

Kamuda Kurumsal e-Dönüşüm Süreci: Devlet Malzeme Ofisi (DMO)

Atilla Aydın
TÜBİTAK-BİLGEM-YTE
atilla.aydin@tubitak.gov.tr

Mustafa Afyonluoğlu
TÜBİTAK-BİLGEM-YTE
mustafa.afyonluoglu@tubitak.gov.tr

ÖZET

Son yıllarda gelişen teknik imkânlar, e-Devlet uygulamalarının somut faydaları ve küresel bilgi akışının desteklediği toplumsal farkındalıklar, e-Devlet kavramını, önemli bir kamu reform aracı olarak politika gündemlerinde üst sıralara taşımıştır. Bu doğrultuda dünyada sayısız e-Devlet uygulamaları projelendirilmiş ancak büyük oranda istenen başarı sağlanamamıştır. Ulusal ve uluslararası düzeyde edinilen tecrübeler, iyi planlanmış kurumsal dönüşüm yaklaşımının, e-Devlet çözümlerinde başarının anahtarı olduğunu göstermiştir. Bu çalışmada, Devlet Malzeme Ofisi'nin (DMO) kurumsal e-Dönüşüm stratejik yaklaşımı ile başlattığı çalışmalar, bu çalışmaların çıktıları ve gelinen noktada sağlanan kazanımlar sergilenmiştir.

Anahtar Kelimeler

DMO, Kurumsal e-Dönüşüm, e-Dönüşüm yol haritası, e-Tedarik, e-Devlet

SUMMARY

Global information supported public awareness; benefits of e-Government applications, and advancements in ICT put the e-Government terminology into the policy agenda as a means of public reform. Numerous e-Government projects have been initiated in the world, though few of them have been accomplished desirably. National and international experiences show that well-planned institutional transformation approach plays key role in the success of e-Government solutions. In this study, State Supply Office (DMO)'s (as a central procurement institute) activities, outcomes of activities and current state of activities that initiated with strategic approach for institutional e-Transformation has been shown.

Keywords

DMO, Institutional e-Transformation, e-Transformation roadmap, e-Procurement, e-Government

GİRİŞ

Ülkeler mevcut ekonomik ve yönetsel koşulları doğrultusunda e-Devlet terimine önemli ama farklı anlamlar yüklemişlerdir. Bu sebeple öncelikle e-Devlet kavramını tanımlamak önemlidir. Bu kapsamda, kamu hizmetlerinin üretilmesi ve vatandaşlara sunulması sırasında bilgi ve iletişim teknolojilerini (BİT) kullanan devlete, elektronik (e-) devlet demek mümkündür. Ancak, bu şekilde bir tanımlama kamu hizmeti odaklı bir

tanım olmaktadır ve hizmet üretim ve sunumu için girdi ve çıktılara odaklanan oldukça teknik bir tanımdır. Doğru bir tanım olmakla birlikte bu tanımı yeterli olarak değerlendirebilmek için, üretim ve hizmet sunumu için daha önce BİT'i kullanmayan devlete ait örgütsel yapılanmaların, BİT kullanımı sayesinde e-Devlet olacağını kabul etmemiz gerekmektedir. Bunun kısmen doğru ama yeterli olmadığını tecrübeler göstermiştir.

e-Devlet uygulamalarını sadece teknolojik olanakların kullanımı olarak tanımlayarak sınırlandırmak önemli bir eksiklik olacaktır. Söz konusu uygulamaların aynı zamanda insan kaynaklarının, iş süreçlerinin ve hizmet kullanıcılarının (vatandaşların) potansiyellerinin maksimize edilerek değerlendirilmesini de içeren bir yönetsel değişimini de kapsadığını ifade etmek gerekmektedir. Bu nedenle bir kurumda e-Devlet uygulamasını hayata geçirmek için mevcut durum ile gelinmek istenen duruma uygun yol haritası oluşturulmalıdır. Oluşturulacak yol haritası, kurumsal e-Dönüşümü tarif etmekte ve kurumun, aslı faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde BİT'den en üst düzeyde yararlanmasını hedeflemektedir.

Yol haritasında yer alan proje ve faaliyetlerin hayata geçirilmesi ancak iyi bir proje yönetimi yeteneği ve bütüncül bir yaklaşımla olabilir. Bu projelerin, birbirleriyle ve kurumsal e-Dönüşüm amacıyla uyumlu çıktılar vermesi için değişim, planlı ve kurumsallaşmış yapılarla yönetilmelidir.

Kurumsal değişim ihtiyacının en somut ifadesi olan yol haritasında tespit edilen projeler sadece teknik çalışmalar olmayıp, kurum faaliyet başlıklarında yeniden yapılandırma, her değişim bazı zorluklar getirebileceği için başarılı bir "değişim yönetimi" ve tarafların çalışmayı sahiplenmeleri ve kurumsal katılımı en üst düzeye taşımak için "algı yönetimi" gerektirmektedir.

Kamu tedariki, yeni sistemlerin getirdiği kolaylıklar sayesinde, kamusal tasarruf, şeffaflık, ekonomik kalkınma ve KOBİ teşviki gibi başlıklarda önemi giderek artan kamusal bir araç haline gelmiştir [1]. Uluslararası literatür ve uygulamalarda, merkezi satınalma organlarının kurumsal olarak güçlendirilerek ekonomik kalkınmanın desteklenmesi ve BİT yatırımları ile hizmet performansını ve verimliliğinin en üst düzeye çıkarılması, kamu yararı için önemli bir politika unsuru haline almıştır [1].

DMO, Türkiye’de kamu tedariki alanında yetkili tek merkezi satınalma kurumudur. Benzer şekilde, DMO’da e-Dönüşüm çalışması ile tedarik süreçlerinin güncel ihtiyaçlar doğrultusunda yeniden yapılandırılması ve teknolojik imkânlardan en üst seviyede yararlanılarak, tedarik faaliyetlerinde; hesap verebilirlik, şeffaflık, tasarruf, verimlilik ve yerindelik temel değerlerinin ön plana çıkarılması ile tedarik hacminin büyütülmesi ve kurumsal yükümlülüklerin daha etkin ve verimli olarak yerine getirilmesi amaçlanmıştır.

Belirlenen amaç doğrultusunda gerçekleştirilen çok eksenli mevcut durum analizi ve yol haritası oluşturma çalışmaları neticesinde DMO e-Dönüşüm faaliyetleri belirli bir plan doğrultusunda ilerlemektedir. Bu çalışmada, gerçekleştirilen faaliyetler incelenmiş ve gelinen noktada izlenen yaklaşım ve sağlanan çıktılar, bir durum değerlendirmesi olarak paylaşılmıştır.

KURUMSAL E-DÖNÜŞÜM

Kurumsal e-Dönüşüm; bilgi ekonomisinde yapısı her geçen gün yenilenen ve değişen dinamik rekabet ortamında, kurumların yeni sistemde yerlerini almak üzere geliştirdikleri strateji ve eylem planlarına uygun olarak ihtiyaç duydukları önemli bir değişim vizyonu olmaktadır. Ancak e-uygulamaların hayata geçirilmesinde dünya çapında %70 kısmî ya da tam başarısızlık söz konusudur [2]. Bunun arkasındaki en büyük sebeplerden birisi olarak e-Dönüşüm sürecinin büyük oranda teknoloji odaklı yürütülmesi söylenebilir.

Kurum ve kuruluşların değişim ihtiyacı içerisine girdiği bilgi ekonomisinde, e-Dönüşüm sürecinin sadece teknolojik imkânların mevcut iş süreçlerine uyarlanması olarak ele alınmaması gerekmekte olup, başarılı bir e-Dönüşüm çalışmasında teknolojinin sağladığı imkanlar doğrultusunda; otomasyon, optimizasyon ve iş süreçlerinde yeniden yapılandırma (BPR) adımları yer almaktadır.

Bu kapsamda e-Dönüşüm başlığında yürütülen çalışmalarda 2 yaklaşım göze çarpmaktadır:

1. yaklaşım: “Yürümekte olan belli bir işe bilişim teknolojileri boyutunu nasıl ekleyebilirim?” sorusuna verilen cevap etrafında şekillenen teknolojiyi mevcut işe uyarlamaktır. Bunu BİT ile sürdürme stratejisi olarak tarif edebiliriz.

2. yaklaşım: “Bilişim teknolojisi olanakları ile mevcut işi nasıl iyileştirebilirim, nasıl yapılandırmalıyım?” sorusuna verilen cevap etrafında şekillenen, var olan bilişim teknolojilerine göre mevcut işi uyarlamak ve adapte etmektir. Bunu BİT ile dönüşüm stratejisi olarak ifade edebiliriz.

DMO e-Dönüşüm çalışmalarında 2. yaklaşım takip edilmiştir.

KAMU TEDARİKİ VE DEVLET MALZEME OFİSİ

Kamu tedariki, kamu idaresinin en az anlaşılan ve en kırılğan alanlarından biridir. Kamu tedarikinde iyi yönetimin önemli olmasına ve kamu yönetişimine getirdiği etkinlik artırıcı rolüne rağmen, gerçekleştirilen reformlar yavaş ve problemlili olmaya devam etmiştir [3].

Türkiye’de genel yönetim kamu giderleri dikkate alındığında; kamu alımları, personel ödemelerinden sonra en büyük paya tekâmül etmektedir [4]. Bununla birlikte, kamu alımları, genel olarak ülkelerin gayri safi yurtiçi hâsıllarının (GSYİH) %10-25’ini oluşturmaktadır [5]. Yakın tarihe bakıldığında, kamu tedarikinde etkinliğin sürekli kılınması ve iç piyasada rekabete katkısının artırılması için kamu tedariki ile ilgili yeni strateji ve eylemlerin hayata geçirilmesinin, ülkelerin sürekli gündeminde yer aldığı görülmektedir.

Türkiye’de 2011 yılında kamu alımlarının toplam tutarı yaklaşık 91,7 milyar TL olarak gerçekleşmiştir. Bu değer, 2011 yılı GSYİH’nın (cari fiyatlarla) %7’sine tekabül etmektedir [6]. Kamu mal alımının, doğrudan temin ve istisna kapsamındaki alımlar hariç tutulduğunda yaklaşık 13,8 milyar TL olduğu dikkate alındığında, 2011 yılı toplam kamu mal alımları içindeki DMO gerçekleştirme payının 1,7 milyar TL ile yaklaşık %12 oranında olduğu görülmektedir [6].

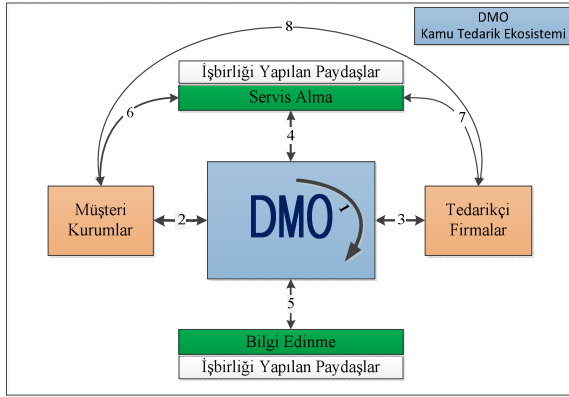
DMO’nun daha etkin bir merkezi satın alma birimine dönüşmesi hem kamunun yaptığı mal ve hizmet alımlarında ciddi bir tasarrufa gidilmesine imkân sağlayacak hem de kamu alımlarında etkinlik, kamunun iktisadi ve sosyal birçok politika önceliği ve işlevinin yerine getirilmesini kolaylaştıracaktır.

DMO’nun ülke kaynaklarının tasarrufu konusunda ciddi bir rolü olması ve bu kapsamda temel faaliyetlerini mümkün olduğunca verimli ve etkin işletebilmesi için elektronik platformun hayata geçirilmesi adına TÜBİTAK-BİLGEM Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü (YTE) işbirliği ile e-Dönüşüm projesi başlatılmıştır.

DMO Kamu Tedarik Ekosistemi

Bir kurumun, belli bir faaliyeti yerine getirmek için ilişki içerisinde olduğu paydaşlar ile bu faaliyetlerine destek sağlamak için işbirliği içinde olduğu kamu ve/veya özel sektör kuruluşları, bütün olarak, ilişkiler zinciri ile bir ekosistem oluşturmaktadır [7]. Bu ekosistem, bir kurumun bakış açısından ziyade faaliyet odaklı olarak bütün aktörlerin etkileşimini esas almakta ve canlı bir organizma gibi dinamik bir yapı ortaya koymaktadır.

Şekil 1’de verilen bu yaklaşım sayesinde, bir kurumun faaliyet alanını etkileyen temel aktörler ve faaliyet alanını bütün olarak oluşturan sistem özellikleri daha iyi incelenebilmektedir. Bu sayede sistem sürekliliği için daha geniş bir perspektif ortaya konabilmektedir.



Şekil 1. DMO Kamu Tedarik Ekosistemi

DMO kamu tedarik ekosistemi içerisinde yer alan aktörler arasındaki iş ve bilgi akışını temsil eden bağlantılar tanımlanmıştır. Bu ilişkiler, bilgi ve iş akışını temsil eden her biri farklı önem, öncelik ve hacme sahip 8 akış olarak ele alınmıştır.

1. Akış: DMO içerisinde gerçekleşen
2. Akış: DMO ile müşteri kurumlar arasındaki
3. Akış: DMO ile tedarikçi firmalar arasındaki
4. Akış: DMO ile servis alma kapsamında işbirliğin olduğu paydaşlar arasındaki
5. Akış: DMO ile bilgi edinme kapsamında işbirliğin olduğu paydaşlar arasındaki
6. Akış: Müşteri kurumlar ile servis alma kapsamında işbirliğin olduğu paydaşlar arasındaki
7. Akış: Tedarikçi firmalar ile servis alma kapsamında işbirliğin olduğu paydaşlar arasındaki
8. Akış: Müşteri kurumlar ile tedarikçi firmalar arasındaki akıştır.

DMO kamu tedarik ekosistemi içerisinde yer alan ilişkiler kendi içerisinde farklı önceliklerle sahiptir. Yapılan analizlere göre, ekosistem içerisinde en önemli ilişki, DMO'nun iç paydaşları arasındaki bilgi ve iş akışlarıdır. İkinci olarak, ekosistemde DMO ve müşteri kurumlar arasındaki ilişki kritik bir öneme sahiptir.

Bu sistemde; tüm iş yükünün DMO üzerinde olmadığı, müşteri kurum ve tedarikçi firmaların, ürün talep eden ve ürün sağlayan taraflar olduğu temel bir yapı söz konusudur. Aynı zamanda; DMO, tedarik faaliyetini yerine getirirken üçüncü taraflardan nakliye gibi hizmet alabiliyorken, diğer taraftan tedarik faaliyetini yerine getirmek için yine üçüncü taraflardan evrak, veri sorgusu vb. kapsamda bilgi almaktadır. Bu ilişkiler ağı dolayısıyla, kamu tedarik faaliyetlerini yürütmek için DMO etrafında şekillenen ve tarafların (faaliyetlerin yerine getirilmesi için) birbirine bağlı olduğu bir ekosistem söz konusudur.

Tek taraflı ortaya konacak hedef ve stratejiler; kurum başarısının, hizmet sunumunu büyük ölçüde etkileyen organizasyonların kolektif performansına bağlı olduğu

durumlarda istenen sonucu vermemektedir. Bu nedenle, DMO için doğru hedef ve stratejiyi ortaya koymak, ekosistemi ve DMO'nun ekosistem içerisindeki rolünü daha iyi anlamayı gerektirmektedir.

Bu yaklaşım sayesinde, DMO ana faaliyet alanı olan "kamu tedarik ekosistemi"ni oluşturan temel aktörler ve ekosistem bileşenleri daha iyi ortaya konabilmekte ve daha iyi incelenebilmektedir. Ekosistemi bir bütün olarak geliştirmek için sürekli gösterilen çabalar ile kilit role sahip DMO, kendi başarısını ve sürekliliğini güvence altına almaktadır.

DMO E-DÖNÜŞÜM ÇALIŞMALARI

DMO e-Dönüşüm Projesi için ele alınması gereken e-Dönüşüm başlıkları mevcuttur. Bu başlıklar, yapılan çalışmalarda, hedef ve stratejilerin belirlenmesine yön vermektedir. Yapılan çalışmada, ana e-Dönüşüm başlıklarını oluştururken iki temel yaklaşım söz konusudur. Bunlar, genel olarak bir e-Dönüşüm projesinde olması gereken temel başlıklar ile DMO faaliyet alanı kapsamında gerekli olan başlıkların bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Bununla birlikte, belirlenen e-Dönüşüm başlıkları kendi içerisinde belirli bir önceliğe sahiptir ve bu başlıkları 3 sınıfta değerlendirmek mümkündür. Bu sınıflar ve altında yer alan DMO e-Dönüşüm başlıkları aşağıda verilmiştir:

"Temel/Zaruri e-Dönüşüm Başlıkları" şu şekilde belirlenmiştir: İş Süreçleri, Mevzuat Uyumlandırma, Çalışan Profili, Organizasyon Yapısı, Hizmet Sunumu için Temel Kurum ve Kuruluşlar ile İşbirliği ve Bilgi Alışverişi (ilgili bakanlıklar vb.)

"Arzu Edilen e-Dönüşüm Başlıkları" şu şekilde belirlenmiştir: Stratejik Yönetim, Müşteri Beklentilerinde İyileşme, Kurum Kültürü, Ürün ve Hizmetlerde Güncelleme, Hizmet Sunumu için Destekleyici Kuruluşlar ile İlişkiler (Meslek Odaları vb.)

"Tercih e-Dönüşüm Başlıkları" şu şekilde belirlenmiştir: Diğer Kurumlar ile İlişkileri (Avrupa Birliği vb.)

Kurumsal ihtiyaçlar göz önüne alınarak, DMO e-Dönüşüm çalışmasında hedeflenen başlıklar aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Tedarik süreci etkinliğinin artırılması
- Satınalma sürecinin idari yükünün azaltılması
- DMO, tedarikçiler ve kamu kurumları arasında birlikte çalışabilirliğin sağlanması
- BT kullanımı ile DMO'nun ilgili iş süreçlerinin revizyonu / iyileştirmesi
- Hizmet kalitesinin artırılması
- Karar destek fonksiyonlarına altlık oluşturacak mekanizmaların belirlenmesi

Mevcut Durum Analizi Çalışması

Yol haritası hazırlanmasından önce DMO'nun mevcut durumu ile ilgili birçok analiz yapılmış olup çeşitli tespitler çıkarılmıştır. Kuruma özgü ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenen mevcut durum analizi çalışması kapsamında yapılan analizler aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- DMO Stratejik Planı ile Ulusal Politika, Plan ve Stratejilerin Analizi
- Mevzuat Analizi
- Kurumsal Yapılanma (Merkez/Taşra) Modelinin İncelenmesi
- Yurtdışı Merkezi Satınalma Modellerinin İncelenmesi
- Mevcut Ürün / Hizmet Envanterinin İncelenmesi
- Ürün / Hizmet Geliştirme / Sunum Süreçlerinin Analizi (Merkez ve Taşra Teşkilatı)
- DMO İstatistikleri / Veri Analizi
- GZFT (SWOT) Analizi
- Dış Paydaş Analizi
- İç Paydaş Analizi
- DMO Mevcut BT Envanterinin Çıkarılması ve Yeterlilik Değerlendirmesi
- Mevcut Satınalma Sisteminin (Elektronik) Değerlendirilmesi
- DMO Mevcut Projeleri ve Yatırım Planlarının Analizi

Projenin ilk fazını oluşturan mevcut durum analizi safhasında DMO'nun hukuki, idari, operasyonel ve teknik yönleri incelenmiş, iç paydaşlar ve dış paydaşlardan anket, mülakat ve çalıştay yöntemleri ile görüş alınmıştır.

Yukarıda bahsi geçen mevcut durum analizi çalışmaları esnasında;

- DMO'nun iç ve dış paydaşları ile 164 toplantı yapılmış ve 427 farklı kişiden görüş alınmıştır.
- DMO üst yönetiminden 47 yönetici ile birebir ve yüz yüze mülakatlar yapılmıştır.
- Merkez ve taşra yöneticileri ile her bölgeden 2 personelin katıldığı toplam 63 kişi ile 2 çalıştay (Fikir Tepsisi ve SWOT Analizi) yapılmıştır.
- Kamu kurum ve kuruluşlarının satınalma yetkilisi olan 3.334 kişiden anket yöntemi ile görüş alınmıştır.
- 441 DMO çalışanından anket yöntemi ile görüş alınmıştır.
- Farklı sektörlerden toplam 18 tane DMO'nun Tedarikçi Firması ile yüz yüze mülakatlar yapılmıştır.
- Türkiye ile yönetsel ve mevzuat açısından benzeşen ve/veya e-Tedarik uygulamaları gelişmiş olan ülkelerden Brezilya, Finlandiya, Fransa, Güney Kore, İngiltere, İrlanda ve

İtalya'ya ait en iyi uygulama örnekleri belirlenip detaylı bir şekilde incelenmiştir. Güney Kore ve İtalya olmak üzere 2 ülkenin merkezi satınalma modeli yerinde incelenmiştir.

Yukarıda belirtilen görüşmelerin yanı sıra 235 DMO çalışanı, 357 müşteri kurum ve 124 tedarikçi firma temsilcisinin katılımı ile farkındalık yaratma, paydaş memnuniyeti artırma ve değişimi daha iyi yönetebilmek adına Ortak Akıl Platformu® [8]. Çalıştayları yapılmış ve farklı paydaş profillerinden, DMO'nun verdiği hizmetler ve ileride olması gereken yere ilişkin görüş ve değerlendirmeler alınmış, ayrıca GZFT (SWOT) çalışmaları yapılmıştır. Burada gerçekleştirilen faaliyetlerden duyulan memnuniyet oranı 4 üzerinden 3,78 olarak gerçekleşmiştir.

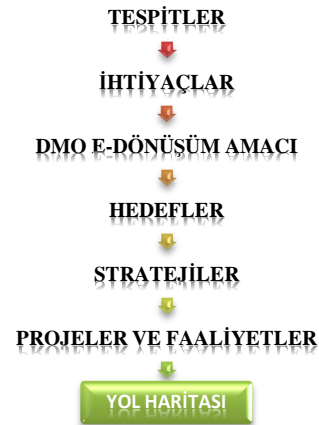
Yapılan tüm çalışmalar sonucunda toplam 477 genel ve 104 özet tespit çıkarılmış ve bu tespitler sonucunda toplam 72 ihtiyaç belirlenmiştir.

Yol Haritası Çalışmaları

DMO e-Dönüşüm çalışmasında takip edilen yol haritası belirleme adımları Şekil 2'de verilmiştir. Bu kapsamda bakıldığında, tespitler ve buradan oluşturulan ihtiyaçlar DMO e-Dönüşüm Projesinin ara çıktıları olmuştur. Ana çıktılar ise hedef ve stratejiler ile bu çerçevede belirlenen proje ve faaliyetleri içeren yol haritasıdır.

Bu çalışmalar sonucunda tespitleri baz alan ihtiyaçlar ile çalıştay raporları değerlendirilerek ve kamusal bütünlük göz önüne alınarak 17 hedef ve bu hedeflere ulaşmak için izlenilecek 52 strateji oluşturulmuştur.

DMO e-Dönüşüm ihtiyaç başlıkları incelendiğinde özellikle belirli alanlarda iyileşmenin ve etkinleşmenin gerektiği görülmüştür. Bu stratejik alanlar, DMO e-Dönüşüm Yol Haritasında ulaşılması gereken hedefler belirlenirken kılavuz rolünü üstlenmiştir. Bu çerçevede,



Şekil 2. Kurumsal e-Dönüşüm Yol Haritası Oluşturma Adımları

DMO e-Dönüşüm Yol Haritası için aşağıda yer alan 7 adet e-Dönüşüm eksenini belirlenmiştir:

- Tedarik Süreçlerinde Etkinliğin Artırılması
- İnsan Kaynağı Kapasitesinin Güçlendirilmesi
- Kamu Alımlarında Müşteri Odaklılık
- Tedarikçilerin DMO Ekosistemine Katılımının Artırılması
- Kurumsal BT Yeteneklerinin Artırılması
- Kurumsal Kapasitenin Artırılması
- Kamu Tedarikinde Ulusal İlkelerin Hayata Geçirilmesi

Sonuç olarak, DMO e-Dönüşüm projesinin ana çıktısı olarak, 7 eksen çerçevesinde belirlenen toplam 42 proje ve 6 faaliyetin hayata geçirilmesi ile ilgili "DMO e-Dönüşüm Yol Haritası" hazırlanmıştır.

ÇALIŞMALARDA ELDE EDİLEN ÇIKTILAR

DMO e-Dönüşüm projesi sonucu oluşturulan yol haritası kısa, orta ve uzun vadeli hedefler açısından yaklaşık 5 yıllık bir süreci kapsamaktadır. Proje kapsamında yürütülen çalışmaların kazandırdığı tecrübeler olmuş, yol haritasının ilk aşamalarında belirlenmiş olan projelerden bazıları DMO tarafından hayata geçirilmiş ve aşağıdaki temel kazanım ve iyileştirmeler elde edilmiştir.

Alt yapı ve teknolojik kazanım başlıkları:

- Veri merkezinin kurulması
- Web sayfasının güçlendirilmesi
- BT envanterinin hazırlanması

İnsan kaynakları kapasitesinde gelişim başlıkları:

- Proje yönetimi yaklaşımının benimsenmesi
- e-Dönüşüm ve performans programı konularında insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesi ve farkındalık oluşturulması

İdari iyileştirme başlıkları:

- Veri Analizi, e-ticaret, tanıtım ve dış ilişkiler başlıklarında idari birimlerin kurulması

Kamu ve sanayiye katkı başlıkları:

- Kamu kurumları ve tedarikçi firmalar ile işbirliklerinin artırılması, farkındalık oluşturulması
- Uluslararası işbirliklerinin başlatılması

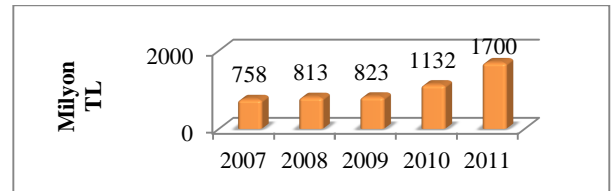
Ayrıca, başlatılan e-Dönüşüm çalışması ile DMO'nun kamu tedarikinde etkinlik ve verimliliğin artması sağlanmıştır. Günümüz itibarı ile e-Dönüşüm yol haritasındaki ilk projelerin sadece bir kısmının dahi hayata geçirilmesi, paydaşlarda olumlu algı başlatmış, bazı teknik zorluklar aşılmış, idari yapılanmada iyileştirmeler yapılmıştır. Ancak, hedeflenen asıl çıktılara, bu dönüşümün kısa, orta ve uzun vadeli aşamaları tamamlandığında ulaşılabilecektir.

Tablo 1'de görüldüğü üzere son yıldaki kurumsal dönüşüm kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde satış rakamlarında artış söz konusudur.

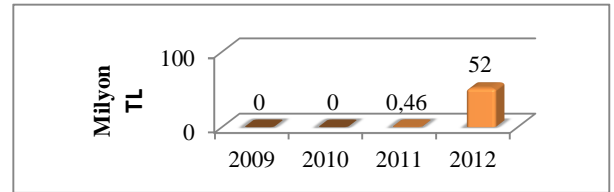
Tablo 2'de DMO web sitesi üzerinden gerçekleşen satış miktarının 2010 yılı ve öncesinde mevcut olmadığı görülürken, 2011 yılında 460.000 TL'lik işlem hacminin yanında 2012 Ocak – Ağustos aralığında önemli oranda artarak 52 milyon TL'ye yükseldiği görülmektedir.

Tablo 3'te DMO web sitesi üzerinden verilen sipariş sayısının 2011 yılında 62, 2012 yılı Ocak - Ağustos aralığını kapsayan dönemde ise 1009 adete ulaşarak bir artış sergilediği görülmektedir.

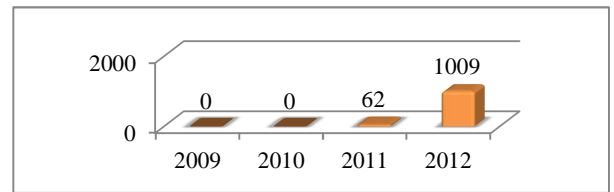
Tablo 4'te DMO web sitesinde yer alan e-Satış modülünü kullanan müşteri kurum sayısının 2010 yılı ve öncesinde mevcut değilken 2011 yılında 47, 2012 yılı Ocak – Ağustos aralığını kapsayan dönemde ise 261 adete ulaştığı görülmektedir.



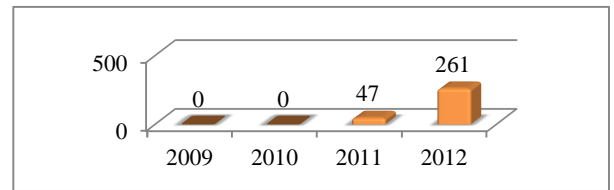
Tablo 1. Yıllara Göre DMO Satış Hacimleri [9]



Tablo 2. Yıllara Göre DMO e-Satış Miktarları [9]



Tablo 3. Yıllara Göre e-Sipariş Sayısı [9]



Tablo 4. e-Satış Kullanan Müşteri Kurum Sayısı [9]

SONUÇ

Özellikle kamu kurumlarında, her organizasyonda olmakla birlikte, mevcut durum ile arzu edilen konum arasındaki farkı giderme isteği daha çok ifade edilmektedir. Benzer ihtiyaçlarla başlatılan DMO kurumsal e-Dönüşüm çalışmasında, BİT’den en üst seviyede faydalanılarak, kurumsal kapasitenin arzu edilen noktaya taşınması ve dolayısıyla hizmet kalitesinin yükseltilmesi amaçlanmış ve DMO kamu tedarik ekosistemi çerçevesinde, güçlü paydaş ilişkilerinin ve güncel ihtiyaçların ön plana çıkarıldığı proje ve faaliyetler tanımlanmıştır. DMO örneğinde görüldüğü üzere e-Dönüşüm çalışmalarında teknolojik iyileştirmeler ve teknik altyapılar, buz dağının küçük ve görünen kısmını oluşturmaktadır. Kurumdan kuruma yoğunluğu değişmekle birlikte, bu çalışmada da, buz dağının büyük kısmını oluşturan ve görünmeyen kısmında yer alan bileşenler; insan kaynağı (değişim yönetimi), iş süreci iyileştirmesi, yönetim ve mevzuat gereksinimleri olmuştur. Bu nedenle, çalışmalarda, en az teknik proje yönetimi kadar değişim yönetimi, süreçlerin yeniden yapılandırılması ile algı yönetimi önem kazanmış ve gerçek faydanın sağlanması için kilit rol üstlenmiştir. Bu unsurları göz önüne alarak, kısa süre dilimi içerisinde, DMO’da gerçekleştirilen çalışmalar, personelin gayreti, üst yönetimin yürütülen faaliyetleri sahiplenmesi (liderlik) ve özverisi ile gelinen noktada önemli kazanımlar ortaya koymuştur.

TEŞEKKÜR

Bu projenin hayata geçmesini sağlayan DMO Genel Müdürü Sn. Metin AKDAMAR ve Başbakanlık e-Devlet Danışma Grubu Başkanı Sn. Dr. Ramazan ALTINOK’a, çalışmada tüm idari desteği sağlayan Sn. Dr. Kıvanç DİNÇER, Sn. Dr. Murat K. GÜNGÖR ve Sn. Dr. Ahmet TÜMAY’a, e-Dönüşüm projesi çalışmalarını birlikte gerçekleştirdiğimiz YTE e-Dönüşüm Proje Ekibine ve çalışmalara katkılarlarından dolayı DMO Yönetici ve çalışanlarına, TÜBİTAK TÜSSİDE Ekibi ve YTE SIAP Ekibine teşekkür ederiz.

KAYNAKÇA

- [1] MDB, “International Survey of E-Procurement Systems”, Multilateral Development Bank, 2007. [Çevrimiçi]. Erişim: <http://www.unpcdc.org/media/2658/international%20survey%20of%20eprocurement%20systems.pdf> [Erişim Tarihi: 3 Ekim 2012].
- [2] Heeks, R., *Implementing and Managing e-Government*, London: Sage Publication, 2006.
- [3] OECD, “Central Public Procurement Structures and Capacity in Member States of the European Union”, Sigma Papers, No. 40, OECD Publishing, 2007. Erişim: <http://dx.doi.org/10.1787/5kml60dqdq0n-en> [Erişim Tarihi: 3 Ekim 2012].

[4] Muhasebat Genel Müdürlüğü. “Genel Yönetim Mali İstatistikleri”, Maliye Bakanlığı, 2012. [Çevrimiçi]. Erişim: www.muhasebat.gov.tr [Erişim Tarihi: 3 Ekim 2012].

[5] Avrupa Komisyonu, Kamu tedariki web sitesi. [Çevrimiçi]. Erişim: <http://ec.europa.eu/trade/creating-opportunities/trade-topics/public-procurement/> [Erişim Tarihi: 3 Ekim 2012].

[6] Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü, 2011 Yılı Sektör Raporu, Ankara: Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü, 2012. [Çevrimiçi]. Erişim: http://www.dmo.gov.tr/tr/Documents/Kurumsal/2011_Yili_Sektor_Raporu.pdf [Erişim Tarihi: 3 Ekim 2012].

[7] Iansiti, M. And Levien, R., “Strategy as Ecology”, Harvard Business Review, 2004.

[8] TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, TÜSSİDE, Ortak Akıl Platformu, [Çevrimiçi]. Erişim: <http://www.tusside.gov.tr/index.php/hizmetlerimiz/oap/> [Erişim Tarihi: 3 Ekim 2012].

[9] Devlet Malzeme Ofisi – Mali Durum ve İstatistikler – Yıllar itibarıyla Satışlar, [Çevrimiçi]. Erişim: <http://www.dmo.gov.tr/tr/Kurumsal/Sayfalar/Sayfalar.aspx?SayfaID=36> [Erişim Tarihi: 3 Ekim 2012].

ÖZGEÇMİŞLER

Y. Müh Atilla AYDIN



TÜBİTAK-BİLGEM Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü, Kamu Ar-Ge Projeleri Biriminde İş Analisti / Gereksinim Mühendisi olarak çalışmaktadır. 2011 Aralık ayından bu yana DMO e-Dönüşüm Projesi ekibinde yer almaktadır. Yüksek Lisansını Japonya Waseda Üniversitesinde Küresel Bilgi ve Telekomünikasyon Sistemleri ve e-Devlet Mimarisi üzerine yapmıştır. Halen TODAİE’de yönetim bilimleri alanında doktora çalışmalarına devam etmektedir.

Y.Müh. Mustafa AFYONLUOĞLU



Başbakanlık e-Devlet Danışma Grubu’nda e-Devlet Danışmanı ve TÜBİTAK-BİLGEM Yazılım Teknolojileri Araştırma Enstitüsü, Kamu Ar-Ge Projeleri Biriminde DMO e-Dönüşüm Proje Yöneticisi olarak görev yapmaktadır. Elektrik-Elektronik Mühendisi olan Afyonluoğlu’un, yine aynı bölümden yüksek lisansı (Master of Science) ve Bilişim Hukuku dalında yüksek lisansı (Master of Arts) bulunmaktadır.