

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KAMU KESİMİNDE ETKİNLİK ARACI OLARAK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN
TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BURHAN GÜNAYDIN

PROF.DR. NAMIK KEMAL ÖZTÜRK

HAZİRAN 2010

MUĞLA

T.C.
MUĞLA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI ADI

KAMU KESİMİNDE ETKİNLİK ARACI OLARAK TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN
TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ

Burhan GÜNAYDIN

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde
"Yüksek Lisans"
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 21.07.2010

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 14.07.2010

Tez Danışmanı : Prof.Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Bünyamin BEZCİ

Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr. Fatih TÜRE

Enstitü Müdürü : Prof.Dr. Nurgün OKTİK

Haziran, 2010

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 22/06/2010 tarih ve 491/7 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 25/4 maddesine göre, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Burhan GÜNAYDIN'ın "Kamu Kesiminde Etkinlik Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetiminin Türkiye'de Uygulanabilirliği " adlı tezini incelemiş ve aday 14/07/2010 tarihinde saat 11:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

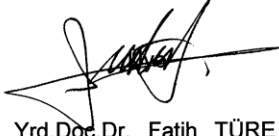
Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin kabul edildiğine oy birliği ile karar verildi.

Tez Danışmanı


Prof. Dr. Namık Kemal ÖZTÜRK

Üye


Yrd. Doç. Dr. Binyamin BEZCI


Yrd. Doç. Dr. Fatih TÜRE

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum "Kamu Yönetiminde Etkinlik Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetiminin Türkiye'de Uygulanabilirliği." adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

21/07/2010

Burhan Günaydın



YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı :GÜNAYDIN

Adı :Burhan

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe : Kamu Kesiminde Etkinlik Aracı Olarak Tedarik Zinciri Yönetiminin
Türkiye’de Uygulanabilirliği

Y. Dil : Adopting of Supply Chain Management in Public Sector as an
Effective Device in Turkey

TEZİN TÜRÜ: Yüksek Lisans

Doktora

Sanatta Yeterlilik

•

○

○

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite :Muğla Üniversitesi

Fakülte :İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar :

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayınlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı : Namık Kemal ÖZTÜRK

Ünvanı :Prof.Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 121

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı
2. Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramının Tanımlanması
3. Bazı Ülkelerin Kamu Sektöründe Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları
4. Türkiye'de Tedarik Zincirine Yönelik Çalışmalar
5. Sonuç

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELELER :

1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı
2. Tedarik Zinciri
3. Tedarik Zinciri Yönetimi
4. Lojistik Yönetimi
5. Ömür Devri

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMER:

1. Supply Chain Management
2. Logistics Management
3. Life Circle
4. New Public Management

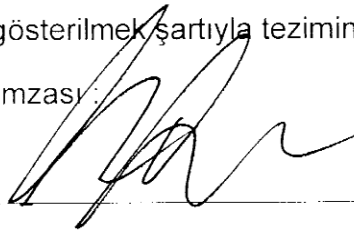
1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum

2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir

3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezim tamamlanmasının fotokopisi alınabilir •

Yazarın İmzası:

Tarih : 21/07/2010



ÖNSÖZ

Dünya ekonomisinin küreselleştiği, üretim modellerinin değiştii ve çok uluslu firmaların dünya ekonomisini yönlendirdii bir dönemde, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılması 5018 sayılı Kamu Bütçe ve Mali Kontrol Kanununun temel felsefesini oluşturmaktadır. Bu nedenle çok büyük harcamaların yaşandığı kamu kesiminde kısıtlı bütçe kaynaklarıyla ihtiyaçları karşılayabilmek, gereksiz harcamaların önüne geçebilmek, eldeki imkânları iyi değerlendirmek ve etkili bir stok kontrol yönetimi sağlayarak 5018 sayılı kanunda belirtilen hedefe ulaşmak için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Dünya'da tedarik zinciri yönetiminin kamu sektöründe kullanılması ile ilgili olarak düşünceler gelişerek uygulamalara geçilmeye başlanmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'nde F-101 savaş uçaklarının bakım ve onarım işlemlerinde kullanılmak üzere General Electric, Sun Microsystems, Hollanda Delf Teknoloji Üniversitesi ve Oracle firmalarının işbirliğiyle tamamen elektronik bir sistem kurulmuştur. İngiltere Savunma Bakanlığı tüm silahlı kuvvetlerin mal ve hizmet tedariki ile envanter kontrolünde kullanılmak üzere Sun Microsystems firması ile ortaklaşa bir yazılım geliştirmiştir. Güney Afrika Cumhuriyeti ve Kanada'da maliye bakanlığına bağlı bir tedarik zinciri yönetimi daireleri teşkil edilerek kamu uygulamalarına geçilmeye ve analiz edilmeye başlanmıştır.

Uzun araştırmalar ve çalışmalar neticesinde hazırlanan bu tezde bana her zaman yardımcı ve destek olup yol gösteren tez danışmanım Prof.Dr. Namık Kemal Öztürk'e, 16 Kasım 2009 tarihinde İstanbul'da düzenlenen Tedarik Zinciri Yönetimi Çalıştayında tanıştığım ve benimle bilgilerini paylaşan Kal-Der personeline ve bölüm sekreteri Taner ZENGEL'e çok teşekkür ederim.

Ayrıca yüksek lisans eğitimine başladığım bilimsel hazırlık günlerinden tezin sonlanmasına kadar geçen süreçte bana her zaman destek olan eşim Esin GÜNAYDIN'a ve canım kızım Ekin GÜNAYDIN'a çok teşekkür ederim.

ÖZET

Tedarik Zinciri Yönetimi kavramı 1980'lerden itibaren başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere gelişmiş ülkelerde kullanılmaya başlanmıştır. Belli bir süre ne anlama taşıdığı konusunda işletmeler ve uzmanlar arasında bir kargaşa yaşanmış olmasına rağmen, özellikle Wall-Mart ve Dell firmalarındaki başarılı uygulamaları sonucu bu firmaların kendi sektörlerinde çok üst basamaklara ilerlemiş olmaları kavramın önemini artırmıştır. Günümüzde dünyada ve yurdumuzda büyük firmaların tamamı tedarik zinciri yönetimini uygulamaktadırlar. Başarılı uygulamalar sonucu işletmelerin uluslar arası sektördeki başarıları artmış ve son kullanıcı olan tüketici memnuniyetleri yükselmiştir.

Tedarik zinciri, hammadde tedarikçisinden itibaren müşteriye kadar ulaşan bilgi ve malzeme akışından oluşmaktadır. Kavram günümüzde o kadar detaylandırılmıştır ki, tedarikçinin tedarikçisinden müşterinin müşterisine kadar uzanan tüm süreçleri dahi kapsadığı ileri sürülmektedir. Kısaca tedarik zinciri yönetimi, hem işletme içindeki bilgi akışının ve lojistik faaliyetlerin hem de tedarik zincirine bağlı diğer işletmelerin planlama ve kontrolünü kapsamaktadır.

2000'li yılların başından itibaren kamu kurumlarında tedarik zinciri yönetimi konusunda araştırmalar başlamış olup, uygulanıp uygulanamayacağı, uygulandığında nasıl bir modelin söz konusu olacağı ve sonuçta istenilen sonuçlara erişilip erişilemeyeceği konularında çalışmalar yapılmıştır. Mesela bir kamu kuruluşunun kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyacağı büro malzemesi, bilgi işlem malzemeleri, sistem, cihaz, araç, iş makinesinin tedarikinden, kullanılmasına ve hurdaya ayrılmasına kadar geçen süreçteki her türlü satın alma, kullanım ve bakım onarım faaliyetlerinin tedarik zinciri kapsamında yürütülmesi mümkündür.

Ayrıca kamu tarafından sunulan hizmetlerin kullanıcısı olan vatandaşlar da kamu tedarik zinciri yönetiminin müşterileri olarak görülmektedir. Özel sektör tedarik zinciri yönetiminin tersine kamu sektörü daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Özel sektördeki müşteri kavramı kamu için vatandaşdır. Gelişmiş ülkelerde vatandaşa verilen ulusal güvenlik, eğitim, sağlık vb.

hizmetlerin servis, bilgi ve mali olarak akış analizi yapılmaya çalışılmaktadır. Vatandaşların aldıkları hizmetin karşılığını maddi olarak ölçmek zor olmakla birlikte, barış içinde yaşama, iyi sağlık hizmeti ve iyi bir eğitim sistemi talep eden vatandaşlar aldığı hizmetin karşılığı olarak vergi ödemekte, memnun olmama durumunda şikayet mekanizmasına başvurmakta ve en nihayetinde demokratik olarak yapılan seçimlerde icraatlarından memnun kalmadığı iktidarı değiştirebilmektedir.

Kısaca tedarik zinciri kavramı kamu açısından değerlendirildiğinde; belirlenmiş bir kamu hizmetini yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve organizasyonun içinde veya dışında yer alan tüm birimlerin (Kamu kurum ve kuruluşları, özel şirketler, kamu İktisadi kuruluşları) eylemlerinin birleşimidir. “Tedarik Zinciri Yönetimi” ise tüm bunların koordine edilmesidir.

Bu noktalardan hareketle hazırlanan bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yeni kamu yönetimi anlayışının tarihsel süreci ve özellikleri ile tedarik zinciri yönetimi kavramının tanımlanması, dünyada yaygın olarak uygulanan tedarik zinciri yönetimi modellerinin açıklanması ve tedarik zinciri yönetiminin nicel ve nitel performans kriterleri anlatılmıştır.

İkinci bölümde, Kanada, İngiltere ve Almanya kamu sektörlerinde yapılan tedarik zinciri araştırmaları, planlamaları ve uygulamaları incelenmiş ve bazı uygulama örnekleri verilmiştir.

Üçüncü bölümde, Türkiye’deki kamu sektöründe yapılan tedarik zinciri çalışmaları ile özel sektördeki tedarik zinciri uygulamaları anlatılmıştır. Daha sonra genel olarak kamu ve özel sektör tedarik zinciri yönetimi karşılaştırılması yapılmıştır.

ABSTRACT

The concept of Supply Chain Management has been using in developed countries particularly in USA since 1980. Although some turn oil was lived between business and professionals about the meaning of this concept, improving of Dell and Wall-Mart on their sectors by the help of successful implementations, increased the importance of this concept. Nowadays, all of the big enterprises implement Supply Chain Management both in our country and in the world. By the result of good applications, international success of enterprises in the sector has increased and the end-user consumer satisfaction increased.

Supply Chain consists of information and material flow from raw material suppliers to the end customers. The concept is being detailed so much that the supplier of the supplier and the costumer of the customers' processes are also taken into consideration. Supply chain management consists both information flow within the enterprise and logistics activities as well as other firms connected to the supply chain planning and control covers.

Some investigations were held about some topics such as implementation of the supply chain management in public sector, to be able to implemented or not to, how supply chain looks like in public sector and in the end whether to attain or not when used. Supply chain management can be used in procuring, using, maintaining and getting out of service procedures in the phases from determining of the request, to the getting out of the service. Public SCM is targeted towards the demands of the end customer, the citizen. Contrary to Private-SCM, Public SCM is considerably more complex. The concept of the customer in private supply chain management is citizen for the public. Flows of services, information and finance are being tried to analyses through the services such as national security, education and health sectors. However it's difficult to measure the value of the services which taken by the citizens who demand live in peace, good health care and a good education system, they pay the costs by way of taxes and duties. If they aren't satisfied from the services, firstly they apply

to complaint mechanism and in the end they can change the parliament by using democratic principle through elected representatives.

The supply chain is the combination of all parties (public sector, private enterprises, economical and commercial public enterprises) both inside and outside of the organization, involved in delivering the inputs, outputs or outcomes that will meet a specified public sector requirement. Supply chain management is the coordination of all of these parts.

This study consists of three chapters which are prepared move from these points. In the first chapter, the erupting, history and properties of New Public management and the defining of the supply chain management concept, the explanations of the supply chain management models which are used commonly in the world and quantitative and qualitative performance criteria of supply chain management are explained.

In the second chapter, supply chain management investigations, plans and implementations in Canada, England and Germany are examined and some applications examples are reviewed.

In the third chapter, supply chain management activities in Turkish public sector and the applications in private sector are explained. Later, the comparison of the supply chain management between public and private sector is held.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	II
İÇİNDEKİLER	III
TABLolar LİSTESİ	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	VIII
ÖZET	IX

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

I. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ ORTAYA ÇIKIŞI	3
A. Tarihsel Gelişim Ve Temel Kavramlar	3
B. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Siyasal Temelleri Ve Ortaya Çıkış Nedenleri	5
1. Ekonomik Ve Mali Nedenler	10
2. Sosyal Nedenler	10
3. Siyasal Nedenler	10
C. Yeni Kamu Yönetimi Düşüncesinin Yayılışı	11
D. Yeni Sağ	15
1. Yeni Sağın Temelleri	16
a. Yeni Liberalizm	17
b. Yeni Muhafazakârlık	18
c. Kamusal Seçim Kuramları	19
E. Etkinlik Ve Etkin Devlet Yaklaşımı	19
F. Yeni Kamu Yönetiminin Özellikleri	22
G. Yeni Kamu Yönetiminin İlkeleri	31
H. Yeni Kamu Yönetiminin Süreçleri	33

I	Yeni Kamu Yönetiminin Temel Yaklaşımları Ve Eğilimleri	34
İ.	Yeni Kamu Yönetimine Eleştiriler	37
II.	TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI	
A.	Tedarik Zinciri Nedir?	39
B.	Tedarik Zinciri Yönetimi Nedir?	41
C.	Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi	42
D.	Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	43
E.	Tedarik Zinciri Yönetiminde Önem Kazanan Kavramlar	45
III.	TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAPSAMINDA UYGULANAN İŞLEMLER	
A.	Tedarik Zinciri Yönetimi Modelleri	47
1.	GSCF Modeli	48
a.	Tedarik Zinciri Ağ Yapısı	48
1.	Tedarik Zinciri Üyelerinin Tanımlanması	48
2.	Ağın Yapısal Boyutu	49
3.	İş Süreç Bağlantıları	49
4.	Tedarik Zinciri Yönetimi İş Süreçleri Yapısı	50
5.	Tedarik Zinciri Yönetim Bileşenleri Yapısı	52
a.	Fiziksel ve Teknik Yönetim Bileşenleri	52
b.	Yönetimsel ve Davranışsal Yönetim Bileşenleri	52
2.	SCOR Modeli	53
3.	Diğer Tedarik Zinciri Yönetimi Modelleri	56
B.	Tedarik Zinciri Yönetimi Performans Ölçümü	57
1.	Tedarik Zinciri Yönetiminde Nitel Performans Kriterleri	57
2.	Tedarik Zinciri Yönetiminde Nicel Performans Kriterleri	57
a.	Maliyete Dayalı Kriterler	58

b. Müşteri Yanıtlamaya Dayalı Kriterler	58
c. Üretkenliğe Dayalı Kriterler	58

İKİNCİ BÖLÜM

BAZI ÜLKELERİN KAMU SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

I. KANADA'DA TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARI	60
A. Tedarik Zinciri Yönetimi Dairesi	60
1. Müşterek Tedarik Politika ve Planlama Bürosu	60
2. Mal ve Hizmet Tedariki Bürosu	60
3. Bilgi ve Bilgi Teknolojileri Tedarik Bürosu	61
4. Tedarik Zinciri Yönetimi Dönüşüm Bürosu	61
B. Hastane Bulguları	62
1. Harcamanın Özelliği	62
2. Tedarik Zinciri İşlev Büyüklüğü	63
3. Sorumlulukların Genişliği	63
4. Başlıca Tedarik Zinciri Uygulamaları	64
5. İşbirliği, Bütünleşme ve Dış Kaynak Kullanıma İşbirliği	65
C. Lise Bulguları	65
D. Üniversite Bulguları	67
II. İNGİLTERE'DE TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ	69
III. ALMANYA'DA TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ	76
IV. UYGULAMALARIN GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE TEDARİK ZİNCİRİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

I. ÖZEL SEKTÖRDE TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ	84
---	----

A. “Migros” Firmasında Tedarik Zinciri Uygulamaları	84
B. “Koç Topluluğunda” Tedarik Zinciri Yönetimi Yaklaşımları	86
C. “Çelik Motor” Firmasında Tedarik Zinciri Yönetimi Uygulamaları	89
II.KAMU SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR	91
A. Elektronik Kamu Satın alma Sistemi	91
B. Kamu Satın Alımlarında Bilişim Uygulamaları	94
C. Elektronik İmza, Güvenilirlik Uygulama Seviyesi	95
D. Kamu Satın Almalarında Elektronik Dönüşüm	96
E. Elektronik Kamu Satın Alma Platformu	98
III. KAMU VE ÖZEL SEKTÖR UYGULAMA BENZERLİK VE FARKLILIKLARI	
A. Özel Sektörün Başarı Nedenleri	99
B. Kamu Uygulamaları	100
IV. KAMU SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ.	106
SONUÇ	112

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	:Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı ile Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması	30
Tablo 2	:SCOR Modeli Performans Kategorileri ve Nitelikleri	54
Tablo 3	:En Yaygın Uygulamalar	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	:Tedarik Zinciri	41
Şekil 2	:Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	44
Şekil 3	:GSCF Modelinin Gelişimi	48
Şekil 4	: Mentzer'in Tedarik Zinciri Yönetimi Modeli	56
Şekil 5	: E-İhale Referans Modeli	97

GİRİŞ

Ülkeler arasında yapılan ithalat ve ihracat işlemleri uluslararası ekonomik olayların başında gelmektedir. İnsanın sahip olduğu bilginin artmasıyla ülkeler arası ticarete engel olan hususlar yavaş yavaş ortadan kalkmış ve bu husus özellikle 2. Dünya Savaşından sonra gittikçe hız kazanmıştır. Uluslararası Ticaret Örgütü, Avrupa Topluluğu (Daha sonra AB), EFTA ve NAFTA gibi örgütlerin kurulmasıyla birlikte gümrük duvarları yıkılmaya başlamış, uluslar arası ticaret ve çok uluslu şirketler çoğalmış ve dolayısıyla rekabet artmıştır. Fordist üretim tarzından Post-Fordist döneme geçilmesiyle birlikte işletmeler de etkilenmiş ve parçalı lojistik yapılanma dev şirketlerin ihtiyacını karşılayacak şekilde malzeme yönetimi ve fiziki dağıtım olarak iki ana grupta bir araya gelmiş ve 1990'ların sonlarında birbirini takip eden süreçler olarak toplanmıştır.

Bütün bunların sonucunda oluşan küresel ekonomik düzen içerisinde Lojistik sektörü de üretim sektörünün ihtiyaç duyduğu değişiklikleri gerçekleştirerek dikkate değer bir şekilde profesyonelleşmiş ve lojistik faaliyetlerin büyük bir kısmını kapsayan Tedarik Zinciri Yönetimi Kavramı ortaya çıkmıştır. Bu kavram ilk defa Chrysler firması tarafından 1980'lerde kullanılmaya başlanmış ve son kullanıcı tarafından satın alınan ürünün kalite kontrolünü hammadde temininden son ürüne kadar malzeme akışı yönetimine dönüştürmesi olarak belirlemiştir. Tedarik zincirlerini başarıyla yöneten şirketler maliyetleri düşürürken kaliteyi yükseltmeyi başarabilmiş dolayısıyla son kullanıcı beklentilerini karşılayabilmişlerdir. Şirketler kaliteyle maliyetlerin paralel olacağı klasik görüşünü terk etmeye başlamış ve tedarik zinciri uygulamasıyla tüketici memnuniyetinin ve dolayısıyla karlılığın artacağına farkına varmışlardır.

Özel sektör uygulamalarından sonra kamu alanında da tedarik zinciri uygulamalarının mümkün olduğu ölçüde yerleştirilmeye çalışıldığı ve uygulamalara geçildiği bazı ülkelerde görülmektedir.

Tüm dünyada vatandaşlar kamu hizmetlerinin etkili, verimli ve şeffaf olarak yürütülmesini beklemektedirler. Devletin ise tüm kurumlarıyla bunu gerçekleştirmesi önemlidir. Büyük miktarlardaki kaynağın geri hizmetlerde,

uygun olmayan yöntemlerle, fayda sağlamayacak alanlarda gereksizce harcanması durumunda, eğitim, sağlık, güvenlik ve diğer alt yapı ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik kaynak bulunmasında sorunlar yaşanacağı kesindir. Kamu hizmetlerini gerçekleştirmek için daha iyi planlama, kaynak ayırma, uygulama ile mal ve hizmet alımlarına yönelik yöntemler belirlenmeli ve uygun bulunanlar uygulanmalıdır.

Özel sektörde bir yatırımın yapılması veya yeni bir uygulamaya geçilmesi esnasında düşünülen tek konu ne kadar para kazanılacağıdır. Aynı faaliyet kamu için söz konusu olduğunda ise asıl konu ne kadar tasarruf yapılabileceğidir. Bütün devletlerde kamu harcamalarının önemli bir kısmı mal ve hizmet alımı için sarf edilmektedir. Kısıtlı kaynaklarla maksimum verimi elde etmek, vatandaşlara çağın gereklerine uygun hizmetler sunmak ve ülke ekonomisinde belli bir standart seviyesinde disiplini sağlayarak sürekli büyümeyi gerçekleştirmek her devletin temel görevleri arasında yer almaktadır.

Günümüz devlet yapısında küçülme esas alınmaya başlamış, daha önce birçok sektörde faaliyet gösteren devlet yerini özel sektöre devretmiş, denetim ve kontrol faaliyetlerine ağırlık verilmeye başlanmıştır. Devletin hâlihazırda yerine getirdiği görevlerin etkili, ekonomik ve verimli olmasına verilen önem artmış, devletin tedarik ettiği mal ve hizmetlerin gerekliliği, kalitesi, kullanım ömrü ve maliyeti gibi hususlar gerek kamuoyunda gerekse devletin kendi içinde düzenlemiş olduğu iç ve dış denetim yollarıyla sorgulanmaya başlamış, sunduğu hizmetlerin ise vatandaşın yaşamını kolaylaştırması ve bürokrasiyi azaltması hedeflenmiştir. Bu konuda bir çok çalışmalar başlamış, kanunlar çıkartılmış, e-devlet uygulamasına geçilmiş, telefon ve internetin yaygınlaşmasıyla bu iletişim kanallarından verilen hizmetler artmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ

I. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ ORTAYA ÇIKIŞI

A. TARİHSEL GELİŞİM VE TEMEL KAVRAMLAR

Ekonomi yönetimi, düşük kaliteli hizmet sunumu, toplumsal sorunları çözme ve kamu maliyesi konularındaki başarısızlıklar nedeniyle 1970'li yılların ortalarından itibaren halkın kamu yönetimine güveni son derece azalmıştır. Plansız devlet politikaları, kamu bürokrasisinde siyasallaşma eğilimi, kamu kaynaklarının kullanımındaki rasyonel olmayan yaklaşımlar sonucu kalitesiz, ağır, masraflı ve verimsiz bir kamu hizmet yapısı ortaya çıkmıştır. 1973 dünya petrol krizinin toplumun bütün kesimlerinde hissedilen derin ve ağır sarsıntısı sonucu kamu yönetiminin yükü daha da ağırlaşmış, bunların sonucu olarak özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de yeni birtakım arayışlara girilmeye başlanmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, ekonomik krizlerin zorladığı yeni arayışlar, serbest piyasa altyapısının zamanla güçlenmesi, rekabet düzeyindeki önemli artışlar; özel sektörün sürekli kendini yenilemesine ve geliştirmesine neden olduğu gibi, sunduğu hizmetlerin çeşitliliğinde ve kalitesinde de bir yükselmeye yol açmıştır. Bu durum doğal olarak kamu yönetimini de etkisi altına almış, kamu hizmetlerine ilişkin halkın beklentilerini artırmış ve daha hızlı, ucuz, duyarlı ve kaliteli bir kamu hizmeti istemleri yüksek sesle dile getirilmeye başlanmıştır.¹

Devletlerin bu yeni dönemdeki yönetim stratejileri toplumu ekonomik bir alan olarak yeniden tanımlamaya, örgütlenme ilkelerini ekonomik açıdan hesaplamaya ve yurttaş olan bireyi müşteri olarak tanımlamaya başlamıştır.² Bu kapsamda, 1970'li yılların sonlarından itibaren başta İngiltere, Avustralya ve ABD olmak üzere yeni iktidarlar kamu yönetimindeki sorunların çözümü olarak devletin küçültülmesini, kamu kurumlarının piyasalara açılmasını ve

¹ Yıldırım, M., (2009), " Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık ya da Müşteri Odaklılık", *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, Sivas*

² Humphrey, C., Miller, P., (1993). "Accountability and Accountable Management in the UK Public Sector", *Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol.6, No.3. England*

şirketleştirilmesini görmüşlerdir. Özel sektörün toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla elde ettiği başarılı sonuçlar, iktidarların reformlarına bir esin kaynağı olmuştur.

1980 sonrası ortaya atılan yaklaşımların içinde en esaslı olan “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışı, klasik kamu yönetimi ile özel sektör yönetimi anlayışları arasındadır. Merkezden yönetim, kamu hizmetleri konuları, bakanlıkların yönetimi ve politikaların biçimlendirilmesine daha az önem verilirken, kaynakların yönetimi, piyasaların düzenlenmesi ve kuvvetlendirilmesi konularına ağırlık verilmiştir. Bu dönemdeki kamu yönetimi reformları; maliyet etkenli, vatandaşlara daha iyi hizmet sunma, performansa dayalı bütçeleme ve insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojisi, performans denetimi ve sonuçlara dayalı değerlendirme esaslı bir biçimde özel sektöre mahsus iş ve piyasa merkezli kuram ve tekniklere göre şekillenmiştir.

Yukarıda anlatıldığı üzere 1980’li ve 1990’lı yıllarda kamu yönetimi, birçok gelişmiş ülkede önemli bir dönüşüm yaşamıştır. Bürokratik, katı ve hiyerarşik olan kamu yönetimi esnek ve piyasa tabanlı bir şekle dönüştürülmüştür. Bu durum yönetim tarzında basit bir değişiklik olarak algılanmamış, genelde uzun süredir birçok ülkede hâkim konumda olan klasik kamu yönetiminde bir paradigma değişikliği olarak görülmüştür. Zamanla geleneksel yaklaşım, çoğunlukla teorik ve pratik zeminde değerlendirilmiş ve kamu yönetiminde bu yaklaşım ve disiplin önemli prestij kaybına neden olmuştur. Bundan dolayı yeni kamu yönetimi, yeni paradigma olarak geleneksel kamu yönetimine ve onun sınırlı doğasına, kültürüne ve ilkelerine meydan okuma olarak ortaya çıkmıştır.³

Kamu sektörünün yeni değerleri bürokrasi yerine piyasalara öncelik vermek, müşteri olarak düşünülen vatandaşa karşı sorumluluk, süreçler yerine sonuçlara önem vermek, kaçınmak yerine sorumluluk almak, ekonomiklik, etkinlik ve verimlilik konularına önem vermek olmuştur.⁴

³ Özer,A., (2005), ”Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, Sayıştay Dergisi Sayı 59, Ankara

⁴ Ömürganülşen, U., (1997), “The New Public Management”,AÜSBF Dergisi, 52, Ankara

B. YENİ KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞININ SİYASAL TEMELLERİ VE ORTAYA ÇIKIŞ NEDENLERİ

II. Dünya Savaşı sonunda yeniden yapılanma sürecinin bir ürünü olan refah devleti esas olarak güçlü, egemen, genişleyen ve bu nitelikleri tartışmasız şekilde benimsenen devlettir.⁵ Bu dönemde ekonomik hayata Keynesyen politikalara paralel bir biçimde doğrudan girişimci veya düzenleyici olarak aktif bir şekilde müdahale eden devlet, klasik hizmetlerle bireylerin doğal haklarını sağlamanın dışında, onları sosyal risklere karşı koruma ve asgari bir yaşam standardını garantiye alma görevini de üstlenmiştir.

Refah devleti anlayışı, piyasanın yetersizliği nedeniyle ıslah edilmesi gerektiği düşüncesine dayanmaktadır. Bu dönemde piyasa ekonomisinin başarısızlığına ilişkin teoriler geliştirilmiş ve kamunun, ekonomik faaliyetleri ve bireylerin refahını belirlemede belirleyici olması gerektiği görüşü egemen olmuştur⁶.

Refah devleti politikaları ile geleneksel kamu yönetimi paradigması uyum içindedir.⁷ Özellikle 1960'larda yıldızı iyice parlayan "refah devleti" anlayışı 1970'lere gelindiğinde ekonomik anlamda yaşanan durgunluğa bir çözüm formülü olan neo-liberal ve neo-keynesyen politikalar doğrultusunda ekonomik krizi önlemeye ve insanları refah devletinin yarattığı atalet ve bağımlılık kültüründen kurtarmaya yönelik olarak yeni sağın geliştirdiği "minimal-girişimci devlet" yaklaşımıyla işlevsizleşmiştir.

1970'lerde yaşanan petrol krizi nedeniyle ortaya çıkan ekonomik bunalım sonucu sosyal devlet sorgulanmaya başlanmış ve küçültülmüş bir devletin yanı sıra ekonomik, etkili ve verimli kamu hizmeti verebilecek yeni yönetsel yapılar bulma çabalarına girilmiştir. Bu zamana kadar sorunların çözüm mevki olarak düşünülen klasik kamu yönetimi ve siyasal iktidarlar sorgulanmaya başlanmış, kamunun verimlilik esasına göre yapılandırılması düşünülmüş, özel sektöre mahsus teknik ve uygulamaların kamuda

⁵ Sezen, S., (1999), "Türkiye'de Planlama", TODAIE Yayınları, Yayın No: 293, , Ankara.

⁶ Al, H., (2002), " Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi", Bilimadamı Yayınları, Ankara.

⁷ Şaylan, G.,(1995), " Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi", İmge Kitabevi, Ankara.

yerleştirilmesine özgü düşünceler gündeme gelmeye başlamıştır.

Kamu yönetiminde özel sektör değer, yapı ve tekniklerinin egemen olması biçiminde ortaya çıkan “Kamu Yönetimi (Public Management)” Yaklaşımı'nın doğuşu 1970'li yılların sonu ve 1980'li yılların başıdır. Bu dönemde yoğunlaşan tartışmaların eriştiği olgunluk düzeyi bakımından James Perry ve Kenneth Kraemer'ın 1983 yılında yayınladıkları “Public Management: Public and Private Perspectives” başlıklı derleme kitap önemlidir. Bu kitapta yeni bir “Kamu Yönetimi” akımının doğuşu görülmüştür. Bu akımın temel amaç ve özellikleri; “kamu örgütlerinin görevlerini yerine getirmelerinin yollarını aramak ve geliştirmek, yürütme erkini temel analiz birimi olarak ele almak, kamu kuruluşlarında görevli yöneticilerin daha yetkin bir duruma getirilebilmeleri için gerekli araç ve teknikleri geliştirmek, yöntemsel olarak kesimler ve örgütler arası karşılaştırma teknikleri üzerinde yoğunlaşmak” şeklinde belirtilmiştir. Ancak kamu yönetimi yaklaşımını kuramsal düzeyde meşrulaştırma çabalarında ortaya çıkan sorunlar, 1980'li yılların sonlarında bu okulu entelektüel bir krize sokmuştur. Bunun nedeni ise sınırlamacı ve indirgemeci bir metodolojinin benimsemesi olmuştur. Okulun kendini yeniden tanımlamasıyla da “Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management)” okulu ortaya çıkmıştır. Esas olarak Anglo - Sakson kökenli olan yeni kamu yönetimi yaklaşımının 1990'ların başından itibaren birçok ülkede çeşitli reformlar çerçevesinde kamu yönetiminde uygulama ortamı bulunduğu rahatlıkla söylenebilir.⁸

“Yeni Kamu Yönetimi (YKY)” deyiimi ilk defa İngiliz akademisyen Christopher Hood'un “A Public Management for All Seasons” başlıklı makalesinde kullanılmışsa da bu kavramsallaştırmanın ifade ettiği yönetim anlayışı, reform adı verilen uygulamalarla fiili olarak gündemdeki yerini daha önceden almıştır.⁹ Bir anlamda kavramsallaştırma, uygulamayı takip etmiştir ve bu nedenle yeni kamu yönetimi salt kavramsal bir çerçeve olarak değil, uygulamaya dönük bir model olarak da etkinlik sahasını genişletmiştir.

⁸ Üstüner, Y. (2000) “Kamu Yönetimi Kuramı ve Kamu İşletmeciliği Okulu”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt33, Sayı 3

⁹ Christensen, T. ve Laegreid, P. (2002),” *New Public Management: Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens*”, *The Journal of Political Philosophy*, Vol.10, No.3

Hood, yeni kamu yönetiminin doğuşunu iki temel kuramsal gerekçeye bağlamaktadır. Birincisi, “yeni kurumcu iktisat yaklaşımı” denilen, içinde kamu tercihi ve işlem maliyeti kuramı gibi iktisat kuramlarının bulunduğu kurumsal yaklaşımdaki gelişmelerdir. Bu yaklaşım doğrultusunda rekabete dayalı, müşterilerin tercih özgürlüklerinin bulunduğu, şeffaf ve inisiyatif sahibi bir bürokrasi oluşturma amacına dönük bürokratik reform hareketleri kuramsal dayanaklarına kavuşmuştur. İkinci grup gelişme ise kamu yönetimi alanında giderek yaygınlaşan “işletmecilik (managerialism)” yaklaşımıdır. Bu anlayış, bürokraside işletme yönetimi ilkelerinin egemen kılınması düşüncesine dayanmaktadır. İşletmecilik ilkesine göre, kamu örgütlerinin yöneticileri basitçe kurallar uygulamak yerine başlarında oldukları örgütleri yönetmek ve değiştirmek için inisiyatif ve sağduyularını kullanırlar ve sonuç odaklı olurlarsa kamu örgütleri kamu hizmetlerini daha ucuza mal edip daha etkin sunarlar. Dolayısıyla kamu örgütlerinin başında bulunan yöneticilere belirli amaçlara ulaşmak için doğrudan sorumluluk verilmesi gerekir.¹⁰

İşletmecilik anlayışının altında yatan beş temel ilke; ekonomik olarak tanımlanmış verimlilik doğrultusunda bir sosyal gelişme, verimliliği arttırmak için gelişmiş teknolojilerin kullanılması, verimlilik ideali doğrultusunda motive olmuş bir iş gücü, daha fazla verimliliği sağlamada anahtar rol oynayan yönetici ve yönetsel esneklik ya da yönetme hakkıdır. Dolayısıyla kamu yönetiminde işletmecilik anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişim, kamu örgütlerinin daha verimli çalışmalarının sağlanması ve özerkliklerinin artırılması hedefleri çerçevesinde kendi meşruiyetini de temellendirmiş olmaktadır.¹¹

Yeni kamu yönetimi çerçevesinde incelenen yaklaşımlara önemli bir katkı da Anglo–Amerikan kanattan gelmiştir. Osborne ve Gaebler 1992 yılında yayınlanan “Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector” isimli kitaplarıyla ve daha sonra yapılan çalışmalarla, “Reinventing Government” akımının doğmasına yol açmışlardır. Bu yaklaşım kimi yazarlarca kamu yönetimi akımının Anglo-Amerikan versiyonu olarak bu akımın içine yerleştirilmektedir. Bazı yazarlarsa bu akımı

¹⁰ Hood, C. (1991), “A Public Management For All Seasons”, Public Administration, Vol.69, 3 – 19.

¹¹ Pollitt, C (1990), “Managerialism and the Public Service”, Blackwell, Cambridge.

yeni kamu yönetiminden farklı bir yaklaşım olarak değerlendirmektedirler.

Kamu sektörünün küçültülmesi durumunda hangi koşullar altında daha iyi yönetilebileceği ve küçültülmüş kamu sektörünün uygulanması durumunda verimli bir yönetim anlayışının nasıl gerçekleştirileceği konusu üzerinde düşünülmüştür. Kamu sektörü için tahsis edilen kaynakların geçmişe göre azaltılmış olması nedeniyle en az geçmişteki kadar etkin ve verimli bir yönetimi gerçekleştirmek için küçültülmüş kamu sektörüne uygun düşecek yapı, teknik ve fikirler araştırılmaya başlanmıştır. Fiyat tabanlı, bürokratik olmayan, piyasa temelli ve müşteri tercihli kamu hizmetlerinden oluşan yapı, kurulması gereken en ideal sistem olarak görülmüş, kamu hizmetleri koşullarının, müşterilerin umduğu verimlilik kriterine uygun olarak etkin yapılarla ve becerikli yöneticilerce sunulması, kamu yönetimine yaklaşımlarda yeni bir tema olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım "Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management)" düşüncesi olarak adlandırılmıştır.¹²

Bu çerçevede ilk olarak devletin küçültülmesi veya en azından büyümesinin önüne geçilmesine ilişkin görüşler ve bu görüşlerin teorik temelleri üzerinde durulmuştur. Bu görüşleri üç grupta toplamak mümkündür:¹³

- Yeni Liberalizm ve Çağdaş Liberal Düşünce Okullarının Devletin Küçültülmesine Yönelik Önerileri altı grupta toplanmaktadır:

1. *Yeni Avusturya Okulu ve "Sınırlı Devlet" Önerisi*: Düşünce okulunun kurucusu Hayek sosyal refah devleti ve sosyal adalet anlayışlarını eleştirerek refah devletinin üretken toplumdaki transfer toplumuna doğru bir yönelişi ortaya çıkardığını iddia etmektedir. Merkezi planlamaya dayalı sosyalizmi şiddetle eleştirirken piyasa ekonomisine devlet müdahalesinin mümkün olduğu ölçüde azaltılmasını savunur. Hayek, aşırı devlet müdahalesini eleştirmesine karşın devletin güvenlik ve adalet hizmetleri dışında da bazı görev ve fonksiyonları olması gerektiğini benimser.

2. *Chicago Okulu ve "Sınırlı Devlet" Önerisi*: Friedman tarafından

¹² Özer, A., (2005), "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", Sayıştay Dergisi Sayı 59, Ankara

¹³ Aktan, C., (1998), "Devlet Niçin Yeniden Yapılandırılmalı ve Küçültülmeli?", Türkiye'de Yönetim Geleneği ve Yeniden Yapılanma Arayışları, İlke Yay., İstanbul

savunulmaktadır. Devletin iç ve dış güvenliğinin sağlanması ve adalet temini dışında sınırlı bazı görevler üstlenebileceğini savunurken eğitim ve sağlık hizmetlerinin özel kesimce ifa edilmesi gerektiği ifade edilir.

3. *Virginia Okulu ve "Sınırlı ve Sorumlu Devlet" Önerisi:* J. M. Buchanan öncülük etmektedir. Anayasal iktisat adını verdikleri yeni disiplin içerisinde iyi bir toplumsal düzeni oluşturacak politik kuralların ve kurumların sözleşmeye dayalı olarak belirlenmesini savunur. Anayasaların politik hüviyetleri dışında ekonomik hüviyetlere sahip olması gerekir.

4. *Freiburg Okulu ve "Aktif ve Fonksiyonel Devlet" Önerisi:* Hem merkezi planlamayı hem de "bırakınız yapsınlar" ilkesini reddederek piyasa ekonomisine fonksiyonel işlerlik kazandırmak için devletin düzenleyici kararlar almasını ve uygulamasını gerekli görürken sosyal refah devletine karşıdır. Devleti, özel mülkiyetin kullanım kurallarını, para sistemini, tekellerin kontrolünü ve rekabete işlerlik kazandıracak kuralları saptayan bir mekanizma olarak görür.

5. *Libertarianizm:* "Ultra Minimal Devlet" önerisinde, devlet kuramına karşı çıkılmakta ve devlet pür özgürlüğü sınırlayan bir kuram olarak görülmektedir. Nozick ultra minimal devleti savunur. Bu modelde, zor kullanma tekeline sahip olan devlet, korunma ve güvenlik hizmetini sadece hizmetten yararlanmak isteyen ve bunun karşılığında bir bedel ödeyecek kimselere sunacaktır. Bu sistemde gelir ve serveti yetersiz olan kimselere bir koruma kuponu verilecek ve bu kimseler koruma kuponunu devlete sunarak koruma ve güvenlik talebinde bulunabilecektir.

6. *Post Modernizm ve "Küçük Devlet" önerisi:* Bilgi toplumu ve toplumda vasıflı bilgili insan gücü önem taşımaktadır. Liberalizm ve sınırlı devlet düşüncesi hâkimdir. Devletin görev ve fonksiyonlarının daraltılarak piyasa ekonomisine işlerlik kazandırılması savunulur.

1980 ve 90'lı yıllarda gündeme gelen, "Devletin Küçültülmesi", "Yönetimin Yeniden Keşfi" "İşletmecilik", "Piyasa Temelli Kamu Yönetimi", "Girişimci Hükümet" gibi kavramlarla da anılan yeni kamu yönetimi anlayışı örgütsel, yönetsel, stratejik ve kültürel bir değişimi ifade etmektedir. Anlayışın ortaya çıkış nedenleri üzerine çeşitli görüşler vardır. Ancak bu nedenler genel

olarak ekonomik, sosyal ve siyasal nedenler başlıkları altında toplanmaktadır.¹⁴

1. Ekonomik ve Mali Nedenler

Özellikle 1973 petrol krizi sonrasında, savaş sonrası refah devleti anlayışıyla bazı krizler yaşanmaya başlanmıştır. Bir yandan gerçek gelirler azalmış ve kamu yönetiminin borçlanma ihtiyacında büyük artışlar meydana gelmiş, öte yandan hizmetleri aynı düzeyde tutma baskısı oluşmuştur. Bu dönemdeki ekonomik çalışmalar bürokrasinin ortaya çıkardığı aksaklıklara işaret etmekte; bu etki ile kamu harcamalarının ve kamu personeli sayısının kısılması ile idarenin büyümesini tersine çevirmek, temel idari kuruluşlardan uzaklaşarak özelleştirme ve benzeri uygulamalara yöneliş gerçekleşmekteydi. Özetle; ekonomik ve mali nedenler; 1980'lerde gözlemlenen idari reformlarda küresel ve ulusal ekonomik durgunluk ve bunun ortaya çıkardığı sonuçları ifade etmekte kullanılmaktadır.¹⁵

2. Sosyal Nedenler

Sosyal nedenler, diğer bir ifade ile sosyal değişme, yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkmasında önemli bir diğer nedendir. Vatandaşlar, gün geçtikçe eğitimlerini ve beklentilerini yükseltmektedir. Artık sadece hizmetlerin yerine getirilmesiyle ilgili değil bu hizmetlerin ne şekilde yerine getirildiği ve hizmetin kalitesiyle de ilgilenmektedir. Bu beklentiler, genç nüfusun sorunları, yaşlı nüfusun artması ve bu doğrultuda ortaya çıkan eğilim, savaş sonrasındaki hâkim refah devleti anlayışından uzaklaşma şeklinde olmuş, yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

3. Siyasal Nedenler

Yeni kamu yönetiminin ortaya çıkışında ekonomik ve sosyal nedenlerin yanı sıra siyasal nedenler de söz konusudur. Nitekim 1980 sonrası yapılan gerek ekonomik gerekse sosyal reformların ardında ideolojik ve siyasal nedenlerin yatmakta olduğu ifade edilmektedir. Hatta yeni kamu yönetiminin

¹⁴ Bilgiç, V., (2003), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yay., Ankara

¹⁵ Gözel, K.,A., (2003),Yeni Kamu Yönetimi Nedir, TİD. 75. Yıl

ortaya çıkışının, "Yeni Sağ" ideolojinin kamu yönetimine yansması olarak gerçekleştiğine ilişkin görüşler mevcuttur.¹⁶ Yeni kamu yönetimi anlayışı bu çerçevede "Yeni Sağ" ideolojinin temelleri üzerine oturtulmaktadır.¹⁷

C. YENİ KAMU YÖNETİMİ DÜŞÜNÇESİNİN YAYILIŞI

1980'lerin tartışmaları kamu yönetimi ile özel sektör arasındaki sınırın belirlenmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Çünkü özellikle gelişmiş ülkelerde kamu hizmetleri ile ilgili taleplerin artmasına ve ekonomik performansın bozulmasına bağlı olan mali krizlerle karşı karşıya kalınmaya başlanmıştır.

Aslında kamu sektörünün gelişmesine karşı çıkan hareket 1970'lerden sonra güç kazanmaya başlamıştır. Daha sonraları siyasal iktidarların çekilme politikaları Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerinde muhafazakâr hükümetlerin resmi politikaları olmuştur. Bu ideolojik iklim kısa sürede diğer ülkelere yayılmış, Avustralya ve Yeni Zelanda'da olduğu gibi bazı sosyal demokrat yönetimleri de etkilemiştir. Siyasal iktidarlar, vergileri azaltmak, kamu mülkiyetini özelleştirmek ve kaynak dağılımında piyasa önceliği ilkesi ile hareket eden özel sektör girişimcilerine yetki aktarmak, kamu personeli sayısı ile harcamaları azaltıp tasarrufa yönelik verimlilik çalışmaları başlatmak için hantal yönetimi hedef göstererek, çeşitli tedbirler almışlardır.¹⁸

Bu girişimler sonucu oluşan anlayışın kamu bürokrasisine yansması ise yeni kamu yönetimi düşüncesi ile olmuştur. 1972 yılında 68 kuşağının bir ürünü olarak ve savaş karşıtı temalarla ortaya çıkan ve özellikle toplumun geri kalmış, ayrıcalıksız ve azınlık marjinal kesimlerinin yönetime daha fazla katılmasını temel amaç belirleyen bu düşünce zamanla hızlı bir şekilde dünya çapına yayılmaya başlamıştır.¹⁹ Geleneksel kamu yönetiminin eksiklikleri karşısında gündeme gelen anlayış, kamu sektörünün nasıl çalışacağına yön vermek amacıyla, dönemin tartışmalarında ön plâna çıkmıştır. Gündeme getirdiği girişimci yönetim, piyasa tabanlı kamu yönetimi, sözleşmecilik uygulamaları gibi düşüncelerle oldukça popüler olmuştur.

¹⁶ Bilgiç, V., (2003), "*Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı*", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yay., Ankara

¹⁷ Bayraktar, G., (2003), "*Yeni Sağ Düşüncesinin Kamu Yönetimindeki Yansması Olarak Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı*", Türkiye'de Kamu Yönetimi, Yargı Yay., Ankara

¹⁸ Ömürgönülşen, U., (1997), "The New Public Management", AÜSBF Dergisi, Ankara

¹⁹ Üstüner, Y., (2000), Keyman, F., "*Kamu Yönetimi Kuramı Ve Kamu İşletmeciliği Okulu*", AİD, 33.

Yeni kamu yönetimi politik açıdan farklı değerlere karşı nötr bir yaklaşım olma iddiası ile de gündemde kendine farklı bir yer edinmiştir. Farklı politik öncelik ve şartların yönetim sistemini değiştirdiğini belirtmiş, bundan dolayı temel programlarında tarafsızlığın öncelikli ilke olduğunu vurgulamıştır. Aslında yeni kamu yönetimi; merkezi doktrine sahip bir anlayış olarak; politika değil yönetim üzerine odaklaşma, performans değerlendirme ve verimlilik ile kamu bürokrasilerinin kullanan öder temelinde organize olan kuruluşlara dönüştürülmesi, piyasa tabanlı örgütlenmenin benimsenmesi, rekabetin geliştirilmesi, çıktıya yönelik amaçların belirlenmesi, sınırlı sözleşmelerin yapılması ve başarıya özgürlüğüne vurgu yapan yönetim sistelinin benimsenmesi gibi gündeme getirdiği yeni sayılabilecek düşünceler ile dikkat çekmiştir.²⁰

Bunların yanında yeni kamu yönetimi, "özel iyi, kamu kötü" sloganı ile etkin olmaya çalışmıştır. Kendini yeni sağ ideolojide göstermiş, bu düşüncenin etkisiyle kamu kuruluşları zamanla özel sektör tekniklerini, sorumluluk bilinciyle kendilerine uyarlamaya başlamışlardır.²¹ Yeni kamu yönetiminin geniş kesimleri etkilemeye başlaması; profesyonel yönetimleri kullanması, standart ve performans ölçütleri getirmesi, çıktı kontrollerine, birimlerin ayrışmasına ve özel sektör yönetim tekniklerine vurgu yapmasıyla olmuştur.²²

OECD'nin son yıllarda yayınladığı raporlarda, yeni kamu yönetimi düşüncesinin, kamu hizmetlerinin organizasyonu ve kontrolünde küresel bir paradigma değişimini içerdiği belirtilmekte ve bundan dolayı hareketin hızlı bir şekilde dünya çapına yayıldığı yorumu yapılmaktadır. Genel olarak yeni kamu yönetiminin kamu hizmetlerinde yenilik ve radikal değişiklik getirdiği hususunda fikir birliği bulunmaktadır. Ancak bu ortamda demokratik sorumluluk ve girişimci bürokrat modelini uygulayabilmek oldukça zor görünmektedir.²³ Kamu hizmetlerinde stratejik yönetim, performans yönetimi

²⁰ Hughes, C., (1998), *Public Management&Administration*, ST Martins Press, USA

²¹ Cope, S., Storie, Peter, (1997), "*Globalization, New Public Management And The Enabling State*", *International Journal of Public Sector Management*

²² Kicket, W.J., (1997), "*Anglo-Saxon Public Management and European Governance: The case of Dutch Administration Reforms*", Sage Publication, England

²³ Christensen, T.,Legreid, P., (2002), "*A Transformative Perspective On Administration And Its Reforms*", *New Public Management*, Ashgate Publication, England

ve devletin yeniden yapılandırılması bu doğrultuda gündeme gelmekte, bürokratik girişimcilik ve özel sektörden alınan toplam kalite yönetimi, politika değerlendirmesinde kritik rol oynamaktadır.

Aslında her büyük reform projesi belirli politik ve ideolojik görüşler içerebilmektedir. Bundan dolayı geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimine geçiş derin bir ideolojik süreç olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu süreçte güç, kültür, denetim, sorumluluk ilişkileri dönüşüme uğramaktadır. Görülen uygulama örnekleri bu dönüşüm sürecinde yeni kamu yönetiminin mali ve idari reformların yapılmasına büyük katkı sağlayacağını göstermiştir. Yetki devri, yetki aktarımı, yeniden yoğunlaşma konularında katkıları bu durumu pekiştirmiştir. Hukuki rasyonel bürokrasi modeli altında bilimsel yönetim modelinin kamu sektörüne uygulanmasından Taylorist ve Fordist üretim tekniklerinin fabrikalarda kullanılmasına kadar geçen süreçte, önemini kaybetmeyen kavramlar, yeni kamu yönetimi tarafından da benimsenmiştir. Yeni kamu yönetiminin zamanla bunları geliştirmesi, kamu hizmetinin yeniden düzenlenmesinde ideal araç olarak görülmesine neden olmuştur.²⁴

Yeni kamu yönetiminin bu avantajlı durumu dünya çapında yayılmasına da hız kazandırmıştır. Bazı ülkelerde yeni kamu yönetimi reformları yapılacağı kamuoyuna duyurulunca, ekonomik teorilere verilen öncelik artmıştır. Bu dönemde özellikle kamu tercihi, sorumluluk ve işlem maliyeti teorilerini içine alan örgütsel ekonomiye olan ilginin fazlasıyla artması, yeni kamu yönetimi düşüncesini; siyasal-yönetimsel sistemi daha etkin hale getirmek isteyen sistemin aktörleri arasında gerçekleşen stratejik bir oyun haline getirmiştir.

Yeni kamu yönetimi düşüncesinin dünyaya yayılışında ABD, İngiltere, Avustralya, Kanada ve Yeni Zelanda gibi Anglo-Amerikan ülkeleri ekonomik ve yönetsel reform programları ile öncü olmuşlardır. Diğer birçok gelişmiş ülkeler de bu politikaları izlemişler ve birçoğu gelişmiş batı ülkelerine bağımlı ve uluslararası mali kuruluşların kontrolünde olmalarına rağmen, bu politikaları uygulamışlardır. Yalnızca muhafazakâr değil, sosyal demokrat yönetimler de 1980'li ve 1990'lı yılların başında karar verme, bütçeleme,

²⁴ Ömürgönülşen,U.,(1997),”The New Public Management”, AÜSBF Dergisi, Ankara

insan kaynakları yönetimi, bilgi teknolojisi gibi alanlarda yönetimsel reform programları uygulamışlardır.

Bu ülkeleri izledikleri yeni kamu yönetimi anlayışına göre sınıflandırmak mümkündür. Buna göre; dört tip yeni kamu yönetimi reformcusu bulunmaktadır. Bunlar; korumacılar, modernistler, piyasa açılımcıları ve küçük devlet kategorisini savunanlar olarak belirtilebilir. Örneğin Yeni Zelanda ve Avustralya piyasa açılımlılar grubuna girmektedirler. İsveç modernist grupta iken, Norveç korumacılar arasında yer almaktadır. Ancak modernist gruba doğru bir eğilim bulunmaktadır.²⁵

Aslında yeni kamu yönetiminin uygulanışı ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Örneğin İngiltere gibi bazı ülkelerde devletin rolünün ve hacminin küçültülmesine yönelik girişimler söz konusu iken, Avustralya, Fransa ve İskandinav ülkelerinde ise reformlar, yönetimin ve devletin yasallığını korumak için yapılmaktadır. ABD de ise yapılan reformların çoğu stratejik görülmemekte iken, 1993 tarihli Al Gore raporundan sonra bu durum değişmiştir. İngiltere ve Avustralya deneyimlerini aşama aşama gerçekleştirmiş, fakat İngiltere ideolojik açıdan özel sektörü destekleme konusunda uyumlaştırma çalışmalarına önem verirken, Avustralya daha çok reformlar üzerinde anayasal açıdan uzlaşma aramıştır.²⁶ Yeni Zelanda yeni kurumsal ekonomi çerçevesinde daha gayretli olmuş, bu şekilde İskandinav ülkeleri daha ölçülü yaklaşımlar getirirken, İspanya, Avusturya, İtalya gibi bazı Avrupa ülkeleri daha çok idare hukuku çerçevesinde küçük çaplı değişimler gerçekleştirebilmişlerdir. Almanya, Japonya gibi ülkelerde ise kamu sektörü reformları yetersiz kalmıştır.

D. YENİ SAĞ

Yeni sağ, ekonomik, sosyal ve yönetsel boyutlarıyla kapsamlı bir dönüşümü simgeleyen ve tanımlayan çerçeve bir kavram olup kavramın içeriğinde güncel politikaları biçimlendiren ana yaklaşımlar ve değerler yer almaktadır.

²⁵ Christensen, T.,Legreid, P., (2002), “*A Transformative Perspective On Administration And Its Reforms*”, New Public Management, Ashgate Publication, England

²⁶ ²⁶ Ömürgönülşen,U.,(1997),”*The New Public Management*”, AÜSBF Dergisi, Ankara

Ekonomilerde son yirmi yıldır bir ekonomik yeniden yapılanmanın yaşandığı ifade edilmektedir. Söz konusu ekonomik yapılanmanın sosyal, politik ve yönetsel boyutu da olup bir dönüşümü yansıtmaktadır. 1970'li yıllarda petrol fiyatlarındaki şok yükselmelerle doruk noktasına çıkan ekonomik krize bir cevap niteliğindeki bu dönüşümün temel ögesi ekonomik kalkınma stratejisinin serbest piyasa koşullarına dayandırılarak kalkınma dinamizminin özel sektöre kaydırılmasıdır. Bu da 1920'li yıllardan beri uygulanmakta olan, devletin ekonomideki rolünün ve müdahalesinin kurumsallaştığı Keynesyen politikaların sona ermesi anlamına gelmektedir.²⁷

İşte 'Yeni Sağ' böyle bir iddia ile ortaya çıkmış; ekonomik, sosyal, siyasal ve yönetsel dönüşümün çerçeve kavramı olmuştur. Yani sosyal refah devleti anlayışıyla geliştirilmiş ekonomik, sosyal, siyasal ve yönetsel sistem gündemden düşmüştür.

1970'li-yıllardan-itibaren bu anlayışı savunan siyasal partilerin iktidara gelmeleri yeni sağ politikalarına uygun düzenlemelerin yapılabilmesi için gerekli başlangıç ve ivme sağlanmaktaydı. Bu ivme İngiltere ve ABD'nin öncülüğünde gerçekleşmekteydi.

Devleti içine girdiği mali krizden kurtarmaya yönelik neo-liberal politikaların siyasal alandaki söylemi olan yeni sağ, ekonomik, sosyal, siyasal ve yönetsel boyutlarıyla kapsamlı bir dönüşümü ifade eder. Yeni sağın ekonomik boyutunu oluşturan politikalar ana tema olarak, devlet müdahaleciliğinin özgürlükleri kısıtladığını ve mücadeleciliğin ortaya çıktığını öne sürerek, devletin hedeflerinin ve etki alanının mutlaka sınırlandırılmasını istemektedir²⁸.

Güçlü ve özgür bir birey ile piyasa ve sınırlandırılmış bir devletten yana olan yeni sağ, ekonomik krizin baş sorumlusu olarak devleti görmekte ve yaşanan krizi onun işlevsel ve kurumsal olarak büyümesinin kaçınılmaz bir sonucu kabul ederek refah devletine aşağıda eleştirilerde bulunmaktadır²⁹:

²⁷ Aksoy, Ş., (1995), "*Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi*" Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri 2. Cilt, TODAİE, Ankara

²⁸ Yayman, H., (1998), "*Kamu Yönetiminde Yeni Arayışlar ve Türk Kamu Yönetiminin Sorunları*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Ün., SBE, Ankara.

²⁹ Sezen, S., (1999), "*Türkiye'de Planlama*", TODAİE Yayınları, Yayın No: 293, , Ankara.

- Devletin ekonomik yaşama doğrudan üretici veya dolaylı (piyasaları düzenleyici olarak) müdahalesi kamu tekellerine yol açarak bireysel girişim özgürlüğünü sınırlandırmakta, özel girişimler için haksız rekabet yaratmaktadır.

- Yeni sağa göre kamu, niteliği gereği verimsiz ve pahalı çalışmakta ve kaynak israfına yol açmaktadır. Temel politika araçları olarak piyasanın koşulsuz egemenliği, minimal, gece bekçisi, düzenleyici, katalizör gibi adlarla tanımlanan asli fonksiyonlarına çekilmiş bir devlet, özelleştirme ve yerelleşme öngörülmektedir.

- Yeni sağa göre, kamunun hizmetlerini tüketen taraf vatandaş olarak değil, müşteri gibi kabul edilmelidir. Hizmetler fiyatlandırılmalı ve sadece hizmeti satın alma gücünden yoksun yurttaşlar kupon vb. yöntemlerle desteklenmeli, kamu yönetimi yeni bir anlayışla yönetilmelidir.³⁰

Yeni sağ 1970'lerin sonunda devlet ile sivil toplum arasındaki sınırları yeniden biçimlendirmeye koyulmuştur. Bunu yaparken sivil toplumu devlet karşısında öncelmiştir. Sosyal yapılanmanın anahtar rolünü oynamak ve yeniden yapılanmanın külfetini, yönlendirmesini, yasal düzenlemelerini yapıp uygulamaya koymayı üstlenmek durumundadır.³¹ Bu durum mevcut bazı örgütleri ortadan kaldırırsa bile yeni işlevlerle yenilerinin oluşmasını kaçınılmaz kılmakta, kamu personeli sayısında bir yönden azalma, diğer yönden artırma çabası içine girilmektedir.

1. Yeni Sağın Temelleri

Yeni sağ; yeni liberalizm, yeni muhafazakârlık ve kamusal seçim kuramları olmak üzere üç temel kaynağın üzerinde durmaktadır. Bunlar değişen boyut ve önemde yeni sağa katkıda bulunmakta, birbirleriyle çelişen bazı özellikleri olmasına rağmen nihayetinde birbirlerine destek olan bazı unsurlarıyla da bir bütünsellik arz etmektedir.³² Liberal tartışmalar kamusal seçim kuramlarıyla desteklenerek bir takım muhafazakâr unsurlarla

³⁰ Güler, A. B., (1996), "Yeni Sağ ve Devletin Değişimi-Yapısal Uyarılma Politikaları", TODAİE Yayınları, Ankara.

³¹ Aksoy, Ş.,(1998), "Yeni Sağ, Kamu Yönetimi Ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım", Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt: 7, Sayı: 1, Ankara.

³² Aksoy, Ş., (1995), "Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi" Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri 2. Cilt, TODAİE, Ankara

pekiştirilmektedir.

a. Yeni Liberalizm

Liberalizm, devletin ekonomiye müdahalesinin ve toplumsal politikalarının en az düzeye indirilmesini savunarak serbest piyasa mekanizmasına koşulsuz destek verirken siyasal ve ekonomik yönleriyle bireyci bir yaklaşımı temsil eder. Bu görüşün temelinde bireyin rasyonel davranabilme özelliği yani serbest bırakıldığında kendisi için en uygun olanı seçebilmesi vardır. Bu doğrultuda bireysel girişim ve bireysel seçim özgürlüğünün sınırlandırılmasına yönelik hiçbir girişim kabul edilemez. Bunu sağlayacak olan tek ortam da serbest piyasa ortamı ve serbest piyasa koşullarıdır. Bir başka deyişle serbest piyasa ekonomisi girişim ve seçim özgürlüğünün maksimize edildiği ortamlar olarak değerlendirilir.

Üretim faktörlerinin en ussal ve verimli bir biçimde kullanılması piyasa ekonomisi koşulları açısından bir zorunluluğu ifade eder.³³ Kâr amacıyla hareket eden ve piyasadaki varlığı buna bağlı olan girişimci tüketici tercihlerini yakından izlemek durumundadır. Bunu yaparken kıt kaynakları verimli ve rasyonel kullanmak zorundadır Bunun sonucunda da kaynak kaybı en alt düzeyde tutulur.

Tüketici, liberalizmin önemli bir unsuru olup piyasa ekonomisinin tanımlayıcı ögesi durumundadır. Piyasada girişimci ve tüketici, serbest ve özgür iradeleriyle karşılıklı çıkar alışverişinde bulunacak, bu ilişkilerin düzenlenmesinde piyasa koşulları ve ilkeleri belirleyici olacak ve bu karmaşık ilişkileri en rasyonel sonuca götürmede 'görünmez el' devreye girecektir. Kısaca bireysel yarar en sonunda toplumsal yararı doğuracaktır. Ancak yeni liberalizm, klasik liberalizmden farklı olarak devletin makro ekonomi yönetimindeki rol alanının geniş olması gerektiğini savunmaktadır³⁴.

Devletin tekelci konumu, kâr amacı gütmemesi hem maliyeti yükseltmekte hem de tüketici seçimini sınırlandırmaktadır. Devlet müdahaleleri ve girişiminin kaynağı olan vergilerin arttırılması, bireysel

³³ Aksoy, Ş., (1995), “Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi” Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri 2. Cilt, TODAİE, Ankara

³⁴ Brudney, J., Hebert, T., (1999), Reinventing Government in the American States: Measuring and Exploring Administrative Reform, Georgetown University Press, USA

tasarrufları azaltarak yatırım kaynaklarında düşüşe sebep olacaktır. Liberaller ekonomik krizin temel nedenini sosyal refah devletinin, devletin ekonomik ve sosyal nitelikli pek çok faaliyetin içinde yer alması, büyümesi ve faaliyetlerinin finansmanını üretmekte beceriksiz olmasına bağlamaktadır.

Özet olarak yeni liberalizm devletin küçültülmesini kamunun faaliyet alanının daraltılmasını ve böylece piyasa ekonomisinin kendi koşul ve kurallarına göre çalışmasını, bireysel girişimin rekabet ortamında üretim kaynaklarının verimli, rasyonel ve en uygun sonuçlara götürebilme özelliğini savunmaktadır.

b. Yeni Muhafazakârlık

Yeni muhafazakâr görüş söz konusu sistemin politikalarının uygulanmasında ortaya çıkabilecek sosyal sorunları yumuşatacak kurumlar önermek suretiyle liberalizme destek olmaktadır. Muhafazakârlar da sosyal haklar ve bu hakların devlet güvencesi altına alınmasına liberaller gibi karşı çıkmaktadır. Nitekim onlara göre toplum organik-hiyerarşik bir yapıya sahip olup bireysel farklılıklar bu hiyerarşik yapının doğal bir sonucudur. Bunların düzeltilmesi için yapılacak dış müdahaleler dengeyi bozacaktır.³⁵

Muhafazakârlar eşitsizlikten kaynaklanan sorunların çözümlenmesinde aile öncelikli olmak üzere yakın toplum, dini kuruluş ve örgütlenmeler, özellikle de vakıfların rol almasını savunmaktadır. Yeni liberal ve muhafazakâr politikaların uygulandığı yerlerde geleneksel, dini ve milli değerlerin ve duyguların yoğun bir biçimde yer aldığı görülmektedir.

Devlet/hükümet muhafazakâr görüşte parçalara ayrılabilen bir varlık olmayıp son derece hassas bir dengeye sahip organizmadır. Bu organizma, bireylerin ona uyma, saygı gösterme, itaat etme geleneğine sahip oldukları bir ortamda bu hassas yapıyı koruyarak yaşamını devam ettirebilecektir. Kapitalizme bu sistemi yeni kurumsallaştırmalar sunarak değiştirdiği için eleştiri getiren muhafazakârlar, refah devleti kapitalizmine de tepki göstermektedir.

³⁵ Aksoy, Ş., (1995), “Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi” Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri 2. Cilt, TODAİE, Ankara

c. Kamusal Seçim Kuramları

Kamusal seçim kuramları, politikacıların, siyasal partilerin ve bürokratların davranışlarını ekonomik bir perspektif içinde incelemeye tabi tutarak, birey ve kurumların kendi çıkarlarını düşünen ve bu düşünce çerçevesinde rasyonel hareket eden analiz birimleri olduklarını belirtmişlerdir. Kamusal seçim kuramcılarına göre devlet, hükümet ve kamu kuruluşları şimdiye kadar söylenenin aksine toplumun iyiliğini maksimize etme çabasında değildir. Tersine devlet ve onu somutlaştıran kurumlar kendi çıkarlarını ön planda tutan kişilerden oluşur. Politikacılar ve siyasi partiler oy maksimize edebilmek için yarışırken bürokratin amacı büro maksimizasyonudur. Bu anlamda memurların davranışları piyasa koşullarında olmamasına rağmen piyasa ilişkilerinin bireyci rasyonalitesine dayanmaktadır.³⁶

Büyüyen bürokrasi ekonomide verimsizliğe sebep olur tezinden hareketle verimsizlik liberal görüşün kamu örgütleri hakkında yaptığı genel ve değişmez değerlendirmedir. Seçmenlerin rasyonel davranışları politikacı ve bürokrasiden daha fazla mal ve hizmet isteme şeklinde ortaya çıkacağından ödedikleri ya da ödeyecekleri vergilerle, talepler sonucunda ortaya çıkacak somut programlar arasında doğrudan ilişki kurulamayacağı için rasyonel tüketici davranışı gerçekleşmemektedir. Bu da politikacı, seçmen ve bürokratların fayda çıkar maksimizasyonu sonucunda faaliyet alanında genişlemeye sebep olarak faaliyet alanının doğası gereği verimsizliğe neden olacaktır.

E. ETKİNLİK VE ETKİN DEVLET YAKLAŞIMI

Yeni kamu yönetimi, ekonomik nedenlerden ötürü kamu kurumlarındaki hizmet ve yönetim kalitesini artırmayı amaçlamakta ve temel olarak kamu sektörünün etkin, verimli ve ekonomik bir yapıya kavuşturulmasını hedeflemektedir. Bu doğrultuda mevcut bürokratik değer yargılarına yöneltilen eleştiriler artarken, duyarlı bir hizmet anlayışı ve kültürüne sahip yeni oluşumlara büyük bir önem verilmeye başlanmış ve geleneksel kamu

³⁶ Aksoy, Ş., (1995), “Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi” Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri 2. Cilt, TODAİE, Ankara

yönetimi büyük bir dönüşüm geçirmeye başlamıştır.

Etkinlik, mevcut imkânların en iyi kullanımıyla ilgilidir. Bir diğer ifadeyle etkinlik “doğru olan işi yapmak”, verimlilik ise “işleri doğru yapmak” anlamına gelir. Verimliliğin gerçekleşme derecesi etkinliği belirler Etkinlik, üretim maliyetinin en aza indirilmesini öngören ekonomik etkinlik, kamu harcamalarının en aza indirilmesi anlamına gelen idari etkinlik, kıt kaynaklarla mümkün olan en yüksek hasılayı elde etmeyi ifade eden üretimde etkinlik ve gelirin toplum bireylerince adil paylaşımını anlatan bölüşümsel etkinlik olarak dört farklı boyutta ele alınabilir.

Etkin devlet, kamu hizmetlerini ve onun yönetimini hukuk devleti esasları içinde, en gerçekçi biçimde saptanmış vatandaş gereksinimleri üzerine oturtabilen, hizmetlerin yürütümünü halkın denetimine açık biçimde, halkın katılımı ve katkısı ile piyasa mekanizmaları çerçevesinde en az maliyetle, en etkin ve verimli biçimde yapabilen, gücünü toplumun yararını gözeterek vatandaş lehine yaptığı düzenlemelerden ve çalışmalardan alan, yaptığı düzenlemelere önce kendisi uyan ve herkesin uymasını sağlayan iyi yönetim esaslı bir devlettir.³⁷

Etkin devlet anlayışı, vatandaşların devletle olan ilişkilerinde ve işlemlerinde aranılan istikrar, güvenilirlik ve hız özelliklerini bünyesinde toplayan, girişimcileri ve ilgilileri destekleyici güce sahip olan bir anlayıştır. Etkin devlet arayışı ise, mevcut ilişkiler ve işlemlerde aranılan iletişim kolaylıklarıyla son teknoloji vasıtasıyla sürdürülen bağlantılar açısından güven duygusunun artırılması ve maliyet düşürücü seçeneklere odaklanılmasına yöneliktir. Etkin devletin araçları olan yeni yönetim tarzları ise şöyle belirtilebilir:³⁸

- *Toplam Kalite Yönetimi*: Temel nokta; müşteri odaklılık (kurum içi personel dâhil), çalışanların tam katılımı, sürekli gelişme, üst yönetimin desteği ve liderlik, örgütsel kültürün değişimi ve süreçlerle yönetim gibi öğelerdir. Kamu kuruluşları da tıpkı işletmeler gibi yoğun toplumsal, siyasal ilişkiler içinde ayakta kalabilmek ve müşterileri olan vatandaşlara kendilerine

³⁷ Saygılıoğlu, N., Selçuk, A., (2003), "Etkin Devlet", Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

³⁸ Demirel, D., (2006), "Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: "Etkin Devlet", Sayıştay Dergisi Sayı 60, Ankara"

kabul ettirebilmek için onların beğenisini kazanmalıdır.³⁹ Fakat toplam kalite yönetiminin kamu yönetimine uygulanması müşteri-vatandaş, ürün-hizmet ikilemi, kamu örgüt kültürü ve liderliğin önemi, insan kaynakları ve performans yönetimi alanlarında sorunlarda doğurabilecektir.⁴⁰

- *Performans Odaklı Yönetim:* Günümüzde kamu yönetiminde etkin devlet gibi arayışlara yol açan üç açıktan biri (diğerleri bütçe açığı ve güven açığıdır) performans açığıdır. Özellikle bütçe açıkları ve kamunun büyüklüğüne bağlı olarak ülke kamuoylarında kamu kesiminin pahalı ve verimsiz olduğu şeklinde genel bir kanı mevcuttur. Performans açığının kamunun yapılanma ve işleyişinden kaynaklandığı, dolayısıyla yeniden yapılanma yoluyla performansın artırılacağı ileri sürüldüğü gibi, kamunun doğası gereği bir performans açığına mahkûm olduğu, dolayısıyla kamu kesimini minimize etmek gerektiğini savunanlar da vardır.⁴¹ Performans açığı kamu kesiminin en önemli açmazlarından biri olarak görülmektedir.

- *Yönetişim:* Yönetişim kavramı kamu yönetimi, özel sektör, sivil toplum kuruluşlarını içine alan kompleks bir sistem ve bunların kendi aralarındaki ilişkiler ağı ve karşılıklı etkileşimlerini de ifade eder.⁴²

- *Özelleştirme:* Özelleştirmenin temel amacı, nihai olarak devletin ekonomide mal ve hizmet üretim işletmeciliği alanından tamamen çekilmesini sağlamaktır. Devlet bütçesi üzerindeki kamu kesimi finansman yükünün azaltılması sermaye piyasalarının geliştirilerek atıl tasarrufların ekonomiye kazandırılması da özelleştirmenin hedefleri arasındadır. “Daha az devlet daha fazla piyasa” anlayışına dayanan özelleştirmede kamunun küçültülerek etkinliğinin artırılması da temel bir hedeftir. Sonuçta özelleştirme ekonomiye yeni bir bakış açısı getirmekte ve toplumun ihtiyaçlarının yerine getirilmesinde devletin rolünün yeniden düşünülmesinin ve bu alanda devletin rolünün azaltılması ya da özel sektörün rolünün artırılmasını ifade etmektedir.

³⁹ McGowan, R.(1995), “Government ” Public Productivity and Management Review, Vol. 18, No: 4.

⁴⁰ Nohutçu, A. (2003), “Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yay., Ankara,

⁴¹ Yılmaz, O.,(2001), “Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri”, ekutup.dpt.gov.tr.

⁴² Eryılmaz, Bilâl, (2001),Kamu Yönetimi, Erkam Matbaası, İstanbul

- *E-devlet*: İçinde bulunduğumuz çağda bilgi teknolojileri örgütlerin yapısını, işleyişini, performans ve değişimini etkileyen temel faktör olup, özel sektör ve kamu sektörü bilgi teknolojilerinden derin bir şekilde etkilenmektedir.⁴³ Çalışanlar artık kâğıt parçaları yerine bilgisayarda çalışmakta veri tabanı dosya dolaplarının yerini almaktadır. Devletler de bu süreçte “e-devlete” dönüşerek hizmet kalitesini iyileştirip performanslarını arttırmaya çalışarak klasik devlet anlayışından uzaklaşmaktadır.⁴⁴

F. YENİ KAMU YÖNETİMİNİN ÖZELLİKLERİ

Yeni kamu yönetimi politika yapmaktan yönetime doğru bir yönelmeyi ifade eden bir kavramdır. Performans ölçümü ve yarı otonom yapılanmayla girdilerden çok çıktılar üzerinde durulmakta ve ömür boyu yaşam ilkesi yerine dönemlik sözleşmeler öngörülmektedir. Halkla ilişkiler ve reklam, sabit maaş yerine performansa göre maaş sistemi, merkezi personel denetimi yerine başarıya serbestisi, yasamadan çok kendi kendine düzenleme konularına önem verilmektedir. Bu yeni anlayış, özel sektöre has tekniklerin kamu kuruluşlarında uygulanmasını önererek, Weberyen bürokrasi anlayışı yerine, piyasa ilkelerine ve bireylerin memnuniyetine dayalı, esnek, kolay karar verme seviyesine sahip, girişimci ve sonuca önem veren bir anlayışı benimsemektedir. İnisiyatif, risk alma, kendine güven ve sorumluluk alabilme yeteneği gibi pek çok konuyu kapsamaktadır. Özel sektöre ait teknik ve yöntemlerin kullanılmasıyla kamu kesimi yönetiminin performansının değerlendirilmesi, kalite ve verimliliğinin artırılması gerekmektedir.⁴⁵

Yeni kamu yönetiminin ortaya çıkışı, son yıllarda değişimin ana tema olduğu gerçeğini güçlendirmektedir. Yeniden düzenleme, dengeli bütçe, açıklık ve yasaların layıkıyla uygulanması, bürokrasinin küçülmesinden daha önemli görünmektedir. Ancak buna rağmen toplumda değişime yönelik baskılar oluşmakta ve değişim arzu edilmektedir.

Oldukça karışık bir değişim yapısına sahip olan yeni kamu yönetiminde

⁴³ Isaac-H.(1993), “*Development and Change In The Public Sector*”, Management In Public Sector Challenge And Change, Chapman & Hall, London

⁴⁴ Bennet, T. J.,(1998), “*Yeni Bilgi Teknolojisi ve Refah: Değişen İş Dünyası*”, Liberal Düşünce, Sayı: 9, Kış – 1998.

⁴⁵ Dunsire, A., (1999), “*Then And Now Public Administration, 1953- 1999*”, Political Studies,

değişim sürekli, süreç esaslı ve değişebilen örgütsel yapıları içermektedir. Burada etkinlik ve verimlilik kriterlerine önem verilerek, teknolojiden yapısal sorunların çözümünde en yüksek seviyede faydalanılmaya çalışılmaktadır.

Hizmet etmekten çok yetki vermek, bürokratik süreçlerle piyasa süreçlerini değiştirmek, bürokrasinin değil müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak, harcamaktan çok kazanmak, tedaviden çok önlem almak, katılım ve takım çalışmalarına dönük olarak hiyerarşiden uzaklaşmak gibi stratejiler, yeni kamu yönetiminin öngördüğü değişimin ana unsurlarıdır.⁴⁶

Yeni kamu yönetiminin temel hedefleri; verimliliği sağlamak, siyasi ve idari sistemi daha iyi çalışır hale getirmek, idari özerklik, sınırlı kontrol, daha fazla açıklık, sözleşmecilik ve yetki devri aracılığıyla da sistemde önemli değişiklikler yapmaktır. Bu nedenle personel ve kamu harcamaları bakımından yönetimin büyümesini azaltmak veya tersine çevirmek, hizmet sunumunda halka en yakın birimleri kullanmak, özelleştirmeyi ve yarı özelleştirmeyi kullanmak, kamu hizmetlerinde iletişim ve bilgi teknolojilerinden istifade ile otomasyonu geliştirmek gibi süreçlerden yararlanılmaktadır.⁴⁷

Arka planında özel sektöre mahsus teknik ve yaklaşımları içeren yeni kamu yönetiminin yönetim anlayışları biraz daha ayrıntılı incelendiğinde dört önemli ayrıntı göze çarpmaktadır.

- *Analitik Yönetim*: Kökeni politika analizi, ekonomide tahmin ve kâr/maliyet analizi gibi tekniklere dayanmaktadır. Kamusal politika programlarının, özel sektörde kullanılan stratejik teknikler ile belirlenmesini hedeflemektedir. Kullandığı sistem analizi, karar verme sürecinde hata payını oldukça azaltmakta, dolayısıyla kamu kurumlarının başarısını etkilemektedir.

- *Politik Yönetim*: Kamu yönetiminin politikasına ağırlık vermekte ve siyaset-yönetim ayrımını reddetmektedir. Kamu yöneticilerinin politika yapım sürecinde yasal olarak görev almaları gerektiğini öne sürmektedir. Kamu yöneticilerinin sorumluluğunun daha iyi belirlendiği klasik kamu yönetiminin

⁴⁶ Özer,A., (2005), "Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi", Sayıştay Dergisi Sayı 59, Ankara

⁴⁷ Terry , D. L. (1998), "Administrative Leadership, Neomanagerialism And The Public Management Movement", Public Administration Review,

tersine, hedeflerin belirlenmesi temel sorumluluk sahası olarak görülmektedir. Kamu yöneticileri başarmayı planladıkları hedeflerin sınırlarını iyi belirleyebilmek için kendi amaçlarına yönelik siyasal tartışmalara katılmak zorundadırlar.

- *Liberal Yönetim*: Bu anlayış, çok yetenekli olan kamu yöneticilerinin, görevlerini ve yapması gerekenleri çok iyi bilen personelini iyi organize edebildikleri varsayımına dayanır. Başarısızlığın ve kötü yönetimin temel nedeni olarak bürokratlar değil, gereksiz kurallar ve düzenlemeler görülmekte ve mevcut kötü sistemin kaliteli insanların da başarısızlığa uğramasına veya istenilen sonuçlara ulaşamamasına neden olduğu düşünülmektedir. Kırtasiyecilik ve mevzuatın kamu bürokrasisindeki performansın artırılmasına engel olduğu, bürokratların başarılı olabilecekleri ortamların politikacılar tarafından oluşturulması gerektiği belirtilmektedir. Kamu yöneticileri, kamu bürokrasisindeki dâhili serbestleşme, bütçe ve personel sisteminde yeniden yapılanma ve yerelleşme gibi farklı yönetim süreçlerinden faydalanılarak bürokratik sistemin olumsuzluklarından kendilerini koruyabileceklerine inanılmaktadır.

- *Piyasa Odaklı Yönetim*: Piyasada verimliliği artıracak en önemli unsur olan rekabet kuramından hareket ederek düşünülmüştür. Kamu sektörü reformlarında rekabet aracılığı ile iç pazar oluşturma, bürokraside performansı artırma, maliyetleri düşürme ve verimi artırmanın gerçekleşeceği düşünülmektedir. Ancak rekabetin kamuda örgütsel açıdan zor bir hedef gibi görülebileceği belirtilerek, bu hedefe ulaşılabilmesi için kamu hizmeti üzerindeki siyasal denetimin azaltılması ve alt düzeydeki yöneticilere inisiyatif verilmesi gerektiği düşünülmektedir.⁴⁸

Mevcut kaynaklarla daha fazla ve kaliteli hizmetlerin nasıl sunulacağına cevabı verimlilik, daha az para ile sunulan hizmetlerin kalite düzeyinin nasıl korunabileceğinin cevabı olarak ekonomiklik verilmektedir.

Kamu hizmetlerinde sosyal eşitliği sağlama konusunda ise özel sektör planlarının ve gelir artırıcı amaçlarının uyarlanması, değiştirilemez kurallar

⁴⁸ Terry , D. L. (1998), “*Administrative Leadership, Neomanagerialism And The Public Management Movement*”, Public Administration Review,

yerine yol gösterici rehberlerden istifade, merkezi kontrolden mümkün olduğunca uzaklaşma, “kullanıcı öder” gibi piyasa pratiklerine başvurulması, esnek çalışma ve ödeme düzenlemelerinin geliştirilmesi ve müşteri ihtiyaçları üzerinde odaklanma gibi fonksiyonları yerine getirerek, kamu hizmetlerinin sunulmasında sosyal eşitliği sağlayabilme hedefine ulaşmaya çalışmaktadır.⁴⁹

Yeni kamu yönetimi; kamunun rolünü sorgulayıp yeniden tanımlamak, piyasayı yönetim için bir model olarak görmek, kamu hizmetlerini rekabet ortamında alternatif yöntemlerle sunmak, bürokrasiyle mücadele etmek, aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik yönetim yapılarını yerellik anlayışıyla değiştirmek, hizmet sunumunu hizmet sunularına en yakın yerden ve söz konusu kişilerle irtibat halinde gerçekleştirmek, esnek bir yapı sunmak, kamusal sorumluluğun yeniden dağılımını ve yönetime yeni aktörlerin dâhil edilmesini sağlamak, özel sektörde uygulanan bazı yönetim tekniklerinin kamuda kullanılmasının önünü açmak, sonuçlara ve performansın artırılmasına daha fazla vurgu yapmak, etkinliğe ve verimliliğe önem vermek, kaynak kullanımında daha fazla disiplin ve ekonomiklik için uğraşmak, kaliteye vurgu yapmak ve güçlendirilmiş hesap verme ve müşteri odaklılığı üzerinde yoğunlaşmak gibi daha da artırabilecek birçok konuda etkinlik göstermiştir.⁵⁰

Yeni kamu yönetiminin özellikleri daha da ayrıntılı ele alınacak olursa, şu unsurlarla karşı karşıya kalınmaktadır:

- *Profesyonel yönetimi oluşturmak*: Kamu sektörüne profesyonel yönetimi yerleştirmek, yöneticilerin yönetebilmelerine ortam hazırlamak, her faaliyet için görevlerin net belirlenmesini sağlamak, yeni kamu yönetiminin öncelikli hedefleri arasında gösterilmektedir.⁵¹

Yöneticilerin yönetmelerini sağlamak, üst düzey yöneticilerin sonuçlardan dolayı sorumlu olmaları anlamına gelmektedir. Bundan dolayı sadece yönetici olmak, belirli kişilerin direktiflerini izlemek, yeni kamu

⁴⁹ Özer,A., (2005), “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, Sayıştay Dergisi Sayı 59, Ankara

⁵⁰ Özer,A., (2005), “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, Sayıştay Dergisi Sayı 59, Ankara

⁵¹ Hughes, O.,(1998), Public Management&Administration, Classics of Public Administration, USA

yönetiminin getirdiği modele uymamaktadır. Üst düzey yönetimde gerekli esneklikler sağlanarak, profesyonel yönetimin gereği benzer kadrolar arasında transfer ortamının oluşturulması gerekmektedir. ABD'de 1970'lerde kurulan "Üst Düzey Yöneticiler Servisi" bu duruma iyi bir örnek olarak gösterilebilir. Bu süreçte önemli olan, kişilerin kendi birimlerinin kimliğini değil bu servisin kimliğini taşımalarıdır. Bu şekilde tecrübelerden diğer birimler de yararlanmaktadır.

Profesyonel anlayışla birlikte üst düzey yönetimlerde görülen diğer bir değişiklik de doktorluk ve mühendislik gibi teknik görevlerden uzaklaşarak yönetsel görevlere kayılması olmuştur. Çünkü yönetim artık kendi başına uzmanlık gerektiren bir alan olarak algılanmaya başlanmıştır. Yeni kamu yönetimi, mevcut sistem karşısında profesyonel yönetimi önerirken, yönetim sorunlarının daha çok siyasetten kaynaklandığı öngörüsünden hareket etmiştir. Çünkü uygulamada siyasal ve yönetsel sorumluluk birbirinden ayrılmak istenmiş, yeni kamu yönetimi de siyasal yöneticilerin yönetim fonksiyonlarındaki değişikliği ortaya koymaya çalışmıştır. Yeni kamu yönetimi düşüncesinde kuruluşların artık tepeden hiyerarşik olarak kontrol edilmemesi, her birimin çok yakından yönetilmesi, siyasal yöneticilerin yönetimin fonksiyonel yönünün önünü açması ve stratejik kararlar üzerinde yoğunlaşması ön plâna çıkmaktadır.⁵²

- *Standartları Belirginleştirmek ve Performansı Ölçmek*: Artık yönetsel programlar girdiden çok çıktılar üzerinde yoğunlaşmakta, bireylerin ve kurumların performansına vurgu yapmaktadır. Kurumlar kendilerini geliştirmek ve bunu ölçmek için performans göstergelerini belirlemektedirler. Bu şekilde performans amaçları belirlenerek, hedefler açıkça ortaya konmaktadır. Bu süreçte verimlilik arayışları, hedeflere çok dikkatli bakmayı gerektirmektedir. Performans değerlendirme sistemi bireysel olarak performansı ölçmenin yanında örgüt amaçlarına yönelik ödüllendirme veya cezalandırma amaçlarına da katkı sağlayabilmektedir.⁵³

- *Çıktı Kontrolüne Önem Vermek*: Kaynakların belirlenmiş performans

⁵² Maor, M.,(1999), "The Paradox of Managerialism", PAR

⁵³ Hughes, O.,(1998), Public Management&Administration, Classics of Public Administration, USA

kriterlerine göre dağıtılması sağlanmaktadır. Burada önemli olan performans ve program-bütçeleme sistemidir. Bu sistem yardımıyla daha çok girdi ve kurumun yaptıkları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Program bütçe, özel hazırlanan programlara göre harcama yapılmasını gerektirmektedir. Örgütler uzun dönem plânlama ve stratejik yönetim için daha iyi metotlar geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu durum örgüt misyonu, amacı, geleceğe bakışı, örgüt çevresi gibi birçok unsuru kapsamaktadır.⁵⁴

- *Ayrışmaya Vurgu Yapmak*: Son dönemde kamu yönetiminde büyük birimlerin küçük bölümlere ayrılması süreci yaygınlaşmaya başlamıştır. Hizmetler küçük birimlerde daha etkin sunulmaktadır. Bu yöntem Thatcher döneminde İngiltere'de oldukça etkin bir şekilde uygulanmıştır. İskandinav ülkelerinde ise uzun yıllardır uygulanmaktadır. Burada temel amaç, doğrudan hizmet gören birimler dışındaki bakanlık ve yönetim birimlerinde personel sayısını mümkün olduğunca azaltmaktır. Yönetilebilen birimler oluşturmak, bazı hizmetleri dışarıya yaptırmak, ilgili kamu yönetimi birimlerine birçok açıdan avantaj kazandırmaktadır. Yeni kamu yönetiminin bu şekilde yönetimi bölerek, kürek çekme-dümen tutma, müşteri-sözleşmeci, satın alan-tedarikçi gibi vurguları güçlendirmesi ve bu alanlara doğru genişleme öngörmesi, hizmetlerde etkinliğin önünün açılacağı şeklinde yorumlanmaktadır⁵⁵.

- *Müşteri Odaklılık*: Günümüzde insanlar artık sadece kamu yönetiminden hizmet talep etmemekte aynı zamanda daha ucuz ve daha kaliteli hizmet beklemektedirler. Aynı zamanda çıkar gruplarını, değerleri, motivasyon unsurlarını, profesyonelleşmeyle bürokratların becerilerini sorgulamaktadırlar. Artık alıcıdan çok bir müşteri gibi hareket etmeye başlamışlardır. Bu durum son yıllarda devletin katı hiyerarşik yapısı ve bakış açısı ile özel sektörün hizmet düşüncesi arasında sürekli olarak artan bir zıtlık oluşmasından kaynaklanmıştır.⁵⁶ Bu değişime uyum sağlamak ve zıtlığı en aza indirmek için, artan kamuoyu baskısının da etkisiyle, devlet vatandaşların isteklerine yönelmek zorunda kalmıştır.

⁵⁴ Hughes, O.,(1998), *Public Management&Administration, Classics of Public Administration*, USA

⁵⁵ Cope, S., Storie, P., (1997), "Globalization, New Public Management and the Enabling the State", *International Journal of Public Sector Management*, USA

⁵⁶ Ömürgönülşen,U.,(1997),"*The New Public Management*", AÜSBF Dergisi, Ankara

Bu süreçte hizmetlerde vatandaşların beklentilerinin karşılanması öncelikli hedef olmuştur. Artık klasik kamu yönetimi anlayışında geçerli olan müşteriye yakınlık kavramı yerini müşteri odaklılık kavramına bırakmıştır. Bu kavram; kamu hizmetlerinde modernliğe, teknik donanıma ve hiyerarşi karşısında çalışanların yeteneklerine yönelmeyi gerektirmektedir. Bunlar gerçekleştirildiğinde çalışanlar, değişen koşulların gerektirdiği yenilikleri, becerileriyle kendiliklerinden gerçekleştirecek ve müşterilerin menfaatleri çalışanların menfaatlerinin önüne geçecektir.⁵⁷

Yeni kamu yönetiminin müşteri üzerine vurgusu, çağdaş yönetim tekniklerinin verimlilik üzerine vurgusu ile benzerlik taşımaktadır. Müşteriye dönük servis hizmetleri geliştirmek, klasik bürokratik yaklaşımlara göre daha çok maliyet gerektirmektedir.⁵⁸ Aslında tüketici tatmini ile vatandaş tatmini aynı içeriği taşımamaktadır. Ayrıca kamu kuruluşlarında müşteri üzerinde dikkatlerin toplanmasının, seçilmişlere olan sorumluluğu azaltabileceği hususu da göz önünde bulundurulmaktadır. Bu olumsuzluğa karşın müşteri odaklı bir sistem; hizmet sunanları müşterilerine karşı sorumluluğa zorlamakta, müşterilerin hizmet sunanı seçme hususunda, buna yönelik kararlarında politik davranmamalarını sağlamakta, daha fazla yeniliğe yol açmakta, vatandaşlara çeşitli hizmetler arasından serbest seçim olanağı sağlamakta, kamu sektöründe arz-talep dengesi sağladığından savurganlığı önlemekte ve fırsat eşitliğinin önünü açmaktadır.

- *Rekabete Vurgu Yapmak*: Yeni kamu yönetimi, yönetimin özel sektör gibi yönetilmesini, yönetim hizmetlerinde rekabet sağlanmasını ve özelleştirmenin cesaretlendirilmesini, bu şekilde de yönetimin masraflarının azaltılmasını öngörmektedir. Bu şekilde düşük maliyetlerin ve daha iyi standartlar için çalışmanın önünün açılmak istenmesi kamu kuruluşlarını müşteriye karşı sorumluluk esasıyla daha çok verimli olmaya zorlamıştır. Yeni anlayışta, bürokrasiyi ve yönetimi küçültmek, özel sektör ile rekabet edebilir hale getirmek, oldukça önemli görülmüştür. Uygulamada kamu kuruluşları kısa sürede tasarruf yaparak rekabet edebilir hale gelmişler ve

⁵⁷ Eren, E., (2002), "Yönetim ve Organizasyon", Beta Yay., İstanbul

⁵⁸ Kelly, M.R.,(1998),"An Inclusive Democratic Polity, Representative Bureaucracies and the New Public Management", PAR,58

özelleştirme aracılığı ile etkinliklerini artırmışlardır. Sonuçta özelleştirme ve sözleşmecilik gibi teknikler ve yöntemlerle yönetimlerin yükü hafifletilmek istenmiştir.⁵⁹

- *Özel Sektör Yöntemlerine Vurgu Yapmak*: Yeni kamu yönetimi; klasik kamu hizmeti anlayışının baskıcı yaklaşımlarından uzaklaşmayı içermekte ve özel sektör yönetim amaçlarının kamu sektörüne uyarlanmasını gerektirmektedir.⁶⁰

Geleneksel kamu yönetiminden teoride ve pratikte ayrılmak, sonuçlara göre yönetim sistemine geçmek ve yöneticileri kişisel olarak sorumlu kılmak, klasik bürokrasinin, örgütlenme, personel istihdamı şart ve koşullarına yüksek oranlarda esneklik getirmek, örgütsel ve kişisel amaçları açıkça ortaya koymak, başarıyı değerlendirmek ve performans göstergelerini gündeme getirmek, tüm uygulamalarda ekonomikliğe, etkinliğe, verimliliğe vurgu yapmak, yeni kamu yönetiminin özel sektörden aldığı yöntemler olarak dikkat çekenlerdir.⁶¹

- *Kaynak Kullanımında Disiplin Sağlamak*: Bu şekilde doğrudan maliyetlerde tasarruf yapmak, işgücü disiplinini artırmak, sendika taleplerine direnç göstermek, kaynak taleplerini kontrol etmek gibi avantajlar sağlanabilmektedir.

- *Merkezileşme*: Yeni kamu yönetimi artan oranda, özellikle politika hedefleri ve bütçelerle ilgili olarak, daha çok temel idari fonksiyonlarda merkezileşmeyi savunmaktadır. Meşhur "kürek çekmek değil dümen tutmak" felsefesi ile bu durumun örtüştüğü söylenmektedir.

- *Adem-i Merkezileşme*: Yeni kamu yönetimi belirli alanlarda merkezileşmeyi savunurken, kamu politikalarının uygulanmasını, özerk kuruluşlara, yerel yönetimlere ve sözleşme ile kamu hizmeti sağlayanlara dağıtarak bir anlamda ademi merkezileşmeyi de öngörmektedir.

⁵⁹ Weikart, A.L,(2001), "The Giuliani Administration and the New Public Management in New York City" Urban Affairs Review, USA

⁶⁰ Hughes, O.,(1998), Public Management&Adminisration, Classics of Public Administration, USA

⁶¹ Hughes, O.,(1998), Public Management&Adminisration, Classics of Public Administration, USA

Tablo 1 - Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı İle Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Karşılaştırılması⁶²

	Geleneksel Kamu Yönetimi	Yeni Kamu Yönetimi
Yapı	Weber'in bürokrasi modeline dayalı Aşırı kuralcı, Katı hiyerarşik Merkeziyetçi	<ul style="list-style-type: none"> • Dar merkez • Geniş-yatay çevre • Adem-i merkeziyetçi • Esnek hiyerarşi
Sistem	<p>Merkezin birçok kademe tarafından yürüttüğü ayrıntılı gözetim ve denetim</p> <ul style="list-style-type: none"> • Denetimde mali ve hukuki ilkeler • Bürokrasi ve siyaset merkezli • Hizmetlerde nicelik • Bürokrat yönetici tipi 	<ul style="list-style-type: none"> • Performans hedefleri • Maliyetler • Ekip ve görev anlayışı • Piyasa sisteminin denetimi • Çıktılar • Müşteri-vatandaş merkezli • Kamuya karşı hizmetlerde nitelik • İşletmeci-girişimci yönetici tipi

Daha önce geleneksel kamu yönetimi anlayışında ifade edilen yapısal özelliklerin yerine dar merkez, geniş-yatay çevre, adem-i merkeziyetçi, esnek örgüt yapısı, yumuşak hiyerarşiye dayalı yapı almıştır. Geleneksel kamu yönetiminin sistem özelliklerinin yerini performans hedefleri, maliyetler, ekip ve görev anlayışı, piyasa sisteminin denetimi, çıktılar, müşteri-vatandaş merkezli, kamuya karşı sorumluluk, hizmetlerde nitelik, işletmeci-girişimci yönetici tipi almıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışının faaliyet alanı da farklılaşarak hizmet devleti anlayışı minimal devlete, devletin yoğun kamusal mal ve hizmet üreticisi olmasını yerini ise hizmet sorumluluğu ile hizmet anlayışları almıştır. Bu karşılaştırma yukarıdaki tabloda gösterilmektedir.⁶³

G. YENİ KAMU YÖNETİMİNİN İLKELERİ

⁶² Cope, S., Storie, P., (1997), "Globalization, New Public Management and the Enabling the State", International Journal of Public Sector Management, USA

⁶³ Eryılmaz, B.,(2000), "Kamu Yönetimi", Erkam Matbaası, İstanbul

- *Küçülmek*: Yönetimin faaliyet alanının hacimce azaltılmasının öngörüldüğü bu anlayışa göre, yönetimin verimli kılınması, harcama yapılan kalemlerin mümkün olduğunca azaltılması ve yönetime ait yükümlülüklerin genelleştirilmesi üzerinde durulmaktadır. Ancak bunları sağlayabilmek için öncelikle geleneksel kamu yönetimi kültürünün değişmesi ve esnekliğe, yeniliğe, problem çözümüne, girişimciliğe ve üretkenliğe dönük olarak yeni kültürler oluşturulması gerekmektedir. Politik sorumluluk kesinlikle sonuçlara bağlanmalı ve kurumların faaliyetlerine ilişkin yaptıkları tercihlerin gerekçesi ve faaliyet raporları istenmelidir.⁶⁴

- *Yönetim İdeolojisi Teorisini Kamu Yönetimine Uyarlamak*: Teori, genel olarak özel sektör uygulamalarının kamu yönetimine uyarlanmasını öngörmekte, bu amaçla performans ölçümlerine dönük sistemler kurmakta ve çeşitli göstergeler kullanmaktadır. Üretime ve verimliliğe vurgu yaparak, bunlarla ilgili oranları artırmaya çalışmakta ve kuruluşlarının özel sektör sözleşmeleri ile yönetilmeleri için uğraşmaktadır.⁶⁵

- *Girişimci Yönetimler Mantiğini Kamu Yönetimine Aktarmak*: Bu tür yönetimler sayesinde hizmet sağlayıcılar arasında rekabet teşvik edilmektedir. Toplumda vatandaşlar bürokrasinin kontrolü dışına yönlendirilerek güçlendirilmekte, kurumların performansları girdileri ile değil çıktıkları üzerinden değerlendirilmekte, kurumların kurallarıyla ve düzenlemeleriyle değil misyonları ve hedefleriyle ilerledikleri ve vatandaşları müşteri olarak görerek onlara tercihli alternatif sundukları öngörülmektedir.

Bu ortamda sorunlar oluşmadan önlenmeye çalışılmakta, enerjiler harcama yönünde değil para kazanma yönünde kullanılmaktadır. Katılımcı yönetim ile otorite yerleştirilmekte ve bürokratik mekanizmalar yerine piyasa mekanizmaları tercih edilmektedir.⁶⁶Yalnızca kamu hizmetlerinin sağlanması konusunda değil, kamu kuruluşlarına, özel sektöre ve kâr amacı gütmeyen gönüllü kuruluşlara etkide bulunularak, toplumsal sorunların çözümü için de uğraşılmaktadır.

⁶⁴ Galnoor, I, Rosenbloom, D, Yaroni A., (1998), “*Creating Npm Reforms: Lessons From Israel*”, Administration & Society

⁶⁵ Weikart, A.L, (2001), “*The Giuliani Administration and the New Public Management in New York City*”, Urban Affairs Review

⁶⁶ Hughes, O. (1998), “Public Management & Administration,” ST.Martin’s Press, USA:

- *Yerelleşmek*: Karar alıcıların hizmetten faydalananlara yakınlaştırılması ve yenileştirme öngörülmektedir. Bu şekilde müşteri memnuniyetinin yükselmesi, hiyerarşinin azaltılması, kurumların daha bağımsız hareket edebilmesi ve müfettiş, idari, denetçi gibi çok olan denetim mekanizmalarının azaltılabilmesi konularına vurgu yapılmaktadır.⁶⁷

- *Bürokrasiyi azaltmak*: Bunun için hiyerarşi ve katılma süreçlerinden çok sonuçlara vurgu yapılmaktadır. Buna göre yönetimin yapısı değiştirilmekte, kamu kuruluşlarına esneklik ve takdir hakkı verilmektedir. Protokollere bağlılıktan çok sonuçların değerlendirilmesi üzerinde durulmakta, kurumları müşteri odaklı hale getirerek, kurumsal kültürün gelişimi için uğraş verilmektedir. Kamu hizmetlerinde yapılan yeni düzenlemelerle kamu yönetimi küçültülmeye ve özerkleştirilmeye çalışılmaktadır.⁶⁸

- *Özelleştirmek*: Yönetimler bazı durumlarda ve gerekli şartlar oluştuğunda, mal ve hizmet sunumunu özel sektör firmalarına devredebilmektedirler. Bu süreçte sözleşme yönetimi çok etkin bir yöntem olarak yeterli rekabetin yaşandığı özel sektörden mümkün olduğunca yararlanılması gerektiği belirtilmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışında; rekabetin yoğun olduğu piyasa mekanizmasından daha fazla faydalanılarak maliyet etkinliğe ulaşmak arzu edilmektedir.⁶⁹

Aslında bu uygulama yeni kamu yönetiminin temel paradigmalarından birisi olarak kabul edilmektedir. Kamu kuruluşları bu yöntemle, daha uygun koşullar taşıyan ve uygun fiyat teklif edenler arasından seçim yapabilmektedirler. Uygulamada kamu hizmetinin bir kamu kuruluşunca verimsiz sağlandığına inanılırsa bu hizmetin özel sektörce görülmesi için çaba harcanmaktadır. Bu süreçte hükümetler, sözleşme yaparak bir hizmeti özel sektöre veya gönüllü bir kuruluşa gördürmek suretiyle, satın alan ve hizmeti sağlayan ayrımı yapabilmektedir. Bu durumda siyasi otorite, neyin

⁶⁷ Galnoor, I, Rosenbloom, D, Yaroni A., (1998), “*Creating Npm Reforms: Lessons From Israel*”, Administration & Society

⁶⁸ Weikart, A.L, (2001), “*The Giuliani Administration and the New Public Management in New York City*”, Urban Affairs Review,

⁶⁹ Galnoor, I, Rosenbloom, D, Yaroni A., (1998), “*Creating Npm Reforms: Lessons From Israel*”, Administration & Society

üretileceğine ve nasıl sunulacağına karar vermesi nedeniyle ayrıcalıklı bir konumda yer almaktadır.

Ancak bu ayrıcalıklı konum sözleşmelerin iyi yapılması, çıktıların dikkatli analizi, sorumlulukların net ve açık bir şekilde belirlenmesiyle etkili olacak ve kamu sektörü arzu ettiği avantajlı duruma kavuşabilecektir.

H. YENİ KAMU YÖNETİMİNİN SÜREÇLERİ

Yeni kamu yönetiminde dört temel süreç yer almaktadır.⁷⁰

- *Dağıtıcı süreç*: Başlangıçta mal ve hizmetlerin belirli kategorilere, gruplara ve kişilere dağılımını kapsayan dış dağıtım sürecidir. Maliyet-yarar, maliyet-kâr analizleri bu sürecin sonuçlarını görmek amacıyla uygulanmaktadır. Bu sayede kamu programlarından bireylerin yararlanma şekilleri ortaya konmaktadır. Sürecin iç dağıtımı da söz konusudur. Burada para, güç, yer, konum, statü ve öncelikler için yaşanan rekabet önem taşımaktadır

- *Bütünleştirici Süreç*: Otorite ilişkileriyle koordinasyonunun çok önemli olduğu süreçtir. Burada resmi yani görünen hiyerarşi için sorun bulunmamaktadır. Yöneticiler bunların koordinasyonunu rahatlıkla yapabilmektedirler. Yeni kamu yönetiminde az yapısal, resmi ve otoriter bütünleşmeler ve teknikler yeni yeni kullanılmaya başlanmıştır. Yönetimsel performans ve süreçlerde farklılıklar görülmektedir. Ancak bu süreçte de sorunlar yaşanmaktadır. Resmi olmamayı, adem-i merkeziyeti ve bütünleştirici süreçleri savunan bir yönetici büyük kuruluşları yönetmekte güçlük çekebilmektedir. Ancak buna da çözüm bulunmakta, yöneticilerin deneyim kazanmaları için çeşitli mekanizmalar geliştirilebilmektedir. İkinci sorun ise, üst düzey ve alt düzey yöneticiler arasında ortaya çıkabilmektedir. Dağıtım sürecinde üst düzey yönetici çok güçlü olmalıdır. Ancak burada otoriteyi piyasanın önceliklerinin belirliyor olması, bu durumu olumsuz etkileyebilmektedir. Bundan dolayı üst ve alt yöneticiler arasında denge çok iyi kurulmalıdır.

⁷⁰ Frederickson, H. G.,(1992), "Toward A New Public Administration", Public Administration in Action Readings-Profiles-Cases, Brooks Pub, USA..

- *Sınırlı Değişim Süreci:* Bu süreç kamu kuruluşları ile gruplar ve müşteriler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Kamu kuruluşları kendilerini politik, ekonomik ve sosyal çevrede bulmakta ve bu çevrede destek aramaktadırlar.

- *Sosyal Heyecan-Duygu Süreci:* Kamu yönetimi birbirinden ayrı bireysel ve grupsal özellikler taşımaktadır. Yeni kamu yönetiminin kullandığı örgütsel gelişme ile ilgili teknikler, hiyerarşiye karşı bireylerin güven kayıplarını içermekte, onların çatışmaya dönük yoğun duygularını tolere etmelerini sağlamak ve onları belirli durumlarda da daha fazla risk almaya hazırlamaktadır.

I. YENİ KAMU YÖNETİMİNİN TEMEL YAKLAŞIMLARI VE EĞİLİMLERİ

Uzun dönemli özel sektör uygulamalarını kamuda uygulayabilme amacı taşıyan yeni kamu yönetimi, girdiler yerine sonuçlar üzerinde yoğunlaşmış bütçe, personel ve prosedürler üzerinde durarak etkinliğe ulaşmak için çabalamaktadır. Yeni kamu yönetiminin ekonomiklik ve verimlilik üzerinde odaklaşması, örgütsel değişimin ise verimlilik motivasyonu üzerinde gerçekleşmesi, siyasal-yönetimsel sistemin geleneksel hedefleriyle çatışabilmektedir. Çatışmadan galip çıkabilmek, yeni kamu yönetiminin temel yaklaşımlarının ve ana eğilimlerinin iyi algılanmasına bağlıdır. Bu bağlamda yeni kamu yönetiminin temel yaklaşımları;⁷¹

- Kamu sektörü faaliyet alanının ve kamu kuruluşları tarafından sunulan hizmetlerin yeniden tanımlanması ve kamusal hizmetlerin alternatif yöntemlerle sunulması,

- Kamu yönetiminin yapısında ve yönetim anlayışında değişikliklerin olması,

- Siyaset-yönetim ilişkileri ile kamusal sorumluluk ve denetim anlayışının yeniden düzenlenmesi,

- Kamu yönetimi ile özel yönetimin işbirliği yapması ve birbirine yakınlaşması şeklinde belirtilmektedir.

⁷¹ Christensen, T.,Legreid P, (2002), “New Public Management-Undermining Political Control”, New Public Management, England

Yeni kamu yönetimi, bu yaklaşımları somuta indirgeyebilmek için ise sekiz ana eğilim sunmaktadır⁷²:

- Otoritenin aktarılması, esnekliğin sağlanması,
- Performansın, kontrolün ve sorumluluğun sürdürülmesi,
- Rekabetin ve bununla ilgili seçeneklerin geliştirilmesi,
- Hizmet sorumluluğunun sağlanması,
- İnsan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi,
- Bilişim teknolojilerinden yararlanılması,
- Faaliyetlerin ve bunlarla ilgili işlemlerin kalitelerinin yükseltilmesi,
- Yönlendirici fonksiyonların güçlendirilmesi

Verimlilik, etkinlik, etkililik ve kalite unsurlarının ön plana çıktığı günümüzde ekonomiden siyasete, kamu yönetiminden şirket yönetimine, bireylerden topluma, birçok alanda, değişim ve gelişim süreci yaşanmaktadır. Kamu hizmetlerinin özel sektörde olduğu gibi müşteri hizmetleri olarak düşünülüp, vatandaşların, talepleri olan ve hesap verilmesi gereken bir müşteri olarak kabul edilmesi gerekmektedir.

Bu noktada, sosyal adaleti teşvik etmek, kaliteli hizmetlere toplumun tamamı tarafından rahat ve hızlı ulaşılmasını sağlamak, hukuk devleti ilkesini hayata geçirmek için güçlü, etkin, verimli, hesap verebilir, proaktif ve vatandaş odaklı bir kamu yönetiminin varlığı daha fazla konuşulmaya başlamıştır. Artık günümüzde; üstlerle astlar arasındaki kademe sayısının fazlalığı, biçimsel ve değişmez nitelikteki kuralların egemenliği, yönetime katılma taleplerine kapalılığı, örgüt içi iletişim tıkanıklığı, yönetim ve denetime ilişkin görev, yetki ve sorumlulukların merkezileştirilmesi ölçüsünde katı bir yapıya bürünen ve bu özellikleriyle geleneksel yönetim anlayışının tipik biçimi olan bürokratik örgütlenme yapısı, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreciyle değerler sisteminde yaşanan değişim ve küreselleşme ile beraber daha çok seslendirilmeye başlanan demokratikleşme, özgürleşme,

⁷² Öztürk, N: K.,Coşkun, B. (2000), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış”,Türk İdare Dergisi, 72

bireyselleşme (vatandaş odaklılık), esnekleşme, yerelleşme, merkezden çevreye yayılma yönündeki taleplere uygun bir yapıya dönüşmekte ve bu yönde çalışmalar yapılmaktadır. Bu kapsamda;⁷³

- Merkezi bir yapılanmadan çok, esnek olan ve değişen şartlara ve vatandaşların beklentilerine daha hızlı yanıt veren ve yeniliğe açık olan adem-i merkeziyetçi yapı,

- Kamu hizmetlerinin belirlenmesi ve sunulması süreçlerinde vatandaşın da karar alma mekanizmasına katılımına olanak sağlayan, devleti tek karar verici makam olmaktan çıkararak, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörün katılımına açık, kendisinden çok toplumdaki kurumları yapabilir kılan, hiyerarşik basamakların mümkün olduğunca azaltıldığı, karşılıklı etkileşim esaslı yönetişimci bir anlayışa sahip,

- Yönetim kademelerinin azaltılması sonucu karar alma makamlarıyla uygulayanlar arasındaki mesafeyi azaltan, dolayısıyla vatandaş taleplerini daha sağlıklı bir şekilde algılayarak karşılayabilen,

- Ayrıntılar yerine asli işlevlere yoğunlaşmaya adım atan,

- Tüm iş süreçlerini bir yaşam biçimi olarak algıladığı kalite anlayışıyla biçimlendiren,

- Yönetimin geleceğe yönelik stratejiler belirlediği ve bu stratejileri uygulamaya geçirebildiği,

- İnsan faktörünün önem kazanmasıyla, personel ihtiyacının belirlenmesinden kariyer planlamasına kadar geniş bir alanda faaliyet gösterebilen insan kaynakları yönetimi anlayışı ile personel politikalarının belirlendiği,

- Personelin neyi nasıl yaptığını, iş tanımlarına ve performans standartlarına ne ölçüde ulaşılabilirdiğini çağdaş performans ölçme yöntemleri ile değerlendiren,

- Açık ve net bir misyona ve bu misyona ulaşmak için iyi bir vizyona sahip olan,

⁷³ Karataş,H., (2005),” *Kamu Yönetiminde Yeni Bir Anlayış: Vatandaş Odaklı Yönetim*”, Bütçe Dünyası, Ankara

- Hem kamu kuruluşlarıyla hem de özel sektörde benzer fonksiyonları gören birimlerle rekabet eden, bu sayede daha düşük maliyetli ve de kaliteli mal ve hizmet üretebilen,
- Girdi odaklı olmaktan sonuç ve hedef odaklı olmaya, kendine odaklı olmaktan vatandaş odaklı olmaya yönelen,
- Sorunları ortaya çıkmadan önleyen ve gelecek yönelimli bir anlayışa sahip olan,
- Müşteri odaklı bir anlayışla, vatandaşın kamu hizmetlerinin zamanında, beklentilere uygun ve kaliteli olmasını kamu yönetiminden talep edebildiği, bir kamu yönetimi anlayışı ve zihniyeti ortaya çıkmaktadır.⁷⁴

İ. YENİ KAMU YÖNETİMİNE ELEŞTİRİLER

Yukarıda anlatılanlarda anlaşılacağı üzere, yeni kamu yönetimi hareketi yeniden yapılanma sonucu hantal ve kötü bürokrasiden esnek ve iyi bürokrasiye kaymayı amaçlamaktadır. Bu nedenle de dolaylı ya da doğrudan çeşitli çıkmaz ve eleştirilerle karşı karşıya kalabilmektedir. Çünkü yeni kamu yönetiminin bürokrasinin sorunlarına çözüm olarak sundukları da, bürokratik ve örgütsel karakter taşımaktadır. Bundan dolayı bürokratlara serbestlik tanıyarak veya onları yetkilendirerek kırtasiyeciliği engellemeye çalışırken, benzer sorunlarla karşı karşıya kalınabileceği konusunda görüşler bulunmaktadır.

Klasik modelin olumsuz yönlerinden, klasik kamu yöneticileri yerine profesyonel yöneticilerden faydalanarak özel sektöre mahsus yönetim tekniklerini kullanmasının farkına varan yönetimler, maliyetleri azaltıp tasarruf yaparak ve gereksiz bürokratik ayrıntıları iptal ederek özel sektörle rekabet etmeye hazırlanmışlardır. Bütün bunlara rağmen siyasilerin talepleri nedeniyle bazı hizmetler aynı seviyede kalmıştır. Yeni görüşler bürokratik bölünmenin etkin olmadığını göstermiş, profesyonel yöneticiler de bunu doğrulamışlardır.

Ayrıca politikacılarca klasik sistemle ilgili sorular sorulmaya başlanmış,

⁷⁴ Karataş,H., (2005),” *Kamu Yönetiminde Yeni Bir Anlayış:Vatandaş Odaklı Yönetim*”, Bütçe Dünyası, Ankara

ömür boyu istihdam ilkesi sorgulanmış ve sözleşmeli statü tartışılmaya başlanmıştır. Bazı kesimler tarafından bu yeni anlayış yeni kamu işletmeciliği olarak nitelendirilmiştir. Ancak kamu yönetimi ile işletme yönetimi ve işletme yöneticisi ile kamu yöneticisi arasında önemli birçok fark bulunmaktadır. Kamu yönetimi kamuya hizmet etme, kamu görevlilerini, kamusal faaliyetleri, siyasaları yürütme süreci olarak tanımlanmaktadır. Süreç, işlemleri ve politikaları kurum yönetimi aracılığı ile faaliyete dönüştürmeyle ilgilidir. Çok daha geniş kapsamlıdır. Amaçlarını ve görevlerini yerine getirirken en fazla verimliliği hedeflemektedir ve sonuçlara ulaşma sorumluluğu taşıyan örgütleri kapsamaktadır⁷⁵

Özel sektör için ekonominin geçerliliği bulunmaktadır. Ancak kamu kuruluşlarının sundukları hizmetler diğer tüketicilere yönelik hizmetlere göre daha sınırlayıcı bir yapıya sahiptir. Çünkü kamu kesiminde tüketiciyle tedarikçi arasındaki ilişki normal piyasalara göre oldukça karmaşıktır ve zorunlu kamusal hizmetlerde bu mantık rahat işlememektedir. Aynı zamanda suçluların tutuklanması gibi durumlarda da sorunlar çıkmaktadır.

Kamu yönetiminin dayandığı temel değerler; toplumsal yarar, vatandaş refahı, bağımsızlık, eşitlik, kamu yararı, adalettir. Özel sektör yönetiminin temel değerleriyse; birey merkezlilik, girişimcilik, etkenlik, rekabet, kâr maksimizasyonu gibi değerlerdir. Özel sektör yönetiminde temel sorumluluk kâr sağlamak amacıyla müşterilerin isteklerini tatmin etmek olduğu halde, kamu yönetiminde temel amaç vatandaşlara hizmet götürmektir. Vatandaş kavramı bütün yurttaşları kapsarken, müşteri kavramıysa sadece hizmetten faydalanabilen kişileri kapsamaktadır. Bu yüzden yeni kamu yönetimi yaklaşımlarının demokratik değerlerin kaybolmasına yol açtığı savunulmaktadır.⁷⁶

Müşteri bir iş ilişkisini bitirme veya devam ettirme iradesine sahipken, vatandaş sadece oylarıyla ve protesto yöntemiyle politik baskı oluşturabilmektedir. Bu nedenle yeni kamu yönetimi anlayışının hâkim olduğu

⁷⁵ Özer,A., (2005), "*Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi*", Sayıştay Dergisi Sayı 59, Ankara

⁷⁶ Karcı,M.Ş., (2008), "*Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme*", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Antalya

ortamlarda da eski yönetim anlayışının sorunlarının devam edeceği belirtilmektedir.

Kamu hizmeti sunan kuruluşlar için belirgin, açık ve sınırlı amaçlar, istikrarlı ve kesin öncelikler çok nadir rastlanılan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Kamu sektöründe amaçları belirlemenin ve sonuçları görmenin oldukça zor olduğu ve bu durumun özel sektör ile kamu sektörü arasındaki en önemli farklardan biri olarak kabul edildiği belirtilmektedir.

Ayrıca performansın ölçümü ve kârın tek amaç olmaması da bunu zorlaştırmaktadır. Özel sektörden esinlenen teknik ve teoriler de yeni kamu yönetimi düşüncesine yönelik eleştirilerden birisidir. Her ne kadar yeni kamu yönetimi düşüncesi performans hedeflerine, sonuçlara, hizmetlerde niteliğe, etkinliğe, verimliliğe, müşteri merkezli hizmet anlayışına ve piyasa sisteminin önemine vurgu yapsa da bunların kamu sektörünün tümünde başarılı olup olmayacağı belli olmamıştır.

Uygulamada sorunların çözümü konusunda yetersiz sonuçlar alındığı ve kamu yöneticilerinin riskten çekindikleri için kolay çözümler arzu ettiği yönünde görüşler bulunmaktadır.

Ayrıca özelleştirme konusunda da eleştiriler bulunmaktadır. Toplumsal ihtiyaçların giderilmesi konusunda özel sektöre kamudan daha çok güven duyulduğu ve tek üreticinin bulunduğu tekel durumlarda kamu kuruluşlarının özel sektöre nazaran daha kolay kontrol edilebilip yönetildiğini belirtilen eleştiriler bulunmaktadır.

II. TEDARİK ZİNCİRİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TANIMLANMASI

Bu bölümde, “tedarik zinciri” ve “tedarik zinciri yönetimi” kavramlarının ne anlama geldiği, tedarik zinciri yönetiminin önemi, ortaya çıkışı, tedarik zinciri yönetiminde yeni gelişen kavramlar ve tedarik zinciri yönetimi bilgi sistemleri ele alınacaktır.

A. TEDARİK ZİNCİRİ NEDİR?

Geleneksel işletmelerde tedarik, satın alma, planlama, üretim, pazarlama ve dağıtım birimleri birbirinden bağımsız olarak görevlerini yerine

getirmekte ve her bir birim kendi amaç ve hedeflerine yönelik olarak bağımsız çalışmaktadır. Üretim birimi kapasiteyi maksimum seviyeye yükseltirken stok maliyeti ve dağıtım şebekesini dikkate almamakta, satın alma birimi ise en ucuz malzemeyi ararken, kalite hususunu atladığını göz ardı etmektedir. Bu durumda asıl amaç olan işletmenin toplam başarısı, en az maliyet ve maksimum kâr hedefleri zarar görmektedir.

Tedarik zinciri ise, nihai ürüne sahip işletme tarafından, son ürünün imalatını, zincirdeki her noktaya ulaştırılmasını ve hammadde tedarikinden son kullanıcıya kadar birbirinden bağımsız faaliyet gösteren bütün zincir elemanlarını içeren bir kavram olarak 1980'lerden itibaren kullanılmaya başlanmıştır.

Tipik bir tedarik zincirinde hammaddeler satın alınır, bir ya da daha fazla fabrikada mamuller üretilir, gelişmiş depolara sevk edilir ve nihayetinde perakendecilere veya müşterilere ulaştırılır. Maliyetleri düşürmek ve servis kalitesini yükseltmek için zincirin farklı düzeylerindeki etkileşimi dikkate alan etkili tedarik zinciri stratejileri geliştirilmiştir. Lojistik ağı olarak da adlandırılan tedarik zinciri tedarikçiler, üretim merkezleri, depolar, dağıtım merkezleri ve perakendecilerden olduğu kadar hammadde, muhasebe kayıtları ve son mamullerden oluşmaktadır.⁷⁷

Tedarik zinciri; arzın ve talebin yönetilmesi, hammaddelerin tedariki, üretim ve montaj, depolama, envanter yönetimi, sipariş yönetimi ve müşterilere ürünlerin dağıtım vb. faaliyetleri kapsamakta ve tüm bu faaliyetlerin sürdürülebilmesi için gerekli olan bilgi sistemlerini de içermektedir

Bu tanımlardan da anlaşıldığı gibi günümüzde tedarik zinciri, ilk tedarikçiden en son kullanıcıya kadar uzanmakta ve sürece katkısı olan bütün unsurları kapsamaktadır. Şekil-1'de tedarik zincirinin kapsamı ve tedarik zincirindeki ürün, hizmet, bilgi ve fon akışı görülmektedir.

⁷⁷ H. Yüksel. (2004), "Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı, *Yönetim ve Ekonomi*", Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:II, Sayı:1, Manisa

Şekil-1 : Tedarik Zinciri⁷⁸

Tedarik zinciri kavramını kamu için düşündüğümüzde ise; belirlenmiş bir kamu hizmetini yerine getirmek üzere bir arada bulunan ve organizasyonun içinde veya dışında yer alan tüm birimlerin (Kamu kurum ve kuruluşları, özel şirketler, kamu İktisadi kuruluşları) eylemlerinin birleşimidir. Tedarik zinciri yönetimi ise tüm bunların koordine edilmesidir.⁷⁹

B TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ NEDİR?

Günümüzde hararetli rekabetin yaşandığı küresel pazarda sunulan ürünlerin gittikçe kısalan raf ömürleri ve müşterilerin artan beklentileri işletmeleri tedarik zinciri konusuna daha da yoğunlaşmaya ve yatırımlarını artırmaya zorlamıştır. Bu, çok hızlı ilerleyen iletişim ve ulaşım teknolojisinin (internet, cep telefonu ve çok kısa teslim süreleri) yardımıyla sürekli gelişen tedarik zinciri döngüsünü ve onu yönetmek için gerekli teknikleri geliştirmiştir.

Tedarik zinciri yönetimi tüketici beklentilerini tatmin ederken genel giderleri düşürmek ve mamullerin doğru miktar, doğru yer ve doğru zamanda üretim ve dağıtımını sağlamak amacıyla, tedarikçilerin, üreticilerin, ana dağıtıcıların ve mağazaların verimli bir şekilde entegrasyonundan yararlanmak için kullanılan yaklaşımların bütünüdür.⁸⁰

Tedarik zinciri yönetimi tedarikçilerden son kullanıcılara kadar malzeme

⁷⁸ www.balnak.com.tr/tedarikzinciriyonetimi.htm. 23/10/2009 tarihinde erişilmiştir.

⁷⁹Office of Government Commerce, "Supply Chain Management in Public Sector Procurement: a Guide - ", http://www.ogc.gov.uk/documents/scm_final_june05.pdf

⁸⁰ Simchi,D.,Kaminsky,P.,Simchi,E. (2003), "Designing &Managing The Supply Chain",McGraw – Hill Higher Education- California

akışının kontrolü ve planlanmasıyla ilgili entegre bir yaklaşımı ifade eder. Tedarik Zinciri Konseyine göre tedarik zinciri yönetimi; arz ve talebi yönetme, hammadde ve parça temin etme, üretim ve montaj, depolama ve envanter takibi, sipariş girişi ve yönetimi, tüm kanal boyunca dağıtım ve müşteriye teslim demektir⁸¹.

Bütün bu tanımlamaların özünde; verimliliği, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini arttırarak tüm tedarik zinciri üyelerine rekabet avantajı kazandırmak maksadıyla, ürün ve hizmetle ilgili faaliyetlerin entegrasyonu ve koordinasyonu düşüncesi bulunmaktadır. Tedarik zinciri yönetiminin başarılı olması için tüm üyelerin işbirliği yapması ve üretim planı, yeni pazarlama stratejileri, teknolojik gelişmeler gibi bilgileri paylaşmaları gerekmektedir.

Genel bir tanımlama yapmak gerekirse, tedarik zinciri yönetimi; doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru miktarda, doğru fiyatla, doğru şartlarda ve tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle müşteriye teslim edilmesini sağlamak maksadıyla tüm tedarik zincirindeki malzeme, hizmet, bilgi ve fon akışlarının entegre yönetimidir.

C. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Artık işletmeler kendi tedarik kaynaklarına göre düşük maliyet fakat daha kaliteli mal/hizmet sağlayan tedarikçileri aramaktadırlar. Tedarik zincirinin performansının tamamını optimize etmek işletmeler için önemli bir amaç haline gelmiş ve zincirdeki diğer firmalarla birlikte çalışıldığında, elde edilen başarının bütün firmaları olumlu etkilediği anlaşılmıştır.

Tedarik zinciri yönetimine verilen önemin ikinci nedeni, ulusal ve uluslararası rekabetin artmış olması ve tüketicilerin taleplerini karşılamaya yönelik olarak birçok seçeneğe sahip olmasıdır. Tüketiciler ihtiyaç duydukları mal/hizmette fiyat kalite dengesine ağırlık vermeye başlamış, firmalar arası rekabet artmış ve en iyi müşteri hizmetini en düşük maliyetle sunmak, rekabet edebilmenin en önemli etkenlerinden birisi olmuştur. Piyasaya rakip firmalar tarafından sürekli olarak yeni ve daha

⁸¹ Wisner, J.D. (2005). "Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach", Thomson Corporation, Ohio

gelişmiş ürünlerin sunulması ve tüketici alışkanlıklarının değişmesi işletmeleri tedarik zinciri boyunca önlemler almaya ve yenilikler geliştirmeye itmiştir.

Tedarik zinciri yönetiminin öneminin artmasındaki üçüncü neden, işletmedeki herhangi bir bölümün tek başına başarısının tüm işletmeye olumlu olarak yansımayaacağına anlaşılmış olmasıdır. Satın alma biriminin bir hammaddeyi ucuz alması bir başarı olabilir ancak işletmedeki diğer eksiklikler nedeniyle üretim maliyeti yükselebilir. Bu nedenle işletmeler, herhangi bir alandaki kararlarının etkisini ölçmek için bütün tedarik zincirini göz önünde bulundurmaya zorlandılar.

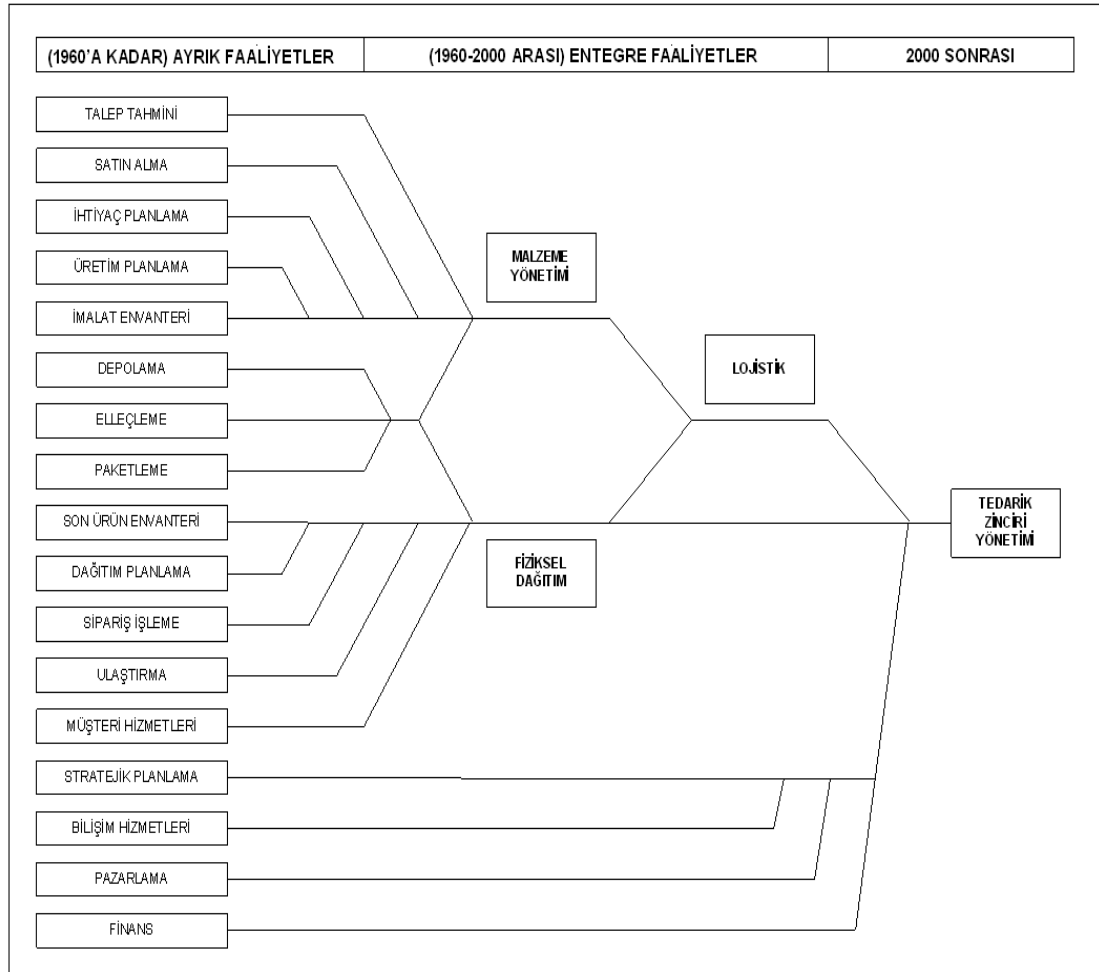
D. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

1'inci ve 2'nci Dünya Savaşları sırasında, lojistik kavramı askeri alanda önem kazanmış ve II nci Dünya Savaşı sırasında deniz aşırı topraklara büyük insan ve malzeme sevkiyatlarını gerçekleştirebilmek için tedarik, üretim, depolama ve ulaştırma konularında yeni teknikler geliştirilmiştir.

1960'larda, yeni bir akım olarak ortaya çıkan malzeme yönetimi ise üretim ile malzeme ihtiyaçlarının planlaması ve satın alma faaliyetlerini kapsamakta ve üretici/kuruluşların fabrika/kurum sınırları içindeki performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmuştur.

1980'lerde ise, dağıtım ve nakliye yönetimi kavramlarının malzeme yönetimi ile birleşmesi sonucu entegre lojistik kavramı gündeme gelmiş ve birden fazla üretim ve dağıtım merkezi bulunan büyük üreticilerin işletme performanslarını arttırmalarını sağlamıştır.

Tedarik zinciri yönetimi, son yirmi yılda ortaya çıkıp gelişen ve Şekil-2'de görüldüğü üzere lojistik faaliyetlerin entegrasyonu ile ortaya çıkan bir kavramdır.

Şekil-2 : Tedarik Zinciri Yönetiminin Tarihsel Gelişimi⁸²

Günümüzde ürünlerin dünya çapında pazarlanıyor olması, bir işletmenin tek başına var olmasını ve rakipleriyle rekabet edebilmesini imkânsız hale getirmiştir. Bu bağlamda lojistik yönetiminin ulaştığı son nokta olan tedarik zinciri yönetimi; tedarikçi, üretici, dağıtıcı ve müşterileri tedarik zinciri adı altında birleştiren ve tüm tedarik zincirinin başarısını hedefleyen yapısı ile işletmelere büyük kolaylıklar ve faydalar sağlamaktadır.

Tedarik zinciri yönetimi geliştikçe, şu görüş yaygınlaşmaktadır: "Rekabet benim işletmem ile rakip işletme arasında değil, benim tedarik zincirim ile rakip tedarik zinciri arasındadır". Bu yüzden tedarik zincirleri tek bir işletme gibi çalışmaktadırlar. Tedarik zinciri yönetimi de bu birlikteliğin başarısını sağlayan yeni araçlar ve teknikler geliştirmektedir.

⁸² Ballou, R. H. (2004). "Business Logistics / Supply Chain Management", Prentice Hall, New Jersey

E. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE ÖNEM KAZANAN KAVRAMLAR

Tedarik zinciri yönetimi kendisini sürekli yenileyen bir yapıya sahiptir. Özellikle teknolojik gelişmeler; yeni tekniklerin, araçların ve uygulamaların tedarik zinciri yönetimine katılmasını hızlandırmıştır. Günümüzde önemli sayılan bu teknikler, araçlar ve uygulamalar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır:

- *E-Ticaret* : İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte tedarik zinciri üyesi birimler ve firmalar arasındaki ilişkiler kolaylaşmış sipariş, takip, ödeme ve her türlü kontrol işlemleri bilgisayardan yapılmaya başlanmıştır. İnternet üzerinden alışveriş ile birlikte e-ticaret kavramı da ortaya çıkarak yaygınlaşmıştır.⁸³

- *Yeşil Tedarik Zinciri* : Küresel ısınma, çevre kirliliği ve insan sağlığını etkileyen hususların çoğalması, kamuoyunun bu konudaki hassasiyetini artırmıştır. Firmalar da faaliyetlerini yürütürken çevre ve insan sağlığı konularına daha fazla dikkat etmeye başlamış ve bu nedenle tedarik zincirindeki tüm firmalar kullanıcılara en sağlıklı ürünü sunmak ve çevreyi korumak için önlemler geliştirmişlerdir.

- *Tersine Lojistik*: Müşterilere teslim edilen malzemelerin; hasar, iade, bakım, geri dönüşüm vb. nedenlerle müşterilerden geri alınması işlemidir. Yeşil tedarik zinciri kavramının önem kazanması, müşteri memnuniyeti sağlanması ve geri dönüşümün getirdiği kazanç dikkate alındığında, tersine lojistik önemi gittikçe artan bir konu hâline gelmiştir.⁸⁴

- *Üçüncü Parti Lojistik (3PL)*: Tedarik zincirinde birinci parti üretici/toptancı/perakendeci; ikinci parti, birinci partinin müşterisi; üçüncü parti ise lojistik aracıdır. Üçüncü parti lojistik, bir organizasyonda geleneksel olarak yürütülen ulaştırma, depolama gibi lojistik faaliyetlerin dış kaynak tarafından gerçekleştirilmesidir. Üçüncü parti lojistik firmalar belli alanlarda uzmanlaşan ve diğer firmalara etkin ve ucuz lojistik hizmet sunan firmalardır. Firmaların ürünlerle ilgili bütün lojistik faaliyetleri yürütmelerinin imkânsızlaştığı

⁸³ Stau K ,Yuhong T..(2004), “*Supply Chains Integration: Architecture and Enabling Technologies*”, The Journal of Computer Information Systems,

⁸⁴ Birdoğan, B. (2004)”*Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*”, Volkan Matbaacılık, Ankara .

günümüzde, üçüncü parti lojistik daha geniş uygulama alanı bulmaktadır.

- *Dördüncü Parti Lojistik (4PL)*: Bu kavramın özünde, üçüncü parti lojistik anlayışında hâkim olan dış kaynaktan yararlanma kavramından farklı olarak, iş süreçlerinin de dış kaynak yardımıyla organize edilmesi bulunmaktadır. Dördüncü parti lojistik firmalar; kapsamlı tedarik zinciri çözümleri sunmak için kendi kaynaklarını, yeteneklerini ve teknolojilerini, üçüncü parti lojistik firmalarla bir araya getiren ve yöneten tedarik zinciri bütünleştiricisidirler. Bu firmalar üçüncü parti lojistik firmalarından farklı olarak, sadece maliyeti düşürmeyi değil; müşterilere değer yaratmayı da hedeflemektedirler⁸⁵.

- *Yük Aktarma (Cross-docking)*: Bu sistemde kullanılan yük aktarma depoları, depolama yerine yük aktarma fonksiyonunu yerine getirmektedirler. Ürünler imalatçıdan alınıp bu depolara getirilerek, perakendecilere gidecek araçlara aktarılmaktadır. Ürünlerin bu depolarda bekleme süreleri çok kısadır (genellikle 12 saatten az).⁸⁶ Bu sistem sayesinde envanter maliyetleri ve teslim süreleri kısalmaktadır.

- *İtme-Çekme Sistemleri*: Tedarik zincirinde imalatçıların, toptancı ve perakendecilerden aldıkları sipariş bilgilerine dayanarak, uzun dönemli talep tahmini yaptıkları durumlarda, ürünlerin sevki itme yöntemiyle olmaktadır. Yani imalatçı, sevkiyat büyüklüğünü ve zamanını kendi belirlemektedir. Çekme yönteminde talep tahmini, gerçek müşteri siparişleri bilgisine dayanmaktadır. Sevkiyat büyüklüğü ve zamanı bu siparişlere göre belirlenmektedir. İtme-çekme sisteminde ise tedarik zincirinin belli bir yerine kadar itme yöntemi, sonraki bölümünde ise çekme yöntemi kullanılmaktadır. Örneğin bilgisayar tedarik zincirinde; bilgisayar bileşenleri birleştirme fabrikasına kadar itme yöntemi ile gönderilirken; burada ürünün birleştirilmesi ve sevki gerçek müşteri siparişleri bilgisine dayanılarak, çekme yöntemiyle gerçekleştirilmektedir. Hangi yöntemin kullanılması gerektiği ürün özellikleri, müşteri talep durumu gibi faktörlere bağlıdır.

- *Satıcı Tarafından Yönetilen Envanter (VMI-Vendor Managed*

⁸⁵ Erdal, M., Çancı M. (2003) "Lojistik Yönetimi", UTİKAD, İstanbul.

⁸⁶ David S.-L. (2003) "Designing and Managing the Supply Chain", Mc Graw Hill, New York

Inventory): Geçmişte firmaların, tesislerinde bulunan tüm stokları yönetmeleri yaygın olarak kullanılan bir uygulamaydı. Bu ise envanterin artmasına neden olmakta ve kontrol edilmesini zorlaştırmaktaydı. Satıcı tarafından yönetilen envanter sistemi, bu probleme karşı geliştirilen çözüm yollarından biridir. Bu sistemde, firmada yer alan stoklardaki envanterin yönetiminden satıcıların sorumlu olması söz konusudur. Satıcılar; envanterin depolanmasından, depodan içeri ve dışarı akışının kontrolünden ve müşterilerinin asla ürünsüz kalmamasını sağlamaktan sorumludurlar. Uygulamada bu sistem fayda sağladığı için, yaygın olarak kullanılmaktadır⁸⁷.

- *Birlikte Planlama, Tahmin ve Güncelleme (CPFR-Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment)* : Tedarik zincirindeki işbirliğini geliştiren; üyelerdeki sınırlı bilgilerin paylaşıldığı, müşteri ve tedarikçilerin talep tahminini ve planlamayı ortaklaşa gerçekleştirdikleri bir sistemdir. Bu sistemle tedarik zincirindeki belirsizlikler azaltılmakta, envanter seviyeleri düşürülmekte ve maliyetler azaltılmaktadır⁸⁸.

- *Radyo Frekanslı Tanımlama Sistemleri (RFID-Radio Frequency Identification)*: Barkod uygulamasının ileri seviyesidir. Bu sistem sayesinde kargo taşımacılığında, üretimde ve depolarda önemli kazanımlar ve kolaylıklar elde edilmiştir. ⁸⁹. Bu teknoloji ürünlerin konteynerlerden, kutulardan ve ambalajlardan çıkarılmadan, uzaktan algılanmasını ve ürün hakkındaki bilgilerin okunmasını sağlamaktadır

III TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ KAPSAMINDA UYGULANAN İŞLEMLER

A. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ MODELLERİ :

Tedarik zinciri yönetimi modellerindeki ortak özellik, iş süreçlerine yönelik olmalarıdır. İş süreçleri bir işletmenin iş fonksiyonlarının bütünleştirilmesi anlamına gelmektedir. Ancak yine de modellerin farklı özellikleri ve hedefleri vardır. Aşağıda GSCF ve SCOR modelleri ayrıntılı, diğer modeller ise genel olarak açıklanmıştır.

⁸⁷ Felix T.S., Chan H.K. (2005)“The Future Trend on System-Wide Modelling in Supply Chain Studies”, International Journal of Advanced Manufacturing Technology, London

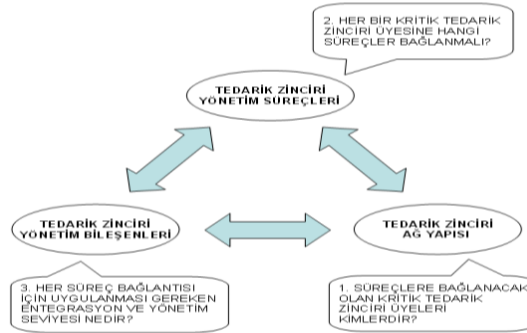
⁸⁸ Barratt, M. (2004),“Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain” , Supply Chain Management, Emerald Group Publishing Center, United Kingdom

⁸⁹ Birdoğan, B., (2004),” Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi”, Lega Kitabevi, Ankara

1. GSCF Modeli

1996 yılında Global Tedarik Zinciri Forumu (GSCF-Global Supply Chain Forum) tarafından geliştirilen GSCF Modeline göre tedarik zinciri yönetimi üç bileşenden oluşmaktadır⁹⁰. Şekil-3' te de görülen bu üç bileşen; tedarik zinciri ağ yapısı, tedarik zinciri yönetimi iş süreçleri ve tedarik zinciri yönetim bileşenleridir.

Şekil-3 : GSCF Modelinin Bileşenleri



Anlaşılabacağı üzere tedarik zinciri yönetiminin özünü oluşturan bileşenler birbirleriyle ilişki içindedirler. Üç ayrı soruyla tanımlanmaya çalışılan bileşenlerin yapıları şu şekildedir:

a. Tedarik Zinciri Ağ Yapısı

Tedarik zinciri ağ yapısının şekillendirilmesi, GSCF Modelinin kritik faktörüdür. Tedarik zinciri ağ yapısının üç temel unsuru vardır. Bunlar:

1. Tedarik Zinciri Üyelerinin Tanımlanması

Ağ yapısı belirlenirken, tedarik zinciri üyelerinin kimler olduğu tespit edilmelidir. Tedarik zinciri üyeleri, merkezdeki firma ile dolaylı veya dolaysız ilişkisi olan tüm tedarikçi ve müşterileri kapsamaktadır. Tüm üye tiplerini içeren ağlarda, üye sayısının fazla olması nedeniyle tüm ağ yapısı kompleks bir hâl almaktadır. Bu karmaşık yapıyı daha iyi yönetebilmek için üyeler sınıflandırılmıştır:

- **Merkez Üye:** Tedarik Zinciri Yönetimi yapısı oluşturulan işletmedir.

90 Lambert, D M. ve Cooper. M.C. (2000) "Issues in Supply Chain Management", Industrial Marketing Management, The Ohio State University, Ohio.

- *Temel Üyeler:* İş süreçlerinde, yönetim veya işlem boyutunda değer yaratan faaliyetleri gerçekleştiren stratejik işletme birimleri veya özerk kuruluşlardır.

- *Destekçi Üyeler:* Temel üyeler için kaynak, bilgi, fayda ve değer sağlayan, faaliyetler gerçekleştirilirken özellikle yönetimde direkt olarak görev almayan kuruluşlardır.

2. Ağın Yapısal Boyutu

Tedarik zincirinin tanımlanması, analiz edilmesi ve yönetimi için üç yapısal boyut gereklidir:

- *Yatay Yapı:* Tedarik zinciri boyunca yer alan kademelerin sayısını,

- *Dikey Yapı:* Her bir kademede yer alan tedarikçi ve müşterilerin sayısını,

- *Yatay Konum:* İşletmenin ilk tedarik kaynağı ile nihai tüketici arasındaki konumunu ifade eder.

3. İş Süreç Bağlantıları

Tedarik zincirinin bütünü için iş süreç bağlantılarının entegrasyonu ve yönetimi mümkün değildir. İş süreç bağlantılarının entegrasyon ve yönetim seviyeleri değişkenlik göstermektedir. Bu bağlantıların bazıları diğerlerinden daha kritik konumdadır. Bu nedenle, kıt kaynakların tedarik zincirindeki değişik iş süreçleri arasında dağıtımını önem kazanmaktadır. Dört temel iş süreç bağlantısı belirlenmiştir:

- *Kontrol Altında Tutulan Süreç Bağlantıları:* Merkez üye için entegrasyonu ve yönetimi en önemli olan süreç bağlantılarıdır.

- *Denetlenen Süreç Bağlantıları:* Kontrol altında tutulan bağlantılar kadar kritik değildirler. Ancak, bu bağlantıların diğer üyeler arasında uygun bir şekilde entegrasyonu ve yönetimi merkez üye için önemlidir. Bu nedenle, merkez üye bu süreç bağlantılarının nasıl entegre edildiğini ve yönetildiğini sık sık denetlemelidir.

- *Kontrol Altında Tutulmayan Süreç Bağlantıları:* Merkez üyenin aktif olarak katılmadığı ve denetlenmesi için kaynak tahsis edilecek kadar önemli

olmayan bağlantılardır. Merkez üye, diğer üyelerin bu bağlantıları uygun bir şekilde yönettiklerine güvenmekte veya kaynak yetersizliğinden dolayı diğer üyeleri bu bağlantıların yönetimi konusunda serbest bırakmaktadır.

- *Üye Olmayanlarla Süreç Bağlantıları:* Bu bağlantılar, merkez üyenin tedarik zincirinin üyeleri ile üyesi olmayanlar arasındaki iş süreç bağlantılarıdır. Bu bağlantılar genellikle merkez üyenin tedarik zincirinin bağlantıları olarak düşünülmesine de, merkez üyeyi ve tedarik zincirini etkileyebilmektedirler.

4. Tedarik Zinciri Yönetimi İş Süreçleri Yapısı

GSCF Modelinde, başarılı bir tedarik zinciri yönetimi için sekiz kritik iş süreci belirlenmiştir:

- *Müşteri İlişkileri Yönetimi:* Tedarik zinciri yönetiminde ilk adım işletme için kilit konumda olan müşteri veya müşteri gruplarını belirlemektir. Bu müşteri veya müşteri gruplarıyla ürün ve hizmet anlaşmaları yapılarak istenilen performans düzeyi belirlenmelidir. Müşteri hizmetleri çalışanları, müşterilerle birlikte çalışarak müşteri taleplerinde değişkenliğe sebep olan faktörlerin analizi yapmalıdır.

- *Müşteri Hizmetleri Yönetimi:* Müşteri hizmetleri, müşterilerin tek kaynaktan bilgilendirilmesini sağlamaktadır. Ürün ve hizmet anlaşmalarının yönetimi için kritik bir bağlantı oluşturmaktadır. Müşteri hizmetleri, ürüne ulaşılabilirlik ve belirlenen gönderme zamanları hakkında müşterilere gerçek zamanlı bilgiler sunmalıdır. Müşteri hizmetleri, ürün kullanım tavsiyeleri ile müşterileri destekleyebilmelidir.

- *Talep Yönetimi:* Talep yönetimi etkin bir tedarik zinciri yönetiminin kilit sürecidir. Talep yönetimi, müşteri ihtiyaçları ile firma arz kapasitesi arasında denge kurmalıdır. Müşterinin neyi, ne zaman alacağı belirlenmeye çalışılmalıdır. İyi bir talep yönetim sisteminde, satış noktası ve kilit müşteri bilgileri kullanılarak belirsizlik azaltılmakta ve tedarik zinciri boyunca verimli bir akış sağlanmaktadır. Ayrıca müşteri talepleri ile üretim oranları arasında uyum sağlanarak verimli bir envanter yönetimi uygulanmaktadır.

- *Sipariş Tamamlama:* Tedarik zinciri yönetiminde müşterilerin ihtiyaçlarının zamanında karşılanması da kritik bir konudur. Amaç yüksek karşılama oranlarına ulaşmaktır. Sipariş tamamlama sürecini etkin bir şekilde yürütmek için imalat, dağıtım ve ulaştırma planları entegre edilmelidir. İşbirliği kritik kanal üyeleri tarafından geliştirilmelidir. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve toplam dağıtım maliyetini azaltmak için kritik tedarik zinciri üyeleri ve taşıyıcılar ile stratejik ortaklıklar oluşturulmalıdır.

- *İmalat Akış Yönetimi:* Tedarik zinciri yönetiminde ürünler, müşteri ihtiyaçlarını esas alan çekme yöntemi ile gönderilmektedir. İmalat süreci pazardaki değişimleri karşılayacak esnekliğe sahip olmalıdır. Siparişler, tam zamanlı üretim esasına göre minimum parti büyüklüğü ile işlenmelidir. Üretim öncelikleri, teslimat tarihlerine göre belirlenmelidir.

- *Tedarikçi İlişkileri Yönetimi:* Tedarik zinciri yönetiminde, tedarikçilerle kazan-kazan ilişkisi kurulmaktadır. İmalat akış yönetimini desteklemek ve yeni ürünler geliştirmek için, tedarikçilerle birlikte stratejik planlar yapılmaktadır. Tedarikçiler, organizasyona katkıları ve önem dereceleri gibi faktörlere göre sınıflandırılmakta, uzun dönemli stratejik ortaklıklar kritik konumdaki tedarikçilerle meydana getirilmektedir. İnternet kullanımı ile satın alma işlemlerinde geçen zaman ve oluşan maliyetler azaltılmaktadır.

- *Ürün Geliştirme ve Tanıtım:* Yeni ürün geliştirmek için, müşteriler ve tedarikçiler birlikte hareket etmelidirler. Ürünlerin ömür devirleri kısaldığından, doğru ürünü geliştirmek ve en kısa zamanda piyasaya sunmak, ürünün rekabet edebilmesi için gereklidir. Bu konuda başarılı olmak için; müşteri ilişkileri yönetimi ile koordinasyon sağlanmalı, tedarikçi seçimi iyi yapılmalı ve üretim teknolojisi sürekli olarak geliştirilmelidir.

- *Geri Dönüşler:* Firmanın uzun vadeli rekabet avantajı yakalayabilmesi için gereklidir. Etkin bir geri dönüşler süreç yönetimi ile verimliliği artırma ve büyük etkili projeler geliştirme fırsatı yakalanabilir.

Belirtilen sekiz yönetim sürecine ek olarak bilgi, tedarik zincirinde yer alması gereken bir değerdir. Bilgi paylaşımı bir süreç olmamasına rağmen tedarik zincirinin bütünleştirilmesini mümkün kılan önemli bir faaliyettir. Tedarik zincirinde ürün akışı, ancak bilgi akışı başladıktan sonra mümkündür.

5. Tedarik Zinciri Yönetim Bileşenleri Yapısı

GSCF Modelinin son bileşeni tedarik zinciri yönetim bileşenleridir. Tedarik zinciri yönetiminin başarısının temelinde, her bir iş süreci bağlantısının nasıl entegre edileceğini ve yönetileceğini belirleyen yönetim bileşenleri bulunmaktadır. Yönetim bileşenlerinin entegrasyon seviyeleri düşük, orta veya yüksek şeklinde ifade edilmektedir.

Modelde iki sınıfa ayrılmış dokuz yönetim bileşeni belirlenmiştir:

a. Fiziksel ve Teknik Yönetim Bileşenleri

Fiziksel ve teknik yönetim bileşenlerinin sayısı beştir. Bunlar:

- *Planlama ve Kontrol*: Bir tedarik zincirinin istenilen şekilde yönlendirilmesini sağlamaktadır. Planlamanın seviyesi müşterek planlama yaygınlaştıkça artmaktadır. Kontrolün seviyesi ise hizmet seviyesi, devir zamanı, maliyeti düşürme gibi performans ölçütlerinin kullanımının geliştirilmesine bağlıdır.

- *İş Akış Yapısı*: Görevlerin ve faaliyetlerin nasıl yapıldığını tanımlamaktadır. Seviye göstergesi; fonksiyonel yapı, fonksiyonel yapı ve süreç odaklı yapının birleşimi ve süreç odaklı yapı çeşitlerinden hangisinin kullanılıyor olduğudur. Süreç odaklı yapı en yüksek seviyeyi göstermektedir.

- *Organizasyon Yapısı*: İşletmede ve tedarik zincirinde çapraz fonksiyonlu takımların kullanılma derecesi bu bileşenin seviyesini yükseltecektir.

- *Bilgi Akış Yapısı*: Kullanılan bilgi teknolojisi ve bilgi güncelleme sıklığı seviye göstergesidir. Manüel yapılan işlemler seviyeyi düşürmektedir.

- *Ürün Akış Yapısı*: Tedarik, imalat ve dağıtım yapılarından oluşmaktadır. Seviye göstergeleri; depo sayısı, imalat stratejisi (spekülasyon, erteleme, spekülasyon ve erteleme karışımı) ve dağıtım stratejisidir (yerel, merkezî, katma değerli ağ).

b. Yönetimsel ve Davranışsal Yönetim Bileşenleri

Yönetimsel ve davranışsal yönetim bileşenlerinin sayısı dördür. Bunlar:

- *Yönetim Metotları*: İşletme felsefesini ve yönetim tekniklerini kapsamaktadır. Yönetim teknikleri (hiyerarşik, hiyerarşik ve süreç odaklı karışımı, süreç odaklı) ve işletme felsefesi (bireysel çalışma, ikili çalışma, tüm tedarik zinciriyle çalışma) bileşenin seviyesini göstermektedir.

- *Güç ve Liderlik Yapısı*: Tedarik zincirinin şekillenmesinde etkilidir. İşbirliğinin derecesi seviyeyi belirlemektedir.

- *Risk ve Ödül Paylaşımı*: Tedarik zincirinde riskin ve ödülün uzun dönemdeki etkilerinin paylaşılmasıdır. Adaletli paylaşım seviye göstergesidir.

- *Kültür ve Tutum*: İşletme kültürünün oluşması ve yaygınlaşması önemlidir. Tedarik zincirinde bireysel tutumların olması ise bileşenin seviyesini düşürmektedir.

Üç bileşeni de tanımlanan GSCF Modelinin başarılı olarak şekilde uygulanabilmesi için yönetici desteği, liderlik, değişim kararlılığı ve yetki devredilmesi gerekmektedir.

2. SCOR Modeli

Tedarik Zinciri Konseyi (Supply-Chain Council) tarafından 1996 yılında geliştirilen SCOR (Supply Chain Operations References-Tedarik Zinciri İşlemleri Referans) Modeli, satıcının dağıtım işlemleri ile satın alanın tedarik işlemleri arasında bağlantı kurarak, tedarik zinciri üyelerinin işlemlerinin entegrasyonunu sağlamaktadır. Model tedarik zincirindeki işlemleri beş ana sürece ayırmıştır⁹¹. Bunlar:

- *Planlama Süreci*: Modelin diğer süreçlerindeki işlemlerin planlanması ve organize edilmesi için yapılan işlemlerdir.

- *Kaynak Temin Süreci*: Planlanmış ürün veya hizmeti meydana getirmek için gerekli olan girdileri elde etme işlemleridir.

- *Üretim Süreci*: Planlanmış ürün veya hizmeti geliştirmek ve meydana getirmek için yapılan işlemlerdir.

- *Teslim Süreci*: Siparişlerin alınması ve ürünlerin müşterilere teslim

⁹¹ Wisner, J.D. . (2005).. Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach, , Thomson Corporation, Ohio

edilmesi işlemleridir.

- *Geri Dönüş Süreci*: Herhangi bir sebeple ürünlerin müşterilerden geri alınması işlemleridir.

SCOR Modeli, dört seviyede uygulanmaktadır. Birinci seviyede Tablo-2'de yer alan performans kategorileri ve bunların performans nitelikleri arasından, tedarik zincirinde kullanılacak olanlar seçilmektedir.

Tablo-2: SCOR Modeli Performans Kategorileri ve Nitelikleri⁹²

PERFORMANS KATEGORİLERİ	PERFORMANS NİTELİKLERİ
Güvenilirlik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teslim performansı 2. Sipariş alma oranı 3. Sipariş tamamlama oranı
Yanıt vericilik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sipariş tamamlama süresi
Esneklik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tedarik zincirinin yanıt verme süresi 2. Üretim esnekliği
Maliyet	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tedarik zinciri yönetimi maliyeti 2. Satılan ürünlerin maliyeti 3. Katma değerli üretkenlik 4. Garanti maliyeti veya geri dönüş süreci maliyeti
Değerler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yatırım-nakit kazanç devir süresi 2. Envanter devir süresi 3. Değer dönüşümü

İkinci seviyede malzeme akışındaki planlama, yönetim ve destek süreç tiplerinin altında yer alan süreç kategorileri seçilmektedir. Modelde her bir

⁹² Wisner, J.D. . (2005).. Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach, , Thomson Corporation, Ohio

kategoriye kod verilmiştir. Bunlar:

- *Planlama*: Kaynaklarla ihtiyaçların karşılanması süreçlerinden oluşur.
- *Yönetim*: Planlama ile başlayan ve hammaddenin dönüşümünü sağlayan kaynak temini, üretim, teslim ve geri dönüş süreçlerini kapsar.
- *Destek*: Planlama ve yönetim süreçlerinin dayandığı bilgi ve bağlantıları hazırlama, koruma ve yönetme süreçleridir.

SCOR Modelinde her bir süreç, üç bileşen etrafında uygulanmakta ve analiz edilmektedir. Bunlar:

- İş süreçleri değişim mühendisliği,
- Kıyaslama,
- En iyi uygulamalar analizidir.

SCOR Modeli, bir sürecin şimdiki durumunu ve modeldeki süreçlere uygun olarak olması gereken durumunu belirleyecek değişim mühendisliği tekniklerinin nasıl kullanılacağını açıklamaktadır. Kıyaslama, süreçlerin olması gereken durumlarını belirlemekte kullanılan süreç performans ölçekleri için hedef değerler tespit ederken kullanılmaktadır. Üçüncü bileşen olan en iyi uygulamalar analizinde, benzer yapıdaki şirketlerin başarılı olarak kullandıkları yönetim uygulamaları ve yazılım çözümleri tanımlanmaktadır. Tanımlanan en iyi uygulamalar, sonradan modelin uygulanmasında yol haritası hâline gelmektedir⁹³.

SCOR Modeli, tedarik zinciri yapısını tanımlama, ölçme ve değerlendirme amaçlı olarak tasarlanmıştır. Model, tedarik zinciri üyeleri arasında etkin bir iletişim, performans ölçeği ve entegre iş süreçleri oluşturmaktadır. Model sayesinde şirket yönetimi, daha çok yönetim işlerine odaklanmakta, müşterilerine daha iyi hizmet sunmakta ve tedarik zinciri genelinde iyileştirmeler yapabilmektedir.

3. Diğer Tedarik Zinciri Yönetimi Modelleri

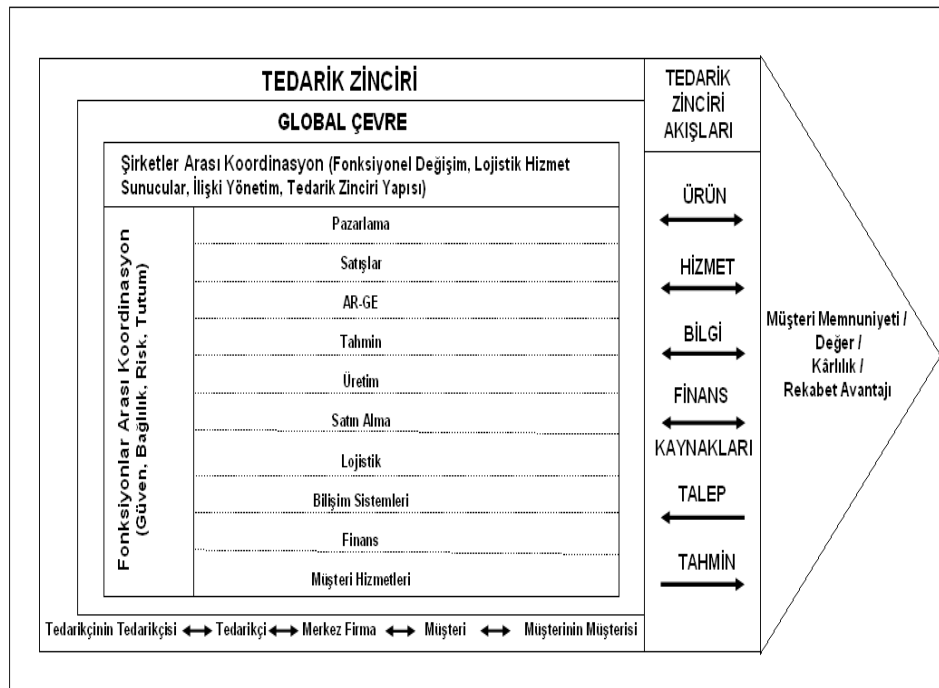
Mentzer ve arkadaşları tarafından geliştirilen diğer bir model ise, firma

⁹³ Lambert, D, M. (2005) "An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks", Journal of Business Logistics, , Illinois.

içinde ve tedarik zincirindeki firmalar arasında çapraz fonksiyonlu işbirliklerinin oluşturulması gerektiği vurgulanmaktadır. Modelin genel yapısı modelin kurucuları tarafından şekillendirilmiştir. Şekil-4'te sunulan şemada tedarik zincirinin kapsamı, iş süreçleri, tedarik zincirindeki akışlar ve tedarik zincirinin hedefleri birlikte ifade edilmiştir.

Srivastava ve arkadaşları tarafından 1999 yılında geliştirilen model üç iş sürecinden oluşmaktadır. İlk süreç müşteri ilişkileri yönetimi olup, pazarlama ve satış fonksiyonları tarafından yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır. İkinci süreç ürün geliştirme yönetimi olup, çapraz fonksiyonlu ara birimlere ihtiyaç vardır ve bu yüzden "üniteler arası ilişkilerin tanımı ve yönetimi" olarak adlandırılan bir alt süreci bulunmaktadır. Son süreç ise tedarik zinciri yönetimi olup; hammadde temininden imalata, sipariş işlemeye, dağıtım ve müşteri hizmetlerine kadar ürün akışının bütün safhaları ile ilgilidir. Modelin kurucuları daha çok bu üç sürecin pazarlamayla olan ilişkisi üzerinde durmuşlardır.⁹⁴

Şekil-4: Mentzer'in Tedarik Zinciri Yönetimi Modeli⁹⁵



⁹⁴ Ballou, R. H. (2004). "Business Logistics / Supply Chain Management", Prentice Hall, New Jersey

⁹⁵ Ballou, R. H. (2004). "Business Logistics / Supply Chain Management", Prentice Hall, New Jersey

B. TEDARİK ZİNCİRİ PERFORMANS ÖLÇÜMÜ

Tedarik zinciri yönetimi yaygın bir uygulama alanı bulmasına rağmen, performans ölçümü konusu yeteri kadar ele alınmamıştır. Fakat performans ölçümü; tedarik zincirinin gelişimi, motivasyonu ve entegrasyonu için gerekli geri besleme bilgilerini sağladığından ayrı bir öneme sahiptir.

Tedarik zinciri performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi oldukça zordur. Tedarik zincirlerinin bazı taraflarının ölçülememesi ve tedarik zincirlerinin yapıları arasındaki farktan dolayı standart bir ölçek geliştirip kullanmak mümkün olmamaktadır. Standart bir yapı olmamasına rağmen, tedarik zinciri performans ölçümünde kullanılan kriterler genellikle iki kategoriye ayrılmaktadır⁹⁶.

1. Tedarik Zinciri Yönetiminde Nitel Performans Kriterleri

Tedarik zincirinin tasarımında ve analizinde kullanılan ve sayısal olarak tanımlanamayan nitel performans kriterleri şunlardır:

- *Müşteri memnuniyeti*: Müşteri memnuniyetinin derecesi, alınan servis ya da ürünle belirlenir ve bu hem iç hem de dış müşterilere uygulanabilir.
- *Esneklik*: Talepteki dalgalanmalara karşı tedarik zincirinin verebileceği yanıtın derecesidir.
- *Bilgi ve malzeme akış entegrasyonu*: Tedarik zinciri içerisinde yer alan tüm aşamalar arasındaki bilginin akışı ve malzemelerin taşınmasının derecesidir.
- *Etkili risk yönetimi*: Tedarik zincirindeki ilişkilerin hepsi doğal risk içermektedir. Etkili risk yönetimi bu risklerin etkisini minimize etmenin derecesi olarak tanımlanmaktadır.
- *Tedarikçi performansı*: Hammaddelerin üretim firmalarına zamanında ve iyi koşullar altından dağıtılmasının derecesidir.

2. Tedarik Zinciri Yönetiminde Nicel Performans Kriterleri

Tedarik zincirinin tasarımında ve analizinde kullanılan ve sayısal olarak

⁹⁶ Beamon, B., M.(1998), "Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods" , International Journal of Production Economics, Seattle

ifade edilebilen nicel performans kriterleri; maliyet, müşteri yanıtı ve üretkenlik bakımından üç sınıfa ayrılmaktadır:

a. Maliyete Dayalı Kriterler:

- *Maliyet minimizasyonu:* En çok kullanılan kriterdir. Maliyet genellikle tüm tedarik zinciri için azaltılmaya çalışılmalıdır.
- *Satışların maksimizasyonu:* Satış kârı ya da birim satışların sayısı artırılmalıdır.
- *Kâr maksimizasyonu:* Kârı arttırmak amaçlanmalıdır.
- *Envanter yatırım minimizasyonu:* Envanter maliyetleri minimize edilmelidir. Bunun için envanter seviyesinde azaltma talep edilmelidir.
- *Yatırım geri dönüş maksimizasyonu:* Kâr elde etmek için yapılan yatırımdan elde edilen net kâr oranını arttırmak amaçlanmalıdır.

b. Müşteri Yanıtlamaya Dayalı Kriterler :

- *Doluluk oranı maksimizasyonu :* Müşteri siparişlerinin zamanında ve eksiksiz olarak yerine getirilmesinin maksimizasyonu amaçlanmalıdır.
- *Ürün gecikmelerinin minimizasyonu:* Planlanan ürün dağıtım tarihi ile gerçekleşen ürün dağıtım tarihi arasındaki sürenin azaltılması amaçlanmalıdır.
- *Müşteri teslim süresinin minimizasyonu:* Siparişin verildiği zamandan siparişin müşteri tarafından alınmasına kadar geçen sürenin en aza indirgenmesi amaçlanmalıdır.
- *Temin süresinin minimizasyonu:* Bir ürünün üretimine başlanmasından gönderilmeye hazır hâle gelmesine kadar geçen sürenin kısaltılması amaçlanmalıdır.

c. Üretkenliğe Dayalı Kriterler :

- Kapasiteden faydalanmanın maksimizasyonu
- Kaynaklardan faydalanmanın maksimizasyonu

Firmalar hızla gelişen ve değişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve rakipleriyle rekabet edebilmek için tedarik zinciri performans ölçümlerini ve

değerlendirmelerini en gerçekçi şekilde yapmalıdırlar. Gerektiğinde tedarik zincirinin yapısına göre başka kriterler de eklenerek performans ölçęi geliştirilip uygulanmalıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

BAZI ÜLKELERİN KAMU SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

I. KANADA'DA TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARI

Kanada Kamusal Hizmet Bakanlığı bünyesinde bir Tedarik Zinciri Yönetimi Dairesi teşkil edilmiştir. Tedarik Zinciri Yönetimi Dairesinin görevleri, kamu mal ve hizmet alımları stratejisini geliştirmek ve optimize etmek, satın alma süreç gelişimlerini belirlemek ve uygulamak, satın alma denetimini artırmak, büyük ölçekli alımlarda bakanlar kuruluna stratejik tavsiyelerde bulunmak amacıyla müşterek ve entegre bir tedarik stratejisini geliştirmek ve uygulamak olarak belirlenmiştir.⁹⁷

A. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ DAİRESİ

Tedarik Zinciri Yönetimi Dairesi dört ana kategoride organize edilmiştir.

1. Müşterek Tedarik Politika ve Planlama Bürosu

- Stratejik tedarik faaliyetler konusunda Maliye Bakanlığı, Bakanlar Kurulu, bakanlıklar ve icracı dairelere tavsiyelerde bulunur.
- Ticari anlaşma yükümlülükleri konusunda müşterek bir kamu tedarik politikası geliştirerek politika, ana çerçeve ve uygulamalar konusunda tavsiyelerde bulunur.
- İstikrarlı ve işlevsel tedarik ilkelerini uygulayıp kılavuz ve pratik araçlar geliştirerek tedarik konularında görevli personeli eğitir.
- Tedarik Zinciri Başkanlık Konseyine destek olmak amacıyla denetim ve sekreteryaya işlemlerini yapar.
- Bakanlıklara mal ve hizmet alımları konularında tavsiyede bulunarak rehberlik yapar.

2. Mal ve Hizmet Tedariki Bürosu

- Kurum çapındaki tedarikler ile bakanlıkların mal ve hizmet alımı

⁹⁷ Ministry of Government Services The Supply Chain Management Division (SCM), "Welcome to Supply Chain Management ", <http://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/index/english?openDocument>

konularında ihale yönetim servislerine rehberlik yapıp tavsiyede bulunur.

- Bakanlıkların müşterek ihtiyaçlarını desteklemek için müşterek ve stratejik çözümler geliştirir.
- Kurum çapında ihalelere teklif veren firmaların kaydını tutup müşteri ilişkilerini yönetir.

3. Bilgi ve Bilgi Teknolojileri Tedarik Bürosu

- Kurum çapında bilgi teknolojileri konusundaki firmalarla ilgili kayıt tutar ve yazılım lisansı anlaşmalarını yönetir.
- Bilgi teknolojileri tedariki konusunda kurumlara tavsiyede bulunur.
- Büyük ölçekli müşterek projelerin ve yazılımların politikasını yönetir.

4. Tedarik Zinciri Yönetimi Dönüşüm Bürosu

- Tedarik zinciri yönetimi konusunda modernizasyon hareketlerine liderlik eder.
- Bakanlıkların yıllık tasarruf hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak amacıyla etkili araç ve stratejiler geliştirir ve uygular.
- Süreçleri modernize eder ve tedarik verimliliğini artırmak için süreç ve organizasyonel değişiklikleri uygular.

Kanada Maliye Bakanlığı Tedarik Zinciri Sekreterliği tedarik zinciri yönetiminin kamu kesimindeki uygulamaları, verimliliği ve yaygınlaştırılması konularında sağlık ve eğitim kurumlarında bir çalışma yapmıştır.⁹⁸

Bu çalışmalar esnasında tedarik zinciri yönetiminin kamusal alanda tam anlamıyla uygulanabilmesi ve yerleştirilebilmesi için üstesinden gelinmesi gereken bir takım sorunların olduğu tespit edilmiş olsa da tedarik zinciri yönetiminin güçlü bir yapıya sahip olduğu ve kurumların ve yöneticilerin uygulama konusunda çok istekli oldukları görülmüştür.

Yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen bulgular müteakip maddelerde belirtilmiştir.

⁹⁸ Ministry of Finance, "Perspectives On Integrated Supply Chain Management:Ontario Broader Public Sector", <http://www.fin.gov.on.ca/en/ontariobuys/documents/perspectives.pdf>

B. HASTANE BULGULARI

1. Harcamanın Özelliği

Bir hastanenin satın alma faaliyetleri genel olarak klinik hizmetleri, araştırma programları ve önemli projeler üzerine yoğunlaşmakta olup orta büyüklükte bir hastanede en önemli işletme giderleri genel olarak;

- Tıbbi / cerrahi sarf malzemeleri
- Teşhis görüntüleme malzemeleri
- Genel malzemeler (temizlik, büro,vb..)
- Aşı alımı
- Laboratuvar malzemeleri
- Ecza malzemeleridir.

Tedarik zinciri uygulamalarının hastaneler üzerindeki incelenmesi neticesinde aşağıda yazılı hususlar tespit edilmiştir.

- Hastanelerin satın alma faaliyetlerinin raporlanması konusunda farklılıklar olduğu, kimi hastanelerin gelişmiş raporlama sistemine sahipken kimilerinin istenilen bilgi taleplerine kolayca cevap verecek bir sisteme dahi sahip olmadığı görülmüştür.

- Ürün kodlamasındaki çeşitlilikler nedeniyle hastaneler tarafından verilen bilgiler büyük ölçüde değişkenlik göstermiştir. Bu durum, hastaneler arasındaki satın alma ve klinik olarak vaka maliyet oranı analizini zorlaştırmıştır.

- Farklı hastanelerin tedarik zinciri personelinin merkezi dağılımı ve bilgi sistemlerinin bütünleşik olmaması nedeniyle ilaç ve yemek hizmetleri konusunda kolaylıkla rapor üretilememiştir.

- Bütünleşik tedarik zinciri organizasyonu ile hizmet gören hastanelerin rapor üretimi ve bilgi kıyaslamaları konusunda daha iyi oldukları görülmüştür.

- Hastanelerin en büyük tedarikçilerinin büyük şirketler olduğu görülmüştür. Bunun sebebinin ise büyük firmaların bütünleşik tedarik zinciri

yönetimini yerleştirmiş ve pratikte uygulamayı başarabilmiş olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

2. Tedarik Zinciri İşlev Büyüklüğü

Hastanelerin tedarik zinciri işlevinin büyüklüğünü anlamamanın zor olduğu görülmüştür. Yıllık tedarik zinciri işlevinin yatak başına olan maliyetinin 1.400 Dolar ile 10.500 Dolar arasında değiştiği görülmüştür. Bu tutarsızlığın altında yatan sebep ise nelerin işleve dahil edilmesi gerektiği konusunda hastaneden hastaneye farklılıkların bulunmasıdır. Bazı hastaneler temizlik hizmetleri ile kırtasiye ve çamaşırhane maliyetlerini işleve dahil etmiş, bazıları çok düşük lojistik açlıkla çalışmış bazıları ise stoksuz envanter programı ve taşıeron sistemi kullanmıştır.

3. Sorumlulukların Genişliği

Tedarik zinciri yöneticileri hastanelerde temizlik hizmetleri, çamaşırhane, kırtasiye ve yerleşke içi ulaşım gibi hususlar dahil olmak üzere diğer işlevlerden sorumludur. Sadece 2 hastane, paylaşılmış sorumluluk içeren ilaç sözleşmesine tedarik zinciri işlevinin bir parçası olarak sahiptir. Diğer hastanelerde, merkezi tedarik zinciri işlevi günlük eczane faaliyetlerinden sorumlu değilken sözleşme müzakereleri, nakliye ve teslim alma gibi faaliyetleri takip etmektedir. İlaç konusunda tedarik zinciri sorumluluğuna sahip iki hastanede ise uygulamanın iyi seviyede olduğu görülmüştür.

Sadece beş hastanenin dahili tedarik zinciri işlevi içinde yemek hizmeti görevini yürüttüğü, diğer hastanelerde, yemek hizmetlerinin, işlevin tüm yönlerinden sorumlu olan üçüncü firmalara taşıeron olarak verildiği görülmüştür. 40 hastaneden 28'indeki tedarik zinciri liderlerinin düzenli olarak Ürün Değerlendirme Komitesi toplantılarına, sadece 16 tanesinin ise Ürün Standartlaştırma Komitesi toplantılarına katıldıkları görülmüştür. Her iki komiteye birden katılan yöneticiler de bulunmakla birlikte, bu toplantılara hiç katılmadıklarını veya geçici görevle hazırlıksız olarak katıldıklarını belirten yöneticiler de bulunmaktadır.

İki hastanenin tam zamanlı ürün standartlaştırma koordinatörüne sahip

olduğu ve bu iki hastanede de ürün standartlaştırması üzerine yapılan çalışmalar neticesinde tasarruflar ile diğer bazı faydalar elde edildiği tespit edilmiştir. Olması gereken ise kıyaslamaların mümkün olabilmesi için ihtiyaç duyulan standart bir sistemin varlığıdır.

4. Başlıca Tedarik Zinciri Uygulamaları:

Yöneticilere organizasyonları içerisinde “önde gelen uygulama” şeklinde tasvir edilebilecek tedarik zinciri faaliyetinin ne olduğu sorulmuştur. Ortalama faaliyet sayısının 3-6 arasında olduğu ve 31 faaliyetin 81 ayrı yerde uygulandığı tespit edilmiş olup, en yaygın uygulamalar Tablo-3’ de olduğu gibidir.

Tablo 3: En Yaygın Uygulamalar

Tespit Edilen Ortak Uygulamalar	Belirleme sayısı
e-Ticaret (“Bilgi “ve “Küresel Sağlık Değişimi dahil)	8
Elektronik Sipariş	7
Ürün Standartlaştırma	5
Barkodlu Envanter	4

En çok karşılaşılan iki sorunun tedarik zinciri gelişimi için üst yönetimden destek bulma ve demode olmuş teknolojik araçların olduğu tespit edilmiştir.

5. İşbirliği, Bütünleşme ve Dış Kaynak Kullanıma İşbirliği:

Hastaneler için oluşturulan tedarik zinciri çalışma gruplarına birçok hastanenin kuvvetli katılımının olduğu, her hastanenin en az bir gruba bağlı ve katılımların yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

Bazı hastaneler arasında kısmi olarak da olsa tedarik zinciri işlevi olarak bütünleşme sağlandığı görülmüştür. Bütünleşme sağlanan sahalar

- Sağlık Malzemesi Yönetim Hizmetleri, Londra Bölgesi (City of London in Ontario)

- Ortak Sağlık Malzemesi Hizmetleri ve Hastane Lojistiği, A.Ç.- Toronto Bölgesi.

- Paylaşılmış Hizmetler- Mississauga Bölgesi.

Toplu olarak, bu organizasyonları hizmet ettiği hastaneler, Ontario'da bulunan hastane yataklarının % 22'sidir. Bu üçüne ilave olarak, daha az sayıdaki hastanenin daha küçük ölçekte bütünleşme sağladığı görülmüştür.

Ayrıca az sayıdaki personel, tedarik zinciri yönetimi konusunda kaygılarını belirtmişlerdir. Böylesine önemli değişikliklerin proaktif olarak yönetilmesi ve uygun kaynakların tahsis edilmesi gerektiğini belirten bu az sayıdaki personel ayrıca tek bir kurumun tüm bölgeye vereceği hizmetin sürekliliği ve ihtiyaçlara cevap verebilecek düzeyde olabilme konusunda şüphelerini dile getirmişlerdir.

Hastanelerden bir kaçının tedarik zinciri faaliyetlerinden bir ya da daha fazlasını dış kaynak kullanımına (taşeron) devrettiği görülmüştür. En yaygın olduğu göze çarpan faaliyetin depolama ve lojistik olduğu, birçok hastanenin stoksuz modele geçtikleri veya geçmeyi düşündüklerini belirlenmiştir. Bir hastane ise hem satın alma ve hem de hastane içi lojistik faaliyetlerini de içeren tedarik zinciri faaliyetlerini üçüncü parti bir şirkete dış kaynak kullanımı olarak devretmiştir.

C. LİSE BULGULARI

Liselerde en sık görülen satın alma kategorileri

- Sınıf içi malzemeler
- Yapı malzemeleri
- Tesisat malzemeleri
- Bilgi teknolojileri
- Ofis malzemesi, donatım ve alımlarıdır.

Satın alma birimleri ile ilgili olarak okullarda farklı yöntemlerin uygulandığı görülmüştür. Kullanılan değişik modellere örnek olarak;

- Satın almada önemli oranda merkezleşme,

- Son kullanıcılara fiyat teklifi araştırma ve alma yetkisi verilerek satın alma birimiyle işbirliği içerisinde okul politikalarıyla uyumlu olarak tedarikin tamamlanması,

- Belli bir tutarın altındaki tedarikleri yapmak üzere ihtiyaç sahibi birimlere kısmi yetki verilmesi (6 okulda belli çalışanlara satın alma faaliyetlerinde kullanılmak üzere limitleri 200 ile 2.000 Dolar arasında değişen kartlar verilmiştir.)

- İhtiyaç sahibi birimlere tedarikte tam özerklik verilmesi

Okulların birçoğunda iki ya da daha fazla sayıda faaliyet gerçekleştirilmiştir. Bu faaliyetlerden bazıları düşük fiyatla tedarik için çalışmalar, stoksuz çalışma, e-tedarik uygulaması ve ilgili personele satın alma kartı teslim edilmesidir. Bu uygulamalara karşı yaşanan zorluklar ise;

- Tepe yönetiminden yetersiz destek

- Bilgi eksikliği

- Değişikliği uygulayabilmek için ihtiyaç duyulan maddi kaynağın eksik oluşu

Toronto bölgesindeki en büyük 9 okuldan 5 tanesi "Merkez Bölge Satın Alma Kooperatifi" üyeliği gerçekleştirerek büro ve kırtasiye malzemeleri, fotokopi makineleri, güvenlik hizmetleri, satın alma kartları konularında 25-30 farklı sözleşme yapmışlardır.

Toronto bölgesi dışındaki okullar ise kendi bölgelerinde satın alma grupları oluşturmuşlardır. Bu okulların ise daha çok bina ve bakım onarım malzemelerine yönelik tedarik faaliyetlerinde buldukları görülmüştür.

Bir okulun Ontario Üniversitesi Satın Alma Birimine, diğer bazı okulların ise halihazırda diğer kamu kuruluşlarınca yürütülmekte olan tedarik sözleşmelerine dahil oldukları, iki okulun ise hiçbir gruba bağlı olmadan kendi faaliyetlerini yalnız yaptıkları görülmüştür.

10 okuldan 4 tanesinin okula öğrenci alımı, Ontario bölgesindeki tüm okulların kütüphanelerine erişimi mümkün kılan bir linkin (Bibliocentre) teşkil edilmesi ve yukarıda bahsedildiği üzere ortak bir satın alma sistemi kurma

konularında tedarik zinciri yönetimi bütünleşmesini gerçekleştirdiği belirlenmiştir.

5 okul daha önce kendisinin gerçekleştirdiği yemek, kırtasiye, temizlik ve güvenlik hizmetlerini bir tedarik zinciri yöntemi oluşturarak özel firmalara vermişlerdir.

Genel olarak okulların % 80'inin tedarik zinciri yönetimi bütünleşmesi, dış kaynak kullanımı ve işbirliğini geniş olarak kullandıkları, bazen yerel kooperatifler, bazen yerel hastaneler, bazense üniversitelerle satın alma iş birliği içinde oldukları, çoğu okulun yerel satın alma birliğine üye olduğu görülmüştür.

Okul yöneticileri ve öğretim üyelerinin kimileri tedarik zinciri konusunda destekleyiciyken kimilerinin ise son derece ilgisiz oldukları tespit edilmiştir. Bazı yöneticiler tasarruftan ziyade yerel firmaların desteklenmesi gerektiğini, bazıları ise karşılıklı uzun vadeli tedarik sözleşmeleri yaptıklarını belirtmişlerdir. Daha önce yapılmış olan bu anlaşmaların diğer okullarca ortak olarak yapılan yeni anlaşmalarda imza altına alınan malzeme kategorilerini içermesinin işbirliği yapmaya engel olduğu belirtilmiştir.

D. ÜNİVERSİTE BULGULARI

Üniversitelerde yapılan harcama türleri dört ana kategoride toplanmıştır.

- Bilgisayarlar
- Yapı malzemeleri(inşaat malzemeleri)
- Laboratuar ve araştırma malzemeleri
- Ofis malzemeleri

- En çok alınan mal ve hizmet kalemleri ise; denetim hizmetleri, mobilya, fotokopi makineleri, bilgisayar donanımı, laboratuar malzemeleri, araştırma malzemeleri, kurye hizmetleri, hukuk hizmetleri, seyahat hizmetleri, bakım ürünleri, atık yönetimi, büro malzemeleri ve demirbaşlarıdır.

Üniversitelerin % 20' sinde tüm tedarik işlemleri, satın alma birimi tarafından yürütülmektedir. Diğer üniversitelerde ise, inşaat, yemek hizmetleri, kütüphaneye kaynak alımı ile elektrik, su ve doğalgaz türü kamu

hizmetleri gibi tedarik faaliyetleri diğer birimler tarafından yürütmekte olup 14 üniversitede satın alma faaliyetlerinde kullanılmak üzere ilgili personele 500 ile 5.000 dolar arası limitleri olan kredi kartı verilmiştir.

Yapılan uygulamalara ilişkin olarak,

- Satın alma için kullanılan kredi kartları bir üniversite tarafından en önemli dönüşüm olarak gösterilmiştir.

- Seyahat hizmetleri bir üniversite tarafından tasarrufun sağlandığı en önemli üçüncü birim olarak ifade edilmiştir.

- Kurye/taşıyıcı hizmetleri bir üniversite tarafından işlem hacmi açısından en büyük üçüncü faaliyet olarak gösterilmiştir.

Tedarik zinciri faaliyetleri ölçek ve alan bakımından değerlendirildiğinde üniversitelerin, okuldan ziyade hastanelere benzerlik gösterdiği belirlenmiş olup başlıca tedarik zinciri yönetimi uygulaması olarak “ e- tedarik” uygulamasına geçildiği görülmüştür. E- tedarik dışında üniversiteler arasında uygulamalarda çok az ortak nokta belirlenmesi ilginç bulunmuştur. Tedarik zinciri uygulamasında geç kaldığını ama uygulamalara yeni başladığını belirten bir üniversite mevcuttur.

Tedarik zincirinin uygulamasında yaşanan engeller ise,

- Üniversite yönetiminin ilgi ve destek eksikliği
- Akademik özgürlük
- Tedarik zinciri sistemlerini(e-tedarik, kredi kartları vb.) güncellemek için mali kaynak yetersizliği.

Üniversitelerdeki tedarik zinciri personelinin prensipte bütünleşmeyi destekledikleri ancak uygulamada bir takım eksiklikler olması nedeniyle sorunlar yaşandığı belirlenmiştir. Bu sorunlar ise;

- Üniversite yönetiminin ilgi ve desteğinin eksikliği,
- İşin gerçekleşmesine yönelik otorite eksikliği,
- Diğer organizasyonlarla bütünleşmede ilgi eksikliği,

- Coğrafi olarak potansiyel katılımcı kurumların birbirinden çok uzakta oluşu
- Sendikalı işçilerle olası çatışmalar

II. İNGİLTERE' DE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İngiliz Devlet Ticaret Bürosu (Office of Government Commerce) tarafından 6 Haziran 2005 tarihinde “Kamu Kesimi Tedariklerinde Tedarik Zinciri Yönetimi” isimli bir kılavuz yayımlanmıştır.⁹⁹ Kılavuzun amacı tedarik faaliyetlerinde görevli gerek merkez gerekse taşradaki personelin tedarik zinciri yönetimine daha sofistike bir yaklaşımla bakmaları ve hem kendilerinin hem de tedarikçilerin rollerini daha iyi öğrenmelerini sağlayarak kamu hizmetini yerine getiren tüm birimlerde açıklık, şeffaflık ve verimliliği artırmak ve aşağıda yazılı faydaları elde etmektir.

1. Tedarik Makamları Açısından;

- Tedarik zincirlerindeki güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri tespit etme yeteneğini güçlendirmek.
- Mevcut maddi imkânları iyi kullanarak israfı önlemek ve verimliliği artırmak.

2. Ana Yükleniciler Açısından;

- Kamu kesimi müşterileriyle devam eden veya yeni başlamış ilişkileri güçlendirmek.
- Birbirleriyle rekabet halindeki alt yüklenicilerin uzmanlık, yenilik ve yeteneklerini daha iyi sunmalarını teşvik ederek mevcut imkânlarla daha iyi, ucuz ve kaliteli iş yapılmasını sağlamak.

3. Mevcut ya da Potansiyel Alt Yükleniciler Açısından;

- Kamu kesimi tarafından sunulan fırsatlara erişebilmek için daha açık bir yola sahip olmak.

⁹⁹ Office of Government Commerce, “Supply Chain Management in Public Sector Procurement: a Guide -”, http://www.ogc.gov.uk/documents/scm_final_june05.pdf

- Kamusal tedarik makamları ile daha gelişmiş bir iletişime sahip olmak.

Tedarik zinciri yönetiminin kamu sektörünün ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak kullanılması mümkündür. Mesela bir kamu kuruluşunun kendisine verilen görevleri işlevsel olarak yerine getirmesi için ihtiyaç duyacağı mobilyaları, bilgi sistem malzemelerini veya sağlık kuruluşlarının ilaç tedarik etmeleri buna örnek olarak gösterilebilir.

Tedarik zinciri yönetimi doğrudan devlet tarafından sunulup son kullanıcı olan vatandaşlara yönelik bir hizmet için de kullanılabilir. İşsiz vatandaşların iş bulmalarına yardımcı olmak amacıyla devlet tarafından açılan kurslar veya özel sektörde açılan kursların devlet tarafından desteklenmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Kamusal alanda tedarik zinciri yönetiminin yoğunlaşması sektörden sektöre değişiklik gösterebilir. Sağlık sektöründe lojistik sistem ile mal ve hizmetlerin hastanelerin içinde veya dışında etkili bir biçimde hareketini sağlamak olarak görülürken, eğitim sektörü için zincir eğitim gereçlerinin öğrencilere doğru bir şekilde teslim edilmesine yoğunlaşmıştır.

Tedarik zinciri yönetimi, ortak amaç ve yönetim süreciyle aralarında bağlantı bulunan farklı kurumlar arasında tam olarak entegre edilebilir ve bu yüklenici ile alt yüklenici arasındaki yakın ilişki gibi nitelendirilebilir. Zincirdeki her bir halka birbirlerine olan bağımlılığı ve aralarında yönetilmesi gereken ilişki açısından farklılık gösterebilir.

Tedarik zinciri projeden projeye koşturan farklı kurumların birbirleriyle ilgili stratejik hedefleri için uzun vadeli olarak uygulanabilirken, bir defaya mahsus olarak yapılacak tek seferlik bir sözleşmenin gereklerini yerine getirmek için de kullanılabilir.

Tedarik zinciri ve bağlantılı olduğu diğer yönetim süreçlerinde devlet sözleşme yönetiminde genellikle ana yüklenici üzerine yoğunlaşmaktadır. 2004 yılında İngiltere’de yapılan “ Gelişen Daireler-Fiyat Verimlilikli Tedarik Kabiliyeti” raporunda devlet dairelerinin sadece % 17’sinin yapılacak sözleşmelerde ana tedarikçilerinin tedarik zincirlerini ihale yeterlilik kriteri

olarak gördüğü ve dolayısıyla ana tedarikçilerle çalışan altyüklenicilerinin güven ve elastikiyetin sağlayacağı teminattan mahrum kaldıkları görülmüştür.

Yine 2004 yılında İngiliz Devlet Ticaret Ofisi tarafından merkezi kamu kurumları ve kamuya hizmet sunan ana tedarikçilerin tedarik zinciri ile ilgili yaptığı araştırmanın göze çarpan bazı sonuçları aşağıda olduğu gibidir.

- Kurumların %94'ü ana tedarikçilerin alt yüklenicileri ile ilgili detaylarının önemli olduğunu belirtirken bunların %54' ü alt yüklenicilerle ilgili bilgilere sahiptir.

- Kurumların %68'inin ana yüklenicilerin zincire yeni katılacak alt tedarikçilere nasıl tanıtım yaptığı konusunda herhangi bir bilgileri yoktur.

- Kurumların sadece %36'sı sözleşmenin yerine getirilmesi esnasında alt yüklenicilerin geri beslemelerini istemektedirler.

Bunlara ilave olarak yerel yönetimlerin ulusal satın alma stratejilerini araştırmak için yapılan bir başka araştırmanın sonuçlarına göre ise;

- Kurumların %41'i istekli firmaları teklif vermeye davet ederken bu firmaların alt yüklenicilerini nasıl kullandığını gösteren tedarik zinciri ile ilgili belgeleri sunmalarını istemektedirler.

- Kurumların %28'i firmaların tedarik zinciri kullanımını üzerinde durmaktadır.

- Ana yüklenicilerin % 39'u sözleşmenin yerine getirilmesinde tedarik zinciri yönetimini kullanmaktadır.

Yine İngiltere'de özellikle karmaşık satın alma faaliyetlerinde ana yüklenicilerin kamu kurumu adına tedarik zincirini yönetmeleri nispeten yaygın olmakla birlikte, yapım işleri hariç olmak üzere kamu kurumları tarafından ana yüklenicinin tedarik zincirini nasıl yöneteceğine ilişkin firma üzerinde etki yapma ve tedarik zincirindeki kendi görüş açısını geliştirme konularında göreceli olarak çok az çaba sarf edildiği görülmektedir. Yapım işlerinde yetkili uzman bürokratlar bir araya gelerek kamu ile yükleniciler arasında bu konudaki zayıf alanları belirleme konusunda öncülük etmişlerdir. Bu girişimde kapalı çevrim tedarik zinciri entegrasyonunu da içerecek şekilde bütün zincir boyunca tedarik zinciri yönetiminin geliştirilmesinin faydaları vurgulanmıştır.

İngiliz Devlet Ticaret Bürosu 1999 yılında hazırlamış olduğu “Yapım İşlerinde Mükemmeliyete Erişme” çalışmasında yüklenicilerin tedarik zinciri yönetimleri de dahil olmak üzere performanslarını artırmaya yönelik bir takım hedefler belirlemiştir.

Sayıları giderek artan karmaşık sözleşmeler, değişim ve rekabetin idrakine varma, terörist saldırı veya doğal salgın hastalıkların tedarik zinciri ve işin devamı üzerindeki etkileri ile israfı önleme ve verimi artırmak için çok daha geniş tedarik zinciri konularının dikkate alınması gerektiği bu raporda belirtilmektedir. Yine İngiltere’de kamu sektörü tedarikleri konusunda ana yüklenicilerden çok tüm tedarik zincirinin derinlemesine araştırılmasına ihtiyaç duyulduğuna yönelik birçok görüş bulunmaktadır. Bunlar:

- Hükümetin verimlilik programının tüm kamu sektöründe uygulanması
- Sürdürülebilir gelişme ve kamu sektörü tedariklerinin politik hedeflere uygun olarak daha geniş alanlara ulaştırılarak aşağıdaki konularda gelişim ve değişimin sağlanması,
- Yeni fikir ve değişimlerin kamu sektörüne yerleştirilmesi
- Tartışmalı ve rekabete açık sektörlerde yenilik ve düzeltme
- Sosyal amaçlı işletmeler, kadınların sahip olduğu işletmeler, küçük ve orta ölçekli işletmeler ile gönüllü kamu kuruluşları gibi farklı organizasyonlar için oluşturulacak fırsatların artırılması
- Yerel yönetimler düzeyinde toplumsal faydayı artırmak
- Irk ve cinsiyet eşitliğinin sağlam temellere yerleştirilmesi
- Yetenek ve çalışmanın ödüllendirilmesi
- Kamu talep ve ikmal sisteminin bir arada toplanarak etkili hale getirme çabalarının artırılması
- E-satın alma alt yapı ve tekniklerinin geliştirilmesi

Yukarıda yazılan alanlarda uygulanacak tedarik zincirinde kamu sektörünün sorumluluğu ve etkisi ile ana yüklenicinin tedarik zincirinden kaynaklanan gücü ve etkinliği arasında ideal bir denge sağlanması önem arz etmektedir.

Kamu harcamaları için yapılan satın alma faaliyetleri sürdürülebilir bir üretim ve tüketim dengesinin sağlanması açısından önemli bir araçtır. Tedarik faaliyetlerinde yaşanan herhangi bir başarısızlık görevin yerine getirilmesini engel bir husustur. Daha iyi hizmet ve ürünleri insanlara ulaştırmayı amaçlayan özel sektör piyasayı hareketlendiren kamu faaliyetlerini dikkate almalıdır. İş dünyası bunu yaparken hem kendi için yapmış olduğu satın alma faaliyetleri hem de kamu kurumlarına sunduğu mal ve hizmetler açısından önemli bir role sahiptir.

Sürdürülebilir tedarik, kamu tarafından bir mal ya da hizmetin tedarikine karar verildiğinde sadece mali hususların değil çevresel ve sosyal faktörlerin de göz önünde bulundurulmasını içerir. Mal ya da hizmetin tedarik fiyatı kadar satın alındıktan sonra tüm kullanım ömrü boyunca yapılması gereken işletme, bakım onarım ve geri dönüşüm masraflarının da dikkate alınmasını ve tedarik zincirinin buna göre incelenmesini gerektirmektedir.

İngiltere Devletinin “Sürdürülebilir Tedarik Eylem Planında” sürdürülebilir tedarikin en iyi tedarik olduğu ifade edilmekte ve aşağıda yazılı hususların garanti altına alındığı belirgin bir biçimde belirtilmektedir.

- Devlet tarafından yönetilen tedarik zinciri yönetimi ve sunulan kamu hizmetleri düşük karbon emisyonu, daha az atık ve daha fazla su tasarrufu sağlayacak, farklılıklara saygı gösterecek ve daha geniş alanlarda gelişen sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşacaktır.

- Merkezi hükümet karbon emisyonu, zararlı atıklar ve su tüketimini en aza indirip kullanılan enerji verimini artıracak şekilde yapılacak ve yönetilecektir.

- Tüm kamu binaları, müstemilatı ve karayolları bu prensiplere uygun olarak inşa edilecek ve yönetilecektir.

Harp kabiliyetinin gerekleri ile günümüzün operasyonel ihtiyaçları, tedarik zinciri yönetiminin yapısını değiştirmeye zorlamaktadır. Kalite süreçlerini maksimize edip israfı önlemek maksadıyla köklü değişiklikler ve yeni işbirlikleri gerçekleştirilmektedir.

Sun Microsystems tarafından İngiltere Savunma Bakanlığının elektronik ortamda ticaret ve görev bölümleri devrimsel sayılabilecek bir şekilde gerçekleştirilerek Savunma Elektronik Ticaret Servisi (Defence Electronic Commerce Service (DECS)) sistemi kurulmuştur.¹⁰⁰

Sun Microsystems öncelikle DECS sisteminin uygulanmasında kullanılacak sistemi oluşturmuş ve başlangıçta yıllık tahmini 2,5 milyar Sterlin tutarında iş yapabilecek bir sistemin temel taşlarını oturtmuştur.

Savunma Bakanlığı, ticaret ve uygulamalar portalında bulunan DECS sistemini kullanarak bütün sanayi sektörlerindeki tedarikçileri ile elektronik ortamda işlerini gerçekleştirmekte ve sözleşme yönetimi sürecini elektronik ortamda takip edebilmektedir.

DECS ve Savunma Lojistik Organizasyonu (Defence Logistics Organization (DLO)), arasında e-ticarete imkân veren güvenli bir elektronik entegrasyon gerçekleştirilmiş ve başlangıç olarak işlemlerin % 25'i elektronik ortamda güvenli bir şekilde yürütülmeye başlanmıştır.

DECS, temel olarak Birleşik Krallık Silahlı Kuvvetlerinin lojistik desteğinden sorumlu olan DLO tarafından kullanılmıştır. DLO tedarikçilerine yıllık olarak 2,5 milyar Sterlin ödemekte olup, önümüzdeki dönemde yıllık %20 tasarruf sağlamayı ve teslimat sürelerini kısaltmayı amaçlayarak DECS sistemini etkin olarak kullanmayı planlanmaktadır.

Önceki hizmet kuruluşlarından 900 farklı bilgi sistemini devralan DLO için envanter kayıtlarının tutulduğu 170 farklı sistemin bulunması bir dezavantajdı. Sonuçta farklı sistemler ve birbirinden apayrı yerlerde bulunan bilgileri birleştirmek DLO'nun işi olmuştur.

Savunma Bakanlığı e-ticaret servisi sayesinde ilk defa elektronik alım yeteneğine erişmiş ve diğer kamu kuruluşlarının elektronik alım konusunda nelere ihtiyacı olabileceği konusunda belirgin gelişmeler sağlanmasına yardımcı olmuştur.

Savunma Bakanlığının bağlantı içerisinde bulunduğu firmalarla web

¹⁰⁰ Sun Microsystems, "Ministry of Defence Runs New E-Procurement System on Sun Enterprise Servers-", http://uk.sun.com/sunnews/success/public_sector/2002/30.jsp

tarayıcıları, e-posta ve faks dahil olmak üzere bir takım teknoloji kullanılarak etkileşim sağlanmış, işin gereklerine uygun sistem geliştirilerek bireysel ticari firmaların kullanmasına izin verilmiştir. Ayrıca Bakanlığın ticari ortaklarıyla karşılıklı çıkarlarına uygun bir biçimde bilgi paylaşımına imkân tanınmıştır.

DECS Savunma Bakanlığının ticari ilişki içinde bulunduğu firmalarla elektronik olarak bağlantı kurulabildiği tek yoldur. Siparişlerin yapılması, faturaların alınması ve ödemelerin yapılması elektronik ortamda yapılmaya başlanmıştır. Ayrıca bozulan cihazların onarımı konusunda firmaların bilgilendirilmesi ve firma tarafından önerilen bakım ve onarım bilgilendirmeleri bu sistem üzerinden yapılmaktadır.

2007 yılında Defence Logistics Organization (DLO) ve Savunma Satın Alma Teşkilatı (Defence Procurement Agency) birleştirilerek Savunma Teçhizat ve İkmal Teşkilatı kurulmuştur (Defence Equipment and Support (DE&S)).

DE&S ana tedarikçilerden gelişmiş bir servis imkânı sağlayarak, alınan cihazların ömür devri boyunca kullanımından sorumludur. Bu savunma malzeme ve cihazlarının hizmete sokulmasından önce başlayıp hizmet dışına ayrılmasına kadar geçen dönemdeki malzeme yönetimi sürecini kapsamaktadır. Sorumluluk sahasındaki malzemeler kıyafetten cephaneye, zırhlı araçlardan gemi ve uçağa kadar çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Aynı zamanda savunma tedarik zinciri, bilgi sistemleri ve deniz üslerini de yönetmektedir.

DE&S kendisine misyon olarak şimdiki ve gelecekteki operasyonlar için silahlı kuvvetleri donatmak ve desteklemek olarak belirlemiş ve aşağıda belirtilen görevleri üstlenmiştir.

- Operasyonel planlama döngüsü boyunca karargâhların ihtiyaç duyduğu çevik ve ihtiyaca çabuk cevap verebilen bir malzeme temin ve teslim sistemini desteklemek.

- İşin gereklerini destekleyebilecek yetenek gelişimi ve performans yönetimi özelliklerini bir araya getirmiş güçlü bir liderlikle karakterize edilmiş

yüksek seviyede profesyonel ve motivasyonu olan işgücünü geliştirmek ve sürdürmek.

- Yüksek teknoloji kullanarak envantere girmiş ve yeni gelecek sistem ve cihazlarla karmaşık projelerin ömür devri yönetimlerini geliştirmek.

- Savunmanın ömür devri kapasitesini sağlayıp optimize edebilecek bir tedarik zinciri kurmak için özel sektör sanayisiyle güçlü ve sürekli bir ilişki geliştirmek

- Kullanıcılar, iş ortakları, tedarikçiler ve sponsorlar arasında karşılıklı anlayış ve güven temelleri üzerine kurulmuş etkinliğin, verimliliğin, gelişmenin ve lojistik destek ile satın alma işlemlerinde emniyet hususlarının sürekli ilerleme gösterdiği bir kültür oluşturmak.¹⁰¹

III. ALMANYA'DA TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Tedarik zinciri yönetiminin savunma sektörünün lojistik amaçlarına yönelik olarak kullanımı düşünüldüğünde, nasıl kullanılacağını göstermek amacıyla bir konferans düzenlenmiş, kamu sektörü için neden tedarik zinciri yönetimine ihtiyaç duyulacağı, kullanıldığında nasıl olacağı ve kamu kurumu çalışanlarının kullanımı açısından muhtemel gerçekleştirilebilme ihtimalleri araştırılmıştır. Ayrıca idaresi için gerekli olan zorunlulukları ortaya çıkarmak amacıyla tedarik zinciri yönetiminin temel nitelikleri tasvir edilmiş, özel ve kamu sektörü tedarik zinciri kavramları birleştirilirken, her iki kavramın da argümanları değerlendirilerek üç ayırt edici kontrol zorunluluğuna erişilmiştir.¹⁰²

Kamu tedarik zinciri yönetiminin dizaynında kamu yönetimi, kamu özel işbirliği, yeni kamu yönetimi anlayışı ve tedarik zinciri yönetimi gruplarına başvurulur. Uzmanlar mikro ekonomik araçlara sahip özel sektörden karmaşık yapıya sahip kamu sektörüne geçişin zorluklarını belirlemeye çalışmaktadırlar. Bu yaklaşımda kamuyla iş yapan özel sektör alanı, sosyal güvenlik kurumu gibi kamu otorite kuruluşları alanı ile idare ve siyasi alanlar

¹⁰¹ Ministry of Defence, "Defence Equipment and Support Perspectives", <http://www.mod.uk/DefenceInternet/MicroSite/DES/DefenceEquipmentAndSupport.htm>

¹⁰² University of the German Federal Armed Force, "Adapting the Balanced Scorecard to Public Supply Chain Management" <http://www.ht2.org/conference/pdf/104.pdf>

ele alınmıştır. Kamu tedarik zincirinin kavramsal dört özelliği mevcuttur.

- *Ağ Uyumu (Kavramsal Özellik 1)*:Kamu tedarik zinciri yönetimi yatay ve dikey olarak birbirlerine bağlı kurumlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle kamu tedarik zinciri yönetimi nitelik olarak karmaşık ağ yapısı şartlarına yoğunlaşır. Özel sektör tedarik zinciri yönetiminden farklı olarak, bu yaklaşım hem siyasi idare seviyesini hem de kamu yönetim seviyesini içerir.

- *Hedef Uyumu(Kavramsal Özellik 2)*:Kamu tedarik zinciri yönetimi tedarik zincirinin etkinliği ve verimliliği arasındaki ayırımla meşgul olmakta, bu ayırım kamu harcamalarının bir verimlilik kriteri olarak varsayılmasından kaynaklanmakta (minimum girdiyle belirli bir çıktı üretimi belirli bir girdiden faydalanarak maksimum çıktı elde edilmesine göre daha yararlıdır.) ve verimlilik prensibinin kamu yönetiminin karakteristik özelliği olduğu belirtilmektedir. Kamu tedarik zinciri yönetimi bu hedefi reorganizasyon ve bütün kamu tedarik zinciri optimizasyonu ile desteklemektedir. Kamu tedarik zinciri yönetiminde etkililik kavramı ise son kullanıcı olarak vatandaşın taleplerine doğru hedeflenmiştir.

- *Akış Uyumu (Kavramsal Özellik 3)*:Özel sektör tedarik zinciri yönetiminin tersine kamu sektörü daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Özel sektör için müşteri olan son kullanıcı kamu için vatandaşdır. Burada amaç vatandaşa verilen ulusal güvenlik, eğitim, sağlık vb. hizmetlerin servis, bilgi ve mali olarak akış analizini mümkün hale getirmektir. Vatandaşların aldıkları hizmetin karşılığını maddi olarak ölçmek zor olmakla birlikte, barış içinde yaşama, iyi sağlık hizmeti ve iyi bir eğitim sistemi talep eden vatandaşlar aldığı hizmetin karşılığı olarak vergi ödemekte, memnun olmama durumunda şikayet mekanizmasına başvurmakta ve en nihayetinde demokratik olarak yapılan seçimlerde icraatlarından memnun kalmadığı iktidarı değiştirebilmektedir.

- *Yönetimin Uyumu (Genel Kavramsal Özellik no:4)*: Kamu tedarik zinciri yönetiminin ağ merkezli olarak koordine edilmesi gereklidir. Kurumsal anlayış içerisinde siyasi ağ seviyesi yürütme organının başı olarak hükümet tarafından temsil edilirken, yasama organı hükümetin faaliyetlerine kontrol ve eleştiri getirerek denetim sağlar. Kamu tedarik zinciri yönetimi içerisinde her

iki organda stratejik planlayıcı rolünü üstlenmiş olup, kamu faaliyetlerinin uzun dönemli etkileri ile stratejik hedeflerinin göz önüne alınmasını gereklidir. Yürütme organının alt seviyelerini temsil eden idari kurumlar geçirilen yasaları ve eylemleri uygulamakla sorumludurlar. Bu idari ağ seviyesi, siyasi ağ seviyesi tarafından öngörülen bütçe limitleriyle uyumlu olması gereken üretim tahminlerinin sonuçlarından sorumludur. Böylece, idari seviye, kamu sektörü ile özel teşebbüs arasında kesişim noktası olarak hizmet eder. Sosyal sorumluluk nedeni ile uygulamanın idari eylemlerle mi yoksa ticari(özel) tedarikçilerin hizmeti ile mi gerçekleştirildiğinin önemi yoktur.

Kamu tedarik zinciri devlet tarafından sunulan hizmetlerin organize edildiği bir ağ olarak düşünülmekte ve yasama organı olan parlamentonun kamu hizmetlerinin icrasında dengeli ve kontrollü hizmet anlayışını sağlaması gerektiği belirtilmektedir. Vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik olarak, konuyla ilgili uzun dönemli stratejik planlama yapılmalıdır. Kamu ve özel sektörce sunulan hizmetlerin belli bir seviyede kesişebileceği ve sosyal sorumluluk gereği olan uygulamaların kamu tarafından mı ya da özel sektörce mi yapılması gerektiği tartışılmalıdır.

Yukarıda anlatıldığı üzere tedarik zinciri yönetimi fikri, özel sektör ve kamu idarelerinin değişik düzeylerdeki kavramlarına başvurmaktadır. Burada üç argümandan bahsedilmektedir. Müşteri ve vatandaş ihtiyaçları arasındaki gerilim, kamu tedarik zinciri yönetiminde maliyet baskısı ve kamu tedarik zincirinin kontrolü için gerekli olan çok boyutlu tedarik zincirinin karmaşıklığı.

- *Müşteri ve vatandaş ihtiyaçları arasındaki gerilim:* Özel sektörde müşteri taleplerinin artması işletme için ulaşılması gereken bir hedef olup sürekli kontrol ve takip edilmektedir. Kamu yönetiminde ise vatandaşların kamu ürünlerine olan genel talepleri ile kişisel olarak bazı vatandaşların parasını ödeyerek bir kısım hizmetleri satın alması kontrol süreci olarak ele alınır. Çoğu zaman her bir bireyin farklı talep ve ilgi alanları olmakta ve her bir durum kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Vergi ödeyen kesim olarak vatandaşlar kamu kaynaklarının ekonomik olarak kullanılmasını talep etmektedirler. Bu durumda orta yolu bulmak zaman zaman güçleşmektedir. Özel sektörde var olan bir müşterinin satın alma kararı ile tüm ağını

ödüllendirilmesi etkisi kamu tedarik zincirlerinde kaybolmaktadır. Kamu hizmet/ürünlerinin kendine özgü yapısı nedeniyle kamu hizmetlerinin ederi/vatandaşın ödemesi gereken tutar dengesini tespit etmek güç olmaktadır.

- *Tedarik Zinciri Yönetiminde Maliyet Baskısı:* Özel sektörden farklı olarak kamudaki tedarik zincirinin daha kontrollü olmasını gerektiren husus maliyetlerin azaltılmasıdır. Kamu kaynaklarının yasal düzenlemelere uygun olarak sarf edilmesi ve harcamaların kısıtlanması kamu idarelerinin her zaman üzerlerinde bulunan bir baskıdır. İyi tasarlanmış tedarik zinciri yönetimi hem maliyeti azaltır hem de tasarruf sağlar. Maliyet baskısı açısından kamu ile özel sektör karşılaştırıldığında, kamu tedarik zinciri için hem siyasi hükümet hem de kamu kurumları için kaynakların yasalarca belirlenmiş yerlerde en fazla fayda sağlayacak şekilde harcanması öngörülürken, özel sektörün büyük rekabet içinde olması nedeniyle en az harcama ile en fazla kârın elde edilebilmesi hedeflenmektedir.

Tedarik zinciri yönetiminin etkinliği ve verimliliği: 5 açıdan değerlendirilmektedir.

Vatandaş açısından değerlendirme, siyasi veya idari olarak verilen kararların vatandaşı tatmin edip etmediğidir. Önemli olan verilen kararın vatandaş açısından olumlu bir sonucunun olmasıdır. Kamu kurumlarındaki ortalama bekleme süresi veya kamu kullanımına açık sistem/ cihazların tamir edilme veya inşa süresi vatandaş açısından önemli kriterlerdir.

Mali açıdan değerlendirmede, hem vatandaş memnun edecek hem de kamu kaynaklarını optimum kullandıracak bir sistemin olması gereklidir. Bu da etkili bir personel, tedarikçi ve uygulama planı kullanımını gerektirmektedir. Bunun olası ölçüm yöntemi ise idari masrafların yıllık veya firma bazında analiziyle mümkün olabilir.

Kamu-özel işbirliği açısından değerlendirildiğinde, mal ve hizmetlerin tedariki kamu kurumları ile firmalar arasında koordinasyon sağlanarak optimize edilebilir. Firmaların, karar verme süreçlerinin başlangıcında yer almalarını sağlamak, malzemelerin ömür devri maliyetinin yükselmesinde bir etken olabilir. Ömür devri maliyeti, malzemenin sadece ilk satın alma bedelini

değil, tüm kullanım ömrü boyunca idamesi için gerekli olan masrafları dikkate almaktadır.

Dahili süreç açısından değerlendirmede, vatandaşların memnuniyetini artıracak şekilde gerekli siyasi ve idari yapıları ve süreçleri optimize etmek zorunludur. Çıkarılan kanunlar için alt kademede görev alan herkesin anlayabileceği ve uygulayabileceği şekilde yönetmelik çıkarmak buna bir örnek olabilir. Ayrıca vatandaşların kamu kurumlarındaki bekleme sürelerinin kısaltılması veya kamu kurumlarına ait internet sitelerinde vatandaşların erişebileceği hizmetlerin genişliği ve kullanım kolaylığı vatandaşların memnuniyetini artıracaktır. Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesindeki maliyetlerin azaltılması ise bunun doğrudan olmayan bir yöntemidir.

Öğrenme ve değişim açısından değerlendirme ise siyasi seviyede etkili danışmanlık hizmetini, idari seviyede ise personelin eğitilmesini içerir. Personelin eğitilmesi buraya kadar sıralanan işlevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan en önemli unsurdur.

2005 yılında kurulmuş olan Ordu Bakım ve Lojistik Şirketinin HIL (Heeresinstandsetzs Logistik /GmbH –Army Maintenance Logistics Ltd.) % 49'una Federal Almanya Cumhuriyeti, geriye kalanına ise savunma sektöründen 3 firma hissedar olmuştur. Bu şirketin görevi Alman Ordusunun sahip olduğu tanklar dahil tüm araç ve cihazların bakım ve tamiratının gerçekleştirilmesidir. Şirket, kamu-özel sektör ortaklığıyla yeni bir yönetim anlayışı gerçekleştirerek ordunun bakım hizmetlerinin daha efektif olarak yürütülmesi fikri üzerine inşa edilmiştir. HIL tedarik zinciri yönetiminin etkinliği ve verimliliği konusunda yukarıda anlatılan 5 kritere göre değerlendirildiğinde aşağıda yazılı hususlar tespit edilmiştir.

Vatandaş açısından yaklaşıma göre HIL; Kamu tedarik zincirinin ulusal savunma seviyesini en üst düzeyde tutulmasına yardımcı olmakta ve vatandaşın ulusal güvenlik ihtiyacını karşılamaya yönelik bir parça sayılmaktadır. Şirketin öncelikli hedefi ise askeri malzemenin en iyi şekilde bakımının yapılarak göreve her an hazır bulunmasını sağlamaktır. En üst düzeyde hizmet verecek olan şirket kamu kaynaklarını etkili ve ekonomik olarak kullanmak zorundadır.

Mali açıdan HIL; Özel sektör standartlarında bir yönetim anlayışıyla maliyetlerin düşmesi ve verimliliğin artmasına katkıda bulunmuş, göreve hazır olan tankların oranını % 50'den % 75'e çıkartırken, bakım ve onarım maliyetlerini azaltmıştır. Dolayısıyla vatandaşların kamu kaynaklarının ekonomik kullanımı konusundaki beklentisine uygun bir sonuç ortaya koyabilmiştir.

Kamu-Özel sektör işbirliği açısından; Müşteri olarak Federal Ordu ve hizmet sunucu olarak HIL arasında kurulan bir bağlantı yardımıyla tüm süreçte etkinlik ve cevap verme hızı artmış, iletişim hataları ve gecikmeleri ile işlem masrafları azalmıştır.

Dahili Süreç açısından değerlendirildiğinde; HIL'in teşkil edilmesi Federal Almanya Silahlı Kuvvetlerinin tüm lojistik sisteminin yeniden yapılandırılması olarak değerlendirilmektedir. Kavramsal Lojistik Planın bir parçası olarak HIL'in teşkil edilmesi, ulusal güvenliğe yönelik alımlar konusundaki kamu tedarik zinciri yönetimi sistemiyle Federal Silahlı Kuvvetlerin yapısal sistemlerinin adaptasyonunun bir sonucudur.

Öğrenme ve değişim açısından değerlendirildiğinde ise; kamu-özel işbirliğinin performansını artırıp devamlılığını sağlayabilmek için yeterli sayıda ve iyi seviyede eğitilmiş personele sahip olmak gereklidir. Bu yüzden ortaklar olarak özel firmalar ile Federal Hükümet de özellikle askeri bir kriz durumunda orduya ait ekipmanların her an hazır bulundurulmasını sağlayacak iyi eğitilmiş personele sahip olmak için sürekli bir nazari ve pratik eğitim sistemini gerçekleştirmiştir.

IV. UYGULAMALARIN GENEL OLARAK DEĞERLENDİRİLMESİ

Yukarıda anlatılan tüm uygulamalardan anlaşılacağı üzere devletlerin amaçlarının vatandaşa verilen hizmetin kalitesini artırarak, her türlü mal ve hizmet tedarikinde en az harcama ile en iyi hizmeti yapmak olduğu görülmektedir. Kamu kurumlarının birinci bölümde bahse konu Yeni Kamu Yönetimi Anlayışına paralel plan ve eylemlerle kamuda etkinlik, ekonomiklik ve verimlilik ilkeleri esasına dayalı girişimlerde bulunan, müşteri olarak algıladıkları vatandaşın görüş, tercih ve memnuniyetine önem vermeye çalışan, bunların aksi durumunda gerek şikâyet gerekse seçimlerde tercih

haklarını farklı yönlerde kullanıp oy vermeyerek vatandaşın hükümeti cezalandırma gücüne sahip olduğuna inanan bir yapıda oldukları görülmektedir. İhtiyaçların tespit edilmesinin daha sistemli olduğu, ortak ya da merkezi teşkilatlarla tedarik faaliyetlerinde tek elden, topluca, daha uygun fiyata birden fazla kurumun ihtiyacının karşılanmasının gözetildiği görülmektedir.

Kanada'da tedarik zinciri yönetimi dairesinin kurulduğu ve bu dairenin yavaş yavaş belli bir sistemi kurmaya başladığı görülmektedir. Her yerde olduğu gibi aynı mal veya hizmetlere ihtiyaç duyan farklı kurumların alımlarının topluca yaptırılması ve küçük ölçekli günlük ihtiyaçların karşılanması konusunda ilgili kullanıcı personele belirli limitler dahilinde kredi kartlarının verildiği, basit ihtiyaçların fazla zaman kaybetmeden yeterli miktarda ve malzemeyi tanıyan kişiler tarafından tedarikine yönelik çalışmalar yapıldığı anlaşılmaktadır.

İngiltere'de Devlet Ticaret Ofisinin tedarik zinciri yönetimi konusuna önem verdiği, kamu kesimine iş yapan firmalar ve bunların alt yüklenicilerinin de zincire dahil edilerek firmalar hakkında bilgilerin toplandığı, her zaman olduğu gibi tasarrufun ön plana çıkarılarak ihtiyaçların ortaklaşa tedarik edilerek toplu alımın avantajlarından yararlanıldığı, bu konuda Savunma Bakanlığının kurduğu bir organizasyon ile tüm silahlı kuvvetlerin ihtiyaçlarının belli bir yerde değerlendirildiği, tedarik edildiği ve sözleşmelerinin imzalandığı, yerel yönetimlere verilen yetkilerin artırıldığı ve vatandaşın aldığı hizmetlerin de tedarik zinciri yönetimi kapsamında değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Alman Savunma Bakanlığının yaptığı araştırmalar ve çalışmalar incelendiğinde ise tedarik zinciri yönetimi kapsamında vatandaşların huzur içinde yaşama hakkı talep eden müşteriler olarak algılandıkları, yasama ve yürütme organının rolleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Kamu ve özel sektörün tedarik zinciri farkları ve ikisi arasında yapılabilecek iş birliği, hizmet sunucu olarak devletin görevleri de incelenmiştir. Ayrıca tedarik zinciri yönetiminin etkinliği ve verimliliği vatandaş, mali, kamu-özel işbirliği, dahili süreç ile öğrenme ve değişim açılarından değerlendirilmiştir. Kamu-özel

sektör işbirliğine örnek olarak gösterilebilecek Ordu Bakım ve Lojistik Şirketinin başarılı uygulamaları da göze çarpmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRKİYE'DE TEDARİK ZİNCİRİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

I. ÖZEL SEKTÖRDE TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

A. "MİGROS" FİRMASINDA TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARI

Migros Türk A.Ş. Türkiye'de perakende sektöründe 58 ilde 229 Migros, 253 Tansaş, 8 Macrocenter ve 507 Şok mağazaları olmak üzere toplam 997 mağazaya sahiptir. Mağazalarda gıda, temizlik, elektronik, züccaciye, giyim, kitap vb olmak üzere binlerce kalem malzeme satılmaktadır.¹⁰³

Migros tedarik zinciri yönetiminin temel misyonu tedarik zinciri ve lojistik operasyonlarında rekabetçi bir avantaj yaratmaktır. Bu misyonu gerçekleştirirde:

- Mağaza raflarında en yüksek bulunurluk oranlarını yakalamak,
- Mağaza ve dağıtım merkezleri envanter seviyelerini optimum seviyede tutmak,
- Ürün güvenliği ile kalitesini sağlamak ve yönetmek,
- Bütün bu operasyonları en son ve verimli teknolojileri kullanarak yapmak,

Kategori Yönetimi tarafından ticari anlamda bir ürünün Migros mağaza raflarında satılması kararı alındıktan sonra, dağıtım merkezleri tarafından sevk edilen yaklaşık 15.000 farklı kalem malzeme için tedarik zinciri içinde hareket başlamış olur.

Ürün bazında bu hareketin adımları aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Adım 1: İlk olarak ürün-kategori-mağaza format bazında, depo, mağaza ve envanter hedefleri belirlenir.

Adım 2: Ürünlerin müşteri tercihlerine göre stok devir hızı, rekabetteki yeri, ürünün tedarikini sağlayan firmanın sevkiyat koşulları ve disiplini, ürünün sezon durumu göz önüne alınarak tedarikçi firma ve dağıtım merkezi bazında

¹⁰³ Erdal, M., Görçün, F., Ö., Görçün, Ö., Saygılı, S., M., (2008), "Entegre Lojistik Yönetimi", Beta yayınları, İstanbul.

ürün sevkiyat günleri ve yol süreleri tespit edilir.

Adım 3: Tedarik zinciri yönetimi operasyon birimi tarafından belirlenmiş olan aralıklara göre ürünlerin siparişleri tedarikçi firmalara günlük planlar dahilinde aktarılır. Bir ürünün siparişinde ürün stok gün hedefi, sipariş ve sevkiyat frekansı, satış bilgileri, stok bilgileri, ürün spesifik bilgileri (promosyon, yeni ürün, sezonsallık vb..) gibi parametreler kullanılır.

Adım 4: Verilen siparişler B2B sistemi üzerinden online olarak tedarikçi firmalarla paylaşılır. Migros B2B sistemi (www.b2b.migros.com.tr), Migros Türk TAŞ ve tedarikçileri arasında tedarik zinciri fonksiyonlarının paylaşıldığı elektronik bir iş platformudur. Bu portal ile birlikte internet yoluyla üye firmalar 7 gün 24 saat boyunca siparişlerini alabilmekte, ayrıca; satış, stok, fatura, sevkiyat takip, ürün bilgileri vb., iş alanlarında da sorgulama yapabilmektedir.

Adım 5: B2B sistemi üzerinde tedarikçi firmalar siparişlerinin içerik, koşul ve teslimat bilgilerini onayladıktan sonra, ilgili sevkiyatları Migros'un siparişte belirttiği zaman ve miktarlarda dağıtım merkezlerine sevk etmektedirler.

Adım 6: Migros dağıtım merkezlerine gelen sevkiyatlar; kalite kontrol, mal kabul, sipariş koşulları kontrol, sevkiyat kalitesi kontrol gibi ara adımlardan geçtikten sonra depolama alanlarına ilgili stok adreslerine aktarılır. Bütün sevkiyatlarda palet ile sevkiyat, sipariş numarası, ürün barkodu, koli barkodu, palet barkodu vb. kriterler aranır.

Adım 7: Migros dağıtım merkezlerinde mağazalara hareket etmek için bekleyen ürünler; bu süreç zarfında kalite kontrol, periyodik envanterler gibi ara süreçlerden geçerler.

Adım 8: Türkiye çapındaki bütün mağazalar ilgili dağıtım merkezlerinden mağaza satış hacmi, mevki, mağaza büyüklüğü ve ürün çeşitliliğine göre önceden belirlenmiş ve yıl içerisinde çeşitli sezonlarda revize edilen sipariş-sevkiyat çizelgelerine göre ürünlerin siparişlerini geçerler.

Adım 9: Dağıtım merkezleri mağazalardan gelen siparişleri günlük olarak hazırlayıp, mağaza sevk koşul ve prensipleri çerçevesinde bir sonraki

adımı olan yükleme ve nakliye adımını başlatırlar.

Adım 10: Günlük olarak mağazalardan gelen siparişlerin hacmi, kamyon kapasitesi ve mağazaların mevkiine göre sevkiyat ve rota planlaması yapılır. Bu planlar günlük ihtiyaçlara göre dinamik olarak belirlenir ve revize edilir. Bir gün öncesi mağazalar tarafından verilen siparişler günlük olarak hazırlanıp, kamyon doluluk oranlarını optimize edecek ve nakliye maliyetlerini en aza indirecek şekilde günlük sevkiyat programı hazırlanır, ürünler nihai tüketici ile buluşmak üzere kamyonlara yüklenir ve dağıtım merkezlerinden mağazalara taşınma işlemine başlanır.

Adım 11: Mağazalara ulaşan dağıtım merkezi sevkiyatları Adım 6'da belirtilmiş olan kontrollerde geçtikten sonra mağaza raflarında yerlerini almış olur.

Adım 12: Sürecin son adımı, mağazalarda satış özelliğini yitirmiş olan ürünlerin geri lojistik ile mağazalardan alınıp, dağıtım merkezlerine sevkiyatı ile tamamlanmasıdır. Dağıtım merkezlerindeki satış özelliğini yitirmiş ürünler tedarikçi firmalarla senelik olarak yapılan sözleşmeler gereğince ilgili operasyonlara tabii tutulur.

Ürünlerin tedarik zinciri yolculuğunda başlayan kalite yönetimi süreci mağaza aşamasında da devam eder ve tüm ürünler ilgili kalite kontrol süreçlerinden periyodik olarak geçirilip, satışa uygun olmayanlar için Adım 12'deki aşamalar uygulanır.

Etkin stok yönetimini yakalamak amacıyla tedarik zinciri sipariş süreçlerinde doğrudan sevkiyat, otomatik sipariş, talep bazlı sipariş-sevkiyat gibi yöntemler uygulanmaktadır.

Migros'da bütün operasyonlar bilgisayar destekli modern sistemler yardımıyla takip edilmekte ve en son yeni teknolojiler kullanılmaktadır.

B. KOÇ TOPLULUĞUNDA TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI

Koç grubuna ait şirketlerin büyük ölçekteki iş hacmini kullanarak ortak bir satın alma sistemi kurma ve yeni projeler üreterek katma değeri yüksek verimli bir yapı oluşturmayı hedeflediği belirtilerek küresel krizin aşılmasında tedarik zinciri yönetimi ve lojistik yönetimi kavramlarının geliştirilerek daha

yaygın uygulanılmasının önemi vurgulanmaktadır.¹⁰⁴

Burada; hammadde kaynaklarından başlayarak tüketiciye malın ulaştırılması sürecinde, tüm mal hareketlerinin gerek maliyet, gerekse süre açısından optimize edilmesi, sevkiyat ve bekleme sürelerinin azaltılması, bunun için tedarik zinciri içinde yer alan tüm birimlerin doğru ve etkin bilgi paylaşımıyla çevrim sürelerinin azaltılması hedeflenmiştir.

Tedarik zinciri yönetimi, bir kurumun varoluş nedenine bağlı olarak oluşturduğu en ideal arz zinciri yönetim sistemidir ve bilgi teknolojilerinden destek alırken, oluşturulan bu sistemi en verimli şekilde uygular ve maliyetleri en aza indirmeyi hedeflemektedir.

Yüksek ve kalıcı bir verimlilik elde edilmesi için, farklı tedarik zinciri yönetimlerinin ve lojistik sistemlerinin ortak bir alanda incelenmesi ve değerlendirilmesi gerekmekte ve bu sistemin verimli olabilmesi ise “Optimizasyon ve Konsolidasyon Modellemesi” çalışmaları ile mümkün görünmektedir.

Lojistik ihtiyaçlarının sağlanması amacıyla şirketler, hizmet yapısına göre ayrılmış ve kendi araçlarına sahip nakliye şirketleri olan Üçüncü Parti Lojistik (3PL) Hizmet Sağlayıcılar ile çalışmaktadırlar. İhtiyaçlara paralel olarak tedarik zinciri yönetimi sistemlerine odaklı çalışabilecek ve 3PL hizmet sağlayıcıların ortak alanda yönetimini yapabilecek 4PL hizmet sağlayıcı firmalar da ortaya çıkmıştır. Gelişmiş ekonomilerde; farklı sektörlerdeki 4PL’leri organize ve konsolide eden şirketler için artık 5PL şirket tanımı kullanılmaya başlanmıştır. Amaç; 5PL hizmet sağlayıcısı bir organizasyon ile lojistik sektörlerin tamamını sistem içinde yönetebilen bir yapının kurulmasıdır.

Koç Topluluğu’nda da yavaş yavaş yerini bulma potansiyeline sahip bu gelişme, grup şirketlerinde önemli bir verimlilik yapısının oluşturulması için bir fırsat olarak görülmüştür. Bu amaç doğrultusunda, 2008 yılı içerisinde grup şirketlerinden Zer A.Ş. çatısı altında bu yapıyı organize etmek için altyapı

¹⁰⁴ Bizden Haberler Dergisi “Koç Topluluğunun Vizyonu Türkiye’nin Vizyonu” http://www.koc.com.tr/tr-tr/basin_merkezi/bizdenhaberlerdergisi/lists/bizdenhaberler/attachments/116/bh_371doc

çalışmalarına başlanmış ve Koç Şirketleri temsilcilerinin katılımıyla Konsey Toplantısı sonrasında Ortak Lojistik Projelerin oluşturulması kararı alınmıştır.

Konsey çalışmaları sonucunda, Koç Grubu şirketlerinin lojistik potansiyelleri belirlenmiş ve belirlenen her bir lojistik alan için grup şirketlerinin ilgili yöneticilerinin katıldığı komisyonlar ve proje grupları çalışmalarına devam etmiştir.

Proje grupları, ölçek ekonomisi kapsamında grup şirketleri ortak ve toplu satın alma avantajını kullanarak proje bazlı verimlilikler yaratmayı hedeflemişlerdir.

Lojistik Konseyi'nde oluşturulan ortak projeler:

- Sac Taşıma
- Hava Kargo
- Milkrun (Üretim şirketlerinin yan sanayilerinden malzeme toplama organizasyonu)
- Denizyolu (Yurt dışı konteyner nakliyesi için "Forwarder" sıfatıyla doğrudan gemi hatları ile çalışılması)
- Yurt Dışı Karayolu
- Bitmiş Ürün
- Yedek Parça
- Depo & Antrepo yapılandırılması (Ortak depo kullanımı ve Lojistik merkezleri vizyonu)
- Araç Taşıma
- Soğuk Zincir

Zer A.Ş.; Koç Topluluğu şirketlerinin mevcut lojistik iş yapısı içerisindeki nakliye işlerinin programlı satın almalarını organize ederken; aynı zamanda verimlilik hedefine bağlı olarak çalışmalarına hem mevcut projelerinde hem de yeni projelerinde devam etmektedir. Hızla gelişen ortak lojistik projelere bağlı olarak, alt yapı çalışmalarına da hız verilerek; satın alma ve bilgi sistemleri konusunda uzman kadrosuyla yeni bir organizasyon yapısı

oluşturulmuş ayrıca, projelerin daha başarılı olarak yönetilmesi amacıyla “ZerLog” adıyla yeni bir lojistik yazılımı geliştirilerek aşama aşama devreye alınmıştır.

Bu projeler için yapılan ihaleler sonucunda, doğrudan verimlilik kapsamında lojistik maliyetlerde çok önemli tasarruflar sağlanmıştır. Bunun yanı sıra, yapılan kısmi iyileştirmeler ve geliştirilen standartlar sayesinde elde edilen dolaylı kazanımlar şirketler tarafından ayrıca ölçülmektedir.

Koç Topluluğu genelinde ortak bir vizyonla sağlanabilecek kazanımlar:

- Tedarik zinciri ve lojistik yönetiminin tek merkezden kontrol edilebilmesi ve denetim kolaylığı
- Ortak stok yönetimi ve finansal verimlilik
- Ortak tedarikçi kullanımı ve düşük maliyet
- Oluşacak bilgi birikimi ile verimlilik yaratacak yeni projeler
- Lojistik üsler sayesinde lojistik faaliyetlerde avantaj sağlanması.

Yapılan çalışmalar şirketlerin ortak satın alma süreçlerini ve bu süreçlere katılım sağlayarak ortak paydalarda nasıl buluşulacağını anlamasını, getireceği faydayı görmesini sağlamıştır. Bundan sonra da yapılacak projeler klasik satın alma yönteminden farklı olarak tedarik zinciri ve lojistik yönetiminin verimliliğinin artırılması ve sinerjiler yaratılarak tasarruf elde etme yöntemi üzerine dayalı olarak devam edecektir.

C. ÇELİK MOTOR FİRMASINDA TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARI

1960'ta kurulan, 1986'dan beri Lada, 2001'den beri Kia araçların Türkiye temsilcisi olan Çelik Motor, satış, servis, yedek parça, ithalat, ihracat, merkez servis ve lojistik dallarında hizmet vermektedir.¹⁰⁵

Çelik Motor'un 80 noktada Lada yetkili servisi, 40 noktada da Kia servisi bulunmaktadır. Bayilerde müşteri ve sayısı 85 bini bulan yedek parça bilgilerinin tutulması, bu bilgilerin Çelik Motor'a ulaştırılması ve derlenmesi, güncel bilgilerin bayilere ulaştırılıp müşteri memnuniyetinin sağlanması

¹⁰⁵ Microsoft, “Çelik Motor”,<http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/basari/celikmotor.msp>

noktasında, şirket olarak Çelik Motor'un organizatör olarak çalışması gerekmektedir.

Ürün ve yedek parça tedarik zincirinin çok iyi yönetilmesi, merkezde ve bayilerde stok seviyelerinin sürekli kontrol edilmesi, yurtiçinde ve yurtdışında farklı kaynaklardan gelebilen parçaların fiyatlarının her an güncel tutulması gerektiğinden Çelik Motor, tedarik zinciri ve stok yönetimi ile bayi hesapları dahil olmak üzere mali yönetim ve tüm bunlara bağlı raporlama ihtiyaçları için güçlü, özelleştirilebilir ve güvenilir bir ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması, Enterprise Resource Planning) çözümüne ihtiyaç duymuştur.

Çelik Motor bu çözümle aşağıdaki amaçları hedeflemiştir.

- Bayilerin sisteme daha iyi entegre edilerek gerek merkez gerekse bayi stoklarının daha iyi kontrolünün sağlanması.
- Çözümün otomotiv sektörünün sürekli değişen ihtiyaçlarına uyarlanabilecek esneklikte olması.
- Kullanıcı personelin kolay ve gerektiği kadar yetkilendirilebilmesi ve yürüttükleri işlerin kolaylıkla takip edilebilmesi.
- Bayilerin stokları görüp, cari işlemlerini takip edebileceği ve kendi siparişlerini oluşturabileceği bir portal.
- Doğru parçanın zamanında, doğru yerden, doğru fiyatlarla tedarik edilebilmesini sağlayacak bir sistem.
- Müşterilerin yedek parça taleplerine en hızlı şekilde cevap verilerek müşteri memnuniyetinin artırılması.
- Gereken her yerde iş süreçlerinin otomatikleştirilmesi ve minimum stok seviyelerine inildiğinde sipariş uyarısının verilmesi.

Bütün bunlara çözüm olarak; grafik tabanlı olmayan, bayi ve tedarik zinciri entegrasyonunda şirketin ihtiyaçlarını karşılayamayacak seviyeye gelen eski program değiştirilerek Temmuz 2003'te otomotiv sektörünün ihtiyaçlarına hızlı uyarlanabilecek, güvenilir, yatırım maliyeti düşük ve ana üretici firmalar ile siparişlerin takip edileceği bir sisteme geçilmiştir.

Program, proje başlangıcından itibaren 6 ay içerisinde tüm testleri yapılarak 1 Ocak 2004'te canlı kullanıma geçirilmiştir. Bayiden gelen siparişlerin takibi, müşterinin ihtiyaç duyduğu yedek parçaların zamanında tedarik edilmesi, bayi stok seviyelerinin kontrolü, beş ayrı muadili olabilen 85 bin yedek parçanın uygun yerlerden doğru fiyatlarla sipariş edilebilmesi, bu süreçlerin gereken yerlerde otomatikleştirilmesi ve ilgili raporların istenen detaylarda alınabilmesi imkânlarını sağlayan program bayilerin kendi siparişlerini verip cari hesaplarını kontrol edebilme imkânını da sağlamıştır.

Her bir satış temsilcisinin hareketini bire bir takip etme, ne yaptıklarını sorgulama, her birine yetki verme, yapacağı işlemleri ve göreceği ekranları sınırlama imkânı geliştirilmiştir.

Fiyatların anlık olarak değiştiği, farklı yurt içi ve yurt dışı kaynaklardan yedek parça siparişlerinin yapıldığı otomotiv sektöründe kârlılığın tedarik zincirinin etkin yönetimine bağlı olduğu düşünüldüğünde; program fiyat değişikliklerinin anında güncellenerek bayilere yansıtılması, farklı kaynaklardan gelen fiyatların karşılaştırılması ve stokların düzenli kontrol edilerek emniyet seviyesinin altına düşmemesi için etkili bir araç olmuştur.

Bir yandan merkez ve bayi stokları etkin şekilde kontrol edilebilirken, diğer yandan bayilerin merkez stoklarını görebilme, cari işlemlerini takip edebilme ve siparişlerini kendileri oluşturma şansı verilebilmiştir.

Müşteri memnuniyetinin sağlanması yedek parçaya ihtiyaç duyanların bekletilmemesini gerektirmektedir. Program ile stokların ve tedarik zincirinin etkin şekilde yönetilip müşteri ihtiyaçlarının en kısa sürede tedarik edilmesi sağlanmıştır.

II. KAMU SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİNE YÖNELİK ÇALIŞMALAR

Tedarik zinciri yönetimi faaliyeti, basit anlamıyla ilk tedarikçiden son kullanıcıya kadar mal ve bilgi akışını simgelemektedir. Organizasyonun büyüklüğü arttıkça, tedarik zincirindeki tedarikçi sayısı ve buna bağlı malzeme sayısı da artış göstermekte, zincir git gide karmaşık bir hâl almaktadır.

Böylesine karmaşık bir ağı standart prosedürlerle yönetmek mümkün değildir. Bilişim teknolojileri bu noktada önem kazanmaktadır. Bu amaçla tedarik zinciri yönetimi için birçok yazılım ortaya çıkmıştır. Ancak bu yazılımların kullanımı da tam ve etkin çözümü sağlayamamaktadır. Zira tedarikçilerin her birinin ayrı bir yazılım kullanması, bu yazılımlar arasında entegrasyon sorununu beraberinde getirmektedir.

Bu durum da birçok yan yazılım ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Türk Kamu Sektörü de oldukça karmaşık bir organizasyondur ve çok geniş bir tedarikçiler ağına sahiptir. Yani manüel bir tedarik zinciri yönetimi sisteminin sağlıklı olarak yürütülmesi mümkün değildir.

Yukarıda bahsedilen durum, günümüzde tedarik zincirlerini internet kullanımının da gelişmesiyle birlikte, internet tabanlı bir hale sokmaya başlamıştır. Bu durum birçok endüstri dalında ve pazarda bir rekabet avantajı olarak ön plana çıkmaktadır. İnternet kullanımı özel sektör için tüketici ihtiyaçlarının daha hızlı ve etkin bir şekilde karşılanmasını sağlamada ve iş planlarını da buna göre yönlendirmede etkili olmaktadır.

A. ELEKTRONİK KAMU SATIN ALMA SİSTEMİ

Elektronik Kamu Satın Alma Sisteminin amacı, bilişim teknolojilerinin kamu alımları sistemi içerisinde etkin kullanımıyla, tüm sistemde;

- Etkin yönetim
- Disiplin
- Personel ve zaman tasarrufu
- Verimlilik
- Hızlılık
- Kolaylık
- Hesap verilebilirlik (kamuoyu denetimi)
- Tutarlılık
- Tasarruf sağlamaktır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler günlük hayatımızı yakından etkilerken özel sektör ve kamu kesiminin yerleşik iş yapma alışkanlıklarında da bazı değişiklikleri zorunlu hale getirmektedir. Elektronik dönüşüm olarak adlandırılan bu değişim süreci; kamu, özel sektör ve vatandaş ilişkilerini elektronik bir platform üzerinden sağlamayı hedeflemektedir. Bu dönüşümün kamuya yansımaları olan e-devletin en önemli bileşenlerinden birini, Elektronik Kamu Satın Alma Sistemleri oluşturmaktadır.¹⁰⁶

Elektronik İhale Sisteminin ilk aşaması olarak; kamu kaynağını kullanarak ihale yapan kamu idareleri ile bunlara satış yapan firma veya tüzel kişilere ait veritabanı oluşturulması, alıcı ile satıcı arasında elektronik ortamda güvenli doküman alışverişinin sağlanmasına yönelik platform oluşturulması ve gerekli mevzuat düzenlemesi yapılması faaliyeti 2005 yılı sonu itibarıyla tamamlanmıştır.

Önümüzdeki günlerde Sağlık Bakanlığı ile Kamu İhale Kurumu'nun ortak yürüteceği bir çalışma ile ilaç alımlarıyla ilgili olarak ilk e-ihale pilot uygulaması gerçekleştirilecektir. Bu pilot uygulamanın sonuçlarının değerlendirilmesini müteakip, e-ihale uygulamasının başlatılması planlanmaktadır.

Bu uygulama tek başına e-tedarik zinciri anlamına gelmemektedir ancak, tüm kamu kurum ve kuruluşlarının kendi e-tedarik zincirlerini oluşturabilmelerinde bir temel teşkil edecek ve konunun hem teknik hem de yasal alt yapısını hazırlamış olacaktır.

Elektronik Kamu Satın Alma Sistemleri, kamu satın alma sürecindeki ilkeleri koruyarak, süreçte uyulması gereken esas ve usullerin bilgi ve iletişim teknolojileri ile desteklenmesi, alıcı ve satıcının en az iş yükü ve maliyetle satın alma işlemlerini gerçekleştirmesini amaçlamaktadır. Elektronik kamu satın alma sistemlerinin dünyadaki uygulamaları incelendiğinde, ülke koşullarına ve ihtiyaçlarına uygun olarak tasarlanıp uygulamaya konulan satın alma sistemlerinin, alıcı ve satıcının satın alma süreçlerini zaman, emek ve ekonomik açıdan üçte iki oranında düşürdüğü ve kamu satın alma

¹⁰⁶ Karaduman, İ., Erdem, Ş., (2006), "Tedarik Zinciri Yönetimi", Kara Lojistik Komutanlığı, İzmir

bütçesinde %20'lere varan oranlarda tasarruf sağladığı anlaşılmaktadır.

Ayrıca, satın alma sistemleri elektronik ortama uyarlandığında, süreçte uyulması gereken kurallar, sayısal tutarlılık tabanında tanımlandığından, kamu satın alımları sürecinde uygulama birliği ve standardı sağlanmaktadır. Böylece, kamu satın alma düzenlemelerinin, alıcılar ve satıcılar tarafından yanlış veya farklı yorumlanması önlenerek hata ve usulsüzlüklerin nedeni büyük oranda ortadan kaldırılmaktadır.

B. KAMU SATIN ALIMLARINDA BİLİŞİM UYGULAMALARI

Kamu kurum ve kuruluşlarının tedarik zincirleri içerisinde yer alan satın alma faaliyetlerini geliştirmeye yönelik olarak yapılan ilk faaliyet Elektronik Kamu Satın Alma Sistemi Projesi değildir. Bundan önce yapılan faaliyetler bu bölümde açıklanmıştır.

2003 yılı içinde gerçekleştirilen "ihale uygulamaları eğitim ve destek projesi" ile tüm kamu ihale mevzuatı, çağdaş eğitim metotları, bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak, idare ve isteklilerin sistematik şekilde kullanımına sunulmuş ve bu konuda uygulama standardı oluşturulmuştur. Bu proje aynı zamanda elektronik kamu satın alma sistemi için temel teşkil etmektedir.

İhale Bilgi Sistemi ile, kamu kaynağı kullanılarak yapılan tüm ihalelere, ihale kayıt numarası (tekrar etmeyen sıralı bir numara) verilerek, ihale sürecinin başlangıçtan sonuçlanmasına kadar önemli aşamalarının kayıt altına alınması hedeflenmektedir.

Bu sistem; ihale yapan tüm idarelerin veri tabanının oluşturulması, ihale onayı bilgileri, ihale ilanı, istekli teyidi, sözleşme bilgileri gibi temel bilgilerin elektronik ortamda toplanarak çeşitli istatistiklerin oluşturulmasını desteklemektedir. İhale bilgi sistemi, Türkiye'de uygulanabilir elektronik kamu satın alma modelinin tasarımına ve oluşumuna yardımcı olmaktadır.

İlan yönetim sistemi ile Kamu İhale Kanunu kapsamında yapılan ihalelere ilişkin ilanların bilgi ve iletişim teknolojileri desteği ile web üzerinden tutarlılığının sağlanarak hatasız veya en az hata ile hazırlanması gerçekleştirilmektedir.

İnternet üzerinde hazırlanıp kamu İhale Kurumuna gönderilen ihale

ilanlarının kamu ihale uzmanları tarafından gerçek zamanlı ve etkileşimli olarak ön kontrolü yapılmakta, ilanlarla ilgili diğer işlemler tamamlanarak, ilanların basılı ve elektronik ortamda yayımlanması desteklenmektedir.

İlan Yönetim Sisteminin dünyadaki uygulamalara paralel olarak, 2004 yılı başından itibaren ülkemizde başarı ile uygulanabiliyor olması, Elektronik Kamu Satın Alma Sisteminin Türkiye'deki kamu idareleri tarafından uygulanabilir olacağıın en önemli göstergesidir.

C. ELEKTRONİK İMZA, GÜVENİLİRLİK UYGULAMA SEVİYESİ

Elektronik Kamu Satın Alımları Platformu, idarelerin ve isteklilerin elektronik ortamda buluşturulabileceği, belirlenen koşullar ve kurallar altında ihaleye ilişkin dokümanların taraflar arasında güvenli şekilde değişiminin sağlanacağı web ortamıdır. Bu ortam, tüm kamu ve kuruluşlarının oluşturacakları e-tedarik portallarının bir üst portalı konumundadır.

Elektronik ortamda ihalelerini gerçekleştirmek isteyen idarelerin elektronik ihale platformuna güvenli şekilde bağlanmalarını sağlayacak imza kartı sağlanacaktır. Elektronik imza kartı, idareye ilişkin kimlik bilgilerinin yanında "özel elektronik imza anahtarını" da içerecektir. İdarelere elektronik imza kartı dağıtımı Kamu İhale Kurumu ve TÜBİTAK arasında yapılması öngörülen bir protokol ile TÜBİTAK tarafından yapılacaktır.

İdareler elektronik olarak imzaladıkları ihale ilanı ile birlikte, ihale dokümanlarını elektronik kamu satın alma platformuna gönderecektir. Elektronik İhale Platformuna kayıtlı istekliler, ihale ilanlarını ve ihale dokümanını elektronik ortamda görüp kendi bilgisayarlarına yükleme olanağına sahip olacaktır. Elektronik ortamda ihale dokümanı satışının bu aşamada gerçekleştirilip gerçekleştirilmeyeceği henüz Kamu İhale Kurulu tarafından karara bağlanmamıştır.

Elektronik ihale platformuna girip ihale ilanlarını ve ihale dokümanlarını görmek ve/veya satın almak isteyen isteklilerin kayıtlarından oluşan istekli veri tabanı bu aşamada oluşturulacaktır. Kayıtlı isteklilere faaliyet gösterdikleri iş kolu bazında elektronik posta üzerinden ihale ilanlarının gönderilmesi sağlanabilir. İsteklilerin elektronik ihale platformuna güvenli

şekilde erişmelerini sağlamak amacıyla isteklilere elektronik imza kartı dağıtımı bu aşamada gerçekleştirilebilecektir.

D. KAMU SATIN ALIMLARINDA ELEKTRONİK DÖNÜŞÜM

Elektronik imzanın hukuki geçerlilik kazanması ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği avantajların kamu satın alımları sürecinde kullanılabilmesi olanağı doğmuştur. Elektronik imzaya halen kâğıt üzerine el ile atılan imza ile geçerlilik kazanan işlemlere dayanılarak yürütülen klasik kamu satın alımları sürecinin, elektronik ortamda da gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaların başlatılması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

Bu süreçte, klasik ihale kavramlarına ve işlemlerine, sayısal tutarlılık ve uluslararası geçerlilik kazandırılarak işlevsellikleri kaybettirilmeden bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği avantajların kullanımına olanak verecek şekilde elektronik dönüşüm gerçekleştirilecektir.

- *Elektronik İhale Dokümanı:* Elektronik ihale dokümanı, ihaleye ilişkin değerlendirmeye alınması gereken her bir unsurun sayısallaştırılarak bilgisayar tarafından anlaşılabilir ve işlenebilir hale getirilmesini öngörmekte, ihale sürecinin elektronik ortamda yürütülmesi için gerekli yapıyı sağlamaktadır.

- *Elektronik Teknik Şartname:* Elektronik Teknik Şartnamede yer alacak her maddenin bilgisayar tarafından anlaşılabilir bir formatta kodlanmasını sağlayacak üç çerçeveden oluşan elektronik teknik şartname uygulamasına geçilmesi, elektronik ihaleden beklenen etkinliğin ve verimin sağlanması için gereklidir.

Elektronik teknik şartnamelerin birinci çerçevesi, ihale konusu iş kapsamında temin edilecek satın alma kalemlerinin ilgili oluşturulacak ürün kod listesinden seçilmesi, ikinci çerçevesi kodlanmış satın alma kalemi bazında tip teknik şartnamelerin bilgisayar desteği ile hazırlanması, üçüncü çerçeve ise idarelerin tip teknik şartnameler üzerinde ihtiyaçlarına uygun şekilde değişiklik veya ekleme yapmaları suretiyle gerçekleşecektir. Üçüncü çerçeve ile klasik teknik şartnamenin tüm işlevselliği elektronik teknik şartname formatında sağlanacaktır.

Elektronik Teknik Şartname uygulaması, satın alma kalemi bazında tip teknik şartnamelerin içeriğine ilişkin standartların henüz istenilen niteliklerde oluşturulamamış olmasından dolayı, elektronik dönüşümün uygulanabilirliği en güç aşamasını oluşturmaktadır

- *Elektronik İdari Şartname:* İdari Şartnamelerin elektronik formatta hazırlanması, isteklilere ilişkin yeterlik ve katılım kriterleri ile diğer koşulların bilgisayar desteği ile işleme konulabilmesi, isteklilerin ihalelere kolay katılımını sağlayarak etkin rekabet ortamının oluşturulması için gereklidir. İhaleye teklif verecek isteklinin sağlaması gereken yeterlik ve katılım kriterleri ile diğer koşullar, elektronik ihale platformunda isteklilerin kaydı için tasarlanacak bir veritabanında tutulacaktır. Bu veritabanı, belirli periyotlarla Kamu İhale Kurumu ve/veya ihale yapan idarelerce güncellenecektir.

- *Elektronik Yaklaşık Maliyet Hesap Cetveli:* Teknik şartnamelerin yukarıda tanımlanan ve üç çerçevede tamamlanması planlanan elektronik formatta hazırlanması durumunda, yaklaşık maliyet hesap cetvelini oluşturan satın alma kalemleri ve bu kalemlere ilişkin elektronik ihale platformunda gerçekleştirilmiş ihalelerden elde edilen fiili maliyete ilişkin fiyat bilgileri bilgisayar desteği ile oluşturulabilecektir.

İdarelere bilgisayar tarafından otomatik hesaplanan yaklaşık maliyetin nasıl oluştuğunu inceleme ve gerektiğinde otomatik hesapları gözden geçirme seçenekleri sağlanacaktır.

- *Elektronik Sözleşme Tasarısı:* Sözleşme tasarısı, ağırlıklı olarak idari şartnamedeki hususların tekrarı mahiyetinde olduğundan idari şartnamede verilen bilgilerle uyumlu ve tutarlı olarak büyük oranda bilgisayar tarafından düzenlenmesi uygun olacaktır.

- *Standart Formlar:* İhale dokümanlarının elektronik ortamda hazırlanması halinde halen kullanılmakta olan standart formların bir kısmına gerek kalmayacaktır. Süreç ve doküman alışverişinin kayda alınması gibi tutanak mahiyetindeki formlar bilgisayar tarafından otomatik olarak oluşturulacaktır. Bazı formların düzenlenmesinde yarı bilgisayar destekli bir sistem kullanılacaktır.

- *İhale İlanları*: İhale dokümanının bir özeti niteliğinde olan ihale ilanları, elektronik ihale platformuna gönderilen, elektronik ihale dokümanından bilgisayar tarafından otomatik olarak hazırlanıp, platformda ilan edilecektir.

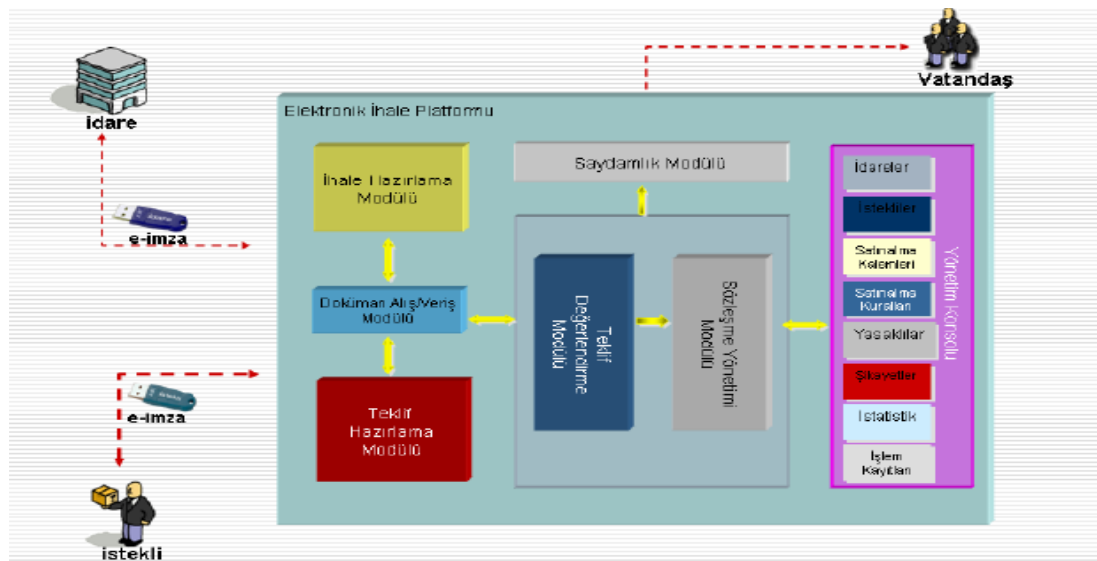
- *Diğer Dokümanlar*: Diğer dokümanlar standart bir formatta hazırlanacak ve kayda alınıp elektronik olarak imzalandıktan sonra ihale dokümanına eklenecektir.

E. ELEKTRONİK KAMU SATIN ALMA PLATFORMU

Elektronik Kamu Satın Alma Platformunun yönetimi Kamu İhale Kurumu tarafından gerçekleştirilecektir. Elektronik Kamu Satın Alma Platformunda, idarelerin yönetimi, isteklilerin yönetimi, satın alma kalemlerinin sınıflandırılması, tip teknik şartnamelerin organizasyonu ve revizyonu, satın alma usullerine ilişkin yapılacak ikincil düzenlemelerin Elektronik Kamu Satın Alma Platformuna işlenmesi, yasaklıların takibi ve ihalelere ilişkin şikâyet başvuru ve sonuçlarının işleme konulması gerçekleştirilecektir.

Platform üzerinde çeşitli perspektiflerden gerçek zamanlı ihale istatistikleri çıkarılacaktır. Platformun güvenliği, gerekli teknik tedbirlerin alınmasının yanında işlem kayıtları tutularak ve platform yedeklemesi yapılarak sağlanacaktır. Platform, günün koşullarına ve ihtiyaçlarına uygun olarak sürekli güncellenecektir.

Şekil 5 E-İhale Referans Modeli



III.KAMU VE ÖZEL SEKTÖR UYGULAMA BENZERLİK VE FARKLILIKLARI

Amerikan Savunma Bakanlığının 2002 yılı bütçesi 334 milyar dolar, toplam federal bütçe 1,7 trilyon dolar iken dünyanın en büyük firması olan Exxon-Mobil'in bütçesi 100 milyar dolardır.¹⁰⁷ Bu büyüklükteki devlet bütçesinin en az yarısı mal, hizmet ve cihaz tedariki maksadıyla harcanmaktadır. Bu harcamalarda yapılacak olan % 10 oranındaki bir iyileştirme bile tüm kamu çapında çok büyük miktarda tasarruf sağlanmasına yardımcı olacaktır. Dünya çapındaki firmalar tedarik, internet tabanlı yönetim sistemi, dağıtım, finans yönetimi ve lojistik bilgi yönetiminde tedarik zinciri yönetimini başarıyla uygulayabilirken, ağır bürokrasinin sebep olduğu durağanlık ve diğer engeller nedeniyle kamu sektöründe aynı gelişmeler kaydedilememiştir.

A. ÖZEL SEKTÖRÜN BAŞARI NEDENLERİ

- En Yüksek Yönetim seviyesinde Katılım: Ford, General Motor, Daimler vb.. firmaların tamamının CEO'ları tedarik zinciri yönetimi programlarına katılmış, karar vermiş, uygulamış ve daha alt kademe tarafından uygulanmasını sağlamışlardır.

- *Ana Yetkinliklere Odaklanma*: Firmalar ana iştilgal sahalarında uygulamaya koyacakları malzemenin tedarikinden bertaraf edilmesine kadar geçecek süreçlerdeki maliyeti analiz ederek, ana iştilgal sahalarına nelerin girip nelerin çıkması gerektiğine karar verirler ve tedarik zinciri yönetimlerini buna göre düzenlerler.

- *Lojistik Hizmetleri Dış Kaynaktan Temin Edilmesi (Taşeron)*: Firmalar üçüncü firmalara lojistik hizmetlerini devrederek ana iştilgal sahalarına yönelik çalışmalarını artırabilmişlerdir. Alt yüklenicilere sipariş alma, dağıtım, elektronik sistem entegrasyonu, bilgi bankası ve yeni sistem uygulamaları gibi faaliyetler devredilmiş ve maliyetlerin düşmesi nedeniyle müşteri memnuniyeti artmıştır.

¹⁰⁷ Gansler,S,J.,Luby,E,R., Kangberg,B.(2004) "Transforming Government Supply Chain Management", IBM Center, For The Business of Government, *Maryland*

- *Müşteri Odaklılık*: Son yıllarda gelişmeye başlamış olan yeni eğilim firmaların müşteri taleplerini tatmin edecek süreçleri geliştirmiş olmaları ve müşteri ihtiyaçlarını birinci öncelik olarak görmeleridir. Örnek olarak Cat firması “maksimum son kullanıcı memnuniyeti stratejisi” geliştirerek cep telefonu kullanımıyla müşterilerine sadece satış sonrası değil siparişin yapılmasından itibaren her safhada bilgilendirilmesini ve müşterinin sürece dahil olmasını sağlamıştır. Yurdumuzda da internet satış siteleri ve büyük firmalar bu sistemi başarıyla kullanmaya başlamışlardır.

- *Güvensizlik ve Gizliliğin Neden Olduğu Baskının Azaltılması*: Maliyetlerin azaltılması ve performansın yükseltilmesi gerekliliği nedeniyle aralarında tarihsel bir güvensizlik ve rekabetin bulunduğu firmaları rekabet koşullarına ve gizlilik dereceli bilgilere erişilmemesi kaydıyla birlikte davranma zorunluluğu getirmiştir. Firmaların aynı alt yüklenicileri kullanıyor olmaları nedeniyle diğer firmaların kendi bilgilerine erişimlerine engel olacak tedarik zinciri entegrasyonu gerçekleştirilmiş, gerekli güvenlik duvarları oluşturulmuş ve firmalar arasında protokol sağlanmıştır.

- *Sözleşme Yönetimini Gelişmesi*: Firmalar sözleşme imzalamadan önce her türlü detayı hesaba katarak inceleme yapmaya başlamışlar ve önemli, süreci uzun ve maddi değeri çok yüksek olan bazı sözleşmelerin hazırlanma süresi (gemi, metro, uçak, baraj inşası vb..) iki yıla kadar uzamıştır.

- *Yeni Teknolojinin Tedarik Zincirinde Kullanılması*: Firmalar tedarik zincirinin etkinliğini artıracak her tür türlü yeniliği uygulamaya koymuşlardır. Örneğin Cat ve Cisco Systems firmaları envanter yönetimi, siparişlerin takibi, ambar yönetimi, kamyon içindeki malzemelerin kapak açılmadan okunmasını sağlayan radyo frekanslı barkod uygulaması, talep tahminleri ve istatistikler vb.. konularındaki her türlü yeniliği uygulamışlardır.

B. KAMU UYGULAMALARI

Kamu kurumlarının birçoğunda dönüşüm çalışmaları başlamıştır. Ancak kamu kurumlarında üstesinden gelmesi gereken konu bürokrasi ve evrakçılığın arındırılması olup, verimliliği artırıp tasarrufu sağlayacak yenilik ve politik kararların alınması gereklidir. Kamu kurumlarında liderlerin konuyu

titizlikle ele alıp yürütülmesini sağlamaları, teknolojik yenilikleri kendilerine adapte edebilmeleri, gerekli yasal değişiklikleri başarabilmeleri ve doğru parametrelerle işe başlayabilmeleri tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilmesini kolaylaştıracaktır. Kamu uygulamalarında karşılaşılan engeller sırasıyla;

- *Kültürel Engeller:* Tedarik zinciri yönetimi uygulaması konusundaki bilgi eksikliği ve sağlıklı olmayan sonuçları algılamadaki farklılıklar nedeniyle hem organizasyonel olumsuzluk hem de ilgisiz konular üstesinden gelinmesi gereken engeller olarak göze çarpmaktadır.

- *Üst Yönetimce Verilen Önemin Eksikliği:* Bir kurumun geleneksel yapısını değiştirmek güçlü bir yönetim anlayışını gerektirir. Özel sektördeki değişimler bizzat CEO'ların işi üstlenmesiyle gerçekleşmiştir. Kamu kurumlarının yöneticilerinin birçoğu henüz tedarik zinciri yönetimin önemini kavrayamamış olup, görev süreleri boyunca önem verdikleri 3-4 konunun üzerindeki durmakta, kendi dönemlerinin sorunsuz olarak bitmesini beklemekte, önemli değişikliklerin kendilerinden sonra gelecek tarafından yapılmasını tercih etmektedirler.

- *Sistemin Güvensizliği:* Tıbbi personel ve merkezden uzakta görev alan yetkililer gibi memurlar ihtiyaç duydukları malzemenin doğru zaman ve miktarda geleceğinden emin olamadıklarından ve bekleme sürelerinin uzunluğunu bildiklerinden dolayı kendilerini emniyette hissedebilmek için ihtiyaç duyulandan fazla miktarda sipariş vermektedirler. Son kullanıcılara bu güven verilmediği sürece tedarik zinciri yönetiminin efektif olarak kullanılması mümkün değildir.

- *Değişim Korkusu:* Kamu kurumlarında bir yenilik yapılması söz konusu olduğunda, yıllardan beri aynı işi yapmakta olan insanların direnciyle karşılaşılır ve genelde analiz çalışmalarında insanlar yardımcı olmaktan kaçınırlar. İnsanlarda yeni ve eski sistem arasındaki çelişkiler, işlerinin daha az önemli hale gelmesi ve istemedikleri şeyleri yapmaya zorlanacakları endişesi meydana gelir. Özelleştirme veya taşeronla verme konularının söz konusu olduğu bir yenilik hareketinde ise insanlarda işini kaybetme veya özel sektöre bağlı olma korkusu da meydana gelir.

- *Özel Sektör Güvensizliği:* Kamu kurumlarına olan talepler bazen önceden tahmin edilememektedir. Savaş, doğal afet, salgın hastalık gibi olağanüstü durumların meydana gelmesi durumunda özel sektörün bu olaylara ne şekilde cevap vereceği, ne kadar riske gireceği ve tepki süresinin ne olacağı konusunda kamu kurumlarının kafasında hep soru işaretleri vardır.

- *Yasal Engeller:* Yürürlükte olan bazı kanun, yönetmelik ve tebliğler ile bazen anayasa da dahil olmak üzere tedarik zinciri yönetiminin uygulanmasına engel hususlar bulunabilmekte, bu durum da kamu kurumlarının ilerleme göstermesine engel olabilmektedir. Bu durumda kurum milli menfaatlere aykırı düşmeyecek şekilde değişiklik veya esneklik yapabilecek çalışmalara başlamalıdır. Ayrıca bürokrasi ve kırtasiyecilik de sistemi hantallaştıran birer unsurdur.

- *Fiyat-Maliyet Dengesizliği:* Özel sektörde bir iş planlandığında ne kadar para kazanılacağı hesap edilirken, kamuda tam tersi olarak ne kadar paranın tasarruf edileceği hesaplanmak zorundadır. Özellikle savunma, güvenlik, eğitim, sağlık ve adalet gibi konularda yapılan masraftan çok sunulan hizmetin daha önemli görüldüğü sahalar mevcuttur.

- *Bilgi Güvenliği Gerektiren Alanlarda Yaşanan Engeller:* Özellikle savunma ve güvenlik gibi konularda bazı kamu hizmetlerinin büyük bir gizlilik içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu tip alanlar tedarik zinciri yönetiminin dışında tutularak diğer unsurlar üzerine yoğunlaşılmalıdır.

- *Kaynak Problemleri:* Tedarik zinciri yönetimin uygulanabilmesi için bir takım yapısal değişiklik, araç ve işletim sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanabilmesi için gerekli kaynağın sağlanması bir zorunluluktur.

Wall-Mart firması kendisine ait uydu sistemini kullanarak mağazalardan herhangi bir sipariş beklemeden otomatik olarak malzeme sevk etmekte, hangi malzemenin hangi mağazaya hangi depodan gönderileceğini belirleyerek sevk aracının güzergâhını takip edebilmektedir. General Elektrik firması, merkezden uzak mesafelerdeki sorunları otomatik olarak tespit edip harekete geçerek, problemleri bakım ve onarım maliyetlerini düşürecek

şekilde çözebilen bir sistem geliştirmiştir. Bu tip faaliyetlerin devlet kuruluşlarına adapte edilebilmesiyle kamu sektöründe maliyetlerin düşürülmesinin yanı sıra esnek, hızlı ve ihtiyaca cevap verebilecek bir sistemin kurulabilmesine yardımcı olunabilecektir.¹⁰⁸ Bunun gerçekleşmesi neticesinde ise kamu sektöründe aşağıda yazılı faydalar elde edilebilecektir.

- *Hızlı Teslimat:* Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de ülkenin en uç noktasındaki ihtiyaç sahibi birime ihtiyaç duyduğu malzemenin doğru zaman, miktar ve nitelikte ulaştırılması sağlanacaktır.

- *Düşük Devlet Envanteri:* Bazı malzemeler (özellikle tıbbi ve kimyasal malzemeler) ne kadar stoklanması gerektiğinin tespit edilememesi nedeniyle fazla miktarda envantere girmektedir. Bu durumda birçok malzeme raf ömrünün dolması nedeniyle kullanılamaz hale gelmekte ve milyarlarca liralık kamu kaynağı israfa uğramaktadır. Bu israfa malzemenin tedariki, ulaştırılması ve depolama masrafları da dahildir. Uygun bir tedarik zinciri yönetimi tasarımıyla malzemelerin istatistikî bilgilerinden faydalanılarak ne miktarda stoklanması gerektiği tespit edilebilir. Ayrıca, firmalarla yapılacak uygun sözleşmelerle, gereksiz depolama, envanter takibi, siparişlerin gerçekleşmesi ve belirsiz risklerin bertaraf edilmesi sağlanabilir.

- *Operasyonel Entegrasyon:* Özel sektörde olduğu gibi, son kullanıcı, ana tedarikçi ve kamu kurumunun ortaklaşa kullanabileceği bir işletim sistemi kurulabilir. Bu sistemle ihtiyaç sahibi bilgisayar üzerinden siparişini yapip takip edebilirken, yüklenici firma tüm birimlerden gelen siparişleri değerlendirip en uygun vasıtayla sevk edebilir. Kamu kurumu ise gerçek zamanlı olarak hangi birimin, hangi malzemeyi hangi sıklıkla kullandığı, maliyet analizi, elektronik fatura ve ödeme imkânlarına kavuşabilir.

- *Fonksiyonel Bütünleşme:* Aynı kurum içerisindeki tüm birimlerin ilgili oldukları ölçüde birbirleriyle entegre olarak bilgi paylaşabilmeleridir.

- *Kurumsal Entegrasyon:* Kamu kurumlarının diğer kurumlara ait bilgilere erişip talepte bulunma, anlaşma yapma ve bilgi alışverişinde

¹⁰⁸ Gansler,S,J.,Luby,E,R., Kangberg,B.(2004) “The Road To Transforming Supply Chain Management In Public Sector ”, IBM Center, For The Business of Government, *Maryland*

bulunmalarını sağlayacak bir sistemin geliştirilmesidir. Herhangi bir doğal afet durumunda Kızılay veya Sivil Savunma Genel Müdürlüğü'nün, Köy Hizmetleri veya Karayolları Genel Müdürlüğü gibi kuruluşların sahip olduğu imkânları görüp anında talep yapması ve cevap alabilmesi dakikaların önemli olduğu bir dönemde parayla ölçülemeyecek yararlar sağlayacaktır.

- *Öngörülebilir Müdahale:* Sistem ve cihazların bakım ve onarım çizelgeleri düzenlenerek uygun zaman ve yerde bakımlarının yapılması önem arz etmektedir. Bazı özel firmalar önemli sistemlerin bakım zamanını personele hatırlatacak sistemler ve alarm cihazları geliştirmiştir. Her cihazın kendine özgü bakım şartları mevcut olup, malzemenin kullanıldığı yer ve kullanım koşulları aynı cihazın üreticisi tarafından belirlenen zamandan daha önce ya da sonra bakıma alınmasını gerektirebilir. Bakımların yapılması çok önemli bir husus olup, kullanılacak sistem, makul bir zaman öncesinde kullanıcıları uyarabilmelidir. İnsanlara ihtiyaç duymadan cihazları izleyip gerekli düzenlemeleri yapan ve optimum bir bakım programı sunan cihazlar Amerikan Ordusuna kullanılmaktadır.

- *Güçlü Bilgi Güvenliği:* Tedarik zinciri yönetiminin planlanmasından uygulamaya geçmesine kadarki bütün süreçlerde Ulusal Güvenlik ve bilgi gizliliği göz önünde bulundurulmalı ve bunu sağlayacak güvenlik duvarları inşa edilmelidir. Her kullanıcı bilmesi ve görmesi gerektiği kadar sisteme girebilmelidir.

- *Müşteri Odaklı Süreç:* Talep yönetimi tedarik işleminden daha önemli dikkat gerektiren bir süreçtir. İhtiyacın tespit edilmesinden itibaren kısa bir sürede karşılanabilmesi son kullanıcı açısından önemlidir. Yaptığı talebin zamanında karşılandığının idrakine varan son kullanıcı gerçek ihtiyaç miktarını sipariş edecektir. Dell firmasının yaptığı gibi tamamen müşteri taleplerine uygun bilgisayarların çok makul fiyatlarla üretilmesi örneği, çok yüksek seviyede teşkil edilecek gerçekçi bir tedarik zinciri yönetimi ile kamuda da kullanılabilir.

- *Sürekli Gözden Geçirme ve İyileştirme:* Dağıtım zamanları ve şekilleri, stok seviyeleri, müşteri memnuniyeti, maliyet ve diğer girdiler konusunda analizler yapılmalı, geri beslemelerden faydalanılmalı ve gerekli

iyileştirmeler yapılmalıdır.

- *Çalışanların Değişim Konusunda Motive Edilmesi:* Çalışanlar işini kaybetme, başka bir iş yapmaya zorlanma veya istemedikleri başka bir kurumda ya da şekilde çalışma gibi kaygılar taşımaktadırlar. Esasında değişim sonunda birçok iş kaybı değil, iş yöntemi değişmektedir. Çalışanların yaşadıkları kaygılar gayet doğaldır. Yöneticilere düşen görev, çalışanların kaygılarını giderecek önlemler olarak onlara sistemin bir parçası olduklarını hissettirmektir.

- *Kamu ve Özel Sektör Arasındaki Güveni Geliştirmek:* Kamuda özel sektöre olan güvensizliğin nedenleri anlatılmıştı. Özel sektörde yaşanan bazı örnekler bu konunun üstesinden nasıl gelinebileceğini anlatabilir. Cat Logistics ve Covisint firmaları aralarındaki güvensizliği başarılı bir şekilde gidermişler ve çok dürüstçe hizmetler vermişlerdir. Bilgi güvenliğini koruyacak güvenlik duvarı ve kuralların yerleştirilmesi konusunda beraber çalışmışlardır. Kamu da hazırlayacağı çok güzel ve detaylı sözleşme şartlarıyla özel sektörü kontrolü altında tutup, uygun görmediği davranışları sergilemesine engel olabilir.

- *Yasal Engellerin Üstesinden Gelmek:* Yasal düzenlemelerin ancak yeniden yapılandırılması veya yeniden yorumlanabilmesiyle üstesinden gelinebilir. Bu yöntemlerden bir tanesi % 50-%50 kuralı olabilir. Bu sistemde kurulacak bir teşkilatta kamu ve özel sektör eşit oy ve söz hakkına sahip olacak ve özel sektör sadece bakım onarım faaliyetlerinden sorumlu olacaktır. Diğer bir yöntem kırtasiyeciliği azaltacak tedbirlerin alınması olabilir. Çalışanlara limitleri belirlenmiş olan satın alma kartları verilerek küçük ölçekli günlük ihtiyaçların bu yöntemle karşılanması mümkün olabilir. Ayrıca kanunların değiştirilerek çağın gereklerine uygun hale getirilmesi de çözüm önerilerinden birisidir.

IV. KAMU SEKTÖRÜNDE TEDARİK ZİNCİRİNİN UYGULANABİLİRLİĞİ

Ülkemizin kısıtlı kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılmasını sağlayabilmek, kamu envanterine girecek araç, sistem ve cihazların, en az maliyetle en uzun süre görevlerini yerine getirebilecekleri ve

işletme bakım idame açısından desteklenebilecekleri bir sistem kurulabilmesi maksadıyla önerilen örnek uygulamanın detayları aşağıda verilmektedir.

Tedarik ve Lojistik Yönetimi Daire Başkanlığı- (Procurement and Logistic Management Division): Büyük şirketlerde uzun zamandır ve bazı gelişmiş ülkelerin bir kısım birimlerinde olduğu gibi ülkemizde de icracı bakanlıklar ile karmaşık ve çok çeşitli görevleri olan büyükşehir belediyeleri düzeyinde kurulmasında büyük faydalar elde edilebilecektir. Bakanlıklarda Strateji Geliştirme Başkanlığına bağlı olarak çalışması önerilen ve Tedarik Yönetimi Şube Müdürlüğü, Lojistik Yönetimi Şube Müdürlüğü ve İdari İşler Şube Müdürlüğünden oluşan ve daire başkanlığı seviyesinde önerilen bir yapıdır. A3, A4 ve A5 seviyesindeki büyükşehir belediyelerinde ise Destek Hizmetleri Daire Başkanlığına bağlı olarak Tedarik Yönetimi Şube Müdürlüğü ve Lojistik Yönetimi Şube Müdürlüğünden oluşması önerilen bir yapıdır.

Tedarik Şube Müdürlüğü kadrosunda endüstri mühendisi, kamu satın almaları konusunda alt yapıya sahip mali işler uzmanı, kontrat yönetimi veya tedarik zinciri yönetimi konusunda yüksek lisans düzeyinde eğitim almış makine, elektrik/elektronik veya sistem mühendisleri bulunmalıdır.

Bakanlık yönetim düzeyinde tedarik edilmesi planlanan araç, sistem ve cihazlara ihtiyaç duyan birim tarafından ihtiyacın belirlenmesini müteakip teknik şartname, idari şartname ve sözleşme taslağının hazırlanması gerekmektedir. Bu aşamada yani tedarik faaliyetlerinin hemen başlangıcında ihtiyaç sahibi birim ile Tedarik ve Lojistik Yönetimi Daire Başkanlığının ortaklaşa çalışıp lojistik destek planlamasının yapılarak ihtiyaçların belirlenmesi gerekmektedir. Buradaki amaç ihale hazırlıklarının başlangıcından tedarik edilecek cihazların elden çıkarılmasına kadar geçecek tüm ömür devri boyunca sistem veya cihazların etkili, ekonomik ve verimli olarak yönetilebilmesini sağlayabilmektir. Ortaklaşa belirlenecek istekler ise temini planlanan araç, sistem veya cihazın özelliğine göre aşağıdaki hususlardan hangilerinin sözleşme taslağında yer alması gerektiğine karar vermek olmalıdır.

- İşletme, bakım ve idamesi maksadıyla idare tarafından sahip olunması gereken kullanıcı kitapları ile teknik dokümanlar,

- İdare tarafından bilinmesi gereken bakımlar ile bu bakımların yöntemi, zamanı ve kim tarafından nerede ve nasıl yapılması gerektiği bilgileri,

- Yine işletme, bakım ve idame maksadıyla stoklanması gereken tüm yedek parçaların katalog bilgileri ile miktar ve güncel fiyat bilgileri,

- Garanti koşulları ile ilgili hususlar

- Kullanıcı personelde olması gereken özellikler ile alınması gereken eğitimler,

- Bakım ve onarım personeline olması gereken özellikler ile alınması gereken eğitimler.

Bu isterlerin ortaklaşa, diğer teknik özelliklerin ise ilgili birim tarafından belirlenmesini müteakip idari şartname, teknik şartname ve sözleşme taslağında bu hususların yer alması sağlanarak ihaleye çıkılmalıdır.

Lojistik Yönetimi Şube Müdürlüğü kadrosunda ise kontrat yönetimi veya tedarik zinciri yönetimi konusunda yüksek lisans düzeyinde eğitim almış lojistik tecrübesine sahip stok kontrol sistemini yönetecek personel, karmaşık sistem ve cihazlar konusunda uzmanlığından faydalanılabilecek makine, elektrik/elektronik veya sistem mühendisi, entegre olarak kurulmuş merkezi bir bilgi işlem ağını yönetebilecek ve yazılım güncellemesi yapabilecek düzeyde bilgisayar mühendisi, kullanıcı veya bakım onarım personeli arasından seçilmiş teknik bilgiye sahip personel bulunmalıdır.

Bu şube müdürlüğünün görevleri ise;

- Kuruma bağlı her işletme ve birime bir "birim tanıma kodu" vermek,

- Envanterde mevcut tüm araç, sistem veya cihaza "cihaz tanıma" kodu vermek,

- Her bir araç, sistem veya cihazda bulunan tüm parçaları üreticilere ait teknik dokümanlardan da istifade ile belirleyerek (Bir uçağın, metro treninin veya elektrik üretim sisteminin motorundan en küçük contasına kadar) her bir parçaya "stok takip numarası" vermek,

- Hangi birim veya kurumda hangi cihazların bulunduğu bilgilerini belirlemek (cihaz-birim bağlantısı),
- Kullanıcı veya bakım personeli tarafından yapılan her bir onarım ve parça değişim bilgilerinin merkezi bilgi sistemine işlenmesini sağlamak,
- Araç, cihaz ve gereçlerin bakım planları ve yıllık sarf istatistikleri verilerine dayanarak yedek parça tedarik işlemlerinin başlatılmasını sağlamak,
- Farklı birimler için ihtiyaç duyulan malzemeleri birleştirerek tek seferde tüm kuruma yönelik ihtiyaçları karşılamak.

Teşkil edilecek bu şube müdürlüğü araç, cihaz ve sistem sahibi birimlerle sürekli olarak eşgüdüm halinde çalışmalıdır. İhtiyaç sahibi birimlerin her türlü arıza bildirimini ve yedek parça ihtiyaçları bu şube müdürlüğüne yapılmalıdır. Yedek malzeme yönetimini bakanlık veya büyükşehir belediye başkanlığı adına yürüten bu birim her türlü sarf, irat, malzeme transferi ve sipariş yetkisine sahip olarak hem bu işlemlere ait kayıtların veri tabanında tutulmasını sağlamak hem de bu işlemlerin gerçekleşmesi için ilgili birimlere talimat verme yetkisine sahip olmalıdır. Bu işlemlerin tamamı bilgi işlem ağı üzerinden yapılmalıdır.

İhtiyaç sahibi makamlar ise sahip oldukları araç, cihaz ve sistemlere ait her türlü arıza, bakım, onarım ve parça değişimi işlemlerini bilgi işlem sistemi üzerinden yapmak ve sistemde olan her türlü işlemi daire başkanlığına bildirmekten sorumlu olmalıdır.

Hâlihazırda ülkemizde yürürlükte bulunan kanunlar açısından yukarıda yazılı hususların mali olarak uygulanmasını engel bir durum bulunmamakla birlikte, yeni teşkil edilecek olan Tedarik ve Lojistik Yönetimi Şube Müdürlüklerinin kurulabilmesi ve personel istihdam edilebilmesi için büyükşehir belediyelerinin norm kadrolarına ilişkin olarak 22 Şubat 2007 ve 26442 numaralı ile resmi gazete ile yayımlanmış olan “Belediye ve Bağlı Kuruluşları ile Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına Dair Yönetmelik” de değişiklik yapmak gerekecektir. Bakanlıklar için önerilen daire başkanlığının kurulması için ise “Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları

Hakkında 174 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname İle 13/12/1983 Gün Ve 174 Sayılı Bakanlıkların Kuruluş Ve Görev Esasları Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Kaldırılması Ve Bazı Maddelerinin Değiştirilmesi Hakkında 202 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanunun” 16-b maddesinde yazılı *“Diğer daire başkanlıkları ile şube müdürlükleri hizmetin özelliğine göre ilgili bakanlığın teklifi üzerine Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulur, kaldırılır, aynı bakanlık içerisinde veya bakanlıklar arasındaki bağlantısı değiştirilir.”* hükmüne göre işlem yapılmalıdır.

Uygulamanın işleyiş sistemine örnek olarak otobüs ve metro sistemine sahip herhangi bir büyükşehir belediye başkanlığına ait ulaştırma sistemini ele alalım. Yeni otobüs veya tren tedarik etmeye planlayan ulaştırma dairesi ihtiyacın belirlenmesi aşamasında Tedarik Yönetimi Şube Müdürlüğü ile koordineli bir şekilde çalışarak temin edilecek vasıtaların ömür devri boyunca en verimli ve etkin olarak kullanılabilmesine yönelik ihale dokümanı ve sözleşme taslağını hazırlayarak, idame edilebilir ve yönetilebilir vasıta temin edebilmek için tüm gayretlerini birleştirir.

Hâlihazırda envanterde yer alan vasıtaların işletme, bakım-onarım ve idamesinin sağlıklı olarak işletilmesi görevi ise kurulacak olan Lojistik Yönetimi Şube Müdürlüğünün koordinesinde yürütülmelidir. Öncelikle metro ve otobüslerde kullanılan en küçük pul, conta ya da düğmeye kadar bir stok takip numarası verilmelidir. Her bir tren ve otobüse ayrı bir tanıma kod numarası verilerek, o vasıtanın sahip olduğu tüm sistem, cihaz ve yedek parçaları ile tedarikinden o güne kadar yaptığı tüm arızaları, değişen parçaları ve yapılan bakım/onarımları bilgisayar ortamında kayıt altına alınmalıdır. Daha sonra araçların üzerinde bulunan her bir motor, şanzıman, aktarma organı, elektrik teşkilatı gibi ana sistemlere bir kod numarası verilmelidir. Verilen sistem numarasının altına, o sistemin sahip olduğu tüm malzeme ve cihazların listesi işlenmeli ve o sistemin hangi otobüste kullanıldığı belirtilerek ilgili her bir otobüsün tanıma kartına bağlanmalıdır. Bu sistemin kurulmasıyla belediye marka model bazında ve her bir aracın sahip olduğu sistem, cihaz ve yedek parça listesine tek tuşla erişilecek ve her bir

araca geçmişte neler yapıldığı bilgilerine ulaşabilecektir. Her bir malzemenin stok takip numarası altında o malzemeye ait üretici firmalar tarafından verilmiş parça numaraları, üretici veya tedarikçi bilgileri, o malzemenin elektrik, motor veya fren gibi sistemlerden hangisinin alt parçası olduğu, malzemenin resmi, malzemenin hangi marka ve model otobüslerde kullanıldığı, malzemenin hangi ambarın hangi rafında yer aldığına kadar bilgiler sisteme işlenmelidir. Bundan sonra kullanıcı kitapları, üretici firma desteği ve geçmiş yılların tecrübelerinden istifade ile sıkça veya periyodik olarak değiştirilen ve belediyenin kendi imkân ve kabiliyetleriyle giderebileceği arızalarda ihtiyaç duyacağı malzemeler, miktarlarıyla birlikte sisteme işlenecektir. Bu bilgilerin ve stoklardaki malzeme miktarlarının sisteme gerçek zamanlı olarak işlenmesiyle hem malzemenin şeceresi konusunda istatistikî bilgilere sahip olunacak hem de ihtiyaç duyulan malzemeler tedarik süreleri de dikkate alınarak belli bir miktarın altına düşmeden işleme geçilebilecek, böylece acil veya beklenmeyen bir arıza durumunda malzemeler zamanında, bakım zamanı gelen araçlar için ihtiyaç duyulan malzemeler ise zamanından önce temin edilebilecektir.

Elektronik ortamda, bu sistemin kurulması aşamasında ve sonrasında personelin eğitimi ile ambarlarda bu sisteme uygun bir malzeme takip sisteminin kurulması ayrı bir önem arz etmektedir.

Sağlıklı bir sistemin kurulmasından sonra, herhangi bir zamanda tedarik edilmesi gereken malzeme listelerine erişilebilecek ve ulaşım vasıtalarının bakım, onarım ve acil durumlar için gerekli sarfı süratli malzeme bilgilerine sahip olunabilecektir.

Tedarik edilmesi gereken malzemeler sınıf bazında listelenebileceği gibi marka model bazında araç cinslerine göre de tasnif edilebilir. 4734 sayılı Kamu İhale Kanununa göre ana sistem veya cihaz alınırken belirli bir marka ve modele göre alım yapılması mümkün değildir fakat belli bir marka cihazın veya vasıtanın yedek parçaları alınırken marka ve model belirtmek mümkündür. ("X" marka fotokopi makinesinin toneri veya "Y" marka aracın vites kutusu gibi.)

Metro ve otobüslerin bakım, onarım ve beklenmedik arızalarının kısa sürede yapılması; seferdeki vasıta sayısının eksilmemesine, yolda kalmamasına ve yüksek oranda düzenli çalışmasına neden olacaktır. Bu durumda müşteri konumundaki vatandaşlar belediyenin hizmetinden memnun olacaklardır.

Bu tarz bir sistemin kurulması ve idamesi doğal olarak çok büyük zaman, emek ve bilgi işlem altyapısı gerektirmekle birlikte, kurulmasını müteakip sağlayacağı faydalar ve kolaylıklar dikkate alınarak yapılacak fiyat maliyet analizinde çok verimli olduğu görülecektir.

SONUÇ

Son yıllarda ülkemizde bürokrasinin azaltılması konusunda büyük ilerlemeler kaydedilmiştir. E-devlet uygulamaları, kurumların internet üzerinden bazı hizmet ve başvuruları kabul etmesi, hastanelerin ve diğer bazı kurumların telefonla randevu vermesi, fatura ödeme işlemlerinde bankalarla anlaşmalar yapılması, internet üzerinden vergi ve ceza ödeme imkânlarının getirilmiş olması, e-gümrük sisteminin devreye girmesi geçmişe göre yapılmış olan çok önemli yeniliklerdir. Bunlar hem vatandaşların hayatını kolaylaştıran hem de memurların insanlarla yüz yüze muhatap olmalarını engellemesi nedeniyle bazı etik dışı davranışları engelleyen hususlardır. Ancak yapılan ve yapılmaya çalışılan birçok şeye rağmen, geline seviye gelişmiş ülkelerdeki uygulamaların altındadır.

Avrupa Birliği uyum yasaları kapsamında çıkartılan 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunları ile satın alma ve bütçe yönetimi faaliyetleri belli bir disiplin altına alınmış, görev ve sorumluluklar net ve açık bir şekilde dağıtılmıştır.

Mevcut mevzuat ve rekabetin sağlanması zorunlulukları nedeniyle kamu sektöründe özel şirketlerde olduğu gibi sözleşme imzalayacağı firmayı seçebilme şansı bulunmamakta olup idarelerce çoğunlukla ihalelerde ekonomik açıdan en avantajlı teklif, en düşük fiyatın sunulduğu teklif olarak kabul edilmektedir. En ucuzu almak ise her zaman için en kaliteli malzeme veya hizmeti almak anlamına gelmemektedir. Asıl dikkat edilmesi gereken husus ihtiyaç duyulan malzeme/sistem/cihazın (otobüs, tren, iş makinesi, bilgi işlem sistemleri, yapım işleri vb.) tedarikinden hurdaya çıkartılmasına kadar geçen dönemde bakım onarım işletme kullanım ömrü gibi hususları kapsayan ömür devri maliyetleridir. Bunu gerçekleştirebilmenin tek yolu teknik şartname hazırlanması aşamasında rekabeti engellemeyecek şekilde ve belli bir seviyedeki kalitesini ispatlamış firmaların katılabileceği standartlar belirlemektir. Kalite güvence belgeleri, yedek parça temin ve arızaya müdahale süreleri, idari personele verilmesi gereken eğitimler, alt yüklenici kullanılıp/kullanılmayacağı, sistem/cihaza ait kullanıcı kitapları ile bakım periyotları ve idare stoklarında bulunması gereken ve idarenin kendi imkân

ve kabiliyetleriyle giderebileceği arızalar için ihtiyaç duyulan yedek parça listesi ve yedek parça/bakım onarım hizmetlerinin maliyeti gibi kriterlerle daha kaliteli, kullanışlı ve uzun süreli tedarikler yapılabilir. Bu şartların her birinin çarpanı belirlenerek ihaleye çıkılabilir ve hesaplamalar sonucunda tüm ömür devri maliyeti en uygun olan teklif sahibine ihale verilebilir. Ancak personelin bilgi yetersizliği, hukuki bir sorunla karşılaşma korkusu ve kendini emniyette hissetme ihtiyacı bu yöntemin kullanılmamasının başlıca nedenleridir.

Ülkemizde bu konuda önemli bir gelişme Sağlık Bakanlığı uygulamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kamu İhale Kurumu ve Sağlık Bakanlığı tarafından pilot uygulama olarak ortaklaşa gerçekleştirilecek e-ihale uygulamasının yerleşmesiyle birlikte satın alma faaliyetlerinde rekabet ve şeffaflık artacaktır. Ayrıca ihalenin elektronik ortamda gerçekleştirilecek olması nedeniyle firmaların kendilerine ait her türlü bilgiyi sisteme girmesi zorunlu hale gelecektir. Yani oda belgesini güncellemeyen, sosyal güvenlik kurumuna borcu olan, işteğal alanını belirtmeyen firmalar ihaleye katılamayacak, bu da bir miktar da olsa kayıt dışılığın azaltacak ve firmaları temiz bir sicile sahip olmaya zorlayacaktır. E-ihale uygulamaları konusunda Aralık 2009 tarihinden itibaren Sağlık Bakanlığı personeline eğitim verilmeye başlanmıştır.

Ayrıca mevzuata yeni girmiş olan çerçeve anlaşma modeliyle, en fazla 48 aylık dönemler için bir kuruma ait bakanlık, bölge ya da il düzeyindeki birimlere ait süreklilik arz eden ve özel imalat gerektirmeyen ihtiyaçlar (gıda, temizlik, araç yedek, akaryakıt, tıbbi malzeme, ilaç, büro malzemesi, bilgisayar malzemesi vb.) tedarik edilebilecektir. Bu sayede aynı ihtiyaç için her bir alt birimin her yıl ihale yaptığı ihtiyaç, toplu halde ve dört yıla kadar süreli olabilecek, dolayısıyla zaman, emek ve para tasarrufu sağlanabilecektir.

Tedarik zinciri yönetiminde ihtiyacın tespiti ise diğer önemli bir husustur. Yapılacak alımların etkili, ekonomik ve verimli olması sorumluluğu, başta kurumun harcama yetkilisi olan tepe yöneticiye ve diğer ilgili personele 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunuyla verilmiştir. Bu hususun gerçekten uygulanıp denetlenmesi ve hatalı karar veren personele gerekli

müeyyidenin uygulanması durumunda hiç kullanılmayacak veya gerekenden fazla mal ve hizmet alımı hususlarını engelleyerek kamu yararı sağlanmış olacaktır. Gelişmiş ülkelerde ihtiyacın tespitinden başlayarak şartnamelerin sözleşmelerin hazırlanması konusuna büyük önem verilmekte, bazen sadece sözleşmenin hazırlanması aşaması iki yıla kadar uzayabilmektedir. Bu süreç bürokratik olarak değerlendirilip uzun olarak görülebilir ancak tedarikinden itibaren on yıllarca kullanılacak olan kalemlerde geriye dönülmesi imkânsız hataları önleyecektir. Hatırlanacağı üzere Türkiye Cumhuriyeti'nin Fransa'ya yaptırdığı ilk uydu düşmüş ve Fransa ikinci uyduyu ücretsiz olarak yapıp uzaya göndermiştir. Fransa'nın bunu yapmasının tek nedeni, Türkiye Cumhuriyeti'nin sözleşmeye koyduğu "Yörüngede teslim" maddesidir.

Envanter yönetimi ise kurumların hâlihazırda sahip oldukları sistem, cihaz ve araçların bakım, onarım ve idamesi için hayati öneme sahip bir konudur. Mevcut sistemle idame edilebilecek cihazların tedarik edilmesi, planlı bakım sisteminin kurulması, bakım periyodu gelmeden önce ihtiyaç duyulacak malzemelerin hazır olabilmesi, sık arıza yapan ya da değişmesi gereken parçaların tedarik süreleri de dikkate alınarak belli bir miktarın altına düşmeden siparişinin yapılabilmesi, gerek kullanıcı gerekse bakım personelinin eğitilmesi, kurumsal bir bilgi bankasının kurularak farklı bölgelerde ortaya çıkan sorunların ortak bilgi birikimiyle çözülmesi ve tecrübelerin aktarılması kritik konumda bulunan ve hizmetin sürekliliğini gerektiği alanlarda hayati öneme haizdir. Elektrik santralleri, belediyelerin ulaştırma araçları, hastaneler, Devlet Demiryolları veya görevini sürdürmesi için birçok iş makinesine ihtiyaç duyan kurumlar gelişmiş bir stok kontrol yönetimine sahip olmalıdır.

Kamuda tedarik zinciri yönetiminin özel sektördeki şekliyle birebir uygulanması ihtiyacın belirlenip ihalenin ilan edilmesi aşamasına kadar olan hazırlık safhası ile ihalenin tamamlanıp sözleşme yapılacak firmanın idari şartnamede belirtilen esaslara göre seçilmesinden sonraki işlemler için mümkündür. Firma seçimi konusunda özel sektör uygun gördüğü firma ile sözleşme yapabilme serbestliğine sahipken, kamu kurumları ihale sonucunda

en uygun teklifi sunan firma ile sözleşme yapmak mecburiyetindedir. Bunun dışında vatandaşa sunulan hizmet kalitesinin artırılması, dahili koordinasyon ve etkin bir stok kontrol yönetiminin sağlanması, ihtiyacın gerçekçi olarak dikkatlice belirlenmesi, çok detaylı ve kaliteli bir şartname ve sözleşme yönetimi sisteminin uygulanmasıyla daha kaliteli mal ve hizmetin, doğru miktarda ve ömür devri maliyeti en düşük olacak şekilde karşılanması mümkün hale gelecektir.

Kamu kurumlarında tedarik zinciri yönetiminin uygulanabilmesi için bir çok hususun gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi gereklidir. Bunları genel olarak şöyle sıralayabiliriz:

1. Lojistik yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi konusunda ilgili personele eğitim verilmelidir.

2. Son kullanıcı-ana üretici-alt yükleniciler arasında etkin iletişim araçlarının kullanılması sağlanmalıdır (son kullanıcı, ana tedarikçi ve kamu kurumunun ortaklaşa kullanabileceği bir işletim sistemi).

3. Merkezi bir bilgi sistemi üzerinden ilgili tüm birimlerin eş zamanlı bilgi paylaşımı sağlayabileceği bir ortam oluşturulmalıdır.

4. Tedarik yapan kamu kurumlarında bu çalışmada da bir örneği verilen lojistik bir yapılanmaya gidilmelidir.

5. Kamu kurumlarında evrakçılığı ve bürokrasiyi azaltarak vatandaşların memnuniyetini yükseltmiş olan e-devlet uygulamaları kamu kurum ve kuruluşlarında yürütülmekte olan diğer işlemlerden mümkün olanlara dahil edilerek yaygınlaştırılmalıdır.

6. Görevleri arasında kamu satın almaları ve ömür devri yönetimi konusu ile ilgili stratejiler geliştirmek, sözleşme yönetimi konusunda tüm kamu kurumlarına kılavuzluk yapmak, müşterek ve entegre bir tedarik stratejisini geliştirmek ve uygulamak olan bir "Tedarik Zinciri Yönetimi Dairesi" Maliye Bakanlığı bünyesinde teşkil edilmelidir.

7. Belirlenecek parasal bir limitin altındaki küçük ölçekli ihtiyaçların karşılanabilmesi maksadıyla standart satın alma prosedürlerini uygulamak

yerine, personele yine limitleri belirlenmiş satın alma kartları tahsis edilmelidir.

8. Kamu kurumlarının diğer kurumlara ait bilgilere erişip talepte bulunma, anlaşma yapma ve bilgi alışverişinde bulunmalarını sağlayacak bir sistem geliştirilmelidir.

9. Kamuda görevli son kullanıcı personelden özellikle taşrada görev yapıp kullanacakları malzemelere erişimi zor olanlar kendilerini emniyette hissedebilmek için ihtiyaç duyduklarından daha fazla siparişte bulunmaktadır. Bu fazla miktardaki siparişlerin ülke çapındaki toplam miktarı göz önüne alındığında özellikle raf ömrü olan malzemeler için büyük bir kayıp ortaya çıkmaktadır. Son kullanıcı personele kullanacağı malzemeye en kısa zamanda erişebileceği güvenini vererek gereksiz stok yapma ihtiyacı ortadan kaldırılmalıdır.

10. Kamu personeli yapılan değişimler konusunda bilgilendirilerek motive edilmeli ve taşıdıkları başka bir iş yapmaya zorlanma veya istemedikleri başka bir kurumda ya da şekilde çalışma gibi kaygıları giderilerek sistemin bir parçası oldukları kendilerine hissettirilmelidir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C., (1998),”*Devlet Niçin Yeniden Yapılandırılmalı ve Küçültülmeli*”, Türkiye’de Yönetim Geleneği ve Yeniden Yapılanma Arayışları, İlke Yay., İstanbul
- Aksoy, Ş., (1995), “*Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi*” Kamu Yönetimi Sempozyumu Bildirileri 2. Cilt, TODAİE, Ankara
- Aksoy, Ş.,(1998), “*Yeni Sağ, Kamu Yönetimi Ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım*”, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt: 7, Sayı: 1, Ankara
- Ballou, R. H. (2004).” *Business Logistics / Supply Chain Management*”, Prentice Hall, New Jersey
- Barratt, M. (2004),“*Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain*” , Supply Chain Management,.Emerald Group Publishing Center, United Kingdom
- Bayraktar, G., (2003), “*Yeni Sağ Düşüncesinin Kamu Yönetimindeki Yansıması Olarak Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı*”, Türkiye’de Kamu Yönetimi, Yargı Yay.,Ankara
- Beamon, B., M.(1998), “*Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods*” , International Journal of Production Economics, Seattle
- ¹ Bennet, T. J.,(1998), “*Yeni Bilgi Teknolojisi ve Refah: Değişen İş Dünyası*”, Liberal Düşünce, Sayı: 9, Kış – 1998
- Bilgiç, V., (2003), “*Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı*”, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yay., Ankara
- Birdoğan, B., (2004),” *Lojistik Yönetimi ve Lojistik Sektör Analizi*”, Lega Kitabevi,Ankara
- Bizden Haberler Dergisi “*Koç Topluluğunun Vizyonu Türkiye’nin Vizyonu*”
http://www.koc.com.tr/tr-tr/basin_merkezi/bizdenhaberlerdergisi/lists/bizdenhaberler/attachments/116/bh_371dochttp://www.info.gov.za/gazette/acts/2003/a56-03.pdf
- Brudney,J., Hebert, T, (1999), “*Reinventing Government in the American States: Measuring and Exploring Administrative Reform*”, Georgetown University Press, USA
- Christensen, T. ve Laegreid, P. (2002),” *New Public Management: Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens*”, The Journal of Political Philosophy, Vol.10, No.3
- Christensen, T.,Legreid, P., (2002), “*A Transformative Perspective On Administration And Its Reforms*”, New Public Management, Ashgate Publication, England
- Christensen, T.,Legreid P, (2002), “*New Public Management-Undermining Political*

Control”, New Public Management, England

Cope, S., Storie, Peter, (1997), “*Globalization, New Public Management And The Enabling State*”, International Journal of Public Sector Management, USA

David S.-L. (2003).”*Designing and Managing the Supply Chain*”,Mc Graw Hill,.New York

Demirel, D., (2006), “*Küresel Eksende Devletin Yeni Kimliği: “Etkin Devlet”*”, Sayıştay Dergisi Sayı 60, Ankara

Dunsire, A., (1999), “*Then And Now Public Administration, 1953- 1999*”, Political Studies

Erdal, M., Çancı M..(2003)” *Lojistik Yönetim*”, UTİKAD, İstanbul

Erdal, M., Görçün,F.,Ö., Görçün, Ö., Saygılı,S.,M.,(2008), “*Entegre Lojistik Yönetim*”,Beta yayınları, İstanbul.

Eren, E., (2002), “*Yönetim ve Organizasyon*”, Beta Yay., İstanbul

Eryılmaz, Bilâl, (2001),”*Kamu Yönetimi*”, Erkam Matbaası, İstanbul

Felix T.S.. Chan H.K. (2005),”*The Future Trend on System-Wide Modelling in Supply Chain Studies*”, International Journal of Advanced Manufacturing Technology, London

Frederickson, H. G.,(1992), “*Toward A New Public Administration*”, Public Administration in Action Readings-Profiles-Cases, Brooks Pub, USA

Galnoor, I, Rosenbloom, D, Yaroni A., (1998),”*Creating Npm Reforms: Lessons From Israel*”, Administration &Society

Gansler,S,J.,Luby,E,R., Kangberg,B.(2004) “*The Road To Transforming Supply Chain Management In Public Sector*”, IBM Center, For The Business of government Maryland

Gansler,S,J.,Luby,E,R., Kangberg,B.(2004) “*Transforming Government Supply Chain Management*”, IBM Center, For The Business of Government, Maryland

Gözel, K.,A., (2003),Yeni Kamu Yönetimi Nedir, TİD. 75. Yıl

Griffhiths, D., “*Perspectives Supply Chain Management in the Public Sector*”, <http://www.govopps.co.uk/magazine/previous/0902/supplychainmanagementinthepublicsector.pdf>

Güler, A. B., (1996), ” *Yeni Sağ ve Devletin Değişimi-Yapısal Uyarlama Politikaları*”,

TODAİE Yayınları, Ankara

Hood, C. (1991) ,”*A Public Management For All Seasons*”, Public Administration, Vol.69, 3 – 19.

Hughes, C., (1998), “*Public Management&Adminisration*”, ST Martins Press, USA

Hughes, O.,(1998), “*Public Management&Adminisration*”, Classics of Public Administration, USA

Humphrey, C., Miller, P., (1993). “*Accountability and Accountable Management in the UK Public Sector*”, Accounting, Auditing & Accountability Journal. Vol.6, No.3. England

Isaac-H.(1993), “*Development and Change In The Public Sector*”, Management In Public Sector Challenge And Change, Chapman & Hall, London

Jones,V,J., “*Integrated Logistics Support Handbook*“,McGraw –Hill Higher Education- 2003, California

Kağnıcıoğlu,H,C,(2007),”*Tedarik Zinciri Yönetiminde Tedarikçi Seçimi*”, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir

Karaduman,İ.,Erdem, Ş., (2006),”*Tedarik Zinciri Yönetimi*”, Kara Lojistik Komutanlığı, İzmir

Karcı,M.Ş., (2008),”*Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme*”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, Antalya

Karataş,H., (2005),”*Kamu Yönetiminde Yeni Bir Anlayış: Vatandaş Odaklı Yönetim*”, Bütçe Dünyası, Ankara

Kayıkçı,S.,(2006),”*Küreselleşmenin Kamu Yönetimi Paradigmasına Etkisi ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları*”, Mülkiye Cilt: XXXI Sayı :256, Ankara

Kelly, M.R.,(1998),”*An Inclusive Democratic Polity, Representative Bureaucracies and the New Public Management*”, PAR,58

Keskin,H,M.,(2008), “*Lojistik Tedarik Zinciri Yönetimi*”, Nobel Yayın Dağıtım”, Ankara

Kicket, W.J., (1997), “*Anglo-Saxon Public Management and European Governance: The case of Dutch Administration Reforms*, Sage Publication, England

Lambert, D, M. (2005) “*An Evaluation of Process-Oriented Supply Chain Management Frameworks*”, Journal of Business Logistics, Illinois

Lambert, D M. ve Cooper. M.C. (2000) ,”*Issues in Supply Chain Management*”,

Industrial Marketing Management, The Ohio State University, Ohio

Maor, M.,(1999), "*The Paradox of Managerialism*", PAR

Mcgowan, R.(1995), "*Government " Public Productivity and Management Review*", Vol. 18, No: 4

Microsoft,"*Çelikmotor*",<http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/basari/celikmotor.msp>

Ministry of Defence, "*Defence Equipment and Support Perspectives* ", <http://www.mod.uk/DefenceInternet/MicroSite/DES/DefenceEquipmentAndSupport.htm>

Ministry of Finance, "*Perspectives On Integrated Supply Chain Management: Ontario Broader Public Sector*", <http://www.fin.gov.on.ca/en/ontariobuys/documents/perspectives.pdf>

Ministry of Government Services The Supply Chain Management Division (SCM), "*Welcome to Supply Chain Management*"<http://www.doingbusiness.mgs.gov.on.ca/mbs/psb/psb.nsf/index/english?openDocument>

Nohutçu, A. (2003), "*Sürdürülebilir Kamu Yönetimi Kalitesi İçin Toplam Kalite Yönetimi, Performans Yönetimi Sorun Alanları, Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimine Uyarlanması*", Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Seçkin Yay., Ankara

Office of Government Commerce, "*Supply Chain Management in Public Sector Procurement: a Guide -*", http://www.ogc.gov.uk/documents/scm_final_june05.pdf

Oracle University, (2005) "*Advanced Supply Chain Planning Fundamentals Volume 1*", California

Oracle University, (2005) "*Advanced Supply Chain Planning Fundamentals Volume 2*", California

Orhan, O., (2003), "*Dünyada ve Türkiye'de Lojistik Sektörünün Gelişimi*", İTO, İstanbul

Ömürgönülşen, U., (1997), "The New Public Management", AÜSBF Dergisi, 52, Ankara Özer, A., (2005), "*Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi*", Sayıştay Dergisi Sayı 59, Ankara

Öztürk, N: K., Coşkun, B. (2000), "*Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış*", Türk İdare Dergisi, 72

Pollitt, C (1990), " Managerialism and the Public Service", Blackwell, Cambridge

Saygılıoğlu, N., Selçuk, A., (2003), "*Etkin Devlet*", Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul Sezen, S., (1999), "*Türkiye'de Planlama*", TODAIE Yayınları, Yayın No: 293, , Ankara.

Siau K ,Yuhong T..(2004), "*Supply Chains Integration: Architecture and Enabling Technologies*", The Journal of Computer Information Systems

Simchi,D.,Kaminsky,P.,Simchi,E. (2003),"*Designing &Managing The Supply Chain*",McGraw –Hill Higher Education- , California

Sun Microsystems, "*Ministry of Defence Runs New E-Procurement System on Sun Enterprise Servers-*", http://uk.sun.com/sunnews/success/public_sector/2002/30.jsp

Şaylan, G.,(1995), "*Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi*", İmge Kitabevi, Ankara University of the German Federal Armed Force , "*Adapting the Balanced Scorecard to Public Supply Chain Management*"<http://www.ht2.org/conference/pdf/104.pdf>

Terry , D. L. (1998), "*Administrative Leadership, Neomanegerialism And The Public Management Movement*", Public Administration Review

Üstüner, Y. (2000) "*Kamu Yönetimi Kuramı ve Kamu İşletmeciliği Okulu*" , *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt33, Sayı 3

Yayman, H., (1998), "*Kamu Yönetiminde Yeni Arayışlar ve Türk Kamu Yönetiminin Sorunları*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Ün., SBE, Ankara

Yıldırım,M., (2009),"*Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık ya da Müşteri Odaklılık*", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 10, Sayı 1, Sivas

Yılmaz, O.,(2001), "*Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*", ekutup.dpt.gov.tr.

www.balnak.com.tr/tedarikzinciriyönetimi.htm. 23/10/2009

Weikart, A.L,(2001), "*The Giuliani Administration and the New Public Management in New York City*"Urban Affairs Review, USA

Wisner, J.D. . (2005), "*Principles of Supply Chain Management: A Balanced Approach*", , Thomson Corporation, Ohio

Yüksel, H. (2004), "*Tedarik Zincirleri için Performans Ölçüm Sistemlerinin Tasarımı, Yönetim ve Ekonomi*", Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi,Cilt:II, Sayı:I, Manisa

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Burhan GÜNAYDIN

Doğum Yeri : Ankara

Doğum Yılı :1972

Medeni Hali : Evli

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise : 1986-1990 Deniz Lisesi Komutanlığı

Lisans : 1990-1995 Deniz Harp Okulu Komutanlığı

Y. Lisans : 2007-.....Muğla Üniversitesi S.B.E. kamu Yönetimi

Y.Dil : İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

1995-1996 İkmal ve İdari Sınıf Okulu K.lığı Kursiyer Subay

1996-1999 İzmir Tersanesi Komutanlığı Malzeme Kısım Amiri

1999-2001 Güney Deniz Saha Komutanlığı İkmal Kısım Amiri

2001-2004 TCG OSMANGAZİ Komutanlığı İkmal Subayı

2004-2006 Seyir, Hidrografi ve Oşinografi Dairesi Başkanlığı Lojistik Şube Müdürü

2006-2009 Aksaz Deniz Üs Komutanlığı Satın Alma Komisyonu Başkanlığı Üye

2009-..... Deniz Kuvvetleri Komutanlığı Dış Tedarik Daire Başkanlığı Gemi İnşa İhale Subayı