

TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİLGİ YÖNETİMİ UYGULAMALARININ STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ ÜZERİNE AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

*Melisa ERDİLEK KARABAY**

ÖZ

Günümüzde işletmeler sağladığı rekabet avantajlarından faydalanmak amacıyla yönlerini bilgi yönetimine doğru çevirmiş durumdadırlar. Finansal hizmetler sektöründe bu durum daha da dikkat çekicidir. Gerek enformasyon teknolojisi sağlayıcıları olmaları gerekse finansal sistemin motoru olmaları bakımından özellikle bankalararası rekabetin şekillenmesinde bilgi yönetimi çok önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Bu bağlamda küresel piyasalarda, birçok banka bilgi-tabanlı bir organizasyon olmaya yönelik stratejilerini belirlemektedir. Ancak bunu gerçekleştirebilmek için bankaların, doğru seçilmiş bilgi yönetim sistemleri vasıtasıyla maddi olmayan varlıklarını yönetebilmesi ve banka stratejik yönetiminin algısı önem kazanmaktadır. Çalışmanın amacı, bilgi yönetim uygulamalarının Türk bankacılık sektöründeki genel görünümünü yansıtmak ve sektördeki stratejik yönetimin bilgi yönetimine olan algısını ölçmektir. Bu bağlamda çalışma, bilgi yönetiminin kavramsal çerçevesinin yanı sıra finans sektöründeki konumunu da belirginleştirmeyi kapsamaktadır. Bu argümandan yola çıkarak sektöre yönelik örgütsel bir model oluşturulmuş ve tepe yönetimin yaklaşımı sektör geneline uygulanan bir anket vasıtasıyla değerlendirilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Bilgi, Bilgi Ekonomisi, Bilgi Yönetimi, Bankacılık Sektörü, Stratejik Yönetim.

Jel Sınıflandırması: M00, M10, M15, L25.

AN EMPIRICAL STUDY ON THE EVALUATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICES IN TURKISH BANKING SECTOR IN TERMS OF STRATEGIC MANAGEMENT

ABSTRACT

Firms currently have turned their face to knowledge management to benefit from it's strategic advantages. As the engine of the financial system and information technology providers, "Knowledge Management(KM)" has especially begun to act pivotal role within the restructuring of interbank competition. Thus, several banks began to identify strategies of becoming a knowledge-based organization within the global markets. To achieve this, the banks have to enable managing their intangible assets by selecting the appropriate tools and by the effective outlook of strategic management. The aim of this study, is to reflect the overall view of KM applications in Turkish banking

**Araştırma Görevlisi*, Dr, Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, merdilek@marmara.edu.tr

sector and to measure the perceptions of top-level bank management regarding KM. The study comprises the illustration of the conceptual framework of knowledge management as well as the identification of it's current position in the financial industry. To betray this argument, an organizational model is proposed and the general outlook of strategic management is evaluated by an empirical survey concerning the Turkish banking sector.

Keywords: Knowledge, Knowledge Economy, Knowledge Management, Banking Sector, Strategic Management.

JEL Classification: M00, M10, M15, L25.

GİRİŞ

Bilgi toplumu düzeyine ulaşabilmek, günümüz toplumlarının en belirgin hedeflerinden biridir. Yeni ekonomik düzende bilgi artık stratejik bir kaynak olarak kabul edildiğinden bilgi toplumlarında bilgi, yeni teknolojilerinin sağladığı imkanlarla üretilmekte, sınıflandırılmakta, ulaşılabilir olmakta, toplumsal ve kurumsal sorunların çözümünde kullanılabilirliktedir. Bu bağlamda modern işletmecilik anlayışının zirveye ulaştığı günümüzde bilgi; bireylerin, organizasyonların ve devletlerin sahip olabilecekleri en stratejik varlık olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda bilgi yönetiminin (BY) iş dünyasındaki önemi hakkında yoğun tartışmalar da gerçekleşmektedir. Küresel ekonomik sistemin motoru olan finans sektöründeki bilgi yönetiminin rekabet avantajı sağlama gücüyle ilgili tartışmalar devam ederken, Türk finans sektöründe bu alanda yapılmakta olan çalışmalar artmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde; bilgi yönetimiyle ilgili temel kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. İkinci bölümde, konuyla ilgili olarak, uluslararası literatürdeki finans sektörünü içine alan bilgi yönetimiyle ilgili yapılmış çalışmalara yer verilerek olgunun stratejik önemi üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde, Türk bankacılık sektöründe küresel rekabet avantajı sağlama yönünde organizasyonel bir model önerilmiştir. Son bölümde ise, bankaların üst düzey yönetiminin bilgi yönetimine algısını ölçmeye yönelik olarak yapılan bir araştırma vasıtasıyla bulgular değerlendirilmiştir.

1. BİLGİ YÖNETİMİ

1.1. Bilgi

İşletmecilik literatüründe bilgi yönetimi alanında organizasyonel bilgi yönetimi uygulamalarını oluşturan kuramsal yapılar ve değişkenlerin birçok yorumu ve tanımı mevcuttur. Ancak bilgi yönetim sistemleri ve araçlarının neler olduğunun anlaşılması için bilgi ve bilgi yönetimiyle ilintili kavramlar hakkında net bir görüşe sahip olmak gereklidir. (Fahey ve Prusak, 1998; 265-266) Yapılan araştırmalar organizasyon içindeki bilgiyle ilgili olarak çeşitli tanımlamalara işaret etmektedir. Bilgi, farkında olunan ve hali hazırda bilinen unsurları içerebileceği gibi, bir konuda harekete geçebilmeye ilgi olan kapasite şeklinde, kodlanmış metodlar, prensipler vb. unsurları da içine almaktadır (Nickols, 2010; 2) Örgütsel bilgi dendiğinde ise bilgi, genelde firmanın sahip olduğu entelektüel sermaye olarak ifade edilmekte ve beşeri sermayenin yıllar içinde edindiği deneyimleri ve birikimi kapsamaktadır. (Çivi, 2000; 166)

Genelde, bir organizasyonda açık ve kapalı bilgi olmak üzere iki farklı bilgi türü olduğu üzerinde durulmaktadır. (Grant, 1996; 111, Zack, 1999; 46, Fahey ve Prusak, 1998; 268-269, Llusar ve Cipres, 2006; 103) Açık bilgi resmi ve sistemik bir bilgi iken kapalı bilgi, yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş ve resmileştirilmesi zor bir bilgi türüdür. Bu iki tip bilgi de bir organizasyon için son derece gereklidir ve örgüt içi çalışanlarının faydalanması için hem oluşturulmalı hem de paylaşılmalıdır. Diğer yandan, organizasyondaki bilgi dikkatli ve doğru bir şekilde yönetildiği takdirde kurumlara sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacaktır. (Nonaka, 1994; 16) Bu açıdan bakıldığında, bilgi

yönetimi (diğer etkenlerin yanı sıra) çalışanların temel bilgileri, çalışanların kafasının içindekiler yani bilgiyi konumlandığı pozisyon ve yeni uyarıcıların akışı ile şekillenmektedir.

1.2. Bilgi Yönetimi Boyutları

Başta bilginin ve bilgi tabanlı varlıkların, gerek mal gerek hizmet sektöründe önemli bir stratejik rekabet aracı oldukları yönünde yapılan uluslararası literatürdeki araştırmalar (Halawi ve diğerleri, 2005; Havens ve Knapp, 1998; Sharkie, 2003; Choi ve diğerleri, 2005; Silvi ve Cuganesan, 2006; Whitehill, 1997; Perez ve Pablos, 2003; Jordan, 1997; Llusar ve Cipres, 2006; Çivi, 2000) her geçen gün artmaktadır. Birçok araştırmacı, işletmelerdeki bilgi yönetimini organizasyonel rekabet gücüyle açıklamaktadırlar. (DeTienne ve Jackson, 2001; 1, Allard ve Holsapple, 2002; 19, Krogh ve Roos, 1995; 57) Geleneksel ekonomiye damgasını vurmuş olan maddi varlıklar işletmelere rekabet gücü sağlamaları bakımından önemini tamamen yitirmese de bilgi ve entelektüel sermaye gibi, bir işletmenin maddi olmayan varlıklarının değeri de stratejik açıdan sorgulanmaktadır. Etkin bir bilgi yönetimi için öncelikle, bir firmanın bilgi kaynaklarını tanımlaması, ikincil olarak da bilgi yönetiminde doğru araçların kullanmasını gerektirmektedir. Diğer yandan bilgi yönetiminde bazı boyutlar firmaların olguyu tanımları açısından önemlidir ve aşağıda özetlenmektedir:

Bilgi Boşlukları: Bilgi ile strateji arasındaki ilişki *bilgi boşluğu* ile açıklanmaktadır. İşletmenin stratejik bilgi boşluklarını açığa çıkarması bilgi yönetimini uyguluyorsa çok önemlidir. Buna göre bir firmanın rekabet için yapması gerekenle aslında yapıyor olduğu arasındaki fark stratejik bir boşluğu temsil etmektedir. Burada önemli olan, bilgi boşluğunun doğrudan stratejik boşluktan elde edildiği ve stratejik boşluk ile uyumlu olması gerektiğidir. Firmanın rekabetçi bilgi konumunu analiz etmesi bu bakımdan önemlidir. (Zack, 2002; 261-262)

Bilgi Yönetimi Stratejileri: Hangi bilginin tek ve değerli bir kaynak olduğunun tanımlanması, hangi bilgi sürecinin kendine has yeterliliklere sahip olduğunun anlaşılması, firmanın pazar ve ürün pozisyonlarının bu kaynaklar ve yeterliliklerle ne şekilde desteklendiğinin belirlenmesi bilgi stratejisinin temel bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. Firma bir ürün/piyasa pozisyonu için neyi bilmesi gerektiğini tanımlamalıdır. Şirketlerin bu faktörleri göz önüne alarak yaptıkları stratejik seçimler firmanın ve çalışanlarının etkin bir hesaplama yapmak için bilmesi gerekenleri doğrudan etkilemektedir. Nitekim, stratejik bilginin oluşması zaman almakta ve firmanın kısa ve uzun dönem stratejik kaynak kararlarını dengelemesi gerekmektedir. (Zack, 1999; 127, 133-135)

Bilginin Ölçümü: Bir örgütün entelektüel sermayesi çalışanların know-how bilgilerini, örgüt kültürünü, prosesleri ve müşteri bilgilerini içerdiğinden dolayı bilginin ölçülmesi çok önemlidir. (Choi ve diğerleri, 2005; 1) Bilgi ölçümü, bilgi ve rekabet avantajı arasındaki bağlantıları açık seçik belirtirken, bunları test etmekte ve güçlendirmektedir. (Boudreau, 2002; 3) Bilginin ölçümünü bilgi türleriyle ilişkilendiren çalışmalar, örtük bilginin, bilgiyi ölçmek için kullanılan sözlü raporlar aracılığıyla yakalanabileceğini işaret etmektedirler. Buna göre, performans tabanlı ölçüm yaklaşımları zımnî yani örtük bilgiyi yakalamak konusunda bilgiyi doğrudan ölçen yaklaşımlardan daha uygun olmaktadır. (Argote ve Ingram, 2000; 152)

Bilginin Transferi: Bilginin organizasyonlardaki transferi bir birimin (örneğin grup, departman ya da bölüm) diğerinin deneyiminden etkilenme süreci olarak adlandırılabilir. Bilgi transferi bilgi değişiminin ya da performans değişikliklerinin ölçümü ile ölçülebilir. Teknolojiye bilginin dahil edilmesi firma içinde bilginin transferi için etkin bir yoldur ve bilginin dışsal olarak koordine edilmesini de sağlamaktadır. (Argote ve Ingram, 2000; 151-152).

Hizmet sektöründe bilgi- teknoloji yoğun yapısıyla öne çıkan ve kilit sektörlerden olan finans sektöründe yukarıda bahsedilen bilgi yönetim sistemleri vasıtasıyla özellikle bankalar sahip oldukları bilgi varlıklarını etkin yönetme konusunda küresel piyasalarda rakiplerine göre avantaj elde edebileceklerdir.

2. KONUSYLA İLGİLİ LİTERATÜR TARAMASI

Bilgi yönetiminde kullanılan araç ve metotların finans sektörüne sağlayabileceği katkılar, finansal kurumların; yoğun bilgi işlendiği kurumlar olması, karar mekanizması içeren fazla sayıda sürecin varlığı, teknoloji kullanımının yoğun olması, rekabet koşullarının sert olması ve müşteri memnuniyeti sağlamanın gerekliliği gibi özelliklerle yakından ilgilidir. (Yılmaz ve Yılmaz, 2005; 223)

Modern bankalarda bir işletme uygulaması olarak bilgi yönetiminin değeri hakkında hiçbir tartışma mevcut değildir. Nitekim bankalar, sigorta şirketleri ve rekabetçi finansal hizmet sektörü içerisinde bulunan bütün diğer oyuncular bilginin önemli bir rekabet faktörü olduğunu anlamışlardır. Ancak bankalarda bilginin daha etkili olarak öne çıkartılma sorunu mevcuttur. Bu anlamda bilgi, bankanın organizasyonunun kendi iç fikri sermayesinden herhangi bir müşteri işlemindeki veri toplamının zenginliğine kadar bir aralığı kapsamalıdır. (Chiran, 2008; 73-74)

Bankacılık sektörü için bilgi konsepti şimdiye kadar bilgi asimetrisi açısından kullanılmış, hem teorik hem ampirik açıdan bankaların uzun vadede müşteri ilişkilerinden bilgi avantajı sağlayabileceğini varsaymıştır. Bu, bankaların müşterilerine başka bankalardan ya da piyasalardaki diğer araçlardan daha iyi koşullarda bilgi-yoğun bankacılık hizmetini vermelerini mümkün kılabilmektedir. (Claessens ve Van Horen, 2007; 2) Ancak bilgi, bir şirketin kâr hanesini doğrudan etkilediğinden dolayı maddi olmayan bir şeyin nasıl yönetileceği hakkında veriler henüz mevcut değildir.

Çağdaş bankacılık sektöründe bilgi yönetimi; örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, bilişim teknolojileri ve finansal yönetimi entegre ederek banka için değer bazlı avantajlar yaratmaktadır. Bilgi yönetimi uygulamalarıyla çoğu zaman bankaların mükemmel veri yönetim sistemlerine erişerek yatırımın geri dönüşü oranını arttırdıkları gözlenmektedir.(Chatzoglou ve diğerleri, 2005; 71)

Bankaların içerisinde organizasyon çapında bilgi paylaşımını teşvik eden bir araç olarak intranet teknolojisinin benimsendiği görülmektedir.(Chiran, 2008; 78) Böylece, bankaların yaratıcı ürünlerle ve dağıtım kanallarıyla müşteriye olan yakınlıklarını arttırması güçlü rekabet ortamında farklılaşma sağlayacaktır. Müşterilerle olan finansal ilişkiler sadece tipik günlük bankacılık hizmetleri sınırında olamayacağından destek çok daha fazla ileri gitmek zorundadır. Böylelikle bankalar sektör içerisindeki sorunlarla uzun vadede yüzleşebilmek hem sürdürülebilir bir büyüme sağlayabilecekler hem de hissedarların refahına katkıda bulunabileceklerdir. (O'Donoghue, 2007; 1)

Sektörel uygulamalar incelendiğinde diğer sektörlerle kıyasla bankacılık hizmetleri sektöründe yapılmakta olan bilgi yönetimine dair oldukça az sayıda araştırma veya uygulama mevcuttur. Hizmet sektöründe çok sayıda endüstriyel şirketler bilgi yönetimini ciddi olarak ele alırlarken pek az banka veya aracı kurum bunu yapmaktadır.

Dünyadaki bankacılık sektörlerinde bilgi yönetimi uygulamalarına yönelik olarak yapılan araştırmalardan bazıları aşağıda özetlenmektedir:

Grant ve Grant yaptığı çalışmada, Kanada bankacılık sektörüne yaptıkları araştırmada, bankaların perakende bankacılık birimlerine yönelik olarak hem anket hem de yüz yüze görüşme yoluyla bilgi yönetiminin mevcudiyetini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda bankalarda görüşülen kişilerin aslında bilgi yönetimini kurumsal olarak gerçekleştirmemelerine rağmen organizasyonda bilgi yönetimi için gerekli olan örgütsel yetkinliklerin mevcut olduğu görülmüştür. (Grant ve Grant, 2005;4 ve 8-10)

Chatzoglou, Vanezis ve Christoforidis, Yunan bankalarındaki bilgi yönetim uygulamalarını kredi sistemleri çerçevesinde incelemişler ve bankalardaki bilişim teknolojilerinin bilgi yönetimi olmadan banka için yeterli olmadığını ileri sürmüşlerdir. Çalışmada, Yunan bankalarının bilgi yönetim girişimlerini küçük pilot uygulamalarla spesifik departmanlara yönelik olarak geliştirdiklerini ve bunun bankanın uzun dönemdeki operasyonel gelişimi ve bankanın rekabet stratejisinde etkilerinin görüldüğünü ifade etmişlerdir. (Chatzoglou ve diğerleri, 2005; 69-70 ve 72)

Curado, bilgi yönetimi ve entelektüel sermayenin bankacılık sektörü üzerindeki algılanmasını ölçmek için Portekiz bankaları üzerine yaptığı çalışmada anketi bankaların “İnsan Kaynakları Departmanı”na uygulamıştır. Araştırmanın örneklemini tepe yönetiminin oluşturması, araştırmacının bilgi yönetimini stratejik bir konsept olarak düşünmesinden kaynaklanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, anketi cevaplayanlar bilgi yönetiminin farkında olduklarını belirtmişlerdir. Çalışmada araştırmacı, bilgi yönetimini eğitim, stratejik yönetim ve insanların bilgi yönetimiyle ilintilendirmiştir. (Curado, 2008; 144-145)

Klimikova, çalışmasında “Lizbon Stratejileri”^{*}ni ele almış ve bu stratejilerin bankacılıkta üç seviyede görüleceğini belirtmiştir. İlki, temel olarak bilgi teknolojilerinin ve bilgi sistemlerinin artan kullanımıyla ilgili olan bankacılık yönetimi alanında olacaktır. Bu süreç, her şeyin üzerinde, mali sistem yönetimi, bankalardaki yönetim sistemlerinin içsel niteliği, etkileşimli ödeme sistemleri ve yönetim bilgi sistemlerinin desteğini içerecektir. Diğer yandan sistem, elektronik bankacılık ve elektronik ticaret gibi bilgi teknolojileriyle ve bunları kullanan bilgi işçileri yani çalışanlarla da doğrudan ilintilidir. (Klimikova, 2006; 22)

3. BİLGİ YÖNETİM MODELİ

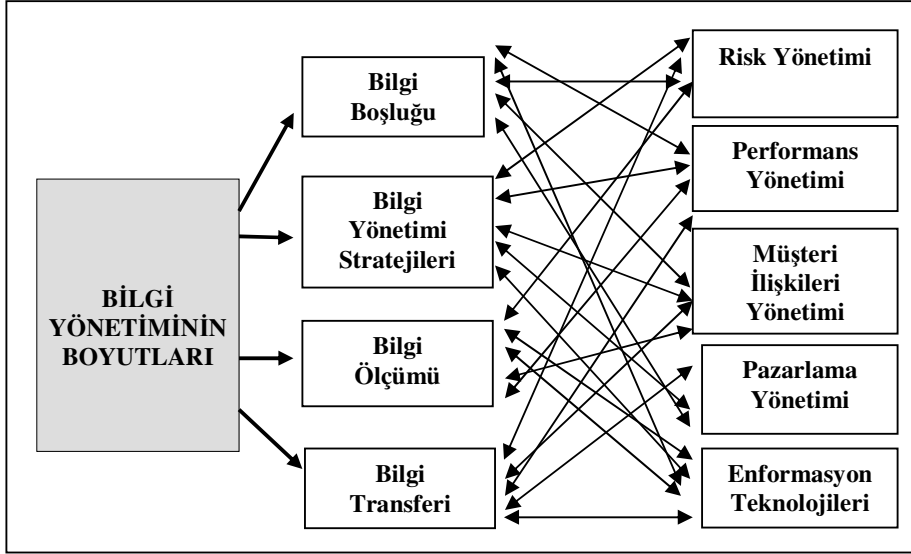
Modern bankacılık yönetiminde kalitesi yüksek bir yönetim enformasyon sistemi yalnızca standart veriyi değil, aynı zamanda müşteriler ve onların davranışlarını üzerindeki bilgiyi de içermelidir. Mevcut durum bankaların rekabetçi bir farklılık yaratan yetkinlik olarak bilgi yönetimini anlamaya başladıklarını göstermektedir. Bankalarda bilgi yönetimi uygulamalarının en yaygın alanları; *risk yönetimi*, *pazarlama yönetimi*, *müşteri ilişkileri yönetimi* ve *performans yönetimi* olarak göze çarpmaktadır.

Bankacılık sektöründe bilgi yönetimi uygulamalarını içeren çalışmalar “Müşteri İlişkileri Yönetimini (CRM)” özellikle vurgulamaktadır. Diğer yandan bilgi teknolojisi alt yapısı, veri tabanları, yazılım uygulamaları gibi göstergeler, bankaların ağır bir şekilde bilgi teknolojilerine bağlı olmasından dolayı tercih edilmektedir. Bilgi Yönetimi, bilgi teknolojileri temelli sistemlerden oluşur ve bilginin oluşturulması, depolanması/geri çağırılması, transferi ve uygulamasının organizasyonel sürecini desteklemek ve güçlendirmek üzere geliştirilmiştir (Alavi ve Leidner, 2001; 114). Bilgi teknolojisi uygulamaları, bir şirketin teknolojik alt yapısını operasyonel karar verme ve iletişim süreçlerini desteklemek için etkin bir şekilde yönetmesi olduğundan bilginin pürüzsüz bir transferini sağlamak için doğru bir şekilde yönetilmesi ve uygulanması gerekmektedir. (Detlor ve diğerleri, 2006; 118) Buna göre bilgi teknolojileri bir bankadaki etkin bilgi yönetimini sağlayacak olan birim olarak diğerlerinin yanında yer almaktadır.

Çalışmada, Türk bankacılık sektöründeki bankaların sahip oldukları bilgi varlıklarını etkin yöneterek bundan stratejik anlamda rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacak olan örgütsel bir “Bilgi Yönetim Modeli” önerilmektedir.

* AB Konseyi 23-24 Mart 2000 tarihlerinde Lizbon’da özel bir toplantı düzenlemiştir. AB’nin belli başlı alanlarda ABD ve Japonya’nın gerisinde kaldığı düşüncesiyle yapılan toplantıda, e-Avrupa Girişimi’ni destekleyen, “dünyadaki en rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomisi” hâline dönüşmesini hedefleyen Lizbon Stratejisi ortaya konmuştur. Ancak daha sonra, Lizbon stratejisinin amacına ulaşamadığı düşünüldüğünden “AB 2020” stratejisi gündeme gelmiştir. Buna göre bilgiye dayalı büyümeyle değer yaratma ön plana çıkmıştır.

Şekil 1. Bankacılık Sektörü İçin Bilgi Yönetimi Modeli



Kaynak: Melisa Karabay, "Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Finans Sektöründe Stratejik Rekabet Olgusu: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama", **Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2010, s.145

Şekil 1’de önerilen modelde, bankalarda bilgi yönetiminin bir süreç olduğu ve belli aşamaları takiben örgüt içinde yerleşebileceği vurgulanmaktadır. Bu süreç dahilinde, bankalarda bilgi yönetim faaliyetlerinin bir birim altında gerçekleşmesi gerekmektedir. Bankada bu yönde bir karar alan tepe yönetiminin bilgi yönetimini, bankanın fonksiyonel departmanları olan risk yönetimi, pazarlama yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi veya performans yönetimi departmanlarına bağlı olarak gerçekleştirebilmesi mümkündür.

Ancak, bankacılık sektörünün bilgi - teknoloji yoğun bir sektör olması ve bilişim teknolojilerine her geçen gün daha da bağımlı hale gelmesi gibi nedenlerle bilgi yönetiminin bilişim teknolojileri(bilgi sistemleri) departmanının altında stratejik bir fonksiyonla faaliyette bulunması sektörde göreceli olarak rekabetçi pozisyonunu güçlendirecektir. Bu bağlamda bankalarda bilgi yönetiminin kurumsallaştırılması gerekmektedir. Söz konusu birimlerin etkin olarak yönetilmesi, uygulamaların yukarıda bahsedilen boyutlar çerçevesinde uygulanması önem arz etmektedir. Bu da, bankanın bilgi boşluk analizini yapmasına, bilgi varlıklarını ölçebilmesine, sahip olduğu stratejik bilgiyi transfer etmesine ve bilgi yönetimini bankaların geleneksel rekabetçi stratejilerinin yanında küresel bir strateji olarak benimsemesine bağlı olmaktadır.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1.Kapsam

Çalışmanın amacı, bilgi yönetim uygulamalarının Türk bankacılık sektöründeki genel görünümünü yansıtmak ve sektördeki stratejik yönetimin bilgi yönetimine olan algısını ölçmektir. Bu bağlamda alan çalışmasında kullanılan veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır.

4.1.1. Veri Kaynakları

Araştırmaya katılan örneklem bankaların yönetim kurulu üyelerinden oluşmaktadır. 2010 yılında sektörde faaliyet gösteren Türk bankacılık sektöründeki mevduat-katılım-yatırım bankaları ve birleşik fon bankası dahil olmak üzere toplam 48 üst düzey banka yöneticisiyle irtibata geçilmiştir. 21 banka ankete katılmıştır. Ankete katılan bankalar; Finansbank A.Ş., Türkiye İş Bankası A.Ş., Anadolu Bank A.Ş., Bank Mellat A.Ş., Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., JPMorgan Chase Bankası, Türk Eximbank A.Ş., WestLB AG., Takasbank A.Ş., Citibank A.Ş., Denizbank A.Ş., Habib Bank A.Ş., Vakıfbank A.Ş., Ziraat Bankası A.Ş., Yapı Kredi Bankası A.Ş., Bank Pozitif A.Ş., Halkbank A.Ş., Aktifbank A.Ş., Tekstilbank. A.Ş., Alternatifbank A.Ş ve Albarakatürk A.Ş 'den oluşmaktadır.

4.1.2. Özet İstatistikler

Veriler, SPSS programında geçerlik ve güvenilirlik analizi yapılarak değerlendirilmiştir. Buna yönelik olarak, araştırmada değişkenlerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalar da göz önünde bulundurularak “Cronbach Alfa Katsayısı”(Alpha = 0,8889) kullanılmıştır.

4.2. Kısıtlar ve Literatüre Katkısı

Anket verileri dikkate alındığında örneklem hacminin küçüklüğü anket sürecinde banka üst düzey yönetim kadrosuna ulaşmada yaşanan zorluk kaynaklıdır. Anket verileri yönetim kurulu üyelerine ait cevapları içermekte olup, bazı bankaların yönetimi şirket politikaları gereği ankete katılmakta çekimser kalmıştır. Diğer yandan literatüre katkı açısından; Türk bankacılık sektörüne yapılan bu çalışmanın, rekabet stratejilerinde etkin bir karar verme mekanizması olan tepe yönetiminin bilgi yönetimine olan algısını hem stratejik hem de operasyonel seviyede ölçen verilerle ilişkilendirilerek yapılması açısından faydalı olacaktır.

4.3. Araştırma Bulguları

4.3.1. Frekans Analizi

Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren mevduat, katılım ve yatırım bankalarının stratejik yönetim departmanına yapılmış olan ve bankaların yönetim kurulunun görüşlerini yansıtan anket bulgularına ait frekans dağılımı aşağıdaki tablo yardımıyla verilmektedir.

Tablo 1. Cinsiyet Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Kadın	2	9,5
Erkek	18	85,7
Toplam	20	95,2
Kayıp değer	1	4,8
Toplam	21	100,0

Tablo 1’de görüldüğü üzere, bankaların yönetim kurulundan ankete katılanların cinsiyet dağılımına bakıldığında, %90’ı üst düzey erkek yöneticiye ait görüşleri kapsamaktadır.

Tablo 2. Yaş Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans	%
20 - 30	1	4,8
31 - 40	5	23,8
41 - 50	10	47,6
51 - 60	4	19,0
Toplam	20	95,2
Kayıp değer	1	4,8
Toplam	21	100,0

Tablo 2’de görüldüğü üzere anket bulguları, araştırmaya katılan Türk yöneticilerin %50’lik bir kesiminin 41-50 yaş arasında olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 3. Şu An Çalışılan Bankadaki Göreve Ait Frekans Dağılımı

Görev	Frekans	Yüzde
Genel Müdür	1	4,8
Stratejik Planlama Direktörü/Yöneticisi	3	14,3
Bilgi Yönetimi Direktörü/Yöneticisi	1	4,8
Bilişim Teknolojileri Direktörü/Yöneticisi	2	9,5
Genel Müdür Yardımcısı	14	66,7
Toplam	21	100,0

Tablo 3’de görüldüğü üzere, bankaların yönetim kurulunu temsil eden yöneticilerin ağırlıklı olarak %67’lik bir oranla bankada genel müdür yardımcısı pozisyonunda görev yapmakta olduğu görülmektedir. Başka bir bulgu ise, araştırmaya katılan genel müdür sayısının %5’lik bir oranda olduğunu, geriye kalanların ise diğer birimlerdeki yönetim kurulu üyelerini temsil ettiği.

Tablo 4. Bankalarda Bilgi Yönetimi’nin Konumuna Dair Frekans Dağılımı

	BY bilinen bir kavram		BY planlanma aşamasında		BY Sistemleri mevcut		BY Departmanı/ birimi mevcut	
	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%	Frekans	%
Evet	18	85,7	8	38,1	20	95,2	15	71,4
Hayır	3	14,3	13	61,9	1	4,8	6	28,6
Toplam	21	100,0	21	100,0	21	100,0	21	100,0

Tablo 4’de görüldüğü üzere bankalarda bilgi yönetimi olgusu tepe yönetim tarafından bilinmekte ve bu oran toplam bankaların % 85’ini temsil etmektedir. Bilgi yönetiminin kurumsal olarak planlama aşamasında olduğu ticari bankaların oranı ise %38 olarak tespit edilmiştir. Bu da bilgi yönetiminin bankalarda sadece bilinmekle kalmayıp üst düzey yönetimce kurumsallaştırılma yolunda olumlu bir aşamada olduğunu göstermektedir. Yine başka bir bulgu

olarak; teknik altyapıyı oluşturan bilgi yönetim sistemlerinin %95’lik bir oranla çoğu bankada mevcut olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca, bilgi yönetiminin departman seviyesinde faaliyet gösteren veya bu sorumlulukta bir birimi temsil eden bankaların 14 tanesinde bilgi yönetimi departmanının mevcut olduğu görülmektedir. Ancak sektördeki banka sayısı dikkate alındığında bu rakamın sayıca azlığı dikkat çekmektedir.

4.3.2. Korelasyon Analizine Ait Bulgular

Basit korelasyon analizi; iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini(derecesini-şiddetini-gücünü) ve yönünü belirlemek amacı ile yapılmaktadır. Korelasyon katsayısı “r” harfiyle ifade edilmekte ve -1 ile +1 arasındaki (-1 ≤ r ≤ +1) bir değer almaktadır. Burada, değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi; rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti (pozitif ya da negatif olması) tarafından belirlenmektedir. (Yılmaz, 2006; 3)

Tablo 5. Korelasyon Matrisi

Özellikler	BYRGAS	BRBO	SYBEY	BUVRABY	BSBÜDYK	BFSBAK	BEBYBBAY
BYRGAS	1						
BRBO	,38	1					
SYBEY	,75(**)	,43	1				
BUVRABV	,78(**)	,34	,86(**)	1			
BSBÜDYK	,47(*)	,44	,56(*)	,57(**)	1		
BFSBAK	,69(**)	,59(**)	,85(**)	,75(**)	,53(*)	1	
BEBYBBAY	,37	,55(*)	,60(**)	,48(*)	,34	,71(**)	1

** P < 0,01 ve * P < 0,05

[Korelasyon Matrisi’nde kullanılan değişkenler: BYRGAS; bilgi yönetiminin bankanın rekabet gücünü arttıran önemli stratejilerden olması, BRBO; bankalararası rekabetin daha çok bilgi üzerine odaklanması, SYBEY; bankanın stratejik yönetim sürecinde bilgidен etkin biçimde yararlanması, BUVRABY; bankanın uzun vadeli rekabet aracı olarak bilgi varlıklarını kullanması, BSBÜDYK; bankada stratejik bilgilerin üst düzey yöneticiler tarafından kullanılması, BFSBAK; bankanın ürün ve hizmet farklılaştırma süreçlerinde bilgiyi anahtar kaynak olarak kullanması, BEBYBBAY; bankanın etkin bilgi yönetimi için bilgi boşluğu analizi yapması]

Tablo 5’deki korelasyon matrisini incelediğimizde, değişkenler arasında en yüksek ilişkinin ile %1 ve %5 anlam düzeyinde %86 ile bankanın uzun vadeli rekabet aracı olarak bilgi varlıklarını kullanması ile stratejik yönetimde bilgidен etkin yararlanma arasında olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, bankanın uzun vadeli rekabet aracı olarak bilgi varlıklarını kullanması ile stratejik yönetimde bilgidен etkin biçimde yararlanma arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Başka bir bulgu ise yine %1 ve %5 anlam düzeyinde 0,86 pearson korelasyon katsayısı ile bankanın ürün ve hizmet farklılaştırma süreçlerinde bilgiyi anahtar kaynak olarak kullanması ile stratejik yönetimde bilgidен etkin yararlanma arasındadır. Bu da stratejik yönetimde bilgidен etkin yararlanma ile bankaların ürün ve hizmet farklılaştırma süreçlerinde bilgiyi anahtar kaynak olarak kullanmaları arasında güçlü bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir.

Bilgi yönetiminin rekabet gücünü arttıran bir strateji olması ile bankanın stratejik yönetim sürecinde bilgidен etkin biçimde yararlanması arasında (%75) ve bankanın uzun vadeli rekabet aracı olarak bilgi varlıklarını kullanması arasında (%78) pozitif yönde kuvvetli bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bankada stratejik bilgilerin üst düzey

yöneticiler tarafından kullanılması ile bankadaki rekabetin bilgi odaklı olması arasındaki ilişki ve aynı değişkenle bankanın etkin bilgi yönetimi için bilgi boşluğu analizi yapması arasındaki ilişki ise anlamsız çıkmıştır.

SONUÇ

Bilgi ekonomisi işletmelerin bilgiyi üreterek örgüt içinde paylaşımlarını, yaratıcı bir biçimde kullanmalarını ve yönetmelerini gerektirmektedir. İşletmelerin rekabet stratejilerinde rol oynayan kaynak tabanlı bakış açısı giderek yerini bilgi tabanlı bakış açısına doğru bırakmaya başlamıştır. Özellikle hizmet sektöründe bilginin stratejik bir varlık olması nedeniyle firmalar bilgi yönetimine ve teknolojilerine olan yatırımlarını arttırmaya başlamışlardır. Finans sektörünün lokomotifini olan bankalar açısından düşünüldüğünde, rekabet gücünün artması, organizasyonel düşünce gücünde iyileşme, karar alma kalitesinin güçlenmesi vb. çeşitli getirileri yüzünden bilgi yönetimi olgusuna olan ilgi daha da artmıştır. Nitekim, Türk bankacılığında geleneksel bankacılık anlayışının terk edilerek yeni ekonomik düzenin egemen olmaya başladığı ve sektörün yönünü bilgi tabanlı rekabete çevirdiği dikkat çekmektedir. Birçok banka finansal piyasaların globalleşmesinden dolayı bilgi-temelli organizasyon olma durumuna gelme yolunda ilerlemektedir. Bilginin önemini ve onun bankaların değerini oluşturmada oynadığı rolü anlamaya başlamışlardır. Dolayısıyla bankacılık sektöründe rekabet edebilmek ve başarılı olabilmek için, bir bankanın 'bilgi' adı verilen maddi olmayan varlığını yönetmeyi bilmesi gerekmektedir.

Bilgi yönetiminin Türk bankacılık sektöründe ulaştığı konumu değerlendirmek ve bankaların tepe yönetiminin bu konuya ilişkin algısının bir fotoğrafını çekmek için yapılan araştırmaya ilişkin ampirik sonuçlar değerlendirildiğinde, departman bazında bilgi yönetimi departmanının sektörde azınlıkta olması bankaların bilgi yönetiminin kurumsallaşması anlamında bilinçlenmeye başladığını ortaya koysa da bilgi-yoğun rekabette Türk bankacılık sektörü için küresel pazarda rekabet avantajı sağlamada yeterli olmayabilecektir.

Bankalarda bilgi yönetiminin bir süreç olduğu ve belli aşamaları takiben örgüt içinde yerleşebileceği vurgulanmaktadır. Bu süreç dahilinde, bankalarda bilgi yönetim faaliyetlerinin bir birim altında gerçekleşmesi gerekmektedir. Bankada bu yönde bir karar alan tepe yönetiminin bilgi yönetimini, bankanın fonksiyonel departmanları olan risk yönetimi, pazarlama yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi veya performans yönetimi departmanlarına bağlı olarak gerçekleştirebilmesi mümkündür. Ancak, bankacılık sektörünün bilgi - teknoloji yoğun bir sektör olması ve bilişim teknolojilerine her geçen gün daha da bağımlı hale gelmesi gibi nedenlerle bilgi yönetiminin bilişim teknolojileri(bilgi sistemleri) departmanının altında stratejik bir fonksiyonla faaliyette bulunması sektörde göreceli olarak rekabetçi bir üstünlük kazandırabilecektir.

Dünyadaki diğer bankacılık sistemleriyle karşılaştırıldığında, Türk bankacılık sektöründe bilişim teknolojilerine ve bilgi sistemlerine yapılan yatırım miktarının artırılması ve bilgi tabanlı stratejilerin de rekabetçi öncelikler arasında yer alması gerekmektedir. Sonuç olarak, Türk bankacılık sektöründe bilgi yönetiminin; bilgi tabanlı varlıkların ölçülmesini, bilgi boşluklarının tespit edilmesini ve bilginin transferini kapsayan rekabetçi bir strateji olarak algılanması gerekmektedir. Ayrıca Türk bankacılık sektöründe bilişim teknolojilerine ve bilgi sistemlerine yapılan yatırım miktarının artırılması ve bilgi tabanlı stratejilerin de rekabetçi öncelikler arasında yer alması gerekmektedir. Bankaların bilgi sistemlerini organizasyon içinde kurmalarıyla bu sistemler, bankalar için sadece stratejik boyutta değil operasyonel boyutta da bir rekabet faktörü olabilecektir.

KAYNAKLAR

ALAVI, Maryam ve LEIDNER, Dorothy E. (2001), "Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues", **MIS Quarterly**, Vol. 25, No.1, ss.107-136.

ALLARD, Suzie ve Clyde W.HOLSAPPLE.(2002), "Knowledge Management As A Key For E-Business Competitiveness: From The Knowledge Chain To KM Audits", **Journal of Computer Information Systems**, Vol. 42, Issue:5, ss.19-25.

ARGOTE, Linda ve INGRAM, Paul. (2000), "Knowledge Transfer: A Basis For Competitive Advantage Of Firms", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 82, ss.150-169.

BOUDREAU, John W. (2002), "Strategic Knowledge Measurement and Management", *Chars Working Paper Series*, Cornell University, <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1057&context=cahrswp> (16.10.2007)

CHATZOGLU, Prodromos- VANEZIS, Pavlos ve CHRISTOFORIDIS, Sofoklis. (2005), "Knowledge Management in the Financial Sector: The Case of the Greek Bank Loan System", International Scientific Conference- Knowledge Based Economy, CECIOS, The European Management Association, Kaunas, Lithuania, 22-23 September.

CHIRAN, Jayasundara Chaminda. (2008), "Knowledge Management In Banking Industries: Uses And Opportunities", **Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka**, Vol. 12, ss.73-78.

CHOI, Yong S, COMMURI, Chandra ve KIM, Ben B. (2005), "Comparative Study Of Knowledge Management Success", **Journal of Academy of Business and Economics**. [Elektronik Versiyon] http://findarticles.com/p/articles/mi_m00GT/is_3_5/ai_n16619668/ (11.11.2008)

CLAESSENS, Stijn ve VAN HOREN, Neeltje. (2007), "Location Decisions of Foreign Banks and Competitive Advantage", **World Bank Policy Research Working Paper**, No: 4113.

CURADO, Carla. (2008), "Perceptions of Knowledge Management and Intellectual Capital in The Banking Industry", **Journal of Knowledge Management**, Vol.12, Issue:3, ss.141-155.

ÇİVİ, Emin.(2000), "Knowledge Management as a Competitive Asset", **Marketing Intelligence and Planning**, Vol.18, No:4, ss.166-174.

DeTIENNE, Kristen Bell ve Lisa Ann JACKSON (2001), "Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy", **Competitiveness Review**, Vol:11, No:1, ss.1-11.

DETLOR, Brian- RUHI Umar- TUREL, Ofir- BERGERON, Pierrette- CHOO, Chun Wei- HEATON, Lorna ve PAQUETTE, Scott. (2006), "The Effect of Knowledge Management Context on Knowledge Management Practices: An Empirical Investigation", **Electronic Journal of Knowledge Management** Vol. 4, No.2, ss.117-128.

FAHEY, Liam ve PRUSAK, Laurence. (1998), "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management", **California Management Review**, Vol. 40, No. 3, ss.265-276.

GRANT, ROBERT M. (1996), "Toward A Knowledge-Based Theory of The Firm", **Strategic Management Journal**, Vol.17, ss.109-122.

GRANT, Kenneth ve GRANT, Candice.(2005), "The Knowledge Management Capabilities of the Major Canadian Financial Institutions", International Conference on Knowledge Management (ICKM), Malaysia, <http://ickm.upm.edu.my/presenter4.html> (16.01.2009)

HALAWI, Leila A. ve Diğerleri.(2005), "Resource-Based View of Knowledge Management for Competitive Advantage", **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Vol.3, Issue 2, ss.75-86.

HAVENS, Charnell ve Ellen KNAPP. (1999), "Easing Into Knowledge Management", **Strategy & Leadership**, Vol.27, No: 2, ss.4-9.

JORDAN, Judith.(1997), "Competing Through Knowledge: An Introduction", **Technology Analysis & Strategic Management**, Vol: 9, No:4, ss.379-381.

KARABAY, Melisa.(2010), “Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Finans Sektöründe Stratejik Rekabet Olgusu: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama”, **Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

KLIMIKOVÁ, Mária. (2006), “Banking in the Context of Knowledge Economy”, **BIATEC**, Vol.14.

KROGH, Georg Von ve Johan ROSS.(1995), “A Perspective On Knowledge, Competence and Strategy”, **Personel Review**, No:24, ss.56-76.

LLUSAR, Juan Carlos-Bou ve MERCEDES Segarra-Cipre´s (2006), “Strategic Knowledge Transfer And Its Implications For Competitive Advantage: An Integrative Conceptual Framework”, **Journal Of Knowledge Management**, Vol.10, No:4, ss.100-112.

NONAKA, Ikujiro (1991), “The Knowledge Creating Company”, **Harvard Business Review**, Vol.69, No.6, ss.96-104.

NICKOLS, Fred. (2010), **The Knowledge in KM**, Knowledge Management Yearbook.

O'DONOGHUE, Ray. (2007), “Strategic Direction”, **Works Management**, Vol.60, April, ss.1-4.

PEREZ, Jesus Rodriguez ve Patricia Ordonez DE PABLOS.(2003), “Knowledge Management And Organizational Competitiveness: A Framework For Human Capital Analysis”, **Journal of Knowledge Management**, Vol: No.7, ss.82-91.

SHARKIE, Rob. (2003), “Knowledge Creation And Its Place In The Development Of Sustainable Competitive Advantage”, **Journal of Knowledge Management**, Vol:7, No:1, ss.20-31.

SILVI, Riccardo ve Suresh CUGANESAN. (2006), “Investigating The Management Of Knowledge For Competitive Advantage A Strategic Cost Management Perspective”, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 7, No. 3, ss.309-323.

WHITEHILL, Martin (1997), “Knowledge-based Strategy to Deliver Sustained Competitive Advantage”, **Long Range Planning**, Vol. 30, No. 4, ss.621-627.

YILMAZ, İlker (2006), “Verilerin Çözümlemesi-İlişki-Korelasyon”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Mayıs.

YILMAZ, Yücel ve YILMAZ, Sibel. (2005), “Finansal Kurumlarda Bilgi Yönetimi”, Uluslararası Finans Sempozyumu, Marmara Üniversitesi B.S.Y.O ve B.S.E , 9-10 Haziran.

ZACK, Michael H. (1999), “Managing Codified Knowledge”, **Sloan Management Review**, Vol.40, No.4, ss.45-58.

ZACK, Michael H. (2002), “A Strategic Pretext for Knowledge Management”, Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, Athens, Greece, April 5.

ZACK, Michael H. (1999), “Developing a Knowledge Strategy”, **California Management Review**, Vol. 41, No. 3, ss.125 -145.