlar uygun olmayabilir. Birbirleri ile çeliŐtikleri daha açık görülebilir ve dolayısıyla düzeltilmeleri gereklidir. Amaç düzeltme ile ilgili yardım gelecek kısımların konusudur, ki bu yönetim fırsatlarına değinmektedir.

Yardım tablosunun amacı adımlarla çalışırken yaratıcılığı arttırmak. Tablo 3.1 her ne kadar kapsamlı olsa bile Şirketin hiçbir kategoriye uymayan adımlar olabilir. Bu bahsedilen dört bilgi kaynağından farklı bilgi kaynaklarını da vardır. Örneğin, bazı Şirketlerin tedarikçileri veya yüksek eğitim kurumları ki bunlar önemli bilgi kaynaklarıdır olabilir. Bu durumlarda Şirket bilgi kaynaklarının altında ekstra tip kolon amalıdır.

3.2.2.2. Adımlari Tanımlamak İçin Kısa Kılavuz

İlk bakıŐta tablonun anlaŐılması zordur. Fakat üç ana soruyu cevaplayarak Şirketin kendi adımlarını tanımlamasını sistematik bir yolla yardımcı olur. Yardım soruları Şirketin girişlerini tanımlar.

Şirketin bilgi yönetimi ile ilgili var olan ve potansiyel adım ve amaçlar nelerdir (Tablo 3.1'deki varolan hareketler ve adımlar ve varolan amaçlar ve stratejiler)

- Adımlar ve amaçlar nasıl alıŐıyor(Tablo 3.1'deki adım etki değerlendirme).
- Hangi adımlar Şirketin bilgi yönetimini geliştirmede kullanılabilir?
- Bilgi yönetiminin nelerden oluşması gerektiğini bulmak için varolan adımlari ele alır
- Sürekli bir Şey ihmal edildi mi veya ilgili değil mi diye düŐün
- Üretilen malzemeyi yaratıcı bir Şekilde kullanarak yeni muhtemel adımlar bulmaya alıŐ
- Hareketler amaçlar veya fırsatlarla uyumlu mu kontrol et

Uygun adım Şimdiki bir probleme cevaptır. Uyumlu ve geçerli olmalıdır. Geliştirme çalışmalarına hiç katılmamıŐ biri bile okuduğunda adımın ne ile ilgili olduğunu anlamalıdır. Adımlar listesi çok uzun olabilir veya bir firmadan diğerine deęiŐebilir. Adımların sayısı Őirketten Şirkete deęiŐebilir, genelde onbeŐ veya daha fazladır. Bundan dolayı adımların uyumlu olup olmadıklarını kontrol etmek gerekir. AŞağıdaki sorular tekrar tekrar zamanla ortaya çıkacaktır.

- Adım problemi çözmeye nasıl yardımcı olur?
- Bu adımı diğer adımlardan ne ayırır?

3.2.2.3. Adımların Kontrol Edilmesi

Bir adımlar listesinin iyi olup olmadığını nasıl anlayabiliriz? Aşağıdaki kontrol sorularını takip edin. Eğer tüm sorulara evet cevabını veriyorsanız, liste iyi bir listedir. Tüm sorulara evet cevabı vermek bilgi bilançosunun diğer bileşenlerini de düşündüğümüzde genelde mümkün değildir. Bilgi bilançosunun bu bölümü diğerlerine geçilmeden bitirmek zorunda değildir. Üç bilgi bilançosu bileşeni daha vardır ve ilerdeki üç kısımda anlatılacaklardır.

Adımlar için kontrol soruları şunlardır:

- Bu adımlar bir problemle ilgili mi?
- Her adımın nasıl çalıştığını biliyor musunuz?
- Adımlar hareketler grubu olarak tanımlanmış mı?
- Adımlara bir öncelik atanmış mı?

3.3.3. Yönetim Fırsatları

Yönetim fırsatları şirketin adımlarını organize etmeyi ve onları şirketin bilgi yönetimine yönlendirmeye yardım eder. Adımlar bireysel, ayrı karakterlerdir ve yönetim fırsatları bu adımları bir araya toplar ve birbirlerine nasıl bağlı olduklarını ve bundan dolayı beraber hareket etmeleri veya beraber gelişmeleri gerektiğini gösterir.

Genel yönetim fırsatlarına örnekler:

- Çalışanların ve yetkililerin işe alınma ve gelişimi
- Şirketin süreçlerinin geliştirilmesi
- Bilgi ve yeterliliklerin şirket içinde karışımı
- Pazarda görünebilirlik
- Müşterilerle ortaklık kurabilme
- Kullanıcıların ihtiyaçlarına toplu bakış
- Dış bilgi kaynaklarından yararlanmada gelişme

3.3.3.1.Yönetim Fırsatlarının Gelişimi

Yardım tablosunda yönetim fırsatları değerlendirme kısımlarında yer alır. Adımların nasıl çalıştığına bakar, hangisini güçlendirilmesi gerektiğini ve hangi arzuların yükseltilmesi gerektiğini belirtir. Bu yaklaşımı kullanarak, adımlar birbirleriyle nasıl bağımlı olduklarını ve adımın iyi çalışması için ne gerektiğini görebiliriz.

3.3.3.2 Adımlar Arasındaki İlişkiler

Yönetim fırsatlarının başlangıç noktası; bazı adımlar kritiktir ve onlar üzerinde kontrol sağlanmalıdır. Şirketin yeni çalışanlar alması sadece bir fırsat gibi görülebilir. Çalışanlar alındıktan sonra, şirket onların şirketi anladığından emin olmalı, şirketin müşterilerini ve kullanıcılarını tanımalı ve teknolojisini nasıl kullanacağını ve iletişimi nasıl anlayacağını öğrenmelidir. Bu adımları tek bir yönetim fırsatı altında toplamak önemlidir. Çünkü bu şirketin adımları ve bütünün parçası olarak görmesine ve diğer adımlardan nerde bağımsız olduklarını görmesini sağlar.

Şirkete adımların nasıl birbirleriyle ilişki oldukları tanımlar ve diğer adımların değerine nasıl katkıda bulunacağını gösterir.

Adımlar bir araya getirilir ; belirli sayıda adıma ve genel özelliklerine bakılır. Örneğin reklam. Belirli bir profesyonel eleman bulan fuarlarında yer alma “çalışanları işe alma” olarak adlandırılabilir. En iyi deneyimlerin tanımlanması ve formüle edilmesi, proje yönetimi eğitimi ve bilgi paylaşımının geliştirilmesi “şirketin bilgi yönetimi sürecinin geliştirilmesi” olarak adlandırılabilir.

Bu örnekler sadece esinlenmek için verilmiştir. Şirketin yönetim fırsatları kısmi durumlara uygun olmalıdır. Örneğin “kaliteli çalışanların işe alınması” şu şekilde formüle edilebilir. “deneyimli yönetim danışmanları işe alınması” ya da “ çok branşlaşmış çalışanların işe alınması”. Her yönetim fırsatı prensipte çeşitli sayıda adımlarla ele alınır. Çalışanların işe alınması iş ilanları verilmesi şirketin temsilcilerinin öğretim kurumlarındaki işbirliği yoluyla olabilir. Bu yolla her yönetim fırsatı değişik bir grup adımın toplandığı şemsiye gibidir.

Her yönetim fırsatı birçok adımdan oluşur. Formüle edildiklerinde başka adım önerilerine dönüşebilir çünkü adım tipini tanımlamada yardımcı olur. Bu da başka potansiyel adım fikirlerini ortaya çıkarabilir. Tüm bu adımlar sonuçta şirketin bilgi kaynaklarını yaratmakta, geliştirmede ve uygulamada kullanılır.

3.3.3.3. Üç tipte İlişkili Yönetim Fırsatları

Yönetim fırsatları şirketin bilgi yönetiminin etrafında döndüğü noktalardır. Yönetim fırsatları geliştirilmeyerek değer yaratmak amacı ile adımların da harekete geçmesinin beklendiğini gösterir. Her şirketin kendi karakteristikleri vardır. Fakat genel üç tip şöyle tanımlanabilir:

- 1- Şirketin en önemli bilgisi bilişim sistemlerinde; intranet veya paylaşılan veri tabanlarında yatar. Prosedürler, süreçler, çalışma metotları ve araçlarında altına yatan bilgi şirketin kalbidir. Şirket bu yolla hizmet veya ürünlerini sağlasa da bu bilginin her ayrıntısıyla tanımlanmasına gerek yoktur. Çalışanların yaratıcılıkları çok önemlidir. Bazı prosedür ve hizmet ve ürünlerin yeniden yapılandırılması zordur. Bu iki genel yönetim fırsatına yol açar.
 - Bilişim sistemlerinde bilgiyi formüle etmek.
 - Şirketin ürün ve hizmetlerinin tedarik edilmesi için prosedürleri kurmak.
- 2- Şirketin en önemli bilgisi çalışanlar arasındaki yardımlaşma altında yatar. Bir arada olma duygusuyla yaratıcılık artar, bilgi değişimine kaynak olması açısından proje organizasyonu da önemlidir. Sadece değişik tip çalışanlar arasında değil, ayrıca dış tedarikçilerle de problemlere çözüm bulma için müşteriler de dahil olmalıdır. Buradaki iki yönetim fırsatı ;
 - Organizasyon kurallarını ve uyarı sistemlerini geliştirmek.
 - Fikir fırtınası metotları ve fikir geliştirme yöntemlerini problem çözmekte kullanma.
- 3- Şirketin en önemli bilgisi bazı bireysel uzman veya uzman grubundadır. Uzman bilgisi teknik olarak çok komplike derin görüş ve analitik bilgi gerektiren problemlerde kullanılır. Buradaki iki önemli yönetim fırsatı:
 - Derin, özel uzman bilgi geliştirilmesi.
 - Problem çözümlerine teknik tabanlı çözümler bulunması.

Bu yaklaşımlar değişik adımlar yaratırlar ya da en doğal hallerinde bulunabilirler.

3.3.3.4. Yönetim Fırsatlarını Geliştirmek İçin Kullanılan Kılavuz

Tablo 3.1, şirketin yönetim fırsatlarını geliştirmek için iyi bir esin kaynağı olabilir. Başlayan, başlatılması düşünülen tüm adımlar burda tanımlanmıştır. Bu adımlar yönetim fırsatı altında toplanacaktır.

Değerlendirme alanlarını doldurmakta yardımcı olabilir. Adımın uyumlu veya amacın geçerli olduğunu kanıtlamak için verilen sebepler şirketin yönetim fırsatlarının altını çizer.

Şirketin yönetim fırsatlarını tanımlamada kullanılan yardım soruları

Yardım tablosunda şirketin adımlarının tanımlandığı ve değerlendirildiği satırlar temel alınarak birisi yönetim fırsatlarını tanımlamak için şu soruları sorar:

A: Adımlar nasıl ilişkilidirler?

B: Bazı adımların güçlendirilmesi gerekli midir?

Bu sorular aşağıdaki gibi alt bölümlere ayrılabilir.

A: Adımlar arasındaki ilişkiyi tanımla

- Hangi adımlar aynı problem veya fırsat üzerinde çalışıyor?
- Problem veya fırsat şu ana kadar başlatılmamış ek adımlar yolu ile daha iyi ele alınabilir mi?

Problem veya fırsat başta tahmin edilenden daha mı geniş?

B: Adımların etkisini değerlendir.

- Yeterince çalışmadıkları için bazı adımlar etkisiz olabilir mi?

Problem veya fırsat tahmin edilenden daha mı geniş?

- Bazı adımlar problem veya zorluk derecesine göre kendini geliştirilmeli mi?

Adımın hedef edindiği problem veya fırsat ne kadar geniş?

A.Adımlar arasındaki ilişkiler

Şirketler adımları ve şirketin tüm bilgi kaynaklarını aynı zamanda geliştirmek isterler. Fakat bunun çok maliyetli olmasının yanında, iki sebepten dolayı ancak küçük bir

kısmı elde edilebilir. İlk olarak, bazı adımların geliştirilmesi diğerlerinden daha öncelikli olabilir. Örneğin yeni IT ekipmanları yerleştirildi ise, bu ekipmanların kullanılması için çalışanların eğitimi IT alanındaki daha ileri yatırımlardan daha önceliklidir. Bilgi kaynaklarının gelişmesi ayrıca öncelik istediği için şirkete gelişimini sınırlar.

İkinci olarak, üçten beşten fazla ana yönetim fırsatı ile çalışmak zordur. Genel bakışı kaçırma riski ve bilgi kaynaklarının şirket için önemini açıklama fırsatı ortaya çıkabilir.

B.Adımları gücü ve ilgililiği

Her adım için şirket ilerletilmeli mi, şu anki seviyesinde onarılmalı mı ya da bir sonraki safhaya mı geçilmeli karar verilmelidir. Bunun için, çalışacakları çevrede pozitif, zayıf veya negatif etkiye sahip olduklarını söyleyebilmemiz gereklidir.

- Etki: Bilgi kaynaklarını geliştirmede kullanılan adımlar bir etkiye sahip mi? Çalışan memnuniyeti ve üretim verimliliği kabul edilebilir seviyelerde mi? Müşteri şirketin ürün veya hizmetini satın alacak mı ve ürün veya hizmet müşteride iyi çalışacak mı? Şirketin süreçleri iyi kalitede mi ve şirketin teknolojisi etkili biçimde uygulanıyor mu?
- Arzulanan seviye: Şirket bilgi kaynaklarını desteklemekte ve geliştirmekte yeterli mi? çalışan gelişimi, müşteri ilişkileri, ürün geliştirme süreç geliştirme ve teknolojik gelişmede yatırımlar yerinde ve yeterli mi?

3.3.3.5. Yönetim Fırsatlarını Kontrol Etmek

Yönetim fırsatları analizi tamamlandığında aşağıda yer alan sorulara evet demek mümkün olmalıdır. Diğer bileşenleri çıkardığımızda ancak tüm sorulara evet diyebileceğimiz gözardı edilmemelidir. Dolayısı ile bu bölümü tamamlamak diğerlerine devam etmek için gerekli değildir. Kontrol sorularına cevap vermek adımların analizinde ve bilgi yönetimi amaçlarında kullanılabilecek birçok yeni sorunun ortaya çıkmasına sebep olur.

Bu sorulara mantıklı cevaplar bulunsa bile bilgi bilançosu henüz tamamlanmamıştır. Bilgi yönetimi amaçları ve bazı göstergeler eksiktir. Bunlar gelecek iki bölümde ele alınacaktır.

Yönetim fırsatları kontrol soruları şunlardır:

- Yönetim fırsatları şirketin adımları arasındaki ilişkiyi gösteriyor mu?
- Yönetim fırsatlarının oluşturulmasında adımların güç ve uyumlarının gelişimi temel alınmış mı?
- Yönetim fırsatları özetlemek için yeterli sayıda ve bir bütünü ve şirketin tip ve karakterini oluşturacak yapıda mı? (genellikle üçten beşe kadar yönetim fırsatı)
- Yönetim fırsatları uzun zamanlı mı?
- Yönetim fırsatları arasında ilişki var mı?
- Yönetim fırsatları öncelikli mi?
- Herhangi bir çalışan onları anlayabilir mi?

3.3.4. Bilgi Yönetimi Amaçları

Bilgi yönetimi amaçları sıradan bir stratejik amaç değildir. Normalde belli sayıda ulaşılmak istenilen amaçtan oluşur. Genelde “çünkü” ve “bundan dolayı” gibi kelimelerle ifade edilir. Bilgi yönetimi amaçları şirketin bilgi kaynaklarının kullanıcı için nasıl değer yaratabileceğini anlatır. Bunu şirketin yeteneklerinin (bilgi kaynakları) kullanıcıların ihtiyaçları (kullanım değeri) ile nasıl ve neden bağlantılı olduğunu açıklayarak yapar. Eğer şirketin tanımlanmış bir vizyonu varsa, bilgi yönetimi amaçları bunu bilgi kaynaklarını da ekleyerek bir taban olarak kullanabilir.

Bilgi yönetimi amaçları için yardım soruları

A. Kullanım değerlerini tanımla

B. Bilgi kaynaklarını tanımla

A+B. Bilgi yönetimi amaçları

Bunları “çünkü” ve “bundan dolayı” ile bilgi yönetimi amaçlarında birleştir.

Bu süreç aşağıda daha ileriki paragraflarda detaylarıyla açıklanarak şu bileşenlerden oluşur:

A. Kullanım değeri

- Şirketin sağladığı ürün veya hizmetler nelerdir?
- Kullanıcı kimdir?

- Ürün veya hizmet nasıl kullanılıyor?

B. Bilgi Kaynakları

- Bilgi kaynakları şirketin ürün veya hizmetlerine nasıl katkıda bulunmaktadır?

A+B. Bilgi yönetimi amacı

- Kullanıcı değeri ve bilgi kaynakları nasıl birbirine bağlıdır ve bilgi şirket içerisinde nasıl kullanılmaktadır.
- Bunu mantıklı ve uygun bir amaç ile açıklayın.

3.3.4.1. Kullanım Değeri

Şirketin ürün veya hizmetleri bir veya birden çok kişi ve şirket tarafından kullanılır. Ürün veya hizmetler bilgi bilançosu için çok önemlidirler. Çünkü onları şirketin bir veya daha fazla kullanım için neler yapabileceğini tanımlar. Hizmet veya ürünün kullanıcıda yarattığı değer şirketin bilgi kaynaklarını nasıl geliştirmesi gerektiğini tanımlamasını sağlar. Bu değer ileride kullanım değeri olarak adlandırılacaktır.

Kullanım değeri kullanıcının ürün veya hizmeti kullanması ile ilgilidir. Kullanım değeri ürün veya hizmetin talep edilip edilmediği sorusu değildir, kullanıcı için nasıl çalıştığı ile ilgilidir.

Kullanıcının aldığı kullanım değerini nasıl ortaya çıkaracağız?

Şu dört sorunun cevabı yukarıdaki soruyu cevaplar:

- I. Şirket hangi ürün veya hizmeti sağlar?
- II. Kullanıcı kimdir?
- III. Ürün veya hizmet nasıl kullanılır?
- IV. Ürün veya hizmet kullanıcıya nasıl yarar sağlar?

- I. Şirket hangi ürün veya hizmeti sağlar?

Kullanım değeri ancak hizmet veya ürün temel alındığında meydana çıkar.

Şirket bir, birkaç veya birçok ürün veya hizmete sahip olabilir ve bu ne kadar zor olsa da ideal kullanım değeri tüm bu ürün ve hizmetleri kapsamalıdır. Bazı firmalar çok sayıda değişik müşteri ve değişik ihtiyaçlara göre değişik ürün veya hizmetler sunabilir. Bu gibi durumlarda iki alternatif vardır.

Hangi ürünün veya hizmetin temel alınacağına karar verilmelidir. Genel bir kural olarak şirketin kimlik ve imajına uygun ürün veya hizmet tipi seçilmelidir, bu sayede seçilen ürün veya hizmet şirketin kendi imajını yansıtır.

Alternatif olarak, her ürün veya hizmet ayrı ayrı analiz edilebilir. Bu yol en iyi çözüm olabilir eğer ürün veya hizmetler oldukça geniş ve farklı bilgi kaynaklarına dayanıyorsa

II. Kullanıcı kimdir?

Kullanıcı, ürün veya hizmeti kullanan kişi veya varlıktır. Şirket kendi bilgi kaynaklarını bu kişilere veya kurumlara uyarlamalıdır. Kullanıcının ürün veya hizmete para veren kişi olması gerekmez. Müşteri ve kullanıcı aynı olabilir ama eğer değilse bilgi kaynakları kullanıcıya göre uyarlanmalıdır.

Şirketin değişik tiplerde kullanıcıları olabilir. Bu da demek oluyor ki bilgi kaynakları yaratırken her tipteki müşteriye özel değişik stratejiler geliştirilmesi gerekir. Her müşteri tipi için aşağıdaki sorular cevaplandırılmalıdır.

“Varolan bilgi kaynakları nasıl benim yüksek kullanıcı değerli ürün veya hizmet yaratmamı sağlıyor?” ve “daha iyi ürün veya hizmet üretmek için hangi bilgi kaynaklarına ihtiyaç vardır?” kullanıcılar tamamen farklı olduğunda.

III. Ürün veya hizmet nasıl kullanılıyor?

Müşterinin ürünü nasıl kullandığını bilmek önemlidir. Düşünülmesi gereken kullanıcı değerini etkileyen özel durumlar var mı? Kullanımı tanımlayarak kullanıcı ürünle veya hizmetle hangi değerleri aldığı daha net ortaya çıkar. Ürün veya hizmetin her gün mü kullanıldığı veya özel kritik durumlarda mı kullanıldığı, veya ürün veya hizmetin kullanımı için kullanıcının özel yetenekleri olmasına gerek olduğu gibi durumları kolayca tesbit edilebilir.

Kullanıma örnek:

Nord Data marketlere IT destekli lojistik sistemleri satıyor. Ürünler günde 24 saat kullanılıyor.

IV. Ürün veya hizmetler kullanıcıya nasıl fayda sağlıyor?

Bu sorunun cevabı biz kullanım değerine götürür. Birçok değişik kullanım olabilir. Ürün veya hizmet özel kullanılabilir, iş gereği veya profesyonel olarak kullanılabilir.

Kullanım değerine rnek:

Nord Data kullanıcı deneyimleri gösterdi ki müşterileri anlama ve hizmette tamamen konsantre olabilirler çünkü lojistik sistemi onların müşteri talep ve isteklerinin çabuk ve hatasız olarak cevaplamalarına yardımcı olur.

3.3.4.2. Bilgi Kaynakları

Bilgi kaynakları ve ürünler veya hizmetler birbirlerine bağlıdır, çünkü bilgi kaynakları, ürün veya hizmet yaratmanın temel bir parçasıdır. Fakat rn veya hizmetler çok değişik şekillerde üretilirler, şirket bilgi kaynakları ile ürün veya hizmetlerin nasıl bağlantılı olduklarını seçmek zorundadır.

Aşağıdaki iki soru bu amaca yardım eder.

- I. Şirket hangi bilgi kaynaklarına ihtiyaç duyuyor?
- II. Bilgi kaynakları şirketin ürün veya hizmetlerine nasıl katkıda bulunabilir?

- I. Şirket hangi bilgi kaynaklarına ihtiyaç duyuyor?

Bu soru şirketin ürün veya hizmetlerini geliştirebilmesi için hangi bilgi kaynakları ihtiyaç duyduğu ile ilgilidir. Burda kullanım değeri yaratmak için çalışanlar, müşteriler, süreçler ve teknoloji karışımı üzerinde odaklanılmalıdır. Tüm bilgi kaynakları şirkette mevcut olmayabilir, fakat bu süreç bilgi kaynaklarının şirkette bulunması gerektiği konusunda odaklanır.

Yardım tablosu (Tablo 3.1) şirketin hangi bilgi kaynaklarına ihtiyaç duyacağı konusunda yardım edebilir. Şirketin şu an yürütülen adım ve amaçları şirketin önem verdiği birçok bilgi kaynağının altını çizdi.

- II. Bilgi kaynakları şirketin ürün veya hizmetlerine nasıl katkıda bulunabilir?

Bilgi kaynakları şirketin ürün veya hizmetlerini yaratmakta kullanılır. Şirketin rn veya hizmetlerini katkıları analiz edildiğinde hangi bilgi kaynaklarının daha önemli olduğunu anlamak kolaylaşır.

Ayrıca, bilgi kaynaklarını incelemek onların nasıl fark yaratacaklarını ortaya çıkarır. Bazı bilgi kaynakları çalışanların verimliliğini arttırmak içindir. Örneğin, intranet veya benzer yollarla IT tabanlı bilgi paylaşımı sistemi kurulması.

3.3.4.3. Bilgi Yönetimi Amaçları

Bilgi yönetimi amacı kullanıcı değerini ve bilgi kaynaklarını bir araya getirir.

Bileşenleri birbirine bağlamak için bir sürü yol vardır. Önemli olan bilgi kaynakları, ürün ve hizmetler ve kullanım değeri arasındaki iç ilişkilerin anlamlı ve inanılır olmasıdır.

Sunum işi şirketin amaçlarının ve kaynaklarının anlamlı olup olmadığını değerlendirmememizi söyleyebilir. Şirketin arzuladığı yerlere nasıl ulaşabileceğini de tanımlamalıdır.

Şirket (kullanıcılar) için (ürün veya hizmet) sağlar, (kullanıcı) (ürün veya hizmeti) dener (daha iyi olmasını) ister, çünkü (ürün veya hizmet) (değişik şeyleri yapmasına) katkıda bulunur. Bunu yapmak için şirketin (bir grup seçilmiş bilgi kaynağına) ulaşması gerekir. Bu şirketin bilgi yönetiminin etrafında döndüğü noktadır. Çünkü bunlar (bilgi birikimi) nin oluşmasına olanak sağlar.

3.3.5. Göstergeler

Göstergeler bilgi bilançosu rakamlarını içerir.

Göstergeler yönetim fırsatlarının ve adımların tanımlanmasına ve formüle edilmelerine olanak tanır.

Göstergelere örnekler:

- IT çalışanları sayısı
- Üniversite ve iş okulları ile yapılan işbirliği anlaşmalarının sayısı
- Şirketin web adresine yapılan ziyaretlerin sayısı
- Patent sayısı
- Her çalışan için eğitim günleri sayısı
- En büyük beş hesabın toplam ciroya oranı
- Şikayet sayısı

Göstergeleri tanımlamak için klavuz;

Göstergeler için yardım soruları

- A. Şirketin adım ve yönetim fırsatlarındaki gelişmelerle ilgili hangi göstergeler bir şey söyleyebilir?
- B. Göstergeler “iyi rakamlara” dönüştürülebilir mi ve yönetilebilir mi?

A. Adımlar ve yönetim fırsatları için göstergeler:

Bilgi bilançosu için göstergelerin üç fonksiyonu vardır.

- Tanımlama: Yönetim fırsatları ve adımlarını tanımlamaya yardım eder.
- Değerlendirme: Adım ve yönetim fırsatları başlamış mı ve uygulanıyor mu, eğer böyleyse etkileri neler anlamamızı mümkün kılar.
- Raporlama: Dış bilgi bilançosu tasarımı için önemli bağlantılardır.

Gösterge bir değişkendir. Ölçüm gösterge için nümerik bir değerdir ve amaç ise ölçümün istenilen düzeyde olmasıdır.

Örnek:

Gösterge: isabet oranı

Hesaplanan: $(\text{kazanan sayısı} / \text{yarışmacı}) \times 100$

2002 ölçümü: % 55

2004 amacı: % 76

İlk amaç, tanımlama en önemlidir. Göstergeler aktiviteleri belirlerler. Eğer bir adımı takip eden herhangi bir gösterge yoksa adım çok genel terimlerle ifade edilmiştir. Örneğin, yönetim hedefi “personelin işe alınması ve tutulması” olarak formüle edilsin. Bu hala genel bir tanımdır. Adımlar ve göstergeler tanımlanana kadar gerçek anlamı yoktur. Adımlar işe almanın veya gerekli olup olmadığını ve kimin işe alınacağını veya alınmayacağını söyler. Birçok yazılım firması yönetim hedeflerini bir canlı gibi görür. Örneğin işe alma veya çok yetenekli yazılım mühendislerinin alınması. Şirketin bilim öğrencilerine yaptığı sunum sayısı hem adımı hem de hedefi tanımlar.

İkinci amaç değerlendirme tanımına yakın anlam içerir. Adımları ölçerken onların başlayıp başlamadığını uygulandığını veya istenilen etkiye ulaşıp ulaşmadığını anlayabiliriz. Bilgi yönetimine göstergeler eklendiğinde görülebilir hale gelir ve dolayısıyla değerlendirilebilir.

Başka bir deyişle, sistematik bilgi yönetimi için göstergeler şarttır.

Üçüncü amaç ise göstergeler dış bilgi bilançosu için bir raporlama tabanıdır. Dış raporlamada hem yönetim hedeflerini ve adımlarını tanımlamada ihtiyaç duyulacaktır.

Göstergeler genelde üç çeşit rakamdır.

- Etkiler örneğin kalite, tatmin, verimlilik gibi
- Aktiviteler, bilgi kaynaklarını geliştirmek için, performans değerlendirme, süre geliştirme, ilave eğitim veya müşteri ve kullanıcılarla yapılan buluşmalar
- Kaynak karışımı, eğitim birleşimi, ara müşteriler ve teknoloji platformu gibi

Göstergeler genelde adımlara bağlıdır. Fakat bazıları yönetim fırsatlarını denetler, çoğunlukla etkiye dayalı olan rakamlar.

İlave eğitim gibi bir adım “ilave eğitim günleri sayısı” olarak ölçülebilir ve IT kullanımı artırılması girişi de “IT eğitim günleri sayısı” olarak ölçülebilir. Rakamlar direkt olarak adımın bağlı olduğu aktivitenin kapsamını verir.

Etki ve kaynak rakamları adımlara daha az bağlıdır, çünkü onlar süreç sonuçlarını ve belli bir zamandaki bilgi karışımını verir. Rakamlar yeterli bir şekilde bir veya daha fazla adıma bağlı olabilirler, fakat bu adımları direkt temsil etmezler. İşe alma yönetim hedefi örneğin belirli bir zamanda çalışan karışımının geliştirilmesi olarak alınabilir.

Fakat bu rakam aktivitenin kendisini ölçmez, iş ilanlarının saatini ve iş görüşmelerinin yürütülmesini önceki ve sonraki personel karışımı sayısı dolaylı olarak işe alma adımı yeterli mi değil mi onu gösterir.

Aynısı yönetim fırsatlarına uygulanırsa “çalışan motivasyonunun yükseltilmesi” şirket buna eğitim aktiviteleri düzenleyerek (eğitimin günleri olarak adlandırılabilir) ulaşmaya çalışılmalıdır.

Fakat eğitim günleri rakamı tek başına çalışanların motivasyonunu yansıtmaz, fakat bu ikisinin arasında bir ilişki vardır.

B. İyi rakamlar için araştırma

“İyi rakamlar” adımın önemli bir görünüşüdür. Bu gösterge kullanarak adımı tanımlamak veya hesaplamak zordur. Bir adımın etki, aktivite ve kaynak sınırları değişik göstergelerle kaydedilebilir kaydedilmelidir.

Bilgi bilançoları için rakamları seçmek bilgi bilançosuna eleştirilerin arttığı bir dönemde önemli bir disiplin halini alır. Rakamlar aşağıda özelliklere sahip olmalıdır.

- Uygun olmalı, sade elde olan rakamları göstermemeli
- Güvenilir olmalı, şirket hakkında olumlu ışık yaymak için özellikle seçilmiş olmamalı

rakamlar bundan dolayı dikkatli bir şekilde kalite güvenceden geçirilmelidir.

Kalite güvence rakamların uygunluğu üzerine özel bir odaklanmayı sağlar. Gösterge bağlı olduğu adımlara uygun mu?

Kalite, güvence ayrıca sistematik temel verilere dayanan bireysel rakamların kapsamını verir, bu finansal ve yönetsel olarak gelecekteki rakamların üretilmesini sağlar ve bundan dolayı zaman serisi oluşturur.

Bilgi bilançosunun güvenilirliği çoğu zaman eleştirisel okuyucuya fırsatlar verir. Pozitif gelişmeleri gösteren rakamlar kadar bir adımın veya yönetim fırsatına bağlı negatif gelişmeleri de göstermek tavsiye edilir. İfade bundan dolayı yorumlanabilir ve okuyuculara adımın karakter ve önemi hakkında bağımsız değerlendirme yapmalarına fırsat verir.

3.3.5.1. Göstergelerin Kontrol Edilmesi

Göstergeler oluşturulduğunda aşağıdaki kontrol sorular “evet” olarak cevaplanmalıdır. Göstergeleri bulma işinde adım seçeneğini tekrar göz önünde bulundurmak gerekebilir., Eğer diğer bilgi bilançosu bileşenlerinin üzerinden bir daha geçilirse; sorular sadece evet ile cevaplanabilir.

Göstergeler için kontrol soruları şunlardır:

- Rakamlar adımla ilgili ve bu iç ilişki yorumlanabiliyor mu?
- Rakamlar şirketin bilgi yönetimi çalışması hakkında adil bir görüntü ortaya koyuyor mu?
- Hem pozitif hem negatif rakamlar var mı?
- İlgili rakamlar gerekli bilginin altını çizip, gereksiz olanı hariç tutuyor mu?
- Temel veri uygun mu?
- Rakama şirket içinde ulaşabilir mi (veya ulaşılabilir mi?)

- Hesaplanabilir mi?
- Zamanında raporlanabilir mi?

3.4. Dış Bilgi Bilançosu

Dış bilgi bilançosu bilgi kaynaklarını görünür hale getirmek için kullanılır ve bu sayede ayrıca şirketin gücünü ve gelecek potansiyelini anlamak mümkün olur. Bilançolar yeni çalışanları ve işbirliği güçlendirme çalışmalarında müşterileri etkilemeyi kolaylaştırır. Klavuzun bu kısmı dış bilgi bilançosunun nasıl hazırlandığı ile ilgilenir. Amaç bir dış bilançonun nasıl hazırlanacağını göstermektedir

Dış bilgi bilançosu klavuzun 2. bölümünde yer alan bilgi yönetimi analizinden bazı ana mesajlarla bağlantı kurar. Dış bilgi bilançoları için biçimsel bir plan yoktur ve şu ana kadar yayınlananlar büyük farklılıklar göstermektedir. Bu da dış bilgi bilançosunu nasıl okunması gerektiğinin bulunması bazen zor olabilir anlamına geliyor. O zaman şirketin dış bilgi bilançosunun nasıl yazılması gerektiği dikkatlice düşünülmelidir. Klavuzun 3. bölümü bu düşünceleri desteklemek için tasarlanmıştır.

3.4.1. de dış bilgi bilançosu arkasındaki konsepti ve ihtiyaçları, medya ve hedef gruplar gibi bazı temel grupları gösterir.

3.4.2 de dış bilgi bilançosunun nasıl oluşturulacağı konusunda tavsiye ve örnekler verir. Bölüm dış bilgi bilançosu için metin rakam ve resimlerden oluşan checklistle son bulur.

3.4.1. Hangi Dış Bilgi Bilanço

Şirket bilgi yönetimini analiz ederken, kendi gelişimi ile ilgili stratejik olarak önemli bilgi elde eder. Kural olarak, bilgi bilançosu orda çalışmayı durdurabilir, bazı firmalar gerçekte bu şekilde yapar. Bilgi bilançosu bir iç yönetim aracı haline alabilir. Fakat çoğu firma bir adım daha ileri giderek analiz sonuçlarının bir kısmını yayınlar.

Dış bilgi bilançosu şirketin bilgi yönetimi parçalarını en geniş anlamda dünyaya yönetimi amaçlarıda, kaynaklarını gösterir ve bu yolla yeni çalışanları, müşteriler, tedarikçileri etkilemekte kullanılabilir. Fakat soru hâlâ kalır, dış bilgi bilançosu bu amaçları hayata geçirmeye nasıl bakmalıdır?

Her şeyden önce, şirket bilgi bilançosu hazırlama konsepti içerisinde iken şu soruları kendisine sormaya ihtiyaç duyar.

Dış bilgi bilançosu için yardım soruları

- I. Hedef grup kim? Ana mesajlar nelerdir?
- II. Hangi medya kullanılmalı? Dış bilgi bilançosu ayrı olarak veya yıllık raporun bir kısmı olarak mı basılmalı?
- III. Danimarka Finansal Borçlar Hareketinin resmi gerekliliklerini biliyor muyuz?
- IV. Projeye kişi sayısı ve direkt maliyet olarak hangi seviyede kaynak tahsis edilecek?
- V. (Daha önce bilançolarını basan firmalar için) Bilgi bilançosuna devam ihtiyacını nasıl tekrar ayarlayacağız?

I. Hedef kitle ve mesajlar

Dış bilgi bilançosunun perspektifini bizim bilançoymu okumasını istediğimiz hedef kitle belirler. Hedef kitle seçimi tüm dış bilgi bilançosu içeriğini etkileyecektir, çünkü bu dış bilgi bilançosunun odaklanacağı üç ana mesajı belirleyecektir. Hedef kitle dış bilgi bilançosunun ana kapsamına etki etmez, fakat altı çizilecek analizleri, hangi doküman tiplerinin seçileceği, resim ve şekil seçenekleri ve metnin nasıl formüle edileceği konusunda etki eder. İyi seçilmesi istenilen örneğin yatırımcılar veya öğrenciler olsun şekil ve odak birbirlerine bağlıdır.

Dolayısıyla bütün bilgi bilançosu sonucu karşımıza çıkacak mesaj konusunda formüle etmeye karar vermeden önce bir değerlendirme yapılmalıdır. Bazı firmalar imaj broşürlerine daha fazla ihtiyaç duyabilirler, bunlarda bilgi yönetimi analizi parçaları yer alır, fakat bunun gerekli olmadığı yerlerde kolonlar halinde rakam ve konseptleri kullanmak gerekebilir. Bilgi bilançosu kendini düşüncelere ve tartışmalara katarak zaman geçirmek isteye okuyucular içindir.

Mesajlar üzerine iyi tavsiye olarak bilgi bilançosunun anlatacağı en fazla üç ana mesaj tanımla.

II. Medya

Dış bilgi bilançosu ayrı basılabilir, şirketin yıllık raporunun bir kısmı olabilir. Seçim hedef gruba ve bilgi bilançosu kapsamına ve lede edilebilir finansal kaynaklara göre değişir.

Yıllık raporda basılan bir dış bilgi bilançosu çoğu zaman finansal çevreleri adres eder. Nadiren 6-10 sayfadan fazla olurlar ve bilgi bilançosu yıllık raporun hatırlatma kısmına konulmalıdır. Bilgi bilançosunun birçok bileşeni yıllık raporda başka yere konulamaz. Böylelikle üst üste gelmeler ve tekrarlar önlenmiş olur. Eğer dış bilgi

bilançosu yıllık raporun bir parçası ise, dağıtım maliyetleri azalır ve yıllık rapordan dış bilgi bilançosunu içerdiği için daha fazla kopya istenilecektir.

“Yönetim raporunda, bilgiden bahsetmeden ağzınızı açamazsınız ve bilgi ile sistematik olarak bağlantı kurmak için bilgi bilançosu en iyi yoldur. Bilgi bilançosu bundan dolayı yıllık raporda yer almalıdır.”

Niels-Jorgen Aagaard, Menager, KM at CowI

Eğer finansal analizciler hedef kitle grubu ise Danimarka Bilim,Teknoloji ve İnnovasyon Bakanlığı tarafından basılan “Bilgi Bilançosunu Analiz Etmek” kitabı okunabilir.

Bilgi bilançosu hakkında bağımsız gazete daha geniş gruba, daha geniş değişkenlikle ve mesaj derinliğinde bilgiler verir. Bunun da büyük olması gerekmez. Rakamlar, tablolar ve fotoğraflar içeren 12-16 sayfa uzunluğunda olması yeterlidir. Bağımsız gazeteye bilgi bilançosunu basmak daha pahalı olur onu yıllık rapora koymaya göre, fakat internet tabanlı bilgi bilançoları okuyucunun bilgiyi istenilen şekilde bir araya getirmesini sağlar. Örneğin, okuyucu şirketin özel olarak ilgilendiği amaçları, adımları, hedefleri seçerek ilgili olduğu yerlere bakabilir. Fakat, birçok insan internet sürümünü gazeteye basılmış sürüme göre daha zor bir kaynak olarak görür. İnternet versiyonları iyi bir özet bunmaz ve çoğu zaman umulduğuna göre çok az okunurlar. İnternet tabanlı bilgi bilançosunun avantajları ise sürekli olarak güncelleştirilebilirler ve çıktı alma veya dağıtım maliyetleri yoktur. Bilgi bilançosunun güncellenmeye ihtiyacı yoksa veya şirket iç faaliyetleri okuyucuya vermek istemiyorsa internet sürümünün anlamı aları. Yüklenen bir pdf versiyonu ilgi duyan okuyucular için hazırlanabilir.

III. Danimarka finansal bilançolar hareketi gereklilikleri

Danimarka Finansal Bilançolar hareketi şirketlerin veya halk kuruluşlarının bilgi bilançosu hazırlamasını zorunlu kılmamıştır. Fakat, 2002 yılından bu yana büyük özel şirketler (C ve D kategorileri) şirketin kaynaklarını yıllık raporda eğer bu kaynakları şirketin gelecek kazançlarında özel önemli olarak görüyorlarsa tanımlıyorlar.

IV. Kaynak tüketimi

Dış bilgi bilançosunu hazırlama için yüksek seviyede kaynak kullanılabilir ama bu gerekli değildir. Bilgi bilançosunun neye ulaşmada kullanılacağı veya hedef kitlenin kim olduğu bunu belirler.

Kaynak tüketim şu yollarla sınırlanabilir:

- Basında sadece 4 renk kullanılabilir.
- Şekiller ve formlar için şirketin kendi yaratıcı kaynakları kullanılabilir.
- Bilgi bilançosunu pdf formatında internete konularak kopya sayısı ve dağıtım maliyetleri azaltılabilir.

V. Bilgi bilançosunda yıldan yıla değişimler

Okuyucu yönetim fırsatlarını, ana adımları ve göstergeleri şirketin amaçlarını ulaşıp ulaşmadığını görmek için yıllarca takip edilmelidir. Birçok gösterge yıldan yıla tekrarlanır, bilgi yönetimi amacı sabit bileşendir. İlgili değişiklikler tabiki yapılabilir, yapılan değişiklikler güvenilirlik sürdürülmek isteniyorsa açıklanmalıdır. Her yıl rapor edilen her gösterge şirketin adımları lehinde ışık vermiyor diye çıkarılamaz.

3.4.2. Dış Bilgi Bilançosunun İçeriği

Dış bilgi bilançosu hedef grup nereye okursa, grup nerenin içeriğini ve mesajına inanırsa sade o zaman etkisi olur. Bundan dolayı çekici, ilginç, anlaşılabilir ve tüm bunların üzerinde güvenilir olmalıdır. Hedef okuyucu kitlesi için.

Buna ulaşmak için bilgi bilançosu şunları içermeli:

- İlgili bilgi ve yorumları içermeli
- Şirket için gerçekleri yansıtmalı
- Doğru nümerik rakamları göstermeli
- Kullanılan metotları açıklamalı

Dış bilgi bilançosunun oluşturulması ile ilgili resmi kurallar olmadığı için, yaratıcı olmak için büyük bir fırsat ve iyi bir sebep doğar. Bilgi bilançosunun yerleşimi şirketin kimliği ve hangi parçası hakkında önemli sinyaller gönderir.

Bu kısımda verilen “standart yerleşim” bu kılavuzda kullanılan terimlerle başlar. Bu terimler bilgi bilançosunda kullanılmışsa bunları metin olarak açıklama iyi bir fikirdir. alternatif olarak, dış bilgi bilançosu hedef grubun deneyimine veya şirketin şuan hem iç ve dış haberleşmede kullandığı kelime ve deyimlere göre kılavuz terimleri kullanılarak çevrilerek yazılır.

Dış bilgi bilançosunun ayrı bir doküman olarak basılacağı farz edilir. Birkaç düzenleme ile kurallar bilgi bilançosuna dönüştürülebilir ki bu da şirketin yıllık raporunda kullanılabilir, kısım 1.e bakın

12-16 sayfalık ayrı bir doküman şu şekilde yapılandırılabilir.

- A. Yıllık rapor (yaklaşık 1 sayfa)
- B. Şirket tanımı (yaklaşım 1 sayfa)
- C. Bilgi amacı (1-2 sayfa)
- D. Bilgi bilançosu modeli (1 sayfa)
- E. Yönetim fırsatları adımlar ve göstergeleri içeren (6-10 sayfa)
- F. Muhasebe politikaları (yaklaşık 1 sayfa)

A. Yıllık rapor

Bilgi yönetimin şirketin amaçlarını, fırsatlarını ve bilgi kaynaklarına bağlı sonuçlarını açıklamasını sağlar. Rapor ayrı bir fonksiyon bağımsız doküman gibi olmalıdır. Bazı okuyucular bilgi bilançosunun sade bu kısmını okuyacaktır. Diğerleri raporu dış bilgi bilançosunun kalan içeriği için değerlendirmeye alacaktır.

İyi bir yıllık rapor için tavsiye:

Yıllık rapor ayrı bir doküman fonksiyonu olarak kontrol et ama okuyucuların bilgi bilançosunun kalan kısmı için ilgisini uyanık tutsun.

Rapor genellikle şu bileşenleri içerir:

- Şirketin durumu ve bilgi bilançosu hazırlamasının arkasındaki amacı
- Şirketin bilgi bilançosu çalışmalarından elde ettiği ana sonuçlar
- Şirketin bilgi yönetimi aktiviteleri ile ilgili yeni amaçları

Okuyucunun bilgi bilançosunun ne olduğu konusunda kısa bir tanıma ihtiyaç duyup duymadığını düşünün.

Şirketin bilgi yönetimi ve bilgi bilançosu ile ilgili sonuçları belirtirken bunların etkilerinden ve şirketin bilgi yönetimine getirdiği fırsatlardan da bahsedilebilir.

B. Şirket profili

Tüm bilgi bilançosu okuyucuları şirketi çok iyi tanımıyor olabilirler. Bundan dolayı, şirketin kısa profilini bir sayfada vermesi önerilir.

Şirket profili genellikle aşağıdaki bilgileri içerir.

- Şirketin tarihçesi
- Şirketin ürünleri ve hizmetleri
- Şirketin sonuçları
- İsteğe bağlı: Şirketin organizasyon şeması

Şirketin ürün veya hizmetleri kısaca özetlenmeli, müşterilerin genellikle kim olduğu belirtilerek, şirketin geçmişindeki olayların şimdiki durumunun daha iyi anlaşılabilmesi için bazen açıklanması gereklidir. Bu bilgiler şirket kurulumu, birleşmeler, fiyatlar, ödüller, yeni yönetim şekillerinin tanıtılması ve benzerleri olabilir. Örnek için Şekil 4.1'de EFFECTIV reklamebureau (reklam ajansının) 10 yıllık dönüm noktalarına(benchmarklarına) bakabilirsiniz.

Şirketin finansal pozisyonu ve sonuçları ile de ilgilidir.

Şirketin organizasyonu ve yönetimi hakkında bilgi şirketin tanımı içindedir, şirketi anlama için kapsamcı dahil olması gereklidir.

Organizasyon tablosu veya sahip yapısı hakkında bilgi şeklinde de olabilir.

1992 Effectiv iki işadamı tarafından, reklam ve grafik üretiminde uzmanlaşmak üzere kuruldu.

1995 Line fotoğraf stüdyosu açıldı.

1996 Tam hizmet reklamcılığı ajansı tüm medya için hizmet danışmanlığı dahil oldu

1997 Dun & Bradstreet AAA notu ve bundan sonraki her yıl devan etti bu not.

1998 Danimarka gazetesi Borson'dan büyüleyen şirketler adaylığı

1999 İkinci büyüyen şirketler adaylığı, digital renk kontrolü ile

2000 Üçüncü büyüyen şirketler adaylığı, ilk entegre web kanıtı

2001 Dördüncü büyüyen şirketler adaylığı, üç yeni çalışan hissedar

2002 10. kuruluş yıldönümü şubatta ve öndeki yeni 10 yıllık dönem için hazırlık.

Şekil 4.1: EFFECTIV Reklamebureau' nun tarihindeki dönüm noktaları

C. Bilgi yönetimi amacı

Analizlerle yaratılan bilgi amacı dış bilgi bilançosunda yer aldığına kompleks olabilir. Onun için üç ana mesaj üzerine yoğunlaştırılması tavsiye edilir. Bilgi amacı bileşenleri başlangıçta içerik olarak kullanılabilir

Bilgi amacı aşağıdaki konularla ilgilenir:

- Şirketin ürün, hizmet ve kullanıcıları
- Kullanım değeri
- Bilgi kaynakları
- Yönetim fırsatlarının genel açıklama ve tanımlaması

Şirketin ürün, hizmet ve kullanıcılarının tanımı bizi kullanım değerine götürür, bu analizin merkez bileşenidir. Bunu dış bilgi bilançosunda kolay ulaşılabilir şekilde formüle etmek zor olabilir. Bazen kullanım değeri ve kullanıcıların açıklandığı analizlere geri dönmek gerekebilir.

Kullanım değeri şirketin bilgi kaynaklarına bir geçiştir, bunlar burda kısaca yer alır.

Bu şirketin merkezi bilgi yönetimi fırsatlarının özetine yol açar, bu da sonuçta bilgi amacına yol açtığı için burda olması iyidir. Prezantasyonla kırmızı çizgiyi kuvvetlendirir, çünkü bu paragraf okuyucuyu tüm yönetim fırsatlarının özetine götürür.

D. Bilgi bilançosu modeli

Bilgi bilançosu modeli bilgi amaçından göstergelere kadar tümünün özetini verir. Fakat bütün model analizi çok kompleks ve geniştir. Etkili bir şekilde yönetimi amaçlar için. Okuyucu için daha kolay olması için revize edilmeli özeti çıkarılmalıdır. Modelin analitik versiyonu şirketin yayınlamak istemediği bilgileri içerebilir.

Özette şunaları göz önüne almak gerekir:

- Sadece bir sayfa
- Kılavuz terimlerini kullanın kullanım değeri, yönetim fırsatları
- Çok detaydan ve özel dilden sakının
- Bilgi bilançosundan daha basit olsun, örneğin daha az adım, daha az gösterge veya birkaç en önemli yönetim fırsatı yer alsın.

E.Yönetim fırsatları, adımlar, göstergeler

Her yönetim fırsatı kendi paragrafına sahiptir. Bilgi bilançosu içerisinde ve aralarında bağ kurulan adımlar ve göstergeler içerir. Paragraf aşağıdaki gibi kurulabilir.

- Performans : Geçen yıldan adımlar ve başarılar, amaçlara yapılan göndermeler
- Adımlar: Bu yılki her adımın kısa tanımı. Her prezantasyon aşağıdaki gibi şekillendirilebilir.
 - İlgili yönetim fırsatına bağlı adımın sebebi
 - İlgili göstergelerin gelişme ve amaçlar da dahil edilerek prezantasyonu.
 - Göstergeler üzerine yorumlar. Adım nasıl gelişir, gelişim üzerine de bir yorum getirerek.
- Sonuç: Her yönetim fırsatı gözden geçirildikten sonra, sonuçlar bu yılın amaç listesinde ulaşıldı diye sonuçlandırılabilir.

F. Muhasebe politikaları

Muhasebe politikaları rakamların nasıl tanımlandığını gösterir. Muhasebe politikalarının detaylı bir tanımı dış bilgi bilançosu için önemli olabilir ve güvenilirliğini güçlendirebilir. Böyle bir tanımlama aşağıdaki sorunlara yorumların yapılması ile bulunabilir:

- Şirketin hangi birimleri bilgi bilançosuna dahil oldu?
- Bilgi bilançosu hangi zaman periyodunu kaplıyor?
- Veriler nerden geliyor(veri kaynağı metinde göstergelerin yanında yer alıyor mu)?
- Ölçümler/incelemler nasıl ele alındı(kim, nasıl, hangi sıklıkta)?
- Rakamlar nasıl tanımlandı? Eğer anlamak için önemli ise bu açıklama metinde rakamın yanında yer alabilir.

Sorgulama dış denetçi veya sorgulayıcı tarafından yapılabilir, bunlar rakamları ve metinleri denetçi fimanın klavuzu yardımı ile kontrol eder. Şirket hedef grup için dış sorgulamanın önemli olup olmadığına karar verir. Bu genellikle “profesyoneller” okuyucular için “sıradan” okuyuculara göre daha önemli olacaktır.

Bazı firmalar dış denetçilere yetki vererek dış bilgi bilançolarını sorgular.

Sorgulayıcı şunları yapmalıdır:

- Verileri inceler, numerik değerleri kontrol ve dökümanete ederek.
- Rakam üretimini ve prosedürleri gözden geçirerek kontrol eder.
- Bilgi bilançosunun şirket içinde yürütülmesi sürecini değerlendirir.
- Bilgi bilançosunun inanılır ve güvenilir olup olmadığını değerlendirir.

3.4.3. Dış Bilgi Bilançosu Kontrol Soruları

İlk öncelik bilgi bilançosunun gerçeği yansıtıp yansıtmadığının kontrol edilmesidir. Bilgi bilançosunun tutarlı olmayan bileşenlere yamama yapmasına izin verilmemelidir. Bu da bilgi bilançosu kaynakları(nelere sahipsiniz) , adımlar(ne yapıldı) , ve performans (neye ulaşıldığı) konusunda dengeli bir portföy sunulmalıdır.

Kontrol soruları şunlardır:

- Bilgi bilançosu şirketin gerçeklerini yansıtıyor mu?
- Bilgi kaynakları, adımlar ve sonuçlar düzgün bir şekilde bağlı mı?
- Bilgi bilançosu bilgi yönetiminin bir özetini veriyor mu?
- Seçilmiş ana mesajlar açık bir şekilde dile getiriliyor mu?

3.4.4. Bilgi Bilançosunda Rakamlar

Rakamlar olmadan bilanço olmaz. Fakat rakamlar kendileri için konuşamazlar. Metin ile dile getirilmeleri gerklidir. Aşağıdaki kontrol soruları buna yardım eder:

- Rakamlar yorumlanabilir mi?
- Rakamların amaçları uygun mu?
- Muhasebe politikaları açıklanmış mı?

Bilgi bilançosunun bazı rakamları bilgi amaçına doğrudan bağlı değildir. Bu rakamlar genel tanıtımda yer alan firmanın geçmişisi ile ilgili bilgilerdir. Biz kimiz? Nasıl büyüdük? Nasıl bir müşteri portföyüne sahibiz?

Geçmiş bilgisi ayrıca yönetim fırsatlarının ve adımların değerlendirilmesinde bir taban oluşturur.

Geçmiş bilgisi şunları sağlar:

- Şirketin çalışanlarını ve müşterilerini tanımlar.
- Genellikle kaynakların büyüklük ve oluşumu ile başlar.
- Şirketin gelişimi ile ilgili genel bir izlenim edinmeye katkıda bulunur.

3.4.5. Bilgi Bilançosunun Metin Kısmı

Bilgi bilançosunun metin kısmı iletişimde önemli bir rol alır ve bu nedenle büyük bir özenle hazırlanmalıdır. En azından metnin aşağıdaki kurallara uyması arzulandır:

- Hedef grup tarafından anlaşılabilir mi?

İç terimlerden, bağlamlardan kaçınılmalı eğer doküman halka da açıklanacaksa

- Tartışılabilir mi ?

Metinleri “çünkü” ve “bundan dolayı” ile bağlayarak seçimlerin nasıl yapıldığını açıkla

- İkna edici mi ?

Metinler sonuç ve altı çizilen cümlelerle suçlanıyor mu kontrol et.

- Kullanılan terimleri açıklayabiliyor mu ?

Kullanılan terimleri örneğin “bilgi amaçlı” ve “yönetim fırsatları” vb. terimleri bu gibi terimleri hiç bilmeyen okuyucularında anlayabileceği bir şekilde dilde açıklayabilmeli

3.4.6. Dış Bilgi Bilançosu İçin Resimler

Hedef grubu etkilemek veya dikkatini çekmeyi amaçlayan bir yayın olduğu için bilgi bilançosu gösterişli olmalıdır. Okumak için 16 sayfa dolusu sadece metin oldukça ağır olur. Bundan dolayı bilgi bilançosunun resimler, çizimler ve fotoğraflar içermesi tavsiye edilir. Bu sadece görüntü olsun diye konulmamalı; bilgi bilançosunun “ruhu” ve mesajlarını desteklemelidir.

Resimlerle ilgili aşağıdaki kontrol soruları sorulabilir:

- Şirketin bilgi bilançosunun tasarımı, yerleşimi ve kullanılan resimler şirketin diğer iletişim araçları ile uyumlu mu?

- Dış bilgi bilançosu şirketin hayatı, atmosferi ve kimliği ile ilgili resimler içeriyor mu? Herhangi bir ürün, form, mizah vb. gösteriyor mu ve bunlar bilgi bilançosunu bireysel bir yaklaşım veriyor mu?
- Resimler metindeki mesajı vurguluyor mu ve fotoğraflar şirketin kimliğine ışık tutuyor mu?
- Resimler okuyucunun bilgi bilançosunun hatırlatma kısmını okuması için esin kaynağı oluyor mu?

Resimler üzerine iyi tavsiyeler

- Resimlerin metinde yer alan mesajlar için tamamlayıcı veya destek oluyor mu kontrol edin?
- Model resimlerini kullanmayın. Anonimlik hissi verir, genellikle tersi yani özgün olması istenilir.

4.UYGULAMA

Uygulama olarak Electrolux Dayanikli Tüketim Mamülleri ve Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin Profesyonel grubunun lojistik operasyonları seçilmiştir.

4.1. Electrolux Grubunun Tanıtımı

Electrolux Grubu, beyaz eşya, endüstriyel mutfak ve çamaşırhane, bahçe ve orman ekipmanlarında yaklaşık 19.5 milyar dolarlık ciroyuyla dünyanın bir numaralı cihaz üreticisidir. Her yıl dünya çapında 150'den fazla ülkede, 55 milyon adedi aşkın Electrolux ürünü (buzdolabı, fırın, bulaşık makinesi, çamaşır makinesi, elektrikli süpürge, çim biçme makinesi, ağaç testeresi vb.) satılmakta, yani her saniye 2 Electrolux ürünü yeni sahiplerine ulaşmaktadır. Grup şirketlerinde 77 bin kişi çalışmaktadır.

Electrolux Grubu, gerek tüketicilere, gerek profesyonellere yönelik çeşitli markalar altında ürünlere sahiptir.Grubun sahip olduğu bazı önemli markaları arasında Electrolux, AEG, Zanussi, Frigidaire, White Westinghouse, Tappan, Arthur Martin, Kelvinator, Eureka ve Husqvarna bulunmaktadır.

4.1.1. Electrolux Türkiye

1986 yılında Türkiye'de ilk ofisini açan Electrolux A.Ş, çalışmalarına öncelikle profesyonel ekipmanların satış ve pazarlaması ile başlamıştır. 1993 yılında Türkiye'de beyaz eşya faaliyetine start veren şirket bu alanda Electrolux, AEG ve Zanussi Ankastre markalarıyla faaliyet göstermektedir.

4.1.2. Electrolux Profesyonel Türkiye

Electrolux Profesyonel, grubun 3 temel iş sektöründen birisini temsil etmektedir. Bu iş kolu esas olarak endüstriyel mutfak ve çamaşırhane ekipmanlarının imalat ve satışının kapsamaktadır.

Electrolux Profesyonel'in hedef kitlesi otel, tatilköyü, restaurant, catering firmaları, kamu kuruluşları, şirket ve okul kantileri mutfak şefleri, satınalma müdürleri ve işletme sahipleridir.

Tüketici kategorilerinden söz ederken alt sektörleri öncelikle "sosyal" ve "ticari" olarak ikiye ayırmak kalasifikasyonu kolaylaştırmak açısından daha doğru olacaktır:

Sosyal catering, ana işi yiyecek-içecek servisi ya da satışı olmayan ancak işin özelliği nedeni ile "catering servisi" veren operatörleri içine alır:

- Sağlık kurumları ve huzurevleri(Hasatane ve yaşlı yurtları)
- Eğitim kurumları
- Ofis ve sanayi kuruluşları(Personel yemekhaneleri)
- Askeri birlikler
- Resmi daireler, cezaevleri vb.

Ticari alandaki tüketici segmentinin içinde ise şunlar bulunur:

- Restoranlar
- Restoran hizmeti bulunan otel ve tatil köyleri
- Fast-food ve self servis restoranları
- Pub, bar, cafe ve büfeler

Farklı bir hedef kitleye sahip olması nedeniyle farklı iletişim teknikleri kullanılmaktadır. Hatta bu hedef kitle segmentleri kendi içinde de ayrılarak özel iletişim kampanyaları uygulanmakta ancak tüm çalışmaların bir bütün dahilinde oluşturulmasına özen gösterilmektedir. Tüm çalışmalarda ortak slogan "Electrolux Profesyonel Entegre Çözümler Uzmanı" kullanılmaktadır. Bu slogan global bir slogandır ve kullanılma nedeni Electrolux Profesyonel'in farklı özellikte ve alanlardaki mutfak ve çamaşırhaneler için özel projeler hazırlayarak çözüm sunmasıdır. Bu nedenle hem satış öncesi verilen hizmet, hem de satış sonrası servis hizmeti Electrolux ürünlerinin başarısı için büyük önem taşımaktadır.

Grubun bu alandaki ürünleri Electrolux, Zanussi, Molteni, Dito gibi dünya çapında ünlü markalarla pazara sürülmektedir.

4.2. Lojistik Operasyonlar Üzerine Uygulama

4.2.1. Varolan Adımların İncelenmesi

Electrolux A.Ş. bünyesinde çalışmanın başladığı dönemde lojistik operasyonlarda iyileştirme çalışmaları bulunmaktaydı; bundan dolayı devam eden adımlar vardı. Bunlara örnek olarak aşağıdaki faaliyetler örnek verilebilir:

- Sistem yazılımlarının geliştirilmesi :

AS/400 ile çalışılmakta ve yazılım geliştirme yolu ile daha verimli ve etkin çalışma amaçlanmaktadır. Bunun için altyapıyı oluşturan firmadan danışmanlık hizmeti alınmaktadır. Şu an mevcut yazılımlar ihtiyacı karşılayamıyor ve çeşitli geliştirmelerin yapılması gerekli bunun için muhasebe, ithalat, servis vb. departmanlardan yetkili kişiler nelere ihtiyaç duyulduğu konusunda toplantılar yaparak istenilen değişiklikleri ve geliştirmeleri belirlediler.

- Ürün kodu ve seri numarası ile takip yapılması :

Şu ana kadar yurtdışından getirilen ürünler Electrolux grubu kodları, bu kodlara eklediğimiz kodlarla veya tamamen kendi yarattığımız kodlar ile de stoğa girebiliyordu. Bu da takip ve raporlama açısından güçlükler çıkarıyor. Şimdi , tamamen Electrolux ürün grubu kodları ve kodlaması uygulanmaya başlayacak. Sistemde mevcut kodların revize edilmesi ve yenilenmesi gerekli. Barkodlama sistemi olmadığı için etkin bir seri numarası takibi yapılamıyordu. İleride başka bir adımda yeralan barkodlama sistemine geçilerek daha etkin seri numarası takibi yapılması amaçlanıyor.

- Ürün tanımlamalarının geliştirilmesi :

Mevcut durumda sistemde ürünün ismi, kodu , özel kodu, boyutlar ve ağırlık yer almakta. Bu tanımlamalar geliştirilerek aşağıda görüldüğü gibi yeni tanımlama yapılacak. Şu an AS/400' de görünen ürün ve yedek parça ekranı EK-1 ve EK-2 de verilmiştir.

- PNC – Ürün kodu (var)
- Text – açıklama (adı sahası olarak var)
- En - ürünün yatay uzunluğu (cm) (var)
- Boy – ürünün yatay derinliği (cm) (var)
- Yük - ürünün dikey uzunluğu (cm) (var)
- Kg - ürünün ağırlığı (kg) (var)
- Desi – en (cm) x boy (cm) x yuk (cm) / 3000 = 1 desi (ilave edilecek)
- Depo taban - üst üste konulma yüksekliği (ilave edilecek)
- Nakliye taban – nakliye aracına konulan yükseklik (ilave edilecek)

- o Ürün grubu - nakliye (ilave edilecek)
- o Ürün grubu - satış (var değiştirilmek isteniyorsa yeniden belirlenecek)

a) Ürün lokasyon tanımlama

i)- Depo yeri tanımlama

- ✓ Manisa depo
- ✓ Destek antrepo
- ✓ Yüksel mutfak
- ✓ Gebze depo
- ✓ Showroom depo

ii)- Depo tanımlama

- ✓ 20 sevk depo
- ✓ 31 revize depo
- ✓ 04 servis depo
- ✓ 99 konsinye depo

iii) - Raf tanımlama

- ✓ Lokasyon+depo+raf

Rafların;

- ✓ En+boy+yükseklik tanımlaması
- ✓ Konulabilecek ürün grubu parametreleri ilave edilebilir.

iv)- Ülke –il –ilçe tanımlama

- ✓ Yabancı ülkeler dahil

İl ve ilçe tanımlamaları vardır. Ülke tanımının altında oluşturulması istenilmektedir.

b)- Rut tanımlama

- ✓ Serbest rut
- ✓ Nakliye rut
- ✓ Satış rut

c)- İş akışı recete tanımlama

- ✓ Satınalma
- ✓ Nakliye tipi
- ✓ Gümrük
- ✓ Depo

Satınalma siparişi açılırken bu bilgilerin sipariş kaydında yer alması gerekecektir.

Gümrük kodları ile ilgili tablo oluşturulacaktır.

d)- Nakliye tipi tablosu

- ✓ Nakliyet tipi
- ✓ Açıklama
- ✓ Km maliyeti YTL
- ✓ Km maliyeti (döviz)

e)- Gümrük tablosu

- ✓ Gümrük kodu-adı
- ✓ Açıklama

f)- G.T.İ.P. Tablosu

- ✓ G.T.İ.P. kodu
- ✓ Açıklama
- ✓ Gümrük yüzdesi
- ✓ Fon yüzdesi

İstenebilecek ek alanlar ilave edilecektir.

g)- Depolama giderleri

- ✓ Depolama türü
- ✓ Açıklama
- ✓ Günlük maliyet (desi) YTL
- ✓ Günlük maliyet (desi) döviz

h)- Satınalma pozisyonun siparişinin girilmesi

- ✓ Refno
- ✓ Belge (ilgili proje veya yurt içi serbest satış nosu)
- ✓ Giriş depo
- ✓ Ürün
- ✓ Adet

Bu sayede daha etkin ürün ve yedek parça yer,ölçü, durum tanımlaması, nakliye planlaması ve depo yerleşimi yapılması hedefleniyor.

▪ Tek muhasebe sistemine geçiş yapılması :

AS/400' te Electrolux, AEG, Profesyonel ve yedekparça olarak ayrı ayrı olan stok, satınalma, satış ve maliyet sistemleri tek çatı altında birleştirilecektir. Ayrı uygulamada stok kontrolünde, raporlamada, müşteri cari hesaplarında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır.

▪ Barkod sistemine geçiş yapılması :

Barkod sistemine yine yazılım geliştirmekte çalışılan danışmalık firması ile çalışmalar devam ediyor. Bilginin yerinden ve etkileşimli olarak toplanabilmesi için RF terminalli altyapı oluşturulması hedefleniyor. Barkod sistemine geçiş ile ilgili

çalışmalar bu sistemin aşağıda yer alan faydaları göz önüne alınarak bir süredir devam etmektedir.

Barkod sisteminin sağlayacağı faydalar:

- En doğru bilginin alınmasını sağlar, kullanıcı hatalarını ortadan kaldırır.
- Benzer ürünler veya benzer kodlara sahip ürünler arasındaki karışıklığı önler.
- İstenen bilgi manuel şekilde toplanacak bilginin çok çok üstünde bir hızla ve doğru bir şekilde toplanır.
- Toplanan doğru bilgiler bilgisayar ortamında olduğu için yine çok hızlı bir şekilde bu bilgileri işleyebilecek, değerlendirebilecek kişilere veya ortama ulaşır.
- Doğruluğun artması ve veri giriş hızının yükselmesi ile işçilik maliyeti düşecek sistem daha ekonomik olacaktır.
- Bu sistem ile güvenilir, detaylı, hızlı datalar toplanır. Bu toplanan bilgilerle sistem daha etkili yönetilebilir.Örneğin:
 - ✓ Hangi ürün ne kadar satılıyor?
 - ✓ Şu anda stokta eksikler neler?
- Geçmiş satışlara bakarak hangi üründen ne kadar sipariş vermeli? gibi sorulara kolayca cevap bulunabilmesi.
- Ürün maliyet bilgilerinin detaylandırılması:
- Ürün maliyet bilgilerine ait aşağıdaki detaylar tanımlanacak ve güncellenecektir.
 - ✓ TP Fiyatı
 - ✓ Fatura,
 - ✓ Navlun,
 - ✓ Ordino masrafları,
 - ✓ Gümrük Vergisi,
 - ✓ ÖTV,
 - ✓ TSE masrafları,
 - ✓ Sigorta masrafları(yurtiçi) ,
 - ✓ Gümrük ardiye masrafı,
 - ✓ Demoraj,
 - ✓ Banka masrafları,
 - ✓ İç Nakliye,
 - ✓ Gümrükçü masrafları
 - ✓ KKDF
 - ✓ Yedek –alan
- Satış ile ilgili maliyet ilaveleri :
 - ✓ Müşteriye nakliye, (satış kayıtları ile ilgili)
 - ✓ Müşteriye sevk sigorta masrafları (satış kayıtları ile ilgili)

Ürün satınalma şekli ve bu şekillere bağlı olarak hangi masraf türlerinin olması gerektiği tanımlanacak ve güncellenecektir. Aysonu maliyet çalışması öncesi masraf detayı gelmeyen lotlar bu sayede belirlenebilecek ve eksik maliyet hesaplamasının önüne geçilebilecektir. Maliyet gider bilgileri halen olduğu gibi dosya bazında toplanacaktır. Toplu gelen masraf faturaları varsa referans dosya numarası bazında ayrıştırılarak sisteme girilecektir.

İthalat – Satınalma işlemi tamamlanıp, ilgili faturaya ait tüm masraf bilgilerine ait belgeler tamamlandıktan sonra ilgili faturaya ait maliyetler hesaplanıp, stoklara aktarımı lot numarasına göre gerçekleştirilecektir. Referans bazında oluşturulan masraflar tamamlanıp, stoklara aktarımı gerçekleştirildikten sonra o fatura ait gelecek masraflar ya doğrudan gider kaydedilecek yada ilgili stok girişi iptal edilerek yeniden maliyetlendirme ve stok giriş işlemi yapılacaktır.

- Lot olarak maliyeti takip edilecek giriş hareketleri;
 - ✓ AG Ambar giriş hareketi (ithal , yerli)
 - ✓ IG İade giriş hareketi
 - ✓ DG Düzeltme giriş hareketi (sadece miktar+tutar girişleri)

Maliyetler YTL ve Avro (yada seçilecek para birimi) cinsinden takip edilecektir. YTL cinsinden yapılan giderler belge tarihindeki kur üzerinden Avro'ya dönüştürülecektir.

Satış sirküleri YTL ve Avro olarak oluşturulabilecektir. Satışın gerçekleştirildiği indirimlerden sonraki net tutar YTL ve Avro olarak ilgili seri numaralı ürün kaydında tutulacaktır. Ürün kaydında ürünün hangi bayiye satıldığı ile ilgili tarih, fatura no, bayi kodu gibi bilgilerde tutulacaktır.

Servislerin kurulum bilgileri girişi sırasında ürünün hangi bayiden alındığı ile ilgili bilgiler buradan alınıp gösterilecektir. Bu kayda ürünün son kullanıcıya satıldığı – kurulduğu tarih kaydedilecektir.

- Ürün veya yedek parça hareketlerinin daha iyi incelenmesi : Bu amaçla düzenlenecek yeni yapıda aşağıdaki hareketler incelenecektir ve bilgisayardan bakıldığında nerede olduğu veya nerden geldiği kolayca tespit edilebilecektir:
 - Yedek parçada kullanılan hareket kodları
 - ✓ AG AMBAR GİRİŞ
 - ✓ AN AMB.ARASI NAKİL
 - ✓ AY YURTDIŞI GİRİŞ

- ✓ DC DÜZELTME ÇIKIŞI
- ✓ DG DÜZELTME GİRİŞİ
- ✓ HC HASARLI ÇIKIŞ
- ✓ HG HASARLI GİRİŞ
- ✓ IF İADE FATURASI
- ✓ IG GEÇİCİ İADE
- ✓ NC NUMUNE ÇIKIŞ
- ✓ SC SAYIM ÇIKIŞI
- ✓ SG SAYIM GİRİŞİ
- ✓ SI SATIŞ İPTAL
- ✓ ST SATIŞ
- ✓ TC TSE ÇIKIŞ
- ✓ TG TSE GİRİŞ

o Üründe kullanılan hareket kodları

- ✓ AG AMBAR GİRİŞ
- ✓ AN AMBAR NAKİL
- ✓ AY AMBAR GİRİŞ
- ✓ CI DEĞİŞİM GİRİŞİ
- ✓ CO DEĞİŞİM ÇIKIŞI
- ✓ DC DEMONTAJA ÇIKIŞ
- ✓ DG DEMONTAJDAN GİRİŞ
- ✓ IA ALIM İADE ÇIKIŞ
- ✓ IF SATIŞ İADE FATURA GİRİŞ
- ✓ KC KONSİNYE ÇIKIŞ
- ✓ KE KONSİNYE İRSALİYE İPTALİ GİRİŞ
- ✓ KG KONSİNYE GİRİŞ
- ✓ KI KONSİNYE SATIŞ İPTALİ GİRİŞ
- ✓ KS KONSİNYE SATIŞI ÇIKIŞ
- ✓ MC MONTAJA ÇIKIŞ
- ✓ MG MONTAJDAN GİRİŞ
- ✓ NC NAKİL ÇIKIŞI
- ✓ NG NAKİL GİRİŞİ
- ✓ SI SATIŞ İPTAL
- ✓ ST SATIŞ ÇIKIŞ
- ✓ YC YEDEK PARÇA ÇIKIŞ
- ✓ YG YEDEK PARÇA GİRİŞ

- Raf sistemi, depolama ve depo yerleşimin iyileştirilmesi :

Lojistik operasyonların başlangıç noktası olmasından ötürü önem arz eden depolama ve depo yönetimi, işletmeler için lojistik maliyetleri içinde önemli bir maliyet merkezidir. Ürün kayıpları, verimsiz personel, verimsiz mal toplama süreçleri, verimsiz barkod otomasyon sistemleri gibi çok sayıda darboğaz maliyetleri şişiren sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadece envanter sayımı, geciken veya yanlış giden sevkiyat olması durumunda ilgilenilen bir yer olmamalıdır. Müşteri hizmet seviyesini, dağıtımdaki performansı, ürün bulunabilirliğini, şirketin para akışını direkt etkileyen depolama ve envanter yönetimi iyileştirilmelidir. Depodaki personelin verimliliği, ürün yerleşimi ve ürün toplama, yerleştirme, yer değiştirme süreçleri ile ilişkilerini değerlendirmek gereklidir. Aşağıdaki konularda tekrar değerlendirme yapılması gereklidir:

- Deponun kısımlarının gözden geçirilmesi,
- Depo dizaynının ele alınması
- Ürün tipine göre depo tasarımı
- Raf sistemi seçimi
- Mal toplamada zamandan kazanım
- Sipariş hazırlık maliyetlerinin ele alınması
- Mal hasarları
- Envanter yönetiminin ele alınması

- Bilgisayar sisteminden alınan raporların geliştirilmesi:

Yine danışmanlık firması ile yapılan çalışmada sistemden aşağıdaki raporların alınması sağlanacaktır :

- Dönem, firma, ürün grup kodu limitli olarak satınalma raporları
 - ✓ Firma bazında
 - ✓ Marka bazında
 - ✓ Ürün bazında
 - ✓ Fatura bazında
- Detaylı maliyet analiz raporları oluşturulacaktır
 - ✓ Stok analiz raporları
 - ✓ Marka bazında
 - ✓ Ürün bazında
 - ✓ Üretici firma bazında
- Satış ve karlılık analizleri
 - ✓ Dönem, marka, ürün grubu, bölge, il, departman limitli olarak
 - ✓ Bayilere göre satış ve karlılık analizleri
 - ✓ Bölgelere göre satış ve karlılık analizleri

- ✓ İllere göre satış ve karlılık analizleri
- ✓ Satıcılara göre satış ve karlılık analizleri
- ✓ Ürünlere göre satış ve karlılık analizleri raporları hazırlanacaktır.
- Bütçe ve hedeflere göre satış analizleri
 - ✓ Bayilerin geçmiş 12 aylık hedeflerine göre gerçekleşen satış analizleri,
 - ✓ Bayilerin geçmiş 12 aylık performansına göre gelecek 12 aylık hedeflerini tutturma ihtimalleri ve buna bağlı karlılık analizleri,
 - ✓ Ürünlerin geçmiş 12 aylık hedeflere göre gerçekleşen satış ve karlılık analizleri,
 - ✓ Ürünleri bayilerin hedeflerine göre gelecek 12 aylık satışı gerçekleşmesine yönelik satış ve karlılık analizleri,
- Kritik kontrol ve analiz raporları
 - ✓ Stoğu kalmadığı halde maliyeti kalan lot'lar veya miktarı kalmadığı halde maliyet değeri olan lotlar
 - ✓ Maliyet bilgisi tamamlanmayan lotlar
 - ✓ Stoğa giriş süresi (x) günden fazla olduğu halde stoğu olan lotlar(ürün - yedek parça seçimli)
 - ✓ Proje bilgisine göre stoğu tamamlanmayan projeler, vb. gibi

▪ Nakliyecilerde analiz raporları oluşturulması :

Nakliyecilerin ve nakliye seçimleri çok önemli bir göstergedir bu amaçla mevcut bilgisayar sistemi geliştirilerek aşağıdaki raporlar alınabilmesi için çalışmalar devam etmektedir :

- Nakliyeciler bilgileri tanımlama;
- Firma tanımlama
- Kamyon tiplerine göre kapasite bilgisi tanımlama
- Ruhsat tanımlama
- Ehliyet ve şoför kimlik bilgisi tanımlama
- Firma ve rut a göre fiyat bilgisi tanımlama
- Karaliste bilgisi tanımlama
 - ✓ Firma
 - ✓ Kamyon
 - ✓ Şoför
- Geliş nakliye analizleri
 - ✓ Firma bazında
 - ✓ Ürün bazında
 - ✓ Hasarlı taşıma bilgileri

- o Satış nakliye analizleri
 - ✓ Firma bazında
 - ✓ Müşteri bazında
 - ✓ İl bazında
 - ✓ Rut bazında
 - ✓ Mal bazında

4.2.2. Atılması Gereken Diğer Adımlar

Mevcut adımlar incelendikten ve değerlendirildikten sonra daha başka hangi konularda iyileştirme ve geliştirme yapılabileceği üzerine düşünüldüğünde ilk olarak müşteri ilişkileri düşünülmüştür.

Müşteri ilişkileri yönetimi(CRM) gün geçtikçe önem kazanmaktadır. CRM şirket dışı müşteriler ile şirket içi kaynakların kesişim ve yönetim noktasıdır. CRM uygulaması ile satış öncesi faaliyetlerde başarı satış sonrası uygulamalarda da tatmin edilmiş müşteri hedeflenmektedir. CRM pazarlama, satış, üretim planlama, stok yönetimi ve lojistik yönetimini birleştiren bir faaliyettir. İlgili departmanların merkezi bilgi kaynağı ve yönetim fonksiyonu olarak işlev görür. Müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde etkin müşteri hizmeti, doğru zamanda doğru bilgi ile müşteri ihtiyaçlarına cevap verme, satış kadroları ile finans, üretim ve lojistik gibi önemli departmanların bilgi paylaşmasına olanak tanınır. Yeni müşteri kitlelerine özel davranış biçimlerinin ortaya çıkmasında anahtar rol oynar. Müşterilerden gelen talepler, müşteri finansal durumu, müşteri bilgileri, teslimat ve ödeme dönemleri, şikayetler ve çözümler, anket hazırlıkları, satış ve pazarlama kadrolarının müşterilere hızlı erişimi gibi süreç ve bilgiler anında değerlendirilir. Şirket performansı ile müşteri memnuniyeti karşılaştırılabilir. Teklif alma ve teklif verme gibi fonksiyonlar aktif olarak süreçlere dahil edilir. İstatistik raporlar yardımı ile ileri dönük projeksiyonlara destek sağlanır. Tüm bu faydaları dikkate alındığında müşterilerle diyalog kurulması ve CRM uygulamaları lojistik sistemimizi geliştirmede önemli katkı yapacak adımlar olarak ele alınmış ve değerlendirilmiştir.

İkinci olarak lojistik süreçlerin etkin ve verimli yönetimi adımı ele alınmıştır. Bunun hem süreç optimizasyonu sağlanarak yapılması hem de operasyon etkinliğinin geliştirilmesi yolu ile yapılması hedeflenmektedir. Ürün maliyetleri içinde %10–14 arasında direkt maliyet payına sahip olan, bunun haricinde endirekt olarak etkilediği süreçler de düşünüldüğünde yüksek oranlara ulaşan lojistik süreç maliyetleri sürecin geliştirilmesi ile elde edilebilecek kazanımların da yüksek olacağı düşünülmektedir.

Süreç gelişimini sağlamak amacı ile öncelikle bir proje grubu oluşturulması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu grup öncelikle mevcut durumu özetleyecek, sıkıntıları belirleyecek, sıkıntıları aşmak üzere yeni prosedürler ve iyileştirmeler yapacak, standartizasyon sağlayacak ve diğer firmaların eniyi uygulamalarını inceleyerek(benchmarking) yeni çözümler bulacak ve bunların hayata geçirilmesinde aktif rol alacaktır. Operasyon etkinliği ise süreçlerin gelişiminden sonra etkilerini daha iyi gözlemleyebileceğimiz bir alandır. Doğru zamanda, doğru yere, doğru adetlerde ve hasarsız yapılan ürün ve yedek parça gönderilerimizin oranı operasyonun başarısını ölçümünde önemli bir veridir. Aynı şekilde her türlü gönderi ile ilgili müşterilerden geri beslemelerle aldığımız şikayet sayısı veya şikayet oranlarındaki azalmalar yapılan iyileştirmelerin bize sağladığı katkıları görebilmezi sağlayacaktır.

4.2.3. Yönetim Fırsatlarının Oluşturulması

Adımları belirledikten sonra yönetim fırsatları setinin oluşturulması aşamasına gelindi. Yönetim fırsatları adımları organize etmeyi ve bir şemsiye altında toplamaya yarar. Bu açıdan bakıldığında uygun görülen bazı adımlar organize edildiğinde önemli yönetim fırsatlarına yol açacakları tespit edildi.

- Müşterilerle bağlantı kurulması
- Müşteri ilişkileri yönetimi(CRM) uygulamaları

Adımları bir bütün olarak düşünüldüğünde “müşteri hizmet düzeyinin yükseltilmesi” amaçlanıyor.

- Süreç optimizasyonu sağlanması
- Operasyon etkinliğinin geliştirilmesi

Adımları birlikte düşünüldüğünde “lojistik sisteminin etkin ve verimli yönetilmesi ” amacı altında toplanabilir.

- Sistem yazılımlarının geliştirilmesi
- Ürün kodu ve seri numarası ile takip yapılması
- Ürün tanımlamalarının geliştirilmesi
- Tek muhasebe sistemine geçiş yapılması
- Raf sistemi, depolama ve depo yerleşimin iyileştirilmesi
- Barkod sistemine geçiş yapılması
- Ürün maliyet bilgilerinin detaylandırılması
- Bilgisayar sisteminden alınan raporların geliştirilmesi
- Nakliyecilerde bazında analiz raporları oluşturulması

Bu adımların toplamda yaratacağı yönetim fırsatları ise “stok kontrol sisteminin geliştirilmesi” ve “sipariş ve yükleme sisteminin iyileştirilmesi” altında toplanabilir.

4.2.4. Bilgi Yönetimi Amaçlarının Oluşturulması

4.2.4.1. Kullanım Değeri

Otel, tatilköyü, restaurant, catering firmaları, kamu kuruluşları, şirket ve okul kantileri vb. gibi profesyonel çözümlere ve cihazlara ihtiyaç duyan müşterilere mutfak ve çamaşırhane sistemleri kurmak. Müşterilere entegre, kullanışlı çözümler sunar.

4.2.4.2. Ürün veya Hizmet

Electrolux Profesyonel müşterileri için çözümlerini projelendirir, cihazları ithal eder, cihazları teslim eder, cihazların montajını ve bakımını gerçekleştirir.

4.2.4.3. Bilgi Kaynakları

Müşteriye özel kullanışlı çözümler sunulmalı. Bu hizmetlerin sağlanması ve müşteri memnuniyeti için iyi organize olmuş satış, projelendirme, ithalat –lojistik ve satış sonrası hizmetler ağına ihtiyaç vardır.

Yapılan çalışma sonucu oluşturulan bilgi bilançosu modeli Tablo 4.1’de verilmiştir.

4.2.5. Gösterge Seçimi ve Yorumlar

- Süreç optimizasyonu sağlanması için gerekli göstergeler:
 - Süreci geliştirmek için zaman ve para yatırımı. Yatırımın tutarının ve harcanan zamanın optimum seviyede olması amaçlanır.
 - Proje grubu katılımcı sayısı . Proje grubu çok kalabalık olmamalı , aynı zamanda az eleman da olmamalı
 - Proje grubu dağılımı . Proje grubunda beyaz yakalı, mavi yakalı ve çeşitli departmanlardan elemanlardan oluşmalıdır.
- Operasyon etkinliğinin geliştirilmesi :
 - Ortalama tedarik zamanı. Ortalama tedarik zamanı elde edilerek sistem uygulanmadan önceki durum ile karşılaştırma yapılabilir. Ortalama sürede düşüş olması hedeflenir.
 - Doğru zamanda , doğru yere, doğru adette ve kalitede yapılan teslimatların oranı. Yeni sistemin uygulanması ile birlikte bu oranda da düşüş olması hedeflenir.

Tablo 4.1 Electrolux A.Ş. de lojistik operasyonlarda bilgi bilançosu modeli

Bilgi Yönetimi Amaçları	Yönetim Fırsatları	Adımlar	Göstergeler	
<p>Kullanım Değeri : Profesyonel çözümlere ve cihazlara ihtiyaç duyan müşterilere mutfak ve çamaşırhane sistemleri kurmak. Müşterilerine entegre, kullanışlı çözümler sunmak.</p> <p>Ürün veya Hizmet: Müşterileri için çözümlerini projelendirir, cihazları ithal eder, cihazları teslim eder, cihazların montajını ve bakımını gerçekleştirir.</p> <p>Bilgi Kaynakları: Müşteriye özel kullanışlı çözümler sunulmalı. Bu hizmetlerin sağlanması ve müşteri memnuniyeti için iyi organize olmuş, satış, projelendirme, ithalat-lojistik ve satış sonrası hizmetler ağına ihtiyaç vardır.</p>	Lojistik sisteminin etkin ve verimli yönetilmesi	<p>Süreç optimizasyonu sağlanması:</p> <ul style="list-style-type: none">• Proje grubu oluşturulması• Süreç tanımlamaları• Süreçlerin uygulaması• Basitleştirilmiş prosedürler• Standartizasyon sağlanması	<ul style="list-style-type: none">• Proje grubu katılımcı sayısı• Proje grubu dağılımı• Süreci geliştirmek için kullanılan süre• Süreci geliştirmek için para yatırımı tutarı• Yeni oluşturulan prosedür sayısı	
			<p>Operasyon etkinliğinin geliştirilmesi :</p> <ul style="list-style-type: none">• Sipariş işleme• Tam teslim• Taşıma hataları için yeni prosedürler	<ul style="list-style-type: none">• Ortalama tedarik zamanı• Doğru zamanda, doğru yere, doğru adette ve kalitede yapılan teslimatların oranı• Şikayet sayısı veya oranı
	Stok kontrol sisteminin geliştirilmesi		<ul style="list-style-type: none">• Tek muhasebe sistemine geçiş yapılması• Ürün kod ve seri numarası ile takip yapılması• Ürün tanımlarının geliştirilmesi• Barkodlama sistemine geçilmesi• Ürün maliyet bilgilerinin detaylandırılması• Raflama, depolama ve depo yerleşimin iyileştirilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Sistem yatırım maliyeti• Ortalama dosya giriş süresi• Ortalama paket, irsaliye hazırlama süresi• İrsaliye hata sayısı• Envanter sayım süresi• Genel sayımdaki doğruluk oranı• Aynı gün sevkedilen ürün ve yedek parçaların oranı• Depo maliyeti tutarı• Depo desu kullanım oranı
	Sipariş ve yükleme sisteminin iyileştirilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Ürün ve/veya yedek parça hareketlerinin daha iyi incelenmesi• Bilgisayardan alınabilen raporların geliştirilmesi• Sistem yazılımlarının geliştirilmesi• Nakliyecilerde analiz raporları oluşturulması	<ul style="list-style-type: none">• Stok çevrim hızı• Erimeyen stokların tüm stoğa oranı• Marka ve ürün grubu bazında satış miktarının stok miktarına oranı• Nakliyeciler ve toplamda taşıma tutarları• Nakliyeciler ve rota göre fiyat• Nakliyeciler firma hasar adedi	
	Müşteri hizmet düzeyinin yükseltilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Müşterilerle diyalog kurulması• CRM uygulamaları	<ul style="list-style-type: none">• Müşterilerle kurulan diyalog sayısı• Deney grubu sayısı• Müşterileri tatmini oranı• Yapılan müşteri anketleri sayısı	

- Şikayet sayısı veya oranı. Operasyon etkinliğinin ölçümü için müşterilerden gelen şikayetlerin azalması iyileşmeye dair önemli bir göstergedir. Müşteri hizmetlerine gelen şikayet sayısının ölçümü ile bu rakama ulaşılabilir.
- Tek muhasebe sistemine geçiş yapılması :
 - Rapor oluşturma süresi. Grup kodları kullanıldığı için bütünleşik bir yapı oluşur rapor oluşturma süresinin düşmesi bekleniliyor.
- Ürün kodu ve seri numarası ile takip yapılması :
 - Envanter sayımı süresi. Grup kodları ile daha kolay sayım ve karşılaştırma yapılabilecektir. Envanter sayımlarında harcanan işgünü sayısı karşılaştırılarak bu göstergeye ulaşılabilir.
 - Paket veya irsaliye hazırlama süresi. Heryerde aynı kodlar kullanılacağı için daha kolay tanımlama yapılacak ve süreler otomatik olarak düşecektir. Ortalama paket veya irsaliye hazırlama süreleri harcanan ortalama saat açısından karşılaştırılabilir.
 - Yanlış sevkiyat sayısı. Barkod sisteminin de desteği ile bu göstergelerde de önemli bir gerilemenin olması hedefleniyor. Yanlış gönderilen sevkiyat adeti tespit edilerek bu göstergeye ulaşılabilir.
- Ürün tanımlarının geliştirilmesi :
 - Nakliyeciler ve toplamda taşıma tutarları. Ürün detayları ile birlikte boyutları ağırlıkları ve desisi de belli olduğu için ortalama nakliye tutarının azalması hedefleniyor. Harcama tutarları önceki tutarlarla kıyaslanabilir.
 - Depo maliyeti . Boyutlar da dikkate alınacağı için daha iyi planlama ve yerleşim ile maliyetlerin azalması beklenilmektedir.
- Barkodlama sistemine geçilmesi :
 - Sistem yatırım maliyeti. Barkodlama sistemine yapılan yatırımın ekonomik olması arzulanmaktadır.
 - Ortalama dosya giriş süresi. Gümrükten çekilen dosyaların, faturaların kontrol ve stok girişleri kolayca girilecek bu da bu sürelerde önemli düşümlere sebep olacaktır.
 - Ortalama paket , irsaliye hazırlama süresi. Satış işlemi yapıp irsaliyeler çekildikten sonra paket hazırlamak kolaylaşacak ve çok daha kısa sürelerde paket hazırlamak mümkün olacaktır.
 - İrsaliye hata sayısı . Barkod sistemi ile otomatik işlem yapılacağı için oluşacak hatalar da minimuma inecektir.

- Genel stok sayım süresi. Envanter sayımı barkod sistemi olmadan önce epey süre almakta olana bir işlemdi. Otomasyonun sağladığı hız ile bu sürede önemli düşüşler olması hedefleniyor.
- Genel sayımdaki doğruluk oranı. Barkod sisteminden önce ürün takibi ve sayımlar birkaç defa kontrol edilmek zorunda kalınıyordu fakat yine de hata oranı yüksekti. Sistemin etkin bir şekilde devreye girmesi ile birlikte envanter kontrolündeki hatalar da minimum seviyeye inecektir
- Aynı gün sevk edilen ürün ve yedek parçaların oranı. Paket hazırlamadaki zorluklar , depo elemanlarının işyükü fazlalığı aynı gün çekilen bazı irsaliyelerin araca, nakliyeciyeye veya kargoya tesliminde aksamalara ve gecikmelere sebep oluyordu. Paket ve irsaliye hazırlamak kolaylaştığı için bu oranında hissedilir düzeyde artması hedefleniyor. Aynı gün içinde sevk edilen ve kargo veya taşımacılara verilen irsaliye adeti , aynı gün bilgisayardan çekilen irsaliye sayısına bölünerek hesaplanır.
- Ürün maliyet bilgilerinin detaylandırılması :
 - Maliyet azalması. Maliyet kalemleri önceki duruma göre çok daha ayrıntılı ele alınacağı için dolayısı ile kontrol ve denetimi daha iyi yapılarak maliyet kalemlerinde iyileştirmeler yapılarak maliyetlerin azaltılması beklenilmektedir.
- Raflama, depolama ve depo yerleşimin iyileştirilmesi :
 - Depo maliyeti . Etkin depolama ile birlikte maliyet azalmaları olması hedefleniyor.
 - Depo desu kullanım oranı. Ürün tanımlarının geliştirilmesi ile ürünler hakkında daha fazla bilgiye sahip olduğumuz için depo alanları daha etkin kullanılacak ve kullanım oranı artacaktır.
- Ürün ve/veya yedek parça hareketlerinin daha iyi incelenmesi :
 - Stok çevrim hızı. Stok giriş-çıkış hareketleri çok daha detaylandırılacağı için yanlışlıklar azalacak. Gereksiz yere ürün veya parça getirilmesi azalacağı için mevcut ve gelecekteki stoğun çevrim hızı artacaktır. Yıl içerisinde satış yapılan kalem adetinin kalem olarak toplam stoğa oranı.
 - Erimeyen stokların tüm stoğa oranı. Raporların detaylandırılması ile birlikte erimeyen stoklar daha net bir biçimde ortaya çıkacaktır. Bu da onların özel olarak ele alınmasına sebep olacaktır. Dolayısı ile bu oranı azaltmak için yapılacak kampanyalı satışlar , özel indirimli satışlar ile bu gruptaki ürünlerin sayısı ve buna bağlı olarak bunların tüm stoğa oranının

düşürülmesi hedeflenmektedir. Yıl içerisinde satış yapılmayan kalem adetinin kalem olarak toplam stoğa oranlanması ile bu orana ulaşılır.

- Marka ve ürün grubu bazında satış miktarının stok miktarına oranı. Bu oranlamalarda satış ve stoklarımız arasında bir dengeleme yapılmasını ve çok satılan marka veya ürün gruplarının stok oranlarının artmasına yol açması beklenilmektedir.
- Bilgisayardan alınabilen raporların geliştirilmesi :
 - Raporların kolaylığının artması ile sipariş doğruluğu, satış analizlerinin etkinliği, stok değerlendirmelerinin verimliliği artar. Nakliyeciyi seçimini de etkiler. Hemen hemen tüm sistemde yapılan değerlendirmeleri etkilediği için daha iyi rakamlara ulaşmada fayda sağlar.
- Sistem yazılımlarının geliştirilmesi :
 - Yazılım geliştirme yukarıda geçen tüm faaliyetlere dolaylı katkıda bulunur. Danışmanlık maliyeti ve harcanan zaman olarak kaynak kullanımına dahil olur.
- Nakliyeciyi bazında analiz raporları oluşturulması :
 - Nakliyeciyi ve toplamda taşıma tutarları. Nakliyeciyi seçimini kolaylaştırır. Maliyet ve verimlilik artar.
 - Nakliyeciyi ve rut a göre fiyat. Karşılaştırma yapmaya olanak sağlar. En ucuz ve en etkili nakliyat tipini seçmemize yardımcı olur.
 - Nakliyeciyi firma hasar adeti . Nakliyecileri değerlendirmemizi sağlar. Hasar adetleri ve tipleri incelenerek ve kayıt altında tutularak onlar hakkında önemli bir göstergeye sahip olunur. İyi ve düzenli hasarsız taşıma yapan nakliyecilerin seçilmesini sağlayarak hasar adetleri azaltılır.
- Müşterilerle diyalog kurulması :
 - Müşterilerimiz ile kurulan diyalog sayısı: Onlarla her türlü yolla kurduğumuz bağlantıyı içerir; call center'a gelen telefon görüşmesi adeti, müşteri ziyaretleri, e-mail adeti, fax, ziyaret sayısı.
- CRM uygulamaları:
 - Deney grubu sayısı : Müşteri ihtiyaçlarını, beklentilerini belirlemek ve müşteri memnuniyeti sağlamak üzere oluşturulacak deney gruplarının sayısını içerir.
 - Yapılan müşteri anketi sayısı : Müşterilerle yapılan anket çalışmaları her işletme açısından önemli bilgiler içerir ve önem verilmesi gereken geri beslemeler bulunur.

- Müşteri tatmini oranı: Çeşitli şekillerde diyalog kurduğumuz müşterilerimizle yaptığımız ankette yer alan sorular ile onların gözünde başarı oranımızın belirlenmesi.

5. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

Bilginin işletmeler için en kıymetli varlık olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu bağlamda her türlü ortamda bulunan bilginin ve bilgi yönetiminin ölçülmesi ön plana çıkmaktadır. Şirketin veya bir bölgenin klasik bilançosu yanında bilgi bilançosunun da hazırlanması ile işletmenin kendini daha iyi tanıması ve tanıtması mümkün olur. Şirketin veya yörenin geleceği ile ilgili yorumlar, maddi varlıklar ile ilgili klasik bilançolardan ziyade bilgi bilançoları ile daha etkin bir şekilde görülebilir.

Ayrıca bilançolar; her türlü işletmenin özel sektör, kamu sektörü veya sivil toplum kuruluşu olsun, zayıf noktalarının belirlenmesi ve uluslararası rekabette başarılı olmaları için yapılması gerekenleri somut olarak, sayısal ölçülerle ortaya koymaktadır.

İşletmelerin ilk bilgi bilançosu çalışmasında mükemmel bilgi bilançosuna ulaşmaları çok zordur. Fakat başlamak önemli bir aşamadır, işletme en azından üzerinde çalışacak önemli bir konu elde eder ve devam eden yıllarda daha başarılı sonuçlar elde edebilir.

Danimarka Teknoloji ve İnnovasyon Bakanlığının hazırladığı bu klavuzun kullanılması ise işletmelere sistematik bir yaklaşım uygulama olanağı sunar. Bu da onlara yönerge, sorular ve örnekler yolu ile nasıl strateji ve yapı oluşturmaları gerektiği konusunda yardımcı olur.

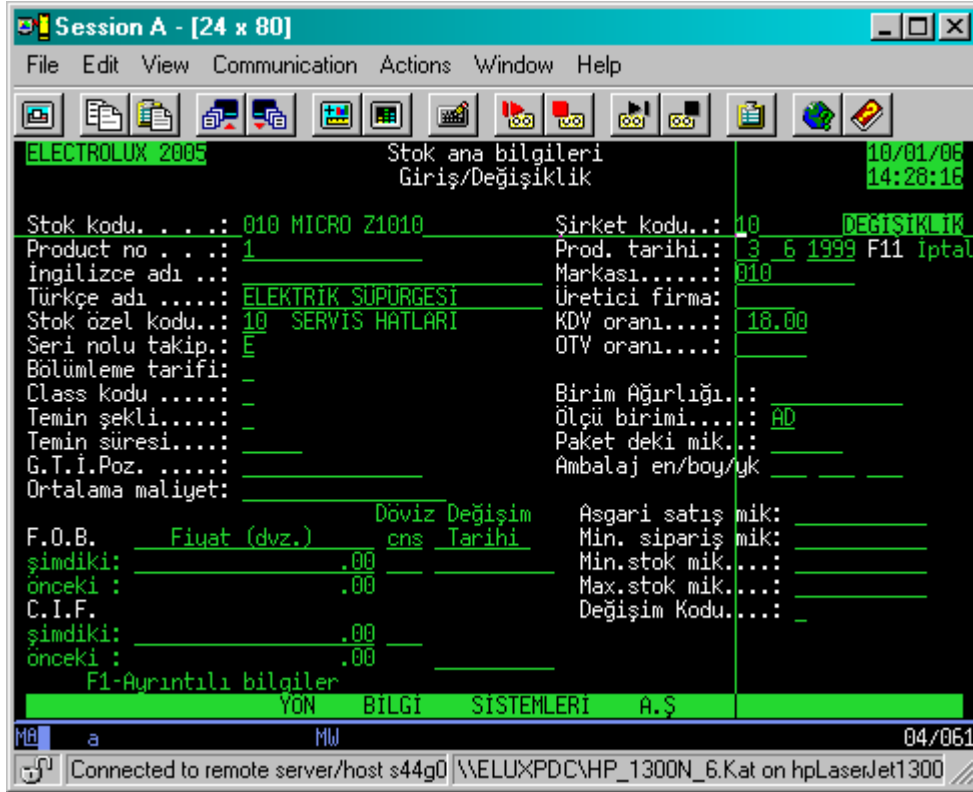
Bilgi bilançosunun yıldan yıla uygulanması ile ortaya daha iyi sonuçlar çıkacaktır, bu gerçeği Danimarka 'da bu çalışmaya katılan firmalar da belirtmişlerdir.

Ayrıca, bilgi bilançosu bir işletmenin bir parçası, fonksiyonu yerine tümüne yönelik hedefler ve adımlarla uygulanırsa; işletmenin geneline yayılan daha geniş ve daha etkili sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKLAR

- [1] **Davenport, T. ve Laurance P.**, 2001. İş Dünyasında Bilgi Yönetimi, Rota Yayıncılık, İstanbul
- [2] **Barutçugil, İ.**, 2002. Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul
- [3] **Bark Marker M., and Barker M.**, 1997. *Leveraging Human Capital, The Journal of Knowledge Management*, **1**, 63-74
- [4] **Beijerse, P.R.**, 1999. *Questions In Knowledge Management: Defining and Conceptualising A Phenomenon, The Journal of Knowledge Management*, **3**,94-109
- [5] **Bhatt, D.G.**, 2001. *Knowledge Management in Organization: Examining the Interaction Between Technologies Techniques and People, The Journal of Knowledge Management*, **5**, 68-75
- [6] **Bhatt, D.G.**, 2000. *Organizing Knowledge Development Cycle, The Journal of Knowledge Management*, **4**, 15-26
- [7] **Murray, Philip C.**, 2000. *KM Briefs and KM Metazine*, **3**, 24-26
- [8] **Dinçmen , M.**, 2005. Konferans, Bilgi Bilançosu. Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Uluslararası Finans Sempozyumu, IMKB İstanbul Bildiriler Kitabı.
- [9] **Mc Dermott, L.**, 2001. *Managerial Concerns In Knowledge Management, Journal Of Knowledge Management*, **5(1)**, 43-59.
- [10] **Civi, E.**, 2000. *Knowledge Management As A Competitive Asset: A Review, Marketing Intelligence & Planning*, **18/4**, s. 168
- [11] **Plunkett, P. T.**, 2001. *Managing Knowledge@Work: An Overview of Knowledge Management*, Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council, s.2.
- [12] **Manasco, B.**,1996. *Leading Firms Develop Knowledge Strategies*, Knowledge Inc.
- [13] **Plunkett, P. T.**, 2001. *Managing Knowledge@Work: An Overview of Knowledge Management*, Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council, s.7.
- [14] **Alle, V.**, 1997. *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, New York: Butterworth-Heinemann, s.26-50

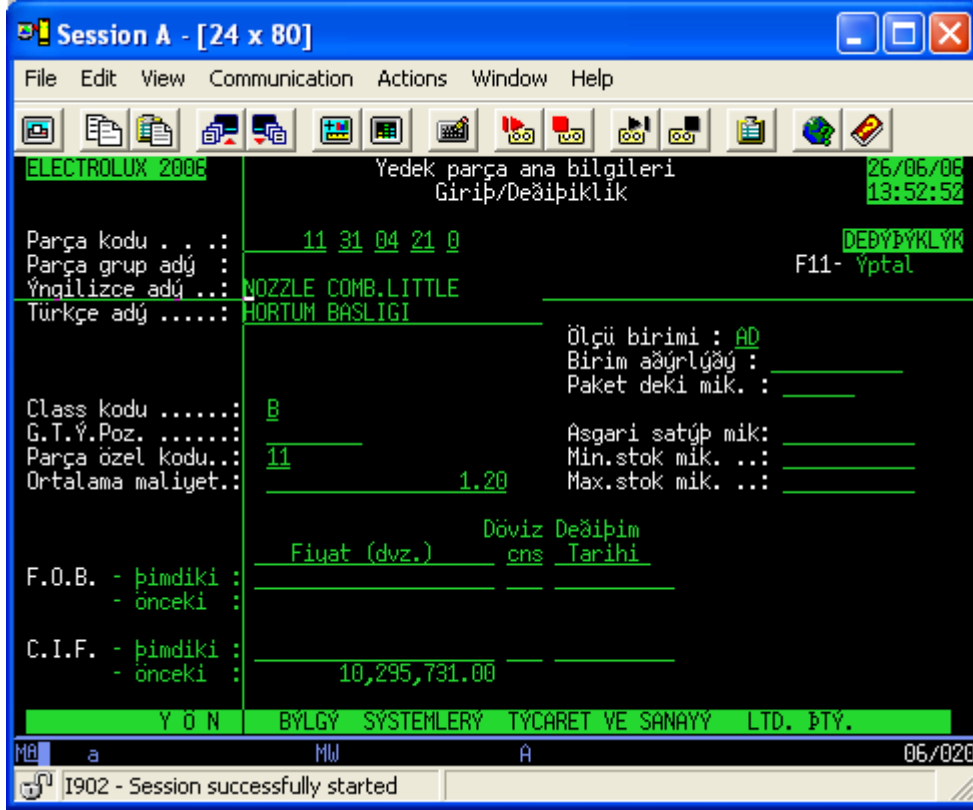
- [15] **Wissensbilanz**, 2004 . www.akwissensbilanz.org. Leitfaden v.1.0 Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Berlin
- [16] **Intellectual Capital Statements**, 2003. The new Guideline. Danish Ministry of Science Technology and Innovation, Copenhagen.
- [17] **Bornemann, M.;Rolett, H.; Steiner, G.;Wöls, K.**,2003. Regionale Wege in die wissensbasierte Zukunft-Bericht des Projekts Konzeptentwicklung Wissensregion Steiermark.
- [18] **Analysing Capital Statements**, 2003. Danish Ministry of Science Technology and Innovation, Copenhagen.
- [19] **Intellectual Capital Statements in Practise**, 2003. Danish Ministry of Science Technology and Innovation, Copenhagen.



EKLENMESİ GEREKEN ALANLAR

PRODUCT DIVISION :DGC (3 HANE)
SUB GROUP :1012 (4 HANE)
PROD LINE :DR (2 HANE)

EK-1: Electrolux A.Ş.'de AS400 sisteminde kullanılan ürün kartı



EKLENMESİ GEREKEN ALANLAR

PRODUCT DIVISION:DGC (3 HANE)
SUB GROUP :1012 (4 HANE)
PROD LINE :DR (2 HANE)
İLGİLİ PNC NO : 123456789 (9 HANE) SINIRSIZ ÜRÜN KODU

EK-2: Electrolux A.Ş'de AS400 sisteminde kullanılan yedek parça kartı

ÖZGEÇMİŞ

ADSOY, Hasan 1972 Eskişehir doğumlu olup, ilkokul tahsilini Milli Zafer İlkokul'unda tamamladıktan sonra orta öğrenimine Sami Sipahi Ortaokul'unu bitirerek devam etmiştir. Motor Anadolu Teknik Lisesi Uçak Motorları bölümünde lise eğitimini bitirdikten sonra öğrenimine Eskişehir Anadolu Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölüm'ünde devam etti. 1997 yılında üniversite eğitimini başarıyla tamamladıktan sonra İstanbul teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği anabilim dalında Endüstri Mühendisliği yüksek lisans programına katılmaya hak kazandı. Bir yıl İngilizce hazırlık eğitiminden sonra ders aşamasına geçerek programa devam etti. Halen özel bir şirkette lojistik üzerine çalışmaktadır.