



KAMU KURULUŞLARINDA DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA “OUTSOURCİNG”: (KAFKAS ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ)



Halil Özcan ÖZDEMİR*

***Öğr.Gör. Ahi Evran Üniversitesi Kaman Meslek Yüksekokulu, Kırşehir**

ÖZET

Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), firmaların kendilerine rekabet avantajı sağlayan faaliyetlere odaklanmalarını ve asıl faaliyet alanına girmeyen konularda ise uzmanlaşmış firmalardan yararlanmalarını ve faaliyet göstermelerini öngören bir yönetim stratejisidir. Firmalar özellikle, muhasebe, finans, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, lojistik, yemek, güvenlik ve temizlik alanlarında outsourcing'e gitmektedirler.

Dış kaynak kullanımı günümüzün zor rekabet koşullarında yöneticilere yardımcı olabilecek bir yönetim stratejisidir. Dış kaynak kullanımının firmaya beklenen yararı sağlayabilmesi için, bazı koşullar gereklidir. Bunlar; ana iş dışındaki işlerin seçilmesi, en iyi taşeron firmanın seçilmesi, firmanın üst düzey yöneticilerinin bu uygulamaya olumlu bakış açısından tam desteğinin alınması, planlama ve koordinasyonun en iyi şekilde sağlanması ve dış kaynak kullanımı felsefesinin tam olarak özümsemesine bağlıdır.

Araştırmanın uygulaması Kafkas Üniversitesinde ve onun alt birimlerinde yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dış Kaynaklardan Yararlanma, Temel Yetenek, Kafkas Üniversitesi

OUTSOURCİNG IN THE STATE FOUNDATIONS: EXEMPLARY OF KAFKAS UNIVERSITY

ABSTRACT

Outsourcing is an important management strategy which helps the companies to focus on their main (core) activities, which would provide them competitive advantage, and get



specialized service for the supporting activities outside their main competences. The companies especially use outsourcing in te areas of accounting, finance, human resources, information technology, logistics, meal, security and cleanliness.

Outsourcing is an important tool that can help the management in our highly competitive economical conditions. However, in order to benefit from outsourcing these precautions have to be taken. First, the management team has to have a good and healthy understanding of why they are choosing to use outsourcing. Top management should support the actions to be taken. Management has to differentiate between their core tasks and subtasks that can be given outside. Only the work suitable for outsourcing should be choosen to consider. Management should also commit in time and energy to make the best choice among alternative subcontractors. These, of among cource, can only be done by careful planning and coordination between the parties involved.

The application of this study was made by a case study executed in Kafkas University and its units.

Key Words: Outsourcing, Core Competence, Kafkas University

1-GİRİŞ

Zamanla, insan veya para üzerine kurulan iş yatırımları, en düşük harcamayla ve zorluğu az; emin olan yolların kullanılmasına yönelmişlerdir. Eğer bir şirket rekabet ortamında üstünlük yakalamak istiyorsa ve bu üstünlüğü yakalamak için değişik olanaklara sahip ise, en yüksek kazancı en düşük harcamayla gerçekleştireceği yolu seçecektir (Hickman, Silva, 1990: 24).

Çağımızdaki bu tür organizasyonlarda görülen yönetim uygulamalarının başında “parthnership” (ortaklıklar) ve “outsourcing” (dış kaynaklardan yararlanma) gelir.

Outsourcing, geleneksel olarak şirketin kendi personel ve kaynaklarıyla yürüttüğü aktivitelerin dış kaynaklarla karşılanması olarak ifade edilmektedir (Atış 2002:1). Dış kaynaklardan yararlanma, ürünün imali için gerekli parçaların veya diğer katma değer oluşturucu faaliyetlerin dışarıdan sağlanmasıdır (Genç, 2004: 215). Bir başka tanıma göre outsourcing; bir şirketin süreç ve/veya işlemini dışarıdan bir firmaya delege etmesidir (Tatari, 2005: 1).



Literatürde “outsourcing” için “dış kaynak kullanımı”nın yanında dış kaynaklardan faydalanma veya yararlanma, dışsal tedarik mal ve hizmet satın alınması gibi terimler de kullanıldığı görülmektedir (Özbay, 2004: 6).

Outsourcing tek başına diğer uygulamalardan bağımsız olarak kullanılacak bir yönetim uygulaması değildir. Tam aksine, işletmeler kendi öz yetenekleri üzerinde yoğunlaştıkça outsourcing artmakta, outsourcing arttıkça ortaklık ve şebeke organizasyonları gelişmekte, buna bağlı olarak işletmeler küçülmekte ve daha çabuk karar verir hale gelmektedir (Koçel, 2001: 315). Outsourcing, işletmelerin kendilerine rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamak için kendi öz yetenekleri ile ilgili işleri, kendilerinin yapması öz yetenekleri dışındaki işleri ise dışardan tedarik etmesi işlemidir (Ertürk, 1998: 266).

Dış kaynak kullanımı, bir şirketin istenilen mal veya hizmeti üretmeyi, üretirken gereken tüm kapasiteyi işletme içinde sağlamayı daha az karlı veya bu işlem yapılamaz olduğunda gerçekleştirir. Şirketler temel yeterliliklerine odaklanmalı ve diğer işleri dış kaynak kullanarak sağlamalıdır (Tan, 2002: 1). Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları hem üretim hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için söz konusudur.

İşletmenin, kendisinin iyileştiremediği ve geliştiremediği yeteneklerini bu konuda uzman olan başka işletmelerden satın alması ve onun aracılığıyla kullanabilmesi durumunda dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) meydana çıkmaktadır (Ülgen, Mirze, 2004: 394).

İşletmelerin ve kurumların ana işlerine odaklanabilmeleri için ana işleri dışında kalan işleri başka firmalara yaptırmalarına yani dış kaynak kullanımı uygulamalarına gitmelerine bağlıdır.

Bu çalışmanın amacı Kafkas Üniversitesinde dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarını inceleyerek bu çalışmanın faydalarını ve sakıncalarını tespit etmek ve uygulanması düşünülen diğer dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarına ışık tutmaktır. Dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları önemli maliyet avantajı sağlamaktadır.

Dış kaynak kullanımı uygulamalarından başarı sağlayabilmenin bir takım şartları vardır. Bu şartların en önemlisi, dış kaynak uygulamalarının iyi bir biçimde anlaşılması ve uygulanmasıdır. Dış kaynak kullanımının sağladığı yararların başında maliyet avantajı olmasına rağmen, bunun yanında, sabit maliyetleri değişkene dönüştürmek, öz yeteneği geliştirmek, esnekliği arttırarak hız kazanmak, teknolojik yenilikleri izlemek, riski azaltmak, başarılı



işletmeler arasına girmek, yatırım harcamalarını azaltmak ve kaliteyi arttırmak gibi yararları da sağladığını göz ardı etmemek gerekmektedir.

Dış kaynak uygulamalarının istenen düzeyde fayda sağlaması ve başarı şansının artması için taşeron firma seçilirken alanında uzman, güvenilir, finansal yapısı sağlam firmalar seçilmelidir. Taşeron firmaya, işletme hedefleri çok iyi anlatılmalı, sözleşme iyi hazırlanmalı, dürüst ve güvenilir taşeron seçilmelidir. Ayrıca değişime karşı koymanın düşük olduğu işlerin seçilmesi, başarı şansı yüksek iş süreçlerinin seçilmesi ve iş ortakları arasında takım bilinci yaratılması gibi konulara en üst düzeyde özen gösterilmelidir.

Olması gereken bu görüntüye rağmen, inceleme konusu olan Kafkas Üniversitesinde dış kaynak kullanımı esnasında bazı aksaklıklara rastlanılmaktadır. Dış kaynak kullanımı uygulamaları incelenen Kafkas Üniversitesi, büyük sayılabilecek bir istihdam yaratıyor olması ve Doğu Anadolu bölgesinde büyük bir eğitim açığını kapatıyor olması münasebetiyle önem arz etmektedir.

2-METERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın materyalini; Kafkas Üniversitesinde uygulanmakta olan dış kaynak faaliyetleri çerçevesinde yapılan temizlik hizmeti, güvenlik hizmeti ve yemekhane hizmeti oluşturmaktadır. Çalışmanın yöntemi ise; mülakat ve görüşme sonuçları, resmi kayıtlar ve bütçe verilerinden oluşmaktadır.

3-ARAŞTIRMA SONUCU ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLARI

Araştırma sonucunda sorulan sorulara verilen cevaplar ve incelenen belgelere dayanılarak çıkarılan sonuçlar açıklanmıştır.

3.1.Kafkas Üniversitesinin Tanıtımı, Misyonu ve Vizyonu

Bu soru ile incelemeye konu olan Kafkas Üniversitesi genel anlamı ile tanıtılmaya çalışılmıştır.

3.2.Kafkas Üniversitesinin Tanıtımı

Kafkas Üniversitesi 11 Temmuz 1992 tarihinde 3837 sayılı yasayla kurulmuştur. 1992 Kasım ayında kurucu rektörü atanarak; Atatürk Üniversitesi'nden devredilen bir fakülte, tek programlı bir meslek yüksekokulu, 40 öğretim elemanı ve 245 öğrenci ile faaliyetlerine başlayan Üniversitemiz bugün merkezi KARS olmak üzere 10 ayrı yerleşkede 7 Fakülte, 2



Yüksekokul, 7 Meslek Yüksekokulu, 1 Devlet Konservatuvarı, 3 Enstitü, 6 Araştırma ve Uygulama Merkezi olmak üzere toplam 25 akademik birime, 436 öğretim elemanına ve yaklaşık 12 bin beş yüz öğrenci kapasitesine sahiptir. (KAÜ Stratejik Planı, 2008: 4).

3.3.Kafkas Üniversitesinin Hukuki Yapısı

Kafkas Üniversitesi Kanunla Kurulmuş bir devlet üniversitesidir. Örgütlenmesini ise 2914 ve 2547 Sayılı Yasalarla yerine getirmektedir (Bozkırlı, 2008: 1).

3.4.Yıllar İtibariyle Dış Kaynaklardan Yararlanmaya Geçiş Süreci

Bu araştırma ile Kafkas Üniversitesinin kaç yıldan beri ve de hangi alanlarda dış kaynaklardan yararlanmaya başladığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak Kafkas Üniversitesi dış kaynaklardan ilk olarak 2000 yılında temizlik işinde yararlanmış, daha sonra 2004 yılında bu işe yemek işini outsource ederek devam etmiş, en sonunda da 2006 yılından itibaren de güvenlik işlerini de dış kaynak kullanarak yerine getirmeye başlamıştır. Ağırlıklı olarak uzmanlık gerektirmeyen işleri outsource edilmesi, dış kaynak kullanımı uygulamalarının amacının daha çok maliyet düşürmeye yönelik olduğunu göstermektedir. Bu durum dış kaynak kullanımı uygulamalarının Kafkas Üniversitesinde yeterli düzeye gelemediğini göstermektedir.

3.5.Dış Kaynaklardan Yararlanılan Taşeron Firmalar

Tablo 1.Dış Kaynaklardan Yararlanılan Firmalar, Konular ve Yararlanma Yılı

Şirket Adı	D.K.'dan Yararlanılan Konular	Yılı
Kafkas Mücevherat Ltd.Şt	Temizlik Hizmetleri	2000-2008
Doğanlar Ltd. Şti	Yemekhane Hizmetleri	2004
Filiz Gıda Ltd. Şti	Yemekhane Hizmetleri	2005-2006
İba Tem. Yemek.Hizm. Şt	Yemekhane Hizmetleri	2007
Filiz Gıda Ltd. Şti	Yemekhane Hizmetleri	2008
Şahin 1 Güvenlik Ltd. Şti	Güvenlik Hizmetleri	2006
On Güvenlik Ltd. Şti	Güvenlik Hizmetleri	2007
On Güvenlik Ltd. Şti	Güvenlik Hizmetleri	2008



3.6.Dış Kaynaklardan Yararlanma Nedenleri

Kafkas Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanı Ergün BOZKIRLI'ya göre, “Kafkas Üniversitesinin dış kaynaklardan yararlanma nedenleri: verilen hizmetleri daha nitelikli ve ekonomik hale getirmek, personel istihdamını daha küçültmektir.” (Bozkırlı, 2008: 1).

Buradan sonuçla; Kafkas Üniversitesi elinde bulunan daha az personel ve kaynak ile kendi faaliyetine yoğunlaşmayı ve daha kaliteli hizmet vermeyi amaçlamaktadır.

3.7.Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Gelecekteki Durumu

Bu sorunun sorulmasındaki amaç: Kafkas Üniversitesinin dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının gelecekteki durumunun incelenmesidir.

KAÜ İdari ve Mali İşler Daire Başkanı Ergün BOZKIRLI'ya göre, “Ödenek miktarları ihtiyaca cevap verecek duruma gelirse hizmetlerin nicelik ve niteliğinde yükselme sağlanacak, Kafkas Üniversitesi ticari yaklaşımlardan uzak eğitim-öğretim ve araştırma alanlarında söz sahibi olan bir üniversite haline gelecektir (Bozkırlı, 2008: 1).

Bu görüşmeden anlaşıldığına ve de incelenilen belgelere dayanılarak Kafkas Üniversitesinin dış kaynak uygulamalarından yararlanılabilmesi için bu alanlara ayrılan ödeneğin arttırılması gerektiği anlaşılmaktadır. Ödeneğin arttırılmasına bağlı olarak şu anda Kars ili merkezi dışında bulunan birimlerin temizlik, yemek ve güvenlik hizmetlerinin de dış kaynak kullanılarak yerine getirilmesi düşünülmektedir.

3.8.Gelecekte Farklı Alanlarda Dış Kaynaklardan Yararlanma Düşünceleri

Amaç Kafkas Üniversitesinin şu anda uygulamakta olduğu dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarından memnun kalması sonucunda bu uygulamaların ileride başka alanlarda da kullanılıp kullanılmayacağını öğrenmektir.

Kafkas Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanı Ayhan MERT'e göre, “öğrenci kabilelerinin üniversiteler arası spor müsabakalarına ve gezilere gidiş dönüş organizasyonlarının ileride seyahat acenteleri vasıtası ile yapılması düşünülmektedir”(Mert, 2008: 1). İdari Mali İşler Daire Başkanı Ergün BOZKIRLI'ya göre, “yeterli ödeneğin verilmesi halinde şu anda sadece merkez birimlerde kullanılan dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının (yemek+temizlik hizmeti) Kafkas Üniversitesinin bütün birimlerine yayılması sağlanacaktır.” (Bozkırlı, 2008: 1).



Bu sorulara verilen cevaplardan anlaşıldığına göre; Kafkas Üniversitesi dış kaynak uygulamalarından memnun kalmıştır ve bu uygulamanın diğer alanlarda da kullanılarak genişletilmesi düşünülmektedir.

3.9.Dış Kaynaklardan Yararlanırken Karşılaşılan Güçlükler

Bu sorunun sorulmasındaki amaç: Kafkas Üniversitesinin dış kaynak uygulamaları sırasında yaşadıkları sıkıntıları tespit etmek ve çözüm önerileri getirmektir.

İdari Mali İşler Daire Başkanı Ergün BOZKIRLI'ya göre, dış kaynak kullanımlarındaki en önemli sorun ödenek yetersizliği iken; Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı Ayhan MERT'e göre sorunlar daha değişik ve çeşitlidir.

Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı Ayhan MERT'e göre, “dış kaynaklardan yararlanmak için ihaleye çıkıldığında yeteri kadar firmanın ihaleye katılmaması, katılan firmaların güçlü bütçeleri olmayan küçük ve orta büyüklükteki firmalar olması, bu firmaların kalifiye elamanlarının olmaması, gibi hususlar öncelikli sorunları olmaktadır.” (Mert, 2008: 1).

Kafkas Üniversitesinde açılan ihalelere güçlü firmaların katılmama sebeplerinden en önemlisi ihale edilecek işin meblağının küçük olması ve büyük firmalara olan bölgesel uzaklıktır. Bu cevaplara bakarak Kafkas Üniversitesinin öncelikli sorununun ödenek yetersizliği olduğu, yeterli ödeneğin tahsis edilmesi durumunda merkezde olmayan diğer birimlerde de dış kaynaklardan yararlanılacağı, buna bağlı olarak da işin boyutunun ve meblağının büyüyeceği, iş büyük olduğu için de kaliteli ve büyük bütçeli firmaların ihaleye katılacağı düşünülmektedir.

3.10.Müteahhit (Yüklenici) Firma İle Yaşanan Güçlükler

Bu soru ile Kafkas Üniversitesi ve ihaleyi alan yüklenici firma arasındaki sıkıntıların tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

İdari Mali İşler Daire Başkanı Ergün BOZKIRLI'ya göre, temizlik ve güvenlik işlerini gerçekleştiren firmalar ile problem yaşanmazken (Bozkırlı, 2008: 1); Sağlık Kültür Spor Daire Başkanı Ayhan MERT'e göre, yemek hizmetlerini gerçekleştirmek için ihaleyi alan firma her sene sanki kendilerine işin verileceği gibi bir havaya girmekte ve de o şekilde baskı kurmaya çalışmaktadır (Mert, 2008: 3).

Bu sıkıntı dikkate alınarak firma seçimine daha özen gösterilmesi ve ilişkilere daha dikkat edilmesi gerekmektedir.



3.11.Yapılan Sözleşmede Göz Önünde Bulundurulması Gereken Hususlar

Bu soru ile amaçlanan dış kaynak uygulamaları yapılırken imzalanacak sözleşmede dikkat edilmesi gereken hususları belirlemektir.

Yapılan görüşmeler sonucunda sözleşme imzalanırken dikkat edilecek hususlar özet olarak: kamunun menfaatinin korunması, firmaların çalıştırdıkları personelin özlük haklarına dikkat etmesi ve şartnamenin iyi bir şekilde hazırlanarak alınan hizmetle ilgili tereddüde yol açmayacak kesinlikte ifadelerin kullanılmasıdır.

3.12.Müteahhit Firma Seçilirken Yaşanan Güçlükler

Amaç: firma seçiminde yaşanan güçlüklerin tespit edilmesi ve çözüm önerileri üretilmesinde yardımcı olunmasıdır.

Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı ve İdari Mali İşler Daire Başkanı ile yapılan görüşmeler sonucunda; ihaleye yeteri kadar firmanın katılmaması, İhale Kanunu'ndan kaynaklanan idarelerin firma tercih edememesi hususu ve kağıt üzerinde istenen şartları taşıdığı gözükmesine rağmen fiiliyatta yetersiz firmalara ihalenin verilebiliyor olması gibi güçlüklerin varlığı tespit edilmiştir. Bu sıkıntılar için ilk etapta kurumun yapabileceği bir şeyin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu tür sıkıntıların giderilmesi için Kamu İhale Kanunu'nda bir takım düzenlemelerin yapılması gerekmektedir.

3.13.Müteahhit Firma İle Yapılan Sözleşmelerin Süresi

Bu sürelerin tespit edilmesindeki amaç: sürelerin uzunluğunu belirlemek ve süreleri arttırabilmek için gerekli çalışmaları yapmaktır.

Yapılan görüşmeler sonucunda Kafkas Üniversitesi'nde temizlik hizmetleri için 5 aylık, güvenlik hizmetleri için 6 aylık ve yemek hizmetleri için ise 8 aylık ve 1 yıllık süreler için ihale yapıldığı anlaşılmaktadır. Bu sürelerin kısa olmasının nedeni Maliye Bakanlığı'ndan izin alınmasının gerekmesi, böylece sürecin gecikmesi ve de ödeneğin uzun süreler için işin ihale edilebilmesi için yetersiz olmasıdır. Özetle ihaleler ilgili yıl içerisinde herhangi bir ayda yapıp 31 Aralık tarihine kadar geçerli olmaktadır. İlgili yılın ilk aylarında Maliye Bakanlığında izin alma işlemleri ile uğraşmakta sonrasında ise yılın geriye kalan kısmı için ilgili iş ihale edilmektedir. Bu durum ise hizmetten yararlanma süresini kısaltmaktadır.

İdari Mali İşler Daire Başkanı Ergün BOZKIRLI'ya göre, "temizlik işleri için devlet tarafından Kafkas Üniversitesine 2008 yılı için yaklaşık 130.000 TL ödenek aktarılmış olup



bu kadarlık ödenek ile sadece Rektörlük, Veteriner Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesinin Temizlik işleri ihale edilebilmektedir. Temizlik işlerinin Kafkas Üniversitesinin bütün birimlerinde 1 yıl boyunca dış kaynak kullanarak yerine getirilebilmesi için yaklaşık 2.000.000 TL ye ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca yine ödenek yetersizliğinden dolayı güvenlik hizmetleri de sadece Kars merkezdeki birimlerde dış kaynak kullanılarak yerine getirilebilmektedir. Güvenlik hizmetleri için verilen ödenek ise 160.000 TL dir. Tüm birimlerde güvenlik işlerinin 1 yıl boyuca dış kaynak yolu ile yerine getirilebilmesi için ise 1.000.000 TL ye ihtiyaç duyulmaktadır.” (Bozkırlı, 2008: 2).

Kafkas Üniversitesine yeterli ödenek aktarıldığı takdirde dış kaynak kullanılarak işlerin ihale edilmesi daha uzun süreler ve daha fazla birim için yapılabilecektir.

3.14.Kafkas Üniversitesinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarını İzleyen Birimler

Kafkas Üniversitesinde dış kaynak uygulamalarını izleyen birimin mevcut olup olmadığı araştırılmakta ve dış kaynak kullanımına verilen önem belirlenmeye çalışılmaktadır.

2547 Sayılı Yüksek Öğretim Kanunu'nda ve 191 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamede tanımlanan birimler arasında böyle bir birim bulunmadığından dolayı resmiyette böyle bir birim Kafkas Üniversitesinde bulunmamaktadır. Ancak dış kaynak kullanımı için ihale yapan İdari Mali İşler ve Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlıklarında bulunan Tahakkuk ve Satın Alma Şube Müdürlükleri dış kaynak kullanımı uygulamalarının izlenmesi için görevlendirilmişlerdir (Bozkırlı, 2008: 2).

Buradan çıkarılacak sonuçla Kanunlarda gerekli düzenlemeler yapılarak üniversitelerde dış kaynak uygulamalarını izleyen birimlerin kurulması gerekmektedir. Böylece kendi asli işinin yanında bu işlere de zaman ayırmak zorunda kaldığı için etkin bir denetim yapamayan tahakkuk şubelerinden bu iş alınarak o işte uzmanlaşmış bir birim oluşturulmuş olacaktır.

3.15.Kafkas Üniversitesinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Riskleri

Bu soru ile dış kaynak kullanımı uygulamalarının getireceği riskleri ve tehlikeleri tespit ederek alınacak önlemlerle Kafkas Üniversitesinin zarar görmesi engellenmeye çalışılmaktadır.



Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı Ayhan MERT'e göre, "ihaleyi alan firmada çalışan elemanların zaman içerisinde kurum personeli ile olan ilişkilerinin gevşemesi en önemli risk olarak görülmektedir." (Mert, 2008: 3).

Buradan çıkarılacak sonuç: Kafkas Üniversitesinin ihale sözleşmesi hazırlanırken sözleşmenin daha teferruatlı yapılarak çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini de maddeler halinde belirtmesi ve bu kurallara uymayanlara yaptırımlar uygulanabilmesi gerekmektedir.

3.16.Tedarikçi Firmanın Seçiminde Dikkat Edilecek Hususlar

Bir hizmet outsource edilmeden önce dikkat edilecek hususlar belirlenmeli ve o yönde hareket edilmelidir. Burada amaç: Kafkas Üniversitesinin farklı alanlarda da dış kaynak kullanımına gitmesi durumunda daha önce yapılmış dış kaynak kullanımı anlaşmalarında firma seçerken edindiği tecrübelerden yararlanmaktır.

Tedarikçi firma seçilirken, İdari ve Mali İşler Daire Başkanı Ergün Bozkırlıya göre, "tedarikçi firmanın vereceği hizmetin niteliği ile teklif edilecek fiyatın uygunluğu" dikkat edilmesi gereken bir husus iken; Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı Ayhan Mert'e göre, "tedarikçi firmanın hizmet vereceği konuda yetkili olması, iş tecrübelerinin olması, çalışanların sigortalarının yatırılıyor ve çalışanların iş deneyimine sahip olduğunu gösteren belgelerinin olması gibi hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Buradan; dış kaynak kullanımı işini verecek olan üniversite yetkilileri, kurumlarına hizmet alımında en iyiyi seçerken; bir yandan da yüklenici firma personelinin özlük haklarını da dolaylı yoldan korumuş olmaktadır.

3.17.Anlaşmaya Uyulmadığı Takdirde Yaptırımlar

Bu soru ile yüklenici firmanın anlaşmaya uymadığı zaman ne tür müeyyideler ile karşılaşacağı öğrenilmeye çalışılmıştır.

Yapılan görüşmelerden çıkarılan sonuca göre yüklenici firma anlaşmaya uymaz ise sırası ile, uyarı cezası, para cezası ve tek taraflı sözleşmesinin iptal edilmesi gibi cezalar uygulanmaktadır. Ayrıca anlaşmaya uymadığı için sözleşmesi iptal edilen firmanın yatırdığı kesin teminat tutarı ihaleyi yapan kuruma gelir kaydedilmekte ve ilgili firma 6 ay ile 2 yıla kadar ihalelere girmekten men edilebilmektedir. Kafkas Üniversitesi Kars Meslek Yüksekokulunda yemek işini yüklenen firmaya anlaşmaya uymadığı için 2.000 TL para cezası verilmiştir (Mert, 2008: 3).



Sonuç olarak anlaşmaya uyulmadığı takdirde uygulanacak yaptırımlar oldukça caydırıcı ve tatmin edicidir.

4- KAFKAS ÜNİVERSİTESİNDE DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA SÜRECİ

Araştırma konusu olan Kafkas Üniversitesinde dış kaynaklardan yararlanma sürecinin özetle nasıl olduğunun anlaşılması amaçlanmaktadır.

Yapılan görüşmelere dayanarak dış kaynaklardan yararlanma sürecini şu şekilde özetlenebilir: Başlangıç ödeneği dikkate alınarak hizmetle alakalı talebin yaklaşık maliyeti tespit edilir. Tespit edilen bu yaklaşık maliyet tutarı, ödenek sınırlarını aşmıyor ise o işin yapılabilmesi için kurum amirinden bir onay belgesi alınır. Daha sonra ilgili birim tarafından ihale dokümanı hazırlanarak yapılacak ihale ile ilgili Kamu İhale Bülteni ve Mahalli Gazetelerde ilan verilir. İlan sonucunda şartları taşıyan firmalar müracaat eder. İhale tarihinde ekonomik açıdan en avantajlı teklifi veren firma ile tamamlanan prosedür sonrasında da anlaşma imzalanmaktadır.

Daha önce bahsedilen büyük bütçeli firmaların Kafkas Üniversitesinde ihaleye girmiyor olması sorununun ihale ilanlarının ulusal gazetelerde de yer alması ve ödenek miktarının artırılması ile çözülebileceği düşünülmektedir.

4.1.Kafkas Üniversitesinde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları

Kafkas Üniversitesinde üç alanda dış kaynak kullanılmaktadır. Bunlar: Yemekhane, temizlik ve güvenlik hizmetleridir. Bu hizmetler örnekle anlatılmaya çalışılacaktır.

4.1.1.Yemek Hizmeti

Kafkas Üniversitesinde yemek hizmeti 2000 yılına kadar 3 tane kadrolu kurum aşçısı ve 10 tane geçici işçi ile yerine getiriliyordu. Kafkas Üniversitesinde her geçen gün öğrenci ve personel sayısının artmasına karşın yemekhane personel sayısının sabit kalmasına da bağlı olarak her geçen gün verimlilik azalmakta idi. Böylece dış kaynak kullanımı kaçınılmaz hale gelmiştir (Gündüz, 2008: 1).

Kafkas Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Tahakkuk Şubesi Müdürü Yavuz GÜNDÜZ'e göre, "yemekhane hizmetlerinin dış kaynak kullanılarak yerine getirilmesinin avantajları şunlardır: Tek bir yemekhane ile bütün birimlerin işleri yürütülebilmekte, tesis ve sendika maliyetlerine katlanmaktan kurtulmuş olunmakta, işçi çıkarıldığında tazminat maliyeti kuruma ait olmamakta, ayrıca daha az maliyetle işi yerine getirebilmekte ve



verimlilik artmış olmaktadır. Dezavantajları ise şunlardır: Yemeğin tek bir merkezden üretilerek diğer birimlere araçla taşınması daha sonra da bir kaptan diğerine aktarılması sırasında yemeğin kalitesi düşebilmektedir. Ayrıca kişi başına ortalama 1,05* TL yemek ücreti alınmasına karşın yemeğin 6,95** TL ye mal ediliyor olması ve aradaki farkın kurum tarafından sübvansede ediliyor olması dezavantaj olarak görülebilir” (Gündüz, 2008: 2).

- Öğrencinin 1 günlük yemek ücreti = 1,25 TL
- Ak. Personel günlük yemek ücreti = 1,25 TL
- İd. Personel 1 günlük yemek ücreti = 0,65 TL

* Ortalama kişi başına alınan yemek ücreti: $3,15 / 3 = 1,05$ TL

- 1 kişilik kuru gıda gideri (işçilik hariç) = 5,00 TL
- Kişi başına hizmet alım giderleri = 0,95 TL
- Diğer giderler (elektrik, su, v.s.) = 1,00 TL

** Ortalama 1 günlük yemeğin kuruma maliyeti = 6,95 TL

Aşağıdaki araştırmada, aynı hizmetin kurum personeli ile mi yoksa dış kaynak kullanılarak mı yapılmasının sayısal mukayesesi yapılarak hangisinin daha avantajlı olduğunu tespit etmek amaçlanmaktadır.

Kafkas Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Satın Alma Memuru Mutlu ÖZTÜRKKAN'a göre, “Yemek hizmetinin kurum personeli tarafından yerine getirilebilmesi için en az 17 personele ihtiyaç duyulmaktadır. 1 personelin kuruma kişi başına yaklaşık maliyeti (aylık + sağlık gideri) brüt 1.200 TL dir. Aylık toplam personel gideri ise 17×1.200 TL = 20.400 TL olur. Ayrıca bu hizmetin yapılabilmesi için 2 tane araca, bu araçları kullanacak 2 tane şoföre ihtiyaç duyulmaktadır. Bu şoförlerin aylık giderlerini, araçların yakıtını ve amortisman, bakım onarım giderlerini, ekmek ve su giderleri de hesap edilirse yaklaşık aylık 30.000 TL daha maliyet çıkmaktadır”(Öztürkkan, 2008: 3). Bu maliyete aylık personel maliyeti olan 20.400 TL de eklendiğinde bir aylık yemek kurum personeli ile 50.400 TL ye mal edilmiş olmaktadır.

Bu hizmet dış kaynak kullanılarak yapıldığında ise yüklenici firmaya ödenen aylık 16.000 TL* dir (Öztürkkan, 2008: 3).



* 135.000 TL (İhale Bedeli) / 8 Ay (İhale Süresi) = 16.000 TL

Kafkas Üniversitesi yemek hizmetini dış kaynak kullanarak dışarıdan aldığı takdirde yaklaşık olarak aylık 50.400 TL – 16.000 TL = 34.400 TL kar elde etmektedir.

Kafkas Üniversitesi kişi başına yaklaşık 6,95 TL ye mal ettiği yemeği kişi başına ortalama 1,05 TL ye vererek 5,90 TL zarar ediyor gibi görünse de 5.830* kişiye daha bu fiyattan yemek vermiş olsa bile zarar etmiş sayılmaz. Sadece yemek işini kurum personeline değil de dış kaynaktan yararlanarak yaptırmasından dolayı ortaya çıkan karı dağıtmış olmaktadır.

Kafkas Üniversitesi yemekhanesinde yemek yiyen kişi sayısı Ocak 2008 itibari ile 758 kişidir (Mert, 2008: 2).

* 34.400 TL (kar) / 5,90 TL (kişi başı katlanılan fazla maliyet) = 5.830 kişi

4.1.2. Temizlik Hizmeti

Kafkas Üniversitesinde 2008 yılı temizlik giderleri için ayrılan ödenek miktarı 130.000 TL dir (Bozkırlı, 2008: 4). Temizlik işini yapan yüklenici firmada 15 personel çalışmaktadır. Kafkas Üniversitesinin de bu işi 15 adet kendi personeli ile yerine getirdiği varsayılarak bir maliyet karşılaştırılması yapılacaktır.

- 1 hizmetlinin Kafkas Üniversitesine maliyeti aylık 1.038,00 TL
- 1 hizmetlinin aylık sağlık gideri + elbise yardımı ortalama 150,00 TL
- 1 hizmetlinin Kafkas Üniversitesine maliyeti ortalama 1.200,00 TL
- 15 hizmetlinin 1 yıl boyunca olan maliyeti 15 x 12 x 1.200 = 216.000 TL
- KAÜ ye temizlik malzemesi için ayrılan yıllık ödenek = 5.000 TL
- Kafkas Üniversitesinin yıllık temizlik hizmetine harcadığı = 221.000 TL

Temizlik hizmetinin dış kaynak kullanılarak yerine getirilmesi ile oluşacak yaklaşık maliyet aşağıdaki gibidir.

- 1 yüklenici firma personelinin maliyeti aylık 440 TL (net) = 750 TL
- 15 işçinin firmaya yıllık maliyeti 15 x 12 x 750 = 135.000,00 TL

Açık bir biçimde görüldüğü gibi temizlik hizmeti yüklenici firmaya yaptırıldığında temizlik malzemesi giderleri, personel sağlık giderleri ve elbise yardımı gibi giderlerden Kafkas Üniversitesi; başka bir tabirle kurtulmuş olmaktadır. Bu örnekte de görüldüğü gibi kaba bir hesapla Kafkas Üniversitesi kendi personeli ile temizlik işini 1 yıl boyunca yerine getirmek isterse maliyet yaklaşık 221.000 TL iken; dış kaynak kullanarak yerine getirdiğinde



ise maliyet yaklaşık olarak 135.000 TL olmaktadır. Dış kaynak kullanımının maliyet avantajından başka bir avantajı da; Kafkas Üniversitesine temizlik malzemesi için ayrılan ödeneğin kullanılmayarak zaten yetersiz olan büro malzemesi alım ödeneğine aktarılarak değerlendirilmesidir.

4.1.3. Güvenlik Hizmeti

Kafkas Üniversitesinin merkez birimlerinde güvenlik hizmeti 2 yıldır dış kaynak kullanılarak yerine getirilmektedir. Kafkas Üniversitesinde 2008 yılı güvenlik giderleri için ayrılan ödenek miktarı 160.000 TL dir (Bozkırlı, 2008: 4). Güvenlik işini yapan yüklenici firmada 35 personel çalışmaktadır. Kafkas Üniversitesinin de bu işi 35 adet kendi personeli ile yerine getirdiği varsayılarak bir maliyet karşılaştırılması yapılacaktır.

- 1 güvenlikçinin Kafkas Üniversitesine maliyeti aylık 1.180,00 TL
- 1 güvenlikçinin aylık sağlık gideri + elbise yardımı ortalama 120,00 TL
- 1 güvenlikçinin Kafkas Üniversitesine maliyeti ortalama 1.300,00 TL
- 35 güvenlikçinin 1 yıl boyunca olan maliyeti $35 \times 12 \times 1.300 = 546.000$ TL
- Kafkas Üniversitesinin yıllık güvenlik hizmetine harcadığı = 546.000 TL

Güvenlik hizmetinin dış kaynak kullanılarak yerine getirilmesi ile oluşacak yaklaşık maliyet aşağıdaki gibidir.

- 1 adet yüklenici firma personelinin maliyeti aylık 440 TL (net) = 750 TL
- 35 özel güvenlikçinin kuruma yıllık maliyeti $35 \times 12 \times 750 = 315.000$ TL

Açık bir biçimde görüldüğü gibi Kafkas Üniversitesi, güvenlik hizmeti yüklenici firmaya yaptırıldığında, personel sağlık giderleri ve elbise yardımı gibi giderlere katlanmaktan kurtulmuş olmaktadır. Bu örnekte de görüldüğü gibi kaba bir hesapla Kafkas Üniversitesi kendi personeli ile güvenlik işini 1 yıl boyunca yerine getirmek isterse maliyet yaklaşık 546.000 TL iken; dış kaynak kullanarak yerine getirdiğinde ise maliyet yaklaşık olarak 315.000 TL olmaktadır. Böylece yaklaşık 231.000 TL lik bir kayıp önlenmiş olur. Dış kaynak kullanımının Kafkas Üniversitesine bir başka avantajı da emeklilik gibi işlemler sonrasında maruz kalacağı kıdem tazminatı gibi ödemeleri yapmayacak olmasıdır.



5-SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişime ayak uydurabilmek için dünyadaki sosyoekonomik, teknolojik gelişmelerin; hangi yönde ve hangi hızda geliştiğini izlemek, söz konusu faktörlerin gelecekte işletmeleri nasıl etkileyeceğinin tespit etmek gerekmektedir. Bu bağlamda; değişime karşı ayakta kalabilmenin tek şartı yeniden yapılanmadır. Yeniden yapılanma sürecinde, dış kaynaklardan yararlanma, işletmelere ana faaliyet konularında gelişerek rekabet gücünü, iç teknik yetenekleri artırma ve yeni durumlara hızlı ayak uydurabilme imkanı tanımaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma maliyetleri azaltmakta, işletmeyi yeni fırsatların değerlendirilmesine yöneltmekte ve böylelikle yaratılacak katma değer ile organizasyonun uzun vadedeki değerini yükseltmektedir. Dış kaynak kullanılması sonucunda iş basitleşmekte, faaliyetlerde etkinlik ve verimlilik artmaktadır.

Dış kaynak kullanımı uygulamalarının işleyişini takip ettiğimiz bu araştırma; Kamu Kuruluşlarının özellikle de Kafkas Üniversitesinin dış kaynak kullanımı ile elde edeceği kazanımların çok olduğunu göstermektedir.

Sonuç itibarıyla, dış kaynaklardan yararlanma da diğer tüm yönetim tekniklerinde olduğu gibi, yerine ve zamanına göre kullanılması ve yönetilmesi gereken, böyle yapıldığında işletmelerin başarılarına katkıda bulunan bir işletmecilik tekniğidir. Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yaklaşımı, şirketleri ve kurumları dolayısıyla da Kafkas Üniversitesini ileri götürebilecek anahtar bir stratejik teknik olarak görülmelidir.



KAYNAKÇA

- ATIŞ, Yücel**, (2002) “Outsourcing’de En İyi Sağlayıcı Nasıl Seçilmeli” 08-09 Ekim 2002 I. Outsourcing Zirvesi, İstanbul
- BOZKIRLI, Ergün**. (2008), “Kafkas Üniversitesi İdari ve Mali İşler Daire Başkanı ile Yapılan Söyleşi”, Kars
- ERTÜRK, Mümin**, (1998) “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Beta Yayınları, 2. Baskı, İstanbul
- GENÇ, Nurullah**, (2004) “Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar”, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara
- GÜNDÜZ, Yavuz**, (2008)“Kafkas Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Tahakkuk Şubesi Müdürü ile Yapılan Söyleşi”, Kars
- HICKMAN, Craig R. and Michael A. SILVA**, (1990), “Gelecek 500”, Çev: Hüseyin Kanbur, İnkılap Yayınları, İstanbul
- Kafkas Üniversitesi Stratejik Planı**, (2007)
- KOÇEL, Tamer**, (2001), “İşletme Yöneticiliği”, Beta Yayınları, Gözden Geçirilmiş 8. Baskı, İstanbul
- MERT, Ayhan**, (2008), “Kafkas Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanı ile Yapılan Söyleşi”, Kars
- ÖZBAY, Tanju**, (2004) “Sorularla Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, İTO Yayınları, İstanbul
- ÖZTÜRKKAN, Mutlu**, (2008), “Kafkas Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Satın Alma Memuru ile Yapılan Söyleşi”, Kars
- TAN, Barış**, (2002), “Operasyonel Servislerde Outsourcing’e Genel Bir Bakış”, 08-09 Ekim 2002 I. Outsourcing Zirvesi, İstanbul
- TATARİ, Begüm**, (2005), “Etkili Bir Yönetim Aracı: Dış Kaynak Kullanımı”, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir
- ÜLGEN, Hayri ve Kadri MİRZE**, (2006), “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, 3. Baskı, İstanbul