

**T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MUHASEBE-FİNANSMAN BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE YEMEK HİZMETLERİNİN
DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) İLE KARŞILANMASI**

Hakan ÖZLER

**DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
Yrd. Doç. Dr. Ali GÜLÇUBUK**

**MANİSA
2006**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ FORMU**

Tez No:

Konu:

Üniv.Kodu:

Tezin yazarının

Soyadı: ÖZLER

Adı: Hakan

Tezin Türkçe adı: Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yemek Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) İle Karşılanması

Tezin Yabancı adı: The outsourcing of food service in Turkish Armed Forces

Tezin yapıldığı

Üniversite: CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ **Enstitü:** SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ **Yılı:** 2006

Diğer kuruluşlar:

Tezin Türü: 1- Yüksek Lisans (X)
2- Doktora ()
3- Tıpta uzmanlık ()
4- Sanatta yeterlilik ()

Dili: Türkçe
Sayfa sayısı: 113
Referans sayısı: 75

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Yrd. Doç. Dr.
Ünvanı:

Adı: ALİ
Adı:

Soyadı: GÜLÇUBUK
Soyadı:

Türkçe anahtar kelimeler:

- 1- Dış Kaynak Kullanımı
- 2- Toplu Yemek Hizmetleri
- 3- Türk Silahlı Kuvvetleri
- 4- Gıda sektörü
- 5- Yiyecek- İçecek İşletmeleri

İngilizce anahtar kelimeler:

- 1- Outsourcing
- 2- Catering
- 3- Turkish Armed Forces
- 4- Food Industry
- 5- Food – Beverage Operations

Tarih:

İmza :

ÖZET

Küreselleşmeye bağlı olarak değişimin giderek artan hızı, karmaşıklığı, teknolojik gelişmeler sonucunda rekabetin artması işletmelerin dış kaynak kullanımını bir yönetim stratejisi olarak benimsemelerine yol açmıştır. Küreselleşme ve teknolojideki hızlı gelişmelerin etkisiyle oluşan yoğun rekabet ortamında işletmeler varlıklarını koruyabilmek hızlı ve esnek yapılara sahip olabilmek, artan maliyetlerini kontrol altına alabilmek, ekonomik dalgalanma ve belirsizliklerin oluşturduğu risklerden en az etkilenmek için temel fonksiyonlarını (core competence) belirleyip diğer alanlardaki faaliyetlerini organizasyonları dışından dış kaynak kullanımı (outsourcing) ile karşılamaları gerekmektedir.

Yapılan araştırmalar ülkemizde dış kaynak kullanım alanlarının başında toplu yemek hizmeti, ulaşım, lojistik, temizlik ve güvenlik hizmetlerinin geldiğini göstermektedir. Toplu yemek hizmeti, ticari yemek hizmetleri ile birlikte hazır yemek sektörünün alt kollarını oluşturmaktadır. Özel sektördeki işletmelerin çalışanların toplu yemek hizmetlerini dış kaynak kullanımı ile karşılanmasıyla birlikte bir kamu kurumu olan Türk Silahlı Kuvvetlerinde bu alanda ki çalışmalarına başlamıştır.

Bu çalışmada Türk Silahlı kuvvetlerinin yeni görev anlayışı ve 2001 yılında yayınladığı yeni lojistik konsepti çerçevesinde yürütülen toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanmasının sebepleri, işleyişi, fayda ve sakıncaları incelenerek, mevcut uygulamanın sonuçlarına göre uygulamanın önündeki sakıncalar ve çözüm yolları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde dış kaynak kullanımının mevcut literatürle açıklanmış, ikinci bölümde ise toplu yemek hizmeti ve dış kaynak kullanımı ilişkisi değerlendirilmiştir. Son bölümde ise Türk Silahlı Kuvvetlerinin mevcut toplu yemek hizmetleri ile bu hizmetlerin dış kaynak kullanımı ile karşılanması arasındaki karşılaştırma yapılarak, uygulama sonuçlarının değerlendirmeleri yapılmıştır. Bu sayede toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanmasının hangi tip birliklerde daha faydalı olacağı, muhtemel sakıncaları ve bunların ortadan kaldırılmasına ilişkin çözüm yolları belirlenmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

Increasing velocity of evolution depending the globalization, complexity of evolution and increasing competition as a result of technological improvements, all these caused outsourcing to be a management strategy. In case of hard competition formed by globalization and rapid evolution in technology, firms should find out their basic functions and should go on their activities on other areas by outsourcing which is out of organization, in order to protect their existence ,have fast and flexible structure ,be able to put increasing costs under control, be less affected by risks caused by economic waving and uncertainty.

Surveys reveals that outsourcing areas in our country are quantity food service, transportation, logistic, cleaning service and security services. Quantity food service and commercial caterings form the branches of present food catering sector while quantity food service of employees is done by outsourcing at private sector, Turkish Armed Forces started to study on this area.

In this study reasons ,execution, advantages and disadvantages of that quantity food service of Turkish Armed Forces is done by outsourcing considering the logistic concept published by Turkish Armed Forces in 2001,is surveyed and possible problems and their solutions in application are analyzed considering the results of present application.

Outsourcing is explained by present literature at first part of the study while catering and its relations with outsourcing is analyzed at second part. At the last part; quantity food service of Turkish Armed Forces is compared to outsourcing and the results are analyzed. Therefore, possible problems and their solutions in quantity food service and in which type of units quantity food service can be more usefull, are tried to be determined.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yemek Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı(Outsourcing) ile Karşılanması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

/ /

Hakan ÖZLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü / / tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 8. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Muhasebe-Finansman Bilim Dalı öğrencisi Hakan ÖZLER'in "Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yemek Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) ile Karşılanması" konulu tezi incelenmiş ve aday / / tarihinde saatda/de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra..... dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna OY BİRLİĞİ

DÜZELTME yapılmasına * OY ÇOKLUĞU

RED edilmesine ** ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN

ÜYE

ÜYE

Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.

Tez, mutlaka basılmalıdır.

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

ÖNSÖZ

Türk Silahlı Kuvvetlerinde Yemek Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing) İle Karşılanması başlıklı hazırladığım bu tezin her aşamasında bana yol gösteren ve desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ali GÜLÇUBUK'a, ayrıca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ VERİ FORMU.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
YEMİN METNİ	IV
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	V
ÖNSÖZ.....	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR	XIII
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI VE TANIMI	3
1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ GELİŞİMİ VE ÖNEMİ	6
1.3. İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK KULLANMASININ NEDENLERİ.....	7
1.3.1. Temel Nedenler	8
1.3.1.1. Maliyetleri Azaltma	8
1.3.1.2. Temel Yeteneklere Odaklanma	8
1.3.1.3. Ürün ve Hizmetlerin Kalitesini Artırma	9
1.3.2. İşletme İçi Nedenler	9
1.3.2.1. Karar Alabilme Esnekliğini Geliştirme	9
1.3.2.2. Riskleri Azaltma.....	10
1.3.2.3. Organizasyon Yapılarında Sağlıklı Küçülme.....	10

1.3.2.4. Kıt Kaynakları Etkin Kullanma.....	10
1.3.2.5. Üretim Süreçlerini Kontrol Edebilme.....	11
1.3.3. İşletme Dışı Nedenler	11
1.3.3.1. Küreselleşme.....	11
1.3.3.2. İleri Teknoloji Kullanma.....	13
1.4. TÜRKİYE’DE VE DÜNYADA DIŞ KAYNAK KULLANIMI.....	13
1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDA VE SAKINCALARI.....	17
1.5.1. Dış Kaynak Kullanımının Faydaları	17
1.5.2. Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları	19
1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ.....	21
1.6.1. Dış Kaynak Kullanılacak Fonksiyonun Belirlenmesi.....	21
1.6.2. Dış Kaynak Kullanım Amaçlarının Ölçülebilir Kriterlerle Belirlenmesi	22
1.6.3. Tedarik Edilecek Ürün Veya Hizmetin Kalite Düzeyi	22
1.6.4. Dış Kaynak Kullanımının Örgüt Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi	23
1.6.5. Dış Kaynak Kullanılacak Firmanın Seçimi.....	23
1.6.6. Dış Kaynak Kullanılmanın Sözleşmesinin Yapılması.....	24

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLU YEMEK HİZMETLERİNİN DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE KARŞILANMASI

2.1. TOPLU YEMEK HİZMETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ	26
2.2. TOPLU YEMEK HİZMETİNİN TANIMI	28
2.3. TÜRKİYE’DE TOPLU YEMEK HİZMETLERİ	29
2.3.1. Ticari Yemek Hizmeti Verilen Yerler	32
2.3.2. Toplu Yemek Hizmeti Verilen Yerler	33
2.4. İŞLETMELERİN TOPLU YEMEK HİZMETİNİ DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE KARŞILANMASININ NEDENLERİ	35
2.4.1. İşletmenin Temel Yetenekleri Geliştirme	36

2.4.2. Personel Tasarrufu Sağlama	37
2.4.3. Maliyetleri Azaltma	38
2.4.4. Fiziki Mekân Ve Zaman Tasarrufu Sağlama	38
2.4.5. Toplu Yemek Hizmetinin Kalitesini Artırma İsteği	39
2.5. İŞLETMELERİN TOPLU YEMEK HİZMETİNİ DİŞ KAYNAK	
KULLANIMI İLE KARŞILANMASININ SAKINCALARI.....	39
2.5.1. Güvenli Gıda Ve Gıda Sağlığı	39
2.5.2. Niteliksiz Firma Seçimi.....	41
2.5.3. Toplu Yemek Hizmeti Veren İşletmelere Aşırı Bağlanma ve Kontrolün Kaybedilmesi	42
2.5.4. Yasal Mevzuatın Yetersizliği.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE TOPLU YEMEK

HİZMETLERİNİN DİŞ KAYNAK KULLANIMI İLE KARŞILANMASI

3.1. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNİN YENİDEN YAPILANMASI.....	45
3.2. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE TOPLU YEMEK HİZMETİ	48
3.2.1. Türk Ordusunda Yemek Hizmetlerinin Tarihsel Gelişimi	48
3.2.2. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Toplu Yemek Hizmetini Kendisinin Karşılması	50
3.2.2.1. Toplu Yemek Hizmeti İçin İhtiyaçların Belirlenmesi.....	50
3.2.2.2. Toplu Yemek Hizmeti İçin İhtiyaçların Tedariki	53
3.2.2.3. Toplu Yemek Hizmeti İçin Diğer Süreçler	55
3.2.3. Türk Silahlı Kuvvetlerinin Toplu Yemek Hizmetlerini Dış Kaynak Kullanımı ile Karşılması.....	58
3.2.3.1. Toplu Yemek Hizmeti Dış Kaynaktan Karşılancak Birliklerin Seçimi	59
3.2.3.2. Personel Sayısı Ve Hizmet Süresinin Belirlenmesi	62
3.2.3.3. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmesinin Hazırlanması	62

3.2.3.4. Dış Kaynaktan Karşılancak Toplu Yemek Hizmetinin Yaklaşık Maliyetin Belirlenmesi.....	65
3.2.3.5. Hizmeti Verecek Firmann Seçim Süresi.....	65
3.2.3.6. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmesinin Uygulanması	69
3.2.2.7. Hizmetlerin Firmaya Devri.....	70
3.2.4. TSK’de Toplu Yemek Hizmetlerinin Dış Kaynak Kullanımı İle Karşılancasının Sakıncaları	77
3.2.4.1. Gelecek Kaygısı ve Hizmetin Kontrolünü Kaybetme	77
3.2.4.2. Yasal Mevzuatın Eksikliği.....	79
3.2.4.3. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmesinin Uygulanmasından Kaynaklanan Sorunlar	82
3.2.4.4. Toplu Yemek Hizmetinin Gerçek Maliyetinin Hesap Edilememesi	84
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	88
KAYNAKÇA	92
EK-1 Aylık Yemek Listesi (Mevcut Uygulanan).....	97
EK-2 Aylık Yemek Listesi (DKK Sözleşmesi İçin).....	98
EK-3 Erzak Ve Yemeklerin Özellikleri.....	99
EK-4 Toplu Yemek Hizmeti Verecek Firmaların Sahip Olması Gereken Belge Ve Kriterler	100
EK-5 Birlik Tipi Bazında Hazır Yemek Hizmeti ihalelerine Katılım Miktarları..	102
EK-6 Firmaların İhale Dışı Kalma Nedenleri	103
EK-7 Birlik Tipi Bazında Hakedişlerden Yapılan Kesintiler	104
EK-8 Toplu Yemek Hizmetlerinde Kullanılan Personel Mukayese Çizelgesi.....	105
EK-9 Birlik Tipi Bazında İhaleleri Kazanan Firmalar	106
EK-10 Dış Kaynak Kullanım Sözleşmesinin Uygulanmasında Görülen Aksaklıklar	107
EK-11 Birliklerin Kişi Başına Oluşan Maliyetleri	108
EK-12 Toplu Yemek Firmaları İçin Maliyet Belirleme Kriterleri.....	109
EK-13 Toplu Yemek Hizmetinin TSK İçin Maliyeti	111

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1-1: Geleneksel Müşteri-Satıcı İlişkisi ile DKK'nın Karşılaştırması	5
Tablo 1-2: Pontiac le Mans Marka Otomobilin Maliyetleri	12
Tablo 1-3: Küresel Dış Kaynak Kullanım Harcamaları.....	15
Tablo 2-1: Toplu Yemek Hizmeti Veren Bazı Firmaların Ciroları.....	35
Tablo 3-1: Er İstihkakları Kıyaslama Çizelgesi	51
Tablo 3-2: Öğrenci İstihkakları Kıyaslama Çizelgesi	51
Tablo 3-3: Tas Kebabı Yemeği İçin İhtiyaç Çizelgesi	55
Tablo 3-4: Kuvvetler Bazında Uygulama Yapılan Birlik ve Personel Sayısı.....	60
Tablo 3-5: Birlik Tipi Bazında Uygulama Miktarı ve Toplam Mevcutları.....	61
Tablo 3-6: Tas Kebabı Yemeği İçin Kişi Başına Gramaj Kıyaslama Çizelgesi	64
Tablo 3-7: Birlik Tipi Bazında İhalelere Katılım.....	67
Tablo 3-8: Kişi Başına Oluşan Maliyet Çizelgesi.....	84
Tablo 3-9: Maliyet Hesabına Dahil Edilmesi Gereken Kriterler	85
Tablo 3-10: Toplu Yemek Hizmetlerinin Maliyetlerini Kıyaslama Çizelgesi.....	86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1-1: Türkiye’de Ve Dünya’da Dış Kaynak kullanım Alanları ve Yüzdeleri.....	14
Şekil 1-2: Türkiye’de Ve Dünya’da Dış Kaynak Kullanmanın Temel Nedenleri.....	15
Şekil 2-1: Türkiye’de Hazır Yemek Sektörünün Payları.....	31
Şekil 2-2: Türkiye’de Hazır Yemek Sektörünün Ciroları.....	31
Şekil 2-3: Toplu Yemek Hizmeti Veren İşletmelerin Kalite Sistem ve Güvence Belgelerine Sahip Olma Oranı	42
Şekil 3-1: Firmaların İhale Dışı Kalma Nedenleri.....	68
Şekil 3-2: DKK Sözleşmesinin Uygulanmasında Görülen Aksaklıklar	81
Şekil 3-3: Hijyen Yönünden Yaşanan Aksaklıkların Nedenleri.....	86

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
ĐİE	:	Devlet İstatistik Enstitüsü
DKK	:	Dış Kaynak Kullanımı
GR	:	Gram
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
HACCP	:	Hazard Analysis Critical Control Points
IAF	:	International Accreditation Forum
INS	:	Institute
INT	:	International
İYSAD	:	İstanbul Yemek Sanayicileri Derneği
KG	:	Kilogram
KDV	:	Katma Değer Vergisi
KOBİ	:	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
MÖ	:	Milattan Önce
MSB	:	Milli Savunma Bakanlığı
TS	:	Türk Standartları
TSE	:	Türk Standartları Enstitüsü
TSEK	:	Türk Standartları Enstitüsü Kurumu
TSK	:	Türk Silahlı Kuvvetleri
TÜRKAK	:	Türk Akreditasyon Kurumu
USD	:	United States Dolar
YTL	:	Yeni Türk Lirası

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşmenin etkisiyle işletmeler, artan ve farklılaşan müşteri isteklerini karşılayabilmek, yoğun rekabet ortamına ayak uydurabilmek için yönetim şekillerini ve organizasyon yapılarını sürekli yenilemek zorunda kalmışlardır. Bu yenileme sürecinde dış kaynak kullanımı (outsourcing) en çok başvurulan yönetim stratejilerinden birisi olmuştur. Dış kaynak kullanımı işletmelerin temel yeteneklerine (core competence) yönelmelerine imkan sağlarken, maliyet avantajının yanı sıra küresel pazarda önemli bir rekabet şansıda yaratmaktadır.

Dünyada dış kaynak kullanımı ilk olarak işletmelerin temel yeteneklerinin dışında kalan ve ilk akla gelen hizmet alanlarında uygulanmıştır. Bu uygulamaların sonucunda işletmenin esas faaliyet alanlarına yönelebilmesi, alınan ürün ve hizmetin kalitesi, yarattığı maliyet avantajı ve ileri teknolojiyi takip edebilme gibi faydalarının ortaya çıkmasıyla kısa sürede yaygınlaşmıştır. Günümüzde dış kaynak kullanımı dünyada özellikle bilişim teknolojileri, danışmanlık, lojistik ve finans alanında yaygınlaşırken 2003 yılındaki cirosuda 5,10 trilyon dolara ulaşmıştır.

Ülkemizde dış kaynak kullanımı bir yönetim stratejisi olarak yeterince benimsenmese de son yıllarda uygulanmasında artış görülmektedir. Bunun en büyük sebeplerinden biriside küresel rekabet içinde bulunan işletmelerimizin sayısının yetersiz olmasıdır. Bu sebeple yönetim stratejisi haline gelemeyen dış kaynak kullanımına ülkemizde yoğunlukla yemek hizmetleri, ulaşım, lojistik, temizlik ve güvenlik hizmetleri alanlarında başvurulmaktadır.

Son yıllarda ülkemizde hızlı kentleşme ve çalışan nüfusun artmasıyla ticari yemek hizmetleri ile toplu yemek hizmetlerini oluşturan hazır yemek sektörü büyük bir hızla büyümüştür. Bu hızlı büyümede özel sektördeki işletmelerin ve kamu kurumlarının toplu yemek hizmetlerini dış kaynak kullanımı ile karşılamaya başlamasının da büyük etkisi vardır. Ancak çalışan nüfusun yaşadığı ekonomik sıkıntılar sonucu gıda güvenliği ve gıda sağlığı konusunda ihmaller de artmıştır.

Küreselleşmeye bağlı olarak değişimin giderek artan hızı, karmaşıklığı teknolojik gelişmeler, yaşanan ekonomik sorunlar ülkelerin savunma bütçelerine ayrılan payların da azalmasına neden olmuştur. Bu anlamda Türk Silahlı Kuvvetleri’de görev anlayışı yeniden belirlenmiş, yeniden yapılanma ve modernleşme çalışmaları kapsamında daha az personel ile daha etkin bir yapıya kavuşmak için birçok proje başlatmıştır. Bu projelerin başında da toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanması gelmektedir. Türk Silahlı Kuvvetleri başlattığı bu proje ile kamuda birçok kuruma ve özel sektöre öncülük edebilecek nitelikte olup bu uygulamanın yaygınlaşmasının Silahlı Kuvvetlerin yeni görev anlayışı ve yeniden yapılanma faaliyetlerine olumlu katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde dış kaynak kullanımı kavramı, gelişimi ve önemi açıklanmış, işletmelerin dış kaynak kullanmasının nedenleri incelenmiştir. Türkiye’de ve dünyada dış kaynak kullanımı ile ilgili yapılan araştırmalarla dış kaynak kullanımının ulaştığı boyut ve kullanım alanları ile dış kaynak kullanımının fayda ve sakıncaları belirlenmiştir. Ayrıca işletmelerin dış kaynak kullanım sürecinde dikkat etmesi gereken hususlarda ortaya konmuştur.

İkinci bölümde ise ülkemizde en çok dış kaynak kullanım alanı olarak toplu yemek hizmetlerinin tanımı yapılmış ve ülkemizdeki boyutları incelenmiştir. İşletmelerin toplu yemek hizmetlerini dış kaynaktan karşılamasının nedenleri ile fayda ve sakıncaları detaylı olarak açıklanmıştır.

Son bölümde ise Türk Silahlı Kuvvetlerinde mevcut toplu yemek hizmetlerinin incelenmesi ile 2001 yılından beri pilot birliklerde uygulanmaya başlanan, 2004 yılından itibaren ülkenin bir çok bölgesinde yaklaşık 137.500 askeri personelin dahil edildiği toplu yemek hizmetleri ihtiyacının dış kaynak kullanımı ile karşılanmasının nedenleri araştırılmış, mevcut toplu yemek hizmetlerine göre değerlendirilmesi yapılmıştır. TSK’deki toplu yemek hizmetlerinin DKK ile karşılanmasının sonuçları ile sakıncaları ve bu sakıncaların giderilmesine yönelik çözümler değerlendirilmiştir. Ancak bu çalışmadaki hiçbir açıklama ve değerlendirme Türk Silahlı Kuvvetlerinin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DIŞ KAYNAK KULLANIMI

1.1. DIŞ KAYNAK KULLANIMI KAVRAMI VE TANIMI

Dış Kaynak Kullanımı (DKK) olarak Türkçeye çevrilen outsourcing kelimesi literatürde ilk kez 1979 yılında Oxford English Dictionary’de yer almış ve “ bazı mal yada hizmetleri, bir sözleşme kapsamında organizasyon dışındaki bir kaynaktan sağlama” olarak tanımlanmıştır. 1980’li yıllarda ise bir firmanın (alt sözleşmeci, tedarikçi, taşeron veya yüklenici) başka bir firma veya işletme (satın alıcı, müşteri, imalatçı veya sözleşmeci) için mal yada hizmet sağlama uygulamasını belirtmek amacıyla kullanılmıştır.

Dış kaynak kullanımı ile ilgili çeşitli araştırmacılar ve yazarlar tarafından yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- DKK bir şirketin temel yeteneklerini ve kapasitesini, uzun süreli dış ilişkiler çerçevesinde yeniden değerlendirmesidir (Corbett; 2003, s.8).
- DKK’nı işletmelerin esas faaliyet alanlarının dışında kalan işlerini, işletme dışından, başka işletmelerden karşılamasıdır (Özbay; 2004, s.6).
- DKK firmaların esas itibarıyla planlama, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarını yerine getirerek, diğer işletmecilik faaliyetlerinde başka firmaların uzmanlıklarından faydalanması başka bir deyişle işletme dışına iş verilmesi olarak tanımlanabilir (Koçel; 1999, s.272).
- DKK’nı her türlü işletme veya kamu için tamamen kâr amaçlı düşünülmeyecek, ancak her büyüklükteki işletme için düşünülebilecek bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmakta; ve işletmelerin günümüz şartlarında bulunduğu pazarda rekabet şansını arttırması, kendine avantaj sağlayan esas faaliyetlere odaklanması, bunu yerine getirirken bu konuda uzmanlaşmış işletme dışındaki tedarikçilerden, belirli yasal sözleşme çerçevesinde istenilen standartlarda hizmet yada mal alım stratejisi olarak tanımlanabilir (Arslantaş; 2005, s.40).

Tüm bu tanımların ortak noktası işletmelerdeki bazı fonksiyonların işletme dışı bir organizasyona devredilmesidir. DKK'nın temeli, işletmenin karar alma açısından yaklaşıldığında “yapma yada satın alma (make or buy)” sorusuna verdiği, “satın alma (buy)” cevabı üzerine şekillenmesidir (Öztürk ve Sezgili; 2002; s.131).

Küreselleşme ve teknolojideki hızlı gelişmelerin etkisinde kalan şirketlerin, bu yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için hız, esneklik ve maliyet avantajı sağlamaları gerekmektedir. Günümüzde müşteriler bilinçlenmiş, kendi beklentilerine göre özelleştirilmiş ürünlerin uygun miktar ve hızda sağlanmasını talep etmektedirler. Ayrıca ülke ekonomileri ve küresel ekonomilerdeki ani dalgalanmalar da şirketler açısından büyük riskler oluşturmaktadır. Tüm bu etkenlerin altında işletmeler yönetim ve üretim yapılarında köklü değişimler yapmaya başlamışlardır. Değişime uyum sağlayabilmek, güncel ve en son teknolojik yeniliklerden, bilgi birikimlerinden faydalanabilmek için DKK sıkça başvurulan bir yönetim stratejisi olarak uygulanmaktadır.

DKK bir tedarik faaliyeti gibi görünse de geleneksel tedarik faaliyetlerinden ayrılan özellikleri vardır. DKK'da işletme, organizasyonunun bir bölümünü, belirli bir süre, bir tedarikçiye aktarmaktadır. Tedarik genellikle maliyet odaklı bir süreç olarak nitelendirilebilirken, DKK daha uzun vadeli, sözleşmelere dayanan riskin taraflarca paylaşıldığı, tedarik faaliyetlerine göre daha karmaşık “iş ortaklığı” sayılabilecek stratejik bir ilişkidir (Gülova; 2002). Ayrıca organizasyonun bir parçasının veya üretim yada hizmetin elden çıkarılması da sayılamaz (Tecimer; 2003, s.8). DKK'daki ilişkide yüksek performans, düşük maliyet hedefine yönelik, iki firmanın ortak çabası ve karşılıklı kazan-kazan ilişkisi vardır. Riskin paylaşılıyor olması da bu ilişkiyi sıradan bir tedarik ilişkisinden ayırmaktadır.

Örneğin çalışan personeli için yemek veren işletmenin, yemekte kullanacağı erzakın alınması için bir tedarik faaliyeti yapar. Ancak aynı işletme yemek hazırlama işini (erzakın tedariki, pişirilmesi, sunulması, yemek sonrası faaliyetleri) işletme dışındaki başka bir işletmeye yaptırması DKK tanımına uymaktadır.

Geleneksel firma-tedarikçi ilişkisinde, firma tedarikçiye neyi nasıl yapması gerektiğini söylerken, DKK' da firma tedarikçiye neyi nasıl yapması gerektiğini değil

işin sonucunda ulaşmak istediği hedefi, söyler ve buna nasıl ulaşılacağını tedarikçiye bırakır (Özkan; 2005, s.67). Geleneksel müşteri-satıcı ilişkisi ile DKK'nın karşılaştırması Tablo 1-1'de görülmektedir.

Tablo 1-1: Geleneksel Müşteri –Satıcı İlişkisi ile DKK'nın Karşılaştırması

GELENEKSEL	DIŞ KAYNAK KULLANIMI
Standart	Müşteriye Özel
Genellikle Tek Boyutlu	Çok Boyutlu
Amaç maliyetlerin en aza indirilmesi	Hizmet kalitesi ve esneklik gereksinimlerini de göz önüne alarak sahip olma maliyetinin en uygun düzeye indirilmesi.
1-2 yıllık sözleşmeler	Üst-orta yönetim düzeyinde tartışılan daha uzun süreli sözleşmeler
Daha kısıtlı bir alanda uzmanlık gereksinimi	Daha geniş kapsamlı uzmanlık ve analitik yetenekler gereksinimi
Sözleşme görüşmeleri kısa sürer	Sözleşme görüşmeleri uzun sürer
Firmalar arasındaki bağ zayıf, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha kolay	Firmalar arasındaki bağ daha kuvvetli, hizmet sağlayıcı firmayı değiştirmek daha zor ve maliyetli

Kaynak:Yüce ve Mersin; 2006.

Bazı işletmelerin verimsiz ve maliyetleri yükselten faaliyetlerini başka işletmelere aktarırken aynı zamanda gelen yoğun talepleri karşılarken de DKK'na yöneldikleri görülmektedir (Okumuş ve İsfendiyaroğlu; 2002, s.230-231).

DKK'nın uygulanmasıyla işletmeler temel yeteneklerine (core competence) yoğunlaşmakta, organizasyon yapıları hem gelişmekte hem de küçülmekte böylece daha çabuk ve esnek hareket ederek karar verme süreçlerini hızlandırmakta böylelikle günümüzün rekabet ortamında kendilerine avantaj yaratabilmektedirler.

1.2. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ GELİŞİMİ VE ÖNEMİ

Bazı mal ve hizmetlerin işletme dışından karşılanması yeni bir yönetim anlayışı değildir. 19. yüzyılın baŐlarında İngiltere’de hapishane yönetimi, yol çalışmaları, kamu gelirlerinin toplanması ve atık toplama işi ilk uygulamalar sayılabilir. Aynı dönemlerde Fransa’da demiryolları yapım ve yönetimi, su depolama ve dağıtımı gibi faaliyetlerin dış kaynak kullanımı ile yapıldığı bilinmektedir (Öztürk ve Sezgili; 2002, s.132).

İkinci dünya savaŐında Amerika Birleşik Devletleri’nde (ABD) otomotiv endüstrisinde yedek parça ihtiyacının karşılanmasında DKK’nın ilk örneklerine rastlanmıŐtır. Bu anlamda DKK daha çok alt iŐverenlik (subcontracting), iş ortaklığı (joint venture) ve stratejik ittifak (strategic alliances) kavramlarına benzemektedir. Otomotiv endüstrisinde basit ve üretim farklılıkları yaratan parçaların taşeron firmalarca yapılmasının maliyetleri düşürme üzerindeki olumlu etkisi ve diğer işlemleri gerçekteŐirebilmek için serbest personel oluŐturması gibi etkilerinden dolayı geleneksel biçimde organizasyon içinde gerçekteŐirilen faaliyetler, dış firmalardan tedarik edilmesiyle DKK uygulamaları yaygınlaşmıştır. Bu yaygın uygulama sonucunda kuruluş amacı sadece DKK hizmeti vermek olan firmalar ortaya çıkmıştır.

Diğer taraftan devletin asli görevlerini yerine getirebilmesi için ikinci fonksiyonlarını özel sektöre devretmesi ile maliyet tasarrufu sağlamanın yanında asıl işlerin daha etkin bir şekilde yapılabilmesi ise kamu ve özel sektör yönetim yaklaŐımlarının birbirlerinden nedeni etkilendiğini göstermektedir (Ulusoy ve Vural; 2003, s.119).

İkinci Dünya savaşının ardından gelişen hızlı sanayileşme sonucu işletmeler bir yandan gittikçe büyürken, büyümenin yarattığı problemlerden de etkilenmiŐlerdir. Bu problemlerin en önemlileri örgütteki karmaşıklaşan yapı, işlerin artmasıyla oluşan zaman yetersizliği ve fiziki mekân sorunu sayılabilir (Koçel; 1993, s.12). Ayrıca gerek özel sektör gerekse kamuda çalışan yöneticilerin liderlik özelliklerinin de yetersizliği bu sorunları artırmıştır (England; 2001, s.3-11)

Bu sorunlar sonucu çoğu işletme için DKK’nın uygulanması kaçınılmaz bir yönetim stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için DKK ilk uygulamaları

personelin yemek, temizlik ve ulaşım hizmetlerinde görülmüştür (İlter; 2002, s.52). Çünkü bu hizmetler çalışanların en temel ihtiyaçlarına yönelik olup, ilk akla gelen, esas faaliyet alanı dışında kalan, faaliyet alanlarıdır.

Ülkemizde ise DKK'nın en eski ve yaygın örneği "taşeronluk" ve imalat sanayindeki "fason üretim"dir. Son yıllarda işletmelerin küreselleşme ve teknolojik gelişmelere paralel olarak DKK'na olan ihtiyacı ve uygulamalarının arttığı görülmektedir.

Günümüzde rekabet stratejilerinin gözden geçirilmesi, rekabet gücü kazanılması, yenilik yaratma, maliyetleri azaltma, mal ve hizmet kalitesini geliştirme gibi unsurlara bağlı olarak şirketler sadece yemek, temizlik, personel taşıması gibi alanlarda değil lojistik, depolama, kargo, güvenlik, sigortacılık, insan kaynakları, eğitim, muhasebe, finansal yönetim, teknik servis, satış ve pazarlama, yer hizmetleri desteği, nakliye, seyahat, danışmanlık, bilişim teknolojileri, bina yönetimi gibi alanlarda da dış kaynak kullanımına yönelmişleridir. Sony'nin başkanı Akio Morita "Hiçbir şirket bir ada değildir. Firmaların birbirine muhtaç olduğu dünyada eğer küresel pazarda yarışmak istiyorlarsa her firma başka firmalar ile çalışmanın yollarını düşünmelidir." sözü ile DKK'nın önemini açıkça ortaya koymaktadır.

1.3. İŞLETMELERİN DIŞ KAYNAK KULLANMASININ NEDENLERİ

Bireylerin ve toplumun ihtiyaçlarının süratle arttığı, teknolojinin hızla geliştiği, rekabet ortamının zorlaştığı günümüzde işletmeler taleplere cevap vermekte zorlanmaktadırlar. İşletmelerin bir yönetim stratejisi olarak DKK'nı uygulamasıyla rekabete katılma ve pazar payını attırmada başarılı olduklarını görmekteyiz. Bir faaliyeti "yapmak yada satın almak (make or buy)" düşüncesinin analizi sonucunda kararını "satın alma" olarak veren işletmenin, bu kararını almasındaki nedenler, temel nedenler, içsel ve dışsal nedenler olmak üzere üç başlıkta toplanabilir:

1.3.1. Temel Nedenler

1.3.1.1. Maliyetleri Azaltma

Günümüzde işletmelerin, etkin bir rekabetçi güç olmaları maliyet alanında yapacakları etkin çözümlere bağlıdır. İşletmeler esas faaliyet alanı dışında kalan öncelikle maliyet arttırıcı faaliyet alanlarında DKK'na gitmek zorundadırlar. Pazarlardaki dalgalanmalar ve talep esnekliği işletmeleri yüksek yatırımlar yapma konusunda engellerken sabit maliyetlerini en aza indirmeye zorlamaktadır. Bu sebeple işletmeler sonucun tahmin edemeyecekleri yatırımlar yapmak yerine aldığı hizmet veya mal karşılığı kadar ödeme yapacakları yönetim anlayışına geçmektedirler (Tanyeri ve Fırat; 2005, s.274).

DKK hizmeti veren firmalar, konularında uzman olmaları, üretim etkinlikleri, işgücü planlamaları ve tüm gayretlerini kendi işlerine yönlendirmeleri sebebiyle maliyetlerini sürekli düşürmektedirler. DKK hizmeti veren firmalar müşterilerinin tek başına sahip olabileceğinden daha büyük bir ölçeğe sahiptir. Bu sebeple maliyetlerin kontrolünde oldukça başarılıdırlar. Örnek olarak temizlik hizmeti veren bir firmanın, hizmet verdiği firmaların sayısının artması, hizmet verirken kullanacağı temizlik malzemesi için kuracağı tedarik zincirinde, pazarlık payını arttıracak dolayısıyla bunu maliyetlerine yansıtacaktır.

1.3.1.2. Temel Yeteneklere Odaklanma

İşletmelerde temel yetenek yada esas faaliyet alanı, işletmeye önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan, işletme için vazgeçilmez nitelikte olup, işletmeyi başka işletmelerden ayıran bilgi, beceri ve yetenekleridir (Koçel; 1999, s.313). Günümüzde her işletmede bulunabilen, kolaylıkla taklit edilebilen yeteneklere sahip olmak, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamamaktadır. İşletmeler faaliyetlerini temel yeteneklerinin etrafında toplamakta ve bu yetenekler sonucunda geliştirdikleri ürün ve hizmetlerle rekabet şanslarını arttırmaktadırlar (Greaver; 1999, s.3-17). Sony firması müşterilerine özel değer olarak cepte taşınabilen ürünler sunmak için temel yeteneğini ürünlerini minyatürleştirilebilmek olarak belirlemiştir. Nike firması spor malzemeleri

üretiminde ar-ge çalışması ve pazarlama faaliyetlerini temel yeteneği olarak görmekte üretim kısmını ise tamamen DKK ile yapmaktadır.

Esas faaliyet alanı dışındaki diğer alanlarda DKK'na yönelen işletmeler zamanını, gücünü, emeğini, kaynağını, personelini, bilgisini tecrübesini sadece temel yeteneğine yönlendirerek rekabet üstünlüğünü elinde tutabilmektedirler (Derose;1993, 1-15).

1.3.1.3. Ürün ve Hizmetlerin Kalitesini Artırma

Sürekli artan rekabet ortamı işletmeler için başarıyı sadece satışlar sonucu yapılacak karlara göre değil, aynı zamanda verilen hizmetin veya üretilen malın kalitesine de bakarak değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Okumuş ve İsfendiyaroğlu; 2002, s.233). Sermayenin uluslararasılaşması ve tüketim biçimleri, ürün ve hizmetleri dünya ölçeğinde standart hale getirmeye başlamıştır (Hasanoğlu; 2002, s.171). İşletmeler müşterilerinin bu taleplerine cevap verebilmek için, ürün ve hizmetlerinin kalitesini artırabilmenin yollarını araştırmaktadırlar. DKK hizmeti veren firmaların kendi alanlarındaki iş tecrübeleri, teknolojik birikimleri, uzman personeli, gelişmiş donanımları ile müşterilerinin istediği kalitede hizmet veya malı üretebilmelerine imkan tanımaktadır. DKK ile kendisi için daha düşük maliyetli ve daha yüksek kalitede mal veya hizmeti alabilen işletmeler, müşterisinin memnuniyetini ve rakipleriyle rekabet şansını yakalayabilmektedirler.

1.3.2. İşletme İçi Nedenler

1.3.2.1. Karar Alabilme Esnekliğini Geliştirme

Piyasalar ve ekonomilerde meydana gelen ani dalgalanmalara, değişimlere karşı zamanında tepki verip gerekli önlemleri alabilmek için firmaların esnek yapıda olmaları gerekmektedir. DKK ile organizasyon yapıları küçülen firmalar daha çabuk karar alabilen, değişimlere süratle cevap verebilen, müşteri isteklerini daha çabuk karşılayabilen esnek birimler haline gelmektedir (Özbay; 2004, s.13).

1.3.2.2. Riskleri Azaltma

İşletmeler için yatırım her zaman riskleri de beraberinde getirmektedir. Yatırımların boyutu büyüdükçe belirsizliklerden etkilenme oranı da artacaktır. Ayrıca işletmeler sürekli değişen teknolojileri takip etmek ve uyum sağlamak yerine DKK ile bu alanlara yatırımla alacakları risklerden kurtulabilirler (Okumuş ve İsfendiyaroğlu; 2002, s.236). Yatırım için alınan riskin sonuçları ancak yatırım sonucu alınmaya başladığında ortaya çıkacaktır. Ancak burada başarısız bir yatırımın işletmeye maliyeti ağır olabilecektir. Yatırım yerine işletme dışından DKK ile ihtiyaçların karşılanmasında istenen sonuca daha çabuk kavuşulabileceği gibi, herhangi bir başarısızlık halinde maliyet, tedarikçi firma ile ortaklaşa yüklenilecektir.

1.3.2.3. Organizasyon Yapısında Sağlıklı Küçülme

Büyüyen işletmeler, işlerinin artmasıyla zaman ve mekân yetersizliği, çalışan personel sayısının çoğalması, finansal problemler ve karmaşıklaşan organizasyon yapılarıyla karşı karşıya kalabilmektedir (Koçel; 1993, s.12). DKK ile bazı faaliyetlerini organizasyonları dışından karşılayan işletmeler yapısal olarak küçülebilmekte temel yeteneklerine yoğunlaşarak, yeniliklere ayak uydurabilmekte, daha etkin bir haberleşme ağı ve karar mekanizması kurarak sinerjilerini arttırmaktadırlar. Ancak küçülme yapılırken personelin üzerinde yaratacağı gelecek kaygısının en aza indirilebilmesi için gerekli tedbirlerin alınması ve DKK sürecinin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Bu sayede DKK, işletmelerin organizasyon yapıları küçülürken temel yeteneklerine odaklanarak büyümesine yardımcı olmaktadır.

1.3.2.4. Kıt Kaynakları Etkin Kullanma

İşletmelerin büyüme sürecinde en büyük ihtiyacı finansman olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel; 1993, s.14). DKK işletmelerin elindeki kıt kaynakları etkin şekilde yönetmesine ve bunları doğrudan kontrol etmesine gerekli imkânları verebilir (Özbay; 2004, s.16). DKK ile temel yetenekleri dışında ki alanlar için finansman sorunundan kurtulan işletmeler temel yetenekleri için daha fazla yatırım yapma şansına sahip olurlar. İşletmeler bazen finansal sorunlarını çözebilmek için işletme içindeki bazı kaynaklarını (makine, teçhizat, bina, arsa) tedarikçilerine satabilir yada kiralayabilir. Bu

sayede kaynak aktarımı yapan işletme tedarikçi firmasıyla uzun süreli bir beraberliği de göze almaktadır.

1.3.2.5. Üretim Süreçlerini Kontrol Edebilme

İşletmelerin üretim süreçlerinin rakiplerine göre kısa olması, piyasa ve ekonomilerde meydana gelebilecek dalgalanmalara karşı tedbir almasını sağlayacağı gibi, üretimlerini artırıp azaltabilecek, stoklarını da dengeleyebilecektir(Doğan vd; 2003, s.121). Günümüzde tüketicilerin en büyük beklentilerinin başında hizmet veya ürünü en kısa sürede elde edebilmesi yani hız gelmektedir. Bir işletmenin ürün veya hizmeti, müşterisine kendi imkânlarıyla sunarken geçen süre ile DKK ile bu süreci azaltmasındaki zaman farkı firmaya rekabet üstünlüğü ve müşteri memnuniyeti getirecektir.

1.3.3. İşletme Dışı Nedenler

1.3.3.1. Küreselleşme

Soğuk savaş döneminin sona ermesiyle uluslararası ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşmış, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmalar dağılmaya başlamış, maddi ve manevi değerlerin ulusal sınırları aşmış dünya çapında genişlemesiyle yeni bir döneme girilmiştir. Küreselleşme adını alan bu dönemde liberalizm ve teknolojik gelişmeler sonucu mal ve finans piyasaları da ulusal sınırlarını aşmış küresel bir boyut kazanmıştır. Ülkeler arası karşılıklı bağların arttığı bu yeni dönemde geleneksel siyasi bloklar yerlerini mal ve sermaye akışlarının serbest olduğu sınırlar ötesi işletmeler arasında sıkı ilişki içinde olduğu oluşumlara bırakmıştır. Küreselleşmenin dünya ekonomisi ve ticaretinde oluşturduğu yeni örgütler aşağıdadır.

- Avrupa Birliği,
- Avrupa Serbest Ticaret Bölgesi,
- Kuzey Amerika Serbest Ticaret bölgesi,
- Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği,
- Güney Doğu Asya Ülkeleri Birliği,

- Orta Amerika Ortak Pazarı,
- Güney Burnu Ortak Pazarı,

gibi birlik ve bloklar önemli bir yer tutmaktadır (İlter; 2002, s.78). ABD merkezli bazı şirketlerin ulaştıkları piyasa değeri ülkelerin ekonomik boyutlarını aşmıştır. Örneğin; 2000 yılında dünyanın en büyük küresel şirketi General Elektrik yıllık satışları 130 milyar doları, piyasa değeri 480 milyar doları bulmuştur ki bu rakam Hindistan'ın Gayri Safi Milli Hâsılasına (GSMH) eşit, Arjantin, Belçika, Avusturya ve İsviçre'nin iki katıdır (Kozlu; 2003, s.103). 2000 yılında sınır ötesi yatırımlar 1,3 trilyon doları bulmuş ve %71'lik kısmı ABD, Japonya ve AB ülkelerine yapılmıştır (Kozlu; 2003, s.142). Küreselleşme süreci ekonomik anlamda güçlü ülke, şirket ve bloklar lehine gelişirken, ekonomik anlamda güçsüz ülke ve şirketlerin aleyhine işlemektedir (Özpınar ve Şimşek; 2003, s.10).

Küreselleşmenin günümüzde ulaştığı boyutu bir örnekle açıklamak yeterli olacaktır. ABD kökenli General Motors'un Pontiac Le Mans Marka Modelinin yapımında temel işlev olarak organizasyon ve koordinasyon seçilmiştir. General Motors'un Tablo 1-2'den de anlaşılacağı gibi dünyanın pek çok ülkesinde yatırımları ve tedarikçileri bulunmaktadır.

Tablo 1-2: Pontiac Le Mans Marka Otomobilin Maliyetleri

YAPILACAK İŞ	ÜLKE	MALİYET	ORAN
İşçilik ve Montaj	G.Kore	6000 USD	%29,4
Motor ve Elektronik Bileşenler	Japonya	3500 USD	%17,2
Tasarım ve Stilizasyon	Almanya	1500 USD	%7,4
Ufak Parçalar	Taiwan-Singapur	800 USD	%3,9
Pazarlama ve Promosyon	İngiltere	500 USD	%2,5
Bilgi İşlem Hizmetleri	Barbados-İrlanda	100 USD	%0,5
Organizasyon ve Koordinasyon	ABD	8000 USD	%39,2

Kaynak: İlter; 2002.

Küreselleşmenin getirdiği bu rekabet ortamında, işletmeler için DKK, önemli bir rekabet aracı haline gelmekte, tedarikçilerini birer ortak olarak görüp yakın işbirliği ile kaliteli ürün ve hizmet sunarak maliyet avantajı yaratmaktadırlar. Maliyetler, yatırım

yapabilme gücü, ürün ve hizmetin teslim süresi, kapasite esnekliği, kalite ve standartlara uygunluk, firma imajı, satış sonrası hizmetler gibi faktörler işletmelerin iç ve dış pazarlarda rekabet gücünü etkilemektedir. İşletmelerin artan bu rekabet ortamında da DKK bir zorunluluk haline gelmektedir. Rekabette, temel yeteneklerine odaklanıp uzmanlaşmak, diğer fonksiyonlarda DKK'na gitmek işletmelerin küresel rekabet gücünü arttırmaktadır.

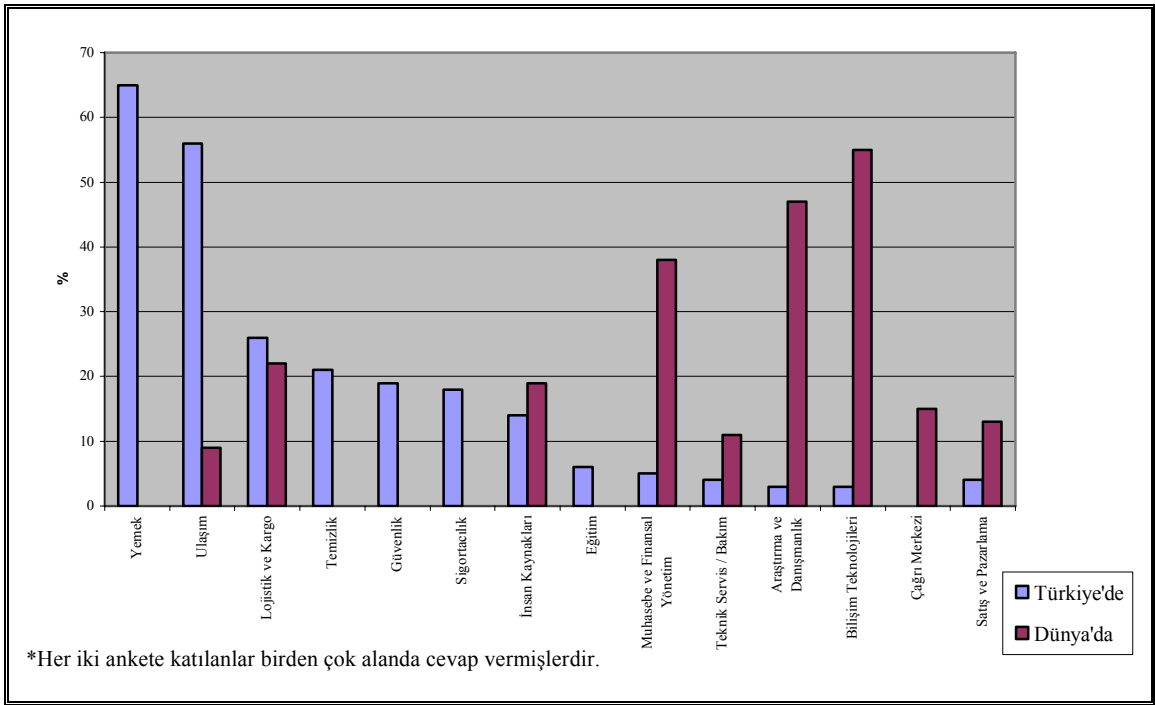
1.3.3.2. İleri Teknoloji Kullanma

Teknoloji işletmelere çeşitli kolaylıklar sağlarken, yüksek maliyeti sebebiyle uygulanmasında zorluklar yaşanmaktadır. Günümüzde ileri teknoloji geleneksel ürün ve hizmetlerde oldukça fazla kullanılırken, yüksek teknolojiyi kullanacak vasıflı personel ihtiyacı da artmaktadır (Kozlu; 2003, s.157). Bilgisayarın neredeyse hayatımızın tamamına girmesi, robotların sanayide kullanımı, internet sayesinde bilginin ve haberleşmenin son derece basit, pratik ve ucuz hale gelmesi işletmeleri her alanda teknolojiyi kullanmaya mecbur bırakmaktadır. DKK işletmeler açısından çok fazla yatırım yapmadan o alandaki en ileri teknolojilerden faydalanmasına imkânı sağlamaktadır. Böylece teknolojik yenileşmeyi sağlayan işletmelerin çevrelerinde oluşacak fırsatları yakalama fırsatı doğacak ve tedarikçisinin teknolojiyi takip etmesiyle bu alanda ek yatırıma da ihtiyaç duyulmayacaktır (Tanyeri ve Fırat; 2005, s.275).

1.4. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA DIŞ KAYNAK KULLANIMI

Ülkemizde DKK ile ilgili en kapsamlı araştırmalardan birisi Bilişim International (Int.) tarafından 2002 yılında yapılmış ve Outsourcing dergisinde yayınlanmıştır. Araştırma 151 firmanın insan kaynakları, satış, pazarlama ve dış kaynak hizmetlerinden sorumlu kişilerle görüşülerek yapılmış ve araştırmaya katılan firmaların %77'sinin en az bir DKK alanından faydalandığı belirlenmiştir. Outsourcing Institue (Ins.) tarafından 1100 firmanın katılımıyla 2002 yılında yapılan araştırma sonucunda, dünyadaki DKK alanlarının ülkemizdekinden çok daha farklı alanlarda olduğu ortaya çıkmıştır. Her iki araştırmanın kıyaslamalı sonuçları Şekil 1-1'de görülmektedir.

Ülkemizde işletmeler çoğunlukla yemek, ulaşım, lojistik ve temizlik gibi hizmetler için DKK'na yönelirken, dünyada bilişim teknolojisi, danışmanlık, lojistik ve finans gibi karmaşık sayılabilecek hizmetler için DKK'na başvurulmaktadır. Bu farklılıkların sebebini incelemeye önce yine Bilişim Int. ve Outsourcing Ins. tarafından yapılan araştırmanın devamında aynı firmalara sorulan “Dış kaynaktan yararlanmanın temel nedenleri nedir?” sorusuna verilen cevapların Şekil 1-2’deki kıyaslamalarına bakmak gerekir.

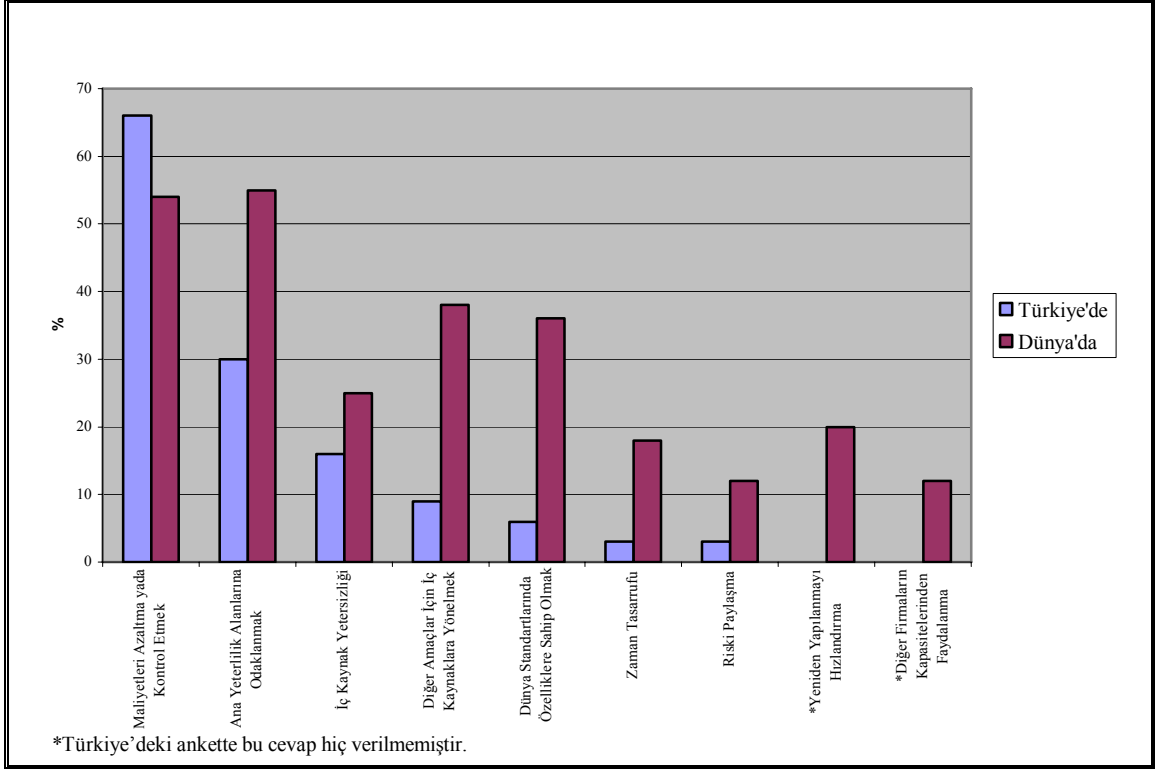


Şekil 1-1: Türkiye'de ve Dünya'da Dış Kaynak Kullanım Alanları Ve Yüzdeleri

Kaynak: Outsourcing Dergisi; 2003.
www.outsourcing.com; 20.04.2006.

Şekil 1-2’de görüldüğü üzere ülkemizde DKK yoğunlukla maliyet amaçlı kullanılmaktadır. Ancak dünyadaki örneklerinde maliyet kadar ana yeterlik alanlarına odaklanmak, diğer amaçlar için iç kaynaklara yönelmek ve dünya standartlarında özelliklere sahip olma gibi nedenler ön plana çıkmaktadır. Dünyada birçok işletme için küresel rekabet şansını artırabilmek için esas faaliyet alanları dışında kalan neredeyse tüm alanlarda DKK'na gitmektedir. Ülkemizde ise küresel rekabeti düşünen işletmelerin sayısının yetersiz olması sebebiyle öncelikli olarak maliyet artırıcı faaliyet alanı olarak görülen toplu yemek, temizlik ve güvenlik gibi ilk akla gelen hizmet alanlarında gerekli analizler yapılarak firmaların DKK'na gittikleri görülmektedir. Burada önemli olan

işletmenin esas faaliyetinin ne olduğunu belirleyip o alana yoğunlaşması diğer alanlarda dış kaynak kullanmasıdır.



Şekil 1-2: Türkiye'de ve Dünya'da Dış kaynak Kullanmanın Temel Nedenleri

Kaynak : Outsourcing Dergisi; 2003.
www.outsourcing.com; 20.04.2006.

Dünyadaki DKK harcamaları ise 1998 yılında 2,09 trilyon doları bulurken 2001 yılında 3,78 trilyon dolara, 2003 yılında ise 5,10 trilyon dolara yükselmiştir. Küresel dış kaynak kullanımı harcamalarında ABD halen %62'lik payla en büyük orana sahiptir. Tablo1-3'den de anlaşılacağı üzere Avrupa'daki DKK harcamalarının artışı dikkat çekicidir. 2001–2003 arasında küresel alanda en çok artış Avrupa'da görülmektedir.

Tablo 1-3: Küresel Dış Kaynak Kullanım Harcamaları (Trilyon Dolar)

YILLAR	BÖLGE / ÜLKELER					
	ABD	AVUSTURALYA	KANADA	AVRUPA	ASYA	TOPLAM
2001	2,581	92	220	607	283	3,78
2003	3,141	104	308	1185	563	5,10
Dönemsel Artış Hızı	%10	%6	%18	%40	%16	%18

Kaynak: Outsourcing Dergisi; 2004.

Dünyada son yıllarda yapılan en büyük DKK anlaşmaları bilişim sektöründe yaşanmaktadır. Haberleşme devi AT&T, Accenture danışmanlık firması ile ses tanıma sistemlerinin geliştirilmesi için 2005 yılında 2,6 Milyar dolarlık, Hewlett-Packard ile tüketici malları üreten Procter& Gamble firması, bilişim servislerinin 10 yıl işletilmesi için 3 Milyar dolarlık anlaşma yapmışlardır (www.turk.internet.com; 27.10.2005). Ülkemizde DKK harcamaları ile ilgili yeterli araştırma bulunmamakla birlikte Türkiye'nin önde gelen gruplarından Zorlu Holding, IBM Türk ile 2006 yılında 7 yıllık DKK anlaşması yapmıştır (Outsourcing Dergisi; 2006). IBM Türk yaklaşık 25 milyon dolar tutarındaki anlaşma kapsamında Zorlu grubunun bilgi teknolojileri altyapısının yönetimi konusunda anlaşmaya varmıştır. Sabancı Holding ise 2004 yılında aralarında Akbank, Toyotasa, Akçansa, Pilsa, Çimsa gibi şirketlerinde çalışan 13.000 personeli için 33 farklı noktada toplu yemek hizmeti alanında DKK'na gitmiş ve Sodexo firmasıyla 3 yıllığına 18 milyon dolar karşılığı anlaşmıştır (Cengiz; 2004).

Yapılan araştırmalarda dünyada DKK'na en çok harcamayı büyük ölçekli işletmelerin yaptığı tespit edilmiştir. 2001 yılındaki küresel DKK harcamasının % 68'ini yıllık geliri 500 Milyon dolardan fazla olan, % 15'ini ise 20 milyon dolardan az geliri olan işletmeler yapmış, kamunun payı ise %7'lerde, 20-500 milyon dolar arası gelirli şirketlerin payı ise %10'larda kalmıştır (Corbett; 2004, s.40). Ülkemizde dünyadaki DKK harcamasının büyük oranda yapıldığı gelir gurubundaki işletme sayısı oldukça azdır. Küresel ölçekte az sayıda işletmemizin olması sonucu DKK'na ayrılan harcamalarda düşük kalmaktadır. Ayrıca ülkemizde yıllık geliri 20 milyon dolardan az olan şirketleri Küçük Orta Boy İşletmeler (KOBİ) olarak kabul edebiliriz. KOBİ'ler ABD'de tüm işletmeler içinde %97,2, genel istihdam içinde ise % 58, ihracat içinde ise % 32 pay alırken ülkemizde ise tüm işletmeler içinde %99,2, genel istihdam içinde % 53, ihracatta ise % 8'lik paya sahiptir (Şimşek; 2002, s.17). Bu rakamların ışığında DKK'nın yoğun olarak uygulandığı ABD ile kıyaslandığında ülkemizdeki işletmelerin genelde iç piyasaya dönük üretim yapan ve ihracat potansiyeli olmadığı söylenebilir. Küresel rekabet koşulları ve küresel pazarlara açılma isteğinde olmayan bu işletmelerin DKK'na yönelmesini de beklemek oldukça zordur.

DKK'nın ABD'de yoğun olarak kullanılmasının bir sebebi de dünyanın en büyük 500 şirketinin 250'sinin ABD ve Kanada'da yer almasıdır. Bunu 154 şirketle

Avrupa ülkeleri, 64 şirketle Japonya, 26 şirketle Asya-Pasifik şirketler takip etmektedir. Latin Amerika'dan 4, Ortadoğu ve Afrika'da ise 1'er şirket bu sıralamaya girebilmektedir (Kozlu; 2003, s.104). Bunun doğal sonucu DKK'na en çok pay küresel pazara hakim olan ABD kökenli şirketler tarafından ayrılmaktadır. ABD kökenli bilişim şirketlerinin dünyada DKK için Hindistan, Çin ve Filipinleri tercih ederken Avrupalı işletmeler Hindistan, Macaristan, Slovakya ve Romanya gibi ülkeleri tercih etmektedir (Türkoğlu; 2004, s.2). Dünyanın saygın ekonomi gazetelerinden Financial Times'ın araştırmasına göre küresel 500 büyük şirket sıralamasına 2005 yılında İş Bankası 474 ncü sıradan yaklaşık 16 milyar 389 milyon değerlik piyasa değeri ile ilk kez girebilmiştir (Milliyet Gazetesi; 26.06.2006).

Sonuçta işletmeler günümüzün getirdiği rekabet ortamında organizasyon yapılarını sürekli gözden geçirmeleri gerektiğinden DKK bir yönetim stratejisi olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü değişen şartlar, ürün, hammadde ve teknolojiye ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Küreselleşen dünyada, şirketlerin sahip olduğu kaynakların büyüklüğü değil, şirket kapasitelerinin bilgi, beceri ve deneyimleri ile diğer şirketlerden yararlanabilme dereceleri önem kazanmıştır (Corbett; 2003, s.9).

1.5. DIŞ KAYNAK KULLANIMININ FAYDA VE SAKINCALARI

1.5.1. Dış Kaynak Kullanmanın Faydaları

- **Temel Yeteneklere Odaklanmaya İmkân verir:** İşletmelerin temel yeteneklerine yönelik bu alanlarda kendilerini geliştirebilmeleri günümüzün küreselleşen ekonomi ve rekabet ortamında bir gereklilik olmuştur. DKK ile işletmeler verimsiz ve maliyetli ama işletmeler için hayati önem taşımayan faaliyetlerini organizasyonları dışından karşılayıp temel yeteneklerine odaklanabilmektedirler.
- **Maliyet Avantajı Yaratır:** İşletmeler içinde buldukları pazarda rakipleriyle rekabet edebilmek için etkili bir fiyat avantajı sağlamalıdır. Bunun ilk yolu da maliyetleri azaltmaktır. DKK ile tedarikçisinin konusundaki uzmanlığından, rekabet gücü ve fiyat avantajından faydalanan işletme kendisine bir maliyet avantajı yaratmaktadır.

- **Ürün ve Hizmet Kalitesi Yükselir:** Günümüzde artan rekabet koşullarında müşteri taleplerini karşılarken ürün ve hizmet kalitesi de önemli rol oynamaktadır. DKK ile karşılanan fonksiyonların tedarikçisi durumundaki firmaların bu alanlarda ki uzmanlıkları, tecrübeleri ve kaliteleri her zaman işletmelerden daha fazla ve beklentileri karşılama isteği daha yoğundur.
- **Esnekliği Arttırır:** İşletmelerin bazı fonksiyonlarını DKK ile işletme dışından karşılaması, organizasyon yapısının küçülmesi ve esas faaliyet alanlarındaki sorunlara ayrılan zaman ve emeğin artması karar mekanizmalarını hızlandıracak ve işletmeye esnek bir yapı kazandıracaktır.
- **Teknolojiye Uyum Sağlamayı Kolaylaştırır:** DKK hizmeti veren firmaların hedefi her zaman müşterilerine en iyi, en kaliteli, en maliyetli çözümleri sunabilmektir. Bu sebeple uzmanlık alanlarına giren tüm yenilikleri ve teknolojik gelişmeleri takip etmeleri gerekir. DKK ile işletmeler oldukça pahalı olan teknolojiye yatırım yapmadan gerekli ürün ve hizmeti sağlamaları kolaylaşmaktadır.
- **Organizasyon Yapısında Sağlıklı Küçülmeyi Sağlar:** Günümüz şirketlerinin sorunlarından biriside aşırı büyüme sonucu organizasyon yapılarının karmaşık hale gelmesidir. İşletmeler bu karmaşık yapılarını sadeleştirmek için DKK'na yönelerek sağlıklı bir küçülme işlemini gerçekleştirebilirler.
- **İşletmelerin Riski Azalır:** Küreselleşmenin artması ile dünyanın herhangi bir yerindeki olumsuz ekonomik gelişme tüm ülkeleri etkilemekte işletmeleri yeni yatırım yapma konusunda isteksiz davranışlara sebep olmaktadır. DKK ile işletmeler yeni yatırım yapmazken DKK ile seçtiği firmanın bu alanda daha fazla yatırım yapmasını bekler. Böylece firmanın seçim riskini alan işletme, firmaya da yatırım riskini yükleyerek karşılıklı olarak riskleri paylaşmaktadırlar.
- **Rekabet Gücünü Arttırır:** Günümüzde küreselleşme sonucu tüm dünyanın bir pazar haline gelmesi rekabeti de artırmaktadır. Müşteri taleplerinde ki değişiklik ve kalite beklentileri işletmeleri sürekli arayışta bırakmaktadır. DKK'nın bir yönetim stratejisi olarak belirlenmesiyle işletmeler verimsiz ve maliyet getiren

fonksiyonlarından kurtularak esas faaliyet alanlarına daha yoğunlaşarak rekabet gücünü arttırmaktadır.

- **İlave Kaynak ve Zaman Tasarrufu Sağlar:** Büyüyen işletmelerin önündeki engellerin başında kaynak ve zaman azlığı gelmektedir. Kısıtlı kaynakların nerelere harcanacağı, gelen müşteri taleplerinin nasıl karşılanacağı işletmeleri devamlı arayışa itmektir. Fonksiyonların bir kısmının DKK ile işletme dışından karşılanmasıyla eldeki mevcut kaynaklar ve zaman, esas faaliyet alanlarına yönlendirilerek ilave kaynak sağlanıp zaman tasarrufu yapılabilir.

1.5.2. Dış Kaynak Kullanmanın Sakıncaları

- **Fonksiyonun Yanlış Seçimi:** İşletmelerin esas faaliyet alanına yönelebilmesi, verimsiz ve maliyetli fonksiyonlarını belirlemesi oldukça zor bir süreçtir. İşletmelerin bazı fonksiyonlarını kullanabilmesi, bazen çok uzun süreler alan bilgi, tecrübe ve uzman personeli sayesinde olmaktadır. Bu fonksiyonun DKK ile işletme dışından karşılanmasıyla bu alandaki bilgi, tecrübe ve uzman personel kaybedilecektir. DKK'na aktarılabacak fonksiyonun yanlış seçimi ile seçilen tedarikçi firmanın ileriki dönemlerde yetersizliğinin ortaya çıkması, işi bırakması, işin kalitesindeki yetersizlikler, yada sözleşmelerin uygulanmasındaki uyuşmazlıkların çözülememesiyle, işletmelerin bu fonksiyonlarını süratle kendisinin yapamamasına veya yeni bir tedarikçi firma bulamamasıyla işletme büyük zararlara uğrayabilir. DKK “ver kurtul” düşüncesinin değil “yapmak yada satın almak” düşüncesinin uzun zaman ve analiz gerektiren sürecinin sonucudur.
- **Niteliksiz Firma Seçimi:** Dış kaynak hizmeti veren firmaların yeterlilikleri hakkında gerekli analizlerin yapılmaması, işletmenin ileriki dönemlerde maliyetlerinin önemli derecede artmasına ve itibar kaybına uğranmasına yol açabilir. Günümüzde rekabet ortamının dış kaynak hizmeti veren firmalar arasında da yaşanması bu hizmeti sunan firmaların kendilerini gerçekten farklı bir imaj sunmalarına sebep olabilir. Dış kaynak hizmeti veren firmanın seçiminde analiz sürecinin tam olarak uygulanması gerekmektedir.

- **Gerekli Analizlerin Yapılmaması:** DKK bir yönetim stratejisi olarak benimsendiğinde bu sürecin yeterince iyi analiz edilmesi gerekmektedir. DKK'na aktarılacak fonksiyonun ve firmanın, seçimi, sözleşmenin hazırlanması ve uygulanması aceleye getirilmeyip detaylı analizlerin yapılması DKK'nın amacına ulaşmasını sağlayacaktır.
- **Bilgi ve Teknolojinin İzinsiz Aktarımı:** İşletmelerin kullandığı DKK fonksiyonları için stratejik bazı bilgilerin DKK hizmeti veren firmalara aktarılmasının bu firmalarca veya bu firmalardaki bazı kişilerce rakip firmalara menfaat karşılığı verilebileceği düşünülmelidir. Bazı DKK hizmeti veren firmalar ise işletmelerden öğrendikleri bazı bilgileri ileride kendi çıkarları için de kullanabilecektir. Accenture firması 2003 yılında küresel 236 şirket üzerinde yaptığı araştırma da DKK için en önemli engelin “Değerli verilerin rakiplerin eline geçme” olduğunu tespit etmiştir (www.accenture.com; 12.03.2006). Bilgi ve teknolojinin izinsiz aktarımı konusunda işletmelerin bazı kısıtlamalara gitmesi, DKK sözleşmelerinde güvenlik konularında detaylı olarak işletmeyi koruyan bölümlere yer verilmesi caydırıcı unsurlar olacaktır.
- **Çalışanların Göstereceği Direnç:** Bazı ürün ve hizmetlerin dış kaynaktan temin aşamasında ve sonrasında mutlaka işten çıkarmalar ve görev değişiklikleri yaşanacaktır. Ayrıca diğer çalışanların üzerinde de olumsuz baskı yaratabilecek verimsiz çalışma ve uyumsuzluğa neden olabilecektir. Bu sebeple DKK alanında görevli personelin gelecekle ilgili durumlarının süratle belirlenmesi gerekmektedir.
- **Tedarikçi Firmalar Üzerindeki Kontrolün Kaybedilmesi:** Verimsiz ve maliyetli fonksiyonlarını belirleyip bu fonksiyonları DKK ile karşılamaya karar veren işletmeler iyi bir analiz, firma seçimi ve sözleşme safhasını geride bıraksa da sözleşmenin uygulanması safhasında bazı sıkıntılar yaşanmaktadır. Bazı işletmeler işlerin sözleşmeye bağlandığı düşüncesiyle işlerin takip ve kontrolünü tamamen DKK hizmeti veren firmalarabıraktıklarıdır. Sözleşme imzalandıktan sonra hizmet sağlayıcı firmalarla iletişimin sağlanması rutin ve rutin olmayan kontrollerin yapılması, süreçlerin işleyişi ile ilgili iletişim ve

koordinasyonda bulunulması, şeffaf ve açık politikalar üretilip sorunlara ortaklaşa menfaatlere göre çözüm bulunulması gerekmektedir.

- **Tedarikçi Firmalara Aşırı Bağlılık:** DKK'nın, uzun süreli bir iş ilişkisi olması sebebiyle işletmelerin hizmet ve ürün sağlayıcılarına olan bağıının artması sonucunda uzun dönemde DKK'na aktarılan fonksiyonla ilgili karar alma mekanizmalarında esnekliğin yok olmasına sebep olabilmektedir. Böylece DKK ile beklenen faydalardan çok bazı sıkıntıların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

1.6. DIŞ KAYNAK KULLANIM SÜRECİ

1.6.1. Dış Kaynak Kullanılacak Fonksiyonun Belirlenmesi

DKK kararı işletmeler için uzun ve iyi analiz gerektiren bir süreç olup bugün ve gelecekte ki hedeflerin neler olduğunun açıkça ortaya konması gerekir (Gökdere; 2000, s.50). İşletmeleri DKK'na yönelten birçok neden vardır. Bu nedenlerden daha önceki bölümlerde detaylı olarak bahsedilmiştir. Günümüzde “Yapmak yada satın almak (Make or buy)” kavramı işletmeler için seçilecek esas faaliyet alanlarının dışında kalan alanlarda DKK kararı verilmesinin “temel noktasını oluşturmaktadır.

İşletmeler kıt kaynaklarını kullanırken kaynak dağılımını etkinleştirecek tedbirlerde alınmalı böylece daha güçlü yapısal özelliklere sahip olmalıdırlar. Organizasyondaki her faaliyet, maliyetinin büyüklüğü, önemi, diğer faaliyetlerle olan ilişkisi, rutin bir faaliyet olup olmadığı, açıkça tarif edilebilirliği, işletme personeli tarafından etkin olarak yapılıp yapılamadığı, değişim karşısındaki gösterilecek direnç gibi konularda incelenerek DKK konusunda karar verilebilir. İşletmeler için bu konularda verilecek cevaplar, aslında hangi işlerin işletmeler için vazgeçilmez olduğunun yani asıl faaliyet alanlarının belirlenmesine yardımcı olacaktır. Esas faaliyet alanını belirleyebilen işletmelerin bu alanlar dışında kalan işlerini DKK ile karşılaması günümüz rekabet koşullarında bir zorunluluk olarak gözükmektedir.

1.6.2. Dış Kaynak Kullanım Amaçlarının Ölçülebilir Kriterlerle Belirlenmesi

Analiz sürecinde amaçların açıkça belirlenmesi ve ölçülebilir olması tedarikçilerin performansları hakkında bir kanaata varılmasında etkili olacaktır (Öztürk ve Sezgili; 2002, s.140). Amaçların belirlenemediği ve ölçülemediği durumlarda mevcut durumu değerlendirmek zorlaşacağı gibi, gelecekle ilgili beklentileri de belirsizleştirecektir.

DKK'da hedeflerin ölçülebilir olması, tedarikçi ile işletme arasında gelecekte yaşanabilecek uyuşmazlıkların önlenmesi açısından da önem taşımaktadır. Bu ölçülebilir hedeflerin DKK sözleşmelerinde de yer alması tedarikçi firmanın ileride ortaya koyabileceği taleplerinin engellenmesine ve sözleşme dışı maliyetlerin oluşmasına engel olacaktır.

İşletmeyi DKK'na yönelten nedenler kısa ve uzun vadede özellikle maliyet ağırlıklı olarak değişebileceğinden olası sonuçlar dikkatle incelenmelidir. DKK ile özellikle kısa vadede maliyet avantajı sağlayacak faaliyetlerin, uzun vadede ne gibi sonuçlar doğuracağı detaylı olarak incelenmelidir. DKK'nı sadece maliyet avantajı olarak düşünmek, ileriki dönemlerde DKK hizmeti sunan firmaların işi bırakması, sözleşmenin feshi, uzun vadeli maliyetlerin artması gibi sebeplerle işletmeleri zor durumlarda bırakabilecektir. Başarılı bir DKK'na ancak, kısa ve uzun vadeli hedeflerin ölçülebilir olmasıyla ulaşılabilecektir.

1.6.3. Tedarik Edilecek Ürün Veya Hizmetin Kalite Düzeyi

DKK ile işletme dışından alınacak ürün veya hizmetin kalite düzeyinin belirlenerek, bu durumun işletmenin ihtiyacını karşılayıp karşılamadığı saptanmalıdır. İşletmeler ürün ve hizmette kalite konusunda öncelikle, tüketici ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması, zamanında üretim, uygun şekilde teslimat, düşük maliyet ve satış sonrası hizmetlerini sağlamaya çalışmaktadır (Anton ve Catterley; 2002, s.13-17). DKK sağlayan firmaların konularında uzmanlaştıkları, işletmelere göre daha profesyonelce işlerini yaptıkları, daha esnek ve hızlı yapıda oldukları için daha kaliteli ürün ve hizmet vermeleri beklenebilir. Ayrıca DKK hizmeti veren firmaların da rekabet halinde olması

sebebiyle ürün ve hizmetlerin de teknoloji takip etmeleri ve hataların minimuma indirilmesi, müşteri beklentilerine cevap verebilme gibi konularda sürekli gelişme göstermesi ve müşterilerinin kalite beklentilerine cevap verebilmesi gerekmektedir.

1.6.4. Dış Kaynak Kullanımının Örgüt Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi

İşletmenin DKK ile faaliyetlerinden bir kısmının işletme dışından karşılanacak olmasıyla, işletmenin o faaliyet alanındaki hali hazırda çalışan personelinin geleceğine de karar vermesi gerekmektedir. Ayrıca bu faaliyet alanındaki personelin geleceğinin belirlenmesi, işletmenin geri kalan personeline işlerini kaybedebileceği düşüncesi, verimsizlik ve motivasyon kaybına sebep olmaktadır (Okumuş ve İsfendiyaroğlu; 2002, s.241). Bu sebeple dış kaynak kullanılacak fonksiyonu da çalışanların gelecekle ilgili beklentilerinin açıkça ortaya konması diğer çalışanlarında konu hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. İyi bir iletişim ve bilgilendirme ile çalışanların desteğinin alınması DKK projelerinin hayata geçirilmesinde oldukça önemlidir. Burada DKK fonksiyonunda çalışanların diğer fonksiyonlarda çalıştırılmasının imkânları aranmalıdır.

1.6.5. Dış Kaynak Kullanılacak Firmanın Seçimi

DKK kararını yukarıda açıklanan kriterlere göre alan işletme, belirlediği faaliyet alanında üretim yapan veya hizmet veren firmanın seçimi sürecine gelmiştir. Öncelikli olarak etkin bir pazar araştırması yapılarak, işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek firmaların tespit edilmesi gerekmektedir. Tespit edilen firmaların aşağıda belirtilen özellikleri incelenmelidir.

- Firmanın yetenekleri,
- Faaliyet alanları,
- Kaliteye verdiği önem,
- Örgüt kültürleri,
- Finansal yapıları,
- Referansları,
- Daha önce yaptığı benzer işlerdeki fiyatı,

- Kurumsallaşma derecesi,
- Ar-ge yeteneği,
- Teknolojik altyapısı ve uyumluluğu,
- Firmanın yeri (yakınlık veya uzaklık).

Yukarıda açıklanan kriterlerin değerlendirmede yetersiz olduğu durumlarda firmalarla birebir görüşmeler yapılarak seçim kriterlerine sahip olup olmadığından emin olunmalıdır (Öztürk ve Sezgili; 2002, s.140). Seçim kriterlerinin sağlanabilme derecesi firmalara duyulacak güvenin, dolayısıyla tercihin sebebi olacaktır (İlter; 2002, s.361-362). Kriterleri yeterince yerine getirmeyen yada yanlış seçilen firmaların işletmeye vereceği zararlar kısa ve uzun vadede geri dönülemeyen artan maliyet, itibar kaybı, müşteri güvenini yitirmeye kadar varacak bir çok alanda kendini gösterebilecektir. Aranılan kriterleri taşıdığı düşünülen firmanın, yapılacak işle ilgili yeterli teklifi vermesiyle süreç tamamlanmış olur.

1.6.6. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmesinin Yapılması

DKK için firma seçimini tamamlayan işletmeler tedarikçisiyle sözleşme yapma aşamasına gelmiştir. Sözleşmeler iki firma arasında kontrolü ve denetimi sağlayan en önemli belge olması sebebiyle etkin, detaylı şeffaf ve anlaşılır olmalıdır (Arslantaş; 2005, s.40-48). Sözleşme hazırlanırken her iki tarafında bu ilişkiden memnun kalacağı bir şekilde düzenlenmelidir. Tarafların lehine olacak hükümlerin ileride sorunlara yol açabileceği unutulmamalıdır. Sözleşme safhasında dikkat edilecek maddeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Sözleşme riskin paylaşıldığı, işletmenin kontrol ve etkinliğini artırıcı maddeler içermelidir.
- DKK kararının alınmasında ve firma seçiminde görev alan uzman personelden sözleşme safhasında da faydalanılmalıdır.
- Sözleşmelerin hukuki sonuçlar da doğurabileceği değerlendirilerek hukuk uzmanlarının da sürece dâhil edilmesi gerekir.
- Sözleşme taraflar için şüphe bırakmayacak şekilde, titiz ve geniş kapsamlı yapılmalıdır.

- Sözleşmedeki konu ve tanımlamalar açık, geniş ve anlaşılabilir nitelikte olmalıdır.
- Sözleşmenin uygulandığı dönemlerde ortaya çıkacak sorunların çözüm mekanizmaları açıkça belirtilmelidir.
- Tedarikçi firmanın sözleşme kapsamında işletmeye yapılan işle ilgili vereceği raporlama sistemi, performans kriterleri, standartlar, kalite beklentileri ve denetleme kriterleri ortaya konmalıdır.
- Tedarikçi firmaya yapılacak işin kalitesinde ki artış veya eksilişte uygulanacak ceza veya teşvikler belirlenmelidir.
- Sözleşmenin uygulanmasında aceleci davranılmamalı herhangi bir tereddüt kalmadığı takdirde imzalanmalıdır.

DKK sözleşmelerinin en önemli süreçlerinden birisi de sözleşmenin uygulanmasıdır. Sözleşmenin uygulanmasının iki tarafında kazançlı çıkacağı uzun vadeli bir yönetim stratejisi olduğu unutulmamalıdır. İşletmenin tedarikçisi ile kuracağı ilişki oldukça önem taşımaktadır. Her iki taraf için adil olan bir sözleşme, işletme içinde çalışan personelin yeni oluşan bu duruma yaklaşımı, hizmet ve ürün kalitesinin tam olarak ortaya konulabilmesi, etkin bir haberleşme ağının kurulabilmesi ve en önemlisi karşılıklı güven duygusunun geliştirilebilmesi sözleşmenin uygulanabilmesi için gereklidir (Willcocks ve Cullen; 2003, s.3-22).

Günümüzde teknolojinin sürekli değişmesi, ekonomik koşullardaki belirsizlikler rekabet ortamının oldukça artması DKK'na karar veren işletmeler için sözleşmenin uygulanmasında bazı güçlükler çıkartabilmektedirler (Özbay; 2004, s.32-34). Ortaya çıkan bu durumlarda sözleşmelerde karşılıklı hakların korunarak değişikliklerin yapılabilmesi ancak başarılı bir işbirliği, güven ve anlaşmayla mümkündür. Ayrıca sözleşme süresince belirli dönemlerle belirlenen ve hedeflenen amaçların ne ölçüde gerçekleştiği değerlendirilerek DKK'nın etkinliği analiz edilmelidir (Özden; 2003, s.43). Aksi takdirde sözleşmelerin uzun süre uygulanması ve başarısız olması kaçınılmaz olacaktır. Başarısızlık ise hem işletme hem de tedarikçi firma için oldukça büyük maddi sorunlarla itibar kaybına neden olabilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

TOPLU YEMEK HİZMETLERİNİN DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE KARŞILANMASI

2.1. TOPLU YEMEK HİZMETLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yemek bireyin en temel gereksinimi olduğu kadar toplumsal hatta ulusal kimliği oluşturucu öğelerden biri olarak da görülmektedir (Gürsoy; 1995, s.3). Toplumsal süreçlerle birlikte değişim gösteren yemek ve yemek hizmetleri de ulusal kültürün bir parçası olmuştur.

Tüm toplumlarda ortaklaşa davranış kategorileri bulunmakla birlikte bu davranış biçimleri, bir toplumdan diğer topluma göre değişir. Bu da kültürün temelidir. Bütün insanlar acıkırlar. Ancak insanın ne yediği coğrafya kadar kültüre de bağlıdır. Tercih olanağı olduğu zaman neyi seçtiğini, onu ne biçimde yediğini, kendi toplumsal grubunun önceden belirlenmiş yapılarıyla karşılamaktadır (Belge; 2001, s.20).

Tüm kültürlerde yemek, yaşamı renklendiren bir öğedir. Hele mutfak kültürü zengin olan Çin, Fransa ve Türkiye’de ise yemekler diğer ülkelere göre daha önem kazanmıştır. Sonuçta yemek kültürü sosyo-kültürel açıdan hem o ulusun kültürünün bir yönünü oluşturmakta hem de ulusları birbirine kaynaştıran bir araç olmaktadır.

Modern anlamda toplu yemek hizmetlerinin oluşması 1900’lü yılları bulmuş ve sürekli değişim ve gelişim göstermiştir. Aslında yemekçiliğin yada toplu yemeğin temeli çok eski devirlere kadar gitmektedir. Buna örnek olarak Milattan Önce(MÖ) 10.000’li yıllarda Danimarka’da kabilelerin büyük mutfaklarda yemek hazırlayarak topluca yemek yedikleri, MÖ 5000’li yıllarda İsviçre gölleri civarında yine toplu olarak yemek yenildiği bilinmektedir (Gürsoy; 1995, s:9). Yine MÖ’ki dönemlerde Çin’de gezginlerin yollarda hanlarda konaklayıp, handa kalanların topluca yemek yedikleri, şehirlerde ise bugünkü lokantaların atası sayılacak yemek satan dükkanların olduğu ayrıca bir çok hükümdarın halkı için önemli günlerde toplu yemek ziyafetleri vermelerine bir çok tarihi belgede sıkça rastlanmaktadır.

Ancak Romalılar yemek ve yemekçiliğin evriminde önemli bir yere sahip olmuştur. Romalılar fethettikleri ülkelerdeki yemek kültürlerini Roma'ya taşıyıp çok zengin bir Roma yemek kültürü yaratmışlardır (Gürsoy; 1995, s.12).

Haçlı seferlerinin etkisiyle gelişen ve değişen yemek ve yemekçilik 16 ncı yüzyılda Rönesans ve reformların etkisi, ticaretin artması, baharat yolu ile doğudan gelen baharatlar ve yeni keşfedilen Amerika kıtasının yeni tatları ile saygınlık ve önem kazanmaya başlamıştır. İtalya ve Fransa o dönemde yemek ve yemekçik konusunda en önemli rolü oynamıştır. 1700'lü yılların sonuna doğru "restaurers" adı verilen taze ve dinçlik anlamına gelen bugünkü restoranların ilk örnekleri Fransa'da görülmeye başlamıştır.

Sanayi devrimi yemek ve yemekçiliğin evriminde önemli bir yer tutmaktadır. Buzdolabı gazlı ocak ve bulaşık makinelerinin icadıyla yemek ve yemekçiliğin bir sanayi kolu olmasının adımları atılmıştır. Bu dönemde sanayileşmenin etkisiyle kurulan fabrikalarda çalışanlara yemek verilmesi, zenginleşen bireylerin artmasıyla özel davetlerin verildiği yemek kulüplerinin kurulması, çalışan orta gelirli insanların evlerinin dışında da yemek yemek istemesiyle restoranların sayısı artmıştır. Otomobillerin günlük hayatta kullanımının yaygınlaşmasıyla bir yerlere gitmenin kolaylaşması restoranlara olan talebi de artırmıştır.

1 nci dünya savaşı yemek ve yemekçiliğin evriminde yeni bir uygulamayı hayatımıza sokmuştur. Avrupa'da savaş için geri hizmetler ve askeri malzeme yapımında fabrikalarda çalışan hizmet personelinin sayısının artması hükümetlere büyük sosyal sorumluluklar yüklemiştir. Bu sorumlulukların başında da beslenme gelmekteydi. Savaş yıllarında hükümetler çalışanları için toplu yemek üretimi ve toplu yemek yeme alanları oluşturmuştur. Ancak savaşın sona ermesiyle toplu yemeğe olan talebin azalması dünyanın girdiği ekonomik buhranlar toplu yemekçiliğin gelişmesine engel olmuştur ve bu dönem 2 nci dünya savaşına kadar sürmüştür. Ancak bu dönemde "Catering" in ilk örnekleri Avrupa'da görülmeye başlamış ve restoranların sayısı hızla artmıştır.

2 nci dünya savaşı yılları restoranların sayısını azaltırken toplu yemeğe dönüşü hızlandırmıştır. Yine hastane fabrika ve okullarda toplu yemek yenmesi zorunlu hale

gelmiştir. Savaş sona erdiğinde ise öncelikle İngiltere’de iktidara gelen işçi partisi tarafından hastane, okul, kamu fabrikaları gibi hükümetin kontrolündeki yerlerde kalanlara ve çalışanlara toplu yemek hizmetinin verilmesi bir sosyal sorumluluk olarak benimsendi. Yine aynı dönem de özel sektörde ki büyük ölçekli işletmeler de kamuyu takip edince toplu yemeğe olan talep artmıştır. Bu dönemde kurulan bazı toplu yemek firmaları ise günümüzün en önde gelen toplu yemek firmaları olmuştur.

Ayrıca savaş sonrası hızlı sanayileşme hamleleri ile birlikte bireylerin daha çok para kazanmasıyla evin dışında yemek yemek yeniden bir tarz olarak yaşamlara girmeye başlamıştır. 20 nci yüzyılın ikinci yarısından itibaren yemek pişirmede gaz ve buharın beraber kullanılması, soğutma ve dondurma tekniklerinin gelişmesi, termostatik kontrol, elle yapılabilen bazı yemeklerin makineler yardımıyla yapılması, gıda üretim tekniklerinin gelişmesi, hayvancılığın modernizasyonu, yeni ambalajlama tekniklerinin ortaya çıkmasıyla klasik yemek ve yemekçilik yerini gıda sanayinin içinde hazır yemek sektörü alt kolları ticari ve toplu yemek hizmetlerine bırakmıştır.

2.2 TOPLU YEMEK HİZMETİNİN TANIMI

Toplu yemek hizmetleri ticari yemek hizmetleri ile birlikte hazır yemek sektörünü oluşturan ve gıda sanayi içinde yer alan bir hizmet koludur. Toplu yemek hizmetlerini ticari yemek hizmetlerinden ayıran en önemli özellik ise toplu yemek hizmetinden faydalanan kişilerin işyeri hastane, kurum hapisane, okul ve askeri birlik gibi buldukları yerlerde yemek yemek zorunda olmalarıdır (Gürsoy; 1997, s.21). Yiyecek ve içecek yerleri, konaklama yerleri ile diğer amaçlı yerlerde ki yemek hizmetlerinde ise kişiler yiyecek ve içecek seçimlerini kendileri yaparlar. Doğal olarak seçimin olduğu yerde de hizmet verenler bir rekabet ortamına girmektedirler. Toplu yemek hizmetinden faydalananlar içinse en önemli etken yemek öncesi hizmet, yemek dağıtım hizmeti, yemek sonrası hizmet ve dengeli beslenmedir. Ayrıca hazır yemek sektörünün ciroları ve sektördeki büyüklükleri dikkate alındığında oteller, ayaküstü restoranlar (fast food), restoranlar ve kurumsal gıda hizmetleri olarak 4 büyük grupta da toplamak mümkündür (Boyacıoğlu; 2003, s.26-40).

Yukarıdaki tanımlamaların ışığı altında ticari yemek hizmetleri (Commercial Catering) üç bölümde incelenebilir. Birincisi yiyecek içecek yerleri olan restoranlar,

ayaküstü restoranlarla (fast food), kafeterya ve barlardaki yemek hizmetleri, ikinci bölüm ise oteller, moteller, ulaşım güzergâhlarındaki restoranlarla ulaşım araçlarındaki yemek hizmetlerinden oluşan konaklama tesislerindeki yemek hizmetleridir. Üçüncü bölüm ise kültürel ve sportif faaliyetlerdeki yemek hizmetleri, perakende satış mağazalarındaki yemek satışları, seyyar yemek hizmetleri ve özel kulüp restoranlarından oluşan diğer yemek hizmetleridir.

Hazır yemek sektörünün toplu yemek hizmeti yada kurumsal gıda hizmetleri olarak adlandırılan bölümü ise fabrikalar, iş binaları, kamplar, tabldotlar, eğitim ve öğretim kurumları, hastane ve huzurevleri, hapisaneler, kamu kurumları ve askeri birliklerdeki yemek hizmetlerinden oluşmaktadır.

2.3 TÜRKİYE’DE TOPLU YEMEK HİZMETLERİ

Toplu yemek hizmeti tarihin çok eski dönemlerinde de var olsa da modern anlamda 2 nci Dünya savaşı yıllarında yaşantımıza girmiş, süratle değişim ve gelişim göstererek günlük yaşantımızın vazgeçilmez bir parçası olmuştur.

Ülkemizde hazır yemek sektörü dünyadaki hazır yemek sektörünün gelişimini geriden takip etse de, paralel bir gelişim göstermektedir. Türkiye’de en yaygın toplu yemek hizmeti tabldotçuluktur. Tabldot “ hancınızın” yada “ev sahibinizin masası” anlamında Fransızcada kullanılan ve 8-10 kişilik büyük masalarda yemek yenmesi sistemine verilen addır. Tabldotta esas o gün pişen yemek çeşitlerinden başka yemeğin bulunmamasıdır. Üç veya dört çeşit yemek sabit fiyattan müşterilere sunulmakta, yemek ayrıca istendiğinde başka yerlere götürülüp de sunulabilmektedir. En büyük sanayi kenti İstanbul’da 1970 yılında 300 adeti bulan tabldotçu sayısı, 1980 yılında 500 adete ulaşmış ancak hiç birisi tek başına 5000 kişi/öğün kapasitesini geçememiştir (Gürsoy; 1995, s.95-96). 1980’li yıllardan itibaren büyük işletmeler işyerlerinde büyük merkezi mutfaklar yapmak yerine sadece yemekhane yaparak bu hizmeti tabldotçulara devretmeye başlamışlardır. Böylelikle büyük oranda maliyet ve personel tasarrufu sağlanmış, mutfağa yapılacak yatırımlar başka alanlara kaydırılmış, bina veya işletme içinde yemek pişmesiyle oluşacak koku böcek gibi olumsuz durumların önüne geçilmiştir. Tabldot firmaları ya işverence ya da kendilerinin hazırladıkları bir mönüyü

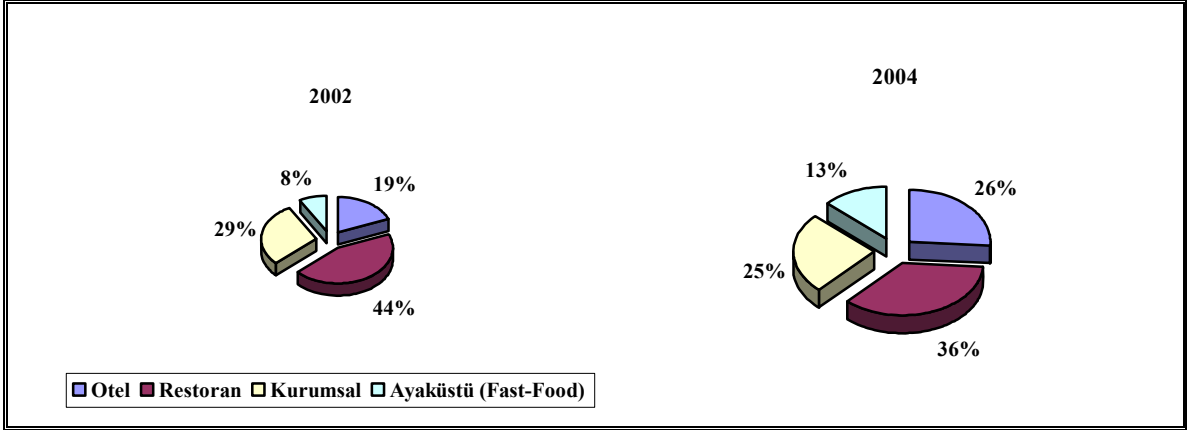
çalışanlara sunarlar. İşyerine kadar yemek, genelde Termo Box adı verilen, yemeği uzun süre sıcaklığında muhafaza edilebilen ve koruyabilen kaplarla taşınmaktadır.

Yabancı sermayeli toplu yemek şirketlerinin 1990 yılından itibaren ülkemize ilgi göstermesiyle hazır yemek sektöründe restoran, ayaküstü restoranlar ile toplu yemek hizmeti veren firma sayısında artış olduğu gibi sektöre bir düzen ve profesyonel yaklaşımlar gelmeye başlamıştır. Türkiye'nin ilk yabancı sermayeli toplu yemek firması 1987 yılında Doğu Grubu ile İngiliz kökenli Albert Abela şirketi arasında kurulmuş, 1990 yılında İstanbul'da merkezi bir mutfakta 10.000 kişi/öğünlük kapasiteye ulaşmış, bunu 1987 yılında kurulan STFA hizmet ve işletmecilik izlemiş, 1991 yılında 12.000 kişi/öğünlük kapasiteye, 1992 yılında ise dünyanın önde gelen toplu yemek firmalarından Fransız SHRM ile anlaşarak SOFRA Yemek firmasını kurmuş ve 1995 yılında günde 50.000 kişi/öğün kapasiteye ulaşmıştır (Gürsoy; 1995, s.15). Dünyanın en önde toplu yemek firmalarının bulunduğu Fransa'da SHRM'nin en büyük rakibi durumundaki Sodexo'da 1992 yılında Türkiye'de faaliyetlerine başlamış 1995 yılında 30.000 kişi/öğün yemek kapasitesine ulaşmıştır (Gürsoy; 1995, s.16). Ayrıca Sodexo firması yemek kuponu uygulamasının da ülkemizde yaygınlaşmasını sağlamıştır. Birçok işletme yemek kuponu vererek çalışanlarına yakın çevrelerinde bulunan hazır yemek sektörünün kollarından kendi zevklerine göre yararlanabilecekleri ortam yaratmıştır.

Toplu yemek hizmetine son yıllardaki artan talebin başlıca sebebi artan nüfus, kentleşme ve sanayileşme sayılabilir. Dünyadaki büyük kentlerdeki nüfus artışına paralel olarak ülkemizde de kentlere doğru bir akım olduğu görülmektedir (Özpençe ve Özen; 2004, s.126). Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE) verilerine göre 1970 yılında ülkemiz nüfusunun %28,7'si, 1980 yılında %35,9'u, 1990 yılında %51,3'ü, 2000 yılında ise %57,3'ü kentlerde yaşamaktadır. Ayrıca çalışan kadın sayısı da hızla artmaktadır. İstihdamın sürekli arttığı ülkemizde çalışan sayısı da 1990'da 18.163.000 kişiden 2004 yılında 21.791.000 kişiye ulaşmıştır.

Ayrıca ülkemizde hazır yemek sektöründe müşteri istekli değişimler de önemli rol oynamaya başlamıştır. Bireylerin gelişimi, yolculukların artması, bağımsız genç nüfusun çoğalması, ailelerin çekirdek aile tipine dönüşmesi, mutfakta çalışmayı sevmeme, çalışanların aileleriyle daha çok zaman geçirme isteği gibi etmenlerle hazır yemek sektörü ülkemizde 2000'li yıllardan itibaren önemini artırmıştır.

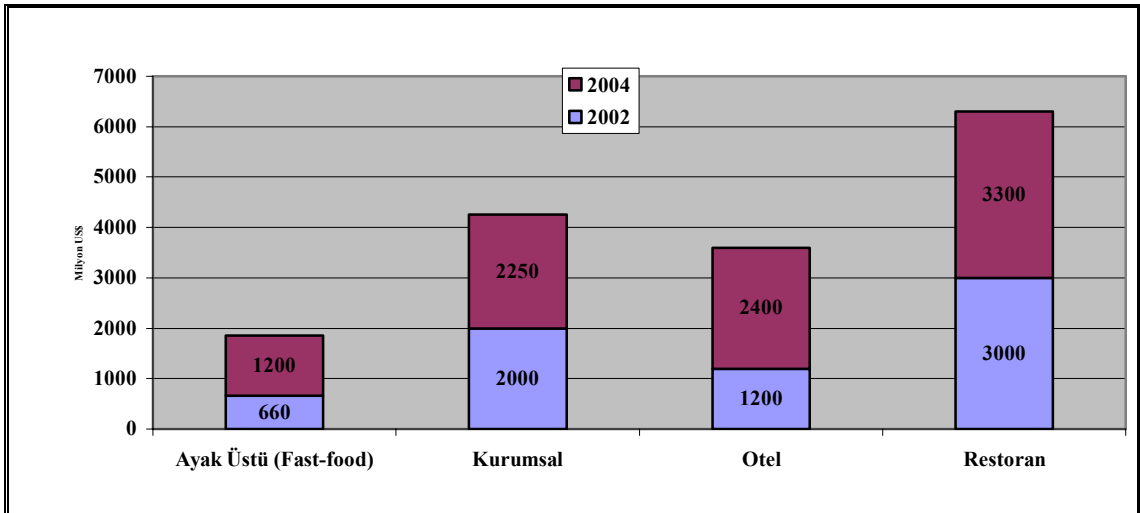
Ülkemizde hazır yemek sektörünün ticari yemek hizmetinin verildiği restoranlar ayaküstü restoranlar ve otellerle toplu yemek hizmetinin en önemli kolu olan kurumsal yemek hizmetinin ciroları ele alındığında yapılan araştırma sonuçları Şekil 2-1 ve Şekil 2-2’de yer almaktadır.



Şekil 2-1: Türkiye’de Hazır Yemek Sektörünün Payları

Kaynak: Boyacıoğlu; 2003.

Ülkemizde hazır yemek sektörü cirosu 2002 yılında yaklaşık 7 milyar dolarıken 2004 yılında 9 milyar doların üzerine çıkmıştır. İki yılda % 33’e varan ciro artışı yaşanan sektörde özellikle hazır yemek sektörünün ticari yemek hizmetlerinden ayaküstü restoranlar ve otellerdeki yemek hizmetlerindeki artışlar dikkat çekicidir.



Şekil 2-2 Türkiye’de Hazır Yemek Sektörünün Ciroları

Kaynak: Boyacıoğlu; 2003.

Önümüzdeki yıllarda hazır yemek sektörünün ticari yemek hizmetlerinden ayaküstü restoranların ve toplu yemek hizmetlerindeki büyümenin günümüzün yaşam şekli, çalışma hayatı dikkate alındığında artarak süreceği tahmin edilmektedir. Hazır yemek sektörünü oluşturan ticari ve toplu yemek hizmetlerini oluşturan alt kolları sektörün geleceği açısından kısaca açıklamakta fayda vardır.

2.3.1 Ticari Yemek Hizmeti Verilen Yerler

Restoranlar hazır yemek sektöründe ticari yemek hizmetlerinin verildiği en büyük bölümdür. Son yıllarda ABD ve AB ülkelerinde zincir restoran sayısı oldukça artmakla birlikte ülkemizde bu tip örnekleri görmek pek mümkün değildir. Buna rağmen ülkemizde 2002 yılında 50.000'e yakın restoran olduğu, 3 milyar USD'ye yakın bir ciro yapıldığı, 2007 yılına kadar ise %20'lik bir büyümenin olacağı, restoranların içinde %5-10'luk kesiminin lüks tip (Alacarte vs.), %25-30'luk kesiminin ise geleneksel restoran tipi (lokanta) olmakla beraber, sayıları her geçen gün artan ve 300'ü geçen İtalyan, Fransız, Uzak doğu ve Latin Amerika mutfaklarından örnekler sunan etnik restoranların bulunduğu tahmin edilmektedir (Boyacıoğlu; 2003, s.26-40).

Çalışanların gün geçtikçe evin dışında yemek yeme alışkanlıkları artmakta paralarının karşılığı daha yüksek kalite, servis ve tatmin beklemektedirler. İşletmelerde hem güçlü bir pazarlama hem de kontrol aracı olarak menü analizine yönelmektedirler (Kotschevar ve Lendal; 2000, s.425-435). Böylelikle maliyet ve satışlar sistematik olarak değerlendirilmektedir.

Kişilerin artan tüketim eğilimi sonucu ülkeler arası kültürel ve geleneksel değerler arasında geçişler yaşanmış bir ülkenin geleneksel tadı ve yemeği diğer ülkelere süratle geçmeye başlamıştır (Öndoğan; 2004, s.90). Buna örnek olarak İngiliz ve Amerikan beslenme tarzı ayaküstü restoranların 1990'lı yıllardan itibaren ülkemizde görülmeye başlamış olması verilebilir. 2000 yılında 750 milyon USD ciroya sahip olduğu tahmin edilen ayaküstü restoranlar, başta İstanbul, Ankara, İzmir olmak üzere Adana, Eskişehir, Bursa gibi sanayileşmiş illerimizde yaygınlaşmış ve sayıları 650'yi (toplam 2/3 ü yabancı kökenli) bulmuştur (Boyacıoğlu; 2003, s.26-40).

Ayaküstü restoranlar tüketiciye eğlence ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. Bu faydaların yanında bu beslenme şeklinin alışkanlık haline gelmesiyle doymuş yağ

asitleri yönünden zengin, posa içeriği, A ve C vitamini yönünden yetersiz ve dengesiz beslenmeye neden olmakta şişmanlık, kalp damar hastalıkları oluşturma riski artmaktadır (Pekcan; 2001, s.572-574).

2006 yılında % 15 büyüme ve 25 milyon turist ile 20 milyar doları bulması beklenen cirosu, 350.000 kişiye ulaşan yatak kapasitesi ile turizm ülkemizin klasik tabiri ile bacasız sanayisi durumundadır (www.turob.org.tr; 26.06.2006). Dünyada uluslararası düzeyde 1950 yılında 5 milyon kişi seyahat ederken bu rakam 2010 yılında 935 milyon kişiye ulaşacağı ve bu seyahatlerde oluşan turizm harcamalarının cirosunun da % 25-30 lık kesiminin de otellerdeki yiyecek ve içecek gelirlerinden geleceği tahmin edilmektedir (Boyacıoğlu; 2003). Bu durumda otellerde ki yiyecek ve içecek bölümlerinin sürekli değişimi ve gelişimi gerekmektedir. Günümüzde rekabet şansını arttırmak için farklılık yaratmak, işletmelerin temel hedefleri arasına girmiştir.

2.3.2 Toplu Yemek Hizmeti Verilen Yerler

Hazır yemek sektörünün diğer bölümü olan toplu yemek hizmeti fabrikalar, iş binaları, kamplar, tabldot fabrikalarındaki toplu yemek hizmetleri ile eğitim ve öğretim kurumları, hastane ve huzurevleri, hapishaneler, kamu kurumları ve askeri birliklerdeki yemek hizmetlerinden oluşmaktadır.

Günümüzde fabrikaların ve büyük iş binalarında çalışanların toplu yemek hizmetini işverenin kendisinin karşılaması yerine, DKK ile karşılanmasına daha yaygın olarak rastlanmaktadır. İşverenler personel giderlerine yük getiren yemek hizmetlerini DKK ile işletme dışından karşılasalar da yemek hizmeti veren firmalarla yapılan sözleşmelerin ve yemek mönülerinin yetersizliği sendikalar ve çalışanların tepkisini çekmektedir. Çoğunluğu fiziki güçle çalışan personelin yemeklerinin doyurucu ve kalorige zengin olması gerekmekte bu durumda maliyetleri arttırmaktadır.

Son yıllarda artan emlak fiyatları sebebiyle iş binalarında toplu yemek hizmetine yer ayırmak yerine yemek kuponu (Ticket) uygulamasına gidilmektedir. Bu sayede iş binasında mekân tasarrufu sağlanırken yemek pişirme sonucu oluşabilecek koku ve böceklenmeye de engel olunmaktadır.

Toplu yemek hizmetinin verildiği okullarda çocuk ve gençlerin dengeli beslenme ihtiyacına uygun mönülerin seçimi ve sunulması eğitim ve öğretim kurumlarının ilk hedefi olmalıdır. Günümüzde anne ve babaların büyük çoğunluğu çalışmakta olduğundan çocuk ve gençlerin dengeli beslenmelerini sağlayamamaktadırlar. Ayrıca ayaküstü beslenmenin yaygınlaşması, sunulacak toplu yemek hizmetlerinin önemini daha da arttırmaktadır.

Hastaneler 24 saat ve 365 gün üzerinden faaliyet gösteren kurumlar olarak buralardan faydalananlara çeşitli tip ve öğünlerde toplu yemek hizmeti sunmaktadırlar. Ancak hastaneler yemek hizmeti alacak kişilerin çeşitliliği ve sağlık durumları göz önüne alındığında birden çok mönü planlamasını gerektirmektedir. Hasta yemeği, refakatçi yemeği, personel yemeği, diyet yemeği, ara öğünler gibi birçok tipte yemek hizmeti ihtiyacı bulunmaktadır. Bu kadar karışık bir yemek hizmetinin verilmesi ancak yeterli personel ve ekipmanla olabilecektir. Çeşitli mönülerin hazırlanmasında ve dağıtımındaki zorluklarla, hastanelerdeki hastalardan bulaşabilecek hastalıkların oluşturduğu riskler göz önüne alındığında toplu yemek hizmetinin günümüzde profesyonelce yapılması zorunlu hale gelmektedir.

1980’li yılların sonuna doğru yabancı sermayeli toplu yemek hizmeti veren firmaların ülkemize ilgi göstermesiyle hazır yemek sektöründe restoran, ayaküstü restoranlar ile toplu yemek firma sayısında artış olduğu gibi sektöre bir düzen ve profesyonel yaklaşımlar gelmeye başlamıştır. Yabancı sermayeli toplu yemek hizmeti veren işletmelerin ülkemize gösterdiği ilgi sonucu yerli işletmelerde kendilerine bu firmaları örnek alarak daha profesyonel yaklaşımlar sergilemişlerdir.

Capital dergisinin her yıl yayınladığı Türkiye’nin en büyük 500 işletmesinin belirlediği listeye 2003 yılından itibaren toplu yemek hizmeti veren Sofra ve Sodexho firmaları da girmeyi başarmıştır.

Ülkemizde toplu yemek hizmetlerinin liderliğini bu iki firma yapmaktadır. İki firmanın ulaştığı ekonomik boyut Tablo 2-1’de görülmektedir.

Tablo 2-1: Toplu Yemek Hizmeti Veren Bazı Firmaların Ciroları

YILLAR	FİRMALAR	CİRO(YTL)	KAR(YTL)	SIRALA-MASI	ÇALIŞAN SAYISI
2003	SOFRA Ymk.Hiz.Ürt.	75.829.000,00	7.612.000,00	308	3800
2004	SOFRAYmk.Hiz.Ürt.	92.852.834,00	11.175.690,00	290	3447
	SODEXHO Top.Ymk Srv.	74.000.000,00	2.500.000,00	346	3200
2005	SOFRA Yem.Hiz.Üretim	171.000.000,00	13.000.000,00	235	5500
	SODEXHO Top.Ymk Srv.	73.000.000,00	2.450.000,00	453	4500

Kaynak: www.capital500.net; 12.03.2006.

Toplu yemek hizmeti veren bu iki firmanın etkisiyle diğer firmalar da sektörde kendilerine bu firmaları örnek almışlardır. Yerli ve yabancı toplu yemek hizmeti veren bir çok işletme kaliteli toplu yemek hizmeti verebilmenin gerekliliği olan HACCP, TSE, ISO 9001:2000 gibi Kalite yönetim sistemi ile gıda sağlığı ve gıda güvenliği belgelerini almışlardır. Ayrıca 2005 yılında ilk kez bir Türk firması Emin Catering, Avrupa’nın en etkin gıda kuruluşlarından olan Avrupa Catering Birliğine (ECA) kabul edilerek bu alanda bir ilke imza atmıştır (www.unileverfoodsolutions.com; 26.06.2006). Sonuçta toplu yemek hizmetine olan talep arttıkça, hizmeti veren firmalarında rekabeti sonucu hizmetlerin kalitesi de artmaktadır.

2.4. İŞLETMELERİN TOPLU YEMEK HİZMETİNİN DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE KARŞILANMASININ NEDENLERİ

İngiliz devleti 2. dünya savaşı yıllarında ülkenin içinde bulunduğu sosyal yapı sebebiyle birçok toplumsal alanda faaliyet göstermeye başlamıştır. Ancak hükümetlere zamanla aşırı yük getiren bu faaliyetler 1980’li yıllarda liberalizmin etkisiyle özel sektöre devredilmiştir. İlk olarak İngiliz devleti temel görevlerini yeniden belirlemiş hükümet etme, planlama, savunma, adalet ve güvenlik gibi faaliyetler dışındaki fonksiyonlarını özel sektöre devretmiştir (Eken; 1995, s.59-60). Bunun sonucunda genel kamu giderleri azalmış böylece temel fonksiyonlara bütçeden daha çok pay ayrılmıştır.

1970'li yıllarda çok uluslu holdinglerin ortaya çıkmasıyla işletmeler birçok iş alanında faaliyet göstermeye başlamışlardır. Bunun sonucunda 1980'li yılların başında holdinglerin kontrolü zorlaşmış, kontrol için yeni departmanlar kurulmuş, personel talebi artmıştır (İlter; 2002, s.51-52). Ayrıca küreselleşme ve artan rekabet koşulları maliyetleri kontrol altına alınmasını gerektirmiş bunun sonucunda DKK'na olan talepte artmıştır. Liberalizmin de etkisiyle 1980'li yıllardan itibaren işletmeler dış kaynak kullanımını bir yönetim stratejisi olarak benimsemesiyle öncelikli olarak personele yemek temini, temizlik hizmetleri, bekçilik hizmetleri ve taşıma hizmetlerini işletme dışından karşılamaya başlamışlardır. Günümüzde ise başta bilişim teknolojileri, danışmanlık ve lojistik, kargo gibi alanlar ön plana çıkmıştır.

Yapılan araştırmalarda ülkemizde işletmelerin en çok yemek hizmetleri için DKK'nı tercih ettiği görülmektedir. ABD'de yapılan araştırmalarda da yemek hizmetlerinin ön plana çıktığı da görülmektedir. ABD'de Ulusal Üniversiteler Birliğinin (NACUBO) 152 üniversite arasında 2002 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına göre üniversitelerinde en çok yemek hizmetlerinde DKK'na yöneldikleri bunu ise kitap satışı, yardım faaliyetleri ve temizlik faaliyetleri takip etmektedir (www.universitybusiness.com; 20.04.2006). Burada eğitim kurumlarının esas faaliyet alanını eğitim olarak benimseyip bu alana yoğunlaşarak, diğer alanlarda uzman kadrolardan faydalanma amacı yatmaktadır. İşletmelerin toplu yemek hizmetlerini DKK ile karşılamasının nedenleri aşağıdadır:

2.4.1 İşletmenin Temel Yeteneklerini Geliştirme

Dış kaynak kullanımının çıkış noktalarının başında temel yeteneklere odaklanıp işletmenin rekabet gücünü arttırıp küreselleşen dünyada kendine yer bulabilmesidir. İşletmeler için temel yetenekler dışında ilk akla gelen faaliyet alanlarından birisi de yemek hizmetleridir.

Kendi toplu yemek hizmetini kendisi karşılayan işletmeler bu hizmet için ayrı bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyacaklardır. Bu organizasyon yapısında işletme yemek menülerinin hazırlanması, gerekli erzakın tedariki, tedarik edilen erzakın depolanması, yemeklerin hazırlanması, pişirilmesi, pişirilen yemeklerin sunulması, yemek sonrası bulaşıkların yıkanması ve temizlik işlerini yürütmek zorundadır. Bu süreçlerde meydana

gelecek her türlü aksaklık çalışanlar tarafından hemen tepkiyle karşılanacağından daha özenle takip gerektirmektedir. Böylesine karmaşık bir organizasyon için harcanacak zaman temel yeteneklere odaklanmayı engelleyecektir. Toplu yemek hizmeti sadece toplu yemek firmalarının esas faaliyet alanı olduğundan ve bu hizmetlerde uzmanlaştıklarından bu hizmetlerin DKK ile karşılanması ile işletmeler temel yeteneklerini daha fazla geliştirebileceklerdir.

2.4.2. Personel Tasarrufu Sağlama

İşletmelerin toplu yemek hizmetlerini yürütebilmesi için gerekli personel sayısının standardı bulunmamaktadır. Ancak çalışanlar için belirlenen mönülerin amaca yönelik belirlenmesi, gerektiği gibi hazırlanması, servisinin kalitesinin yüksek tutulması işgücünün kontrolü ile mümkündür (Bölükoğlu ve Türksoy; 2001, s.22-23).

Türk Standartları Enstitüsü Kurumunun (TSEK) Nisan 2000 yılında yayınladığı Türk Standartları (TS) 8985 sayılı İşyerleri, yemek fabrikaları, toplu yemek mutfakları ve yemek servisleri genel kurallar standardı bu tip işyerlerinde yemeğin hazırlanması, satışı, servisi, yemek hazırlanan yerin hijyeninden sorumlu bir müdürün olması, yemek hazırlanmasında aşçı, kalfa ve yamak, yemeğin servisinde şef, garson ve komi, bulaşıkların yıkanmasında ise bulaşıkçının yeteri kadar bulundurulması şartı getirilmiştir. Ayrıca yemek için erzakın tedariki, depolanması için de personele ihtiyaç duyulacaktır. TSEK bu işlerde çalışacak personel için bir standart belirlememiştir. Ancak yemek yiyecek personelin sayısı, mutfakta kullanılacak teknoloji, yemekhanedeki servis düzeni ve bulaşıkhanenin yapısına bağlı olarak toplu yemek hizmetinde çalışacak personel sayısı her işletmede farklılık göstermektedir. Ayrıca çalışanlara verilecek yemek öğünü ve miktarı, mesai saatleri, işletmenin toplu yemek hizmetini vereceği öneme göre çalışan sayısı artacaktır.

Toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile bu hizmetlerde çalışacak personel başka alanlara kaydırılabileceği gibi zamanla bu personelden tasarruf edilebilecektir. Toplu yemek hizmeti veren işletmeler, temel yetenekleri olan bu hizmetleri daha az personel ile daha etkin yapabilmektedirler.

2.4.3. Maliyetleri Azaltma

Son yıllarda ülke ekonomilerinde görülen dalgalanmalar toplu yemek hizmetlerinde de kendini hissettirmekte maliyet kontrolüne daha fazla önem verilmesini gerekli kılmaktadır (Bölükoğlu ve Özgen; 2006, s.71).Toplu yemek hizmetlerinde üretim maliyetlerinin çoğunluğunu işçilik ve enerji giderleri oluşturmaktadır. Kendi yemek hizmetini kendisi karşılayan işletmeler maliyet hesaplarında sadece yemek için gerekli erzakın ilk madde ve malzeme maliyetini hesap etme yanlılığına düşmekte işçilik ve genel üretim giderleri göz ardı edilmektedir. Günümüzde bilgisayar teknolojilerinin gelişmesiyle maliyetlerin kontrolü daha etkin yapılabilmektedir.

Yapılan araştırmalar sonunda işçilik ve genel üretim giderlerinin maliyetleri arttırdığı bununda işletmelere ek bir yük getirdiği belirlenmiştir (Bölükoğlu ve Özgen; 2006, s.77-84). Toplu yemek hizmetinin işletme tarafından karşılanması ile bu hizmetleri yapacak çok sayıda yetişmiş personele ihtiyaç duyulacak böylece istihdam edilecek bir işçinin birim başına düşen işçilik maliyeti daha da artacaktır. Toplu yemek hizmetinin dış kaynak kullanımı ile işletme dışından karşılanması bu işletmelerin toplu erzak tedariki ve toplu üretimi sonucunda yaratacağı maliyet avantajından yararlanılarak rekabet ortamında işletmelere avantaj sağlanabilecektir.

2.4.4. Fiziki Mekân ve Zaman Tasarrufu Sağlama

İşletmeler zaman içerisinde büyümelerinin olumsuz etkilerini bazen hemen görebilecekleri gibi zamanla da görebileceklerdir (Koçel; 1993, s.12). Bunların başında fiziki mekân ve zaman yetersizliği gelmektedir. İşlerin artmasıyla ortaya çıkan zaman yetersizliği sonucu yöneticiler pazardaki talepler ve doğru hedeflerin saptanması, organizasyon yapısı ve esnekliği, finansal sistemin kontrolü gibi işletmenin daha öneme sahip konularına gerekli zamanı ayıramamaktadırlar. Toplu yemek hizmetinin işletme tarafından karşılanması da uzun ve zaman alıcı bir süreci gerektirmektedir. Toplu yemek hizmetinde ki tüm sürecin çalışanlar üzerinde direk etki yaratması bu süreçlere ayrılacak zamanı da arttırmaktadır.

İşletmelerdeki fiziki mekân sorunu son yıllarda yükselen emlak fiyatları sebebiyle giderek artmaktadır. Erzak deposu, mutfak, yemekhane, bulaşıkhanesi için

oldukça büyük mekânlar ayırmak gerekmektedir. Bir işletme için yeni bir fiziki mekân yaratmak yerine mevcut mekânların daha verimli kullanılması daha ekonomik çözümler getirmektedir. Toplu yemek hizmetinin dış kaynak kullanımı ile karşılanmasıyla işletme yukarıda sayılan mekânlardan tasarruf edebilecek, işletme için daha önemli birimlere daha fazla yerleşim alanı ayırabilecek ayrıca sağlanan zaman tasarrufu ile diğer faaliyet alanlarına daha fazla yoğunlaşılacaktır.

2.4.5. Toplu Yemek Hizmetinin Kalitesini Artırma İsteği

İşletmeler toplu yemek hizmetlerini kendisinin karşılaması için kurduğu sistemin mevcut düzenini bozmak istemezler. Buna gerekçe olarak da işletmelerdeki toplu yemek hizmetini işletme dışından kar amaçlı firmanın, işletmenin kendisi kadar kaliteli yapamayacağı düşüncesidir. Ancak günümüzde toplu yemek hizmeti veren işletmelerin ulaştığı hizmet kalitesi oldukça yükselmiş uluslar arası kabul görmüş kalite sistem ve güvence belgesine sahip firma sayısı oldukça artmıştır. Yoğun rekabetin yaşandığı toplu yemek hizmetindeki işletmeler hizmetlerinin kalitesini ayırt edici özellik olarak ön plana çıkarmaktadırlar. Ayrıca kullandıkları ileri teknoloji ile uzman personeli ile yemek ve mönü zenginliği yaratabilmektedirler. Toplu yemek hizmetlerinin DKK ile karşılanması ile bu kaliteli hizmetlerden yararlanan işletme çalışanları üzerinde olumlu bir etki yaratıp motivasyonlarını artırabilmektedirler.

2.5 TOPLU YEMEK HİZMETİNİN DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE KARŞILANMASININ SAKINCALARI

2.5.1 Güvenli Gıda ve Gıda Sağlığı

Birkaç yıl öncesine kadar insanlar gıda üretimi ve gıda sağlığı konusundaki bilgileri bazı yemek dergileri ya da gazetelerin yaşam sayfalarından öğrenmekteydiler. Ancak son yıllarda küreselleşme ve hızlı iletişim sayesinde bu konulardaki haberler daha çok gündeme gelmeye başlamıştır. Dünyanın herhangi bir yerindeki gıda güvenliği ve gıda sağlığı konusu hemen tüm dünyaya yayılmakta ve ilgi çekmektedir. Geçtiğimiz birkaç yıl öncesine göre dünyanın gündemini Avrupa'daki "deli dana" hastalığı meşgul ederken 2005 yılından beri Uzak Doğu kökenli "Kuş gribi" gündemimize girmiştir. Tüm bu gelişmeler insanları tükettikleri gıda konusunda endişelendirmektedir.

Amerikan Kamu Yararına Bilim Merkezinin (CSIP) yaptığı araştırmaya göre dünyada her yıl gıda zehirlenmesinden 76 milyon insan hastalanmakta, 325.000 kişi hastaneye kaldırılmakta, 5000 kişide hayatını kaybetmektedir (Leon ve Dewall; 2004, s.5). Aynı zamanda gıda teknolojilerindeki ilerlemeler ister istemez tükettiğimiz gıdalarla ilgili şüphe ve endişeleri de arttırmaktadır. Günümüzde neredeyse tükettiğimiz tüm gıda, meyve ve sebzelerin genetik yapılarıyla oynanabilmektedir. Daha fazla üretim ve daha düşük maliyetler için gıda üreticileri birçok kimyasal üretim safhalarında kullanılmaktadırlar. Dünyada kullanılan böcek ilacı 1945'e göre 10 kat artarak 450 milyon kg ve 1 milyar dolar ciroya ulaşmıştır (Leon ve Dewall; 2004, s.18).

Gıda sanayinde gelişen teknoloji ve tüketicilerin sürekli bilinçlenmesi ile farklı ülkelerde benzer gıda güvenliği kontrol sistemleri uygulanmaya başlanmıştır. Bunların başında da Güvenli Tehlike Analiz ve Kritik Kontrol Noktaları Sistemi (HACCP- Hazard Analysis Critical Control Points), ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi, İyi Üretim Uygulamaları Sistemi (GMD- Good Manufacturing Practice), İyi hijyen Uygulamaları (GHP- Good Hygiene Practice) gibi uygulamalar gelmektedir.

HACCP 1960'lı yıllarda ABD'de astronotlara güvenli gıda temini amacıyla geliştirilen önce tavuk sonrada et üreticileri tarafından kullanılmaya başlanmıştır ve günümüzde de müşterilerine güvenli gıda sunmak isteyen birçok işletme tarafından uygulanmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle uluslararası ticarete, gümrüklerde gıda sirkülasyonunun hızlandırabilmek için HACCP belgeli ürünler daha süratle ithal ve ihraç edilmeye başlanmıştır.HACCP hammaddenin temininden başlayarak, gıda hazırlanması, işleme üretim ve ambalajlama, depolama ve nakliye gibi gıda üretimi için gerekli her aşamada ve noktada tehlike analizleri yaparak, gerekli yerlerde kritik kontrol noktalarını belirleyen ve bu noktaları izleyen herhangi bir problemi oluşmadan önleyen sistemin korunmasını sağlayarak belirli normlara uygun güvenilir gıdaların üretilmelerini sağlayan her ölçekli kuruluşa uygun bir gıda güvenliği sistemidir (www.tse.org.tr; 20.04.2006). 1997 yılından beri ABD ve AB de gıda üretiminde zorunlu olarak uygulanan HACCP günümüzde gıda güvenliğinin en etkin sistemi olmuştur (Aran; 2001, s.15).

Gıda üretim teknikleri göz önüne alındığında geçmişe dönüp üretim yapmak yada evlerimizden yemek getirip yemek mümkün olmadığından öncelikle herkes

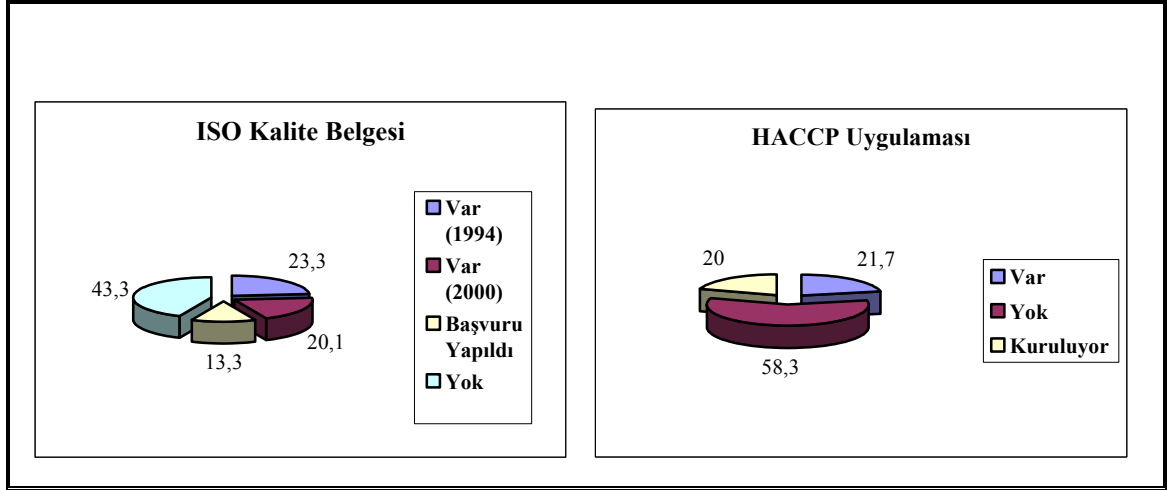
tarafından kolayca uygulanabilecek basit hijyen tedbirlerinin alınarak gıda üretim sisteminin kontrol mekanizmalarını etkin hale getirmek gerekmektedir. İşletmelerin de çalışanları için gıda sağlığı ve gıda güvenliği konusundaki bu endişeleri yemek hizmetlerinin işletmelerin kendisi tarafından karşılanmasına sebep olmaktadır.

2.5.2 Niteliksiz Firma Seçimi

Kentleşme ve küreselleşme sonucunda artan ekonomik sorunlar ve krizler sonucu çalışanların dengesiz ve yetersiz beslenme sorunları son yıllarda sıkça gündeme gelmektedir. Yapılan araştırmalar 1970 yılından 1990'a gelindiğinde yetişkinlerde obezite oranının %25'den %35'e, 6-11 yaşında ise % 8'den %14'e geldiğini ortaya çıkarmıştır (Leon ve Dewall; 2002, s.22). Ayrıca yetersiz beslenme, hareketsiz bir yaşam tarzıyla birleştiğinde ölümlere yol açan kalp hastalıkları, kanser gibi ciddi rahatsızlıklara yol açmaktadır. Ekonomik anlamda sıkıntı çeken çalışanlar yukarıda sayılan risklere rağmen ekonomik olarak ucuz olan dengesiz ve yetersiz beslenmeye yönelmektedir. Bu durum ise toplu yemek hizmetine olabilecek talebi engellerken "kayıtdışı" birçok işletmeye olan talebinde artmasına neden olmaktadır. İstanbul Yemek Sanayicileri Derneğinin araştırmasına göre İstanbul Sanayi Odası (İSO) ve İstanbul Ticaret Odasına (İTO) kayıtlı 1082 firma varken bu sayının gerçekte 3000-5000 arasında olduğu tahmin edilmektedir (Zeybekoğulları; 2006, s.42). Bu rakamlar bile "kayıtdışı" işletmelerin ulaştığı boyutu ortaya koymaktadır.

Toplu yemek hizmeti veren işletmelerin kayıt dışı ve yeterli niteliklere sahip olmaması sonucu hizmetlerin yürütülmesinde sıkıntılar yaşanmaktadır. Toplu yemek hizmeti için tedarik edilen erzakın gerekli nitelikleri taşınamaması, gıda güvenliği ve gıda sağlığı şartlarının ihlal edilmesi, çalışan personelin vasıfsız olması, mutfak ve yemekhane ekipmanının teknolojik olarak yetersiz olması sonucu hizmetlerin daha iyi yürütülebilmesi için daha fazla zaman ayrılması gerekecek bunun sonucunda esas faaliyetlere ayrılacak zaman da kısıtlanacaktır. Ayrıca işletmenin toplu yemek hizmetinin aksamadan yürütülebilmesi için yapacağı her müdahale ek bir maliyet yaratacağından dış kaynak kullanımından beklenen maliyet avantajını da ortadan kaldıracaktır.

İşletmeleri toplu yemek hizmetlerini dış kaynak kullanımı ile karşılamadan önce firma seçimi safhasında daha titiz çalışmalı, seçim kriterlerini iyi belirlemelidir. Firmanın deneyimi, kapasitesi, yeterlilikleri, kalite sistem ve güvence belgeleri, referansları dikkatle incelenmeli, firmanın üretim safhaları yerinde görülmelidir. İstanbul Teknik Üniversitesinin 2003 yılında İstanbul’da faaliyet gösteren 220 toplu yemek hizmeti firması üzerinde yaptığı araştırma sonuçları Şekil 2-3’dedir.



Şekil 2-3: Toplu Yemek Hizmeti Veren İşletmelerin Kalite Sistem ve Güvence Belgelerine Sahip Olma Oranı

Kaynak: Boyacıoğlu; 2003.

Şekil 2-3’de toplu yemek hizmeti veren firmaların büyük çoğunluğunun henüz kalite sistem belgelerine sahip olmadıkları görülmektedir. Sonuçta firmalardan alınan tekliflerin sadece maliyet avantajı beklentisiyle değerlendirilmemesi firmaların tüm yönleriyle özellikle de kalite sistem ve güvence belgeleri ile iş deneyim belgelerine sahip olmaları üzerinde durulmalıdır.

2.5.3 Toplu Yemek Hizmeti Veren İşletmelere Aşırı Bağlanma ve Kontrolün Kaybedilmesi

Toplu yemek hizmetinin dış kaynak kullanımı ile işletme dışından karşılanmasının risklerinden biriside bu hizmeti veren işletmelere aşırı bağlanma ve kontrolün kaybedilmesidir. Dış kaynak kullanımının uzun süreli bir ilişkiyi gerektirmesi sebebiyle toplu yemek hizmetinin karşılanması bir süre sonra tamamen bu hizmeti veren işletmenin kontrolüne girmesine sebep olabilir. Toplu yemek hizmeti veren işletme daha önceden belirlenen yemek listelerinde değişiklikler yapabilir, gıda sağlığı ve gıda

güvenliği konusunda ihlaller yapıp hizmetlerin yürütülmesi sürecinde görülen her türlü soruna çözüm üretip tek taraflı kararlar vermeye başlayabilir. Bu durumda işletme, toplu yemek hizmetinin DKK ile karşılanmasına ilişkin süreçteki esnekliğini ve kontrolü yitirebilir. Bu durumun engellenebilmesi için DKK sözleşmelerine yemek listeleri, yemek mönüleri, yemek için kullanılacak erzakın özellikleri (gramajı, ambalajı, TSE belgesi vb.), ölçülebilir hijyen kuralları, hizmetin sunulması ile ilgili belirleyici kurallar (servis düzeni vb.), çalışanların nitelikleri ve sayısı gibi bir çok husus eklenmelidir. Ayrıca bu hususların belirli periyotlarla takip edilmesi uygunsuz görülen hususlarla ilgili firmalara gerekli uyarılar yapılmalıdır.

2.5.4. Yasal Mevzuatın Yetersizliği

Toplu yemek hizmetlerinin en önemli noktalarından olan gıda güvenliği ile ilgili yasal çerçeve 1995 yılında çıkarılan 560 sayılı gıdaların üretimi, tüketimi ve denetlenmesine dair kanun hükmünde kararname ile 2004 yılına kadar Tarım Ve Köy İşleri Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı arasında yürütölmekteydi. Ancak Avrupa Birliğine uyum süreci içerisinde de gıda sanayi ile toplu yemek hizmetlerine de bir standart getirilmeye başlanmıştır. 2004 yılından itibaren 5197 sayılı “Gıdaların Üretimi Tüketimi ve Denetlenmesine” dair kanun ve “Gıda ve Gıda ile Temasta Bulunan Madde ve Malzemelerin Piyasa Gözetimi, Kontrolü ve Denetimi ile İşyerlerinin Sorumluluklarına” dair yönetmelik ile gıda denetimlerinden Tarım Ve Köy İşleri bakanlığı sorumlu tutulmuştur. Ancak denetimin yapılabilmesi için görevli personelin bakanlık bünyesindeki toplam sayısı 5000 civarında kalmaktadır (www.tarim.gov.tr; 03.02.2006). Bu kadar denetçinin tüm Türkiye’ye yayılmış tüm gıda üretim tesislerinin kamu denetimini yapabilmesi mümkün gözükmemektedir. Avrupa Birliğine uyum süresince çıkarılacak yasalar kadar çok denetimlerin artırılması da büyük önem taşımaktadır.

Kalite sistem belgeleri günümüzde işletmelerin ürün ve hizmet kalitesinde belirleyici rol oynamaktadır. Ancak bu belgelerin verilmesinden çok daha sonra işletmelerin bu kalite belgelerine uygunluğunun denetimi daha da önemlidir. Ayrıca toplu yemek hizmetlerinde çalıştırılacak ara elemanların nitelikleri ile ilgili yasal bir düzenlemede bulunmamaktadır. TSEK’in Nisan 2000 tarihli TS 8985 “İşyerleri, Yemek Fabrikaları, Toplu Yemek Mutfakları ve Yemek Servisleri Genel Kurallar” standardında

da ara elemanların nitelikleri belirlenmemiştir. Bu durumda maliyetleri düşürme adına niteliksiz personel çalıştırılmasına sebep olmaktadır. Bu ara elemanların eğitilebileceği bir eğitim kurumu da bulunmamaktadır.

Toplu yemek hizmeti veren işletmelerin ise bir çatı altında henüz bir iç denetim mekanizması da kurulamamıştır. Toplu yemek hizmeti veren firmaların yoğunlukla bulunduğu İstanbul'da bazı firmaların bir çatı altında toplanma çabaları bulunmaktadır. Bunların başında İstanbul Yemek Sanayicileri Derneği (İYSAD) gelmektedir. İYSAD 2005 yılında "Business2business" pazaryeri projesi ile web sitesi üzerinden yemek sanayicileriyle tedarikçileri buluşturmayı hedefleyen bir projeyi de hayata geçirmiş, toplu yemek hizmetlerinde satın alma maliyetlerini düşürme, nitelikli işgücü oluşturma, resmi prosedürlerin belirleme ve haksız rekabetin önüne geçebilmek için çalışmalar yapmaktadır (www.iysad.com; 15.04.2006). Ancak tüm bu çabalara rağmen toplu yemek hizmeti veren işletmelerin bir çatı altında toplanamayıp resmi prosedürlerin ortaya konulamaması yoğun rekabet ortamında kayıt dışı işletmelere olan talebi de arttırmakta ve bu işletmelere yaptırımlar uygulanamamaktadır.

Artan "kayıtdışı" toplu yemek hizmeti talebinde yoğun rekabet ortamı, düşük kalite ve ucuz maliyetle gıda güvenliğinin hiçe sayılması kadar vergi politikaları da etkili olmaktadır. Yemek yapımında kullanılan malzemelerin alımında ödenen katma değer vergisi (KDV) oranı genelde yüzde %1'dir. Ancak toplu yemek hizmeti işletmelere fatura edildiğinde %18 oranında KDV ilave edilmektedir. Bu durum pek çok küçük ve orta ölçekli, hatta bazı büyük ölçekli işletmeyi de faturasız hizmet almaya teşvik etmekte böylelikle %18'lik bir fiyat avantajı yaratmalarına neden olmaktadır. Ancak bu durumda "kayıtdışı" toplu yemek hizmeti veren işletmelerin sayısının her geçen gün artmasına ve vergi kaybına sebep olmaktadır (Kızılot; 2005, s.12). Haksız rekabete yol açan bu yanlış vergi politikalarında gerekli düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE TOPLU YEMEK HİZMETLERİNİN DIŞ KAYNAK KULLANIMI İLE KARŞILANMASI

3.1. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNİN YENİDEN YAPILANMASI

20 nci yüzyılın sonlarına doğru uluslararası güvenlik stratejilerine etki eden güvenlik ihtiyaçlarında süratli bir değişim yaşanmıştır. 1989 yılında Berlin duvarının yıkılışı ve 1991 deki körfez harekâtı ile soğuk savaş dönemi sona ermiş, oluşmaya başlayan “yenidünya düzeninde” özellikle bilim ve teknolojide yaşanan değişimler askeri alanlarda da etkili olmuştur.

Askeri alanda yaşanan değişimin öncülüğünü ise ABD kara kuvvetleri yapmıştır. ABD Kara Kuvvetleri bu değişim süresi içerisinde kendi konumunu yeniden belirlemek için bazı sorunlara çözüm bulmaya çalışmıştır. Bu sorunlar aşağıdadır:

- Rekabet ortamı hızla değişmektedir,
- Gelişen teknoloji yeni olanaklar ve zorluklar yaratmaktadır,
- Personelin teknik özellikleri ve ekip çalışması geliştirilmelidir,
- Hükümetler silahlı kuvvetlere beklenmedik görevler yüklemektedir,
- Ekonomik yetersizlikler harcamaların kısılmasını, maliyetlerin azaltılmasını ve küçülmeyi zorunlu kılmaktadır (Sullivan ve Harper; 1997, s.15-18)

ABD kara kuvvetleri bu sorunların aslında IBM, General Motors, Wal Mart, Microsoft gibi şirketlerin karşı karşıya buldukları sorunlarla ortak özelliğe sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu sorunların aşılmasında bu şirketlerin kullandığı çözüm yöntemlerinin Amerikan kara kuvvetlerinde de uygulanması için “yeniden yapılanma” adı altında 21 nci yüzyılda olması gereken Amerikan ordusu tanımlanmış, yeni görev tanımları yapılmış, değişimin öncüsü olarak doktrin saptanmış ve geleceğin askeri gücü belirlenmiştir (Sullivan ve Harper; 1997, s.15-18).

Soğuk savaş sonrası oluşan bu yeni politik ve stratejik ortamda Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) görev tanımını yeniden yapmıştır. Bu yeni görev tanımına göre

TSK'nın görevi “yeni güvenlik sorunları ve krizlere uygun şekilde reaksiyon göstermek, belirsizliklere karşı ülkenin güvenliğini sağlayabilmek için caydırıcılık, güvenlik, savaş dışı harekât (barışı destekleme, doğal afet yardım harekâtı, iç güvenlik harekâtı), kriz yönetimi, sınırlı güç kullanımı ve konvansiyonel harp faaliyetleri icra edebilmektir” (www.tsk.mil.tr; 12.04.2006).

Bu değişik görevleri icra edebilmek için çok yönlü esnek birliklerin teşkil edilmesi, sayısal fazlalık yerine teknoloji ürünü silah ve sistemlere sahip olunması ayrıca bu silah sistemlerinin etkin kullanılmasını sağlayacak komuta kontrol yapısına sahip olunmasına önem ve öncelik verilmektedir. Ayrıca klasik savaşın yanında barışı destekleme, terörle mücadele, doğal afetlerde yardım, kriz yönetiminin desteklenmesi, sınırlı güç kullanımı, abluka, ambargo, insani yardım, kaçak insan göçünü önleme gibi değişik hareketlerini de icra edebilmek Türk Silahlı Kuvvetlerinin hedefleri arasındadır.

21 yüzyılın başlamasıyla topyekûn savaş riski azalmasına karşın, diğer tehditler, iç güvenlik harekâtları, uluslararası terörizm, Birleşmiş Milletler ve NATO'nun görev kavramlarının değişmesi sonucu Somali, Bosna-Hersek, Kosova, Afganistan ve Lübnan'da olduğu gibi ortaya çıkan değişiklik arz eden görevler, Türk Silahlı Kuvvetlerinin, çok değişik görevleri farklı yerlerde farklı koşullarda ama aynı zamanda yapmasını zorunlu hale getirmektedir (Basa;1999).

Türkiye'nin Ortadoğu, Balkanlar, ve Kafkasya'daki belirsizlikler, çatışmalar, risk ve tehditler, karşısında varlığını sürdürebilmesi Atatürk'ün “Yurtta sulh, cihanda sulh” prensibi doğrultusunda savunma politikaları gerçekleştirebilmesi için güçlü bir silahlı kuvvetlere sahip olması gerekmektedir (Kuloğlu; 1998, s.3-6). Günümüzde güçlü bir silahlı kuvvetler ancak çağın gerekli tüm bilgileri ile donatılmış, her türlü şartlar altında harekât yapabilecek alınacak her türlü vazifeye karşı eğitilmiş, modern ve hızlı araçlarla donanmış, etkin ve yüksek kalitede silahlı, görev tipine uygun teçhizat ve malzeme ile mümkündür.

Diğer taraftan küreselleşmenin sonucunda değişimin hızla yaşanması, buna bağlı olarak artan esneklik ve çeviklik ihtiyacı, ülkelerin içinde bulunduğu ekonomik dalgalanmalar ve yetersizlikler, savunma sanayinin ulaştığı boyut sonucu küçülen

savunma harcamaları başta ABD, NATO ve Türk Silahlı Kuvvetleri'nin en az kaynak ile en etkin lojistik desteği sağlayacak şekilde yapılanmalarını gerekli kılmaktadır.

Lojistik kavramı müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması için ham maddenin etkin maliyetle akışı, depolanması, işlenmesi ile tamamlanmış ürün elde edilmesi ve ilgili bilginin kaynak noktasından tüketime kadar ulaşmasını planlayan ve kontrol eden süreç olarak adlandırılabilir (Beşli, 2004, s.23-31). Ancak lojistik sisteminin müşteri isteklerine hızlı tepki verebilmesi, hızlı şekilde ihtiyaca göre oluşabilmesi ve değişkenliğe uyum sağlayabilecek yaratıcılıkta olması gerekmektedir.

Lojistikte bir gelişme olmadıkça askeri alanda gelişme beklemek mümkün olmamaktadır. Son yıllarda lojistik alanda büyük değişimler yaşanmaktadır. Bu değişim kaynakların daha iyi, ucuz ve hızlı elde edilmesinden çok lojistik fonksiyonların kullanılmasıyla doğru zamanda, doğru yerde, doğru malzemenin bulundurulması yönündedir.

Türk Silahlı Kuvvetleri 2001 yılında lojistik konseptini “istenilen yer ve zamanda yeteri kadar ve kesintisiz olarak personel, hizmet ve kolaylık imkânı sağlamak suretiyle barışta, krizde ve savaşta askeri kabiliyetin oluşturulması, idamesi ve geliştirilmesi için yapılan, her türlü silah, araç, gereç ve malzemenin temin, tedarik, depolama, ulaştırma, dağıtım, bakım, onarım, eğitim, tahliye ve malzemenin hizmet dışı bırakılması ile inşaat, emlak, sağlık ve iletişim faaliyetlerini ihtiva eden işlemlerin tümü” olarak belirlemiştir (Genelkurmay Başkanlığı; 2002, s.2)

Başta ABD ve NATO ülkeleri olmak üzere silahlı kuvvetler soğuk savaşın sona ermesiyle lojistik yapılanmalarını bilişim teknolojilerini de kullanarak yapmaya başlamışlardır. Türk Silahlı Kuvvetleride 2000'li yıllarda lojistik yapılanmasını özellikle Kara kuvvetleri bazında yeniden ele alıp değerlendirmiştir. Kara Kuvvetleri Komutanlığının envanterden stok kontrole, dağıtımdan tüketime kadar lojistik faaliyetlerinin her seviyede izlenip kontrol edilebilmesinin sağlanacağı bu yeni lojistik sistemde amaç istenilen yer ve zamanda, istenilen seviyede en az kaynak ve en az insangücü ile ihtiyaçların sürekli karşılanmasıdır. “Lojistik Bilgi Sistemi” adı verilen bu proje 2006 yılında tüm Kara Kuvvetlerinde uygulamaya konmuştur.

Yukarıdaki yeni görev anlayışının temel yetenek olarak algılanması sonucu bu faaliyetlerin Türk Silahlı Kuvvetlerinin daha çok muharip birlikleri tarafından icra edileceği açıktır. Bu sebeple muharip birliklerin bu faaliyetleri dışında kalan faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan muharebe hizmet destek birliklerinin (lojistik birlikler) icra edeceği faaliyetleri temel yetenekler dışındaki faaliyetler yada ikincil faaliyetler olarak nitelenmek genel olarak doğru olacaktır. Bu faaliyetleri ulaşım, temizlik, bakım onarım, tedarik, inşaat, ikmal, toplu yemek hizmeti, personel faaliyetleri (orduevi, askeri kamplar, askeri kantinler), hastaneler ve bilişim faaliyetleri olarak gruplandırabiliriz. Bu ikincil faaliyetlerin karşılığını özel sektörde görmek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında ikincil faaliyetlerin özel sektörden daha etkin, daha ekonomik, daha verimli ve istenilen kalitede sağlanması mümkündür.

Oluşan “yeni dünya düzeninde” Türk Silahlı Kuvvetleri’nin yeni belirlediği temel görevlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmesi yeniden yapılanma çalışmalarında özellikle lojistik sisteminin gelişen teknolojiyi kullanması ve 21 nci yüzyılda icra edilecek harekâtların hızına ayak uydurabilmesi ile mümkün olabilecektir (Basa; 1999). Bu anlamda DKK ise uygulanması kaçınılmaz bir yönetim stratejisi olarak TSK’nin gündemindeki yerini koruyacaktır.

3.2. TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNDE TOPLU YEMEK HİZMETİ

3.2.1. Türk Ordusunda Yemek Hizmetlerinin Tarihsel Gelişimi

Türklerin Orta Asya’dan başlayan Anadolu’ya kadar süren göçlerinde en önemli rollerden biriside at sırtında yaptıkları yolculuklardır. At sırtında kilometrelerce yapılan yolculuklar buna uygun beslenme tekniklerini beraberinde getirmiştir. At üstünde uzun yol alabilmenin en önemli şartı az yük taşımaktır. Ancak savaşçıların beslenmesi de oldukça önemlidir. Türkler bu dönemlerde beslenme ihtiyaçlarını kurutulmuş yoğurt ve tarhanayla gidererek rakiplerine üstünlük sağlamışlardır (Gürsoy; 1997, s.80). Kurutulmuş yoğurt ve tarhana sıcak veya soğuk suyla karıştırılıp kullanılarak savaşçıların en temel besini ortaya çıkmaktaydı.

Osmanlı devletinin kuruluşu ile birlikte savaşçıların beslenmesine de ayrı bir önem verilmiştir. Ordunun temelini oluşturan birliklerin ihtiyaçlarını devletin katkısı

olmaksızın, bunları beslemekle yükümlü tımar, has, zeamet sahipleri sağlamaktaydı (TSK Tarihi; 1995, s.21). Büyük Selçuklu Devletinin veziri Nizamülmülk tarafından oluşturulan bu sistemde barış zamanında çiftçilik yapan bu askerlere maaşını toprak sahipleri vermekteydi (Cem; 1999, s.68). Böylelikle devletin bu mali yükten kurtarılması planlanmıştı. Kanuni Sultan Süleyman döneminde ise yeniçeri askerlerine barış zamanında kişi başına verilen ulufelerden (maaş) toplanan paralarla tedarik edilen erzakla hazırlanan yemeklerin birliklerde pişirilip dağıtılmasıyla devlet askerlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya başlamıştır (TSK Tarihi; 1995, s.57)

Osmanlı devletinin topraklarını genişletmesiyle ordunun yemeği, silahı, mühimmatı gittikçe önem kazanmış, bunun sonucunda barış dönemlerinde bu alanlarda hazırlıkların yapılması zorunlu olmuştur (TSK Tarihi; 1995, s.455). 16 ve 17 nci yüzyıllarda ülke topraklarının oldukça büyümesi başlangıçta hiç düşünülmeyen genel olarak lojistik faaliyet olarak adlandırılan yemek, mühimmat, silah ihtiyacını arttırmış ve zorlaştırmıştır.

1826 yılında ise yeniçeri ocaklarının kapatılıp Asakir-i Mansure-i Muhammediye teşkilatlarının kurulmasıyla Osmanlı Devleti ordudaki askerlerinin tüm ihtiyaçlarını karşılamaya başlamıştır. Bundan sonraki dönemde askerlerin alacağı giyecek ve yiyeceklerin ne olacağı 1871 tarihli İdare-i askeriye nizamnamesi ve 1914 tarihli Askeri Tayinat ve Yem Kanunu'nda ayrıntılı olarak düzenlenmiştir (TSK Tarihi; 1995, s.62). Tayinat ve Yem kanunu esaslarına göre Cumhuriyet döneminde de askerlerin yemek hizmetleri dahil her türlü ihtiyacının devlet tarafından karşılandığı sisteme devam edilmiştir.

Günümüzde Türk Silahlı Kuvvetlerinde askerlerin toplu yemek hizmetinin verilebilmesi için iki ana yöntem uygulanmaktadır. Birincisinde toplu yemek hizmeti Türk Silahlı Kuvvetlerince kendi personeli ve silah altındaki askerler tarafından karşılandığı sistem, ikincisi ise bu hizmetin Türk Silahlı Kuvvetler dışındaki işletmelerden dış kaynak kullanımı ile karşılandığı sistemdir.

3.2.2. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Toplu Yemek Hizmetini Kendisinin Karşılması

Silah altına alınan askerler ve askeri öğrencilerin yemek hizmetleri için ihtiyaç duyulan erzakın belirlenmesindeki temel yasa 1914 yılına ait Tayinat ve Yem Kanunu'dur. Bu kanun çok eski tarihli olmasına rağmen çağın gereklerine uygun eklemeler yapılmış ve günün gereklerine göre gerekli yönergeler yayımlanmıştır. Tayinat ve Yem Kanunda 1988 yılına kadar 19 kez değişiklik yapılmış ve son halini almıştır. Silah altına alınan askerlerin yiyeceği yemek için gerekli erzakın tespiti, tedariki, depolanması ve hazırlanması, pişirilmesi ve sunulması ile yemek sonrası temizlik ve bulaşık hizmetleri toplu yemek hizmeti olarak adlandırılabilir. Bu hizmetlerin yürütülmesinde ki tüm süreçlerde askeri personel görev almaktadır. Sırasıyla bu süreçleri açıklamakta fayda vardır.

3.2.2.1. Toplu Yemek Hizmeti İçin İhtiyaçların Belirlenmesi

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde silah altına alınan askerlerin ve askeri öğrencilerin yemek hizmeti için ihtiyaç duyulan erzakın tespiti Tayinat ve Yem Kanunu'nda yer alan kanuni istihkaka göre yapılır. Kanuni istihkak TSK'de görev yapan personelin (Aynı zaman da TSK'nin malı olan hayvanlarda) Tayinat ve Yem Kanunu'na göre bir gün boyunca alması gereken yemek erzakını ifade eder. Kanuni istihkak aynen verilebileceği gibi kanuni istihkak tutarını aşmamak şartıyla sınırlı kalori miktarını (3400) oluşturabilecek gıdalarla değişimine de olanak tanımaktadır. Kanuni istihkak erlerin görev yaptıkları coğrafi bölge (doğu –batı), görev yerleri ve öğrencilerin öğrenim düzeyine göre değişmektedir. Bu arada askeri birliklerde görevli subay, astsubay ve uzman erbaşların yemek hizmetleri ücreti karşılığında orduvevi ve askeri gazinolardan karşılanmaktadır. Tayinat ve Yem Kanununda bahsedilen askerler için kanuni istihkak çeşitleri aşağıdadır:

- * Batı illeri istihkakı
- * Doğu illeri istihkakı
- * Kuvvetli tayın istihkakı
- * Ramazan ayı istihkakı
- * Tank eratı istihkakı
- * Hazır rasyon istihkakı
- * Uçak hazır rasyon istihkakı
- * Kumanya istihkakıdır.

Askeri okullarda okuyan öğrencilerin istihkakı ise,

* Harp okulu, , Yedek Subay Okulu ve eşiti okullar için yüksek okul istihkakı

*Askeri Lise, Astsubay Hazırlama Okulu ve eşiti okullar orta dereceli okul istihkakıdır

Ancak günümüzde erler için doğu veya batı ili istihkakı, komando birlikleri ve bazı özel birlikler için kuvvetli tayın istihkakı öğrenciler için ise yüksek okul ve orta dereceli okul istihkakı uygulanmaktadır. Tayınat ve yem kanununa göre erlerin istihkaklarının kıyaslaması Tablo 3-1’de öğrencilerin kıyaslaması ise Tablo 3-2’deki gibidir.

Tablo 3-1: Er İstihkakları Kıyaslama Çizelgesi

İSTİHKAK	Batı İli	Doğu İli	Kuv.Tayın
EKMEK	900 GR.	950 GR.	1000 GR.
ET, KEMİKLİ	250 GR.	250 GR.	300 GR.
BULGUR	150 GR.	150 GR.	150 GR.
KARIŞIK YAĞ*	20 GR	40 GR.	50 GR.
TOZ ŞEKER	10 GR	10 GR.	25 GR.
ÇAY	1 GR.	1 GR.	1 GR.
TUZ	20 GR.	20 GR.	20 GR.
KURU SEBZE**	100 GR.	100 GR.	100 GR.

*20 gr karışık yağ 9gr ayçiçek yağı,6 gr zeytinyağı,5 gr.sade yağ toplamına eşittir.

**Kuru sebze yerine 300 gr yaş sebze veya 150 gr konserve sebze verilebilir.

Kaynak: Tayınat ve Yem Kanunu; 1988.

Tablo 3-2: Öğrenci İstihkakları Kıyaslama Çizelgesi

İSTİHKAK	Yüksek Okul	Orta Dereceli Okul
EKMEK	960 GR.	800 gr.
ET, KEMİKLİ	320 GR.	300 GR.
PİRİNÇ	256 GR.	224GR.
SADEYAĞ	54 GR	45 GR.
SOĞAN	80 GR	80 GR.
TUZ	14 GR.	14GR.
YAŞ SEBZE	640 GR.	640 GR.

Kaynak: Tayınat ve Yem Kanunu; 1988.

Tablo 3-1 ve 3-2'deki çizelgeler incelendiğinde bir erin veya askeri öğrencinin bir gün için alması gereken bu malzemelerin günümüzde aynen verilmesi mümkün değildir. Burada bu istihkakların parasal tutarına karşılık gelecek şekilde yemek mönüleri düzenlenir. Bu parasal değerın hesabı son derece detaylı bir çalışmayı gerektirir. Ancak burada bu konu genel hatlarıyla anlatılmaktadır. Bu hesaba göre istihkak tutarı, istihkak olarak verilmesi gereken erzakların tedarik maliyeti ile verilmesi gereken miktarın çarpılmasıyla bulunur. Er istihkakları için bu tutar 2006 yılında ortalama 3,00 YTL, öğrenciler için 4,00 YTL civarındadır.

Kanuni istihkakın tutarı belirlendikten sonra yemeklerin maliyetinin çıkarılması gerekmektedir. Daha önceden belirlenen yemek mönülerine uygun olarak yemeklerde kullanılacak malzemenin kişi başı miktarı ile tedarik fiyatı çarpılarak, kişi başına yemek maliyeti bulunur. Yemek mönüleri ve yemeklerde kullanılacak erzakın gramajı TSK'nin ilgili yönergelerinde belirlenmiştir. Böylelikle birlikler arası yemek mönüsü ve yemek için gerekli erzak miktarının standart bir yapıya kavuşması sağlanmıştır.

Eğer verilmek istenen mөнünün fiyatı kanuni istihkak tutarını geçmiyorsa mөнü uygulanır. Eğer kanuni istihkakın üstünde çıkarsa bazı erzakların gramajlarında azaltma yapılarak mөнüler uygulaması sağlanır. İşçilik ve genel üretim giderleri maliyet hesabına katılmadığından bir er için yaklaşık 3,00 YTL'ye sabah, öğlen ve akşam 3 öğün en az 3 çeşit yemek verilebilmektedir.

Yemek mөнüsü ve kişi başına yemek için verilecek erzakın gramajları da oluşturulunca birlikteki personelin tümü için ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Bu ihtiyacın örnek hesap çizelgesi Tablo 3-3 dedir. Günlük yemek mөнülerine göre belirlenen erzak ihtiyaçları topluca tespit edildikten sonra bu erzakın tedariki sürecine geçilmiştir.

Tablo 3-3: Tas Kebabı Yemeği İçin İhtiyaç izelgesi

Malzeme	Kişi Başına	1000 kişi için
Et kemikli(Sığır)	125 gr.	125 kg.
Patates	50 gr.	50 kg.
Salça	2 gr.	2 kg.
Tuz	4 gr.	4 kg
Ayçiçek yağı	10 gr.	10 kg.
Domates	25 gr.	25 kg.
Karabiber	0,5 gr.	0,5 kg.
Kuru Soğan	20 gr.	20 kg.
Taze Soğan	30 gr.	30 kg.
Taze baş Soğan	25 gr.	25 kg.
Taze Biber	20 gr.	20 kg.
Havuç	10 gr.	10 kg.

Kaynak: Genelkurmay Başkanlığı; 1985.

3.2.2.2. Toplu Yemek Hizmeti İçin İhtiyaçların Tedariki

Türk Silahlı Kuvvetlerinin ihtiyaç duyduğu tüm silah, araç gereçlerini ve malzemelerini Genelkurmay Başkanlığınca tespit olunacak ilke, öncelik ve ana programlara göre tedarik etme görevi 1325 sayılı yasa ile Milli Savunma Bakanlığına (MSB) verilmiştir. MSB ise bünyesindeki müsteşarlık vasıtası ile yurt içi alımlarını İ Tedarik Dairesi Başkanlığı, yurt dışı alımlarını ise Dış Tedarik Dairesi Başkanlığı tarafından sürdürmektedir. Bir kamu kurumu olan TSK'nin alımları 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ile 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu ve bu kanunlara dayanarak yrrlge giren yönetmelik ve diğer mevzuata göre yapılır.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin toplu yemek hizmetleri yapılabilmesi için ihtiyaç duyduğu mallar genel olarak 1 nci sınıf ikmal maddeleri olarak adlandırılmıştır. 1nci sınıf ikmal maddeleri hiçbir koşula (iklim, arazi, vd.) bağlı kalmaksızın personel ve hayvanlar tarafından her gün takriben aynı şekilde tüketilen ikmal maddeleridir (yiyecek, yem, su, temizlik malzemesi vb.).

Birliklerin toplu yemek hizmeti için ihtiyaç duyduğu bu maddelerin tedarikinde aşağıdaki hususlar dikkate alınır. Bunlar

- Toplu yemek hizmetini alacak personel ve hizmet süresi (planlama dönemi),
- Uygulanan yemek mönüsü ve bu mönülerdeki yemekler için gerekli malzemelerin gramajları,
- Önceki yıllardan elde edilmiş malzemelerin sarf faktörleri,
- Sebze ve meyvelerin yedirileceği dönemler,
- Depolardaki hali hazır stok durumu,
- Kanuni istihkaklar,
- Alımlar için yürürlükteki yasa ve mevzuatlardır.

Yurtiçi mal ve hizmet alımlarını yapan İç Tedarik Daire Başkanlığı 7 bölgedeki İç Tedarik Bölge Başkanlığı tarafından bu işlemleri yürütür. Bu bölgeler İstanbul, Ankara, İzmir, Adana, Bursa, Erzurum ve Diyarbakır'dır. İç Tedarik Bölge Başkanlıkları sorumluluk sahalarındaki birliklerin ihtiyaçlarını üç grupta toplayarak tedarikini yapar. Birinci grup merkezi alımlar, ikinci grup bölge destek alımları, üçüncü grup ise mahalli alımlardır.

Merkezi alımlarla alınacak malzemeler sığır eti, tavuk eti, zeytinyağı gibi 26 kalem malzemedir. Bölge destek alımları ise kuru fasulye, nohut ve makarna gibi kuru sebzelerdir. Mahalli alımlar ise bu iki gruba girmeyen diğer malları içerir. İç Tedarik Bölge Başkanlıkları kendi bölgelerindeki birliklerin merkezi alımlarını ve bölge destek alımlarını kendisi yaparken mahalli alımların yetkisi genellikle ihtiyaç sahibi birliklere bırakılmaktadır. İç Tedarik Bölge Başkanlıklarında bu alımlar konularında uzmanlaşmış subay, astsubay ve sivil memurlar tarafından yapılır.

İhtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin alımları 4734 sayılı kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu ihale sözleşmeleri esaslarına göre gerçekleştirilen mal ve hizmet alımları bir sözleşmeye bağlanır. Ancak bu safhaların gerçekleşmesinde zaman zaman sıkıntılar yaşanmakta uzun süre ihtiyaç duyulan malların tedarikinin yapılamadığı da görülmektedir. İhalesi yapıлып sözleşmesi kapsamında ihtiyaç sahibi birliklere teslim

edilmek üzere depolara getirilen mallar, MSB'lığının malın alındığı bölgelerde bulunan Kalite Yönetim Bölge Başkanlıkları'nda TSK Mal Alımları Denetim, Muayene ve Kabul İşlemleri Yönergesi ve ilgili mal için daha önceden oluşturulmuş teknik şartnamesine (İlgili malın Türk Standartları Enstitüsü Kurumu ve Yürürlükteki Türk Gıda Kodeksi Kurallarına göre teknik özellikleridir.) göre uzman muayene komisyon başkanlıklarınca kontrolleri yapılır. Muayene komisyonlarınca muayene edilen mallar belirlenen teknik şartnamedeki özelliklere sahip ise ordu malı olup tedarikini üstlenen firmaya bedelinin ödenmesine izin verilir ve ihtiyaç sahibi birliklere gönderilir. Malın tedarikini üstlenen firma, istenilen malı istenilen teknik şartnameye uygun teslim edemezse ilgili kanun gereği işlemler yapılır. Tüm bu tedarik faaliyetleri yemek mönülerinin uygulanmaya başlamasından yaklaşık bir yıl önce planlanır ve birliklere gönderilmesi sağlanır.

Günümüzde yüklenici firmaların artan rekabet baskısı ile maliyetlerini kontrol etmesi sonucu, azalan bütçeler TSK'lerini alınacak mal ve hizmetlerin seçiminde daha da dikkatli ve itinalı olmaya zorlamaktadır. Ancak ihtiyaç duyulan malın yasal mevzuat, muayene aşaması, birliklere sevkinde yaşanacak aksamalar planlanan yemek mönülerinin uygulanmasına engel olduğundan verilen hizmetin kalitesini de düşürmektedir.

3.2.2.3. Toplu Yemek Hizmeti İçin Diğer Süreçler

Toplu yemek hizmetlerinin diğer süreçleri ihtiyaçların depolanması, yemek için hazırlanması, pişirilmesi, dağıtılması ve temizlik işlerinin yapılması olarak toplanabilir.

Toplu yemek hizmeti için ihtiyaç duyulan kuru erzaklar (merkezi ve bölgesel alımlar) tedarikini müteakip birliklerin ilgili kısımlarına teslim edilir. İlgili kısım ise levazım sınıfına mensup subay, astsubay ve erlerden kurulmuştur. Levazım sınıfı askeri personel, yiyecek ve giyecek olarak adlandırılan tüm malların ihtiyaç tespitini yapmak, tedarik safhalarında görev almak bunların depolanması ve ihtiyaç duyulan birliklere dağıtımını ile bunların yasal mevzuata göre muhasebesini yapmak üzere eğitim almıştır.

İhtiyaçların tespiti ile tedariki yapılan mallar levazım depolarında muhafaza edilir. Levazım kısmı bir sonraki gün birlikte sabah, öğlen ve akşam yemeklerinde

yemek yiyecek personelin miktarını ilgili birimlerden alır. O güne ait yemek listesine uygun olarak gerekli erzakı depodan çıkarır. Günlük gereken yaş erzaklarında muayenelerinin tamamlanmasını müteakip yemek hizmetini verecek birliğe teslim eder.

Birliklerin ihtiyaç duyacağı günlük yaş erzakların tedariki (et, süt, yoğurt, domates, biber vd.) mahalli alım kapsamında değerlendirilip yasal mevzuata uygun olarak ihaleleri ihtiyaç sahibi birliklerce yapılır. Bu birliklerde tedarik için yapılan sözleşme hükümlerine göre kesinleşen yemek yiyecek personel sayısına göre bir gün önceden levazım kısmı tarafından yaş erzaklar tedarikçilerinden istenir. Birliklerin tüm bu yaş erzak ihtiyacı için yaklaşık 30 civarında tedarikçisi bulunmaktadır. Bu rakamın yüksekliği tedarikte sıkıntılar yaratmaktadır. Günümüzde işletmeler tedarikçi sayılarını azaltarak ara tedarikçileri ortadan kaldırmaya çalışırken, tedarikçileri ile güven unsurunu daha ön plana çıkarmaktadırlar (Yüksel; 2002, s.276). Ancak Kamu Kurumu olan TSK'lerine hizmet veren bu tedarikçi sayısının oldukça fazla olduğunu ve kurumsallaşmamış firmalar olduğunu belirtmekte fayda vardır. Tedarikçilerin fazlalığı, tedarik sözleşmelerinin takip ve kontrolünde de sıkıntılar yaratmaktadır.

İhale safhasında yaşanan sorunlar kadar, erzakın istenilen zamanda gelmemesi, tedarikçinin işi bırakması, erzakın istenilen nitelikte olmaması yemek listelerinin uygulanmasını oldukça zorlaştırmaktadır. İç Tedarik Bölge Başkanlıklarından gelen merkezi ve bölge destek alımlarında yaşanan sorunlara, birliklerin kendilerinin tedarik etmesi gereken mahalli alımların benzer sorunları da eklenmektedir.

İstenilen erzakın temin edilemediği durumda birlik depolarında bulunan diğer erzaklardan faydalanılarak yeni mönüler oluşturulur. Örneğin Kuru üzüm hoşafı için üzüm tedarik edilemezse kayısı hoşafı verilebilir. Ancak yemekte kullanılacak karabiberin tedarik edilemeyişi yemeğin nefasetini kaçırır da yemekler bu şekilde sunulabilmektedir. Ayrıca birlikler tarafından siparişi verilerek alınan bu günlük yaş erzakların birlikten seçilmiş personelden oluşturulan bir birlik muayene komisyonu tarafından TSE ve Türk gıda kodeksine göre düzenlenmiş teknik şartnameye uygunluğunun kontrolü yapılır. Bu komisyonların muayene yapma konusundaki uzmanlığı ve bilgisinin yetersizliği ise başka bir sorun oluşturmaktadır. Bu personelin ikinci görev olarak muayene komisyonlarında görev yapması tedarik zincirinin bir halkası olarak istenilen nitelikte görev yapmalarını engellemektedir.

Levazım kısmı ertesi güne ait kesinleşen yemek mönüleri için gerekli erzakı hazırladıktan sonra Hizmet Birliği'ne teslim eder. Hizmet Birliği erzakı mutfağa götürür. Mutfakta depolar ve ertesi günün yemek hazırlıkları başlar. Mutfakta gelen erzakın hazırlanabilmesi için birlikte görevli askerlerden daha önce sivil hayatında bu işlerle uğraşmış olanlar seçilir. Eğer bu tip personel yoksa bu işleri yapabilecek yetenekteki erler seçilerek usta çırak usulü ile yetiştirilmeleri sağlanır. Ancak bazı erzakın yemek için hazırlanmasında sıkça birliklerden takviye personel alınır. Patates, taze fasulye gibi işlenmesi zor olan erzak buna örnektir. Ayrıca mutfağın ve erzakın hazırlandığı bölümlerin temizliği içinde personel ihtiyacı vardır. Yemeklerin hazırlanması için gerekli ek personelin seçiminde ise herhangi bir kriter bulunmamaktadır. Görev sıraları ile bu hizmetler yürütülmekte ancak bu personel olayı “angarya” olarak görmekte hizmetin yapılmasına motive olamamakta ve erzakın telef olmasına sebep olmaktadır. Ayrıca bu personelin hijyen kurallarını ihmal etmesine de sıkça rastlanmaktadır.

Yemekler ertesi gün için hazırlandıktan sonra pişirilip dağıtılmaya hazırlanır. Hazırlanan yemekler tepsi ve bakraç adı verilen eski sistem, ısı kaybını önleyen tencere tipi taşıma kabı kullanılır. Burada da hazırlanan yemeğin uygun olmayan usullerle taşınması ki genelde taşıma kapları erler tarafından elde taşınmaktadır, yemeğin nefasetinin kaybolmasına ve dökülmesine de sebep olmaktadır.

Dağıtımı yapılan yemekler ilgili birliklerin yemekhanelerine getirilir. Burada görevli askerler tarafından servis için ben-marielere (yemeklerin belli bir ısıda tutulmasını sağlar) alınır. Birlik yemekhanesindeki masa düzeni yemekten önce bu askerler tarafından alınmıştır. Birliğin yemeğe gelmesiyle yemek dağıtımı başlar. Ancak dağıtımı yapan askerler “ilk gelene az son gelene çok yada ilk gelene çok son gelene az” dağıtım yaparak dağıtımda porsiyon eşitliğini sağlayamamaktadır. Yemeklerin yenmesini müteakip görevli askerler tarafından toplanan bulaşıklar bulaşıkhaneye götürülür. Yemekhanelerden sonra yıkanacak bulaşığın az olması için eksik ya da yetersiz sayıda servis açılmasına da rastlanmaktadır. Bulaşıkların yıkanması sırasında hijyen kuralları ise sık sık ihlal edilmektedir. Bulaşıkların yıkanıp yemekhanelerin temizlenmesi ile günlük toplu yemek hizmeti sona erer.

Toplu beslenme yapılan kurumlarda gıda zehirlenmesi olaylarının analizine ilişkin yapılan araştırmada önemli görölen uygulamadaki hatalar:

1. Tesis ve tasarımının uygun olmayışı,
2. Personel hijyen uygulamalarının yetersizliği,
3. İşletmede tesis ve ekipman temizlik ve sanitasyon takvim ve planlarının olmayışı,
4. Depolama ve hammadde kabul operasyonlarının yetersizliği,
5. Süre-sıcaklık ilişkisi dikkate alınmamasıyla soğuk gıdaların(salata gibi) soğukta saklanmaması ve sıcak gıdaların tüketime kadar sıcak tutulmaması (<65C),
6. Donmuş gıdaların çözüdüürülmesinde ilgili temel kuralların uygulanmaması,

olarak belirlenmiştir (Boyacıoğlu ve Karaali, 1999). TSK'lerinde toplu yemek hizmetlerinin kendi personeli tarafından karşılandığı bir sistemde hizmetlerin yürütülmesinde görevli personelin yeterince eğitilmiş olmaması bu hizmetlerin gerektiği gibi yürütülmesini kontrolle sorumlu personelin konusunda uzman olmayışı sebebiyle yukarıda sayılan uygulama hatalarının tamamına yakınının görölmeleri ve muhtemel gıda zehirlenmelerinin yaşanması kaçınılmazdır.

3.2.3. Türk Silahlı Kuvvetleri'nin Toplu Yemek Hizmetlerini DKK ile Karşılaması

Günümüzde önemli bir yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanımının özel sektörde uygulanmasının sağladığı avantajların ortaya çıkması ile kamuda da bu uygulamalar görölmeye başlamıştır. Kamunun önemli bir parçası olan Türk Silahlı Kuvvetlerinin de 2000'li yıllarda birçok alanda dış kaynak kullanımını giderek artırmıştır. 2001 yılında yayınlanan Türk Silahlı Kuvvetleri lojistik konsepti çerçevesinde azalan askeri personel sayısı ve bütçeler toplu yemek hizmetlerinde de dış kaynak kullanımını zorunlu hale getirmiştir.

Türk Silahlı Kuvvetlerinin yeni lojistik konseptine uygun olarak 2001 yılından itibaren birliklerdeki toplu yemek hizmetinin dış kaynak kullanımı ile Türk Silahlı Kuvvetleri dışından karşılanmasının çalışmaları başlamıştır. İlk olarak İstanbul'da bir

birlikte uygulama başlamış ancak birinci yılın sonunda hizmete talipli firma bulunmaması sebebiyle devam edilememiştir. Daha sonra Ankara ilinde kanuni istihkak grupları baz alınarak, er istihkakı alan iki birlik ile bir acemi er eğitim birliği, bir hastane ve öğrenci istihkakı alan bir birlik olmak üzere beş birlikte pilot uygulama başlatılmıştır. Uygulama sonucunda personel tasarrufu sağlanmış, niteliksiz personel sebebiyle verilemeyen bir çok yemek çeşidi yemek mönülerine dahil edilmiş, mutfaklarda kullanılan malzemelerin firmalara devri ile bakım onarım giderleri azaldığı tespit edilmiştir. Ayrıca yemeklerin taşınmasında firmalarca modern taşıma yöntemleri (termo-box, araç vs.) kullanılmasıyla yemeklerin sunumunda iyileşme, yemekhane ile bulaşikhaneler de işinin uzmanı personel çalışmasıyla hizmetlerin kalitesi de yükselmiş, erzakın daha iyi hazırlanması ile porsiyonların doyuruculuğu artmış, mutfak ve yemekhanelerde olabilecek kazalarda personelin sigortalı olması sebebiyle idarenin sorumluluğu ortadan kalkmıştır. Tüm bu faydaların TSK'nin yeni görev anlayışı ve lojistik konseptine uygun olması sonucunda, toplu yemek hizmetlerinin DKK ile karşılanmasının “**hazır yemek hizmetleri uygulaması**” adı altında yaygınlaştırılması kararı alınmıştır. Bu bölümden sonra Türk Silahlı Kuvvetlerinde toplu yemek hizmetinin dış kaynaklardan karşılanması hazır yemek hizmetleri uygulaması olarak adlandırılacaktır. Hazır yemek hizmetleri uygulamasının süreçleri aşağıda açıklanmıştır.

3.2.3.1. Toplu Yemek Hizmeti Dış Kaynaktan Karşılanacak Birliklerin Seçimi

Türk Silahlı Kuvvetleri toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanması kararı verilip pilot birliklerdeki faydalarının görülmesi üzerine diğer birliklerde de uygulanmasına karar verilmiştir. Toplu yemek hizmeti veren firmaların yoğun olarak bulunduğu Ankara, İstanbul, İzmir, Bursa ve Antalya'daki askeri birlikler öncelikli olarak uygulamaya dahil edilmiştir. Bu bölgelerdeki askeri birliklerin daha ziyade karargâh, okul, hastane gibi sabit konumlu, özel tip görevi olmayan birlikler olması diğer bir tercih nedeni olmuştur. Hazır yemek hizmeti uygulamasının birlik ve bölge bazında yaygınlaşması 2003 yılında sona ermiş 2004 yılında belirlenen birlik sayısı ve yaklaşık mevcutlar üzerinden günümüze kadar gelmiştir. Günümüzde 57 birlik ve yaklaşık 137.500 askeri personel bu uygulamaya dahil edilmiştir. Uygulanmanın günümüzde birlik ve mevcut bazında yaygınlaştırılması yerine hizmetlerin kalitesinde

artış yaratabilmek için dış kaynak kullanım sözleşmeleri üzerinde çalışmalar yoğunlaştırmıştır. Tablo 3-4’de 2003, 2004, 2005 ve 2006 yıllarında uygulamanın yapıldığı birlik sayısı ve toplam personel sayısının kuvvetler bazında dağılımı da görülmektedir.

Tablo 3-4: Kuvvetler Bazında Uygulama Yapılan Birlik ve Personel Sayısı

	2003		2004		2005		2006	
	Birlik sayısı	Toplam Mevcut	Birlik sayısı	Toplam Mevcut	Birlik sayısı	Toplam mevcut	Birlik sayısı	Toplam mevcut
Kara Kuv.	22	49.000	40	105.000	38	107.000	39	110.600
Deniz Kuv.	9	12.700	10	13.600	11	15.500	11	15.000
Hava Kuv.	6	10.000	7	10.600	7	12.000	7	12.000
TOPLAM	37	71.700	57	129.200	56	134.500	57	137.500

Kaynak: MSB İç Tedarik Dairesi Başkanlığı; 2003:2006.

Kara, deniz ve hava kuvvetlerindeki birlikleri altı tipe ayırmak mümkündür. Bu birlikler karargâhlar, hastaların tedavi edildiği hastaneler, askeri öğrencilerin eğitim ve öğretim gördüğü askeri okullar, silah altına yeni alınan acemi askerlerin eğitim aldığı acemi er eğitim birlikleri, seferberlik ve savaş durumunda aktif görev alacak ancak barışta eğitim ve tatbikat faaliyetleri yapan muharip birlikler ve diğer birliklerdir (bakım birlikleri, tersane vb.).

2006 yılında kuvvet farkı gözetmeden karargâh birlikleri, hastaneler, askeri okullar, acemi er eğitim birlikleri, muharip birlikler ve diğer birlikler (tersane, bakım birlikleri vs.) esas alınarak er, hasta, orta dereceli okul öğrencisi ve yüksek okul öğrencisi istihkakı alan personel dağılımını gösteren çizelge Tablo 3-5’dedir.

Tablo 3-5 incelendiğinde acemi er eğitim birliklerin yoğunluklu olarak hazır yemek hizmeti uygulamasına dahil edildiğini görmekteyiz. Acemi er eğitim birliklerinin mevcutları oldukça yüksektir. Mevcudu yüksek birliklerde toplu yemek hizmetinin uygulanmasının, mevcudu az olan birliklere göre bir takım zorlukları da bulunmaktadır. Er eğitim birliklerine gelen yeni silah altına alınan askerler için esas hedef temel

askerlik eğitimi ve disiplinini alabilmeleridir. Eğitimini bitiren askerler birçok birlikte görev yapacaklarından alacakları daha iyi eğitimle gittikleri birliklerdeki yapacakları görevlere daha uyumlu olabileceklerdir. Acemi er eğitim birliklerinde askere yeni gelmiş personelin toplu yemek hizmetinde (özellikle erzakın ayıklanması ve bulaşık yıkanması) kullanılması, bu personel üzerinde çok olumsuz bir durum yaratmakta ve bu askerler tarafından “angarya” olarak görülmektedir. Silah altına alınan askerlerin daha ilk günden “patates soyma” gibi halk dilinde yer alan bazı önyargılara sebep veren hizmetlerde görevlendirmek yerine esas askerlik vazifesi olan eğitim, atış ve spora yönlendirilebilmesi hazır yemek hizmetleri uygulamasının temel sebeplerindendir.

Tablo 3-5: Birlik Tipi Bazında Uygulama Miktarı ve Toplam Mevcutlar

BİRLİKLER*	2006 YILI				
	ER	HASTA	ORTA DER. OK. ÖĞR.	YÜK.OK. ÖĞR.	TOPLAM
Karargah birlikleri	19.000	0	0	0	19.000
Hastaneler	2.000	3.250	500	1.500	7.250
Askeri okullar	4.500	0	5.000	2.250	11.750
Acemi Er Eğitim Birlikleri	57.000	0	2.500	1.000	60.500
Muharip Birlikler	36.000	0	0	0	36.000
Diğer Birlikler	3000	0	0	0	3.000
TOPLAM	121.500	3.250	8.000	4.750	137.500

* Bazı birliklerde er, öğrenci ve hasta aynı anda bulunabilmektedir.

Kaynak: MSB İç Tedarik Dairesi Başkanlığı; 2003:2006.

Ayrıca hastaneler, askeri okullar ile karargâh birliklerinde uygulama yaygınlaşmıştır. Bu birliklerde uygulamanın yaygınlaşmasının en temel sebebi karmaşıklaşan toplu yemek hizmetleri ile bu birliklerdeki mevcut askerlerin nitelikli olmayışı ve askerlerin daha etkin kullanılma isteğidir. Uygulamaya katılan muharip birliklerin TSK bünyesindeki muharip birliklerin çok az bir oranını oluşturduğu görülmektedir. Bu birliklerin daha çok batı illerinde arazi, tatbikat ve özel operasyon görevlerinin oldukça sınırlı olan birliklerden seçildiği tespit edilmiştir. Diğer birlikleri oluşturan tersane ve bakım birliklerinin özel görevleri ve tatbikatları olmadığı düşünüldüğünde uygulamanın yaygınlaşmaması dikkat çekicidir.

3.2.3.2. Personel Sayısı Ve Hizmet Süresinin Belirlenmesi

Askeri birliklerdeki personel sayısı sık sık değişmemektedir. Özellikle askeri okul ile özel görevi olmayan muharip birlik, tersane, bakım birlikleri, karargâh ve kurumlarda mevcutlar çok az değişmektedir. Askeri hastanelerde ise sayı ve beslenme şekilleri (Hasta yemeği vs.) değişkenlik göstermekle birlikte dönemsel yoğunluklar bellidir. Personel sayısı sık sık değişmeyen bu birliklerin her gün yemek yiyecek ortalama sayısının belirlenmesi ile DKK süreci devam eder. Beslenecek personel sayısının ortalama rakamı bulunup 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa uygun olarak 365gün (Daha fazla olamamaktadır) beslenecek er veya öğrencinin istihkak grubu esasına göre DKK sözleşmesi hazırlanır (Ör: 1000 Er X 365 Gün X 3 öğün gibi).

3.2.3.3. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmesinin Hazırlanması

Türk Silahlı Kuvvetleri toplu yemek hizmetleri ihtiyacının DKK ile karşılanması kararını aldıktan sonra uygulama yapacağı birlikler, birlik mevcutları ve süresini de belirler. Bundan sonraki süreçte TSK'nin bir kamu kurumu olması sebebiyle firma seçiminden önce DKK sözleşmesinin hazırlanması gereken ve bu sözleşmeye göre kanunlarla belirlenmiş esaslar doğrultusunda hizmeti verecek firmayı ihale yolu ile tespit eder. Özel sektörde DKK sözleşmesi firmanın seçiminden sonra şekillenip imzalanırsa da kamu kurumları ihtiyaçlarının temininde tedarikçilerinden alacağı tüm mal ve hizmetin niteliğini ancak detaylı olarak belirleyerek bir rekabet ortamı yaratabilmektedir. İhaleye esas olan DKK sözleşmesinin detaylı olması hizmeti verecek firmalara maliyet hesabında faydalı olduğu gibi uygulamalardaki farklılıkları ve keyfi uygulamaları da ortadan kaldırmaktadır. Bu sebeple TSK toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanması için sözleşmeleri büyük bir dikkat ve titizlikle hazırlamaktadır.

Toplu yemek hizmetlerinin dış kaynaktan karşılanmasına karar verilen birliklerin DKK sözleşmesi, ikmal yönünden bağlı buldukları İç Tedarik Bölge Başkanlıkları tarafından hazırlanır. Hizmeti alacak birliklerin ayrıntılı ortalama personel sayıları (alt birlikleri), açılacak yemekhane sayısı, yemekhanelerin mutfağa mesafesi gibi maliyetleri etkileyecek detaylar DKK sözleşmesine eklenir.

Toplu yemek hizmeti DKK ile karşılanacak birlikteki personele (er-öğrenci) yıllık uygulanacak yemek listesi tüm birliklerde aynı olmak (bölgesel bazı farklılıklar olabilmektedir) üzere MSB'lığının ilgili birimlerince hazırlanır ve İç Tedarik Bölge Başkanlıklarına gönderilir. Burada ki önemli nokta Türk Silahlı kuvvetleri tarafından toplu yemek hizmeti verildiği birliklerde verilemeyen birçok yemeğin (Tavuk şinitzel, kuzu kapama, balık ızgara, Abant kavurma vs.) yemek listesine yazılabilmektedir. TSK tarafından uygulanan aylık örnek yemek listeleri EK-1'de, DKK sözleşmesinde ki örnek yemek listesi ise EK-2'de yer almaktadır. Mönülerin zenginleşmesindeki en büyük etken bu hizmeti verecek işletmelerdeki uzman personeldir.

Yemeklerde kullanılacak erzakın sahip olması gereken özelliklerde DKK sözleşmesine konur. Bu özelliklere teknik şartname denmektedir. İstenilen erzakın teknik şartnamesi TS ve Türk Gıda Kodeksine göre belirlenip MSB'nın ilgili birimlerince İç tedarik Bölge Başkanlıklarına gönderilir. Ayrıca pişmiş yemeklerin nefasetinin değerlendirilebilmesi için bir "yemek hizmetleri teknik şartnamesi" de oluşturulmuştur. Bu şartnamede pişmiş yemeklerin duyuşal ve fiziksel olarak taşıması gereken özellikler tüm detayı ile belirlenmiştir. EK-3'de yemeklerde kullanılacak patates ve patlıcana ait özellikler ile yemek hizmetleri teknik şartnamesinde yer alan çorba ve pilav-makarnanın duyuşal ve fiziksel özellikleri yer almaktadır. Bazı erzakın (peynir, yoğurt, et vs.) TS ve Gıda Kodeksi gereği sağlanması gereken kimyasal, mikrobiyolojik, toksikolojik özellikleri de vardır.

Yemek listelerinde yer alan yemeklerde kullanılacak erzakın gramajı da DKK sözleşmesine eklenir. Burada ön önemli noktalardan birisi DKK sözleşmelerinde kanuni istihkak sınırlamasının yemek mönülerinin seçiminde ve yemek için gerekli erzakın belirlenmesinde ilgili yönergelerden farklı davranılabilmektedir. TSK toplu yemek hizmeti alacak personele hem çağın gereğine uygun ve çeşitlilikte mönü seçeneği sunulurken aynı zamanda da yemeklerin doyuruculuğunu da arttırmıştır. Bu artışın yönergelerdeki karşılığını kıyaslayabilmek için Tablo 3-6'da Tas kebabı yemeği için örnek gramaj tablosu verilmiştir.

**Tablo 3-6: Tas Kebabı Yemeği İçin Kişi Başına Gramaj
Kıyaslama Çizelgesi**

Malzemenin Cinsi	DKK Sözleşmesine göre Gr./Ad.	Mevcut Yönergelere göre Gr./Ad.	Açıklamalar
Sığır Eti kemikli	175	125	
Patates	60	50	
Salça (Domates)	4	2	Kış aylarında verilir
Tuz	2	4	
Ayçiçeği yağı	15	10	Patatesler kızartılır
Domates	15	25	Yaz aylarında
Karabiber	0,25	0,5	
Kırmızı Biber	0,25	0	
Kuru Soğan	20	20	Kış aylarında
Taze Soğan	30	30	Yaz Aylarında
Taze baş soğan	25	25	Mevsiminde
Taze biber	20	20	Yaz aylarında
Havuç	10	10	Kış aylarında
Buğday unu	5	0	

Kaynak: Genelkurmay Başkanlığı; 1985.

MSB İç Tedarik Dairesi Başkanlığı; 2003:2006.

TSK'nin yayınladığı yönergelere göre tas kebabı, köfte gibi yemeklerde en fazla 125 gr kemikli et kullanılırken DKK sözleşmelerindeki mönüler için bu oran 175 gr kadar çıkarılarak porsiyon zenginliği yaratılmıştır. Bu durum TSK'nin kendi hizmetini verdiği sistem de 0,40 YTL'lik (50gr fazla et kemiklinin tutarı ortalama 8,00 YTL tedarik fiyatı ile 50 X 8,00 hesap edilmiştir.) ek bir yük getirecektir (Mevcut uygulamalarda her gün en az bir et yemeği verilmekte ve DKK sözleşmeleri ile tüm et yemeklerinde etin gramajı 125 gr.dan 175 grama yükseltilmiştir.). DKK sözleşmeleri ile oluşan bu ek maliyet tedarikçilere yüklenmektedir.

Son olarak DKK sözleşmesine idari şartname eklenir. İdari şartnamenin ilk bölümü 4734 sayılı ihale kanununa uygun olarak ihalenin konusu ve teklif vermeye ilişkin hususları içermektedir. İdari şartnamenin diğer hususlar bölümü ise ihalenin

konusu ve şekli, işin niteliği ile nevi ve miktarı, teslim alma ve teslim etme ve kabul şartları gibi birçok idari hususu içerir. Sonuçta birlik bilgileri, yemek hizmeti teknik şartnamesi, yıllık yemek listesi, yemek gramaj tablosu, yemek için kullanılan malzemelerin teknik şartnameleri ve idari şartnamenin eklenmesi ile DKK sözleşmesi tamamlanır.

3.2.3.4. Dış Kaynaktan Karşılancak Toplu Yemek Hizmetinin Yaklaşık Maliyetinin Belirlenmesi

Kamu kurumlarında mal veya hizmet alımları ihalesi yapılmadan önce idarece, her türlü fiyat araştırması yapılarak katma değer vergisi hariç olmak üzere yaklaşık maliyeti belirlenir ve dayanaklarıyla birlikte bir hesap cetvelinde gösterilir. Yaklaşık maliyete ihale ve ön yeterlilik ilanlarında yer verilmez, isteklilere veya ihale süreci ile resmi ilişkisi olmayan kişilere açıklanmaz. 4734 sayılı kamu ihale kanunu gereği toplu yemek hizmetinin yaklaşık maliyeti eski tedarik bilgileri (geçmiş iki yılın güncellenmesi) ile proforma tabir edilen birçok firmanın bu hizmeti yapabileceği fiyatların ortalaması ile tedarik kısım amirinin onayını müteakip yaklaşık maliyet belirlenmiş olur. Burada tedarik kısım amiri ortalamaların altında da bir yaklaşık maliyet belirleyebilir. Kamu ihale kanunu gereğince yaklaşık maliyetin altında gerçekleşmeyen bir ihale fiyatı onaylanmaz (www.kik.gov.tr; 03.02.2006).

TSK'de hazır yemek hizmetleri ihalesinden önce yaklaşık maliyetin belirlenmesinde piyasada toplu yemek hizmeti veren firmaya yukarıda açıklanan sözleşme ana kriterlerine göre hizmeti tahmini ne kadar fiyata yapacaklarını sorar ve proforma faturalarını ister. Ayrıca ilgili ildeki ticaret odasından da tahmini fiyat talebinde bulunulur. Ancak burada firmalar proforma fatura verirken genellikle maliyet muhasebesi yapmak yerine piyasa koşullarına ve rakip işletmelerin durumuna göre hareket etmekte bu durumda yaklaşık maliyetin tespitinde sıkıntı yaratmaktadır.

3.2.3.5. Hizmeti Verecek Firmanın Seçim Süreci

Tedarik kısımları tarafından birlik bilgileri, yemek hizmeti teknik şartnamesi, yıllık yemek listesi, yemek gramaj tablosu, yemek için kullanılan malzemelerin teknik şartnameleri ve idari şartnamenin eklenmesi ile DKK sözleşmesi tamamlanmıştır.

Tedarik kısmı ayrıca alınacak hizmetin durumuna göre bir alım usulü belirler. Bu usuller kamu ihale yasasında belirlenmiştir. Eğer alım acil değil ise Açık ihale usulü uygulanır ki bu usulde ihale yaklaşık 4 aylık bir sürede sonuçlandırılabilir. Açık ihalenin en çok kullanılmasının sebebi rekabete en açık ihale usulü olmasıdır. Yaklaşık maliyetin oluşturulması ile tedarik kısmı ihale sürecini başlatır. DKK sözleşmesi ve ihale sonuna kadar gizli olarak saklanması koşulu ile yaklaşık maliyet çizelgesini ihale komisyonuna teslim eder.

MSB'lığı İç Tedarik Bölge Başkanlıklarında konularında uzman subay, astsubay ve sivil memurlardan kurulu ihale komisyonları ihale dokümanını inceler. Eğer ihale dokümanında eksiklik yoksa 4734 sayılı Kamu İhale Kanununa göre ihalesi yapılır. İhale dokümanına göre gerekli evrakları hazırlayan firmalar verecekleri teklifle birlikte bu evrakları kapalı zarf içinde ihale günü tüm katılanların huzurunda ihale komisyonuna verirler. İhale komisyonu tüm firmaların bulunduğu bir ortamda zarfları tek tek açar ve ekonomik anlamda en avantajlı teklif yasal prosedürlerin tamamlanmasını müteakip ihaleyi kazanmış olur. Ekonomik anlamda en avantajlı teklifin değerlendirilmesinde ihale komisyonu tedarik kısmından aldığı kapalı ve mühürlü zarftaki yaklaşık maliyet çizelgesini kullanır. Eğer verilen en düşük teklif yaklaşık maliyetin altında ise ihale sonuçlanır. Kamu ihale kurumunun onayını müteakip ihaleyi kazanan firma ile sözleşme imzalanır ve tedarik kısmının ihale dokümanında belirlediği şartlar oluştuğu zaman işe başlar. Bu zaman eğer varsa bir önceki ihaleyi alan firmanın yasal süresinin sona erdiği günün ertesi günüdür. Hizmetin aralıksız yürütülmesi bu açıdan önemlidir.

4734 sayılı Kamu İhale Kanunu ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu gereği, bir kamu kurumu olan TSK toplu yemek hizmetleri ihtiyacını karşılamak üzere ihaleye girecek firmaların sahip olması gereken özelliklerin bir kısmı yasalarla belirlenirken bir kısmı TSK tarafından belirlenmektedir. 4734 sayılı Kamu İhale Yasası gereği ve TSK tarafından belirlenen, firmanın sahip olması gereken belge ve kriterler EK-4'de yer almaktadır. Ülkemizde toplu yemek hizmeti veren firmaların gelişimine paralel olarak bu firmaların TSK ve diğer kamu kurumlarına da olan talebi artmaktadır. Hazır yemek sektöründeki profesyonel ve kurumsal yaklaşımların artmasıyla alınan hizmetlerin kalitesinde de artışlar meydana gelmektedir. 2005 ve 2006 yıllarında İzmir

bölgesindeki birliklerin hazır yemek hizmetleri ihalesi için DKK sözleşmesini alan ve ihalelere katılan firma dökümü Tablo 3-7’de detaylı çizelgesi ise EK-5’dedir. 2005 yılına göre 2006 yılında DKK sözleşmesini alan firma sayısında genel olarak % 37’lik bir artış söz konusudur. Yine sözleşme için ihaleye katılan firma sayısında da % 11’lik artış sağlanmıştır. Birlik tipinde katılımı ise belirgin bir artış tespit edilmemektedir.

Tablo 3-7: Birlik Tipi Bazında İhalelere Katılım

Birlik Tipi	BİRLİK SAYISI	2005 YILI		2006 YILI	
		DKK Sözleşmesini Alan	İhaleye giren	DKK Sözleşmesini alan	İhaleye giren
Karargah Birlikleri	4	50	15	67	15
Hastaneler	1	12	3	13	4
Askeri Okullar	2	26	9	39	11
Er Eğitim Birlikleri	6	94	30	150	50
Muharip Birlikler	8	139	52	172	41
Diğer Birlikler	1	12	3	16	4
TOPLAM	22	333	112	457	125

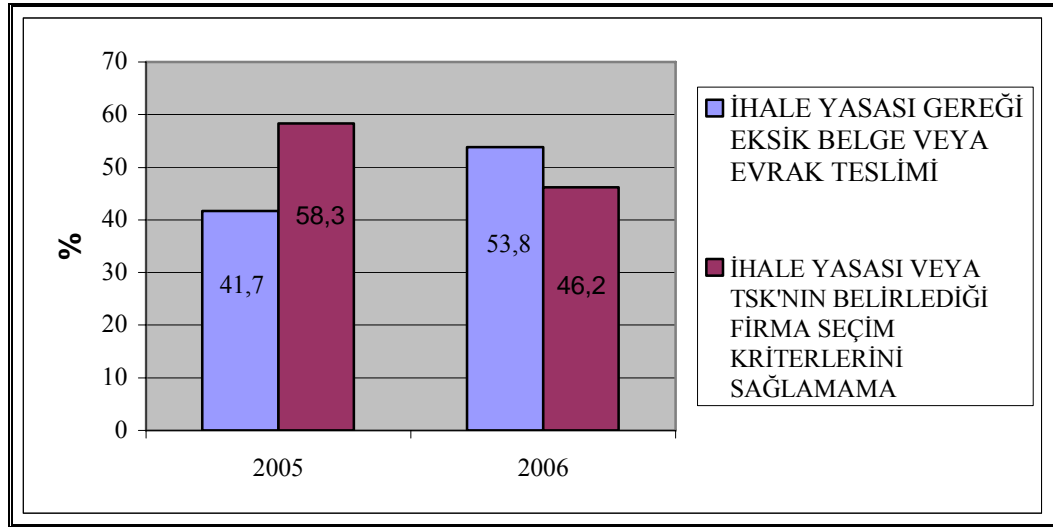
Kaynak: MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

Firmaların DKK sözleşmesini alıp ihaleye girmemelerinin sebeplerinin iyice analiz edilmesi gerekmektedir. İhalelere katılımın yüksek olması rekabeti arttırmakla maliyet avantajı da getirecektir. İhalelere katılımının düşük oranda kalmasının sebeplerinin başında, firmaların ihaleye katılım şartlarını taşıyamaması yada Türk Silahlı Kuvvetlerinin hazırladığı DKK sözleşmesinin firmalara yeterince ekonomik kazanç getirmeyeceği düşüncesidir. Türk Silahlı kuvvetlerinin uyguladığı hazır yemek hizmeti DKK sözleşmesi tüm kamu kurumları içerisinde en detaylı hazırlanmış sözleşmesi olduğu kabul edilebilir. Sözleşmelerde yer alan yemek listesi ve yemek gramajları ile bu yemeklerde kullanılacak erzakın teknik özellikleri detaylı olarak belirlendiği gibi gelen malların muayenesi ve hizmet süreçlerinin kontrollerinin de düzenli olarak yapılması DKK sözleşmesinin etkinliğini arttırmaktadır

Bu durum ihaleye girmeye niyetli firmaların maliyetlerini belirlemede rahatlık yaratırken, tedarik sistemi yetersiz ve uzman personel sıkıntısı çeken bazı firmalar için

olumsuz olabilmektedir. Ayrıca bazı toplu yemek hizmeti veren firmalar genel olarak Kamu kurumlarındaki DKK uygulamalarına katılmamaktadırlar.

TSK'de DKK sözleşmesi için ihale sürecine katılan firmaların ihale dışı kalma nedenlerinin detayları EK-6'dadır. Şekil 3-1'de ise 2005 ve 2006 yılında hazır yemek hizmetleri ihalesine girmek için gerekli DKK sözleşmesini alan ve ihalelere katılan firmaların ihale dışı kalış sebeplerinin genel değerlendirmesi yer almaktadır.



Şekil: 3-1 Firmaların İhale Dışı Kalma Nedenleri

Kaynak: MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

İhale dışı kalma nedenleri incelendiğinde 2005 yılına göre 2006 yılında firmaların ihale yasası veya TSK'nin belirlediği seçim kriterlerine daha fazla uyum sağladığı görülürken, 2006 yılında ihale yasası gereği istenen bazı evrakların eksikliği sebebiyle firmaların ihale dışı kalmasında artış görülmektedir. EK-6 incelendiğinde 2005 yılında en çok ihale dışı kalma sebebi teklif mektubunun olmaması ile iş deneyim belgesinin olmayışı yada yetersiz oluşu gelmektedir. İhaleye girip tüm evrakların verilip teklif mektubunun verilmeyişini büyük oranda firmalar arası rekabet taktiği olarak değerlendirmek gerekir. İş deneyim belgesi ise DKK sözleşmesinde firmalar için aranan niteliklerin başında gelmektedir. İş deneyim belgesi firmaların daha önce benzer bir toplu yemek hizmetini başarı ile yerine getirdiğini gösteren bir belgedir. Bu belge ihaleye girecek firmaların mevcut DKK sözleşmesi gereklerini yerine getireceklerini göstermektedir.

2006 yılında ise en çok iş deneyim belgesi yetersizliği ile kalite sistem belgeleri eksikliği ihale dışı kalma sebebi olmuştur. TSK 2005 yılında toplu yemek hizmetini DKK ile karşılayacağı firmaların seçiminde OHSAS, HACCP gibi kalite güvenlik belgeleri seçim kriteri olarak aranmazken 2006 yılında seçim kriteri olarak bu belgeler aranmaya başlamıştır. Bu belgeleri hazır yemek hizmetleri ihalesine giren firmalar kendi üretim tesisleri için almışlardır. Hâlbuki firmalar yemek hizmetlerini TSK'nin mutfaklarında ve yemekhanelerinde vermektedirler. Burada firmaların bu kalite belgelerine sahip olsa da bu belgelerin gereğinin TSK'nin mutfak ve yemekhanelerine nasıl aktarılacağı açıklığa kavuşturulamamıştır. Bazı niteliksiz firmalar ihale süreçlerinden uzak tutabilmek için alınan kararlar uygulamada hedefini bulmamaktadır. Çünkü Kamu İhale Yasasının uygulamalarının denetimini yapan Kamu İhale Kurumu International Accreditation Kurumundan (IAF) akredite edilmiş kurumlardan alınan kalite sistem ve güvence belgelerinin geçerli sayılmasına izin vermiştir. Ülkemizde yeterince iyi bir kamu denetimin yapılmadığı bilindiği bir ortamda bu belgeleri veren kuruluşların uygunluğunun nasıl değerlendirileceği ve denetleneceği de netleştirilememiştir. Firma seçim kriteri olarak firmaların iş deneyim belgelerinin önemi kalite sistem ve güvence belgelerine göre daha da önem kazanmaktadır.

3.2.3.6. Dış Kaynak Kullanım Sözleşmesinin Uygulanması

MSB'lığı İç Tedarik Bölge Başkanlıkları tarafından ihalesi tamamlanan hazır yemek hizmeti sözleşmeleri uygulanmak üzere hizmeti alacak birliğin tedarik kısmına yollanır. Sözleşme üç ana kısımda uygulanmaktadır. İlki Servis öncesi (yemek öncesi) hizmet, ikincisi servis (yemek dağıtım) hizmeti ve üçüncüsü servis sonrası (yemek sonrası) hizmettir.

- **Servis öncesi (Yemek öncesi) hizmet**

Güne ait yemeklerde kullanılan malzemelerin tamamının tedarik edilmesini, muayeneye sunulmasını, yemeklerin idarenin günlük mesai çizelgesinde belirtilen yemek saatlerinden en az yarım saat önce dağıtıma hazır hale getirilmesini ve uygun ısıda bekletilmesini, pişmiş yemeklerin yemekhanelere dağıtılmasından önce fiziksel ve duyuşsal muayeneye sunulmasını ve yemekhanelere dağıtılmasını, tuz, baharat, yağ,

sirke, kürdan ve peçete gibi masa üstü yiyecek ve malzemelerin (ikmal maddelerinin) her masaya dağıtılması hizmetini kapsar.

- **Servis (Yemek dağıtım) hizmeti:**

Yemeklerin dağıtımına idarece belirlenen saatlerde başlanmasını, soğuk yemeklerin ve meyvelerin önceden masalara veya self servis olarak dağıtılmasını, yemeklerin sıcak veya soğuk ısıda muhafaza edilmesi ve personele dağıtılmasını, artan yemeklerin denetim altında yemek yiyen personelden isteyenlere tekrar dağıtılmasını, sütlaç, muhallebi, aşure vb. tatlıların tek kullanımlık, hijyenik kaplarda verilmesini, yemeklerin yemekhanelere ve diğer perakende yemek yeme yerlerine taşınmasında dökülme ve ısı kaybının önlenmesi ile hijyenik şartların sağlanması için ısı yalıtımlı kapların kullanılması hizmetlerini kapsar.

- **Servis sonrası (Yemek sonrası) hizmet:**

Yemeklerin yenmesini müteakip yemekhane-yemek masaları- masa üstü servis malzemelerinin temizlenmesini ve bir sonraki servise hazır edilmesini, aynı zamanda dersane olarak da kullanılan yemekhanelerin her servis sonunda azami 1 (bir) saat içinde temizlenmiş olarak ilgili birliğe teslim edilmesini, ders sonu bitiminde yine yüklenici tarafından temizlenerek servise hazır hale getirilmesini, masa örtüleri ve kapaklarının haftada en az 1 (bir) defa olmak üzere idarenin belirleyeceği tekrarda toplanarak idareye ait çamaşırhaneye teslim edilmesini ve yıkanıp ütülenmesini müteakip teslim alınıp yerlerine konulmasını, bulaşıkların toplanmasını ve yıkanmasını, yemek dağıtımından sonra oluşan yemek artıkları ve çöplerin ayrı ayrı olmak üzere, çöp toplama yerlerine uygun koşullarda taşınması vb. hizmetleri kapsar.

3.2.2.7. Hizmetlerin Seçilen Firmaya Devri

Toplu yemek hizmetlerinin dış kaynakla karşılanması için bu hizmetin firmalara devri için bazı hazırlıklar yapılmalıdır. Bu hazırlıklar DKK sözleşmesinde yeterince ayrıntılı olarak ele alınmış ve belirlenmiştir. Ancak uygulamanın değerlendirilebilmesi için bazı noktaların daha önceden bilinmesine ihtiyaç vardır.

- **Hizmet Öncesi Devir Hazırlıkları**

Kamu İhale Kanunu gereği ihale süreci tamamlandıktan sonra ihaleyi kazanan firma ile DKK sözleşmesi imzalanır. İhaleyi alan firmaya geçici olarak belli bir süre birlikteki mevcut sistemi incelemesi için süre verilir. Firmalar bu sürede birlik içinde hizmetin daha kaliteli ve süratli yürütülebilmesi için gerekli incelemeleri yaparlar. Birlikler ise başlangıç safhasında firmalara gerekli olan yardımcı personeli verirler. Ayrıca sözleşmenin uygulanabilmesi için Sözleşme yönetim kısmını kurar. Bu kısım tedarik işlerinde (genelde levazım personelidir) görevli personelden oluşur ve DKK sözleşmesinin uygulanmasını sağlar. DKK sözleşmesinde yer alan servis öncesi hizmet, servis hizmeti, servis sonrası hizmetlerinin firma tarafından yapılıp yapılmadığı Kontrol teşkilatı tarafından kontrol edilir.

Kontrol teşkilatı ise birlik tarafından kendi bünyeleri içinden bir başkan, en az üç ve tek sayıda kişi den oluşur. Ayrıca kontrol teşkilatı yemekler için gerekli erzakın kontrolünü TSK Mal Alımları Denetim Muayene ve Kabul İşleri Yönergesine uygun olarak DKK sözleşmesinde de belirtilen esaslara göre yürütür. Hazır yemek hizmetleri Kamu İhale Yasası gereği hizmet alımı olduğu için böyle bir teşkilat kurulması zorunludur. Ancak bu hizmet alımı içerisinde yemekler için gerekli erzakın alımı olduğu için aynı zamanda bir mal alım sözleşmesi de sayılmaktadır. Mal alımlarının muayenesi de aynı yönerge gereği bir muayene ve kabul komisyonu tarafından yapılması gereklidir.

Hazır yemek hizmeti her ne kadar hizmet alımı olsa da aynı zamanda mal alımı da yapıldığından muayene komisyonunun yetkileri kontrol teşkilatına bırakılmış denetim görevini üstlenmiş durumdadır. Sonuçta kontrol teşkilatı DKK sözleşmesi gereği hizmetlerin yürütülmesini sağlar, muayene komisyonu kontrol teşkilatını bir anlamda denetler, sözleşme yönetim kısmı ise uygulama sonucu ortaya çıkan sonuçların DKK sözleşmesi gereği uygulanmasını sağlar (Hakediş, ceza uygulaması, sözleşme feshi, hukuki boşluklar, uygulamada tereddütte kalınan hususlar vs.). Sözleşme yönetim kısmı, kontrol teşkilatı ile muayene ve kabul komisyonunun yasal gereklerden kaynaklanan yetkilerinin iç içe geçmesi uygulamanın sağlıklı yürütülmesine zaman zaman engel olmaktadır. DKK sözleşmesi gereği 15 günde bir kez hakediş (DKK sözleşmesi gereği hizmeti veren firmanın almaya hak kazandığı dönemsel ücret) adı altında

firmaların performansları değerlendirilir. DKK sözleşmesi gereği uygulamadaki aksaklıklarla ilgili kesintileri yapılarak hak edişi firmanın hesabına yatırılır. Ayrıca DKK sözleşmesinin uygulamasının sonuçları yılda bir kez MSB'lığı iç denetçileri tarafından denetlenir.

Gerekli komisyonlar birlik tarafından kurulduktan sonra firmanın kullanacağı tesis ve ekipmanların teslim edilmesi için çalışmalar yapılır. Sözleşme süresi içerisinde, yüklenicinin kullanımına verilecek mutfak, yemekhane, bulaşikhane, depo, kiler ve büro gibi tesislerin durumunu açıklayan bilgileri içeren bir tutanak, sözleşme yönetim kısmı tarafından düzenlenerek firmaya teslim edilir. Teslim edilen depolar/ambarlarda, hem yüklenici hem de idareyi temsil eden personel olmadan açılmayacak şekilde önlem alınır. Firmanın isteğine bağlı olarak sözleşme kapsamındaki işlerde kullanılacak servis malzemeleri (kaşık, çatal, bıçak vb.) ile her türlü ekipmanların (kepçe, kazan, fırın, kantar ile bulaşık, et kıyma, patates soyma, sebze doğrama makinesi vb.) cins, miktar ve nitelikleri ile varsa diğer açıklayıcı bilgilerini içeren bir tutanakla sözleşme yönetim kısmı tarafından firmaya verilir.

Teslim edilen her türlü tesis, ekipman ve malzemelerin sözleşme süresi içerisindeki periyodik bakımları, kullanım sırasında meydana gelebilecek bozulma/arıza ve eksilmelerin tamamlanmasına yönelik işlemler ve bu işlere ait giderler, kontrol teşkilatı denetiminde yüklenici tarafından sağlanması gerekmektedir. Firma sözleşme gereği çalıştıracağı personelin kimliklerini birliğe teslim eder. Bu listedeki personelin iyi hal kâğıdı, sağlık raporu (sözleşme imza tarihinden en az 4 ay önceki süreye ait olacak), teknik personele ait diploma ve bonservis, Sosyal Sigortalar Kurumu belgelerini, resimli bilgilerini birliğe teslim eder. Eğer bu hizmetlerin yürütülmesinde araç kullanacaksa bu araçlara ait gerekli belgeleri de birliğe bildirir. Ayrıca birliğe giriş çıkışlarla ilgili güvenlik protokolünü imzalar.

Son olarak firma işe başlama talimatının verildiği tarihe kadar sözleşme yönetim kısmı tarafından iki aydan fazla olmayacak şekilde belirlenecek süreye göre hesaplanmış raf ömrü iki aydan fazla olan yiyecekleri, birlik depolarına teslim eder. Bu kapsamdaki yiyeceklerin cins ve miktarı sözleşmedeki belirli yemek listelerine uygun olarak yemeklerin içine konulacak malzemelerin muhtemel yemek yiyecek personel sayısının çarpımı ile bulunur.

- **Hizmete Başlangıç**

Firma işe başlamadan bir gün önce birlikte ertesi gün yemek yiyecek personelin mevcutlarını ve yemek listesini, yemeklerde kullanılacak malzemelerin miktar çizelgesini sözleşme yönetim kısmından alır. Hemen tüketilmesi gereken günlük yiyecekleri (sebze, meyve, et, yoğurt, yufka vb.) birliğe getirir. Yemeklerde kullanılacak daha önce teslim edilen raf ömürlü malzemeleri de sözleşme yönetim kısmınca belirlenen yerde ve saatte hazır eder. Gelen malların TSK Mal Alımları Denetim Muayene ve Kabul İşleri Yönergesi ve sözleşme hükümlerine göre muayenesi kontrol teşkilatınca yapılır. Teslim edilen dayanıklı malların muayenesinde kimyasal, serilojik ve toksikolojik ve mikrobiyolojik analizlerinin yapılabilmesi gerekir. Bu kontroller eğer yapılabiliyorsa MSB'lığının Kalite Yönetim Bölge Başkanlıkları ile bazı birliklerde kurulu gıda kontrol laboratuvarlarında yapılır. Eğer yapılamıyorsa diğer kamu kurum laboratuvarlarında yaptırılır. Hemen tüketilmesi gerekli günlük yiyecek maddelerinin sözleşme gereği yine kontrol teşkilatı tarafından fiziksel ve duyuşal kontrollerinin yapılması ve müteakiben uygun bulunduğu takdirde kullanılması sağlanır. Uygun olmayan malların hemen değiştirilmesine izin verilir. Değiştirilemezse firma hakkında DKK sözleşmesi gereği gerekli işlemler yapılır. Sözleşme yönetim kısmı bu durumda yemek listesini değiştirir ve depodaki raf ömürlü mallardan yapılacak başka bir yemeği listeye koyarak hizmetin aksamadan yürütülmesini sağlar.

Firma muayenelerden geçen yiyecek malzemelerini mutfak kilerine alır ve ertesi günkü yemek için hazırlıklara başlar. Buradan sonraki safhada mutfaktaki faaliyetleri mutfak nöbetçi astsubayı ile beraber kontrol teşkilatı takip eder. Pişirilen yemekler mesai dışında nöbetçi heyeti ve gerekli durumlarda kontrol teşkilatı tarafından kontrol edilir. Ayrıca birlik komutanları, nöbetçi heyetleri tespit ettikleri hususları yazılı olarak kontrol teşkilatına bildirir. Daha sonraki günler için gerekli malların miktarı ile personel mevcutları sözleşme yönetim kısmı tarafından firmaya verilerek bu işlemler günlük olarak tekrarlanır. Sadece hafta sonları ve özel günlerde (bayram, tatil vs.) en fazla üç günlük (cumartesi, pazar, pazartesi gibi) malların mutfakta bulunmasına izin verilir. Toplu yemek hizmetinin yürütülebilmesi için gerekli diğer hususlar ise aşağıdadır.

- **Ekmek İhtiyacının Karşlanması:** Türk Silahlı Kuvvetlerinin toplu yemek hizmetlerinde ihtiyaç duyulan ekmek birlik fırınlarında yada büyük illerde belirli yerlerdeki merkezi askeri fırınlardan karşılanmaktadır. TSK tarafından üretilen ekmeğin maliyeti ekmek üretiminde kullanılan ilk madde ve malzeme girdileri kullanılarak yapılmaktadır. Bu hesaplamada kullanılan malzeme miktarı ile tedarik fiyatı çarpılıp, toplam üretilen ekmek miktarına (kg) bölümü ile bulunur. Bu hesaba göre TSK’de 2006 yılında ekmeğin ortalama kilogram fiyatı 0,60 YTL olarak hesap edilmektedir (yılıda iki kez kanuni istihkakın hesabında kullanılmak üzere merkezi olarak MSB tarafından hesap edilir ve yayınlanır). Ancak ekmeğin üretiminde, diğer imalat giderleri ve işçilik giderleri de eklendiğinde ekmeğin gerçek maliyetinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. 2005 yılında İzmir bölgesindeki birliklerin ekmek imali için yapılan çalışmada ekmeğin kilogram (kg.) fiyatının 1,75 YTL’ye ulaştığı tespit edilmiştir (MSB İzmir iç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2005) Bunun en temel sebebi ekmek imalatında çalışan yüksek ücretli kamu işçilerinin ücretleri ve enerji giderleridir.

Hazır yemek hizmetleri uygulamasında ekmek ihtiyacı da firmalar tarafından karşılanmaktadır. Günlük ekmek gramajı 3 (üç) öğün (sabah-öğle-akşam) için 650 (altıyüzelli) gramdır (gr.). Ekmekler ise kilogram üzerinden alınmaktadır. Ekmekler kanuni istihkaka uygun olarak sabah 200 gr., öğle 250 gr., akşam 200 gr. üzerinden dağıtılmaktadır. Ancak gün boyunca yenmeyen ekmek miktarı kadar ertesi gün eksik ekmek alınarak tasarruf edilir. Aylık olarak eksik alınan ekmek miktarının tutarı, yüklenici firmanın aylık hakedişinden kesilmektedir. Hakedişten kesilen ekmeğin birim fiyatı sözleşmenin yürürlüğe girdiği tarihte uygulamanın yapıldığı yerdeki fırıncılar odasından, fırıncılar odası bulunmayan yerlerde, mevcut karma oda veya Ticaret ve Sanayi Odasından alınan toptan fiyatı üzerinden hesap edilmektedir. EK-7’den anlaşılacağı gibi 2005 yılında İzmir bölgesindeki hazır yemek hizmeti uygulaması alan birliklerin ekmek tasarrufunun hakedişten düşülmesiyle kişi başı ortalama 0,17 YTL’lik bir maliyet tasarrufu sağlanmıştır. 2006 yılının ilk altı ayında ise bu rakamın 0,19 YTL’ye yükseldiği tespit edilmiştir.

Ancak tasarruf edilen ekmek miktarının firmaların hakedişinden düşülmesinde fırıncılar odasından alınan fiyatlarla piyasa şartlarının tam örtüşmemesi firmaların aleyhine durum yaratmaktadır. 2006 yılında İzmir’de Fırıncılar Odası toptan ekmeğin kilogram fiyatını ortalama 1,40 YTL olarak belirlerken piyasada 0,80 YTL’ye ekmek temin edilebilmektedir. Bu fiyat farkı ise firmalara ek bir maliyet yaratmaktadır.

- **Eksilen servis malzemesi:** Yemekhanelerde kullanılacak servis malzemesi (çatal, kaşık, bıçak vd.) çeşitli sebeplerle eksilmesi durumunda firma tarafından tamamlanacaktır. Masalardaki tuz, baharat ve peçete gibi malzemeler firma tarafından sürekli tedarik edilmektedir.
- **Yemekhanelerde yemeğin sunulması:** Yemekler okullarda öğrenciler için masada; hastane ve birlik revirlerinde hastalar için ısı koruyucu seyyar servis arabalarında veya hasta yataklarında, erler içinse self servis şeklinde sunulacaktır. Bunun için gerekli malzemeler birlikler veremezse firmalar tarafından karşılanmaktadır.
- **Özel günlerde yemekler mönüsü:** Milli ve dini bayramlarla yılbaşı akşamı DKK sözleşmesinde belirtilen yemek listelerindeki mönü uygun ve yeterli gelmezse sabah çay, kaşar peynir, poşet bal, poşet tereyağı, salam, öğlen kır. Mercimek çorba, dalyan köfte, barbunya pilaki, sütlaç akşam ise tavuk suyu çorba, tavuk kızartma, pirinç pilavı, yoğurt ve mevsim meyvesi mönülere eklenebilir. Ayrıca ramazan ayında sahurda sabah kahvaltısı ile ertesi günün öğlen yemeği beraber verilir. Eğitim ve tatbikat günlerinde 100 km’lik mesafeye kadar olan yerlerde bu hizmet firmalar tarafından verilebilmektedir.
- **Birliklere sonradan katılacak personel:** Günlük yemek yiyecek personel listesi belli olduktan sonra birliklere katılan olursa yazılı olarak firmaya bildirilecek ve ayrı bir menü için gerekli erzakı temin etmesi istenecektir. Aynı şekilde mevcutlarda azalma olur ise mümkünse mallar depoya geri alınacak ve hak edişten düşülecektir. Mallar geri alınamazsa hakedişi tam ödenecektir.

- **Hastaların yemek hizmeti:** Hastaların yemek hizmeti 3 ncü dereceden olanlar için normal er yemek listesi uygulanır. 1,2 nci derece hastalar ile ayrı rejim ve diyet hastalarının yemek listesi ise doktor ve diyetisyen isteğine göre yapılmaktadır
- **Pişmiş yemeklerin kontrolü:** Sunuma hazır yemekler MSB' lığı Teknik Hizmetler Dairesi Başkanlığınca hazırlanan yemek hizmetleri teknik şartnamesine göre kontrolü yapılmaktadır. Bu şartnamede yemeklerin olması gereken fiziksel ve duyuşsal tarifleri yapılmıştır. Kontrol teşkilatı ve birlik komutanları ve nöbetçi heyeti bu hususları sürekli takip eder. Şartnameye uygun olmayan ancak yedirilebilen yemekler için firmanın hak edişinden kesintiler yapılır. Eğer yemek yedirilemezse depoda mevcut mallardan hemen bir yemek yapılır. Ve yine hak edişten kesintiler yapılır. Herhangi bir öğüne ait yemek laboratuvar analizine gönderilir ve uygun bulunmaz ise DKK sözleşmesinde yazılı oranda hakedişinde gerekli kesinti yapılır. Eğer yemekten dolayı bir zehirlenme olursa bu durumda masrafları ve tazminat taleplerini firmalar öder.
- **İntikal veya lağvedilme:** Hazır yemek hizmeti uygulamasına dahil olan birliklerin lağvedilmesi halinde sözleşme fesih edilir. Ancak birliğin başka yere intikal etmesi ile DKK sözleşmesi orada devam eder.
- **İlaçlama, atıklar ve çöplere ait hususlar:** Firmalar hizmetle ilgili oluşan tüm atık ve çöpleri toplayıp birlik çöplüğüne taşır ve gerekli tüm ilaçlamaları yapar.
- **Çalışan personel:** Firma çalışan personeli değiştirmek istediğinde idareye en az iki iş günü önceden haber vermelidir. Ayrıca çalıştırdığı personelin aylık muayene, 3 aylık portör kontrolü ile 6 aylık gerekli (parazit, gaita vs.) testlerini yaptırıp kontrol teşkilatına sunar. Çalışan personelin kıyafeti firmaca sağlanır ve kılık kıyafet kontrolü yapılır. Kontrol teşkilatı bu hususlara uygunluğu denetler. Mutfaktaki her türlü üretim safhasında tüm faaliyetlerin kalite kontrol sorumlusu olan diyetisyen veya beslenme uzmanı veya gıda mühendisleri tarafından 24 saat esasına dönüşümlü olarak çalışması firma tarafından sağlanır. Firmaların çalıştıracakları personel sayısı ve nitelikleri DKK sözleşmesi ile belirlenmiştir. 2006 yılında İzmir bölgesinde hazır yemek hizmeti alan

birliklerde çalıştırılacak toplam personel sayısı ve nitelikleri, birliklerin bu hizmetleri yürütmesi için kullanılan personelle mukayeseli çizelgesi EK-8'de yer almaktadır. Toplu yemek hizmetlerinin DKK ile karşılanması ile TSK yaklaşık % 5 oranında personel tasarrufu sağlarken yaklaşık 5000 kişiye de yeni iş sahası açılmıştır. Bu personelin aldığı ücretler ve aileleriyle birlikte ülkemiz ekonomisi ve işsizliği önlemeye yönelik çabalara olumlu katkı yaptığı değerlendirilmektedir.

- **Fazla erzak:** Yemekler için gelen malların tamamının yemeklerde kullanılması esastır. Ancak zeytinyağı, sirke, baharat gibi malzemelerde gramaj azaltmaları sözleşme yönetim kısmının izni ile yapılabilir artan erzak depoya alınır.
- **Elektrik, su, yakıt giderleri:** Yemek pişirme hizmetinde kullanılan elektrik, su ile sıcak su ve buhar üretimindeki yakıt giderleri (LPG, doğal gaz hariç) birlikler tarafından karşılanır. Ancak birliklerin alacağı tasarruf tedbirlerine firmalar uymak zorundadır. Birlik mutfaklarında, bulaşıkhaneye ve yemekhanelerinde ihtiyaç duyulan elektrik ve yakıtlar genelde merkezi bir sayaçtan ve depodan karşılandığı, ayrı bir sayaca bağlanamadığı için uygulama bu şekilde belirlenmiştir.
- **Firma personelinin yemeği:** Firmaların çalışan personeli için günlük yemek yiyecek personel sayısına ilave olarak çalışan firma personeli sayısı kadar ilave yapıp fazla mal getirilir. Burada yemek listeleri ve yemek gramajları aynı olmalıdır. Pişen yemekler yemeği yiyecek olan personelin görevli olduğu yemekhaneye ek olarak gönderilir.

3.2.4. TSK'de Toplu Yemek Hizmetinin DKK ile Karşılanmasının Sakıncaları

3.2.4.1. Gelecek Kaygısı Ve Hizmetin Kontrolünü Kaybetme

Türkiye'nin içinde bulunduğu coğrafi konuma yakın olan Balkanlar, Kafkaslar ve Ortadoğu'daki gelişmeler ülkemizi her an tehdit etmekte ileriki yıllarda olası savaş senaryolarını da beraberinde getirmektedir. Olası bir savaş durumunda da toplu yemek hizmeti veren firmaların tavrının tahmin edilememesi, firmaların işi bırakması yada

yeterince yerine getirememesi düşünülündüğünde, endişe ve gelecek kaygısı yaratmaktadır. Ayrıca DKK sözleşmesinin takip ve kontrolü için birliklerden görevlendirilen kontrol teşkilatları ve muayene komisyonlarının uzman kişilerden oluşmaması zaman içerisinde kontrolün tamamen hizmeti veren firmalara geçmesine firmaların zaman zaman keyfi uygulamalarına sebep olabilecektir.

Bu endişelerin giderilebilmesi için öncelikli olarak karargâh, askeri hastane, askeri okullar, acemi er eğitim birlikleri ile diğer birliklerin (tersane, bakım birlikleri, dikimevi vb.) toplu yemek hizmetlerinin DKK ile karşılanmasına ağırlık verilmelidir. Çünkü ileride doğabilecek uluslararası kriz dönemlerinde bile bu birliklerin büyük çoğunluğu aynı görevlerini yapmaya devam edeceklerdir. DKK sözleşmelerinin mevcut hali ile ani gelişecek ulusal ve uluslararası kriz ve kriz öncesi dönemlerde muharip birliklerin ihtiyaç duyacağı toplu yemek hizmetini yeterince sağlayamayacağı değerlendirilmektedir. Muharip birlikler gelişen kriz durumuna göre alacakları görevler gereği birçok bölgeye intikal edip arazide sık sık yer değiştirebileceklerdir. Bu durumlarda halen DKK sözleşmelerinde nasıl karşılanacağı belirlenemeyen kumanya (konserve) ihtiyacının artacağı ve firmaların toplu yemek hizmetlerini veremeyeceği değerlendirilmektedir.

Halen sınır birlikleri, iç güvenlik operasyonuna katılan birliklerle, özel görev taşıyan birliklerin hazır yemek hizmetleri uygulamasına, yukarıdaki sakıncalar değerlendirildiğinde, dahil edilmemesi gerekmektedir. Bazı muharip birliklerin muhtemel kriz ve kriz öncesi plan senaryolarına göre DKK sözleşmelerine gerekli maddeler eklenerek uygulamalara katılması sağlanmalıdır. Bu maddelerin başında da barış zamanında hizmeti verecek firmaların birliklerin çekirdek mutfak personeline gerekli eğitimleri vermesi şartı gelmektedir. Bu şartın DKK sözleşmelerinde yer almasının yanında gerektiği gibi uygulanması da önem kazanmaktadır.

Ayrıca toplu yemek hizmetinin bedelinin servis öncesi, servis hizmeti, servis sonrası hizmeti olarak 3 ayrı kategoride ödenerek bu firmalardan aynı zaman da bir tedarik firması yada hizmet firması gibi yararlanılabilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır (sözleşme birim bedelinin 3/5'i servis öncesi, 1/5' i servis hizmeti, 1/5'i servis sonrası hizmeti gibi). Böylece tatbikat vb. faaliyetlerde birlikler kendi toplu

yemek hizmetlerinin belirli kısımlarını kendilerinin verebileceği bir sisteme kavuşturularak ileride doğabilecek kriz ortamlarına adaptasyon süresi de kısalmaktadır.

Toplu yemek hizmeti veren firmaların konularında uzmanlaşması ayrıca hizmetlerin kalitesindeki artış gibi önemli sebeplerle birliklerde bu hizmetleri vermekle görevli askeri personel tarafından aksayan hususlar zaman zaman gözardı edilebilmektedir. Ayrıca DKK sözleşmesinin takip ve kontrolünü yapan kontrol teşkilatı personelinin konularında uzman olmamaları hizmetlerin kalitesinin periyodik olarak takip ve kontrolünde sıkıntılar yaratmaktadır. Bu durum toplu yemek hizmetlerinde kontrolün tamamen hizmeti veren firmalara geçmesine neden olabilecektir. Toplu yemek hizmetlerinde kontrolün kaybedilmemesi için birliklerde bu hizmetlerin takip ve kontrolünü yürüten kontrol teşkilatı personelinin bu işi yapacak seviyede uzmanlaşmış kişilerden oluşturmak ve ihtiyaç duyabileceği modern teçhizatlarla donatmak gerekmektedir. Böylelikle DKK sözleşmelerinin uygulanması, takibi ve kontrolü daha sağlıklı ve bilimsel yapıya kavuşturulabilir. Ayrıca uygulama sonuçları ile ileriki dönemlerde hazırlanacak DKK sözleşmelerine dahil edilebilecek birçok husus için gerekli bilimsel çalışmalar bu teşkilatlarca yapılabilir. Bu uygulamayla zaman içerisinde hizmetlerin kontrolünün tamamen DKK firmalarına geçmesine de engel olunabilecektir.

3.2.4.2. Yasal Mevzuatın Eksikliği

Özel sektörde toplu yemek hizmetinin DKK ile karşılanmasında en çok uygulanan yöntem bir yemek münüsü üzerinden fiyatta anlaşabilmektir. Burada gelen pişmiş yemeğin kalitesi, porsiyonun doyuruculuğu ile hizmetin kalitesi fiyatta belirleyici olmaktadır. Ancak kamu kurumu olan TSK'nin personeli için verilmesi gereken yemek münüleri Tayinat ve Yem Kanunu esaslarına göre belirlenmiştir. Tayinat ve Yem Kanununa uygun olarak yemeklerde kullanılacak erzakın gramajı da yönergelerle belirlenmiştir.

Bu kanun ve yönergelerde ise DKK ile hizmetin karşılanmasına dair bir hüküm bulunmamaktadır. Tayinat ve Yem Kanununa uygun olarak yayınlanan yönergelerdeki esaslarla bu faaliyetler sürdürülmektedir. Hazır yemek hizmeti ihalesi ile aynı anda hem mal hem de hizmet alımı yapılarak Kamu İhale Kanunu ile Tayinat ve Yem Kanununa uygun bir yasal zemin oluşturulmuştur. DKK sözleşmelerinde askeri

personelin çağın gereği ve dengeli beslenmesine izin verecek birçok husus vardır. Tayinat ve Yem Kanunu yerine hazırlanan yeni beslenme kanununun yürürlüğe girmesi ile bu konulardaki karışıklıklar ve eksikliklerin giderileceği değerlendirilmektedir.

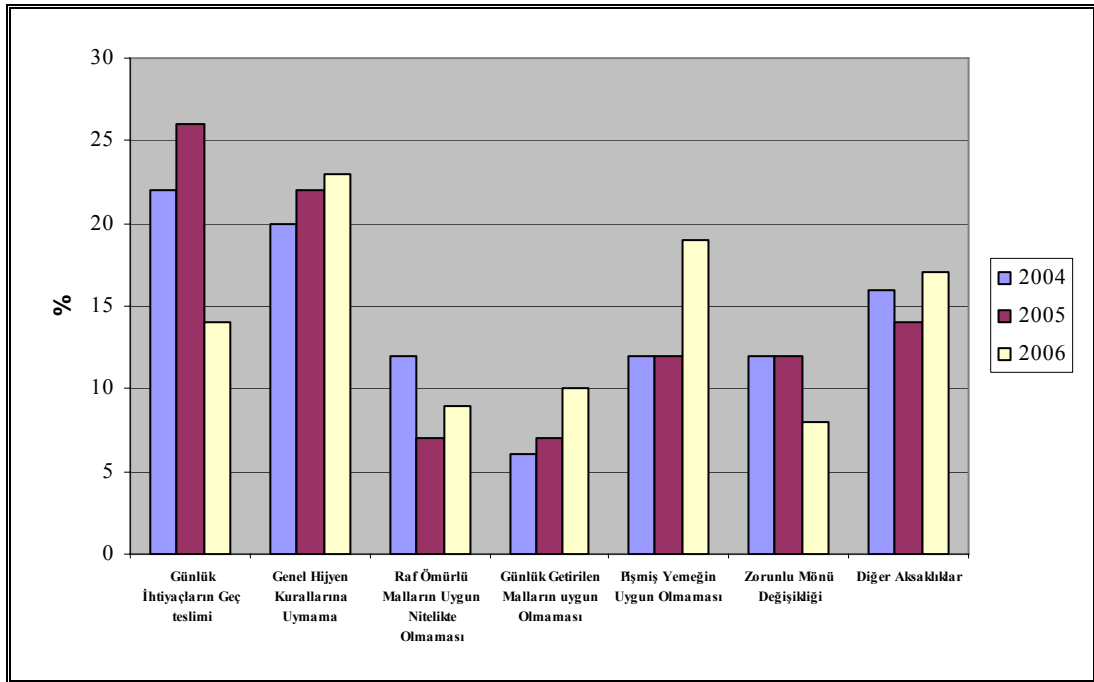
5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa göre kamu ihalelerinin sınırı bir yıldır. Bu yasal sınır ihale yapıldıktan sonra ortaya çıkan sorunların çözümünde karşılıklı kazan-kazan ilişkisi içerisinde DKK sözleşmesine bazı maddelerin eklenmesine engel olmaktadır. Ayrıca firmalar hizmet kalitesinin artırılabilmesi için mutfak ve yemekhanelerde kendilerince karşılanacak ve kullanılacak birçok ekipmanı birliklere getirmemekte, birliklerin firmalara sunduğu imkânlarla bu hizmetleri vermektedirler. Bunun en temel sebebi sınırlı yasal süre sonucu kullanılması muhtemel teçhizatın firmaların muhasebe kayıtlarında gösterilememeleridir. Firmalar tesislere yapacakları yatırımların maliyetini azaltabilmek için hazır yemek ihalesini aldıkları birliklerin, bir sonraki dönemde de ihalelerini alma eğilimindedirler. EK-9'dan da anlaşılacağı gibi İzmir Bölgesindeki birliklerin 2005 yılında hazır yemek ihalesini alan firmaların, 2006 yılında da aynı birliklerin ihalesini alma oranı %50'yi bulmuştur. Bu konuda yapılabilecek yasal bir düzenlemeyle DKK sözleşmelerinin süresinin uzatılmasıyla hizmetin kalitesinin firmalarca kullanılacak daha fazla ekipmanla artırılabilirdi. Böylece büyük çaplı makine teçhizat giderleri de firmalar tarafından karşılanabilecek böylelikle firmaların maliyetlerde düşüşler yaşanabilecek, bu durumda TSK'ne maliyet avantajı yaratacaktır.

3.2.4.3. DKK Sözleşmesinin Uygulanmasında Görülen Aksaklıklar

Dış kaynak kullanımının en önemli aşamalarından biriside sözleşmenin uygulanması safhasıdır. Dış kaynak kullanımının bir yönetim stratejisi olarak benimsenmesi ile temel yeteneklere odaklanabilme, maliyet avantajı yaratma, personel, zaman ve kaynak tasarrufu gibi beklentilerin gerçekleşebilmesi ancak DKK sözleşmesinin dikkatle uygulanması ile mümkündür. Özel sektör de sözleşmeler karşılıklı kazan-kazan prensibi ile anlayış içinde uzun süreli bir ilişki şeklinde sürerken kamuda bu prensip yerine DKK sözleşmesinin maddelerinin uygulanması, ortaya çıkan aksaklıklarda hak edişlerden kesinti yapılması üzerine kurulmuştur. Sözleşmelerde yer alan sorunların çözümünde genellikle sorun hukuki boyut alabilmektedir. Bu anlamda sözleşmelerin çok ince detaylarına kadar analiz edilerek belirlenmesi, anlaşılmayan

yada uygulanamayan maddelerin sözleşmelerden çıkarılması gerekmektedir. Bu yüzden TSK’nde 2003 yılından sonra birlik bazında hazır yemek hizmetleri uygulamalarının artması yerine DKK sözleşmenin daha uygulanabilir olmasına çalışılmaktadır. Günümüzde gıda sanayi içinde hazır yemek sektörü ve onun en büyük alt kolu olan toplu yemek hizmetlerindeki gelişmeler çok büyük bir hızla olmaktadır. Sözleşmelerin de bu gelişmelere bağlı olarak güncellenmesi ve yeni ihale dönemleri için hazırlanması gereklidir.

Toplu yemek hizmeti yemeklik malzemenin alınıp muayene ve kontrollerinin yapılmasıyla başlayan ve en son yemeklerin yenilip bulaşıkların yıkanması ve temizlikle sona eren uzun ve detaylı bir süreçtir. Bu süreçte firmaların denetimini yapan sözleşme kısmı, kontrol teşkilatı, nöbetçi heyeti ve birlik komutanları firmalara karşı sözleşmeden kaynaklanan hususların yerine tam olarak getirilmesini ve sözleşme hükümlerinin uygulanmasını firmadan talep ve takip ederler. DKK sözleşmesi gereği uygulanması gereken ancak firmalarca yerine getirilmeyen ve aksamalara sebep olan hususların detaylı dökümü EK-10’da özeti ise Şekil 3-2’dir.



Şekil 3-2: DKK Sözleşmesinin Uygulanmasında Görülen Aksaklıklar
Kaynak: MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

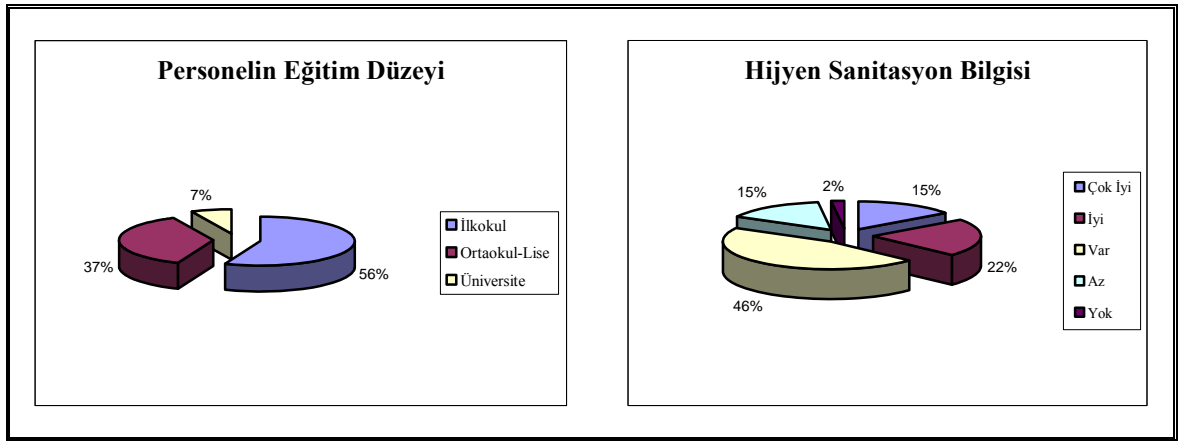
Toplu yemek hizmetleri DKK sözleşmesi ne kadar detaylı ve açık hazırlansa da firmalar zaman zaman bazı aksaklıklara sebep olmaktadır. Birçok firmadan da DKK sözleşmesinin uygulanması sırasında tespit edilen aksaklıklarla ilgili olarak hakedişlerden belirli oranlarda kesintiler de yapılmıştır. DKK sözleşmelerinde yemeğin yedirilemeyecek durumda olması sonucu günlük hakedişten yapılan % 2'lik kesinti en büyük orana sahiptir. Diğer aksaklıklar için % 0,01 ve % 2 arasında değişen oranda kesintiler yapılmaktadır. DKK sözleşmesinin uygulanmasında 2004 yılında toplam 1322, 2005 yılında 4712, 2006 yılında (ilk altı aylık dönem) ise 1198 adet aksaklık meydana gelmiştir. Bu aksaklıkların geneline bakıldığında, en çok aksaklığın günlük ihtiyaçların geç teslimi, raf ömürlü malların uygun nitelikte olmayışı ile genel hijyen kurallarına uymama olduğu görülmektedir. İhtiyaçların zamanında teslimi firmaların alabileceği tedbirlerle giderebilecek bir husustur. Tedarik zinciri etkili ve hızlı olan firmaların bu tip cezaları almadığı görülmektedir.

Raf ömürlü mallarda ise firmalar için en büyük sorun tedarik zincirine dayanmaktadır. Firmaların DKK sözleşmesine uygun olarak yemeklerde kullanacağı yaş erzak (sebze, meyve vb.) hariç diğer erzakların (et, süt, yoğurt, bal, kuru erzak vb.) TS ve Türk gıda kodeksine uygun olması ve belgelenmesi gerekmektedir. Ancak getirilen bu malların gerekli belgeleri olmasına rağmen askeri ve sivil kamu kurumları (üniversite ve tarım bakanlığı laboratuvarları vb.) laboratuvarlarında yapılan kimyasal, bakteriyolojik ve serilolojik kontrolleri sonucunda TS'ye ve gıda kodeksine uygun olmadıkları tespit edilmektedir. Bu durumun sorumlusu o malı üreten firma olmasına rağmen toplu yemek hizmeti veren firmanın sözleşme gereği hakedişinden kesintiler yapılmakta üretici firmaya yaptırım uygulanmamaktadır. Gerekli yasal standartlara uygun olmayan mal üretimi gıda sanayinin genel bir sorunu olup kamu denetiminin yetersizliği ile ortaya çıkmakta ancak sorumlusu toplu yemek hizmeti veren firmalar olmaktadır.

Genel hijyen kurallarına uymama ise toplu yemek hizmeti veren firmalarda sıkça karşılaşılan bir konudur. 2006 yılında hazır yemek hizmeti ihalesine giren firmalardan HACCP gibi belli başlı kalite sistem ve güvence belgeleri istense de firmaların kendi tesisleri için aldıkları bu belgelerin hazır yemek hizmeti uygulamasına

dahil olan birliklerde ne şekilde kullanılabilceği DKK sözleşmelerinde açıklanmamıştır.

İstanbul Teknik Üniversitesinin 2003 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren 220 toplu yemek hizmeti veren firma üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları Şekil 3-3'tedir. Hijyen kurallarındaki aksaklığın aslında toplu yemek firmalarının genel bir sorunu olduğu bunun sebebinin de çalışan personelin eğitim seviyesinin düşüklüğü ve hijyen bilgisinin yetersiz olmasından kaynaklandığını ortaya koymaktadır.



Şekil 3-3: Hijyen Yönünden Yaşanan Aksaklıkların Nedenleri

Kaynak: Boyacıoğlu; 2003.

Firmaların çalıştırdıkları personele genel hijyen kurallarına uyabilmeleri için gerekli eğitimleri yeterince vermesiyle bu aksaklığın da düzeltilmesi mümkündür. Ayrıca toplu yemek hizmetinde çalışan garson, bulaşıkçı gibi personelin eğitim alabileceği bir kurumun olmayışı da nitelikli personel teminini zorlaştırmaktadır.

2005 ve 2006 yıllarında İzmir bölgesinde birer kez firmalar DKK sözleşmesi hükümlerini ısrarla yerine getirmediği için sözleşme hükümleri gereğince Kamu İhale Yasasına uygun olarak sözleşmeleri iptal edilmiştir. Bu birliklerin toplu yemek hizmeti ise yine DKK sözleşmesinde belirlenen ve kamu ihale yasası esaslarına uygun olarak yakınındaki birliğin toplu yemek hizmetini yürüten firma tarafından karşılanmaya başlanmıştır. Böylelikle yaşanacak iş bırakma yada sözleşmenin feshi gibi durumlarda hizmetlerin aksamadan yürütülmesi sağlanmıştır.

Toplu yemek hizmetleri, gıda sağlığı ve gıda güvenliği konusunda yaşanan hızlı değişimler sonucu DKK sözleşmelerinin ne kadar detaylı ve mükemmel hazırlansalar da

bazı aksaklıkların yaşanması doğaldır. Önemli olan ortaya çıkan bu durumlarla ilgili süratle çözüm üretebilecek danışma ve karar mekanizmalarının kurulması ve üretilecek çözümlerin süratle uygulamaya geçirilmesidir. Ancak Kamu İhale Kanunundan dolayı bazı aksaklıkların düzeltilmesi ancak bir sonraki ihale döneminin DKK sözleşmesinde mümkün olmaktadır. Bu durumda hizmetlerin kalitesi olumsuz etkilenmektedir. Ancak meydana gelen her türlü aksaklıkların çoğunluğunun düzeltilebilir nitelikte olması, aksaklıkların büyük çoğunluğunun TSK'nin bu hizmetleri karşıladığı dönemde de var olduğu ve DKK sözleşmesinden kaynaklanmayan sorunlar olması sebebiyle firmalarla kazan-kazan ilişkisine yakın yasal bir ilişki düzeyi kurulmalı, aksaklıkların DKK sözleşmesinin önüne geçmesine izin verilmemelidir.

3.2.4.4. Toplu Yemek Hizmetinin Gerçek Maliyetinin Hesap Edilememesi

TSK personeli için yemek hizmetlerini vermesi sırasında esas alınan maliyet sadece kanuni istihkaktır. Kanuni istihkakın bir er için 2006 yılındaki tutarı yaklaşık 3,00 YTL'dir. DKK ile bu hizmetin alınmasında ise birim maliyetlerin oluşumunu gösteren çizelge EK-11'de özeti ise Tablo3-8'dedir.

Tablo3-8: Kişi Başına Oluşan Maliyet Çizelgesi

PERSONELİN TİPİ	2003	2004	2005	2006
KARARGAHTAKİ ERLER	5,06	4,94	5,38	5,12
HASTANENEDEKİ HASTALAR	5,15	4,97	5,75	5,70
ACEMİ BRL.ERLERİ	4,69	4,33	4,90	4,63
MUHARİP BRL.ERLERİ	4,16	3,99	4,96	4,69
DİĞER BRL.ERLERİ	5,08	3,69	4,96	5,6
ORTALAMA ER İÇİN	4,68	4,30	4,85	4,71
YÜKSEK OKUL ÖĞR.	5,20	6,40	6,11	5,21
ORTA DERECELİ OKUL ÖĞR.	6,88	7,29	4,96	5,15

Kaynak: MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

Bu çizelge İzmir bölgesindeki tüm birliklerin 2006 yılında gerçekleşen ihale birim fiyatının personel mevcuduyla çarpımının ağırlıklı ortalaması alınarak bulunmuştur. TSK'de toplu yemek hizmetinin DKK ile karşılanmasında maliyet hesaplarının yapılabilmesi için dikkate alınması gereken birçok husus vardır. Hem

TSK'nin hem de firmaların hizmetlerin yürütülebilmesi için Tablo 3-9'daki kriterleri esas alan maliyetlerini hesaplarına katmak zorundadırlar.

Tablo 3-9 Maliyet Hesabına Dahil Edilmesi Gereken Kriterler

Kriterin adı		TSK	Firmalar
İlk madde ve malzeme gideri		Evet	Evet
İşçilik giderleri		Hayır	Evet
Genel İmalat gideri	Personel Kıyafeti	Evet	Evet
	Küçük demirbaş	Evet	Evet
	Taşıt bakım, onarım, yakıt ve sigortası	Evet	Evet
	Mutfak ekipmanlarının onarımı	Evet	Evet
	Kırtasiye gideri	Evet	Evet
	Noter ve sözleşme gideri	Hayır	Evet
	Aylık hak ediş damga vergisi	Hayır	Evet
	Alınacak Cezalar	Hayır	Evet
	Analiz Ücretleri	Hayır	Evet
	Analiz Cezaları	Hayır	Evet
	Ekmek maliyeti ve Kesintisi	Evet	Evet
	Elektrik ve su masrafı	Evet	Hayır
	Lpg, doğalgaz	Evet	Evet
	Hijyen hizmetleri	Evet	Evet
	İlaçlama	Evet	Evet
	Telefon, posta, kargo ücreti	Evet	Evet
	Personel yemeği	Hayır	Evet
	Personel servisi	Hayır	Evet
	Sağlık Taramaları	Evet	Evet
	Sıvı Yakıt (fuel-oil, Motorin)	Evet	Hayır
Diğer hizmetler	Evet	Evet	

Kriterlerin firmalar için açıklamaları EK-12'de yer almaktadır. TSK'de toplu yemek hizmetlerinin maliyetinin sadece kanuni istihkak tutarı olarak algılanması Tablo 3-9'daki kriterlerin maliyetlere yansıtılmaması DKK'nın yaratacağı maliyet avantajının ortaya çıkmasına engel olmaktadır. Firmalar ise DKK sözleşmesinin

maliyetlerini hesap ederken rakiplerinin pozisyonundan çok Tablo 3-9’da yer alan kriterleri de içeren bir maliyet hesabını detaylı olarak yapmalıdırlar. Tablo 3-8’deki çizelgeden anlaşılacağı gibi 2004 yılından itibaren firmaların maliyetlerini kontrol konusunda başarılı oldukları görülmektedir. Yıllık enflasyon artışlarına rağmen kişi başına birim fiyattaki makul artışlar firmaların maliyetleri kontrol becerisi ve TSK’nin DKK sözleşmesinde yaptığı başarılı düzenlemelerin sonucudur.

Daha önce açıklandığı gibi personel sayısı fazla olan özellikle acemi er eğitim birliklerinin ihalelerine katılımın yüksek olduğu görülmektedir. Bunun yanında personel sayısı az olan birliklere ise katılım oranları düşmektedir. Bunun en temel sebebi yukarıda sayılan genel imalat giderlerinin personel başına düşen maliyeti artırmasıdır. Bu sebeple toplu yemek hizmetleri DKK ile karşılanacak bazı birliklerin bir paket sistemi içerisinde birkaç birliğin birlikte değerlendirilip ihalelerinin yapılmasının maliyetlere olumlu etki yapabileceği ve firmaların da talebini artırılabilmesi değerlendirilmektedir. TSK’de toplu yemek hizmetlerinin gerçek maliyetinin hesabının yapılabilmesi için Tablo 3-9’daki kriterlerin karşılığı yapılan tüm masrafların hesaba katılması gerekmektedir. TSK için bu hesaplama EK-12’de açıklamalarıyla yapılmıştır. Tablo 3-10’dan anlaşılacağı gibi toplu yemek hizmetlerinin DKK ile karşılandığı durumda kişi başına maliyet ortalama 4,71 YTL iken, ekme tasarruflarının ve sözleşmelerin uygulanmasındaki aksaklıkların hakedişlerden düşülmesi ile yemeklerde kullanılan erzakın sözleşme gereği gramaj artışının tutarının, maliyet hesaplanmalarından çıkarılmasıyla kanuni istihkaka göre 4,03YTL’lik gerçek maliyet ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3-10: Toplu Yemek Hizmetlerinin Maliyetlerinin Kıyaslama Çizelgesi(YTL)

Mevcut Toplu Yemek Hizmetlerinin Maliyet Hesabı	Birim Maliyeti	Toplu Yemek Hizmetlerinin DKK ile Karşılanmasının Maliyeti	Birim Maliyeti
Kanuni İstihkak	3,00	Ortalama İhale Fiyatı	4,71
Ekmeğin Hesap Edilemeyen Maliyeti	1,15	Ekme Tasarrufunun Hakedişten Düşülmesi	0,19
		Aksaklıklar Sebebiyle Firmaların Hakedişlerinden Kesintiler	0,09
Diğer İmalat Giderleri	0,30	Yemek Gramajlarının Değişiminden Kaynaklanan Maliyetler	0,40
Genel Toplam	4,45	Genel Toplam	4,03

Kişi başına 3,00 YTL'lik kanuni istihkaka, TSK'nin ürettiği ekmeğin ek maliyeti ve EK-12'deki diğer imalat giderlerinin de dahil edilmesiyle 4,45 YTL'ye yükseldiği tespit edilmiştir. TSK'nin toplu yemek hizmetlerini kendisinin karşılaması ile DKK ile karşılaması arasında oluşan kişi başı 0,42 YTL'lik fark sağlanan bir çok faydanın yanında yılda 21.078.750,00 YTL ($137.500 \times 0,42 \times 365$) tasarruf sağlamaktadır. Sonuçta TSK'nin toplu yemek hizmetlerini DKK ile karşılanmasının, maliyet avantajı yarattığı ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde küreselleşme ve teknolojiye meydana gelen hızlı gelişmeler yoğun bir rekabet ortamı yaratmıştır. İşletmeler bu yoğun rekabet ortamında hız, esneklik ve maliyet avantajı yaratıp pazarlarındaki paylarını arttırabilmek için yeni yönetim anlayışlarına ihtiyaç duymuşlardır. Ortaya çıkan bu yönetim anlayışlarından birisi de dış kaynak kullanımınıdır.

İşletmeler dış kaynak kullanımı ile esas faaliyetlerine odaklanmış, maliyet avantajı sağlamış, ileri teknolojiye uyumları artmış, organizasyon yapılarında sağlıklı bir küçülme yaşamış, alacağı riskler azalmış, zaman ve personel tasarrufu yaratmış bunun sonucunda rekabet güçleri artmıştır. Dünyada esas faaliyet alanlarına yönelmek, maliyetleri azaltmak ve dünya standartlarında özelliklere sahip olma gibi nedenlerle bilişim teknolojileri, lojistik, finans ve insan kaynakları alanında dış kaynak kullanımına başvurulurken ülkemizde genellikle maliyetleri azaltmak amaçlı yemek, ulaşım, lojistik, temizlik ve güvenlik hizmetleri ön plana çıkmaktadır.

Dış kaynak kullanımının getireceği birçok faydanın yanında, dış kaynak kullanılacak fonksiyonun ve firmanın yanlış seçimi, izinsiz bilgi ve teknoloji transferi gibi sakıncaları da bulunmaktadır. Bu risklerin ortadan kaldırılabilmesi için işletmelerin dış kaynak kullanımı için gerekli analizleri dikkatle yapması gerekmektedir.

Yemek bireyin en temel gereksinimi olduğu kadar toplu yemek de tarihin en eski devrine kadar uzanmaktadır. Sanayi devrimi ile birlikte buzdolabı, gazlı ocak ve buzdolabının icadıyla toplu yemek hizmetleri de gelişim göstermiştir. İkinci dünya savaşının yıkıcı etkisiyle hükümetlerin çalışanlarının yemek ihtiyaçlarını karşılamasıyla toplu yemek hizmetleri de modern anlamda günlük yaşama girmiş ve özellikle kamu alanında yaygınlaşmıştır. Daha sonraki dönemde özel sektör de bu durumu takip etmiştir. Çalışan nüfusun sürekli artması toplu yemek hizmeti kadar alternatifli ticari yemek hizmetlerinin de gelişmesine yol açmıştır. Ancak 1980'li yıllarda İngiltere'de öncelikle kamuda, sonrada özel sektörde liberalizmin etkisiyle çalışanların toplu yemek hizmeti dış kaynak kullanımıyla karşılanmaya başlanmıştır.

Ülkemizde ise 1990'lı yıllardan sonra özellikle yabancı sermayeli firmaların toplu yemek piyasasına girmesiyle klasik anlamda lokantacılık yada tabldotçuluk yerini modern anlamda toplu yemek hizmetlerine bırakmıştır. Toplu yemek hizmeti ve ticari yemek hizmetlerinin oluşturduğu hazır yemek sektörü kentleşme hızı ve çalışan nüfusun artmasıyla 2004 yılı rakamlarıyla 10 milyar dolara yaklaşan ciroya ulaşmıştır. Toplu yemek hizmeti tüm kamu ve özel sektördeki işletmeler için temel yetenekler dışında kalan ve ilk akla gelen hizmet alanlarından. Bu sebeple ülkemizde 2000'li yıllardan itibaren dış kaynak kullanım alanı olarak toplu yemek hizmeti sürekli ön planda olmuştur. İşletmelerin temel yeteneklerini geliştirmesi maliyetleri azaltması avantajı, fiziki mekan, zaman ve personel tasarrufu sağlaması, hizmetlerdeki kalite artışı gibi faydalarının yanında gıda güvenliği ve gıda sağlığı, niteliksiz firma seçimi, yasal mevzuatın yetersizliği gibi sakıncalarının bulunması sonucu bir çok işletme toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanması konusunda çekingen davranmaktadır.

Türk Silahlı Kuvvetleri 2000'li yıllarda küreselleşme, değişen dünya düzenleri, uluslararası terörizm, Birleşmiş Milletler ve NATO'nun uluslararası yeni görevleri gereği temel görevlerini yeniden değerlendirmiştir. Bu yeni görev anlayışına bağlı olarak 2001 yılında yeni lojistik konsept oluşturulmuştur. Azalan savunma harcamaları ve personel sayısı karşısında etkinliğini arttırmak az kaynakla en etkin lojistik desteği sağlayabilmek için öncelikle toplu yemek hizmetleri ve ulaşım faaliyetleri dış kaynak kullanımı ile karşılanmaya başlamıştır. 2001 yılında pilot birliklerdeki toplu yemek hizmetinin dış kaynak kullanımı ile karşılanmasıyla maliyet avantajı, hizmet kalitesindeki artış, mönü zenginliği, personel tasarrufu sağlaması gibi avantajları ortaya çıkmıştır. Ayrıca daha önceden bu hizmetlerde çalışan askerlerin Türk Silahlı Kuvvetlerinin yeni görev anlayışı ve lojistik konsepti çerçevesinde esas faaliyet alanları olan atış, eğitim ve spora yönlendirilmesi sağlanmıştır. Türk Silahlı Kuvvetlerinde toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanması “hazır yemek hizmetleri uygulaması” adı altında 2004 yılına kadar birlik bazında yaygınlaştırılmıştır. 2004 yılından itibaren de birlik bazında artış yerine dış kaynak kullanım sözleşmesinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar artmıştır. 2006 yılında 57 birlikte (kara, deniz, hava kuvvetleri birlikte) toplam 137.500 asker, askeri öğrenci ve hastanın toplu yemek hizmeti dış kaynak kullanımı ile karşılanacak duruma gelmiştir.

Bu uygulama ile günlük 650.000,00 YTL'lik yılda 240.000.000,00 YTL'lik (170.000.000 USD) bir ciroya ulaşılmış yaklaşık yüzde 5'e yakın personel ve 21.078.750,00 YTL tasarrufu sağlanmış, ayrıca yaklaşık 5000 kişiye direk yeni iş alanı açılmış, hizmeti veren firmaların ödediği vergilerle bütçeye katkı sağlanmıştır.

Hazır yemek hizmetleri uygulamasının sonuçlarının bilimsel yaklaşımlarla incelenmesi ve doğru olarak değerlendirilmesi bundan sonra uygulamanın yaygınlaştırılmasında önemli bir rol oynayabilecektir. Hazırlanan dış kaynak kullanım sözleşmesinin diğer kamu kurumları tarafından da uygulanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Türk Silahlı Kuvvetleri'ndeki toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanmasının sakıncalarının başında gelecek kaygısı ve hizmetin kontrolünü kaybetme gelmektedir. Yaşanacak ulusal veya uluslararası kriz veya savaş durumunda hizmetlerin nasıl yürütüleceği bir endişe konusu olmaktadır. Bu endişeleri gidermek için öncelikli olarak bu kriz dönemlerinde dahi görev yeri ve alanı değişmeyen karargah, hastane, okul, acemi er eğitim birlikleri ile diğer birliklerin (tersane, bakım birlikleri vb.) toplu yemek hizmetinin dış kaynak kullanımı ile karşılanmasının birlik bazında yaygınlaştırılması, belirli bölgelerdeki bazı muharip birliklerin ise dış kaynak kullanım sözleşmelerinde yapılacak düzenlemelerden sonra belirli periyotlarla belirli bölgelerde uygulamaya dahil edilmesi sağlanmalı, sınır ve iç güvenlik birlikleri ile özel görevler üstlenen muharip birlikler ise uygulamanın dışında bırakılmalıdır.

Askerlerin beslenmesine ilişkin kuralları belirleyen Tayinat ve Yem kanunu yönergelerle günümüz koşullarına uyarlanmaktadır. Ancak yeni hazırlanan Beslenme Kanununun yürürlüğe girmesiyle toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanmasının önündeki yasal mevzuat eksikliği de ortadan kalkacaktır.

Toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanmasının önündeki sakıncalardan biriside hizmetin gerçek maliyetinin hesap edilemeyişiştir. Toplu yemek hizmetlerinin Türk Silahlı Kuvvetleri personeli tarafından karşılandığında maliyeti belirleyen ana kriter 2006 yılı için yaklaşık er başına 3,00YTL olan kanuni istihaktır. 3,00YTL'ye 3 öğün en az 3 çeşitlik bir yemek mönüsü hazırlanmak zorundadır. Burada maliyet hesabına sadece ilk madde ve malzeme gideri katılmakta, genel imalat giderleri

değerlendirilmemektedir. Ayrıca bu hizmetlerde kullanılan askerlerin yemek hizmetleri konusunda yetişmiş olmaması mönü zenginliği yaratılmasına engel olduğu gibi, erzakın telef olmasına ve hijyen konularında çok sık sorunlar yaşanmasına sebep olmakta bu durum da hizmetlerin kalitesini düşürmektedir. Toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanmasıyla firmaların konularında uzman oluşları ile mönü zenginliği sağlanıp DKK sözleşmesinde yemeklerde kullanılacak erzakın gramaj artışı yapılarak yemeklerin doyuruculuğu sağlanmış hizmetlerin genel olarak kalitesinde artış sağlanmıştır.

Toplu yemek hizmetlerinin dış kaynak kullanımı ile karşılanması Türk Silahlı Kuvvetlerine 2006 yılı için ortalama bir er için 4,71 YTL'lik bir maliyet getirirken, yemek gramajlarındaki artış sebebi ile 0,40 YTL ek maliyet getirmesi, ekmek tasarrufu ile 0,19 YTL ve DKK sözleşmesinin uygulanmasından kaynaklanan aksaklıklar sebebiyle hakedişten yapılan 0,09 YTL'lik kesintilerin düşülmesiyle bir er için hizmetlerin bedeli 4,03 YTL'ye düşmektedir. Toplu yemek hizmetlerinin TSK tarafından karşılanmasında ise 3,00 YTL'lik kanuni istihkak, ekmek üretiminin ek maliyeti olan 1,15 YTL ile diğer imalat giderlerinin 0,30 YTL'lik maliyeti de eklendiğinde 4,45 YTL'ye çıkmaktadır. Böylelikle oluşan 0,42 YTL'lik farkla yılda 21.078.750,00 YTL tasarruf sağlanmış ve toplu yemek hizmetlerinin DKK ile karşılanmasının maliyet avantajı yarattığı da ortaya çıkmıştır. Ayrıca firmaların ödedikleri vergilerin de tekrar kamuya döndüğü unutulmamalıdır.

Sonuçta toplu yemek hizmetlerinin bazı birliklerde dış kaynak kullanımıyla karşılanmasının 5 yıllık geçmişine rağmen sağladığı faydaların değerlendirilmesi sonucunda başta karargah, hastane, okul, acemi er eğitim birlikleri ve diğer birlikler (tersane, bakım birlikleri vb.) olmak üzere yaygınlaştırılmasının, gerekli şartlar oluştuğunda periyotlarla bazı muharip birliklerin de dahil edilmesinin, özel tip görevi olan muharip birliklerin ise uygulamaya dahil edilmemesinin Türk Silahlı Kuvvetlerinin yeni görev anlayışı ve lojistik konseptine uygun olduğu, bu alandaki başarılı uygulamanın Türk Silahlı Kuvvetlerinin daha bir çok alanda daha dış kaynak kullanımına yönelebileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- ANTON, J., CATTERLEY, J.; **Offshore Outsourcing Opportunities**, The Anton Pres, CA, 2002.
- ARAN, N.; **Güvenli Gıda Üretimi Teknikleri ve HACCP Sisteminin Önemi**, İTO Yayınları, İstanbul, 2001.
- ARSLANTAŞ, C.,C.; “Outsourcing Süreci Ve Uygulamada Yaşanan Sorunlar”, Outsourcing Dergisi, Sayı 10, 2005, s.40-48.
- BELGE, M.; **Tarih Boyunca Yemek Kültürü**, İletişim Yayınları, İstanbul, 2001.
- BASA, N.; “ Kara Kuvvetleri Lojistik Sisteminin Yeniden Yapılanması”, 8.Ulusal Kalite Kongresi, 3-4 Kasım 1999.
- BEŞLİ, S.; **Lojistik**, DTM Yayınları, İstanbul, 2004.
- BOYACIOĞLU, D.; “Gıda Mühendisi Ve Hazır Yemek”, Tabldot Dergisi, 2003, s.26-40.
- BOYACIOĞLU, D.; “Türkiye’de Hazır Yemek Sektörü ve Gıda Güvenliği”, TUSID 2003 16. İstanbul Otel , Restoran, Gastronomi, Donanımı ve Teknolojileri Fuarı, 3-7 Aralık 2003.
- BOYACIOĞLU, D., KARAALİ, A.; “ Toplu Beslenme Yapılan Kurumlarda Gıda Zehirlenmesi Olaylarının Analizi”, Türk Silahlı Kuvvetlerinde Toplu Yemek Hizmetleri Sempozyumu, İstanbul, 15-17 Kasım 1999.
- BÖLÜKOĞLU, İ., ÖZGEN, I.; “Yiyecek İçecek İşletmelerinde Standart Maliyet Sistemi ”, DEÜ SBF Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, 2006, s.71-88.
- BÖLÜKOĞLU, İ., TÜRKSOY, A.; “Menü Analiz Sürecinde Kullanılan Yöntemlerden Menü Mühendisliğindeki Son Gelişmeler: İşgücünü Dikkate Alan Bir Model ”, DEÜ SBF Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2001, s.22-36.
- CEM, İ.; **Türkiye’de Geri Kalmışlığın Tarihi**, Can Yayın, İstanbul, 1999.
- CENGİZ, D.; “ Şirketleri Doyurduk , Temizliğe Girdik”, Hürriyet Gazetesi, 30 Mayıs 2004.
- CORBETT, M.,F.; “ Başarılı Bir Dış Kaynak Kullanımı İçin Bir Rehber”, Outsourcing Dergisi, Sayı 2, 2003, s.8-9.

- CORBETT, M.,F.; “ Küresel Dış Kaynak Kullanım Pazarı”, Outsourcing Dergisi, Sayı 3, 2004, s.36-40.
- DEROSE, G.; **Outsourcing Trainnig & Education**, American Society For Trainnig,& Development, VA,1999.
- DOĞAN, İ., MARANGOZ, M.,TOPOYAN M.; “İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama”, DEÜ SBF Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2003, s.114-138.
- EKEN, M.; **Yerel Yönetimlerde Hizmetlerin Özelleştirilmesi**, İZTO Yayınları, İzmir, 1995.
- ENGLAND, C.; **Outsourcing The American Dream**, Writer’s Club Press, NE, 2001.
- GÖKDERE, H.; “ Bilgi Sistemlerinde Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısını Etkileyen Faktörler”, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya, 2000.
- GENELKURMAY BAŞKANLIĞI; Kara Kuvvetleri Levazım İkmal Ve Hizmetleri Yönergesi, KK. Basımevi, 1985
- GENELKURMAY BAŞKANLIĞI; **Lojistik Mühendislik İle Başlayan Lojistik Değişim ve Gelişim**, Genelkurmay Basımevi, Ankara, 2002.
- GREAVER, M.; **Stratecig Outsourcing: A Structured Approach To outsourcing Decision and İnitatives**, American Association, New York 1999.
- GÜLOVA, A..; “İşletme Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Outsourcing (Dış Kaynak Kullanım) Süreci”, 9. Ulusal Kalite Kongresi, 21-22 Kasım 2002.
- GÜRSOY, D.; **Toplu Yemek Hizmeti**, Mar Matbaacılık, İstanbul, 1997.
- GÜRSOY, D.; **Yemek ve Yemekçiliğin Evrimi**, Kurtiş Matbaacılık, İstanbul,1995.
- HASANOĞLU, M.; “Küreselleşmenin Devlet Yönetimine Etkileri”, Türk İdare Dergisi, Sayı 434, 2002, s.171-183.
- İLTER, M.; **Global Dışsal Tedarik (Outsourcing)**, İTO Yayınları, İstanbul, 2002.
- KIZILOT, Ş.; “Lokantada 18 Kat Artan Vergi” , Hürriyet Gazetesi, 11 Aralık 2005.
- KOÇEL, T.; **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İTO Yayınları, İstanbul,1993.
- KOÇEL, T.; **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul, 1999.
- KOTSCHEVAR, J., LENDAL, H., **Quantity Food Production And Management**, Printice Hall, NJ, 1989.
- KOZLU, C.; **Öfkeden Çözüme**, T.İş Bankası Yayınları, İkinci Basım, İstanbul, 2003.

- KULOOĞLU, A.; “ Türkiye’nin Savunma Sanayi politikası Ve Türk Silahlı Kuvvetleri İhtiyaçlarının Tedariki”, Savunma ve Güvenlik Bülteni, Sayı 15, 1998, s.3-5.
- LEON, W., Dewaal, S.C.; **Is Our Food Safe**, Çeviren Tanır A., Prestij Yayınları, İstanbul, 2004.
- MİLLİYET GAZETESİ; “İş Bankası Global 500 Listesinde”, 26 Haziran 2006
- MSB İÇ TEDARİK DAİRESİ BAŞKANLIĞI; “ TSK’nin Hazır Yemek Hizmetleri İhale Sonuçları”, 2003:2006.
- MSB İZMİR İÇ TEDARİK BÖLGE BAŞKANLIĞI; “ TSK’nin Hazır Yemek Hizmetleri İhale Sonuçları”, 2003:2006.
- MSB İZMİR İÇ TEDARİK BÖLGE BAŞKANLIĞI; Askeri Ekmek Fabrikalarının Daha Verimli Çalıştırılması Adlı Resmi Çalışması, 16 Haziran 2006.
- OKUMUŞ, F., İSFENDİYAROĞLU, H.; “İşletmelerde Mal ve Hizmetlerin Dış Kaynaklardan Temin Edilmesinin (Outsourcing) Fayda ve Sakıncaları”, Atatürk Üniv. İİBF Dergisi, Sayı 3-4, 2002, s.229-244.
- OUTSOURCING DERGİSİ; “Türkiye’de Dış Kaynak Kullanımı, Sayı 1, s.28-30, 2003.
- OUTSOURCING DERGİSİ; “Küresel Dış kaynak Pazarı”, Sayı 3, s.38, 2004.
- OUTSOURCING DERGİSİ; “Gündem”, Sayı 13, s.4, 2006.
- ÖNDOĞAN, N.; “ Türk Gıda Sanayinin Gelişimi ”, Celal Bayar Üniv.Sos. Bil. Dergisi, Cilt 2, Sayı 1 , 2004, s.89-96.
- ÖZTÜRK, S., SEZGİLİ, K.; “ Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, Uludağ Üniv. İİBF Dergisi, Cilt 21, Sayı 2, 2002, s.127-142.
- ÖZBAY, T.; **Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**, İTO Yayınları, İstanbul, 2004.
- ÖZDEN, C.M.; “ Dış Kaynaklardan Yararlanma (DKY) ve Sözleşme Yönetimi”, Peryön Dergisi, Yaz 2003 Sayısı, s.38-43.
- ÖZKAN, N.; “Lojistik sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı”, Kara Kuvvetleri Dergisi, Sayı 12, 2005, s.67-69.
- ÖZPENÇE Ö., ÖZEN A.; “ Hızlı Şehirleşme ,Sanayileşme ve Çevre Sorunları” ,Türk İdare Dergisi, Sayı 444, 2004, s.124-135.
- ÖZPINAR Ö., ŞİMŞEK E.; “ Küreselleşmenin Getirdiği Sorunlar ve Bu sorunlara Çözüm Önerileri”, Uludağ Üniv. İİBF Dergisi, Cilt 22, Sayı 2 , 2003, s.1-11.

PEKCAN, G.; “ Türkiye’de Beslenme Sorunları ve Boyutları ”, Yeni Türkiye Dergisi, Sayı 39, 2001 s.572-585.

SULLIVAN, R.G., HARPER, V.M.; “ **Hope Is Not A Method**”, Çeviren Ayşe D., BZD Yayın, İstanbul, 1997.

ŞİMŞEK, M.; **Ekonominin Lokomotifi KOBİ’lerin Olmazsa Olmazları**, Alfa Yayın, 2002.

TAYINAT VE YEM KANUNU; T.C Kanunları , 1988.

TANYERİ, M., FIRAT, A.; “Rekabet Değişkeni Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, DEÜ SBE Dergisi, Cilt 7, Sayı 3, 2005, s.268-279.

TSK TARİHİ; **Osmanlı Devri**, Cilt 3, Kısım 7, Genel Kurmay Basımevi Yayını, Ankara, 1995.

TECİMER, Y.; “Kamu İhale Kanununa Tabi Kurumların Toplu Beslenmelerinde Ekmek Üretimi İçin Dış Kaynak Kullanımı”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya, 2003.

TÜRKOĞLU, Y.; “Bilişim Sektörü ve Dış Kaynak Kullanımı”, İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Dergisi, Sayı 27, 2004, s.2-6.

ULUSOY, A., VURAL, T.; “Yerel Hizmetleri Özelleştirme Yöntemleri”, Yerel Yönetim Dergisi, Sayı 439, 2003, s.119-140.

YÜCE, B., MERSİN, D.; “Dış Kaynak Kullanımında Müşteriye Yakınlığın Önemi ”, Outsourcing Dergisi, Sayı 13, 2006 , s.18-25.

YÜKSEL, H.; “ Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sisteminin Önemi”, Dokuz Eylül Üniv.SBE Dergisi, Cilt 4, Sayı 3, 2002, s.261-279.

WILLCOCKS, L., CULLEN, S.; **Intelligent IT Outsourcing**, Butterwoth-Heinemann Pres, MA, 2003.

ZEYBEKOĞULLARI, M.; “Hazır Yemekçilerin Gözü TSK’da”, Tekborsa Dergisi,Sayı 149, 2006, s.42-43.

www.accenture.com ; Erişim: 12 Mart 2006

www.capital500.net ; Erişim: 12 Mart 2006

www.iysad.com ; Erişim : 15 Nisan 2006

www.kik.gov.tr; Erişim: 3 Şubat 2006

www.outsourcing.com; Erişim: 20 Nisan 2006

www.tarim.gov.tr ; Erişim: 3 Şubat 2006

www.tsk.mil.tr; Erişim: 12 Mart 2006

www.turk.internet.com ;Erişim 27 Ekim 2005

www.turob.org.tr; Erişim: 26 Haziran 2006

www.tse.org.tr; Erişim 20 Nisan 2006

www.unileverfoodsolutions.com: Erişim 26 Haziran 2006

www.universitybussiness.com; Erişim:20 Nisan 2006

EK-1 AYLIK YEMEK LİSTESİ(MEYVCUT UYGULANAN)												
GÜNLER	SABAH				ÖĞLE				AKŞAM			
	1. POR	2. POR	3. POR	İLAVE 4. POR	1. POR	2. POR	3. POR	İLAVE 4. POR	1. POR	2. POR	3. POR	İLAVE 4. POR
PAZARTESİ	Süt	Beyaz Peynir	Reçel	Kah. Yağ	Kıymalı Kuru Fasulye	Pirinç Pilavı	Salata	Limonata	Kıy. Yaş Sebze Kon.	Şehriye Bulgur Pilavı	Hoşaf	Çorba
	Çay	Kah. Peynir	Reçel	Kah. Yağ	Orman Kebabı	Pilaki	Şekerpare Tatlısı	Limonata	Kıy. Bezeyle Kons.	Ali Paşa Pilavı	Salata	Çorba
	Süt	Beyaz Peynir	Reçel	Kah. Yağ	Firm Köfte	Pirinç Pilavı	Salata	Fındıklıçı	Kıy. Yaş Sebze Kon.	Peynirli Makarna	Hoşaf	Çorba
	Çay	Kah. Peynir	Reçel	Kah. Yağ	Orman Kebabı	Z. Yağlı Yaş Sebze	Tahin Pekmez	Fındıklıçı	Şehriye Güveç	Pilaki	Mezme	Soğus, Hiyar
SALI	Çay	Beyaz Peynir	Yeşil Zeytin		Balık Et	Peynirli Börek	Tulumba Tatlısı	Salata	Tavuklu Nohut	Zeytinyağlı Kızartma	Mezme	Çorba
	Süt	Eritme Peynir	Reçel		Kıy. Yaş Sebze	Peynirli Börek	Tahin Helva	Salata	Kıymalı Yumurta	Zeytinyağlı Kızartma	Komposto	Çorba
	Çay	Beyaz Peynir	Yeşil Zeytin		K. Köfte Kız. Patates	Z. Yağlı Sebze	Kadayıf	Mezme Suyu	Etili K. Fasulye	Peynirli Börek	Mezme	Ayran
	Süt	Eritme Peynir	Reçel		Patates Ourlama	Zeytinyağlı Kızartma	Şambaba Tatlısı	Çorba	Kıymalı Kons.	Börek	Komposto	Çorba
CARŞAMBA	Süt	Bal	Kah. Yağ		Tavuk Köftesi	Zeytinyağlı Kızartma	Sütlüç	Mercimek Çorba	Kıy. Yaş Sebze	Soslu Makarna	Salata	Mezme Suyu
	Çay	Sigara Böreği	Zeytin		Tavuk Kızartma	Mercimekli Pilav	Komposto	Soğus Hyar	Kıy. Türlü Kons.	Firm Makarna	Mezme	Çorba
	Süt	Bal	Kah. Yağ		Tavuk Kızartma	Tavuk Eti Pirinç Pilavı	Yoğurt, Cacık	Çorba	Kıy. Yeşil Mercimek	Firm Makarna	Tulumba Tatlısı	Salata
	Çay	Sigara Böreği	Zeytin		Garnitürlü Tavuk	Tavuk Eti Pirinç Pilavı	Yoğurt, Cacık	Soğus, Marul	Kıy. Yaş Sebze	Etili Bulgur Pilavı	Mezme	Çorba
PERŞEMBE	Çay	Beyaz Peynir	Omlet		Hindi Eti Kapama	Soslu Makarna	Mezme	Çorba	Kıymalı Kuru Fasulye	Bulgur Pilavı	Hoşaf	Soğus, Soğan
	Çay	Siyah Zeytin	Omlet		Fırında Patates	Zeytinyağlı Kızartma	Mezme	Domates Çorba	Çoban Kavurma	Pirinç Pilavı	Aşure	Mezme Suyu
	Çay	Peynirli Omlet	Zeytin		Kıy. Yaş Sebze	Makarna	Mezme	Çorba	Dalyan Köfte	Şehriye Bulgur Pilavı	Şekerpare Tatlısı	Ayran
	Çay	Siyah Zeytin	Omlet		Kıy. Yaş Sebze	Peynirli Börek	Salata Turşu	Ayran	Püneli Rosto	Salçalı Makarna	Lokma Tatlısı	Mezme Suyu
CUMA	Çay	Beyaz Peynir	Siyah Zeytin		Fırında Patates	Zeytinyağlı Yaş Sebze	Revani	Mezme Suyu	Salçalı Köfte	Pilaki, Piyaz	Mezme	
	Süt	Kah. Yağ	Reçel	Beyaz Peynir	Hindi Eti, Çoban Kebabı	Hindi Eti Pirinç Pilavı	Irmik Helvası	Ezogelin Çorba	Kıy. Kuru Fasulye	Tepsi Böreği	Mezme	Ayran
	Çay	Beyaz Peynir	Siyah Zeytin		Hindi Eti, Çoban Kebabı	Z. Yağlı Kızartma	Irmik Helvası	Çorba	Hindi Eti Patates	Pirinç Pilavı	Salata Turşu	Fındıklıçı
	Süt	Kah. Yağ	Reçel	Beyaz Peynir	Hindi Yahni	Z. Yağlı Kızartma	Kadayıf	Çorba	Hindi Eti K. Fasulye	Pirinç Pilavı	Hoşaf	Fındıklıçı
CUMARTESİ	Çay	Yumurta	Yeşil Zeytin		Etili Nohut	Salçalı Makarna	Yoğurt, Cacık	Çorba	Kıy. Köfte, Patates Kız.	Zeytinyağlı Sebze	Irmik Helva	Ayran
	Çay	Siyah Zeytin	Peynir		Haşlama Et	Firm Makarna	Mezme	Çorba	Kıy. Bamya Kons.	Bulgur Pilavı	Salata, Turşu	Yayla Çorbası
	Çay	Yumurta	Yeşil Zeytin		Kıy. Yaş Sebze	Ali Paşa Pilavı	Aşure	Mezme Suyu	Kıymalı Nohut	Bulgur Pilavı	Komposto	Soğus, Soğan
	Çay	Siyah Zeytin	Peynir		Kıy. Yaş Sebze	Pirinç Pilavı	Mezme	Çorba	Terbiyeli Köfte	Peynirli Makarna	Aşure	Soğus Marul
PAZAR	Çay	Reçel	Kah. Yağ		Kıy. Yaş Sebze Kon.	Pirinç Pilavı	Kadayıf	Ayran	Kıy. Yeşil Mercimek	Meyhane Pilavı	Mezme	Çorba
	Çay	Yeşil Zeytin	Omlet		Kıy. Yaş Sebze Kon.	Zeytinyağlı Kızartma	Hamngöbeği Tatlısı	Mezme Suyu	Etili Nohut	Pirinç Pilavı	Hoşaf	Çorba
	Çay	Reçel	Kah. Yağ		Kıy. K. Fasulye	Meyhane Pilavı	Revani	Çorba, Soğus Soğan	Kıy. Yaş Sebze	Firm Makarna	Mezme	Çorba
	Çay	Yeşil Zeytin	Omlet		Kıy. Yaş Sebze Kon.	Pilaki, Piyaz	Sütlüç	Çorba	Etili K. Fasulye	Pirinç Pilavı	Salata Turşu	Çorba

Kaynak: Genelkurmay Başkanlığı, 1985.

EK-2 AYLIK YEMEK LİSTESİ (DKK SÖZLEŞMESİ İÇİN)																
GÜNLER				SABAH				ÖĞLE				AKŞAM				
	1. HAFTA	2. HAFTA	3. HAFTA	4. HAFTA	1. HAFTA	2. HAFTA	3. HAFTA	4. HAFTA	1. POR	2. POR	3. POR	4. POR	1. POR	2. POR	3. POR	4. POR
PAZARTESİ	Çay	Kaşar Peynir	Poşet Tereyağ Yağı	Poşet Bal	Kadınbudda Köfte (Patatesli)	Kuru Fasulye Piyazı	Sütlüç	Poşet Ayran	Fırında Patates Otururma	Domatesli Bulgur Pilavı	Şeftali Komposto	Yayla Çorba	Fırında Patates Otururma	Patates Musakka	Erik Komposto	Şehriye Çorba (Terbiyeli)
	Çay	Kaşar Peynir	Poşet Tereyağ Yağı	Poşet Bal	Dalyan Köfte Pürel (Patatesli)	Kuru Fasulye Piyazı	Şakpare	Poşet Ayran	Etil Patates Sote	Salçalı Makarna	Vişne Komposto	Yayla Çorba	Fırında Patates Otururma	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
	Çay	Kaşar Peynir	Poşet Tereyağ Yağı	Poşet Bal	Fırında Köfte (Patatesli)	Kuru Fasulye Piyazı	Armut	Poşet Ayran	Soslu Fırında Hindi (Terbiyeli)	Yogurtlu Makarna	Kayısı Komposto	Ezogelin Çorba	Soslu Fırında Hindi (Terbiyeli)	Patates Musakka	Erik Komposto	Yayla Çorba
	Çay	Kaşar Peynir	Poşet Tereyağ Yağı	Poşet Bal	Kıy. Patlıcan Oturma	Kuru Fasulye Piyazı	Cekek	Poşet Ayran	Patatesli Çorba	Bezelyeli Pirinç Pilavı	Erik	Yayla Çorba	Fırında Patates Otururma	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
SALI	Kakaolu Süt	Beyaz Peynir	Poşet Fındık Ezme	Poşet Bal	Yogurtlu biber Dolma (Yaz)	Kıymalı Sigara Böreği	Şeftali	Domates Salata	Fırında Hindi (Sebzeli)	Patlıcanlı Pilav	Taze Üzüm	Ezogelin Çorba	Soslu Fırında Hindi (Terbiyeli)	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
	Süt	Beyaz Peynir	Poşet Fındık Ezme	Poşet Bal	Etil Mevsim Türü (Yaz)	Kıymalı Taze Fasulye	Cekek	Muhallebi	Fırında Hindi (Sebzeli)	Pirinç Pilavı	Kayısı	Şehriye Çorba (Terbiyeli)	Soslu Fırında Hindi (Terbiyeli)	Patates Musakka	Erik Komposto	Kır. Mercimek Çorba
	Yayla çorba	Talış Böreği	Poşet Fındık Ezme	Poşet Bal	Fırın Tavuk (Patatesli)	Fırın Tavuk (Patatesli)	Çoban Salata	Erik	Yogurtlu Kabak Oturma	Salçalı Makarna	Şeftali	Kır. Mercimek Çorba	Yogurtlu Kabak Oturma	Salçalı Makarna	Şeftali	Kır. Mercimek Çorba
	Domates Çorba	Peynirli Tepsi Böreği	Poşet Fındık Ezme	Poşet Bal	Haşlama Tavuk	Nohutlu Pirinç Pilavı	Çoban Salata	Poşet Ayran	Kıymalı Taze Fasulye	Meyhane Pilavı	Kayısı	Yayla Çorba	Kır. Mercimek Çorba	Kıymalı Taze Fasulye	Salçalı Makarna	Taze Üzüm
ÇARŞAMBA	Kır. Mercimek Çorba	Patatesli Tepsi Böreği	Poşet Fındık Ezme	Poşet Bal	Tavuklu Tas Kebabi	Bezelyeli Pirinç Pilavı	Çoban Salata	Poşet Ayran	Yogurtlu Biber Dolması	Salçalı Makarna	Taze Üzüm	Ezogelin Çorba	Yogurtlu Biber Dolması	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
	Ezogelin Çorba	Kıymalı Paçanga Böreği	Poşet Fındık Ezme	Poşet Bal	Tavuklu Tas Kebabi	Bezelyeli Pirinç Pilavı	Çoban Salata	Poşet Ayran	Yogurtlu Biber Dolması	Salçalı Makarna	Taze Üzüm	Ezogelin Çorba	Yogurtlu Biber Dolması	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
	Çay	Poşet Entime Peynir	Yesil Zeytin	Kanşık Söğüş	Tavuklu Tas Kebabi	Bezelyeli Pirinç Pilavı	Çoban Salata	Poşet Ayran	Yogurtlu Biber Dolması	Salçalı Makarna	Taze Üzüm	Ezogelin Çorba	Yogurtlu Biber Dolması	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
	Çay	Poşet Entime Peynir	Yesil Zeytin	Kanşık Söğüş	Tavuklu Tas Kebabi	Bezelyeli Pirinç Pilavı	Çoban Salata	Poşet Ayran	Yogurtlu Biber Dolması	Salçalı Makarna	Taze Üzüm	Ezogelin Çorba	Yogurtlu Biber Dolması	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
PERŞEMBE	Çay	Poşet Entime Peynir	Yesil Zeytin	Kanşık Söğüş	Bulgurlu Köfte	Yoğurtlu Kar. Kız (Yaz)	Taze Üzüm	Domates Salata	Etil K. Fasulye	Meyhane Pilavı	Yoğurt	Sebzeli Çorba	Etil K. Fasulye	Meyhane Pilavı	Yoğurt	Sebzeli Çorba
	Çay	Poşet Entime Peynir	Siyah Zeytin	Kanşık Söğüş	Bulgurlu Köfte	Yoğurtlu Kar. Kız (Yaz)	Taze Üzüm	Domates Salata	Etil K. Fasulye	Meyhane Pilavı	Yoğurt	Sebzeli Çorba	Etil K. Fasulye	Meyhane Pilavı	Yoğurt	Sebzeli Çorba
	Çay	Poşet Entime Peynir	Yesil Zeytin	Kanşık Söğüş	Bulgurlu Köfte	Yoğurtlu Kar. Kız (Yaz)	Taze Üzüm	Domates Salata	Etil K. Fasulye	Meyhane Pilavı	Yoğurt	Sebzeli Çorba	Etil K. Fasulye	Meyhane Pilavı	Yoğurt	Sebzeli Çorba
	Çay	Poşet Entime Peynir	Yesil Zeytin	Kanşık Söğüş	Bulgurlu Köfte	Yoğurtlu Kar. Kız (Yaz)	Taze Üzüm	Domates Salata	Etil K. Fasulye	Meyhane Pilavı	Yoğurt	Sebzeli Çorba	Etil K. Fasulye	Meyhane Pilavı	Yoğurt	Sebzeli Çorba
CUMA	Çay	Yumurta	Poşet Kah. Margarin Yağı	Poşet Reçel	Orman Kebabi	Pirinç pilavı	Kayısı	Yoğurt	Yogurtlu Biber Dolması	Çoban Salata	Çoban Salata	Ezogelin Çorba	Yogurtlu Biber Dolması	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
	Çay	Yumurta	Poşet Kah. Margarin Yağı	Poşet Reçel	Orman Kebabi	Pirinç pilavı	Kayısı	Yoğurt	Yogurtlu Biber Dolması	Çoban Salata	Çoban Salata	Ezogelin Çorba	Yogurtlu Biber Dolması	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
	Çay	Yumurta	Poşet Kah. Margarin Yağı	Poşet Reçel	Orman Kebabi	Pirinç pilavı	Kayısı	Yoğurt	Yogurtlu Biber Dolması	Çoban Salata	Çoban Salata	Ezogelin Çorba	Yogurtlu Biber Dolması	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
	Çay	Yumurta	Poşet Kah. Margarin Yağı	Poşet Reçel	Orman Kebabi	Pirinç pilavı	Kayısı	Yoğurt	Yogurtlu Biber Dolması	Çoban Salata	Çoban Salata	Ezogelin Çorba	Yogurtlu Biber Dolması	Patates Musakka	Erik Komposto	Şeftali Çorba
CUMARTESİ	Çay	Menemen	Kanşık Zeytin	Kanşık Söğüş	Salçalı Köfte	Yoğurtlu Kar. Kız (Yaz)	Yoğurt	Çoban Salata	Soslu Sebzeli Tavuk	Z. Y. Taze Fasulye	Seftali	Domates Çorba	Soslu Sebzeli Tavuk	Z. Y. Taze Fasulye	Seftali	Domates Çorba
	Çay	Menemen	Kanşık Zeytin	Kanşık Söğüş	Salçalı Köfte	Yoğurtlu Kar. Kız (Yaz)	Yoğurt	Çoban Salata	Soslu Sebzeli Tavuk	Z. Y. Taze Fasulye	Seftali	Domates Çorba	Soslu Sebzeli Tavuk	Z. Y. Taze Fasulye	Seftali	Domates Çorba
	Çay	Menemen	Kanşık Zeytin	Kanşık Söğüş	Salçalı Köfte	Yoğurtlu Kar. Kız (Yaz)	Yoğurt	Çoban Salata	Soslu Sebzeli Tavuk	Z. Y. Taze Fasulye	Seftali	Domates Çorba	Soslu Sebzeli Tavuk	Z. Y. Taze Fasulye	Seftali	Domates Çorba
	Çay	Menemen	Kanşık Zeytin	Kanşık Söğüş	Salçalı Köfte	Yoğurtlu Kar. Kız (Yaz)	Yoğurt	Çoban Salata	Soslu Sebzeli Tavuk	Z. Y. Taze Fasulye	Seftali	Domates Çorba	Soslu Sebzeli Tavuk	Z. Y. Taze Fasulye	Seftali	Domates Çorba
PAZAR	Çay	Yumurta	Poşet Kah. Margarin Yağı	Poşet Reçel	Kıymalı Yoşil Mercimek	Yoğurtlu Makarna	Domates Salatası	Karpuz	Yoğurtlu Biber Dolması	Patates Salata	Patates Salata	Düğün Çorba	Yoğurtlu Biber Dolması	Patates Salata	Patates Salata	Şehriye Çorba (Terbiyeli)
	Çay	Yumurta	Poşet Kah. Margarin Yağı	Poşet Reçel	Kıymalı Yoşil Mercimek	Yoğurtlu Makarna	Domates Salatası	Karpuz	Yoğurtlu Biber Dolması	Patates Salata	Patates Salata	Düğün Çorba	Yoğurtlu Biber Dolması	Patates Salata	Patates Salata	Şehriye Çorba (Terbiyeli)
	Çay	Yumurta	Poşet Kah. Margarin Yağı	Poşet Reçel	Kıymalı Yoşil Mercimek	Yoğurtlu Makarna	Domates Salatası	Karpuz	Yoğurtlu Biber Dolması	Patates Salata	Patates Salata	Düğün Çorba	Yoğurtlu Biber Dolması	Patates Salata	Patates Salata	Şehriye Çorba (Terbiyeli)
	Çay	Yumurta	Poşet Kah. Margarin Yağı	Poşet Reçel	Kıymalı Yoşil Mercimek	Yoğurtlu Makarna	Domates Salatası	Karpuz	Yoğurtlu Biber Dolması	Patates Salata	Patates Salata	Düğün Çorba	Yoğurtlu Biber Dolması	Patates Salata	Patates Salata	Şehriye Çorba (Terbiyeli)

Kaynak: Genelkurmay Başkanlığı, 1985.

EK-3 Erzak Ve Yemeklerin Özellikleri*

Erzakin Adı	Teknik Özellikleri
PATLICAN TS 1255'E GÖRE	1 veya 2 nci sınıf
	Küçük Boy (100- 300 gr.)
	Bütün, sağlam, temiz, taze görünümlü
	Yeterince gelişmiş, sıkı yapılı, çeşidine has renkli
	Sınıfına göre diğer sınıf toleransı %10
	Toplam 3cm geçmeyen hafif bereli olabilir.
PATATES TS 1222'YE GÖRE	Bütün, sağlam, temiz, sık dokulu, kabuğu düzgün
	Filizlenmemiş, yabancı tat ve koku olmayacak
	Şekli bozukların toleransı % 6
	Çürüklerin toleransı en fazla %1
	Yabancı madde en fazla % 2
	4 X 4 lük elekten düşmeyecek
	Orta, büyük, en büyük boy karışımı en fazla %3

Yemeğin Cinsi	Duyusal ve Fiziksel Özellikleri
ÇORBALAR (Süzme)	Topaklanmış ve pütürlü olmayacak
	Kendine has kıvamda, görünüşte, ve tatta
	Homojen yapıda olacak
	Yabancı madde olmayacaktır
PİLAVLAR VE MAKARNALAR	Kendine has görünüşte, renkte , kokuda ve tatta
	Çiğ, yarı pişmiş, çok pişmiş yada yanmış olmayacak
	Taneler birbirine yapışmış, şeklini ve lezzetini kaybetmiş olmayacak
	Kırık pirinçten yapılmayacak
	Yabancı madde olmayacak
	Farklı çeşit makarnalar karışmayacak

* Tüm özellikler verilmemiştir.

Kaynak: MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

www.tse.org.tr; 20.06.2006.

EK-4 Toplu Yemek Hizmeti Verecek Firmaların Sahip Olması Gereken Belge ve Kriterler

1. Tebligat Adresi,
2. Ticaret ve Sanayi Odası veya meslek belgesi (Her ortak için),
3. İmza Beyannamesi ve imza sirküleri (Her ortak için),
4. Yazılı taahhütname (Kanununun 10. Md. a,b,c,d,e,g fıkrası gereği son üç ay içinde alınmış)(Her ortak için),
5. Teklif Mektubu,
6. Geçici teminat,
7. Vekaletname ve İmza sirküleri,
8. Ortak girişim beyannamesi(Tüm ortaklar),
9. İhale Dokümanın satın alındığına dair belge,
10. Yerli istekli belgesi,
11. Ortaklık/hisse beyanı,
12. İş deneyim belgesinin başkalarına kullandırılmayacağına dair taahhütname,
13. Mali durum bildirimini,
14. Banka mektubu (Teklif edilen bedelin % 5'inden az olmaması),
15. Yıl sonu bilançosu (İsteklinin, ihalenin yapıldığı yıldan önceki yıla ait yıl sonu bilançosunun veya bilançonun gerekli görülen bölümlerinin, yoksa bunlara eşdeğer belgelerin verilmesi zorunludur. Kamu ihale yasası gereği bilançoda dönen varlıkların kısa vadeli borçlara oranı en az 0.5, öz kaynakların toplam aktiflere oranı en az 0.1 ve kısa vadeli banka borçların öz kaynaklara oranı en fazla 0.75 olmalıdır),
16. Gelir Tablosu,
17. İş deneyim belgesi(Teklif edilen bedelin %25'idir. Ortak girişim olması halinde pilot ortak %25'in %70'ini ,diğer ortak %25'in %30'unu sağlamalıdır.),

**EK-4 Toplu Yemek Hizmeti Verecek Firmaların Sahip Olması
Gereken Belge ve Kriterler**

18. Personel çalıştıracağına dair belge (İsteklilerin; organizasyon yapısına dair belgeler ile ihale konusu işi yerine getirmek için, İşletme müdürü, gıda mühendisi veya diyetisyen,servis müdürü, aşçıbaşı, aşçıyı asgari branş ve miktarları sözleşmede belirtilen miktarda personeli çalıştırdığına dair, ihale tarihinden önceki beş (5) yıl içerisinde bu hizmetlerde 120 gün kesintisiz olarak personel çalıştırıldığını belirtir 4 aylık sigorta prim bordrosu veya bu süreye ilişkin aylık prim ve hizmet belgesini veya daha önce aşağıda asgari branş ve miktarları belirtilen teknik personeli çalıştırmamış ise, çalıştıracağına dair taahhünameyi vermeleri zorunludur.),

19. Hizmet yeterlilik belgesi (TSE'den alınmış TS 8985- Nisan 2000 veya TS 8985- Kasım 2001 Yemek fabrikaları standartlık belgesi),

20. Kalite Sistem belgesi (İstekliler kendilerine ait;(a) TSE/TÜRKAK tarafından akredite edilmiş kuruluşlardan alınan ISO 9000 Serisi Kalite Sistem Belgesini veya (b) Uluslar arası Akreditasyon Formu (International Accreditation Forum IAF) Karşılıklı Tanınma Anlaşmasında yer alan Ulusal Akreditasyon kuruluşlarınca akredite edilmiş kuruluş tarafından verilen ISO 9000 serisi kalite sistem belgesi ihale komisyonuna vermesi gerekmektedir.Getirilecek ISO 9000 serisi belgeler, IAF karşılıklı tanınma anlaşmasında yer alan akreditasyon kurumlarınca akredite edilmiş kuruluşlar tarafından verilen belge olduğu firma tarafından, Türk Akreditasyon Kurumu (TÜRKAK)'dan alınan bir yazı ile doğrulanacak ve ISO belgesi bu yazı ile birlikte ihale komisyonuna verilmelidir.(c) TS.18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Belgesi (OHSAS) ve TS.13001 Tehlike Analizi ve Kritik Kontrol Noktaları Yönetim Sistemi Belgesi (HACCP) ihale aşamasında ihale komisyonuna verilecektir.),

21. İhaleye istekli adına vekaleten iştirak ediyorsa vekilin taahhünamesi,

22. Ortaklık belgesi.

Kaynak: MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

EK-5 Birlik Tipi Bazında Hazır Yemek Hizmeti İhalelerine Katılım Miktarları

Birlik Tipi	2005 yılı		2006 yılı	
	DKK Sözleşmesini Alan	İhaleye giren	DKK sözleşmesini alan	İhaleye giren
Karargah birlikleri	9	2	21	4
	17	5	17	4
	15	6	16	4
	9	2	13	3
Hastaneler	12	3	13	4
Askeri okullar	14	7	23	6
	12	2	16	5
Er Eğitim Birlikleri	11	3	25	10
	14	2	21	9
	13	3	27	9
	20	9	23	7
	23	9	28	7
	13	4	26	8
Muharip Birlikler	25	14	23	6
	17	7	22	3
	22	7	26	8
	23	9	21	4
	12	3	19	7
	16	7	25	3
	16	3	18	5
	8	2	18	5
Diğer Birlikler	12	3	16	4
TOPLAM	333	112	457	125

Kaynak : MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

EK-6 Firmaların İhale Dışı Kalma Nedenleri*

İhale Dışı Kalma Sebebi	2005	2006
Ticaret sicil gazetesi yok	1	1
Teklif mektubu yok	10	-
Banka teminat mektubu geçersiz	3	-
İhaleye katılanın vekalet belgesi eksik	1	1
Mali durum bildirim formu eksik	1	1
Geçici teminatı mektubu yetersiz veya yok	5	4
İhale dokümanını aldığına dair belge yok	-	1
İmza sirküleri yok	-	2
İş deneyim belgesi yok veya yetersiz	14	6
Yıl sonu bilançosu eksik veya yetersiz	1	2
Ortaklık hisse beyanı yok	-	2
Kalite sistem belgesi eksik	-	6

*Bir firma birden çok sebepten ihale dışı kalabilmiştir.

Kaynak : MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

EK-7 Birlik Tipi Bazında Hakedişlerden Yapılan Kesintiler(YTL)

Birlik Tipi	2005 yılı		2006 yılı	
	Aksaklıklar	Ekmek Tasarrufu	Aksaklıklar	Ekmek Tasarrufu
Karargah birlikleri	0,115	0,280	0,120	0,250
	0,300	0,245	0,061	0,338
	0,184	0,251	0,060	0,263
	0,063	0,117	0,193	0,192
Hastaneler	0,060	0,180	0,047	0,169
Askeri okullar	0,042	0,015	0,019	0,018
	0,232	0,472	0,323	0,506
Er Eğitim Birlikleri	0,032	0,125	0,133	0,177
	0,070	0,208	0,136	0,172
	0,127	0,136	0,059	0,128
	0,064	0,088	0,036	0,119
	0,164	0,144	0,018	0,103
	0,096	0,192	0,106	0,266
Muharip Birlikler	0,302	0,290	0,040	0,302
	0,086	0,160	0,176	0,222
	0,043	0,190	0,010	0,135
	0,098	0,188	0,043	0,137
	0,072	0,344	0,051	0,289
	0,049	0,157	0,031	0,145
	0,064	0,085	0,183	0,256
	0,048	0,095	0,090	0,128
Diğer Birlikler	0,060	0,098	0,088	0,128
Kişi Başına Ortalama Kesinti*	0,11	0,17	0,09	0,19

* Yıl boyunca tüm firmaların hak edişlerinden kesilen toplam tutarın hizmeti alan tüm personel sayısına bölümüyle hesaplanmıştır.

Kaynak : MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

EK-8 Toplu Yemek Hizmetlerinde Kullanılan Personel Mukayese Çizelgesi*

PERSONEL	TSK	DKK	DKK'DA ARANAN NİTELİK
İşletme Müdürü	0	24	Hazır yemek servis hizmetleri genel tanımına uyan benzer işlerde, işletme müdürü olarak en az 2 (iki) yıl deneyimli ve üniversitelerin 4 (dört) yıllık örgün eğitiminden mezun olanlar. Hazır yemek servis hizmetleri
Diyetisyen veya Gıda Mühendisi (TSK'de Gıda Kontrol Subayı)	24	40	Diyetisyenler için; Sağlıkla ilgili herhangi bir yükseköğretim kurumunun en az 4 yıllık (1 yıl hazırlık ile 5 yıl) beslenme ve diyetetik eğitim-öğretim programını tamamlayarak beslenme ve diyetetik lisans diploması alanlar ile diyetisyen unvanı alanlar.Gıda Mühendisleri için Üniversitelerin Gıda Mühendisliği bölümünden lisans ve üzeri mezun olanlar,
Servis Müdürü (TSK'de Mutfak Sorumlusu)	24	41	Turizm ve Otelcilik Yüksek Okullarından lisans ve üzeri mezun olanlar.
Aşçı	240	214	Turizm ve Otelcilik Yüksek Okulu veya T.C. Milli Eğitim Bakanlığınca verilmiş Aşçılık Meslek Lisesi Diploması veya Ustalık Belgesi ve/veya Kalfalık Belgesi ile bonservisleri olanlar.
Depo Sorumlusu	96	45	Konusunda 2 yıl deneyimli en az lise mezunu olanlar.
Garson	1080	866	Konusunda 2 yıl deneyimli en az ilköğretim okulu (eski sistemde ortaokul) mezunu olanlar.
Bulaşıkçı	240	251	Konusunda deneyimli en az ilkokul mezunu olanlar.
Erzak-Yemek Taşıma Görevlileri	240	0	
Temizlik Personeli	240	0	
TOPLAM	2184	1481	

* İzmir bölgesinde hazır yemek hizmeti verilen 24 birlikteki 24 mutfak ve 270 yemekhane esasına göre hazırlanmıştır.

Kaynak : MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

EK-9 Birlik Tipi Bazında İhaleleri Kazanan Firmalar

BİRLİKLER	2005 YILI	2006 YILI
Karargâh birlikleri	Can Yemek San.	Can Yemek San.
	Külahçioğlu Ltd.Şti.	Mustafa Onuralp Ymk.
	Savaş End.Tic.Aş.	Atasoy Yem. Hiz.
	Külahçioğlu Ltd.Şti.	Külahçioğlu Ltd.Şti.
Hastaneler	Müdüroğlu San Tic. Ltd.Şti	Müdüroğlu San Tic. Ltd.Şti
Askeri okullar	Aydın Grup Hizmet Tic.Ltd.Şti	Aydın Grup Hizmet Tic.Ltd.Şti
	Müdüroğlu San Tic. Ltd.Şti	Müdüroğlu San Tic. Ltd.Şti
Er Eğitim Birlikleri	Müdüroğlu San Tic. Ltd.Şti	Müdüroğlu San Tic. Ltd.Şti
	Kırkpınar Mağ.Gıda Tic.	Tadal Ltd.Şti.
	Sofra Yemek Ve Hiz.	Kırkpınar Mağ.Gıda Tic.
	Sistem Hiz. Tic.Ltd.Şti.	Sistem Hiz. Tic.Ltd.Şti.
	Özbul Ltd.Şti.	Yavuz Selim Ltd.Şti
	Sodexho Top.Yem.Aş.	Külahçioğlu Ltd.Şti.
Muharip Birlikler	Kırkpınar Mağ.Gıda Tic.	Atasoy Yem.Hiz.
	Özgaziantep Lok. Tic.Ltd.Şti	Sistem Hiz. Tic.Ltd.Şti.
	Sistem Hiz. Tic.Ltd.Şti.	Yavuz Selim Hiz.Ltd.Şti.
	Efor Ltd.Şti.	Efor Ltd.Şti.
	Aydın Grup Hizmet Tic.Ltd.Şti	Aydın Grup Hizmet Tic.Ltd.Şti
	Seçsan Tic.Ltd.Şti.	Can Yemek San.
	Gültekin Lok. Tic. Ltd.Şti.	Gültekin Lok. Tic. Ltd.Şti.
	Seçsan Tic.Ltd.Şti.	Seçsan Tic.Ltd.Şti.
Diğer Birlikler	Gültekin Lok. Tic. Ltd.Şti.	Külahçioğlu Ltd.Şti.

Kaynak : MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.

**EK-10 Dış Kaynak Kullanım Sözleşmesinin Uygulanmasında
Görülen Aksaklıklar***

Uygulamada Görülen Aksaklıklar	2004	2005	2006**
Günlük ihtiyaçların geç teslimi	295	1256	170
Genel Hijyen kurallarına Uymama	273	1056	275
Raf ömürlü malın uygun nitelikte olmaması (kuru erzak)	169	331	115
Günlük getirilen malların uygun nitelikte olmaması (et, Süt, yoğurt vb.)	81	357	121
Pişmiş yemeklerin uygun olmaması	162	571	224
Zorunlu mönü değişikliği	159	569	96
Diğer aksaklıklar	183	572	177
TOPLAM	1322	4712	1198

*İzmir bölgesindeki hazır yemek hizmeti alan 24 birlikteki uygulama sonuçlarıdır.

**ilk altı aylık aksaklıklar dahil edilmiştir.

Kaynak: MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2004:2006.

EK-11 Birliklerin Kişi Başına Oluşan Maliyetleri

YILLAR	İHALE YILI			
	2003	2004	2005	2006
PERSONELİN TİPİ	5,08	4,97	5,49	5,09
	5,07	4,59	4,58	4,78
	4,99	5,08	5,09	4,88
	4,99	5,12	5,93	6,08
Karargahta Görevli Erler	5,15	4,97	5,75	5,70
Hastalar	3,78	4,92	5,49	4,84
Acemi Birlikleri Erleri	4,99	4,29	5,49	4,92
	4,92	4,18	4,58	4,57
	***	3,82	4,34	4,84
	***	4,16	4,40	4,22
	4,99	4,75	5,18	4,47
	4,24	4,29	4,24	4,55
Muharip Birlik Erleri	***	4,38	4,56	4,84
	5,08	3,69	4,18	4,18
	***	3,71	4,26	4,72
	***	3,74	5,12	4,51
	***	***	4,39	4,88
	***	3,72	4,40	5,06
	***	4,40	5,50	6,00
	Diğer Birlik Erleri	5,08	3,69	4,96
Yüksek Okul Öğrencileri**	3,82	6,45	6,99	6,99
	6,34	6,50	5,43	4,75
Orta Dereceli Okul Öğrencileri**	***	***	4,64	4,74
	6,88	7,29	5,32	5,78

* Personel tipi bazında ortalamalar, birlik mevcutları ile birliğin kişi başına ihale fiyatının çarpımının, toplam mevcuda bölünmesi ile hesap edilmiştir

** Bazı birliklerde öğrencilerde bulunmaktadır. Bunlar ayrıca hesaplanmıştır

*** Hazır yemek hizmetleri uygulamasına dahil edilmemiştir.

Kaynak: MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003: 2006

EK-12 Toplu Yemek Firmaları İçin Maliyet Belirleme Kriterleri

İlk malzeme girişi	İhale dosyasında yer alan yıllık yemek listesine uygun olarak yemeklerde kullanılacak malların miktarı belirlenip tahmini birlik mevcutlarıyla çarpılıp ihtiyaç duyulan mal toplamı bulunabilir. Bu miktar malın tedarik fiyatıyla çarpılıp yemeklerin maliyetleri ortaya çıkar. Bu rakama yıllık fiyat artışları da dahil edilmelidir.
Personel Giderleri	Firmaların hazır yemek hizmeti için çalıştırması gereken personel miktarı ve nitelikleri bellidir. Bu personel için verilecek ücretlere işçi ve işveren sigortası, SSK sigortası, ikramiye, kıdem payı eklenmelidir.
Diğer Giderler	Personel Kıyafeti: En az iki takım elbise kullanılması sözleşme gereğidir.
	Küçük demirbaş: Daha önceki tecrübelerle göre mutfak ve yemekhane de gerekli olacak çatal, bıçak vs malzemedir. Kayıpların tamamlanacağı da değerlendirilmelidir.
	Taşıt tamir bakım onarım, yakıt ve sigortası: Hizmetin yürütülmesi için gerekli erzakın taşınacağı arabalar, yemeğin dağıtılacağı araçlarla, personel taşıma araçları ile diğer hizmet araçlarının masraflarıdır. Burada yemekhanelerle mutfağın uzaklığı dikkate alınmalıdır. Bu hususu ihale dokümanında vardır.
	Mutfak ekipman tamiri: İhaleye girilmeden önce ilgili birlik tesisleri görülüp muhtemel arıza ve masraflar ile tecrübelerle dayanan muhtemel arıza ve masraflarda dahil edilmelidir.
	Kırtasiye gideri : İhale evrakının düzenlenmesinden ihalenin kazanılması ile aylık hak edişlerin alınmasında düzenlenecek evraklar ve diğer safhalarda (muayene hizmetlerin yürütülmesi vd.) kullanılacak kırtasiyeler değerlendirilmelidir.
	Noter ve sözleşme gideri. İhalenin kazanılmasında sonra sözleşme yapılıncaya kadar gerekli evrakların hazırlanmasında gerekli olan masraflardır.
	Aylık hak ediş damga vergisi: Aylık hak edişlerden binde 6 damga kesileceği bilinip değerlendirilmelidir.
	Alınabilecek cezalar:Daha önceki tecrübeler yada muhtemel ceza alınması değerlendirilen hususlar değerlendirilir. Burada ki cezalarının ne kadar olabileceği ihale dokümanının da mevcuttur.
	Analiz ücreti : Yemekler için gerekli malların muayene şekilleri ve ücretleri bellidir. Türk Silahlı Kuvvetleri laboratuvarlarındaki muayenelerinde ücretli olduğu bilinmelidir. Ayrıca uygun olmayan mallar için itiraz veya yerine getirilen mal için yeniden analiz gerektiği dikkate alınmalıdır.

<p>Analiz cezası: Getirilen erzakın analiz muayenesi sonucu uygun olmaması halinde hakedişten yapılacak kesinti oranı ihale dokümanında vardır. Raf ömürlü olan ve günlük gelen erzakın hangilerinin ne tip muayene yapılacağı ve pişmiş yemeklerin de analiz edileceği bilinmelidir.</p>
<p>Ekmek kesintisi: Hazır yemekten hizmetinden faydalanan personelin yemediği ekmek miktarı bir sonraki öğünde tüketileceğinden o öğünün istihkak ekmek daha az alınabilir. Bu az alınan miktarın ücreti hak edişten kesilecektir. Ancak kesilecek ekmek fiyatı fırıncılar odası toptan fiyatına göre olmaktadır. Bu durumda firma ekmeği piyasa fiyatlarına göre aldığından ucuza mal edilen ekmek bedelinden çok daha fazlası hak edişten kesilmektedir.</p>
<p>Elektrik ve Su masrafı: DKK sözleşmelerinde elektrik ve su giderleri TSK'lerine aittir.</p>
<p>Sıvı Yakıt(Fuel-oil, motorin): DKK sözleşmelerinde kullanılan yakıt masrafları TSK'lerine aittir.</p>
<p>LPG, doğalgaz ücreti: Yapılacak yemekler için gerekli lpg ve doğalgaz ücreti belirlenebilir. Tecrübelerin de değerlendirilmesi gerekir.</p>
<p>Hijyen hizmetleri: Mutfak yemekhane ve depoların temizliği ile personel temizliği için gerekli temizlik malzemesidir. Ayrıca bulaşık için gerekli deterjanda hesaplanmalıdır.</p>
<p>İlaçlama: Depo, mutfak ve yemekhaneler için ayrı ayrı incelenmelidir.</p>
<p>Telefon, posta, kargo ücreti: Tecrübelere dayanmaktadır.</p>
<p>Personel yemeği: Sözleşme gereği çalışacak personelin sayısına göre hesaplanacaktır.</p>
<p>Personel servisi: Çalışan sayısına bağlı olarak değişmektedir.</p>
<p>Sağlık taramaları: Sözleşme gereği yapılacak aylık, 3 aylık, 6 aylık sağlık kontrolleri esas alınacaktır.</p>
<p>Diğer hizmetler: Yukarıda değerlendirilmeyen ama öngörülen maliyetleridir.</p>

EK-13 Toplu Yemek Hizmetinin TSK İçin Maliyeti

	Kriter Açıklaması	Kişi Başına Maliyeti (YTL)
İlk malzeme girişi	Kanuni istihkak tutarı (ortalama bir er için)	3,00
Personel Giderleri	TSK' görev yapan askerler görev almaktadır	0
Diğer Giderler	Personel Kıyafeti: Mutfak ve yemekhanede çalışan personel başına 2 tk. İş tulumu ve 2 çift çizmesi ile aşçılara 2 tk aşçı elbisesi ve ayakkabısı ile diğer kıyafetleri verilmektedir.	0,01
	Küçük demirbaş: Daha önceki tecrübelerine göre mutfak ve yemekhane de gerekli olacak atal, bıçak, kevgir, kepçe vs malzemedir. Kayıplar ve yıpranalar her sene tamamlanmaktadır.	0,04
	Taşıt tamir bakım onarım, yakıt ve sigortası: Hizmetin yürütölmesi için gerekli erzakın taşınacağı askeri araçlarla, yemeğin dağıtılacağı araçlar, ile diğer hizmet araçlarının masraflarıdır.	0,03
	Mutfak ekipman tamiri veya yenilemesi: Mutfaklarda kullanılan büyük çaplı makine ve teizatın bakım, onarım ve yenileme bedelleridir.	0,04
	Kırtasiye gideri: Her bir erzak tedarikçisi için ihale dosyası hazırlanmaktadır. Ayrıca gün içerisinde hizmetlerin yürütölmesinde sürekli resmi belgeler kullanıldığından yoğun bir kırtasiye masrafı olmaktadır.	0,004
	Noter ve sözleşme gideri: Tedarikçiler ödemektedir	0
	Aylık hak ediş damga vergisi: Tedarikçiler ödemektedir	0
	Alınabilecek cezalar: Tedarikçiler ödemektedir	0
	Analiz ücreti: Yemekler için gerekli erzakın muayene şekilleri ve ücretleri bellidir. Tüm muayene ücretlerini tedarikçiler ödemektedir.	0

	<p>Ekmek Maliyeti: TSK'nin ihtiyaç duyduğu ekmeğin kg fiyatını 2006 yılı için ortalama 0,60 YTL'dir. Ancak bu rakama sadece un, tuz, mayanın harcama tutarları maliyet hesabına dahil edilmiştir. Ancak genel imalat giderlerinden personel giderleri, elektrik ve su sarfıyatı, yakıt giderleri, personel taşıma giderleri eklenerek yapılan maliyet hesabında ekmeğin kg. fiyatı 1,71 YTL'ye gelmektedir (Kaynak: MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2006). Bu hesaplamalara kullanılan makine ve teçhizatın bakım onarım ve yenileme masrafları, ile binaların bakım onarım masrafları, personelin sağlık harcamaları hijyen hizmetleri masrafları, ilaçlama masrafları gibi genel imalat giderleri de dahil edilmelidir. Buna göre kişi başı 650 gr ekmeğin 2006 yılı gerçek maliyetidir (un, tuz, maya, personel ücreti, ikramiyesi, servis ücreti, elektrik ve yakıt giderleri dahil).</p>	1,15
	<p>Elektrik ve Su masrafı: Mutfak ve yemekhanelerdeki elektrik ve su masrafı DKK sözleşmesinde de TSK tarafından ödendiğinden hesap kıyaslaması için dahil edilmemiştir.</p>	0,08*
	<p>Sıvı Yakıt (Fuel-oil,motorin): Mutfak ve yemekhanelerdeki kullanılan yakıt masrafı DKK sözleşmesinde de TSK tarafından ödendiğinden hesap kıyaslaması için dahil edilmemiştir.</p>	0,10*
	<p>LPG, doğalgaz ücreti: Yapılacak yemekler için gerekli lpg ve doğalgaz ücreti belirlenebilir. Tecrübelerin de değerlendirilmesi gerekir.</p>	0,10
	<p>Hijyen hizmetleri: Mutfak yemekhane ve depoların temizliği ile personel temizliği için gerekli temizlik malzemesidir. Ayrıca bulaşık için gerekli deterjanda hesaplanmalıdır</p>	0,07
	<p>İlaçlama: Depo, mutfak ve yemekhaneler için ayrı ayrı incelenmelidir.</p>	0,003
	<p>Telefon, posta, kargo ücreti: Tecrübelere dayanmaktadır.</p>	0,003
	<p>Personel yemeği: Askerler kullanıldığı için dahil edilmemektedir.</p>	0

	Personel servis: Askerler kullanıldığı için dahil edilmemektedir.	0
	Sağlık taramaları: Hizmetlerde görevli tüm askerlerin aylık, 3 aylık, 6 aylık sağlık kontrolleri esas alınmıştır.	0,01
	Diğer hizmetler: Yukarıda değerlendirilmeyen maliyetlerdir(Mutfak ve yemekhanelerde yapılan basit bakım ve onarımlar)	0,01

*Sıvı yakıt,elektrik ve su giderleri DKK sözleşmesinde de TSK tarafından karşılandığı için maliyet mukayesesi için hesaplamalara katılmamıştır.

Kaynak: MSB İzmir İç Tedarik Bölge Başkanlığı; 2003:2006.